



Przewodnik po Aspektach Facet5

POTĘGA OSOBOWOŚCI – ODKRYJ SWOJE MOŻLIWOŚCI



Ver 1.0

Spis Treści

	Page
Wola	
Definicja Woli	s 8
Wskazówki, jak omawiać aspekt Woli	s 9
Opisy aspektu Woli	s10
Wpływ Emocjonalności	s11
Kombinacje Aspektów: Wysokie Wyniki	s12
Kombinacje Aspektów: Niskie Wyniki	s13
Pytania badające aspekt Woli	s14
Wysokie Wyniki w miejscu pracy	s16
Niskie Wyniki w miejscu pracy	s18
Omówienie Woli, Lekcje naszej Społeczności	s20
 Pod-aspekty Woli	
Determinacja Konfrontacja Niezależność	s23-28
Kombinacja pod-aspektów: Determinacja i Konfrontacja	s29
 Energia	
Definicja Energii	s31
Wskazówki, jak omawiać aspekt Energii	s32
Opisy aspektu Energii	s33
Wpływ Emocjonalności	s34
Kombinacje Aspektów: Wysokie Wyniki	s34
Kombinacje Aspektów: Niskie Wyniki	s36
Pytania badające aspekt Energii	s37
Energia w miejscu pracy	s39
Omówienie Energii, Lekcje naszej Społeczności	s43
 Pod-aspekty Energii	
Witalność	s46
Towarzystwo	s48
Adaptacja	s50
Kombinacja pod-aspektów: Niezależność i Adaptacja	s52
 Uczuciowość	
Definicja Uczuciowości	s55
Wskazówki, jak omawiać aspekt Uczuciowości	s56
Opisy aspektu Uczuciowości	s57
Wpływ Emocjonalności	s58
Kombinacje Aspektów: Wysokie Wyniki	s59
Kombinacje Aspektów: Niskie Wyniki	s60

Spis Treści

Pytania badające aspekt Uczuciowości	s61
Uczuciowość w miejscu pracy	s53
Omówienie Uczuciowości, Lekcje naszej Społeczności	s67

Pod-aspekty Uczuciowości

Altruizm	s70
Wsparcie	s72
Zaufanie	s74
Kręgi Ludzi, rola Energii i Uczuciowości	s76

Kontrola

Definicja Kontroli	s81
Wskazówki, jak omawiać aspekt	s82
Opisy aspektu Kontroli	s83
Wpływ Emocjonalności	s84
Kombinacje Aspektów: Wysokie Wyniki	s85
Kombinacje Aspektów: Niskie Wyniki	s86
Pytania badające aspekt Kontroli	s87
Kontrola w miejscu pracy	s89
Omówienie Kontroli, Lekcje naszej Społeczności	s93

Pod-aspekty Kontroli

Dyscyplina	s96
Odpowiedzialność	s98

Emocjonalność

Definicja Emocjonalności	s103
Wskazówki, jak omawiać aspekt	s104
Opisy aspektu Emocjonalność	s105
Wpływ Emocjonalności na inne aspekty	s106
Pytania badające Emocjonalność	s107
Rola Emocjonalności	s109
Emocjonalność w miejscu pracy	s111
Jak inni ludzie postrzegają Emocjonalność	s112
Kiedy opisujesz Emocjonalność	s114
Omówienie Emocjonalności, Lekcje naszej Społeczności	s115

Pod-aspekty Emocjonalności

Napięcie	s118
Obawa	s120

O Przewodniku

Niniejszy przewodnik ma na celu dostarczenie Praktykom Facet5 szczegółowych informacji na temat Aspektów i Pod-aspektów. Łączy naszą wspólną wiedzę i doświadczenie, oferując wspólny język oraz zrozumienie, w jaki sposób Facet5 opisuje, przewiduje oraz tłumaczy osobowość i zachowanie w środowisku pracy.

Przewodnik został podzielony na sekcje według Aspektów i powinien być wykorzystywany do ugruntowania wiedzy. Pomaga także zrozumieć poszczególne aspekty oraz ich kombinacje. Nie został zaprojektowany, aby czytać go od początku do końca, ale aby raczej zgłębiać te zagadnienia, które w danym momencie są potrzebne.

Każda sekcja zawiera szczegółowe opisy i kombinacje aspektów, wspierające interpretację profili oraz proces udzielania informacji zwrotnych. Dla każdego aspektu, podano następujące informacje:

- Definicja aspektu
- Wskazówki, jak omawiać aspekt
- Pytania, które można zadać, aby pomóc zrozumieć temat
- Opisy aspektów
- Wpływ Emocjonalności
- Kombinacje Aspektów – podana jest tu informacja, jak często (w procentach) dana kombinacja ma szansę wystąpić
- Rola danego aspektu w miejscu pracy
- Jak inne osoby postrzegają ten aspekt
- Historie instruktażowe członków naszej społeczności
- Podział na pod-aspekty
- Kombinacje pod-aspektów, jeśli są istotne

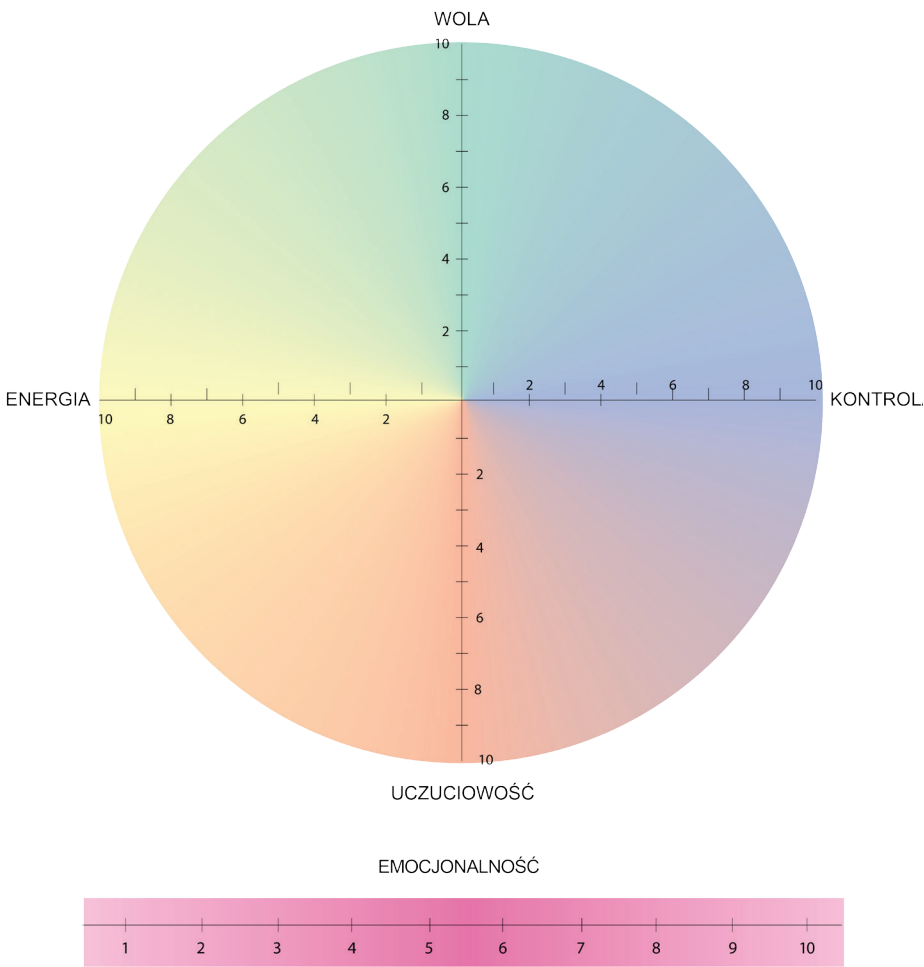
Więcej materiałów pomocniczych i doświadczeń naszej społeczności można znaleźć w Centrum Wsparcia i Nauki Facet5, dostępnym na stronie głównej w systemie Facet5.

Wierzmy, że każdy praktyk Facet5 ma już za sobą pierwszy krok w ramach ekscytującej przygody ciągłego poznawania ludzkiej osobowości i zachowań. Wykorzystując potęgę osobowości, można pomóc innym w pełni rozwinąć swój potencjał poprzez pogłębienie rozumienia samego siebie, a także indywidualnych różnic pomiędzy ludźmi. Ten przewodnik wesprze Cię w tym działaniu.



Norman Buckley
Autor

Model Facet5



Wola		Energia		Uczuciowość		Kontrola		Emocjonalność	
Silne Strony	Ryzyka	Silne Strony	Ryzyka	Silne Strony	Ryzyka	Silne Strony	Ryzyka	Silne Strony	Ryzyka
Wysoki wynik Determinacja Nadawanie kierunku Zdecydowanie	Wysoki wynik Dominacja Upór Nieustępliwość	Wysoki wynik Energia Gorliwość Ekstrawersja	Wysoki wynik Przeszkadzanie Wtrącanie się Niewrażliwość	Wysoki wynik Otwartość Szczerość Naturalność	Wysoki wynik Naiwność Podatność Miękość	Wysoki wynik Solidność Praktyczność Sumienność	Wysoki wynik Szttywność Zahamowania Apodyktyczność	Wysoki wynik Reaktywność Emocjonalność Pobudliwość	Wysoki wynik Zmienność Nieprzewidywalność Humorzystość
Niski wynik Elastyczność Dopasowanie Uczynność	Niski wynik Uległość Uzależnienie Brak zdecydowania	Niski wynik Spokój Prywatność Dyskreja	Niski wynik Chłód Brak zainteresowania Zamknięcie w sobie	Niski wynik Praktyczność Spryt Pragmatyzm	Niski wynik Cynizm Chciwość Agresja	Niski wynik Wolność myślenia Liberalizm Brak zahamowań	Niski wynik Rozproszenie Niesolidność Brak dyskrekcji	Niski wynik Konsekwencja Stalość Pewność	Niski wynik Samozadowolenie Niewzruszoność Monotonia

Wola

Spis treści:

Strona

Definicja Woli	s7
Wskazówki, jak omawiać aspekt Woli	s8
Opisy aspektu Woli	s9
Wpływ Emocjonalności	s10
Kombinacje aspektów: Wysokie Wyniki	s11
Kombinacje aspektów: Niskie Wyniki	s12
Wysokie wyniki w miejscu pracy	s13
Niskie wyniki w miejscu pracy	s14
Omówienie Woli, Lekcje naszej Społeczności	s15

Pod-aspekty:

Determinacja	s18
Konfrontacja	s20
Niezależność	s22
Kombinacja pod-aspektów: Determinacja i Konfrontacja	s24

Notatki

„Nic nie jest w stanie oprzeć się woli człowieka, który w dążeniu do celu gotów jest zaryzykować własne istnienie” ~ Benjamin Disraeli

“Świat otwiera drogę przed człowiekiem, który wie dokąd zmierza” ~Ralph Waldo Emerson

Definicja Woli

Wolę definiuje się następująco:

- ✓ Siłą napędową w aspekcie Wola jest propagowanie i obrona własnych pomysłów
- ✓ Koncentrowanie się na własnych przekonaniach i wartościach oraz tendencja do poszukiwania „fundamentalnych prawd”
- ✓ Wola jest dziedziną kojarzoną z siłą i w dobrze udokumentowany sposób łączy się z motywacją do przejmowania władzy oraz z chęcią zapewniania sukcesu korporacyjnego
- ✓ Wola składa się z kilku elementów, ale kluczowym z nich są silnie ugruntowane własne przekonania

Wola posiada 3 pod-aspekty:

Determinacja	Odnosi się do wewnętrznego dążenia do angażowania się we własne pomysły oraz cele.
--------------	--

Konfrontacja	Odnosi się do wewnętrznej potrzeby konfrontowania spraw, kiedy się pojawiają.
--------------	---

Niezależność	Mierzy skłonność danej osoby do niezależnego działania.
--------------	---

Wskazówki, jak omawiać aspekt Woli

Kiedy udzielasz informacji zwrotnych – pamiętaj, że każda osoba reaguje inaczej na przekazywane jej informacje.

	Generalnie są	Ale mogą wydawać się
Wysokie Wyniki	wyraziłi i jednoznaczni w swoich opiniach, mają jasne poglądy no to, czym dla nich jest sukces i porażka. Raczej koncentrują się na mocnych stronach, celach i sukcesach, jakie osiągnęli.	obcesowi lub dosadni, gotowi bronić swoich poglądów dla zasady lub spierać się na temat własnych wyników. Mogą nie chcieć przyjąć do wiadomości, że mogą to być obszary ryzyka.
Niskie Wyniki	wolni od uprzedzeń, chętni do dyskusji, uprzejmi gotowi słuchać i zaakceptować swoje wyniki.	niepewni własnych opinii i niechętni do ujawniania swoich prawdziwych poglądów. Frustruje ich, jeśli ich poglądy są kształtowane na siłę.

Podczas procesu oceniania

Kandydaci, którzy stykają się z modelem Facet5 po raz pierwszy, mogą mieć trudność z przyporządkowaniem aspektów własnego zachowania do odpowiednich „aspektów”, co w rezultacie prowadzi do nieprawidłowego zrozumienia własnych wyników podczas procesu oceniania. W przypadku Woli, zwykle dzieje się tak pod wpływem Emocjonalności, Kontroli lub Uczuciowości.

- Osoba z wysokim wynikiem na skali Emocjonalności będzie bardziej zainteresowana wynikami, które są ważne dla niej. Może to być niespójne i prowadzić do przeszacowania wyniku na skali Woli. Pytaj, na co i kiedy kładą nacisk przy podejmowaniu decyzji i ustalaniu celów.
- Ludzie często mylą zapał i determinację związane z Wolą z Kontrolą. Może to spowodować, że osoba z wysokim wynikiem na skali Kontroli przeszacuje swój wynik na skali Woli. Zadawaj pytania, które pozwolą ustalić, czy bardziej im chodzi o to, „Co” chcą osiągnąć (Wola), czy o to, „Jak chcą postępować” (Kontrola)
- Pomiędzy wysokimi wynikami na skali Woli i Uczuciowości występuje napięcie. Może to prowadzić do tego, że osoba z wysokim wynikiem na skali Uczuciowości odrzuca niektóre opisy stosowane dla wysokich wyników na skali Woli, takie jak Dominujący/a, i w ten sposób zaniża wynik na skali Woli. Podaj przykłady zarówno mocnych stron jak i obszarów ryzyka wyniku, który oceniają, aby pomóc im dobrze go zrozumieć.

Opisy Aspektu Woli

Niskie Wyniki (<3.5)			Umiarkowane Wyniki (3.5 to 7.5)				Wysokie Wyniki (> 7.5)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Korzyści - Niskie Wyniki

Elastyczność	Zdolność adaptacji
Wyrozumiałość	Chęć współpracy
Dopasowywanie	Akceptacja
się Zgodność	Uprzejmość
Demokratyzm	Chęć działania

Ryzyka – Niskie Wyniki

Brak asertywności	Uległość
Niezdecydowanie	Brak poczucia
Nadmierna Skrom- ność	własnej wartości
Nieśmiałość	Zależność
	Unikanie

Frustracje – Niskie Wyniki

- Konieczność szybkiego podejmowania decyzji.
- Osoby apodyktyczne, które nie potrafią odpuścić.
- Osoby, które nie szanują woli zespołu.

Umiarkowane Wyniki

Otwarcie zabierają głos i bywają uparci, kiedy są pewni własnej racji i wiedzy na jakiś temat.

Podczas pracy z osobami z niskimi wynikami

Mogą wydawać się bardziej stanowczy i pomagają tego typu ludziom skupiać się na zadaniu oraz wyjaśniać problemy. Może ich frustrować niezdecydowanie osób z niskimi wynikami.

Podczas pracy z osobami z wysokimi wynikami

Są mniej dogmatyczni i pomagają dostrzec alternatywne rozwiązania, które mogły zostać przeoczone. Frustruje ich brak elastyczności i zdrowego rozsądku u osób z wysokimi wynikami.

Osoby z umiarkowanymi wynikami bywają sfrustrowane, kiedy:

Ludzie wokół nich narzucają swoje zdanie innym osobom lub nie mówią, co naprawdę myślą czy też faktycznie nie angażują się w pozytywne działania.

Korzyści – Wysokie Wyniki

Determinacja	Niezależność
Nastawienie na cel	Asertywność
Nieugiętość	Zdecydowanie
Stanowczość	Bezpośredniość
Otwartość	Motywacja

Ryzyka – Wysokie Wyniki

Sztwność poglądów	Dominacja
Samowola	Upór
Apodyktyczność	Dogmatyzm
Stwarzanie trudności	Zawziętość
Autokratyzm	Kłótniowość

Frustracje – Wysokie Wyniki

- Kiedy ludziom brakuje celu lub kierunku
- Kiedy ludzie nie podchodzą do zadań z determinacją i nie podejmują szybkich decyzji
- Ludzie, którzy za bardzo nalegają na konsensus i zgodę

Wpływ Emocjonalności na Wolę

		Niskie Wyniki (< 3.5)	Umiarkowane Wyniki (3.5 to 7.5)	Wysokie Wyniki (> 7.5)
Wola	Wysokie Wyniki	Spokojnie preforsowuje własne poglądy.	Cechuje się większą stanowczością i natarczywością.	Cechuje się mniejszą elastycznością i większą sztywnością przekonań.
	Wyższe Umiarkowane	Odporność na wyzwania.	Przejawia większe zaangażowanie.	Nadmiernie przywiązuje się do swoich poglądów.
	Umiarkowane	Absorbują gniew innych osób.	Dokładnie bada sprawy, które uznaje za ważne.	Łatwo daje się wciągnąć w spór.
	Niższe Umiarkowane	Reaguje bez emocji ale zdecydowanie.	Broni swojego zdania, kiedy jest podważane.	Ustępuje, aby uniknąć sporu.
	Niskie Wyniki	Unika problemów, odchodząc.	Unika sporów, aż nie zostanie zaatakowany/a.	Obawia się i unika konfliktu.

Niska Emocjonalność i Wysoka Wola

- W połączeniu z niską Emocjonalnością, wysokie wyniki na skali Woli dają pozytywny efekt w postaci determinacji i dużej motywacji do działania, tracąc jednocześnie takie negatywne aspekty jak nadwrażliwość na krytykę, arogancja i kłótniowość.
- Takie osoby jasno przedstawiają swoje pomysły, zdecydowanie dążą do osiągnięcia celu, nie tracąc czasu na przekonywanie innych czy obronę własnego stanowiska.

Niska Emocjonalność i Niska Wola

- U osób z niskimi wynikami na skali Woli niska Emocjonalność wzmacnia umiejętność analizowania różnych możliwości przed podjęciem decyzji.
- Zwiększa ich odporność na zastraszanie i wpływ zależności służbowej oraz umożliwia bardziej efektywne radzenie sobie z konfliktem, często poprzez ustępowanie.

Wysoka Emocjonalność i Wysoka Wola

- Ich zdecydowane poglądy jeszcze bardziej się usztywniają.
- Stają się nadwrażliwi na krytykę i biorą rzeczy do siebie, co może prowadzić do kłótni.
- Mogą nadmiernie i nielogicznie przywiązywać się do swoich pomysłów i dostrzegać zniewagę tam, gdzie jej nie ma.
- Aby uniknąć destrukcyjnych zachowań, nie pozwól im zapędzić się w sytuację bez dobrego wyjścia. Zachęcaj do tego, aby spojrzeli na sprawy z obiektywnego punktu widzenia.
- Aby rozwiązać spór, znajdź wspólne obszary porozumienia i stopniowo je poszerzaj.
- Jeśli to możliwe, spróbuj przekonać ich, że od początku był to ich własny pomysł – szybko przypisują sobie autorstwo dobrych pomysłów. Alternatywnie (i nawet z lepszym skutkiem), postaraj się zapewnić, aby zbyt wcześnie nie przywiązywali się zbyt mocno do konkretnego stanowiska.

Wysoka Emocjonalność i Niska Wola

- Chęć unikania bezpośredniej konfrontacji przez osoby z niskimi wynikami na skali Woli może połączyć się z brakiem pewności siebie i potęgować pewne zachowania.
- Taka osoba staje się jeszcze bardziej zmienna i mało mówna.
- W niektórych sytuacjach może się bać wszelkiej konfrontacji.
- W konsekwencji, ludzie ci mogą mieć olbrzymią trudność, aby przebić się ze swoim zdaniem, szczególnie wtedy, gdy konwersacja jest ostra. Może wydawać się, że nie mają zastrzeżeń, a nawet otwarcie się zgadzają, a oni robią to tylko po to, by unikać sporu.

Kombinacje Aspektów: Wysokie Wyniki na skali Woli

Wysoka Wola

Energia		Uczuciowość		Kontrola	
Wysoka Energia (29%)	Niska Energia (11%)	Wysoka Uczuciowość (10%)	Niska Uczuciowość (28%)	Wysoka Kontrola (13%)	Niska Kontrola (25%)
W zespole - Szybko angażuje się, udzielając informacji i wskazówek. - Wywiera pozytywny i motywujący wpływ. - Pozytywnie reaguje na wyzwania. - Może być impulsywny/a i zobowiązywać się do zbyt wielu rzeczy.	W zespole - Potrzuje więcej czasu, aby zaangażować się w pracę nowego zespołu. - Posiada silne poglądy, ale wymaga zachęty, aby się nimi podzielić. - Odpowiada mu/jej jasny i zdecydowany kierunek działania. - Funkcjonuje najlepiej, pracując samodzielnie	W zespole - Jest osobą zmotywowaną i zaangażowaną, jednocześnie bezinteresowną, która kieruje się dobrem zespołu. - Cechuje go/ją wysoki humanitaryzm. - Posiada własne zdanie na większość tematów i pragnie pociągnąć za sobą innych ludzi. - Może ingerować w pracę innych osób, oferując pomoc.	W zespole - Odgrywa wiodącą rolę w sprawach, które go/ją interesują lub pozwalają mu/jej zabłysnąć. - Pragmatyczne biznesowe podejście. - Posiada zdecydowane poglądy na większość tematów. - Może być nietolerancyjny/a wobec ludzi, którzy nie dostrzegają prostych rozwiązań lub chcą długiej dyskusji.	W zespole - Jest osobą ambitną, precyzyjną i nastawioną na osiągnięcie celu - Z dużą determinacją przeprowadza projekty i skupia się na wynikach - Kładzie nacisk na efektywny wkład pracy - Może być wymagający/a i nieustępliwy/a	W zespole - Posiada silne nastawienie na cel, podejmuje decyzje instynktownie. - Cechuje go/ją elastyczny, kreatywny sposób myślenia - Będzie podważać istniejący stan rzeczy, traktując reguły i procedury jedynie jako wskazówki. - Może onieśmielać osoby mniej otwarte.
Jako Menedżer - Pełni rolę lidera z wyraźnym zapałem i entuzjazmem. - Ustala cele i nakierowuje ludzi na ich realizację. - Kwestionuje sprawy i szybko konfrontuje problemy. - Może się angażować tylko po to, aby potwierdzać swoje poglądy.	Jako Menedżer - Posiada jasną wizję i cel, ale może nie potrafić dobrze ich komunikować. - Może podejmować i wprowadzać decyzje bez żadnej konsultacji . - Od członków zespołu oczekuje samodzielności i wyników. - Może się wydawać osobą wymagającą i nieprzystępną.	Jako Menedżer - Podejmuje decyzje na podstawie wielu różnych opcji, bierze pod uwagę złożoność sytuacji oraz innych ludzi. - Decyzje dotyczące innych ludzi ma zawsze dobrze przemyślane. - Ważne są etyka i moralność - Decyzje, które podejmuje, mogą mieć mniej komercyjny charakter.	Jako Menedżer - Ustala proste cele i nakierowuje ludzi na ich realizację. - Rozlicza ludzi z ich wyników. - Udziela bezpośrednich informacji zwrotnych – nie akceptuje wymówek. - Może wydawać się niewrażliwy/a i nietaktowny/a.	Jako Menedżer - Posiada silne poglądy na to, co i jak należy osiągnąć - Jego/jej podejście do własnej pracy może być bardziej konserwatywne i oparte na faktach - Ściśle monitoruje wyniki - Może być postrzegany/a jako osoba autokratyczna i wymagająca	Jako Menedżer - Jest osobą nastawioną na cel, z elastycznym i kreatywnym podejściem. - Jego/jej decyzje i cele mogą być uzależnione od okoliczności. - Cechuje go/ją nieocenijające podejście. - Pozostawia ludzi samym sobie.
Osiąganie Porozumienia - Reaguje szybko, wchodzi w spory i broni własnego zdania. - Oczekuje szacunku i uległości ze względu na swój status.	Osiąganie Porozumienia - Unika otwartego konfliktu, ale sprzeciwi się, jeśli zajdzie taka konieczność. - Potrafi rozważyć inne punkty widzenia, ale niechętnie zmienia swoje stanowisko.	Osiąganie Porozumienia - Wchodzi w spory i broni własnych poglądów, szczególnie tych dotyczących ludzi. - Bierze pod uwagę, w jaki sposób jego decyzje wpłyną na innych ludzi.	Osiąganie Porozumienia - Reaguje szybko w obronie własnego stanowiska. - Chroni organizację i ludzi ze sobą związanych. - Oczekuje, że ludzie nie będą brali krytyki do siebie.	Osiąganie Porozumienia - Aby osiągnąć rozstrzygnięcie, podejmuje dyskusję w oparciu o dowody i fakty oraz zgodnie z procedurami. - Jest bezpośredni/a i krytyczny/a wobec porażki.	Osiąganie Porozumienia - Bez wahania broni swojego zdania. - Może selektywnie wykorzystywać informacje, aby wzmocnić swój punkt widzenia.

Kombinacje Aspektów: Niskie Wyniki na skali Woli

Energia

Uczuciowość

Kontrola

Wysoka Energia (7%)

Niska Energia (34%)

Wysoka Uczuciowość (37%)

Niska Uczuciowość (3%)

Wysoka Kontrola (16%)

Niska Kontrola (14%)

W zespole - Jest towarzyskim i chętnym do współpracy członkiem zespołu. - Zachęca innych do uczestnictwa i wyrażania własnych poglądów - Otwarty/a na nowe pomysły i propozycje. - Bywa impulsywny/a i nie stawia warunków, z zapałem przyjmuje pomysły innych ludzi.	W zespole - Jest cichym, ale dobrze współpracującym członkiem zespołu. - Cechuje go/ją elastyczność i gotowość wysłuchania poglądów innych ludzi. - Dostarcza efektywnych badań i materiałów uzupełniających. - Wnosi wkład– ale głównie w ramach swojej wiedzy i kompetencji.	W zespole - Jest elastycznym i chętnym do współpracy członkiem zespołu. - Autentycznie interesuje się pomysłami i opiniami innych. - Aktywnie zachęca do współpracy, pielęgnuje harmonijną atmosferę i dobre relacje. - Jest wrażliwy/a na uczucia innych osób. - Może być osobą zbyt bezinteresowną i może łatwo dać się wykorzystywać.	W zespole - Jest elastycznym i chętnym do współpracy członkiem zespołu o silnym zmyśle praktycznym. - Pracuje sumiennie nad własnymi projektami. - Lubi pracować nad jednym konkretnym zadaniem na raz - Może nie udzielać się zbyt aktywnie w grupie.	W zespole - Kiedy kierunek jest ustalony, potrafi dopilnować, aby zespół wykonał zadanie i przestrzegał procedur. - Pilnuje wysokich standardów i uczciwości. - Łączy ze sobą szczegóły i pilnuje jakości. - Może być postrzegany/a jako osoba zbyt konserwatywna i formalna.	W zespole - Cechuje go/ją wolność i kreatywność myślenia. - Słucha pomysłów innych osób i dostosowuje do nich swój sposób myślenia. - Jest elastyczny/a i łatwo dopasowuje się do kolegów. - Może być niewystarczająco zorientowany/a na szczegóły i mieć za mało zapału do działania.
Jako Menedżer - Przyjazny i spokojny styl. - Postrzega ustalanie celów jako okazję do angażowania i motywowania podwładnych. - Widoczny/a i angażujący/a się. Traktuje ludzi jak przyjaciół. - Może być zbyt uczynny/a podczas monitorowania wyników i udzielania informacji zwrotnych.	Jako Menedżer - Bardzo dobrze rozumie swoją specjalistyczną dziedzinę wiedzy. - Woli, jak podwładni potrafią pracować samodzielnie, ale udzieli wsparcia, jeśli zostanie o to poproszony/a. - Nie ma wysokich wymagań wobec innych osób. - Może wydawać się zaprzętny/a własnymi sprawami i nieprzystępny/a.	Jako Menedżer - Zawsze będzie stawiać potrzeby innych osób na pierwszym miejscu. - Podejmowane decyzje będą uwzględniać dobre samopoczucie innych osób. - Ważna jest zgoda i harmonia wewnątrz grupy. - Może być wykazywać zbyt dużą pobłażliwość i tolerancyjność wobec słabych wyników.	Jako Menedżer - Podejmuje decyzje w oparciu o twarde dane, unika niejednoznacznych sytuacji. - Woli podwładnych, którzy wykazują samodzielność, ale udziela rad, jeśli zostanie o to poproszony/a. - Nie interesuje go/jej wychowywanie czy praca nad rozwojem innych osób.	Jako Menedżer - Ustala cele i ściśle monitoruje wyniki. - Z przekonaniem przestrzega korporacyjnej polityki, wartości i procedur. - Podejmuje decyzje w oparciu o fakty i może potrzebować na to więcej czasu. - Może odwlekać podejmowanie decyzji i unikać trudnych tematów.	Jako Menedżer - Woli, jak podwładni potrafią pracować samodzielnie, udziela informacji zwrotnych, jeśli zostanie o to poproszony/a. „Podpisuje się” pod dobrze zaprezentowanymi wizjami. - Słucha i zachęca, ale nie stawia wyzwań. - Działania tej osoby mogą wydawać się niestrukturyzowane i niezaplanowane.
Osiąganie Porozumienia - Może próbować ratować sytuację, ustępując lub poświęcając własne interesy i / lub procesy. - Daje się łatwo przekonać, gdy ktoś przedstawia mocny argument.	Osiąganie Porozumienia - Będzie unikać konfliktu, dopóki jego/jej obszar nie zostanie poważnie zagrożony. - Jest tolerancyjny/a i liczy na to, że problemy same się rozwiążą.	Osiąganie Porozumienia - Postrzega sytuację konfliktową jako bardzo stresującą i niekomfortową. - Będzie się raczej wycofać lub wyrazi zgodę zamiast bronić własnego stanowiska.	Osiąganie Porozumienia - Jest to mocno „unikająca” kombinacja. Może zrobić wiele, aby uniknąć konfliktu. - Unika ludzi lub sytuacji, które, w jego/jej odczuciu, mogą być sporne lub trudne.	Osiąganie Porozumienia - Ustąpi, żeby zażegnać sytuację. - Podejmując decyzję opiera się na procesach oraz procedurach.	Osiąganie Porozumienia - Raczej ustąpi lub zgodzi się niż będzie bronić własnego stanowiska czy pomysłów. - Daje się łatwo przekonać mocnymi argumentami.

Pytania badające aspekt Woli

Pytanie	Wynik	Typowe odpowiedzi	Potencjalne pytania uzupełniające
Jak dużo informacji potrzebujesz zanim wyrobisz sobie opinię na dany temat?	- Wysoki - Umiarkowany - Niski	- Niewiele: Wiem, co myśleć o większości spraw. Szybko wyrabiam sobie opinię na dany temat i trzeba naprawdę dobrych dowodów, abym zmienił/a zdanie. - Jeśli jest to temat, który trochę znam, wiem, co o nim myśleć, pozostają, jednak, otwarty/a na dyskusję i słucham osób, które wiedzą ode mnie więcej. - Muszę dobrze wszystko zrozumieć, zanim wyrobię sobie zdanie na dany temat. Jeśli czegoś nie wiem, to nie wiem.	- Jak upewniasz się, że te opinie są trafne? - W jaki sposób pracujesz z ekspertami merytorycznymi? - Jak łatwo dajesz się przekonać innym? - Co ludzie muszą zrobić, aby Cię przekonać? - Co dzieje się, jeśli ludzie czekają na Twoją decyzję? - Jak wpływa to, Twoim zdaniem, na Twój autorytet?
Jak dobrze czujesz się w roli lidera?	- Wysoki - Umiarkowany - Niski	- Bardzo komfortowo. Wolę być u steru. Lubię podejmować Decyzje, kierować innymi ludźmi. - Bardzo lubię być liderem, jeśli wiem, co robię i jeśli czuję, że zasłużyłem/am sobie na tę rolę. - Wolę nie być liderem, chyba że jestem potrzebny jako fachowiec i że ta rola wymaga fachowej wiedzy.	- Jak reagujesz, jeśli ktoś inny jest liderem? - Czy kiedykolwiek kwestionujesz to, czy jesteś właściwą osobą w roli lidera? - Co dzieje się, jeśli obejmiesz stanowisko przywódcze, na które, Twoim zdaniem, nie zasługujesz? - Jak opisałbyś/opisałabyś swój styl przywództwa? - Czy sądzisz, że takie podejście do przejmowania roli lidera ma wpływ na Twoją karierę lub na tych, z którymi pracujesz?
Kiedy ostatni raz posłuchałeś czyjejs rady?	- Wysoki - Umiarkowany - Niski	- Nie oczekuję rad od innych ludzi. Mogę poprosić o informacje, ale zawsze podejmuję własne decyzje. - Proszę o radę, jeśli czegoś nie wiem, ale zwykle najpierw staram się ją ocenić. Korzystam z rad osób, które szanuję. - Korzystam z rad cały czas, szczególnie wtedy, kiedy nie rozumiem w pełni tematu lub sytuacji.	- Jak często zmieniasz swoje poglądy w reakcji na informacje otrzymane od innych ludzi? - Jak łatwo jest innym osobom udzielać Ci rad? - Co mówią inni na temat tego, czy słuchasz ich rad? - Jak często korzystasz z rad innych osób? - Jak oceniasz wartość czyjejs rady, aby zapewnić, że się z nią w pełni zgadzasz? - Czy zdarza się, że postępujesz zgodnie z czyjąś radą, pomimo tego, że się z nią nie zgadzasz? Kiedy tak się dzieje?

Pytania badające aspekt Woli

Pytanie	Wynik	Typowe odpowiedzi	Potencjalne pytania uzupełniające
• Co robisz, jeśli ktoś się z Tobą nie zgadza?	• Wysoki	• Bronię sprawy do końca. Toczę spór. Nie poddaję się. Ignoruję taką osobę i postępuję po swoim.	• Czy sądzisz, że możesz onieśmielać inne osoby? • Na ile zadawała Cię sytuacja, w której ktoś zgadza się z Tobą, chociaż wyraźnie widać, że wcale tak nie myśli?
	• Umiarkowany	• To zależy, kto to jest i w jaki sposób to robi. Włączam się w dyskusję, ale spieram się tylko wtedy, gdy sprawa jest dla mnie naprawdę ważna. Nie wchodzę w spory, których nie muszę wygrać.	• Jak reagujesz na kłótlive osoby? • Jak reagujesz, jeśli podejrzewasz, że choć rozmówca nie zgadza się z Tobą - to nie kwestionuje Twojego stanowiska?
	• Niski	• Rewiduję swoje pomysły. Unikam bezpośredniego konfliktu. Jeśli wiem, że mam rację, mogę spróbować przedstawić swoje argumenty w e-mailu, tak aby taka osoba miała czas na zapoznanie się z nimi i przemyślenie sprawy. Często zgadzam	• Jak sądzisz, jakie sprawiasz wrażenie na innych, kiedy nie podejmujesz wyzwania? • Jak się czujesz, kiedy zgadzasz się, chociaż masz inne zdanie?
• Jak postępujesz, jeśli wszyscy inni twierdzą, że nie masz racji?	• Wysoki	• Jeśli jestem pewny, że mam rację, nie zmieniam swojego postępowania.	• Jak sądzisz, jak postrzegają Cię inni, kiedy podejmujesz jednostronne działanie? • Czy kiedykolwiek okazało się, że nie miałeś racji?
	• Umiarkowany	• Jeśli wszyscy inni myślą, że postępuję w niewłaściwy sposób, rewiduję to, co robię. Jeśli jestem przekonany, że mam rację, raczej kontynuuję dotychczasowe działanie.	• Czy czujesz, że poszedłbyś/poszłabyś na kompromis, aby pchnąć sprawę do przodu, czy udowodnienie swojej racji jest dla Ciebie ważniejsze?
	• Niski	• Zaprzeszaję działania i wątpię w jego słuszność. Musiałbym być absolutnie pewny swojej wiedzy, aby przeciwstawić się większości. Najprawdopodobniej ustąpię.	• Jak sądzisz, jakie sprawiasz wrażenie, kiedy nie podejmujesz wyzwania? • Jak się czujesz, kiedy wyrażasz na coś zgodę, chociaż w głębi duszy masz inne zdanie? •
• W jaki sposób zapewnisz konsensus lub porozumienie?	• Wysoki	• Z reguły ludzie robią to, co chcą. Po prostu mówię im, co mają zrobić, a jak trzeba przełamuję ich opór.	• Jak wpływa to na zaangażowanie ludzi, kiedy po prostu mówisz im co mają robić? • Jakie są reakcje ludzi, kiedy po jakimś czasie okazuje się, że nie masz racji?
	• Umiarkowany	• Prowadzę dyskusje. Z reguły wiem, co myśleć, ale z chęcią rozmawiam i jeśli ludzie wiedzą więcej lub mają inne pomysły, możemy dyskutować sprawy w celu uzyskania porozumienia. •	• Czy kiedykolwiek chętniej narzucasz rozwiązania niż dążysz do konsensusu? • Jak ważne jest dla Ciebie to, aby „wygrać”? Jak się czujesz kiedy ustępujesz większości?
	• Niski	• Słucham, co mówią inni ludzie i staram się rozwijać ich pomysły poprzez podsuwanie propozycji. Jeśli w coś mocno wierzę, a ludzie nie zgadzają się ze mną, przedstawię to na piśmie z dobrym uzasadnieniem.	• Czy kiedykolwiek czujesz, że poświęcasz zbyt dużą ilość czasu, próbując osiągnąć porozumienie? • Co robisz, jeśli nie potrafisz przekonać innych, aby zgodzili się z Tobą lub ze sobą nawzajem?

Wysokie Wyniki w Miejscu Pracy

Osoby z wysokimi wynikami na skali Woli z reguły są pewne kierunku swojej kariery, wcześniej podejmują tego typu decyzje, a potem ich się trzymają. Podstawowym czynnikiem motywującym dla tych osób jest poczucie wpływu. Lubią wywierać wpływ, czuć, że ich poglądy są respektowane i że oni sami mogą kształtować, kierować i kontrolować ludzi oraz sytuacje. Jeśli tak się nie dzieje, ludzie ci stają się bardziej sfrustrowani i kłóliwi.

- ✓ Posiadanie kontroli nad innymi osobami, aby móc nadawać kierunek działania
- ✓ Kontrolowanie wyników, aby było widać ich wpływ na wyniki.
- ✓ Podejmowanie decyzji, szczególnie takich, które będą miały autentyczny wpływ na wyniki.
- ✓ Wywieranie wpływu na inne osoby poprzez dyskusję, perswazję i argumenty.
- ✓ Zmaganie się z przeciwnościami i wygrywanie, aby po raz kolejny zademonstrować własne zdolności i wytrzymałość.
- ✓ Marzenia oraz tworzenie czegoś własnego, co nosiłoby ich imię i odzwierciedlało ich poglądy i filozofie.
- ✓ Wymyślanie nowych pomysłów.
- ✓ Dowodzenie ludźmi, kierowanie i wywieranie wpływu na ich działania.
- ✓ Stawianie czoła wyzwaniom, szczególnie trudnym.

Jak inni ludzie postrzegają osoby z wysokimi wynikami na skali Woli:

Osoby z wysokimi wynikami na skali Woli często mają dużo wyraźniejszą wizję tego, co chcą osiągnąć i potrafią przedstawić ją w bardziej przekonujący sposób. Ponadto, preferują podejście nastawione na realizację celu.

- ✓ Szybko kwestionują pomysły.
- ✓ Nieustannie podważają istniejący stan rzeczy.
- ✓ Zmuszają ludzi do obrony własnych pomysłów.
- ✓ Przedstawiają swoje pomysły z przekonaniem.
- ✓ Rozwijają innych ludzi intelektualnie.

Niskie Wyniki w Miejsu Pracy

Osoby z niskimi wynikami na skali Woli mają zupełnie inny zestaw motywatorów. Są to osoby w dużo większym stopniu nastawione na pracę zespołową, z naciskiem na współpracę, wspólne podejmowanie decyzji i atmosferę pracy zespołowej. Preferują pracę w środowisku, w którym struktura jest bardziej spłaszczona, gdzie ludzie sami wiedzą, co muszą robić, i nie trzeba im tego mówić.

Preferują stanowiska pracy, na których decyzje podejmuje się w drodze dyskusji i bez kłótni. Kluczowe cechy stanowiska pracy ważne dla osób z niskimi wynikami na skali Woli obejmują:

- ✓ Dzielenie się obowiązkami w zespole.
- ✓ Praca z ludźmi, których lubią, co zmniejsza się ilość konfliktów.
- ✓ Ludzie, którym nie trzeba mówić, co mają zrobić.
- ✓ Ludzie, którzy potrafią pracować bez kłótni i są gotowi do kompromisu.
- ✓ Coś, co wiedzą, że umieją robić, aby nie musieli sobie niczego udowadniać.
- ✓ Regularne godziny pracy i klarowne instrukcje, chcą wiedzieć czego się od nich wymaga.

Jak inni ludzie postrzegają osoby z niskimi wynikami na skali Woli:

Osoby z niskimi wynikami na skali Woli są nastawione na pracę zespołową, otwarte i wrażliwe na potrzeby innych ludzi. Lubią dyskutować o swoich pomysłach i są gotowe je zmodyfikować, jeśli zajdzie taka potrzeba. Cenią sobie wsparcie grupy, mają demokratyczne podejście i poszukują konsensusu.

Osoby z niskimi wynikami na skali Woli są cenione za następujące umiejętności:

- ✓ Zawsze potrafią sprawić, że inni ludzie czują się przy nich swobodnie.
- ✓ Są tolerancyjne dla indywidualistów.
- ✓ Są tak samo gotowe słuchać jak i mówić.
- ✓ Zwracają uwagę na to, aby nie lekceważyć zdania innych osób.
- ✓ Są wrażliwe na uczucia innych ludzi.

Omówienie Woli: Lekcje naszej społeczności

Determinacja, Konfrontacja i Niezależność; dla mnie, to właśnie pod-aspekty mają szczególną wartość przy nadawaniu struktury opisom Woli podczas rozmów na temat wyników. Często używam ich jako podpowiedzi, kiedy opisuję Wolę, która pokazuje, czy jesteśmy dostatecznie zdeterminowani, aby realizować własne pomysły i sprawiać, aby sprawy realizowane były „Moją Metodą”. Czy czujemy się komfortowo, broniąc swoich pomysłów, kiedy napotykamy na opór? Czy zależy nam na działaniu wspólnie z innymi czy może lubimy pracować samodzielnie?

Wielu ludzi łatwo rozpoznaje Wolę i szybko potrafi wymienić osoby, które są zawzięte, uwielbiają ostre dyskusje, nie przejmują się zgodą tak długo, jak inni im ulegają. Wysoki wynik na skali Woli jest łatwo kojarzony z przywództwem i wiele organizacji ma liderów wyższego szczebla, u których łatwo rozpoznać wysokie wyniki w tym aspekcie. Podczas sesji TeamScape, wiele grup zakłada, iż ich liderzy mają wysokie wyniki na skali Woli z powodu funkcji, którą pełnią. Ale nie zawsze tak jest. Wielu liderów wcale nie ma wysokich wyników w tym aspekcie.

Zawsze z ostrożnością podkreślam, kiedy opisuję Wolę, że ten aspekt określa styl przywództwa i podejmowania decyzji, a nie wskazuje czy możesz być liderem, czy nie. Pokazuje również samą potrzebę przywództwa, gdzie osoby z wysokim wynikiem czują się niemalże zmuszone objąć stanowisko, na którym będą miały poczucie wpływu, a osoby z niskim wynikiem z chęcią pozwalają komuś innemu przejąć stery, jeśli nie czują szczególnego powodu, aby stawać na czele.

W celu wyjaśnienia, często opowiadam, że w miarę przesuwania się w górę skali ludzie odczuwają coraz mniejszą potrzebę posiadania doświadczenia, znajomości tematu i wiedzy specjalistycznej do podejmowania decyzji i wydawania poleceń, podczas gdy osoby z niskimi wynikami czują się niegotowe do objęcia roli lidera bez gruntownego poznania tematu. W rezultacie, jest bardziej prawdopodobne, iż osoby z niskimi wynikami usiądą z tyłu, jeśli znajdą się na nieznanym terenie, natomiast mogą nabrać wiatru w żagle w sytuacjach, w których okaże się, że posiadają gruntowną fachową wiedzę.

Lekcji ciąg dalszy

Ponadto, zawsze mówię o mocnych stronach osób z niskimi wynikami na skali Woli podczas kierowania innymi ekspertami: potrafią uwzględniać poglądy innych ludzi i ułatwiają osiąganie konsensusu, do czego większość osób z wysokimi wynikami nie ma wystarczającej cierpliwości. Osoba z wysokim wynikiem na skali Woli będzie dobrym przywódcą w sytuacjach, w których należy szybko ustalać jasne cele. Osoba z niskim wynikiem oferuje subtelniejsze podejście, gdzie bada się i rozwija pomysły. Jest to jednak wolniejsze i mniej zdefiniowane podejście.

Kiedy omawiam Konfrontację, zadaję pytanie, czy osoby, z którymi rozmawiam, naprawdę lubią porządną debatę, czy dyskutują tylko wtedy, kiedy to jest konieczne. Przykład, który często wykorzystuję, dotyczy niepodległości Szkocji, ale może zostać zastąpiony przez jakikolwiek inny gorący polityczny temat. Proszę, aby dana osoba wyobraziła sobie, że jest u fryzjera, który wygłasza opinię na temat niepodległości Szkocji przeciwną do jej własnej. „Jeśli masz wysoki wynik na skali Woli, prawdopodobnie zatrzęsiesz rękę i rozpoczniesz ostrą dyskusję. Jeśli, natomiast, masz niski wynik, prawdopodobnie nic nie powiesz i puścisz komentarz mimo uszu.”

Większość dorosłych ludzi nie lubi, kiedy mówi się o nich, że brakuje im niezależności. Ważnym jest, aby opisać szczególne znaczenie niezależności w kontekście Facet5. Ja opisuję to jako miarę tego, czy czujesz potrzebę posiadania zgody lub przyzwolenia na realizację wybranego przez Ciebie kursu działania. Osoby z niższymi wynikami na skali Woli odczuwają większy komfort, jeśli wiedzą, że mają akceptację ludzi wokół siebie i pozwolenie przełożonych. W rezultacie, jest prawdopodobne, iż przyjmą bardziej demokratyczny styl przywództwa i będą się konsultować. Osoby z wysokimi wynikami nie muszą powoływać się na nikogo. Ich własna odwaga i silne przekonania stanowią wystarczające przyzwolenie na to, aby bez problemu narzucać rozwiązania, z którymi inni się nie zgadzają.

Pod-aspekty Woli

Determinacja:

Wewnętrzne dążenie do angażowania
się we własne pomysły i cele

Strona

s18

Konfrontacja:

Wewnętrzna potrzeba konfrontowania spraw
kiedy się pojawiają

s20

Niezależność:

Skłonność do niezależnego działania

s22

Determinacja

Pod-aspekt Woli, który opisuje wewnętrzne dążenie do angażowania się we własne idee i cele

Niskie Wyniki

Osoby z niskimi wynikami na skali Determinacji cechuje otwarty i elastyczny sposób myślenia oraz gotowość do współpracy. Takie osoby będą szukać porad i wskazówek u innych ludzi. W wyniku potrzeby konsultowania spraw i niechęci do narzucania swojego zdania innym, mogą być postrzegane jako niezdecydowane i powolne.

Umiarkowane Wyniki

Osoby z umiarkowanymi wynikami na skali Determinacji mają zdecydowane poglądy na sprawy, które są dla nich ważne. Mogą stanowić przeciwwagę dla osób z niskimi i z wysokimi wynikami, rozumiejąc obydwa punkty widzenia.

Wysokie Wyniki

Osoby z wysokimi wynikami na skali Determinacji mają zdecydowane poglądy na większość spraw i potrafią podejmować decyzje bez konsultowania się z innymi. Ich asertywność i szybkość podejmowania decyzji mogą być onieśmiałające dla ludzi, którzy preferują podejście włączające więcej osób w ten proces.

Niskie wyniki – mocne strony:

- Podejmuje decyzje ostrożnie, biorąc pod uwagę wszystkie fakty
- Słucha i łatwo zmienia poglądy
- Posłuszny/a – umie się dopasować

Wysokie wyniki – mocne strony:

- Szybko potrafi powiedzieć innym, co mają robić
- Z determinacją trwa przy swoich poglądach
- Gotowość do przejmowania odpowiedzialności za wydarzenia

Może być postrzegany/a jako:

- Niechętny/a do podejmowania szybkich decyzji
- Osoba łatwo zmieniająca zdanie pod wpływem różnych argumentów
- Osoba, która za bardzo stara się dopasować do innych osób

Może być postrzegany/a jako:

- Osoba autokratyczna i natarczywa
- Nie słucha innych ludzi
- Zbyt szybko narzuca innym swoje zdanie

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Zmusza się go/ją do podjęcia decyzji bez odpowiedniego przygotowania

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Ludzie, z którymi pracuje, nie realizują celów, opóźniają wykonanie obowiązków lub wydają się niezdecydowani

Determinacja w miejscu pracy

Niskie wyniki w miejscu pracy

- Akceptuje innych i dopasowuje się.
- Jest tolerancyjny/a wobec poglądów innych, woli poczekać zanim się zaangażuje.
- Chętnie dopasowuje się do decyzji grupy, podczas dyskusji często zajmuje pozycję obserwatora.
- Podejmuje decyzje ostrożnie i w drodze konsultacji.
- Nie podważa wyrobionych osądów i czeka na dowody zanim podejmie decyzję, przez co w rezultacie może być postrzegany/a jako osoba niezdecydowana.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Menedżer powinien dopasować się do oczekiwań swojego zespołu.
- Lubię poczekać i zobaczyć czy pomysły wypalą - zanim przejmę za nie odpowiedzialność.
- Łatwo jest mnie przekonać.

Wyzwania Rozwojowe

- Przemysławnie sprawy przed przystąpieniem do dyskusji.
- Wykazywanie większej asertywności i pewności siebie.

Wysoki wyniki w miejscu pracy

- Prezentuje silne poglądy, swoje opinie formułuje szybko i nie poświęca swoich zasad. Często, jako pierwszy/a, wypowiada się w różnych kwestiach.
- Lubi konkurować i podkreśla osobiste osiągnięcia oraz sukcesy.
- Zmienia sposób myślenia i działania ludzi, co wymaga od niego/niej silnej wiary i przekonania co do własnego punktu widzenia.
- Lubi mówić: „Zrobię to po mojemu!”
- Szanuje i ceni wpływy i władzę.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Potrzeba mocnych argumentów, abym zmienił/a zdanie.
- Często jako pierwszy/a biorę na siebie odpowiedzialność.
- Menedżer powinien wyznaczać bardzo jasne cele dla innych.

Wyzwania Rozwojowe

- Zachęcanie innych do wnoszenia wkładu w dyskusję, słuchanie i pozwalanie innym na wyjaśnienie ich sposobu myślenia.
- Nie podejmowanie zbyt pochopnych działań ani decyzji.

Konfrontacja

Pod-aspekt Woli, który opisuje wewnętrzną potrzebę konfrontowania spraw, kiedy się pojawiają

Niskie Wyniki

Osoby z niskimi wynikami na skali Konfrontacji unikają sporów oraz konfliktów poprzez akceptowanie lub dostosowywanie się do poglądów innych. Mają opracowane metody, aby okazać stanowczość i bronić swojej pozycji w ważnych sprawach. Starają się zachowywać spokój i równowagę, nie wchodząc w spory sytuacyjne.

Umiarkowane Wyniki

Ludzie z umiarkowanymi wynikami na tej skali mają podobne do większości ludzi poczucie komfortu, kiedy uczestniczą w sporach i konfliktach. Potrafią walczyć swoje, jeśli to konieczne, ale nie jest to ich zwyczajowy sposób rozwiązywania sporów.

Wysokie Wyniki

Osoby z wysokimi wynikami na skali Konfrontacji umieją walczyć o własne poglądy i stawiać czoła problemom. Lubią wyzwania i gorącą atmosferę dobrej debaty. Czasem wydaje się, że spierają się tylko dla zasady, i mogą onieśmielać tych, którzy czują się mniej komfortowo w sytuacji konfrontacji.

Niskie wyniki – mocne strony:

- Gotowość do przyjęcia argumentów innej osoby.
- Stara się zachować spokój i umiarkowanie.
- Nie wchodzi w niepotrzebne spory.

Może być postrzegany/a jako:

- Niechętnie stawia czoła problemom.
- Unika trudnych spraw mając nadzieję, że same się rozwiążą.
- Za szybko ulega argumentom.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Ludzie w jego/ jej otoczeniu są kłótlivi, zbyt dużo mówią i mało słuchają.

Wysokie wyniki – mocne strony:

- Atakowany/a, potrafi bronić własnych poglądów.
- Efektywny/a w bezpośrednich sporach.
- Szybko reaguje i stawia czoła wyzwaniom.

Może być postrzegany/a jako:

- Osoba kłótliva.
- Za szybko podejmuje działanie i trudno mu/ jej się z tego potem wycofać.
- Osoba zbyt agresywna i wymagająca.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Ludzie wokół unikają trudnych spraw, nie mówią, co naprawdę myślą lub ustępują w sprawach zasadniczych.

Konfrontacja w miejscu pracy

Niskie wyniki w miejscu pracy

- Słucha innych, pozwala ludziom przedstawić swój punkt widzenia i jeśli to możliwe stara się dopasować.
- Ma demokratyczne i akceptujące podejście, poszukuje konsensusu i będzie unikać otwartych kłótni.
- Wybiera swoje bitwy z rozważą, walczy tylko wtedy, gdy jest to konieczne.
- Nie jest kimś, kto nie potrafi konfrontować spraw, ale wybiera na to właściwy czas i miejsce.
- Woli zaakceptować zdanie innych i unikać bezpośredniej konfrontacji.
- Potrafi zażegnać spór – ustępując.

Wysokie wyniki w miejscu pracy

- Może przyjmować postawy obronne i mocno bronić swoich spraw, kiedy ktoś je kwestionuje.
- Posiada doskonałe umiejętności przedstawiania, proponowania i obrony swojego punktu widzenia.
- Uwielbia stawiać czoła wyzwaniom, nie boi się i potrafi być doskonałym orędownikiem danej sprawy.
- Przedstawia, proponuje i broni poglądów
- Ma naturalną skłonność do kwestionowania i stawiania wyzwań.
- Okupuje się na swojej pozycji i trwa na niej zbyt długo.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Kiedy myślę o tym, że mam się z kimś spierać – czuję dyskomfort.
- Kiedy mam komuś zwrócić uwagę – wybieram do tego odpowiedni czas i miejsce.
- Kiedy kogoś do czegoś przekonuję – najlepiej mi to wychodzi, jeśli robię to w umiarkowanym i spokojnym tonie.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Jeśli ktoś sprawia problemy – działam szybko i skutecznie.
- Można o mnie powiedzieć, że jestem osobą raczej upartą i lubiącą dyskusje.
- Jestem osobą, która jest szczególnie dobra w ataku.

Wyzwania Rozwojowe

- Rozpoznawanie, kiedy ważnym jest zabieranie głosu i trzymanie się swojego zdania.
- Otwarte nie zgadzanie się jako sposób na konstruktywne rozwiązywanie problemów i osiągania porozumienia.

Wyzwania Rozwojowe

- Rozpoznawanie, kiedy spory nie wnoszą nic dobrego i kiedy warto się od nich powstrzymać.
- Gotowość na odpuszczanie tych rzeczy, które nie są ważne.

Niezależność

Pod-aspekt Woli mierzący skłonność danej osoby do niezależnego działania

Niskie Wyniki

Osoby z niskimi wynikami na skali Niezależności są w większym stopniu nastawione na pracę zespołową. Lubią czuć, że mają wsparcie grupy, są gotowe dyskutować swoje pomysły i modyfikować swoje podejście, jeśli jest to potrzebne. Szukają zgody, są też mniej skłonne do przyjmowania radykalnych, niezależnych poglądów.

Umiarkowane Wyniki

Osoby o umiarkowanych wynikach na skali Niezależności będą doceniać potrzebę angażowania innych, jeśli jest to potrzebne, ale również chętnie pracują samodzielnie.

Wysokie Wyniki

Osoby z wysokimi wynikami na skali Niezależności wolą zajmować się problemami samodzielnie niż konsultować je z innymi. Formułowanie własnych poglądów zajmuje im sporo czasu i wolą robić to samodzielnie. Z przyjemnością wyjaśniają swoje życzenia innym i przekonują innych, ale ostatecznie i tak są gotowi działać niezależnie. Umieją dążyć do celu bez udziału innych ludzi.

Niskie wyniki – mocne strony:

- Gotowość do konsultacji i szukania porad.
- Potrzebuje pracy w zespole i akceptuje kierunek działania.
- Elastyczność i gotowość dostosowania się.

Wysokie wyniki – mocne strony:

- Umiejętność samodzielnej pracy.
- Idzie własną drogą nawet w obliczu opozycji.
- Ma silne przekonania.

Może być postrzegany/a jako:

- Osoba zbyt zależny/a od innych.
- Osoba zbyt elastyczna.
- Osoba, która zbyt łatwo daje się kierować innym.

Może być postrzegany/a jako:

- Osoba wyobcowana i nieelastyczna.
- Osoba niechętna do ustępstw i dostosowywania się.
- W zespole tylko jako lider.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Ludzie działają bez konsultacji lub nie respektują opinii grupy.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Jest zmuszany/a do ustępstw lub kiedy ludzie naciskają na konsensus i porozumienie.

Niezależność w miejscu pracy

Niskie wyniki w miejscu pracy

- Jest zorientowany/a na zespół i akceptuje wspólny kierunek działania.
- Lubi wsparcie grupy i dyskusowanie spraw. Modyfikuje podejścia, jeśli jest to potrzebne.
- Poszukuje zgody i w rezultacie tego - znacznie rzadziej miewa radykalne i niezależne poglądy.
- Może zbyt liczyć się ze zdaniem innych przy podejmowaniu decyzji.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Kiedy mam problem – lubię zapytać innych o zdanie.
- Zawsze staram się być osobą elastyczną.
- Zawsze lepiej jest udzielać ludziom wsparcia i okazywać im zrozumienie.

Wyzwania Rozwojowe

- Liczenie bardziej na siebie niż na innych.
- Opracowywanie samodzielnych pomysłów i prezentowanie ich bez pytania innych o zdanie.

Wysokie wyniki w miejscu pracy

- Woli samodzielnie rozwiązywać problemy niż konsultować je z innymi.
- Poświęca czas na formułowanie własnych poglądów, myśli niezależnie.
- Chętnie wyjaśnia swoje oczekiwania i przekonuje innych, ale na koniec dnia jest gotowy/a działać samodzielnie.
- Potrafi utrzymywać swoją koncentrację na zadaniach bez pomocy innych.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Raczej podejmę ryzyko zranienia kogoś, niż rozminę się z prawdą.
- Nie poświęcę moich zasad.
- Kiedy pojawia się problem – chcę go rozwiązać samodzielnie.

Wyzwania Rozwojowe

- Wyjaśnianie swoich intencji przed rozpoczęciem działania.
- Szersze konsultowanie spraw, powstrzymywanie się od podejmowania samodzielnych decyzji.

Kombinacje pod-aspektów

Determinacja i Konfrontacja

Kombinacja Determinacji i Konfrontacji może być trudna do zrozumienia. Tabela pokazuje możliwe połączenia tych dwóch pod-aspektów.

	Niska Determinacja	Umiarkowana Determinacja	Wysoka Determinacja
Niska Konfrontacja	- Jest osobą bardzo uległą i za wszelką cenę chce unikać konfrontacji. Chętnie dostosowuje się do poglądów innych. - Niechętnie wygłasza własną opinię. - Potrafi zażegnać spór ustępując.	Jest osobą rozsądną, zwykle ceni sobie współpracę, z reguły zachęca do konsensusu.	- Ma zdecydowane poglądy, ale w przypadku ataku na nie czy konfliktu, może otwarcie ich nie bronić. - Najprawdopodobniej pójdzie własną drogą, aby osiągnąć swoje cele.
Umiarkowana Konfrontacja	- Czuje się bardziej komfortowo, biorąc pod uwagę poglądy innych osób, ale potrafi odważnie się wypowiadać, jeśli to konieczne. - Chętnie broni poglądów innych osób.	Potrafi podjąć wyzwanie, jeśli uzna sprawę za ważną.	- Silne poglądy i duża determinacja. - Zachowuje się w sposób umiarkowany i spokojny, forsując swoje stanowisko, ale również potrafi stanowczo trwać przy swoich poglądach, kiedy jest to konieczne.
Wysoka Konfrontacja	- Jest osobą wolną od uprzedzeń, która zachęca innych do badania nowych możliwości. Lubi wyzwania i broni poglądów innych osób. - Często można tę osobę pokonać w dyskusji, jeśli się jej przeciwstawisz.	- Determinacja tej osoby może wydawać się „większa” niż jest w rzeczywistości z powodu wyższego wyniku na skali konfrontacji. - Chętnie broni zarówno swoich własnych poglądów jak i poglądów innych osób.	- Niektórzy mogą powiedzieć, że jest „siłą”, z którą zawsze należy się liczyć”. Zdeterminowany/a i nastawiony/a na osiągnięcie sukcesu, bez względu na to, kto, czy co stanie na jego/jej drodze. Nie boi się otwartej konfrontacji. - Śmiało podejmuje decyzje. - Bywa ślepo przywiązany/a do własnych pomysłów.

Energia

Spis treści:

Strona

Definicja Energii	s31
Wskazówki, jak omawiać aspekt Energii	s32
Opisy aspektu Energii	s33
Wpływ Emocjonalności	s34
Kombinacje Aspektów: Wysokie Wyniki	s35
Kombinacje Aspektów: Niskie Wyniki	s36
Pytania badające aspekt Energii	s37
Wysokie wyniki w miejscu pracy	s39
Niskie wyniki w miejscu pracy	s41
Omówienie Energii, Lekcje naszej Społeczności	s43

Pod-aspekty:

Witalność	s46
Towarzyskość	s48
Adaptacja	s50

Kombinacja pod-aspektów:

Niezależność i Adaptacja	s52
--------------------------	-----

Notatki

Bardzo często szukam samotności. Jestem najszczęśliwsza, kiedy od soboty wieczorem do poniedziałku rano mogę spędzić czas w samotności we własnym mieszkaniu. Tak się regeneruje.” ~ Audrey Hepburn

„Większość liderów jest ekstrawertykami. Naturalnie przyciągają ich stanowiska, na których mogą znaleźć się w centrum uwagi. Często odważnie zabierają głos, wyrażają entuzjazm i dobrze radzą sobie z publicznością.” ~ Professor Adam Grant

Definicja Energii:

Energię definiuje się następująco:

- ✓ Jest to fizyczna energia, żywotność, uważność, szybkość działania i entuzjazm.
- ✓ Potrzeba przebywania z innymi ludźmi.
- ✓ Jak i skąd czerpiesz swoje zasoby, ze swojego wnętrza czy z zewnątrz?
- ✓ Energia pokrywa się z „Ekstrawersją” w modelu Wielkiej Piątki.

Energia posiada 3 pod-aspekty:

Witalność	Odnosi się do poziomu widocznego entuzjazmu i energii.
Towarzyskość	Mówi o zainteresowaniu przebywaniem z innymi ludźmi.
Adaptacja	Wiąże się ze sposobem angażowania innych w Twoje przemyślenia.

Wskazówki, jak omawiać aspekt Energii

Podczas przyjmowania informacji zwrotnych każda osoba reaguje inaczej na otrzymywane informacje.

	Generalnie są	Ale mogą wydawać się
Wysokie Wyniki	Rozmowni, entuzjastyczni, chętni do współpracy i zainteresowani zrozumieniem swojego profilu. Generalnie chętnie podają przykłady i dzielą się swoimi doświadczeniami.	Mało skoncentrowani i powierzchowni. Chętnie i głośno dzielą się swoimi wrażeniami na temat Facet5 i swojego profilu. Pilnuj, aby skupiali się na temacie, zadawaj pytania i poszukuj przykładów.
Niskie Wyniki	Powściągliwi, mogą nie okazywać entuzjazmu. Potrzebują czasu, aby przemyśleć swój profil i móc przytoczyć sensowne przykłady i spostrzeżenia. Podczas rozmowy z takimi osobami - nie wypełniaj przerw dodatkowymi opisami lub przykładami.	Mało entuzjastyczni, co może być mylone z brakiem zainteresowania. Są to osoby z natury skryte i dyskretne, które często nie mają ochoty dzielić się osobistymi przykładami. Zapewnij im odpowiednią ilość czasu na sformułowanie odpowiedzi, wyjaśnienie problemu lub refleksję.

Podczas procesu oceniania

Kandydaci, którzy stykają się z modelem Facet5 po raz pierwszy, mogą mieć trudność z przyporządkowaniem aspektów własnego zachowania do odpowiednich „czynników”, co w rezultacie prowadzi do nieprawidłowego zrozumienia własnych wyników podczas procesu oceniania. W przypadku Energii, zwykle dzieje się tak pod wpływem Emocjonalności, Kontroli lub Uczuciowości.

- Wysoki wynik na skali Emocjonalności wpływa na Energię na wiele sposobów, ale w sumie sprawia, że osoba z niskim wynikiem na skali Energii będzie wydawała się bardziej ekstrawertyczna i wystąpi u niej skłonność do zawyżenia swojego wyniku. Pytaj, czy chce zaangażować się we współpracę i nie zostać pominięta (Emocjonalność) czy też woli mieć czas i przestrzeń dla siebie?
- Osoba z wysokim wynikiem na skali Uczuciowości może ocenić swój niski wynik na skali Energii jako wyższy z powodu autentycznego zainteresowania ludźmi i relacjami. Zbadaj jakość i ilość jej związków z ludźmi.
- Osobom z wysokimi wynikami na skali Kontroli i Energii może być trudno przyznać się do takich cech związanych z wysokim wynikiem na skali Energii jak spontaniczność czy skłonność do podejmowania ryzyka. Dlatego, mogą oceniać swój wynik jako niższy.

Opisy Aspektu Energia

Niskie Wyniki (< 3,5)			Umiarkowane Wyniki (3,5 do 7,5)				Wysokie Wyniki (> 7.5)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Korzyści – Niskie Wyniki

Wyciszenie	Prywatność
Rezerwa	Spokój
Pogoda ducha	Poufność
Umiejętność słuchania	Autonomia
Dyskrecja	Powściągliwość
Opanowanie	

Ryzyka – Niskie Wyniki

Zdystansowanie	Obojętność
Chłód	Nietowarzyskość
Nieczułość	Brak zaangażowania
Zaściankowość	Zdystansowanie

Frustracje – Niskie Wyniki

- Konieczność uczestniczenia w czymś, co mu/jej się nie podoba.
- Kiedy postawi się go/ją w niezręcznej sytuacji.
- Oczekiwania, że będzie się ciągle angażować.

Umiarkowane Wyniki

Potrafi być otwarty/a i towarzyski/a, kiedy sytuacja tego wymaga, ale równie chętnie pracuje w odosobnieniu.

Kiedy pracujesz z ludźmi o Niskiej Energii

Mogą wydawać się bardziej towarzyskimi osobami niż są w rzeczywistości i najprawdopodobniej lepiej rozumieją potrzebę wyciszenia i prywatności osób z niskimi wynikami.

Kiedy pracujesz z ludźmi o Wysokiej Energii

Mogą stać się bardziej ekstrawertyczni i poczuć nagły przypływ entuzjazmu i energii. Trwa to krócej niż u osób z wysokimi wynikami, których zasoby pod tym względem są nieograniczone.

Osoby z umiarkowanymi wynikami bywają sfrustrowane, kiedy

Współpracują z ludźmi o ekstremalnych wynikach zarówno z jednej jak i z drugiej strony. Frustrują ich zarówno nadmiernie hałaśliwe osoby, które promują głównie własne interesy jak i ludzie, których trudno jest wciągnąć do współpracy.

Korzyści – Wysokie Wyniki

Entuzjazm	Rozrywkowość
Towarzyskość	Energia
Aktywność	Żywołność
Ekstrawersja	Koleżeństwo
Chęć rywalizacji	Gorliwość

Ryzyka – Wysokie Wyniki

Rozpraszenie	Destruktywność
Wtrącanie się	Ekshibicjonizm
Niewrażliwość	Gadatliwość
Bezmyślność	Niestosowność
Uciążliwość	

Frustracje – Wysokie Wyniki

- Może stracić cierpliwość, jeśli sprawy nie będą toczyły się wystarczająco szybko.
- Może brać na siebie zbyt dużo, nadmiernie obciążając siebie i innych.
- Ludzie, którzy nie podzielają jego/jej entuzjazmu lub nie akceptują jego/jej pomysłów.

Wpływ Emocjonalności na Energię

		Niskie Wyniki (< 3.5)	Umiarkowane Wyniki (3.5 to 7.5)	Wysokie Wyniki (> 7.5)
Energia	Wysokie Wyniki	Poszukuje ekscytacji i podejmuje ryzyko.	Włącza i angażuje każdego w swoje pomysły i działania.	Łatwiej rozprasza siebie i innych.
	Wyższe Umiarkowane	Angażuje ludzi i poszukuje nowych sposobów działania.	Prowadzi dyskusje z innymi i zbiera pomysły.	Zbyt łatwo wpada w ekscytację.
	Umiarkowane	Jest przystępny/a, ale nie natrętny/a.	Dyskutuje i angażuje ludzi zgodnie z potrzebami.	Cechuje się mniej konsekwentnym podejściem.
	Niższe Umiarkowane	Staje się osobą bardziej zdystansowaną i opanowaną.	Samodzielnie rozważa zagadnienie przed poddaniem go pod dyskusję.	Częściej się wycofuje i unika ludzi.
	Niskie Wyniki	Angażuje się tylko wtedy, kiedy mu/jej to odpowiada. Woli trzymać się własnego obszaru działania.	Stara się samodzielnie rozwiązywać problemy.	Staje się bardziej nieśmiały/a i skrępowany/a.

Wynik na skali Energii zwykle określa, w jakim stopniu Emocjonalność danej osoby jest widoczna dla innych.

Niska Emocjonalność i Wysoka Energia

- Energia, entuzjazm i spontaniczność osób z wysokimi wynikami na skali Energii będą oczywiste, ale niska Emocjonalność zmniejszy ich intensywność.
- Najprawdopodobniej zmniejszy się ich skłonność do przeszkadzania i wtrącania się, a wzrośnie ich umiejętność samodzielnej pracy.
- Ogólnie, niska Emocjonalność złagodzi czynniki ryzyka obecne u osób z wysokimi wynikami na skali Energii.

Niska Emocjonalność i Niska Energia

- Połączenie niskich wyników na skali Emocjonalności i Energii może nasilać preferencje takiej osoby do samodzielnej pracy i zachowywania prywatności.
- Pewność siebie i wytrzymałość osób z niskimi wynikami na skali Emocjonalności zmniejszy ich rezerwę, ułatwiając kontakty towarzyskie i pracę zespołową.

Wysoka Emocjonalność i Wysoka Energia

- Ludzie z Wysoką Energią szybko się poruszają i uwielbiają ekscytujące rzeczy, ludzie Emocjonalni żywo reagują na wydarzenia i okoliczności.
- Kombinacja wysokich wyników Energii i Emocjonalności może prowadzić do szybkiego działania, które bywa podejmowane bez wcześniejszego przemyślenia lub planowania.
- Reakcja następuje szybko, a taka osoba zaczyna działać, zanim oceni alternatywy czy powagę sytuacji.
- Wysoka Emocjonalność ma skłonność do wyolbrzymiania spraw i w połączeniu z Wysoką Energią może prowadzić do przesadnych reakcji na zdarzenia.
- Normalne cykliczne wahania nastroju będące cechą Wysokiej Emocjonalności w połączeniu z Wysoką Energią mogą być przesadne - gwałtowne przechodzenie z otchłani rozpacz do dzikiej euforii.
- Wysoka Energia łatwo porzuca rutynowe czynności, a Wysoka Emocjonalność nasila tę skłonność.
- Zarządzanie czasem przestaje funkcjonować i osoby te stają się bardziej skłonne do przeszkadzania.

Wysoka Emocjonalność i Niska Energia

- Osobę z Niską Energią i Wysoką Emocjonalnością można porównać do kaczki, która wydaje się płynąć gładko po wodzie, ale pod wodą gwałtownie wiosłuje nogami. Takie osoby będą doświadczać zarówno pozytywnych jak i negatywnych skutków wysokiej Emocjonalności, ale będzie to widoczne tylko dla osób, które je dobrze znają.
- Takie osoby są jeszcze bardziej wycofane i unikają kontaktów towarzyskich.
- Mogą się wydawać samotnikami, którzy są niechętni do współdziałania, jeśli nie muszą tego robić.
- Takie osoby są bardziej skrępowane i nieśmiałe.

Kombinacja Aspektów: Wysokie wyniki na skali Energii

Wola		Uczuciowość		Kontrola	
Wysoka Wola (29%)	Niska Wola (7%)	Wysoka Uczuciowość (26%)	Niska Uczuciowość (12%)	Wysoka Kontrola (13%)	Niska Kontrola (29%)
W zespole - Angażuje się szybko udzielając informacji i wskazówek. - Wywiera pozytywny i motywujący wpływ. - Pozytywnie reaguje na wyzwania. - Może być impulsywny/a i obiecywać zbyt wiele.	W zespole - Jest towarzyskim i chętnym do współpracy członkiem zespołu. - Zachęca innych do uczestnictwa i wyrażania własnych poglądów. - Otwarty/a na nowe pomysły i propozycje. - Bywa impulsywny/a i bezwarunkowo przyjmuje pomysły innych ludzi.	W zespole - Bardzo lubi pracę zespołową i w pełni się w nią angażuje. - Zachęca wszystkich do współpracy. - Łączy ludzi, budując ducha zespołu. - Zdarza mu/jej się podejmować niewykonalne zobowiązania i wziąć na siebie zbyt dużo.	W zespole - Jest aktywnym członkiem zespołu i potrafi głośno wyrażać swoje stanowisko. - Obejmie rolę lidera w sprawach, które go/ją interesują lub pozwalają mu/jej błyszczeć. - Szybko adaptuje się do zmian. - Prezentuje zbyt uproszczone podejście. - Robi wrażenie osoby cynicznej lub sarkastycznej.	W zespole - Bardzo lubi pracę zespołową i towarzystwo ludzi. - Aktywnie motywuje innych ludzi do osiągania celów. - Wspiera kolegów i tak nimi kieruje, aby realizowali cele. - Kierując się najlepszymi intencjami, zdarza mu/jej się ingerować w działania innych osób.	W zespole - Generuje innowacyjne pomysły. - Jest towarzyski/a i szybko nawiązuje kontakt z innymi ludźmi. - Zachęca innych do wypowiedziania się i wnoszenia wkładu. - Może być chaotyczny/a i mało skoncentrowany/a.
Jako Menedżer - Pełni rolę lidera z wyraźnym zapałem i entuzjazmem. - Ustala cele i nakierowuje innych na ich realizację. - Szybko podejmuje wyzwania i konfrontuje problemy. - Może się angażować tylko po to, aby potwierdzić swoje poglądy.	Jako Menedżer - Przyjazny i spokojny styl. - Postrzega ustalanie celów jako okazję do zaangażowania i motywowania podwładnych. - Widoczny/a, zaangażowany/a, przyjacielski/a. - Może zbyt często iść na kompromis podczas monitorowania wyników i udzielania informacji zwrotnych.	Jako Menedżer - Z entuzjazmem przedstawia zespołowi cele. - Angażuje się i szeroko omawia pomysły, ale nie stawia wyzwań. - Wspiera innych ludzi i zaciekle broni swoich podwładnych. - Niechętnie deleguje zadania.	Jako Menedżer - Przystępny/a, ale o nastawieniu biznesowym. - Ustala proste cele i nakierowuje innych na ich realizację. - Od ludzi oczekuje wyników, ale niekoniecznie wdaje się w szczegóły.	Jako Menedżer - Łatwo będzie komunikować wizję zespołowi. - Doskonale wie, jak rzeczy powinny zostać zrobione. - Monitoruje postępy i lubi dokładnie wiedzieć, co się dzieje. - Może być postrzegany/a jako osoba autokratyczna, lubiąca hierarchię i stabilność.	Jako Menedżer - Oczekuje od podwładnych samodzielności, angażuje się, jeśli występuje problem - Motywuje innych i zachęca do pracy - Jest osobą rozrywkową i towarzyską - Zdarza się, że bierze na siebie i innych zbyt wiele.
Osiąganie Porozumienia - Reaguje szybko, wchodzi w spory i broni własnego zdania. - Oczekuje szacunku i uległości ze względu na swój status.	Osiąganie Porozumienia - Może próbować zażegnać sytuację, ustępując lub poświęcając własne interesy lub procedury. - Daje się łatwo przekonać mocnymi argumentami.	Osiąganie Porozumienia - Mediuje - aby rozwiązać konflikt, odwołuje się do lepszej strony natury ludzkiej. - Poczucie się ewidentnie zraniony/a, kiedy ideały nie zostaną spełnione.	Osiąganie Porozumienia - Reaguje szybko, ale może przeoczyć szersze sprawy. - Gotowy/a zawrzeć porozumienie.	Osiąganie Porozumienia - Kiedy rozwiązuje problemy, odwołuje się do formalnych procedur. - Może wydawać się zdezorientowany/a, jeśli brak odpowiedniego punktu odniesienia.	Osiąganie Porozumienia - Chce, aby zespół dobrze sobie radził i broni działań zespołu. - Może przyjmować postawy obronne.

Kombinacja Aspektów: Niskie wyniki na skali Energii

Wola

Uczuciowość

Kontrola

Wysoka Wola (11%)

Niska Wola (35%)

Wysoka Uczuciowość (21%)

Niska Uczuciowość (10%)

Wysoka Kontrola (14%)

Niska Kontrola (12%)

W zespole

- Potrzebuje więcej czasu, aby zaangażować się w pracę zespołu.
- Posiada określone poglądy, ale wymaga zachęty, aby się nimi podzielić.
- Odpowiada mu jasny i zdecydowany kierunek działania.
- Funkcjonuje najlepiej, pracując samodzielnie.

W zespole

- Jest cichym ale dobrze współpracującym członkiem zespołu
- Cechuje go/ją elastyczność i gotowość wysłuchania poglądów innych ludzi
- Dostarcza efektywnych badań i materiałów uzupełniających.
- Wykonuje konkretne działania w ramach swojej wiedzy i kompetencji.

W zespole

- Jest cichym ale zaangażowanym członkiem zespołu.
- Autentycznie interesuje się pomysłami i opiniami innych.
- Buduje dobre relacje wśród ludzi i jest wrażliwy/a na ich nastroje i uczucia.
- Jego/jej serdeczność i otwartość będzie maskować rezerwę.

W zespole

- Potrzebuje konkretnej roli w zespole, ale może w pełni nie współpracować.
- Lubi pracować samodzielnie bez ingerencji ze strony innych osób.
- Lubi pracować nad jednym konkretnym zadaniem na raz.
- Może wydawać się mało empatyczny/a i wrażliwy/a na potrzeby innych.

W zespole

- Cechuje go/ją rezerwa i formalny styl.
- Będzie demonstrować metodyczne i uważne podejście do pracy.
- Lubi klarowne wytyczne i harmonogramy.
- Może być postrzegany/a jako osoba zbyt konserwatywna.

W zespole

- Cechuje się kreatywnością i wyobraźnią
- Sumiennie pracuje nad własnymi projektami
- Docenia autonomię i możliwość samodzielnej pracy
- Może nie współpracować aktywnie w zespole.

Jako Menedżer

- Posiada jasną wizję i cel, ale nie potrafi dobrze ich zakomunikować.
- Decyzje podejmuje i wprowadza bez konsultacji.
- Od członków zespołu oczekuje samodzielności i wyników.
- Może się wydawać osobą wymagającą i nieprzystępną.

Jako Menedżer

- Bardzo dobrze rozumie swoją specjalistyczną dziedzinę wiedzy.
- Woli, jak podwładni potrafią pracować samodzielnie, ale udzieli wsparcia, jeśli zostanie o to poproszony/a.
- Nie ma wysokich wymagań wobec innych osób.
- Może wydawać się zaprzątnięty/a własnymi sprawami i nieprzystępny/a.

Jako Menedżer

- Jest postrzegany/a jako osoba przystępna, sprawiedliwa i zawsze chętna wysłuchać innych.
- Dopilnuje, aby cele zostały uzgodnione, a nie narzucone.
- Wspiera i pomaga, jeśli się go/ją o to poprosi, ale nie mówi komuś, co ma zrobić.
- Może być zbyt pobłażliwy/a i tolerancyjny/a wobec słabych wyników.

Jako Menedżer

- Angażuje się tylko wtedy, kiedy jest to absolutnie konieczne.
- Cechuje go/ją pragmatyczne podejście i preferuje komunikację jeden na jeden lub zdalną.
- Kieruje projektami w oparciu o badania i fakty.
- Może wydawać się osobą nieudzielającą wsparcia i nieprzystępną.

Jako Menedżer

- Zapewni indywidualnym pracownikom odpowiednią organizację pracy i cele.
- Monitoruje pracę skrupulatnie i dokładnie.
- Zawsze stara się osiągnąć wysoką jakość wyników.
- Unika ryzyka i opiera się zmianom.

Jako Menedżer

- Jest osobą nieoceniającą i bezkrytyczną.
- Pozostawia podwładnym wolną rękę w kwestii sposobu wykonywania zadań.
- Nie stawia podwładnym wysokich wymagań.
- Nie zawsze zapewnia jasne wskazówki, może wydawać się osobą chłodną i zdystansowaną.

Osiągnięcie Porozumienia

- Unika otwartego konfliktu, ale sprzeciwi się, jeśli zajdzie taka konieczność.
- Potrafi rozważyć inne punkty widzenia, ale niechętnie zmienia swoje decyzje.

Osiągnięcie Porozumienia

- Będzie unikał/a konfliktu, dopóki jego/jej obszar nie zostanie poważnie zagrożony.
- Jest tolerancyjny/a i liczy na to, że problemy same znikną.

Osiągnięcie Porozumienia

- Konflikt jest dla niego/ niej stresujący i powoduje dyskomfort.
- Chce szybko rozwiązać problemy, ustępując albo idąc na kompromis.

Osiągnięcie Porozumienia

- Koncentruje się na obronie organizacji.
- Nie mówi o problemach, aż nie zostaną rozwiązane.

Osiągnięcie Porozumienia

- Wykorzystuje procesy i procedury, aby przedstawić swój punkt widzenia.
- Wspiera osoby zaangażowane w znalezienie sprawiedliwego rozwiązania.

Osiągnięcie Porozumienia

- Za wszelką cenę stara się uniknąć konfliktu.
- Nie przejmuje się procedurami. W praktyce może wydawać się niekonsekwentny/a.

Pytania badające aspekt Energii

Pytanie	Wynik	Typowe odpowiedzi	Potencjalne pytania uzupełniające
Jak często szukasz okazji do poznawania nowych ludzi?	Wysoki	Cały czas. Lubię poznawać nowych ludzi i ciągle zawieram nowe znajomości.	W jaki sposób gwarantujesz, że poświęcasz Twoim najbliższym współpracownikom wystarczającą ilość czasu i uwagi?
	Umiarkowany	Nie porzucam tego, co robię, aby poznać nowych ludzi, ale jestem otwarty, kiedy pojawia się okazja. Niemniej jednak, przez większość czasu wystarcza mi towarzystwo ludzi, których znam.	- Czy wykorzystujesz swoją energię społeczną w pracy czy w życiu osobistym? - Czy intensywne kontakty międzyludzkie w pracy wpływają na Twoje życie domowe?
	Niski	Niezbyt często. Zwykle tak się dzieje, kiedy zmuszają mnie do tego okoliczności, np. nowa praca czy przeprowadzka. Wolę spędzać czas z ludźmi, których znam. Nie mam zbyt dużo energii, aby prowadzić bogate życie towarzyskie, dlatego zwykle spotykam się z ludźmi, których ja znam i którzy znają mnie.	- Jak ważne są dla Ciebie kontakty ze współpracownikami z innych działów firmy, których nie za dobrze znasz? - Czy bywasz na imprezach firmowych? Jeśli nie, jak sądzisz – jaki wpływ ma to na Twoich współpracowników? - Jak dobrze jesteś znany poza Twoim własnym obszarem działania? Czy regularnie angażujesz się w działania poza własnym zespołem?
Jeśli ktoś zaproponuje interesujący nowy pomysł, czy masz ochotę od razu go wypróbować, czy raczej wolisz najpierw go przemyśleć?	Wysoki	Najczęściej wypróbuję go od razu. Kiedy jestem jakimś pomysłem bardzo podekscytowany - może mnie to rozpraszać.	- Jak dużo czasu poświęcasz na ocenę tego, czy pomysł jest dobry, zanim zaczniesz go realizować? - Czy zdarza Ci się znaleźć w połowie nowego przedsięwzięcia i zastanawiać, co Ty tutaj robisz? - Czy zdarza Ci się podejmować niewykonalne zobowiązania w imieniu swoim i innych?
	Umiarkowany	To zależny. Czasami najpierw zastanawiam się, ale innym razem po prostu próbuję.	- Co sprawia, że czujesz się podekscytowany? - Kiedy poświęcasz czas, aby ocenić, czy coś jest dobre czy nie?
	Niski	Najczęściej najpierw się zastanawiam i mówię: „To brzmi interesująco. Czy możesz dać mi trochę czasu na pomyślenie?”	- Jak często zdarza Ci się dojść do wniosku, że z powodu zbyt długiego namysłu straciłeś dobrą okazję? - Jak często zdarza Ci się wykazywać tendencję do rozważania kwestii lub szczegółów, których inni nie dostrzegają?

Pytania badające aspekt Energii

Pytanie	Wynik	Typowe odpowiedzi	Potencjalne pytania uzupełniające
• Co robisz, kiedy sam wpadniesz na interesujący nowy pomysł?	• Wysoki	• Dzielę się nim z innymi! • (jeśli jest obecna osoba z wysokim wynikiem na skali Woli) – Z kim dzielisz się tym pomysłem i dlaczego?	• Czy zastanawiasz się nad tym kiedy i w jaki sposób podzielić się pomysłami, czy po prostu to robisz? • Czy ludzie zwykle dzielają Twój entuzjazm? Co się dzieje, jeśli tego nie robią?
	• Umiarkowany	• Dzielę się tym pomysłem z ludźmi, którzy mogą być nim zainteresowani lub mogą go rozwinąć.	• Jak często odrzucasz pomysły bez podzielenia się nimi? • Co robisz, jeśli nikomu innemu nie podoba się Twój pomysł?
	• Niski	• Zastanawiam się nad nim, aby przekonać się, czy warto podzielić się nim z innymi osobami.	• Czy kiedykolwiek zdarza się, że ktoś rzucił pomysł, nad którym Ty wciąż się zastanawiałeś? • W jaki sposób dzielisz się pomysłami, jeśli uznajesz, że są tego warte? Na jakimś spotkaniu? Na piśmie?
• Jak reagujesz, kiedy podczas spotkania ktoś przedstawia nowy temat?	• Wysoki	• Z entuzjazmem. Z przyjemnością natychmiast oferuję swoje przemyślenia.	• Czy monitorujesz jakość swoich komentarzy? • Jak często następnie zmieniasz zdanie?
	• Umiarkowany	• Jestem zainteresowany, słucham i przedstawiam swoje uwagi w razie potrzeby.	• Czy fakt, że dużo ludzi reaguje głośno i dobitnie sprawia, że raczej będziesz bronić swojej sprawy czy nie? • Jeśli reszta osób reaguje ciszą, czy wypełnisz tę lukę czy idziesz za ich przykładem?
	• Niski	• Słucham uważnie. Jeśli będę miał jakieś pomysły, być może podzielę się nimi z odpowiednią osobą po spotkaniu, ale najpierw zastanowię się nad ich wartością.	• Jak, Twoim zdaniem, czują się ludzie, kiedy nic nie mówisz w odpowiedzi na to, o czym oni dyskutują? • Jak inni mogą rozwijać Twoje myśli, jeśli trzymasz je dla siebie?
• Czy lubisz wielozadaniowość?	• Wysoki	• Tak. Lubię być zajęty i zajmować się wieloma sprawami w jednym czasie.	• Jak zapewniasz, że wszystko, co robisz, jest wykonane w zgodzie z dobrymi standardami? • Czy kiedykolwiek zapominasz o jakichś sprawach lub przestajesz się nimi interesować?
	• Umiarkowany	• Z przyjemnością robię kilka rzeczy na raz, ale też lubię mieć możliwość poświęcania zadaniom odpowiedniej uwagi.	• W jaki sposób zarządzasz swoim czasem, aby wszystkim sprawom poświęcać wystarczająco dużo uwagi? • Jak zapewniasz sobie właściwą dla Ciebie równowagę?
	• Niski	• Wolę skupiać się na jednej rzeczy na raz i poświęcać jej całą moją uwagę.	• Jak często jesteś w stanie to robić? • Jak zarządzasz sobą, jeśli masz dużo różnych zadań do wykonania?

Wysokie Wyniki w Miejscu Pracy

Osoby z wysokimi wynikami na skali Energii (ekstrawertycy) są energiczne, uważne, aktywne i entuzjastyczne. Tego typu osoby są towarzyskie, lubią zabawę i współzawodnictwo. Cechują się optymizmem i entuzjazmem wobec nowych przedsięwzięć. Najlepiej funkcjonują w środowiskach, gdzie mogą dyskutować o pomysłach z innymi ludźmi i w organizacjach, w których wspiera się podejście entuzjastyczne i debaty. Osoby z wysokimi wynikami preferują role, które oferują różnorodność i dużą ilość wydarzeń - żywo reagują na to, co dzieje się dookoła nich.

Pytane o satysfakcję zawodową, osoby z wysokimi wynikami na skali Energii zazwyczaj wskazują aspekty związane z przedsiębiorczością, pracą zespołową i perswazją, jako te elementy roli, które przemawiają do nich najbardziej. W rezultacie, ich rozwój kariery zawodowej może polegać na pracy w różnych miejscach, które niekoniecznie łączą się ze sobą. Pozostają w danej dziedzinie do momentu, aż poczują, że poznali ją wystarczająco dobrze, a wtedy przerzucają się na coś innego, co oferuje zmianę i szansę, aby nauczyć się nowych umiejętności. Motywuje ich:

- ✓ Postrzeganie ich jako liderów w ramach zespołu.
- ✓ Bliskie relacje ze współpracownikami.
- ✓ Różnorodność wyzwań, które zapobiegają nudzie.
- ✓ Możliwość przekonywania innych - dlatego role w sprzedaży mogą być odpowiednie.
- ✓ Przedsiębiorcze działania, które obejmują nowe przedsięwzięcia i zmiany.
- ✓ Postrzeganie ich jako kierowników, co wiąże się z pewnym prestiżem.
- ✓ Poznawanie nowych ludzi wewnątrz i poza firmą, dlatego często sugeruje się rolę przedstawiciela.
- ✓ Publiczne uznanie wysiłków – bycie w świetle reflektorów.
- ✓ Praca dla prestiżowej firmy, która ma styl i szyk.

Z osobą z wysokim wynikiem na skali Energii nie warto rozmawiać w kategoriach wyboru jednej idealnej ścieżki kariery, gdyż taka osoba lubi zmiany oraz różnorodność i już sama konieczność określenia długoterminowej kariery może być dla niej zniechęcająca.

Jak inni ludzie postrzegają Wysoką Energię

Jak sama nazwa sugeruje, osoby z wysokimi wynikami na skali Energii są energiczne, czujne, aktywne i entuzjastyczne. Lubią towarzystwo, zabawę i współzawodnictwo. Wykazują optymizm i entuzjazm w stosunku do nowych przedsięwzięć. Zbyt duża ilość Energii może prowadzić do podejmowania się niewykonalnych zobowiązań w imieniu swoim i innych osób.

Podczas pracy z innymi osobami, ludzie z wysokimi wynikami na skali Energii są przekonujący i stawiają wysokie wymagania. Angażują się w dyskusję i szeroko współpracują. Jako menedżerowie zwykle są przystępni, komunikatywni i wspierają zmiany i innowacje. Inne osoby, proszone o komentarz na ich temat, podają następujące opisy:

- ✓ Mówią z entuzjazmem i przekonaniem.
- ✓ Ekscytują się istniejącymi możliwościami.
- ✓ Są entuzjastycznie nastawieni do nowych pomysłów.
- ✓ Podchodzą do nowych pomysłów z pasją.
- ✓ Potrafią zachęcić innych ludzi do słuchania tego, co mają do powiedzenia.

Niskie Wyniki w Miejsu Pracy

Osoby z niskimi wynikami na skali Energii są cichsze, bardziej powściągliwe i skryte. Są zamknięte w sobie, mogą wydawać się nieśmiałe i potrzebują czasu, aby się do kogoś przekonać, ale za to później potrafią być bardzo dobrymi przyjaciółmi na długie lata. Nie lubią imprez towarzyskich. Mogą przez to wydawać się osobami zbyt zdystansowanymi, chłodnymi i skrytymi.

Kwestiami ważnymi dla osób z niskimi wynikami na skali Energii są:

- ✓ Swoboda rozwijania własnych pomysłów.
- ✓ Praca we własnej specjalistycznej dziedzinie.
- ✓ Możliwość skupienia się na tym, co dla nich ważne i dysponowanie odpowiednią ilością czasu.
- ✓ Praca w dziedzinie, w której czują się ekspertami.
- ✓ Praca z ekspertami, którzy dzielą się ich zainteresowaniami i poglądami.
- ✓ Firmy, które rozwijają specjalistyczną wiedzę w konkretnej dziedzinie.
- ✓ Bycie panem samego siebie i brak konieczności wchodzenia w zbyt bliskie osobiste relacje z innymi osobami.
- ✓ Brak konieczności „promowania samych siebie” – czują się lepiej, kiedy zamiast nich „mówią” ich umiejętności i osiągnięcia.

Jak inni ludzie postrzegają Niską Energię

Osoby z niskimi wynikami na skali Energii bardzo się różnią od osób z wysokimi wynikami. Zdecydowanie trzymają się z daleka od wszelkiego rozgłosu i są dużo szczęśliwsze, kiedy mogą pracować w taki sposób, aby móc wykorzystywać swoje umiejętności zawodowe lub techniczne. Nie czują się komfortowo w rolach wymagających autopromocji – zdecydowanie wolą, kiedy zamiast nich przemawiają ich umiejętności i osiągnięcia. Ludzie z niskimi wynikami na skali Energii są często postrzegani jako osoby, które:

- ✓ Nigdy nie przesądzą kwestii wyników.
- ✓ Zawsze starają się uważać, aby nie zlekceważyć innych ludzi.
- ✓ Bardzo szybko dostrzegają logiczne błędy i trudności.
- ✓ Są gotowe zarówno słuchać jak i mówić.
- ✓ Zawsze starają się zrozumieć, zanim coś skomentują.

Omówienie Energii: Lekcje naszej społeczności

Chociaż aspekt Energii mierzy introwersję i ekstrawersję, cieszę się, że nie został tak nazwany, ponieważ obecna nazwa ułatwia stworzenie bardziej adekwatnej definicji tej cechy, niezaburzonej przez powszechne nieporozumienia. Introwertycy nie zawsze są nieśmiali, a ekstrawertycy nie zawsze cechują się zuchwałością.

Podczas rozmów na temat wyników, często rozpoczynam omówienie od wyjaśnienia, co Facet5 rozumie poprzez Energię. Tłumaczę, że ta nazwa nie oznacza, że osoby z wysokimi wynikami w tym aspekcie są bardziej wydajne niż te z niskimi wynikami, ale że Twój wynik na tej skali pokazuje, skąd pochodzi Twoja energia. Osoby z wysokimi wynikami czerpią swoją energię z współpracy ze środowiskiem. Interakcja społeczna jest dla nich ożywcza. Kiedy zmusza się ich do pracy w ciszy i samotności, tracą siłę i zainteresowanie. Natomiast osoby z niskimi wynikami wyczerpuje ciągła interakcja z innymi ludźmi. Takie osoby ładują swoje akumulatory uciekając od towarzystwa innych. Po pracowitym i wyczerpującym dniu w firmie, osoby z wysokimi wynikami chcą się zregenerować podczas spotkania towarzyskiego. A ci, których wyniki są niskie, chcą po prostu iść do domu.

Osoby z Niską Energią potrzebują czasu na przetworzenie informacji. Czują dyskomfort, kiedy wymaga się od nich natychmiastowej reakcji. Nie lubią niczego komentować na podstawie powierzchownych przemyśleń. Mają skłonność do refleksji. Jeśli zaprosisz taką osobę na spotkanie, do którego nie była przygotowana, a następnie zapytasz ją „co o tym myślisz?” – najprawdopodobniej usłyszysz: „jeszcze nie wiem: daj mi czas na przemyślenie tego, odpowiem Ci później.”

Może się wydawać, że takie osoby nie uczestniczą w spotkaniu, ale tak naprawdę one uważnie się wszystkiemu przysłuchują. Często się zdarza, że dopiero po jakimś czasie osoba z Niską Emocjonalnością podejdzie do Ciebie i powie: „Myślałem o tym, co mówiłeś na spotkaniu...” Osoby z wysokimi wynikami na skali Energii są bardziej spontaniczne. Czują się bardzo dobrze, kiedy muszą szybko reagować, ponieważ lubią od razu dzielić się swoimi myślami, nawet jeśli potem je modyfikują. To oni sprawiają, że spotkanie się toczy i zawsze z przyjemnością wnoszą swój wkład. Kiedy jednak spotkanie się skończy, szybko przechodzą do kolejnych spraw i nie myślą więcej o tematach diskutowanych na spotkaniu.

Lekcji ciąg dalszy

Z reguły podsumowuję, że Energia jest to aspekt mierzący z jednej strony potrzebę rozmachu, a z drugiej potrzebę zgłębienia jakiegoś tematu. Wysoka energia potrzebuje rozmachu. Takie osoby chcą zawsze mieć wielu ludzi wokół siebie.

Lubią trzymać kilka srok za ogon. Uwielbiają wielozadaniowość, ponieważ łatwo tracą koncentrację i potrzebują wielu krótkoterminowych celów. Chcą się angażować we wszystkie działania.

Osoby z niskimi wynikami bardziej interesuje zgłębianie problemów. Potrzebują czasu na ich przemyślenie. Lubią długo się zastanawiać i czasem mogą pogubić się we własnych myślach. Cenią sobie bliskie relacje z niewielką liczbą ludzi, których zdołali bardzo dobrze poznać. Nie interesuje ich duża ilość powierzchownych znajomości. Wolą pracować nad jednym zadaniem w jednym czasie tak, aby naprawdę dobrze je zrozumieć. Ciągłe wymagania dynamicznego środowiska pracy wywołują u nich dyskomfort i frustrację.

Możesz rozpoznać poziom Energii u ludzi w ich różnym podejściu do imprez towarzyskich. Osoby z wysokimi wynikami uwielbiają poznawanie nowych ludzi i krótkie wymiany zdań. Czują, że wieczór był udany, jeśli obeszlą całą salę i porozmawiali z wieloma różnymi osobami. Nie lubią przebywać przez cały czas tylko z jedną osobą bez względu na to, jak bardzo ją cenią.

Natomiast dla osób z niskimi wynikami krótkie pogawędki są frustrujące, szczególnie z nieznanymi, dlatego szukają osób, które już znają - z którymi mogą z nimi sensownie porozmawiać. Dla nich, sukces wieczoru zależy bardziej od głębi prowadzonych rozmów niż od liczby osób, z którymi rozmawiali.

Podczas omawiania tego aspektu pewien mężczyzna o Niskiej Energii opowiedział mi o dużym weselu, w którym ostatnio uczestniczył. Zauważył, że choć na weselu było 200 gości, on cały czas spędził ze swoim starym przyjacielem, którego tam spotkał i dla niego to był naprawdę wspaniały wieczór.

Pod-aspekty Energii

	Strona
Witalność:	
Poziom widocznego entuzjazmu i energii u danej osoby	s46
Towarzyskość:	
Zainteresowanie osoby przebywaniem z innymi ludźmi	s48
Adaptacja:	
Sposób angażowania innych w Twoje przemyślenia	s50
Kombinacja pod-aspektów:	
Niezależność i Adaptacja	s52

Witalność

Pod-aspekt Energii odnoszący się do poziomu widocznego entuzjazmu i energii.

Niskie Wyniki

Osoby z niskimi wynikami na skali Witalności zachowują się spokojnie, nie działają pośpiesznie, wolą pomyśleć, zanim zareagują. Dlatego też, z powodu braku widocznego entuzjazmu wobec pomysłów innych osób, mogą wydawać się chłodne lub obojętne.

Umiarkowane Wyniki

Osoby z umiarkowanymi wynikami na skali Witalności doceniają nowe pomysły i dobrze na nie reagują, ale jednocześnie nie dają się ponieść emocjom. Tonują emocje osób z wysokimi wynikami, a jednocześnie zachęcają osoby z niskimi wynikami do aktywniejszej współpracy.

Wysokie Wyniki

Osoby z wysokimi wynikami na skali Witalności tryskają energią i entuzjazmem i uwielbiają współdziałać z innymi ludźmi. Mogą wydawać się impulsywne i porywcze – często rozpoczynają jakieś działania i ich nie kończą.

Niskie Wyniki – mocne strony:

- Nie ulega nadmiernej ekscytacji.
- Jest dyskretny/a.
- Cechuje się powściągliwością i samodzielnością.

Wysokie Wyniki – mocne strony:

- Jest nastawiony/a entuzjastycznie do nowych pomysłów.
- Zawsze chętny/a, aby zacząć działać.
- Szybko reaguje na bodźce.

Może być postrzegany/a jako :

- Powściągliwy/a i zdystansowany/a.
- Mało entuzjastyczny/a wobec nowych pomysłów.
- Chłodny/a.

Może być postrzegany/a jako :

- Osoba lubiąca zwracać na siebie uwagę.
- Lekkomyslny/a.
- Impulsywny/a.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Ludzie przeskakują z pomysłu na pomysł, bez poświęcenia odpowiedniej ilości czasu na ich przemyślenie.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Ludzie nie reagują entuzjastycznie na nowe pomysły lub gaszą entuzjazm w innych.

Witalność w miejscu pracy

Niskie Wyniki w miejscu pracy

- Zachowuje się spokojnie, nie działa pośpiesznie i ostrożnie rozważa swoje działania, wydaje się, że pracuje w wolniejszym tempie.
- Jego/jej odpowiedzi są dobrze przemyślane i dlatego wymagają więcej czasu.
- Inni mogą sądzić, że brakuje mu/jej motywacji i entuzjazmu.
- Tonuje porywczosć innych osób, ale może być również postrzegany/a jako ktoś, kto opóźnia realizację zadań poprzez brak okazywania entuzjazmu.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Nie ulegam przelotnym modom.
- Nie okazuję nadmiernego entuzjazmu.
- Czuję skrępowanie, gdy jestem w centrum uwagi.

Wyzwania rozwojowe

- Słuchać pomysłów innych - określać ramy czasowe na ich rozważenie i odpowiedź.
- Okazywać zainteresowanie poprzez zadawanie pytań i podsumowywanie pomysłów.

Wysokie Wyniki w miejscu pracy

- Tryska energią i entuzjazmem, jest czujny/a, uważny/a i szybki/a.
- Istotą tego wymiaru jest „ekscytowanie się wykonywaniem zadań”.
- Poszukuje różnorodności w pracy i lubi zmiany.
- Czerpie energię ze zdarzeń – odpowiada na to, co dzieje się wokół, może szybko przechodzić od jednego działania do drugiego – cokolwiek zajmie jego/jej uwagę.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Lubię być w centrum uwagi i na niektóre sprawy poświęcam zbyt dużo mojego czasu.
- Trudno jest mi utrzymać na wodzy mój entuzjazm.
- Lubię mieć najnowsze gadżety - mam do nich słabość.

Wyzwania rozwojowe

- Zachęcać innych do dyskusowania pomysłów przekształcając je w rozsądne rozwiązania.
- Kontrolować poziom entuzjazmu. Nie angażować się zbyt szybko.

Towarzystwo

Pod-aspekt Energii mierzący zainteresowanie przebywaniem z innymi ludźmi.

Niskie Wyniki

Osoby z niskimi wynikami na skali Towarzystwa czują się komfortowo, pracując samodzielnie i nie mają potrzeby ciągłego kontaktu z innymi. Pracują efektywnie w małych grupach, najlepiej z osobami, które dobrze znają.

Umiarkowane Wyniki

Osoby z umiarkowanymi wynikami na skali Towarzystwa są tak otwarte i towarzyskie, jak wymaga tego sytuacja. Często potrzebują prywatności i mogą czasem zdziwić innych tym, że unikają imprez czy kontaktów towarzyskich. Potrzebują czasu dla siebie.

Wysokie Wyniki

Osoby z wysokimi wynikami na skali Towarzystwa aktywnie szukają towarzystwa innych ludzi – potrzebują szerokiej sieci kontaktów. Lubią być w centrum wydarzeń i potrzebują uznania zespołu. Jeśli tego nie otrzymują, łatwo się nudzą i bywają destrukcyjni.

Niskie Wyniki – mocne strony:

- Nie potrzebuje towarzystwa do pracy.
- Potrafi oddzielać sprawy rodzinne od zawodowych.
- Potrafi budować długotrwałe relacje.

Wysokie Wyniki – mocne strony:

- Potrafi angażować do działania.
- Pragnie być częścią grupy.
- Łatwo nawiązuje kontakty i zawiera przyjaźnie.

Może być postrzegany/a jako:

- Osoba stroniąca od towarzystwa.
- Osoba niezaangażowana.
- Osoba odpychająca innych ludzi.

Może być postrzegany/a jako:

- Osoba nadmiernie potrzebująca towarzystwa innych.
- Zbyt szybko ingeruje w działania innych.
- Osoba nachalna.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Kompetencje społeczne są bardziej doceniane niż wkład pracy. Kiedy jest zmuszany/a do udziału w imprezach towarzyskich.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Pozostaje na uboczu i nie angażuje się go/jej w działania lub gdy nie jest doceniany/a przez zespół.

Towarzyskość w miejscu

Niskie Wyniki w miejscu pracy

- Nie jest wylewny/a, lubi prywatność i zachowuje rezerwę. Może być postrzegany/a jako osoba zdystansowana, obojętna, trudna do poznania i rozruszania.
- Nie potrzebuje towarzystwa innych osób, aby wykonywać zadania i osiągać cele. Zawsze głęboko zastanawia się nad wykonywanym zadaniem.
- Lubi być pozostawiony/a sam/a sobie i chce mieć możliwość wyboru swojego towarzystwa. Z czasem buduje silne relacje z innymi ludźmi.
- Niezbyt szybko integruje się z nowymi zespołami czy grupami i niezbyt chętnie nawiązuje kontakty z innymi ludźmi.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Dbam o to, aby oddzielać moje życie prywatne od zawodowego.
- Ostrożnie dobieram sobie nowych przyjaciół.
- Nie przepadam za imprezami dla pracowników.

Wyzwania rozwojowe

- Zauważać umiejętności i wkład innych.
- Angażować się w szersze kręgi osób, które mogą mieć wpływ na realizację zadań.

Wysokie Wyniki w miejscu pracy

- Potrzebuje: uznania grupy oraz uczestniczenia we wszystkim, co dzieje się wokół.
- Szybko włącza się i jest idealny/a w czasie tworzenia nowych zespołów, ponieważ pierwszy/a wyciąga rękę i szybko nawiązuje kontakty.
- Lubi konkurowanie w ramach zespołów, ale potrzebuje towarzystwa innych, aby utrzymywać swój zapał i ducha konkurowania.
- Może się szybko znudzić, jeśli inni się nie włączają i będzie szukać towarzystwa osób, które będą bardziej zaangażowane.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Łatwo mi przychodzi nawiązywanie nowych znajomości.
- Ludzie, którzy razem pracują powinni spotykać się poza pracą, aby się lepiej poznać.
- Dobrze bawię się na imprezach firmowych.

Wyzwania rozwojowe

- Zachęcać do udziału i włączania się bardziej cichych ludzi, którzy często okazują rezerwę.
- Pamiętać, że niektórzy ludzie potrzebują prywatności.

Adaptacja

Pod-aspekt Energii powiązany ze sposobem angażowania innych w Twoje przemyślenia.

Niskie Wyniki

Osoby z niskimi wynikami na skali Adaptacji samodzielnie opracowują swoje pomysły. Chcą mieć czas i swobodę, aby przemyśleć daną kwestię i udzielić właściwej odpowiedzi. Rozważają nowe pomysły bez pośpiechu i niezbyt chętnie angażują innych w swoje przemyślenia.

Umiarkowane Wyniki

Osoby z umiarkowanymi wynikami na skali Adaptacji lubią samodzielnie opracowywać swoje pomysły, ale czasem również chcą poznać punkt widzenia innych osób w celu uzyskania inspiracji. Mogą zbyt chętnie akceptować istniejący stan rzeczy.

Wysokie Wyniki

Osoby z wysokimi wynikami na skali Adaptacji szeroko konsultują sprawy, aktywnie poszukując informacji i pomysłów ze świata zewnętrznego, co pomaga im podejmować decyzje. Mogą zbyt mocno koncentrować się na dyskusji, a nie na działaniu.

Niskie Wyniki – mocne strony:

- Samodzielnie opracowuje pomysły.
- Głęboko się zastanawia, zanim zabierze głos.
- Potrafi trzymać się własnej dziedziny.

Wysokie Wyniki – mocne strony:

- Prowadzi szerokie dyskusje, zanim podejmie działanie.
- Potrafi dostosować się do zmieniających się okoliczności.
- Angażuje inne osoby w proces decyzyjny.

Może być postrzegany/a jako:

- Osoba niechętnie dzieląca się swoimi pomysłami.
- Osoba, która potrzebuje więcej czasu, aby docenić nowy pomysł.
- Osoba nadmiernie wyspecjalizowana.

Może być postrzegany/a jako:

- Osoba, która nie potrafi samodzielnie podjąć decyzji.
- Osoba, która zbyt szybko zmienia poglądy.
- Osoba, która nie rozumie głębi problemu.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Oczekuje się od niego/niej szybkiego myślenia lub udzielania odpowiedzi na pytania spoza dziedziny, w której jest ekspertem.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Inne osoby nie podzielają jego/jej pomysłów lub nie włączają go/jej do dyskusji.

Adaptacja w miejscu pracy

Niskie Wyniki w miejscu pracy

- W obliczu problemu pracuje nad nim sam/a, aby po głębokim przemyśleniu przedstawić swoje wnioski.
- Często jest ekspertem i chce mieć prawo do wykorzystywania swojej wiedzy eksperckiej w pracy.
- Nie jest szczególnie zainteresowany/a tym, aby ktoś publicznie nagrodał jego/jej wysiłki.
- Niezbyt chętnie dzieli się swoimi opiniami z innymi – swoje przemyślenia traktuje jako sprawy prywatne.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Lubię pracować w spokoju – potrzebuję tego, aby móc się skoncentrować.
- Kiedy przygotuję plan trzymam się go na dobre i złe.
- Jeśli mam problem – lubię mieć możliwość samodzielnego zastanowienia się nad nim.

Wyzwania rozwojowe

- Szerzej sięgać po ekspertyzy tych, którzy mogą poszerzać horyzonty myślowe.
- Angażować innych w procesy myślowe i pytać ich o zdanie.

Wysokie Wyniki w miejscu pracy

- Chłonie informacje z otoczenia, okazuje ciekawość i dąży do wyjaśniania spraw.
- Oczekuje od innych regularnych informacji zwrotnych.
- Kiedy pojawia się problem – zaprasza do jego rozwiązania innych, wymienia się z otoczeniem pomysłami, szukając przy tym wsparcia innych.
- Tworzy pomysły w drodze dyskusji z innymi - pochłania informacje ze świata zewnętrznego.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Ludzie wokół mnie są dla mnie źródłem inspiracji.
- Lubię mieć kogoś, z kim mogę wymieniać poglądy.
- Chętnie dostosowuję moje pomysły do zmieniających się okoliczności.

Wyzwania rozwojowe

- Sięgać po opinie specjalistów i ekspertów w danej dziedzinie w celu pogłębiania zrozumienia tematów.
- Wykazywać więcej samodzielności. Przemyśleć sprawy zanim zaangażuje się innych w dyskusje.

Kombinacje pod-aspektów

Niezależność i Adaptacja

Kombinacja Niezależności i Adaptacji może być trudna do zrozumienia. Tabela pokazuje możliwe połączenia tych dwóch pod-aspektów:

	Niska Adaptacja	Umiarkowana Adaptacja	Wysoka Adaptacja
Niska Niezależność	- Oczekuje wskazówek od innych osób i je akceptuje. - Może robić wrażenie osoby, której brak inicjatywy. - Wolitrzymać się własnej dziedzinywiedzyiraczej niechętnie prezentuje radykalne i niezależne poglądy.	- Miewa dobre pomysły na przyszłość, ale konsultuje je z innymi. - Kiedy prezentuje swoje pomysły lubi wiedzieć, że inni go wspierają. - Rozmawia z ludźmi. Pyta ich o radę i prosi o akceptację kierunku działania.	- Poszukuje porozumienia i jest gotowy/a dostosować się do poglądów innych osób. - Może wydawać się zbyt zależny/a od rad i wskazówek innych. - Aktywnie dąży do konsensusu.
Umiarkowana Niezależność	- Wykazuje tendencje do poszukiwania swoich własnych rozwiązań. - Lubi pracować bez nadzoru. - Nie potrzebuje dyskusji zespołowych, aby działać i posuwać	- Dyskutuje i konsultuje sprawy z innymi. - Chętnie modyfikuje swoje podejście w obliczu różnych alternatyw.	- Lubi przedyskutować pomysły z innymi zanim podejmie działania. - Choć potrafi pracować samodzielnie – woli pracę zespołową.
Wysoka Niezależność	- Nie konsultuje się z innymi w sprawie własnych pomysłów, woli pracować nad problemem samodzielnie. - Zrobi po swojemu, jeśli nie jest w stanie przekonać innych do swojego sposobu myślenia.	- Potrafi słuchać innych, ale nie potrzebuje ich wsparcia. - Mówi ludziom, co się dzieje. Nie jest łatwo namówić taką osobę, aby zmieniła swoje plany.	- Konsultuje się w celu potwierdzenia własnych poglądów i przekonania innych osób. - Po swoimu zmienia program, aby przeforsować własną opinię. - Zakłada, że ludzie zgadzają się z nim/nią i działa po swoimu, jeśli nie jest w stanie przekonać innych do swojego sposobu myślenia.

Uczuciowość

Spis Treści:

Strona

Definicja Uczuciowości	s55
Wskazówki, jak omawiać aspekt Uczuciowości	s56
Opisy aspektu Uczuciowości	s57
Wpływ Emocjonalności	s58
Kombinacje aspektów: Wysokie Wyniki	s59
Kombinacje aspektów: Niskie Wyniki	s60
Wysokie wyniki w miejscu pracy	s55
Pytania badające aspekt Uczuciowości	s61
Niskie wyniki w miejscu pracy	s63
Omówienie Uczuciowości, Lekcje naszej Społeczności	s67

Pod-aspekty:

Altruizm	s70
Wsparcie	s72
Zaufanie	s74

Kręgi Towarzyskie

Rola Energii i Uczuciowości	s76
-----------------------------	-----

Notatki

Zaufanie trudno jest zdobyć. Dlatego mam wąskie grono bliskich przyjaciół. Niezbyt łatwo przychodzi mi zawieranie nowych znajomości.” ~ Eminem

Słaby nie wybacza nigdy. Wybaczenie jest atrybutem silnych.
~ Mahatma Gandhi

Definicja Uczuciowości:

Uczuciowość definiuje się następująco:

- ✓ Miara tego, jak bardzo dana osoba jest wspierająca, ufająca i opiekuńcza oraz jak ważne są dla niej relacje z innymi ludźmi.
- ✓ Jest zbliżona do empatii i pokazuje, czy ta osoba jest skupiona bardziej na sobie, czy na innych.

Uczuciowość ma 3 pod-aspekty:

Altruizm	Odnosi się do tego, jak bardzo prawdopodobne jest stawianie interesów innych na pierwszym miejscu.
Wsparcie	Pokazuje naturalną skłonność do niesienia innym ludziom pomocy.
Zaufanie	Pokazuje skłonność do zakładania, że ludzie mają dobre intencje.

Wskazówki, jak omawiać aspekt Uczuciowości

Podczas udzielania informacji zwrotnej każda osoba reaguje inaczej na otrzymywane informacje.

	Generalnie są	Ale mogą wydawać się
Wysokie Wyniki	Szczerzy, zainteresowani, aby dowiedzieć się więcej na temat ich interakcji z innymi osobami i dyskutowaniem tego tematu ze szczegółami. Podają przykłady takich interakcji i znaczenia związków, jakie zbudowali.	Naiwni wobec zamiarów innych osób i potencjalnie nieświadomi negatywnego wpływu, jaki mogą wywierać na innych swoim zachowaniem wynikającym z potrzeby wspierania i budowania relacji z ludźmi.
Niskie Wyniki	Konkretni i pragmatyczni. Najprawdopodobniej skupią się na wyniku lub celu rozmowy. Mogą kwestionować wyniki, jeśli dane nie będą odzwierciedlać tego, jak postrzegają samych siebie. Na początku może być trudno zaangażować ich w proces.	Na początku nastawieni defensywnie i sceptycznie, ale gotowi zaakceptować własny profil po otrzymaniu odpowiednich dowodów i wyjaśnień. Czasem nie chcą szczegółowo dyskutować każdego aspektu i proponują przejście do następnego punktu.

Podczas procesu oceniania

Ludzie, którzy stykają się z modelem Facet5 po raz pierwszy, mogą mieć trudność z przyporządkowaniem aspektów własnego zachowania do odpowiednich „czynników”, co w rezultacie prowadzi do nieprawidłowego zrozumienia własnych wyników podczas procesu oceniania. W przypadku Uczuciowości, zwykle dzieje się tak pod wpływem Woli, Kontroli lub Emocjonalności.

- Osoba z wysokimi wynikami na skali Woli i Uczuciowości może nie rozpoznawać elementów, które odnoszą się do bycia wykorzystywaną czy łatwowierną. Dlatego, zaniża swoją ocenę. Badaj, jak często stawia potrzeby innych przed własnymi.
- Osoba z wysokimi wynikami na skali Kontroli i Uczuciowości może nie rozpoznawać elementów, które odnoszą się do bycia łatwowierną i naiwną. Wie, czego się od niej wymaga i jakie są jej oczekiwania - dlatego ma skłonność do zaniżania wyniku.

Ludzie z wysokimi wynikami na skali Emocjonalności i Uczuciowości twierdzą, że ich podejście jest bardziej pragmatyczne i cyniczne. Jest to najprawdopodobniej wyuczona reakcja, która ze względu na występujące napięcie, wymaga od nich wysiłku.

Opisy Aspektu Uczuciowości

Niskie Wyniki (< 3.5)			Umiarkowane Wyniki (3.5 to 7.5)				Wysokie Wyniki (> 7.5)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Korzyści - Niskie Wyniki

Zadaniowość	Krytycyzm
Pragmatyzm	Sceptycyzm
Bystrość	Rzeczowość
Praktyczność	Zdrowy
Przebiegłość	Rozsądek
Realizm	Obiektywizm

Ryzyka - Niskie Wyniki

Chciwość	Cynizm
Oportunizm	Brak
Nieprzychylność	Uprzejmości
Niegrzeczność	Agresja
Podejrzliwość	Uprzedzenia

Frustracje – Niskie Wyniki

- Kiedy ludzie nie są pragmatyczni lub wydają się naiwni.
- Kiedy ludzie nie chcą ponosić odpowiedzialności lub szukają wymówek, aby usprawiedliwić słabe wyniki.

Umiarkowane Wyniki

Na początku obdarza zaufaniem wszystkie poznane osoby. Stara się traktować własne potrzeby tak samo, jak potrzeby innych ludzi. Jeśli jakaś osoba go/ją zawiedzie, przestaje jej ufać, ale na początku zawsze daje ludziom kredyt zaufania.

Podczas pracy z osobami z niskimi wynikami

Rozumie postawę pragmatyczną osób z niskimi wynikami, ale potrafi ją nieco złagodzić. Jest skłonny/a w większym stopniu brać pod uwagę potrzeby innych ludzi.

Podczas pracy z osobami z wysokimi wynikami

Dostrzega ufną naturę osób z wysokimi wynikami, ale czasem może dać się zwieść. Jednak w pewnym momencie zauważy, że taka osoba jest wykorzystywana.

Osoby z umiarkowanymi wynikami bywają sfrustrowane, kiedy

Ludzie wokół nich mają radykalne poglądy na zadania lub ludzi. Ktoś, komu udzielili wsparcia i obdarzyli zaufaniem ich zawiedzie.

Korzyści - Wysokie Wyniki

Nastawienie na ludzi	Opiekuńczość
Chęć pomagania	Życzliwość
Ufność	Serdeczność
Otwartość	Współczucie
Szczerość	Uprzejmość
Uczciwość	

Ryzyka – Wysokie Wyniki

Naiwność	Łatwowierność
Niewinność	Podatność na zranienie
Miękość	
Brak realizmu	Nadmierna ufność
Nadwrażliwość	Nadmierna prostoduszność

Frustracje – Wysokie Wyniki

- Ludzie, którzy nie okazują innym współczucia i życzliwości.
- Kiedy ludzie dbają tylko o siebie i robią to kosztem innych.

Wpływ Emocjonalności na Uczuciowość

		Niskie Wyniki (< 3.5)	Umiarkowane Wyniki (3.5 to 7.5)	Wysokie Wyniki (> 7.5)
Uczuciowość	Wysokie Wyniki	Wyraża zainteresowanie innymi osobami, ale może mu/jej brakować empatii.	Przede wszystkim koncentruje się na dobrym samopoczuciu innych osób.	Jest wrażliwy/a na krytykę i ma skłonność do przyjmowania jej do siebie
	Wyższe Umiarkowane	Myśli o innych, ale nie angażuje się osobiście.	Koncentruje się na potrzebach innych, ale nie jest całkowicie bezinteresowny/a.	Ma skłonność do zastanawiania się nad sprawami, które dotyczą ludzi.
	Umiarkowane	Beznamiętnie bilansuje potrzeby swoje i innych.	Bilansuje swoje stanowisko ze stanowiskiem innych osób.	Z trudem bilansuje potrzeby swoje i innych.
	Niższe Umiarkowane	Koncentruje się na własnych potrzebach kosztem innych osób.	Koncentruje się na własnych sprawach, ale nie ignoruje innych osób.	Aktywnie broni swojego stanowiska. Lekceważy inne osoby.
	Niskie Wyniki	Wydaje się osobą chłodną i skupioną na sobie.	W pierwszej kolejności koncentruje się na swoim dobrym samopoczuciu.	Bywa osobą defensywną, która staje w obronie własnych interesów.

Niska Emocjonalność i Uczuciowość

- Osoba z wysokim wynikiem na skali Uczuciowości i z niskim na skali Emocjonalności identyfikuje się z takimi określeniami jak: otwarta, ciepła, ufna i nastawiona na innych ludzi, natomiast nie do końca będzie się zgadzać z takimi opisami tego aspektu jak bezinteresowność i naiwność.
- Niska Emocjonalność niweluje wszelką skłonność do poświęcania własnych interesów i zwiększy poziom instynktu samozachowawczego.

Wysoka Emocjonalność i Uczuciowość

- Efektom wysokiego wyniku na skali Emocjonalności jest wyolbrzymianie spraw.
- Pozytywne postrzeganie innych może stać się ekstremalnie pozytywne i połączyć się z nadmierną skromnością, a nawet obniżaniem swojej własnej wartości.
- Naturalna skłonność osób z wysokim wynikiem na skali Uczuciowości, aby ufać innym ludziom łączy się z wątpliwością w siebie, co powoduje, że stają się bezkrytyczne.
- Osoby takie stają się nadmiernie bezinteresowne i bywają często wykorzystywane. Nierzadko zdarza się, że osoby bardziej pewne siebie i lepiej potrafiące zadbać o swoje interesy zlecają im wykonywanie rutynowych, nudnych zadań, zostawiając sobie te bardziej interesujące.
- Przełożeni powinni obserwować, czy inni ich nie wykorzystują. Należy zwracać uwagę na oznaki naiwności i idealizmu oraz pomagać im zachować twardszą i bardziej pragmatyczną postawę wobec innych.

Niska Emocjonalność i Niska Uczuciowość

- Luz i pewność siebie wynikające z niskiej Emocjonalności łagodzą twarde i pragmatyczne podejście osoby z niskim wynikiem na skali Uczuciowości. Powoduje to, że taka osoba lepiej toleruje alternatywne poglądy i dyskusje.
- Takie osoby będą zdecydowanie bronić realistycznych i praktycznych rozwiązań, natomiast raczej nie będą okazywać agresji czy cynizmu podczas obrony swoich racji.

Wysoka Emocjonalność i Niska Uczuciowość

- U osoby z niskim wynikiem na skali Uczuciowości znów możemy zauważyć wzmacniający efekt Emocjonalności. Bywa ona nadmiernie krytyczna i cyniczna, surowa dla innych ludzi i lekceważąca wobec osób, które mają inne zdanie.
- Takie osoby będą okazywać niezadowolenie i niecierpliwość, jeśli program zwolni tempo z powodu innych lub jeśli poruszany temat nie będzie dla nich interesujący.
- Wobec takich osób przełożeni powinni być bardzo bezpośredni. Nie warto bawić się w subtelności, ponieważ takie osoby zdecydowanie wolą, kiedy ludzie są otwarci i mówią to, co myślą.
- Jeśli okazują silne uprzedzenia, które mają wpływ na pracę zespołową, należy im jasno powiedzieć, że takie zachowanie jest nieakceptowalne.

Kombinacje Aspektów: Wysokie wyniki na skali Uczuciowości

Wola		Energia		Kontrola	
Wysoka Wola (10%)	Niska Wola (37%)	Wysoka Energia (26%)	Niska Energia (19%)	Wysoka Kontrola (24%)	Niska Kontrola (8%)
W zespole - Jest osobą zmotywowaną i zaangażowaną, a jednocześnie bezinteresowną - kieruje się dobrem zespołu. - Cechuje go/ją wysoki humanitaryzm. - Posiada własne zdanie na większość tematów i pragnie pociągnąć za sobą innych ludzi. - Może ingerować w pracę innych osób próbując im pomagać.	W zespole - Jest elastycznym i chętnym do współpracy członkiem zespołu. - Autentycznie interesują go/ją pomysły i opinie innych osób. - Aktywnie zachęca do współpracy, pielęgnuje harmonijną atmosferę i dobre relacje. - Jest wrażliwy/a na uczucia innych. - Bywa zbyt bezinteresowny/a i może łatwo dać się wykorzystywać.	W zespole - Miewa dużo pomysłów i angażuje innych w ich generowanie. - Motywuje ludzi do działania i wprowadza elementy zabawy. - Buduje ducha zespołu. - Może dekoncentrować zespół.	W zespole - Zapewnia wspierające wsparcie indywidualne. - Zespół mu/jej ufa. - Pomaga i nie oczekuje nagrody, czy uznania. - Odpowiada na potrzeby innych.	W zespole - Zachęca innych do dobrej pracy. - Chce, aby zespół osiągał cele w konkretny sposób. - Działa, mając zawsze na uwadze interesy innych osób. - Czasem może być postrzegany/a jako osoba nadmiernie ingerująca.	W zespole - Tolerancyjny/a i na luzie. - Wspiera harmonię i porozumienie. - Zachęca i wspiera pomysły innych osób. - Bardziej pragmatyczne osoby mogą nim/nią manipulować.
Jako Menedżer - Podjmuje decyzje na podstawie szerokiego zakresu różnych możliwości, mając na względzie złożoność sytuacji i innych ludzi. - Jego/jej decyzje dotyczące innych ludzi są zawsze dobrze przemyślane. - Ważne są dla niego/niej etyka i moralność. - Podjęte przez niego/nią decyzje mogą mieć mniej komercyjny charakter.	Jako Menedżer - Zawsze stawia potrzeby innych osób na pierwszym miejscu. - Podjęte decyzje będą uwzględniać dobre samopoczucie innych. - Ważna jest zgoda i harmonia wewnątrz grupy. - Może być zbyt pobłażliwy/a i tolerancyjny/a wobec słabych wyników.	Jako Menedżer - Aktywnie wspiera wysiłki innych osób i jest bardzo oddany/a sprawie. - Angażuje się i szeroko omawia pomysły. - Wspiera innych ludzi w osiąganiu ich osobistych celów. - Może podejmować się zbyt wielu zobowiązań i rozmięczać się na drobne.	Jako Menedżer - Tolerancyjny/a i wyrozumiały/a, wierzy w ludzi. - Nie okazuje widocznego entuzjazmu, ale wysłucha i zainspiruje tych, którzy są blisko osiągnięcia celu. - Nie ocenia i koncentruje się raczej na ludziach niż na celach.	Jako Menedżer - Jest pomocny/a i wyrozumiały/a, gotowy/a dawać ludziom drugą, szansę. - Oczekuje, że zadanie zostanie wykonane w konkretny sposób. - Monitoruje wyniki skrupulatnie - dla niektórych być może zbyt skrupulatnie.	Jako Menedżer - Polega na samodyscyplinie innych osób, preferując miękki styl zarządzania. - Zachęca do demonstrowania indywidualnych różnic i pomysłów. - Rozmawia i zachęca, ale nie stawia wyzwań. - Bywa naiwny/a w swoich oczekiwaniach wobec innych osób.
Osiąganie Porozumienia - Wchodzi w spory i broni własnych poglądów, szczególnie tych, które dotyczą ludzi. - Ma wzgląd na to, w jaki sposób jego/jej decyzje wpłyną na innych.	Osiąganie Porozumienia - Postrzega sytuację konfliktową jako stresującą i niekomfortową. - Raczej wycofa się lub zgodzi niż będzie bronić własnego stanowiska.	Osiąganie Porozumienia - Walczy o to, co uznaje za słuszne i broni innych ludzi. - Czuje się dotkliwie zraniony/a, kiedy ludzie są krzywdzeni.	Osiąganie Porozumienia - Raczej będzie pełnić rolę obserwatora i niechętnie się włącza w konflikty. - Broni innych, ale nie w dużej grupie.	Osiąganie Porozumienia - Przy rozwiązywaniu konfliktów będzie odwoływać się do dowodów i procedur. - Będzie szukać najlepszego rozwiązania, które nie skrzywdzi innych ludzi.	Osiąganie Porozumienia - Odwołuje się do poczucia słuszności przy negocjowaniu rozwiązania. - Szuka sprawiedliwości społecznej.

Kombinacja Aspektów: Niskie wyniki na skali Uczuciowości

Wola		Energia		Kontrola	
Wysoka Wola (28%)	Niska Wola (3%)	Wysoka Energia (12%)	Niska Energia (10%)	Wysoka Kontrola (8%)	Niska Kontrola (27%)
W zespole • Odgrywa wiodącą rolę w sprawach, które go/ją interesują lub pozwalają mu/jej błyszczeć. • Pragmatyczne biznesowe podejście. • Posiada zdecydowane poglądy na większość tematów. • Może być nietolerancyjny/a wobec ludzi, którzy nie dostrzegają prostych rozwiązań czy chcą długiej dyskusji.	W zespole • Jest elastycznym i chętnym do współpracy członkiem zespołu o silnym zmyśle praktycznym. • Pracuje sumiennie nad własnymi projektami. • Lubi pracować nad jednym konkretnym zadaniem w jednym czasie. • Może nie udzielać się zbyt aktywnie w grupie.	W zespole • Jest aktywnym członkiem zespołu i potrafi głośno wyrażać swoje stanowisko. • Obejmuje rolę lidera w sprawach, które go/ją interesują lub pozwalają mu/jej błyszczeć. • Szybko adaptuje się do zmieniających się okoliczności. • Nie toleruje osób, które mają negatywne podejście lub wdają się w zbyt długie dyskusje.	W zespole • Lubi zespół, ale może nie współdziałać. • Lubi pracować samodzielnie bez ingerencji ze strony innych osób. • Woli pracować nad jednym konkretnym zadaniem na raz. • Może wydawać się mało empatyczny/a i niewrażliwy/a na potrzeby innych.	W zespole • Zapewnia koncentrację i porządek. • Nalega na przestrzeganie wysokich standardów i maksymalnie wykorzystuje reguły i zasady. • Wiąże ze sobą szczegóły i zapewnia dobre rezultaty. • Niektórzy mogą odbierać taką osobę jako zbyt formalną.	W zespole • Wnosi kreatywność i koncentrację. • Najpierw myśli o sobie, a dopiero potem o organizacji. • Stara się utrzymać koncentrację zespołu, ale jednocześnie chętnie bierze pod uwagę różne sposoby osiągania celów. • Niektórzy mogą sądzić, że daje innym „zbyt wolną rękę”.
Jako Menedżer • Ustala proste cele i nakierowuje ludzi na ich wykonanie. • Rozlicza ludzi za ich wyniki. • Udziela bezpośredniej informacji zwrotnej - nie akceptuje wymówek. • Może wydawać się niewrażliwy/a i nietaktowny/a.	Jako Menedżer • Podejmuje decyzje w oparciu o twarde dane, unika niejednoznacznych sytuacji. • Ceni twarde dane. Nie próbuje „sprzedawać” rozwiązania. • Woli podwładnych, którzy potrafią pracować samodzielnie ale udziela praktycznych rad, jeśli ktoś o nie poprosi. • Nie interesuje go/jej wychowywanie czy rozwijanie innych osób.	Jako Menedżer • Zaangażowany/a, ale o nastawieniu biznesowym. • Ustala proste cele i nakierowuje ludzi na ich realizację. • Od podwładnych oczekuje wyników, ale niekoniecznie musi znać szczegóły. • Może być nietaktowny/a.	Jako Menedżer • Angażuje się tylko wtedy, kiedy jest to absolutnie konieczne. • Cechuje go/ją pragmatyczne podejście i preferuje komunikację jeden na jeden lub zdalną. • Kieruje projektami w oparciu o badania i fakty. • Może wydawać się osobą nieudzielającą wsparcia i nieprzystępną.	Jako Menedżer • Kieruje uwagę ludzi na kwestie praktyczne. • Precyzyjnie definiuje cele. • Monitoruje wyniki skrupulatnie i dokładnie. • Może cechować się sztywnością poglądów i powściągliwością.	Jako Menedżer • Lubi, jak podwładni są samodzielni. • Angażuje się tylko wtedy, kiedy pojawia się problem. • Ustala jasne zadania, ale pozwala wykonywać je ludziom w dowolny sposób. • Niektórzy mogą sądzić, że jest osobą, która daje zbyt wolną rękę i udziela zbyt mało wsparcia.
Osiąganie Porozumienia • Reaguje szybko w obronie własnego stanowiska, chroniąc organizację i ludzi z nim/nią związanych. • Oczekuje, że ludzie nie będą brali krytyki do siebie.	Osiąganie Porozumienia • Jest to mocno „unikająca” kombinacja. Może zrobić wiele, aby uniknąć konfliktu. • Unika ludzi lub sytuacji, które, w jego/jej odczuciu, mogą być konfliktowe lub trudne.	Osiąganie Porozumienia • Reaguje szybko, ale może przeoczyć szersze sprawy. • Oczekuje, że ludzie nie będą brali krytyki do siebie	Osiąganie Porozumienia • Koncentruje się na obronie organizacji. • Nie mówi o problemach, aż nie zostaną rozwiązane.	Osiąganie Porozumienia • Chce, aby robić rzeczy we właściwy sposób, aby zapewnić osiągnięcie porozumienia. • Zna i stosuje przepisy prawa.	Osiąganie Porozumienia • Koncentruje się na faktach, aby osiągnąć zgodę, nie angażuje się, dopóki sytuacja nie osiągnie punktu krytycznego. • Zawrze umowę, aby osiągnąć szybki rezultat.

Pytania badające aspekt Uczuciowości

Pytanie	Wynik	Typowe odpowiedzi	Potencjalne pytania uzupełniające
• Jak bardzo angażujesz się w prywatne życie ludzi, z którymi pracujesz?	• Wysoki	• Chcę dobrze poznać ludzi i staram się dowiedzieć, co dzieje się w ich prywatnym życiu.	• Czy kiedykolwiek zdarza się, że Twoja wiedza o prywatnym życiu ludzi przeszkadza Ci w dokonywaniu profesjonalnej oceny ich pracy? • W jaki sposób zarządzasz swoim czasem tak, aby ludzkie problemy nie odciągnęły Cię od pracy?
	• Umiarkowany	• Staram się wiedzieć, co dzieje się u ludzi, z którymi blisko współpracuję, ale nie szukam informacji na zewnątrz.	• Kiedy ludzie są skłonni dzielić się z Tobą osobistymi informacjami? • Jak łatwo Ci oddzielać pracę od spraw osobistych?
	• Niski	• Interesuję się tylko życiem prywatnym moich przyjaciół.	• Jak reagujesz, jeśli podejrzewasz, że sprawy osobiste wpływają na jakość czyjeś pracy? • Jak zapewniasz, aby ludzie, którzy z Tobą pracują czuli, że się o nich troszczysz?
• Jeśli ludzie pytają o Twoje sprawy, czego najczęściej im nie mówisz?	• Wysoki	• Niczego nie ukrywam. Jestem jak otwarta książka.	• Jak często zdarza się, że informacja, którą się podzieliłeś/łaś zostaje wykorzystana przeciwko Tobie? • Czy uważasz, że Twoja otwartość jest raczej zaletą czy wadą na Twoim stanowisku?
	• Umiarkowany	• To zależy od tego, kto pyta i jakie są okoliczności. Jeśli ufam tej osobie, udzielam odpowiedzi wprost. W przypadku, gdy jej nie znam, zdarza się, że o czymś nie mówię.	• Jakiego rodzaju informacje zatrzymujesz dla siebie?
	• Niski	• Zwykle mówię ludziom tylko to, co muszą wiedzieć.	• Czy uważasz, że inni ludzie rozpoznają, że nie mówisz im wszystkiego? • Jak, Twoim zdaniem, taka powściągliwość wpływa na odczucia innych ludzi?
• Jak reagujesz jeśli ktoś ma trudności w pracy?	• Wysoki	• Pomagam. Często pomagam innym ludziom. Myślę, że to ważne, aby wspierać ludzi.	• Czy sądzisz, że na pomoc innym osobom poświęcasz więcej czasu niż powinienś/powinnaś? • Czy sądzisz, że, udzielając zbyt dużo wsparcia, nie pozwalasz ludziom uczyć się na własnych błędach?
	• Umiarkowany	• To zależy, kto to jest i dlaczego ma trudności. Pomagam osobom, które znam.	• W jakich kwestiach pomagasz innym ludziom? • Czy ograniczasz czas, który poświęcasz na pomoc innym?
	• Niski	• Pomagam dobrym pracownikom, za których jestem odpowiedzialny/a, pod warunkiem, że na to zasługują i że praca tego wymaga.	• W jaki sposób decydujesz, czy ktoś jest wart Twojego wysiłku? • Czy z powodu takiego podejścia możesz tracić okazję do rozwijania innych ludzi?

Pytania badające aspekt Uczuciowości

Pytanie	Wynik	Typowe odpowiedzi	Potencjalne pytania uzupełniające
• Jakiego rodzaju relacje utrzymujesz ze współpracownikami?	• Wysoki	• Lubię budować przyjaźnie w pracy. To jest ważne, aby czuć, że należysz do grupy i możesz polegać na innych.	• Czy poczucie lojalności wobec ludzi kiedykolwiek przeszkadza Ci w podejmowaniu handlowych lub organizacyjnych decyzji? • Czy kiedykolwiek zawiodłeś się w pracy na kims, kogo uważałeś za przyjaciela?
	• Umiarkowany	• Różnie. Niektórzy współpracownicy stają się przyjaciółmi. Inni pozostają współpracownikami.	• Na ile fakt, że ktoś jest dla Ciebie kolegą czy po prostu współpracownikiem, wpływa na to jak go traktujesz w pracy? • Jak dbasz o siebie i osoby dla Ciebie ważne w pracy?
	• Niski	• Raczej oddzielam pracę od przyjaźni. Mogę mieć w pracy pojedynczych przyjaciół, ale nie czuję takiej potrzeby. Po prostu chcę, aby pracownicy wykonywali swoje zadania.	• Czy sądzisz, że możesz być postrzegany, jako osoba, która w pracy tworzy klikę lub ma swoich ulubieńców? • Jak często ludzie rozmawiają z Tobą, kiedy mają jakieś problemy?
• Co robisz, jeśli Twój zespół stoi w obliczu napiętego terminu i pojawia się konieczność pracy po godzinach?	• Wysoki	• Pracuję do późna. Staram się minimalizować zakłócanie życia innym osobom, dlatego sam robię jak najwięcej.	• Jak łatwo jest Ci powiedzieć „nie”? • Jak łatwo jest Ci sprawić, aby inni ludzie dzielili z Tobą trudy pracy i brali odpowiedzialność za swój wkład?
	• Umiarkowany	• Pracuję razem z zespołem i dziękuję im za gotowość pozostania w pracy po godzinach. Zrobię to, co trzeba, żeby dokończyć pracę.	• Czy również zostajesz do późna, nawet jeśli nie masz niczego szczególnego do zrobienia? • Jak decydujesz, kto zostaje, a kto może iść do domu?
	• Niski	• Na tym polega praca. Jeśli jest potrzeba pozostania po godzinach, zespół po prostu musi to zrobić. Ja również zostanę, ale tylko, jeśli muszę wykonać konkretne zadanie, a nie z powodu solidarności z innymi.	• Czy sądzisz, że Twój zespół czuje się doceniany? • W jaki sposób motywujesz i angażujesz swój zespół?

Wysokie wyniki w miejscu pracy

Osoby z wysokimi wynikami na skali Uczuciowości są generalnie pozytywnie nastawione do innych ludzi. Są zwykle serdeczne i wspierające, wrażliwe na potrzeby innych, empatyczne i wyrozumiałe. Mają otwarty sposób myślenia i są gotowe akceptować nowe pomysły. Cechuje je bezinteresowność i gotowość do poświęcenia własnych interesów dla innych ludzi. Są lojalne i ufne, ale tzw. „bardziej światowi” ludzie mogą uważać takie osoby za naiwne. Ludzie z wysokimi wynikami na skali Uczuciowości muszą czuć, że ich praca ma jakąś wewnętrzną wartość i znaczenie dla społeczeństwa. Takie osoby powoli budują swoje kariery, zwykle stopniowo poszerzając zakres działania w miarę jak znajdują interesujące alternatywy do tego, co robią. Niemniej jednak, często pozostają wierni swojej pierwotnej dziedzinie działania, która stanowi dobry punkt wyjścia do ciągłego poszerzania pola zainteresowań. Pytani, twierdzą, że chcą mieć pracę, która zapewnia:

- ✓ Służenie innym ludziom.
- ✓ Towarzystwo innych ludzi.
- ✓ Wartościowy cel.
- ✓ Wartość dla społeczeństwa.
- ✓ Poczucie przynależności do zespołu.
- ✓ Możliwość pomagania innym.
- ✓ Wkład dla społeczności.

Jak inni ludzie postrzegają osoby z wysokimi wynikami na skali Uczuciowości:

Osoby z wysokimi wynikami na skali Uczuciowości cenią ludzi jako jednostki, zwykle są tolerancyjne i widzą w innych dobro. Ponadto, w trosce o ludzi udzielają im konstruktywnych rad i potrafią spojrzeć na sytuację z innego punktu widzenia. Pomagają ludziom coraz lepiej wykonywać swoje zadania. W rezultacie, kiedy poprosimy inne osoby o komentarz na ich temat, otrzymujemy następujące opisy:

- ✓ Z zadowoleniem obserwują, jak inni ludzie rozwijają się i awansują.
- ✓ Sprawiają, że ludzie czują się doceniani.
- ✓ Zawsze troszczą się o to, aby nie lekceważyć innych osób.
- ✓ Uważnie wsłuchują się w potrzeby innych osób.
- ✓ Są wrażliwi na uczucia innych.

Niskie wyniki w miejscu pracy

Osoby z niskimi wynikami na skali Uczuciowości są bardziej pragmatyczne i nastawione biznesowo. Szybko chwytają możliwości i wykorzystują szanse. Szybko podejmują decyzje i nie gubią się w alternatywach. Niektórzy ludzie mogą postrzegać takie osoby jako cyniczne i mało empatyczne.

Dla osób z niskimi wynikami na skali Uczuciowości kariera zawodowa w większym stopniu oznacza osobiste korzyści. Postrzegają ją jako środek do osiągnięcia celu i chcą otrzymywać szybkie i namacalne nagrody za wykonaną pracę. Pytani o pracę, mówią, że ważnymi jej elementami są:

- ✓ Wynagrodzenie proporcjonalne do włożonego wysiłku.
- ✓ Okazja, aby zabłysnąć podczas współzawodnictwa.
- ✓ Proste, jasne cele niepodlegające interpretacji.
- ✓ Zapłata za wyniki pokazująca ich pozycję.
- ✓ Bogactwo w sensie materialnym.
- ✓ Materialna nagroda, zwykle pieniężna.
- ✓ Szansa budowania własnego biznesu, który będzie procentować.

Jak inni ludzie postrzegają osoby z niskimi wynikami na skali Uczuciowości:

Osoby z niskimi wynikami na skali Uczuciowości są dużo bardziej pragmatyczne i nastawione na zadanie. Ważniejsze są dla nich potrzeby organizacji niż potrzeby poszczególnych ludzi w tej organizacji. Czują się dobrze, mogąc skoncentrować się na konkretnym zadaniu i nie poświęcając zbyt dużej uwagi ludziom wokół nich. Mogą być postrzegane jako osoby, które:

- ✓ Szybko podejmują wyzwania.
- ✓ Zmuszają innych ludzi do obrony swoich pomysłów.
- ✓ Ciągłe podważają istniejący stan rzeczy.
- ✓ Zachęcają do podejmowania ryzyka.
- ✓ Pokazują jasno, kiedy trzeba wykonać zadanie.

Omówienie Uczuciowości: Lekcje naszej społeczności

Patrząc na ten aspekt jak na spektrum z „ja i moje” po stronie niskich wyników i „wszyscy (oprócz mnie)” po stronie wysokich. Widzę go jako wskaźnik wartości i motywacji. Motywacją osób z niskimi wynikami na skali Uczuciowości jest ochrona własnych interesów i interesów tych osób, które są dla nich ważne. Im niższy jest Twój wynik, tym mniejsza jest ta grupa. Poza tym wewnętrznym kręgiem, kierując się prostą zasadą, że każdy myśli tylko o sobie. Z kolei, motywacją osób z wysokimi wynikami w tym aspekcie jest troska o innych ludzi, bez względu na to, czy ich znają czy nie, dlatego będą zawsze brały pod uwagę wpływ swojego działania na tych ludzi. Często nie doceniają własnych potrzeb i nie potrafią powiedzieć „nie”. Źle się czują, kiedy widzą, że osoby, którym odmówiły pomocy, trudzą się nad zadaniem.

Mierzy się tutaj dokonywanie wyboru. Osoby z niskimi wynikami wybierają tych, o których się troszczą, podczas gdy osoby z wysokimi wynikami mają trudność, aby wybrać tych, którzy są dla nich ważniejsi niż inni. Często opisując relatywną trudność wybrania wewnętrznego kręgu według wyników na skali Uczuciowości. Osoby z niskimi wynikami potrzebują czasu, aby zdecydować, czy wpuścić Cię do tego kręgu, czy będziesz osobą, o którą będą się troszczyć, którą będą cenić i szanować. Ściany tego kręgu są wysokie i na miejsce w nim trzeba zasłużyć. Nie wręczają zbyt dużo kluczy. Osoby z wysokimi wynikami wpuszczają wszystkich. U nich drzwi i okna pozostają otwarte.

Użyteczna tu będzie analogia konta bankowego zawierającego zaufanie, szacunek i troskę. Kiedy po raz pierwszy spotykasz osobę z niskim wynikiem na skali Uczuciowości, Twoje konto jest puste. Nie masz ani długu ani kredytu. Jeszcze Cię nie zna. Z czasem, kiedy dowiedziesz, że jesteś kimś godnym zaufania, sympatycznym, użytecznym i zdolnym - kiedy złożysz taki depozyt na tym koncie w końcu zostaniesz wpuszczony do wewnętrznego kręgu. Jeśli, z drugiej strony, taka osoba dojdzie do wniosku, że nie posiadasz żadnego z tych przymiotów, nie zwraca na Ciebie uwagi i obchodzi Cię z daleka.

Inaczej jest, kiedy po raz pierwszy spotykasz osobę z wysokim wynikiem na skali Uczuciowości - wtedy masz pełne konto. Z czasem okaże się, czy

Lekcji ciąg dalszy

spełnisz jej oczekiwania, czy ją rozczarujesz. W tym drugim przypadku - wybierasz zasoby z konta i w końcu Twoje konto może się opróżnić lub nawet może wystąpić na nim zadłużenie. Jest prawdopodobne, że to poziom Emocjonalności zdecyduje, jak szybko nastąpi rozczarowanie.

Zawsze dbam o to, aby wyjaśnić, że posiadanie niskiego wyniku na skali Uczuciowości nie oznacza paskudnego charakteru. Osoby z niskim wynikiem nie zamierzają celowo ranić innych. Niemniej jednak, najprawdopodobniej nie poświęcają one zbyt wielkiej ilości czasu na zastanowienie się, jaki będzie wpływ ich działania na inne osoby. Przykładem, który często stosuję, jest restrukturyzacja organizacji, podczas której menedżerowie muszą walczyć o budżet na zachowanie swojego zespołu.

Menedżerowie z wysokimi wynikami odczuwają dyskomfort, chroniąc własny zespół kosztem innych i mogą poszukiwać rozwiązań, gdzie każdy trochę ustępuje, aby koszty rozłożyć równo. Menedżerowie z niskimi wynikami raczej nie będą martwić się o ludzi w innych zespołach, szczególnie, jeśli ich nie znają. Bronią własnej pozycji i zakładają, że inni menedżerowie robią to samo. Jeśli inne zespoły wypadną gorzej, to ich problem. Osobom z wysokimi wynikami na skali Uczuciowości może to się wydawać okrutne, ale oni po prostu bronią członków swojego kręgu.

Chociaż zachowania związane z wysokimi wynikami na skali Uczuciowości wyglądają bez wątpienia pozytywnie, brak umiejętności wyboru może mieć swoje słabe strony. Istnieje ryzyko, że osoby z wysokimi wynikami rozmieniają się na drobne, nie umiając wybrać, którym osobom bardziej potrzebna jest ich troska i czas. Znam panią, która czuje się do tego stopnia zmuszona pomagać innym, że często pracuje do późna, gdy powinna już spędzać czas z rodziną. Kierując się ideałami, osoby z wysokimi wynikami mogą mieć kłopot w podejmowaniu trudnych decyzji: mogą nie być zdolne do obciążenia kilku gałęzi z drzewa, żeby umożliwić mu przeżycie.

Pod-aspekty Uczuciowości

	Strona
Altruizm:	
Odnosi się do tego, jak bardzo prawdopodobne jest stawianie interesów innych na pierwszym miejscu	s70
Wsparcie:	
Pokazuje naturalną skłonność do niesienia innym ludziom pomocy	s72
Zaufanie:	
Pokazuje skłonność do zakładania, że ludzie mają dobre intencje	s74
Ludzkie Kręgi:	
Relacja pomiędzy Energią i Uczuciowością	s76

Altruizm

Pod-aspekt Uczuciowości będący miarą tego, jak bardzo prawdopodobne jest stawianie interesów innych na pierwszym miejscu.

Niskie Wyniki

Osoby z niskimi wynikami na skali Altruizmu szybko rozpoznają komercyjne korzyści lub szanse w danej sytuacji. Koncentrują się na aktualnie wykonywanym zadaniu i oczekują natychmiastowych rezultatów. Fakt, że nie znoszą jakiegokolwiek dwuznaczności sprawia, że ich działania są praktyczne i na temat.

Umiarkowane Wyniki

Osoby z umiarkowanymi wynikami na skali Altruizmu są stosunkowo przyjazne i przystępne. Mają nastawienie biznesowe, ale potrafią trzymać ludzi po swojej stronie. Mogą dostosowywać podejście do zmieniających się wymagań.

Wysokie Wyniki

Osoby z wysokimi wynikami na skali Altruizmu koncentrują się na dobrym samopoczuciu innych osób, stawiając ich potrzeby ponad swoimi. Są otwarte, szczerze, i wierzą, że ludzie kierują się dobrymi intencjami. Nie wykorzystują innych i czasem biorą na siebie zbyt dużo zadań zamiast je delegować.

Niskie Wyniki – mocne strony:

- Potrafi dostrzec okazję.
- Potrafi chronić własne interesy.
- Koncentruje się na natychmiastowych zyskach

Wysokie Wyniki – mocne strony:

- Chętnie pomaga innym.
- Przedkłada potrzeby innych ponad własne.
- Nie wykorzystuje.

Może być postrzegany/a jako :

- Samodzielny/a.
- Osoba, która niechętnie pomaga innym.
- Osoba manipulująca.

Może być postrzegany/a jako :

- Idealista.
- Osoba naiwna.
- Ślepy/a na korzyści komercyjne.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Ludzie nie mają zmysłu praktycznego, skupiając się na niepraktycznych pomysłach, które są zbyt skomplikowane.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Wokół znajdują się ludzie, którzy są obcesowi, bezpośredni i nie biorą pod uwagę potrzeb innych w swoich działaniach.

Altruizm w miejscu pracy

Niskie Wyniki w miejscu pracy

- Uważa, że ludzie otrzymują to, na co zasługują: „zbierasz to, co wcześniej posiejesz”.
- Wierzy, że większość ludzi w pracy dba głównie o swoje interesy.
- Oczekuje nagród za swoje wysiłki i patrzy na świat w bardzo konkretny sposób.
- Uważa, że życie jest bezpardonową walką - więc nie pozwala się wykorzystywać.

Wysokie Wyniki w miejscu pracy

- Wierzy, że ludzie mają dobre intencje i każdy zasługuje na drugą szansę.
- Nie lubi oceniać innych ludzi.
- Wierzy w fundamentalne prawdy dotyczące dobrych intencji ludzi oraz w to, że należy z siebie wiele dawać, nie oczekując niczego w zamian.
- Chce mieć poczucie, że robi coś dobrego dla społeczeństwa i że jego/jej praca ma jakieś głębsze znaczenie.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Nie można winić kogoś za to, że wykorzystuje istniejącą sytuację.
- Najpierw należy zadbać o własne interesy.
- W moim przekonaniu należy poświęcać czas jedynie swoim bezpośrednim podwładnym.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Lubię robić rzeczy, które przynoszą korzyści innym ludziom.
- Często przedkładam potrzeby innych nad moje własne.
- Nie lubię ludzi, którzy wykorzystują sytuację.

Wyzwania rozwojowe

- Zrozumienie, że nie wszystkie sprawy mogą być łatwo rozwiązywane i że czasami trzeba poświęcać więcej czasu na ich przemyślenie.
- Częściej bierz pod uwagę interesy ludzi w swoich kalkulacjach.

Wyzwania rozwojowe

- Naucz się delegować i prosić o pomoc - to może zapewniać innym cenne doświadczenia.
- Zdefiniuj, co chcesz osiągnąć i trzymaj się tego - unikaj wykonywania.

Wsparcie

Pod-aspekt Uczuciowości, który pokazuje skłonność do pomagania innym ludziom.

Niskie Wyniki

Osoby z niskimi wynikami na skali Wsparcia pomagają i wspierają jedynie te osoby, które sobie na to zasłużyły lub są szczególnie dla nich użyteczne. Oczekują, aby ludzie radzili sobie z pracą i osiągalni wyniki z niewielką ilością ich wsparcia.

Umiarkowane Wyniki

Osoby z umiarkowanymi wynikami na skali Wsparcia są gotowe pomagać innym bez narażania na szwank swoich interesów. Udzielają wsparcia, kiedy zostaną o to poproszone, oczekując podobnego wysiłku ze strony osoby, której pomagają.

Wysokie Wyniki

Osoby z wysokimi wynikami na skali Wsparcia są bezinteresowne i hojne we wspieraniu innych osób. Odpowiadają na potrzeby innych i bardzo troszczą się o współpracowników. Często biorą na siebie zbyt dużo.

Niskie Wyniki – mocne strony:

- Potrafi być twardy/a, kiedy sytuacja tego wymaga.
- Potrafi rozpoznać pochlebstwa.
- Wykazuje zdrowy cynizm.

Wysokie Wyniki – mocne strony:

- Zawsze szuka dobra w ludziach.
- Wspiera, kiedy jest problem.
- Gotowy/a dawać drugą szansę.

Może być postrzegany/a jako:

- Mało empatyczny/a.
- Surowy/a w ocenie innych osób.
- Krytyczny/a i mało wyrozumiały/a.

Może być postrzegany/a jako:

- Nadmiernie bezkrytyczny/a.
- Zbyt wyrozumiały/a.
- Zbyt miękki/a w stosunku do ludzi.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Ludzie nie spełniają wymagań pełnionej roli, znajdując usprawiedliwienia dla słabych wyników.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Ludzie wokół lekceważą innych, okazując im mało współczucia i życzliwości. Są zbyt egocentryczni lub cyniczni.

Wsparcie w miejscu pracy

Niskie Wyniki w miejscu pracy

- Osoba z niskim wynikiem na skali Wsparcia jest mniej wyrozumiała i bardziej wymagająca.
- Potrafi odróżniać potrzeby ludzi od potrzeb organizacji.
- Oczekuje, że ludzie zrealizują swoje zadania i potrafi być krytyczny/a, jeśli tego nie zrobią.
- Nie akceptuje tłumaczeń i wymówek.
- Wykazuje naturalny sceptycyzm, który sprawia, że nie daje się wykorzystywać.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Wielu bezrobotnych nie nadaje się do żadnej pracy.
- Szczerze mówiąc niektórym ludziom po prostu nie da się pomóc.
- Niektórzy ludzie nie mają żadnych zalet.

Wyzwania rozwojowe

- Unikaj zbytniego krytykowania innych i faworyzowania niektórych osób.
- Zwracaj uwagę na to, że ludziom potrzebne jest wsparcie, aby mogli osiągać możliwie najlepsze wyniki.

Wysokie Wyniki w miejscu pracy

- Są to osoby ciepłe, wspierające, empatyczne i wyrozumiałe. Chętnie odpowiadają na potrzeby innych ludzi.
- Bywa bezinteresowny/a i chętnie poświęca własne interesy dla innych. Osoby bardziej cyniczne mogą wykorzystywać jego/jej dobry charakter.
- Zachęca do uczestnictwa. Jest dobrym słuchaczem. Lubi teorie i dyskusje, nawet jeśli są nieco hipotetyczne.
- Zachęca do współpracy i docenia wkład innych oraz środowisko, w którym rodzą się rozkwitające pomysły.
- Często tłumaczy błędy innych ludzi.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Każdy ma prawo do przyzwoitej pracy.
- To, czego potrzebuje większość ludzi to odrobina pomocy i zrozumienia.
- Każdy ma swoje dobre strony.

Wyzwania rozwojowe

- Pozwalaj ludziom popełniać błędy, oferuj im wsparcie i wskazówki, ale nie wykonuj za nich pracy.
- Ucz się mówić „Nie” bez poczucia, że komuś robisz przykrość.

Zaufanie

Pod-aspekt Uczuciowości, który pokazuje skłonność do zakładania, że ludzie mają dobre intencje.

Niskie Wyniki

Osoby z niskimi wynikami na skali Zaufania kwestionują motywów innych i robią to po to, aby osiągać najlepsze rezultaty biznesowe. Generalnie są to osoby ostrożne i dlatego zazwyczaj nie dają się wykorzystywać.

Umiarkowane Wyniki

Osoby z umiarkowanymi wynikami na skali Zaufania opracowują swoje pomysły samodzielnie, ale odwołują się do poglądów innych ludzi w celu znalezienia wsparcia. Może to powodować, że zbyt chętnie akceptują istniejący stan rzeczy.

Wysokie Wyniki

Osoby z wysokimi wynikami na skali Zaufania zakładają, że ludzie mają dobre intencje. Skupiają się na utrzymaniu dobrych relacji. Bezgranicznie wierzą ludziom i zachęcają do budowy otwartych i opartych na zaufaniu relacji w zespole lub grupie.

Niskie Wyniki – mocne strony:

- Rozpoznaje ludzi, którzy chcą wykorzystywać sytuację.
- Rzadko daje się wykorzystywać.
- Chroni interesy organizacji.

Wysokie Wyniki – mocne strony:

- Wierzy w ludzi.
- Pracuje dla wspólnego dobra.
- Wierzy i ufa ludziom.

Może być postrzegany/a jako:

- Osoba podejrzliwa.
- Osoba cyniczna.
- Osoba nieufna.

Może być postrzegany/a jako:

- Osoba naiwna i łatwa do oszukania.
- Osoba, która jest zbyt idealistyczna.
- Osoba zbyt ufna.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Ludzie wierzą we wszystko, nie badając i nie podważając intencji lub motywów innych osób.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Ludzie ciągle szukają ukrytych motywów, lub wątpli w intencje innych osób.

Zaufanie w miejscu pracy

Niskie Wyniki w miejscu pracy

- Często kwestionuje sprawy i wykazuje tendencję do manipulowania innymi i zabezpieczania własnych korzyści.
- Myśli trzeźwo i jest osobą pragmatyczną w sprawach biznesowych, nie pozwala, aby miękkie sprawy zmieniały jej opinie.
- Realistycznie stąpa po ziemi, ale może być nieuczul/a i obojętny/a.
- Dzięki swojemu sceptycyzmowi, nie daje się wykorzystywać, ponieważ zachowuje czujność na nieuczciwe praktyki.
- Sam/a zastosuje jednak te same techniki, jeśli dzięki temu może odnieść korzyść.
- Wykazuje spryt i przebiegłość, woli zajmować się tym, co jest praktyczne i użyteczne.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- W pracy większość ludzi motywują osobiste korzyści.
- Trochę Ci zajmie zdobycie mojego zaufania - musisz na to zapracować.
- Większość ludzi wykorzystuje sytuację.

Wyzwania rozwojowe

- Sprawdzaj swoje osądy i bierz pod uwagę to, że możesz się mylić.
- Pamiętaj, że relacje mogą być równie ważne, jak szybkie zwycięstwa.

Wysokie Wyniki w miejscu pracy

- Osoba z wysokim wynikiem wierzy w dobre intencje innych ludzi, biorąc poprawkę na wątpliwości i błędy.
- Wierzy w to, co ludzie mówią i nie podejrzewa tego, że inni próbują go/ją okłamać.
- W rezultacie, może być bardzo rozczarowany/a, kiedy okaże się, że ktoś zawiodł.
- Zwykle jest gotowy/a przyjąć usprawiedliwienie lub wytłumaczenie.
- Może czuć rozczarowanie, kiedy ktoś go/ją zawiedzie.
- W sposób naturalny ufa większości osób, które spotyka, ufa że ludzie są dobrzy i wierzy, że nie ma powodu, aby sądzić inaczej.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- W biznesie większość ludzi jest gotowa pomagać innym.
- Programy opieki społecznej są oznaką cywilizowanego społeczeństwa.
- Większość ludzi zasługuje na zaufanie.

Wyzwania rozwojowe

- Relacje są ważne, ale uważaj na tych, którzy to wykorzystują.
- Chroń swoje interesy i uważnie wybieraj tych, którym poświęcasz swój czas i wysiłki.

Kręgi Energii i Uczuciowości

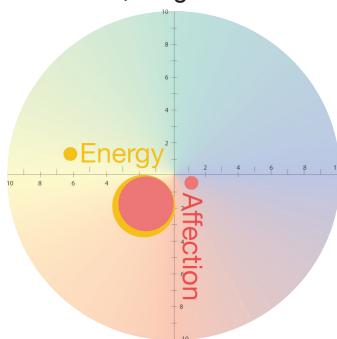
Interakcja między Energią i Uczuciowością dostarcza wnikliwej wiedzy na temat tego, jak ludzie współpracują ze sobą i jak odnoszą się do siebie. Oto przykład, jak doświadczony praktyk analizuje takie kombinacje:

Kiedy poruszam się przeciwnie do wskazówek zegara po modelu Facet5 - zawsze kiedyś docieram do Uczuciowości i Energii. Moje obserwacje wynikające z ich zestawienia są następujące: podczas gdy Energia wskazuje na potrzebę kontaktów z innymi ludźmi, to Uczuciowość świadczy o tym, jaka będzie jakość tych relacji.

To właśnie wtedy, gdy rozpatruję związek między tymi dwoma elementami, graficzny charakter profilu Facet5 jest szczególnie użyteczny. Wyobrażam sobie i czasami rysuję dwa koła, jedno odzwierciedlające swoją wielkością wynik na skali Energii i drugie przedstawiające w taki sam sposób wynik na skali Uczuciowości.

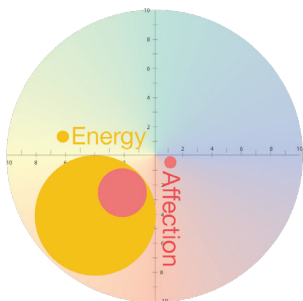
Jeśli koła te mają podobny rozmiar, relacje takiej osoby są szczerze i autentyczne. Wysoki wynik w obu tych aspektach dowodzi, że generalnie interesujesz się ludźmi, troszczysz się o nich i ciągle chcesz zawierać nowe przyjaźnie.

Niskie wyniki w obu tych aspektach wskazują na to, że wolisz mieć bliskie relacje z niewielką liczbą osób i każdy, kto jest poza Twoim kręgiem – nie zasługuje na Twoją troskę. Twój brak potrzeby kontaktów towarzyskich oznacza, że przynajmniej nie tworzysz pozorów. Po prostu jesteś osobą zamkniętą w sobie i wybredną wobec przyjaciół i relacji.



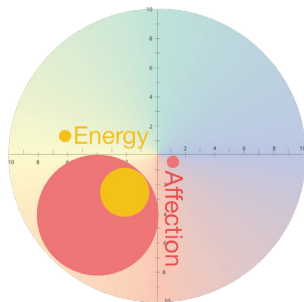
Różnica pomiędzy tymi dwoma wynikami może powodować rozbieżność pomiędzy motywacją i działaniem. Kiedy Twoje koło Energii jest bardzo duże a Uczuciowości małe, pojawia się widoczna różnica pomiędzy dużą liczbą ludzi, z którymi chcesz utrzymywać kontakty i wąskim gronem tych, na których Ci naprawdę zależy.

Kręgi Energii i Uczuciowości



Takie osoby pragną gwaru i stymulacji, jakie oferują duże grupy ludzi i imprezy towarzyskie. Nie szukają jednak głębszych przyjaźni i mogą łatwo zmieniać grupy jeśli tylko nowe sytuacje oferują im podobne stymulacje. Liczą się ich potrzeby, a nie potrzeby ludzi wokół nich. Istnieje niebezpieczeństwo, że takie osoby mogą opuścić tych, którzy sądzili, że relacja była bardziej prawdziwa i którzy przez to poczują, że stali się obiektem manipulacji.

Osoby, u których koło Energii jest małe a koło Uczuciowości bardzo duże - zwykle wewnątrz siebie mają wielkie pokłady troski oraz zainteresowania innymi ludźmi. Nie zawsze to jest widoczne z powodu ich cichszej natury, której poznanie wymaga dłuższego czasu. Ten nadmiar manifestuje się w postaci cichej troski o ludzi: takie osoby myślą o potrzebach innych i uwzględniają je w swoich decyzjach, ale nie zawsze zdają sobie z tego sprawę.



Opiszę teraz pewnego menedżera o takim profilu. Jest to cichy człowiek, który uważnie obserwuje stres i wysiłek ludzi z nim pracujących. Przejawia sporą niechęć do tego, aby nakładać na innych dodatkowe obciążenia. W rezultacie - zawsze czeka, aby ludzie mieli mniej pracy, zanim poprosi ich o wykonanie jakiegoś zadania. Troszczy się o wszystkich. Niechętnie bierze udział w spotkaniach towarzyskich i nie lubi zwracać na siebie zbyt dużej uwagi.

Facet5©

Kontrola

Spis Treści:	Strona
Definicja Kontroli	s72
Wskazówki, jak omawiać aspekt Kontroli	s73
Opisy aspektu Kontroli	s74
Wpływ Emocjonalności	s75
Kombinacje aspektów: Wysokie Wyniki	s76
Kombinacje Aspektów: Niskie Wyniki	s77
Wysokie wyniki w miejscu pracy	s78
Niskie wyniki w miejscu pracy	s80
Omówienie Kontroli, Lekcje naszej Społeczności	s81
 Pod-aspekty:	
Dyscyplina	s84
Odpowiedzialność	s86

Notatki

"Brak planowania to planowanie porażki" ~ Winston Churchill

„Wierzę w zasady. Oczywiście, że tak. Gdyby ich nie było, jak byś je łamał?”
~ Leo Durocher

Definicja Kontroli:

Jeden z aspektów Facet5. Kontrola wiąże się z poczuciem dyscypliny i odpowiedzialności. Sumienność, przywiązanie do procesów, struktur oraz porządku to kluczowe cechy ludzi o wysokiej Kontroli, podczas gdy autonomia, kreatywność i całościowe długofalowe myślenie są atrybutami kojarzonymi z niską Kontrolą. Kontrola jest podobna do „Sumienności” lub „Roztropności”.

- ✓ Kontrola jest mocno związana z poczuciem dyscypliny i odpowiedzialności.
- ✓ Obejmuje takie elementy jak liberalizm versus konserwatyzm.
- ✓ Koncepcja „ciągłego doskonalenia się”, która leży u podłoża teorii nowoczesnego zarządzania ściśle wiąże się kontrolą.
- ✓ Pokrywa się z Sumiennością w ramach „Wielkiej Piątki”.

Kontrola posiada 2 pod-aspekty:

Dyscyplina	Odnosi się do osobistego planowania i zorganizowania.
------------	---

Odpowiedzialność	Odnosi się do potrzeby przejmowania osobistej odpowiedzialności.
------------------	--

Wskazówki, jak omawiać aspekt Kontroli

Podczas odbierania informacji zwrotnych każdy człowiek reaguje inaczej na otrzymane informacje.

	Generalnie są	Ale mogą wydawać się
Wysokie Wyniki	Doceniają jasność sposobu omawiania wyników i struktury modelu. Mogą być zainteresowani zrozumieniem własnego profilu w każdym szczególe.	Mogą skupiać się na pojedynczym pod-aspekcie i nie łączyć wszystkich elementów w jedną całość. Chętnie dostarczają kolejnych informacji i dowodów, aby wspierać interpretację.
Niskie Wyniki	Oczekują ogólnego omówienia. Jakie są główne punkty? Nie należy zanudzać ich szczegółami. Może być trudno utrzymać ich uwagę, szczególnie wtedy, gdy postępujesz zgodnie z procedurami.	Mogą wydawać się nieskoncentrowani i niedbali, przeskakujący z tematu na temat. Szukają zrozumienia i potwierdzenia poprzez zadawanie pytań i poszukiwanie przykładów.

Podczas procesu oceniania

Kandydaci, którzy stykają się z modelem Facet5 po raz pierwszy, mogą mieć trudność z przyporządkowaniem aspektów własnego zachowania do odpowiednich „czynników”, co w rezultacie prowadzi do nieprawidłowego zrozumienia własnych wyników podczas procesu oceniania. W przypadku Kontroli, zwykle dzieje się tak pod wpływem Emocjonalności i Woli. Wysoki wynik na skali Emocjonalności jest pod kilkoma praktycznymi względami podobny do wysokiego wyniku na skali Kontroli: kilkukrotne sprawdzanie, pilnowanie, aby zrobić wszystko dobrze, dbałość o szczegóły.

- Osoby z wysokim wynikiem na skali Kontroli robią to ze względu na przestrzeganie procedur, osoby z wysokim wynikiem na skali Emocjonalności z obawy i niepokoju o utratę twarzy z powodu popełnienia błędów. W rezultacie, osoba z niskim wynikiem na skali Kontroli i wysoką Emocjonalnością może przypisać pewne elementy swojego zachowania wysokiej Kontroli i sądzić, że jej wynik na tej skali jest wyższy.
- Osoba z wysokim wynikiem na skali Kontroli i niską Emocjonalnością może mniej przejmować się, czy robi wszystko dobrze. Będzie starała się pilnie przestrzegać wszystkich procedur, ale jednocześnie będzie mniej wrażliwa na to, czy te procedury spełniają wymagane standardy. Może to skutkować zaniżaniem wyniku.
- Posiadanie wysokich wyników zarówno na skalach Kontroli jak i Woli może prowadzić do przekonania o własnej racji. W przypadku Woli chodzi o opinie, natomiast w przypadku Kontroli o fakty. Jeśli dana osoba ma wysokie wyniki w obu tych aspektach, może zawyżać swój wynik na skali Kontroli.

Opisu Aspektu Kontroli

Niskie Wyniki (< 3,5)			Umiarkowane Wyniki (3,5 do 7,5)				Wysokie Wyniki (> 7,5)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Korzyści - Niskie Wyniki

Indywidualizm	Kreatywność
Swoboda	Naturalność
Brak Skrępowania	Wolność myślenia
Luz	Liberalizm
Pobłażliwość	

Umiarkowane Wyniki

Rozumie potrzebę istnienia procedur, ale nie jest przez nie ograniczany/a. Zastosuje podejście procesowe, jeśli to jest potrzebne, ale potrafi też myśleć kreatywnie.

Korzyści - Wysokie Wyniki

Logika	Wiarygodność
Sumienność	Planowanie
Zmysł praktyczny	Dyskrecja
Moralność	Uporządkowanie
Odpowiedzialność	Rozwaga

Ryzyka - Niskie Wyniki

Nieodpowiedzialność	Krótko-
Niska wiarygodność	terminowość
Brak planowania	Brak koncentracji
Nieprzewidywalność	Brak moralności
	Brak dyskrecji

Podczas pracy z osobami z niskimi wynikami

Lubi pracować z osobami z niskimi wynikami i inspiruje go/ją ich kreatywność. Z drugiej strony rozumie, kiedy należy zastosować procedury i postawić granice.

Kiedy pracuje z wysokimi wynikami

Rozumie konieczność stosowania struktury i procedur, chociaż bywa sfrustrowany/a sztywnością przekonań osób z wysokimi wynikami. Potrafi przedstawiać nowe pomysły i podejścia, których na ogół nie wymyśliłaby osoba z wysokim wynikiem na skali Kontroli.

Umiarkowane wyniki bywają sfrustrowane, gdy

Pracują z ludźmi, którzy zbyt często demonstrują zachowanie opisane jako ekstremalne na każdym z końców tej skali.

Ryzyka - Wysokie Wyniki

Autorytaryzm	Zahamowania
Brak tolerancji	Chłód
Moralizatorstwo	Nieustępliwość
Sztywność	Wąskie horyzonty
poglądów	

Frustracje - Wysokie Wyniki

- Kiedy praca ma słabo zdefiniowane cele lub zmieniające się priorytety.
- Kiedy oczekiwania na stanowisku są niejednoznaczne.
- Kiedy inne osoby nie spełniają standardów lub nie przestrzegają planu czy procedur.

Wpływ Emocjonalności na Kontrolę

		Niskie Wyniki (< 3,5)	Umiarkowane Wyniki (3,5 do 7,5)	Wysokie Wyniki (> 7,5)
Kontrola	Wysokie Wyniki	Jest osobą praktyczną, powściągliwą i zdyscyplinowaną.	Nalega na prawidłowe podejście procesowe.	Prezentuje obsesyjne i zawężone podejście.
	Wyższe Umiarkowane	Osoba poważna i w większym stopniu nastawiana na podejście procesowe.	Najpierw patrzy na tradycyjne metody.	Niechętnie nagina procedury i zmienia swoje podejście.
	Umiarkowane Wyniki	Stosuje procedury, jeśli jest do tego zachęcany/a.	Stosuje procedury kiedy jest to wymagane.	Bywa niekonsekwentny/a wobec procedur.
	Niższe Umiarkowane	Jest osobą praktyczną i stosuje takie metody, które działają.	Prezentuje elastyczne podejście.	Jest raczej nierestrukturyzowany/a i niekonsekwentny/a.
	Niskie Wyniki	Nie przejmuje się procedurami.	Wykazuje dużą elastyczność wobec stosowania procedur i sposobów działania.	Prezentuje podejście mechaniczne i procesowe. Działa wolno.

Niska Emocjonalność i Niska Kontrola

- Niska Kontrola stanowi wyjątek od reguły mówiącej o tym, że Niska Emocjonalność zmniejsza ryzyko pojawiania się negatywnych aspektów jakiegoś natężenia określonej cechy.
- Kiedy połączy się luzacką, spokojną i liberalną naturę Niskiej Kontroli z pewnością siebie, optymizmem i zrelaksowaniem Niskiej Emocjonalności, ciężko jest takiej osobie znaleźć motywację do poprawiania umiejętności organizacyjnych lub planowania z wyprzedzeniem.
- Takie osoby po prostu biorą życie takim, jakie ono jest.

Wysoka Emocjonalność i Niska Kontrola

- Kombinacja niskich wyników na skali Kontroli i Emocjonalności jest subtelna. Niektóre elementy samej Emocjonalności, takie jak zapominalstwo czy brak koncentracji, mogą być dla obserwatora, bardzo podobne do cech wynikających z niskiego wyniku na skali Kontroli.
- Takie osoby mogą robić wrażenie zapominalskich. Dzieje się tak dlatego, że nie przykładają wagi do jakiegos wydarzenia lub czują, że sobie z nim poradzą jak zajdzie taka potrzeba.
- Podobnie – ponieważ tacy ludzie nie lubią planować zbyt daleko do przodu i nudzi ich rutyna, mogą sprawiać wrażenie nieskoncentrowanych.
- Kiedy te dwa aspekty się połączą jest bardzo prawdopodobne, że osobie z taką kombinacją będzie jeszcze trudniej się skoncentrować i jeszcze łatwiej będzie można ją rozproszyć, szczególnie wtedy, gdy zadanie staje się rutynowe lub bardzo szczegółowe.

Niska Emocjonalność i Wysoka Kontrola

- Pozytywne aspekty Wysokiej Kontroli są obecne i widoczne w zachowaniu takiej osoby, a Niska Emocjonalność nieco zlagodzi ich intensywność, dzięki czemu stają się one uniwersalną wartością.
- Osoba z wysokim wynikiem na skali Kontroli jest obowiązkowa, wiarygodna, sumienna i odpowiedzialna z natury, a Niska Emocjonalność spowoduje, że nie będzie prezentowała sztywności poglądów, autorytaryzmu czy nadmiernego krytycyzmu, jeśli inni będą mieli odmienne zdanie.

Wysoka Emocjonalność i Wysoka Kontrola

- Nie okazują swoich uczuć i uważają zbyt emocjonalne reakcje za objaw słabości. • Może to być dla nich źródłem znacznej frustracji i przykrości.
- Trudno im zaakceptować krytykę, bez względu na to, z jak dobrych intencji wynika i jak jest taktowna, ponieważ krytyka sugeruje, że są niedoskonalni.
- Nie twierdzą, że są doskonali, ale nie lubią, kiedy ktoś potwierdza jakąś ich słabość.
- Frustracja ta może przybrać postać drażliwości i skłonności do oceniania i krytykowania innych osób.
- Mogą być swoimi najgorszymi wrogami, a jednak chcą wciąż wierzyć, że zachowują zimną krew i konsekwencję.
- Osoby z wysokimi wynikami na skali Kontroli są perfekcjonistami, a Emocjonalność wzmacnia to poczucie.
- Stają się bardzo krytyczni w stosunku do rzeczy, które nie zostały wykonane „właściwie” i pod presją mają skłonność, aby winić zasoby (sprzęt, miejsce, okoliczności, itp).
- Jeśli do tej kombinacji nie dojdzie wysoki wynik na skali Woli, będą rzadko obwiniać innych ludzi.
- Może to prowadzić do przeniesienia agresji, ponieważ oburzają się na wszystko oprócz osoby, która spowodowała problem.
- W rezultacie, trudno pojąć, co stanowi ich prawdziwe zmartwienie.

Kombinacje Aspektów: Wysokie wyniki na skali Kontroli

Wysoka Kontrola

Wola		Energia		Uczuciowość	
Wysoka Wola (13%)	Niska Wola (16%)	Wysoka Energia (13%)	Niska Energia (14%)	Wysoka Uczuciowość (24%)	Niska Uczuciowość (8%)
W zespole - Jest osobą ambitną, precyzyjną i nastawioną na realizację celów. - Z dużą determinacją realizuje projekty i skupia się na ich wynikach. - Kładzie nacisk na efektywny wkład pracy. - Może być wymagający/a i nieustępliwy/a.	W zespole - Kiedy kierunek zostanie już wskazany, potrafi dopilnować, aby zespół wykonał zadanie i przestrzegał procedur. - Pilnuje wysokich standardów i uczciwości. - Wiąże ze sobą szczegóły i zapewnia wysoką jakość rezultatów. - Może być postrzegany/a jako osoba zbyt konserwatywna i formalna.	W zespole - Bardzo lubi pracę zespołową i przebywanie z ludźmi. - Aktywnie motywuje innych ludzi do osiągania celów. - Wspiera swoich kolegów i ułatwia im osiąganie celów. - Może wtrącać się i przeszkadzać pomimo najlepszych swoich intencji.	W zespole - Prezentuje pełen rezerwy, formalny styl. - Jest osobą metodyczną i uważną w swoim podejściu do pracy. - Lubi klarowne wytyczne i harmonogramy. - Może być postrzegany/a jako osoba zbyt konserwatywna.	W zespole - Zachęca innych do dobrej pracy. - Dąży do tego, aby zespół osiągał cele w jakiś konkretny sposób. - Działa, mając zawsze na uwadze interesy innych. - Czasem może robić wrażenie osoby, która nadmiernie się wtrąca.	W zespole - Zapewnia koncentrowanie się na celach i porządek. - Nalega na przestrzeganie wysokich standardów, reguł i zasad. - Wiąże ze sobą szczegóły i zapewnia wysokiej jakości rezultaty. - W odczuciu niektórych ludzi często prezentuje zbyt formalny styl.
Jako Menedżer - Prezentuje zdecydowane poglądy na to, co należy osiągnąć i jak należy to zrealizować. - Jego/jej podejście do wykonywania pracy jest zwykle konserwatywne i oparte na faktach. - Ściśle monitoruje wyniki. - Może być postrzegany/a jako osoba autokratyczna i wymagająca.	Jako Menedżer - Ustala cele i ściśle monitoruje wyniki. - Z przekonaniem przestrzega zasad, wartości i procedur firmy. - Podejmuje decyzje w oparciu o dowody i może potrzebować na to więcej czasu. - Może odwlekać sprawy i unikać trudnych tematów.	Jako Menedżer - Potrafi dobrze komunikować swojemu zespołowi wizję. - Doskonale wie, jak należy wykonywać pracę. - Monitoruje postępy i lubi dokładnie wiedzieć, co się dzieje. - Może być postrzegany/a jako osoba autokratyczna, lubiąca hierarchię i stabilność.	Jako Menedżer - Zapewnia pracownikom dobrą organizację pracy i jasne cele. - Skrupulatnie i dokładnie monitoruje pracę. - Dbą o wysoką jakość pracy. - Unika ryzyka i może opierać się zmianom.	Jako Menedżer - Jest osobą pomocną i okazującą zrozumienie, gotową dawać ludziom drugą szansę. - Oczekuje, że zadania będą realizowane w jakiś konkretny sposób. - Skrupulatnie monitoruje wyniki – dla niektórych może to oznaczać „zbyt skrupulatnie”.	Jako Menedżer - Kieruje uwagę ludzi na kwestie praktyczne. - Precyzyjnie definiuje cele. - Skrupulatnie i dokładnie monitoruje wyniki. - Może cechować się sztywnością poglądów, powściągliwością i nieustępliwością.
Osiągnięcie Porozumienia - Aby osiągnąć rozwiązanie, podejmuje dyskusję i prowadzi ją w oparciu o dowody i fakty oraz zgodnie z procedurami. - Wykazuje bezpośredniość i krytycyzm wobec porażki.	Osiągnięcie Porozumienia - Ustąpi, żeby zażegnać trudną sytuację. - Podejmując decyzję silnie opiera się na procedurach.	Osiągnięcie Porozumienia - Aby rozwiązać problem, odwołuje się do formalnych procedur. - Może wydawać się zdezorientowany/a brakiem odpowiedniego sposobu postępowania. Poświęca czas na opracowanie odpowiednich procedur.	Osiągnięcie Porozumienia - Wykorzystuje procesy i procedury, aby przedstawić swój punkt widzenia. - Będzie wspierać innych w znajdowaniu sprawiedliwego rozwiązania.	Osiągnięcie Porozumienia - Przy rozwiązywaniu konfliktów polega na dowodach i procedurach. - Będzie poszukiwać najlepszego rozwiązania, aby nie skrzywdzić ludzi.	Osiągnięcie Porozumienia - Będzie dążyć do tego, aby załatwić sprawy we „właściwy sposób” w celu osiągnięcia porozumienia. - Zna i stosuje przepisy prawa.

Kombinacje Aspektów: Niskie wyniki na skali Kontroli

Niska Kontrola

Wola		Energia		Uczuciowość	
Wysoka Wola (25%)	Niska Wola (14%)	Wysoka Energia (29%)	Niska Energia (12%)	Wysoka Uczuciowość (12%)	Niska Uczuciowość (27%)
W zespole - Prezentuje silne nastawienie na realizację celów, a decyzje podejmuje instynktownie. - Elastyczny i kreatywny sposób myślenia. - Będzie kwestionować istniejący stan rzeczy, traktując reguły i procedury jedynie jako wskazówki. - Może onieśmielać mniej otwarte osoby.	W zespole - Swobodny i kreatywny sposób myślenia. - Słucha pomysłów innych osób i dostosowuje do nich swój sposób myślenia. - Wykazuje elastyczność i łatwo dostosowuje się do współpracowników. - Może niewystarczająco koncentrować się na szczegółach i wykazywać zbyt mało zapału do działania.	W zespole - Generuje innowacyjne pomysły. - Jest towarzyski/a i szybko nawiązuje kontakt z innymi ludźmi. - Zachęca innych do wyrażania własnych poglądów i zaangażowania. - Może być chaotyczny/a i nieskoncentrowany/a.	W zespole - Cechuje się kreatywnością i wyobraźnią. - Sumiennie pracuje nad własnymi projektami. - Docenia autonomię i możliwość samodzielnej pracy. - Może nie współpracować aktywnie w zespole.	W zespole - Tolerancyjny/a i na luzie. - Wspiera harmonię i porozumienie. - Zachęca i wspiera pomysły innych osób. - Może być obiektem manipulacji dokonywanej przez bardziej pragmatyczne osoby.	W zespole - Wnosi kreatywność i koncentrację na zadaniach. - Najpierw myśli o sobie, a potem o organizacji. - Stara się, żeby zespół był skoncentrowany na zadaniu, a jednocześnie brał pod uwagę różne sposoby osiągania celów. - Niektórzy mogą uważać, że ma zbyt luźne podejście.
Jako Menedżer - Jest osobą nastawioną na cel, którą często cechuje elastyczność i kreatywność myślenia. - Jego/jej decyzje i cele są uzależnione od okoliczności lub osobistej opinii. - Cechuje go/ją nieoceniałące podejście do ludzi. Pozostawia ludzi samym sobie tak długo, jak są wyniki.	Jako Menedżer - Woli, kiedy podwładni potrafią pracować samodzielnie, udziela informacji zwrotnych jedynie wtedy, gdy zostanie o to poproszony/a. „Podpisuje się” pod dobrze zaprezentowanymi wizjami. - Słucha i zachęca, ale nie stawia wyzwań. - Może się wydawać, że działa w sposób niestrukturyzowany i niezaplanowany.	Jako Menedżer - Oczekuje od podwładnych samodzielności, angażuje się, kiedy występują problemy. - Motywuje innych i zachęca do współpracy. - Jest osobą rozrywkową i towarzyską. - Może brać na siebie i innych zbyt wiele zobowiązań.	Jako Menedżer - Jest osobą nieoceniałącą i nie lubi krytykować. - Pozostawia podwładnym wolną rękę w kwestii sposobu wykonywania zadań. - Nie stawia przed ludźmi zbyt wysokich wymagań. - Nie zawsze potrafi przekazywać ludziom jasne wskazówki. Może robić wrażenie osoby chłodnej i pełnej dystansu.	Jako Menedżer - Polega na samodyscyplinie innych osób, prezentuje miękki styl zarządzania. - Zachęca do demonstrowania indywidualnych różnic i poglądów. - Rozmawia i zachęca, ale nie stawia wyzwań. - Bywa naiwny/a w swoich oczekiwaniach wobec innych.	Jako Menedżer - Lubi, kiedy podwładni wykazują samodzielność. - Angażuje się tylko wtedy, kiedy pojawia się problem. - Ustala jasne zadania, ale pozwala, aby ludzie wykonywali je w swój własny sposób. - Niektórzy mogą uznawać, że jest to osoba, która daje innym zbyt wolną rękę i nie udziela wystarczającego wsparcia.
Osiąganie Porozumienia - Mocno broni swojego punktu widzenia. - Może selektywnie wykorzystywać informacje, aby wzmocnić swój punkt widzenia.	Osiąganie Porozumienia - Raczej ustąpi lub zgodzi się niż będzie bronić własnego stanowiska, czy pomysłów. - Daje się łatwo przekonać mocnymi argumentami i często zgadza się z ostatnią opinią.	Osiąganie Porozumienia - Chce, aby zespół dobrze sobie radził i broni działań zespołu. - Może wydawać się dezorientowany brakiem precedensu i wówczas poświęca czas na definiowanie protokołów.	Osiąganie Porozumienia - Za wszelką cenę stara się unikać konfliktów. - Nie przejmuje się procedurami. W praktyce może wydawać się osobą niekonsekwentną.	Osiąganie Porozumienia - Odwołuje się do poczucia słuszności przy negocjowaniu rozwiązania. - Szuka sprawiedliwości społecznej.	Osiąganie Porozumienia - Będzie koncentrować się na faktach, aby osiągnąć porozumienie, nie angażując się, dopóki sytuacja nie osiągnie punktu krytycznego. - Zamknie sprawę, aby osiągnąć szybki rezultat.

Pytania badające aspekt Kontroli

Pytanie	Wynik	Typowe odpowiedzi	Potencjalne pytania uzupełniające
• Czy czytasz instrukcje, zanim przystąpisz do działania?	• Wysoki • Umiarkowany • Niski	• Tak - oczywiście • To zależy, czy robiłem/am coś takiego wcześniej. Czasami tylko przeglądam • Nie, jeśli nie muszę	• Czy zdarza się, że potrzebujesz więcej czasu na ukończenie zadania z powodu Twojej nadmiernej skrupulatności? • Czy sądzisz, że w pełni wykorzystujesz szanse na innowacyjne działania? • W jaki sposób decydujesz o rodzaju podejścia do tematu? Czy to zależy od rodzaju zadania, czy od Twojego nastroju? • Czy zdarza Ci się żałować, że nie przeczytałeś/aś instrukcji? • Jak często popełniasz błędy? • Czy myślisz, że oszczędzasz czas działając bez instrukcji?
• Czy jesteś osobą, która chętnie zajmuje się szczegółami?	• Wysoki • Umiarkowany • Niski	• Tak. Diabeł tkwi w szczegółach. Lubię się upewnić, że wszystko jest dokładnie wykonane. Lubię wiedzieć, jak wszystko działa i dlaczego. • W ramach rozsądku i w zależności od tego, co to jest. Jeśli muszę coś wiedzieć dokładnie, czytam szczegółowe informacje. Jeśli nie muszę, z przyjemnością tego nie robię. • Nie. Chcę znać główne informacje. Często wystarczą mi nagłówki. Może to utrudniać zrozumienie, jaki jest rzeczywisty problem czy możliwości.	• Jak Twoje podejście wpływa na czas wykonania zadania? • Jak łatwo Ci mieć zaufanie do wniosków innych ludzi, jeśli nie miałeś/aś możliwości zbadania szczegółów? • Jaką rolę wybrałbyś/wybrałabyś dla siebie: związaną ze szczegółami czy nie? • Do kogo masz zaufanie, aby w Twoim imieniu zajmował się szczegółami? • Skąd wiesz, że nagłówki są prawidłowe, jeśli nie rozumiesz szczegółów? • Jak często ignorowanie szczegółów wystawia Cię na atak?
• Czy bardziej interesuje Cię dokończenie czegoś we właściwy sposób, czy raczej rozpoczynanie czegoś nowego?	• Wysoki • Umiarkowany • Niski	• Zawsze lubię dokończyć zadanie we właściwy sposób i niechętnie zaczynam coś innego, jeśli to może mi w tym przeszkodzić. • To zależy, co to jest i czy mogę zaufać komuś innemu aby skończył zadanie, podczas gdy ja przejdę do czegoś nowego. • Dużo bardziej wolę angażować się w coś nowego. Z czasem nudzą mnie stare zadania. Chętnie przekazuję je komuś, kto lubi tego typu rzeczy.	• Jak często Twój wysiłek włożony w zadanie przewyższa znaczenie tego zadania? • Jak często koledzy postrzegają Cię jako hamulec dla nowych pomysłów i postępu z powodu Twojej determinacji do końca tego, co zostało zaczęte? • Jak często zdarza Ci się zostawić zadanie bez jego ukończenia? • Na ile frustruje Cię to, że ktoś inny ma satysfakcję z ukończenia rozpoczętego przez Ciebie projektu? • Jak często czujesz, że marnujesz energię na inicjatywy, które nigdy nie doczekały się ukończenia? • Jak oceniasz nowe inicjatywy, zanim zdecydujesz się je realizować?

Pytania badające aspekt Kontroli

Pytanie	Wynik	Typowe odpowiedzi	Potencjalne pytania uzupełniające
• Czy uważasz się za osobę dobrze zorganizowaną?	• Wysoki	• Tak. Lubię wykonywać pracę we właściwy sposób, wiedzieć, gdzie co jest. Dobra organizacja pracy to coś, z czego jestem naprawdę dumny/a.	• Jak często frustrują Cię osoby, które nie są tak dobrze zorganizowane jak Ty? • Jak często oczekujesz, aby ludzie pracujący wokół Ciebie przestrzegali Twoich zasad i reguł?
	• Umiarkowany	• W pewnym stopniu, ale są momenty, kiedy nie trzymam się planu.	• W jakich sytuacjach nie jesteś zorganizowany/a? • Jak różni się Twój poziom zorganizowania w pracy i w domu?
	• Niski	• Nie. Wolę elastyczne podejście; być może jestem czasem działam chaotycznie. Często zazdroszczę innym kontroli i chciałbym/chciałabym być osobą lepiej zorganizowaną.	• Jak często gubisz rzeczy lub tracisz czas na szukanie czegoś, czego nie odłożyłeś/aś na miejsce? • Jak łatwo jest innym ludziom przejąć Twoje obowiązki, jeśli jesteś nieobecny/a w pracy z powodu choroby?
• Co robisz, kiedy zachodzi konieczność zmiany Twojego sposobu działania w pracy?	• Wysoki	• Chcę wiedzieć dlaczego mam dokonać zmiany i jakie korzyści ona przyniesie. Nie zmieniam wszystkiego od razu i sprawdzam wszystko, co robię.	• Czy sądzisz, że wprowadzasz zmiany tak szybko, jak chcieliby wszyscy wokół Ciebie? • Jak często opierasz się wprowadzaniu zmian?
	• Umiarkowany	• Zależy to od tego, czego dotyczy zmiana. Nie zmieniam niczego dla samej zmiany, ale jeśli coś źle działa, zawsze chętnie to poprawiam.	• Czy wolisz raczej zachowywać istniejący stan rzeczy czy wprowadzanie zmian? • Jak ważna jest dla Ciebie ostrożność we wprowadzaniu zmian?
	• Niski	• Ciągłe zmieniam sposób, w jaki wykonuję moją pracę i szukam nowych metod. To sprawia, że życie jest bardziej interesujące, ale jednocześnie bardziej chaotyczne i niezaplanowane.	• Jak często masz wrażenie, że właśnie powtarzasz proces wynalezienia koła? • Czy ludzie wokół Ciebie dzielą Twój entuzjazm do zmian? Jak sobie z tym radzisz?
• Czy zawsze robisz to, co obiecujesz zrobić?	• Wysoki	• Tak. Nie składam obietnic, których nie mogę dotrzymać.	• Jak często krytykujesz ludzi, którzy nie są tak staranni jak Ty? • Jak często zdarza Ci się być surowszym dla siebie niż to było konieczne i że druga osoba mogła bez problemu poczekać?
	• Umiarkowany	• Na ogół tak jest, szczególnie wtedy, kiedy to jest ważne. Czasami to nie jest możliwe, ale wtedy informuję ludzi dlaczego tak jest. Często okazuje się, że termin był ustalony nieco arbitralnie i niewielkie spóźnienie nie ma znaczenia.	• Dużo bardziej wolę angażować się w coś nowego. Z czasem nudzą mnie stare zadania. Chętnie przekazuję je komuś, kto lubi tego typu rzeczy. • Czy ważniejszy jest dla Ciebie standard Twojej pracy, czy punktualność?
	• Niski	• Dostyc często nie dotrzymuję terminów, a dzieje się tak dlatego, że wpadam na pomysł, aby urozmaicić sobie pracę i mnie poniesie. W sumie zdarza mi się zapominać o nudnych drobnych zadaniach.	• Jak, Twoim zdaniem czują się inni ludzie, kiedy się spóźniasz? Jaki to ma wpływ na Twoje relacje z tymi osobami? • Jak uzasadniasz to, że się z czymś spóźniasz?

Wysoka Kontrola w miejscu pracy

Osoby z wysokimi wynikami na skali Kontroli starają się budować swoje kariery w logiczny i zaplanowany sposób. Lubią wiedzieć dokąd zmirzają i że są na właściwym kursie. Ich umiejętność odkładania nagrody w czasie sprawia, że chętnie planują długoterminowe kariery w dużych organizacjach. Są zadowolone, gdy widzą, że robią postępy i osiągają wyniki proporcjonalne do wkładanego wysiłku.

Ważne dla osób z wysokimi wynikami na skali Kontroli są:

- ✓ Status i szacunek związane z zajmowanym stanowiskiem. Ważne jest dla nich przywództwo i uznanie.
- ✓ Praca, która wymaga precyzji i dbałości, dająca pewność, że uzyskane rezultaty są na profesjonalnym poziomie.
- ✓ System lub harmonogram, którego trzeba się trzymać, aby wiedzieli na jakim etapie się obecnie znajdują.
- ✓ Porządek w miejscu pracy i odpowiednie zasoby – szybko frustrują się, jeśli muszą pracować z materiałami i technologiami kiepskiej jakości.
- ✓ Możliwość nadzorowania lub kierowania ludźmi w celu osiągnięcia założonych celów, a także jako oznaka statusu społecznego.
- ✓ Przynależność do zespołu - potrzebują poczucia, że przynależą do jakiejś większej organizacji.

Jak inni postrzegają osoby z Wysoką Kontrolą

Osoby z wysokimi wynikami na skali Kontroli myślą w bardziej zaplanowany sposób, dlatego czują się lepiej, jeśli mają ustalone cele. Ponadto lubią mierzenie wyników, dlatego monitorowanie rezultatów pracy przychodzi im w sposób naturalny. Chętnie też uznają „Rozmowę na temat Wyników” za część całego procesu i będą ściśle stosować się do jej zasad przekazując innym informacje, jak sobie radzą.

Współpracownicy często opisują osoby o Wysokiej Kontroli w następujący sposób:

- ✓ Dobrze monitorują postępy.
- ✓ Nalegają na regularne raporty dotyczące wyników.
- ✓ Pilnują, aby mieć pod ręką potrzebne informacje.
- ✓ Jasno komunikują, kiedy zadania powinny być wykonane.
- ✓ Ustalają bardzo jasne cele dla pracowników.

Niska Kontrola w miejscu pracy

Osoby z niskimi wynikami na skali Kontroli cechują się kreatywnością i niezależnym sposobem myślenia. Osiągają najlepsze wyniki, kiedy zapewnia im się wolność i przestrzeń do rozwoju kreatywnych pomysłów. Czują się ograniczane przez procesy i procedury. W rezultacie, osoby współpracujące z nimi mogą je opisywać w następujący sposób:

- ✓ Szybko badają różne alternatywy.
- ✓ Szybko kwestionują pomysły.
- ✓ Często polegają na intuicji.
- ✓ Zachęcają do podejmowania ryzyka.
- ✓ Zawsze szukają nowych sposobów działania.

Co ludzie dostrzegają w osobach o Niskiej Kontroli

Osoby z niskimi wynikami na skali Kontroli mają bardzo odmienne podejście do życia. Są silnymi indywidualistami i dlatego wolą pracę, która umożliwia im robienie „czegoś po swojemu”. Często nie pasują do tradycyjnych środowisk korporacyjnych, preferując bardziej radykalne i liberalne klimaty. Widać to wyraźnie, kiedy odpowiadają na pytanie o to, co ma dla nich znaczenie w karierze zawodowej:

- ✓ Swobodna atmosfera bez zbyt wielu reguł i przepisów.
- ✓ Możliwość pracy nad „konceptjami”, a nie nad szczegółami ich wdrażania.
- ✓ Bardziej lubią rozpoczynanie nowych projektów niż doprowadzanie spraw do końca.
- ✓ Praca z indywidualistami, którzy także preferują radykalne i innowacyjne podejścia.
- ✓ Wolność od ograniczeń, która pozwala im robić to, co lubią.
- ✓ Środowisko „bez statusu”, gdzie nie ma sztywno określonych stanowisk czy zbyt wielu zdefiniowanych oczekiwań.

Omówienie Kontroli: Lekcje naszej społeczności

Aspekt Kontroli wymaga często wyjaśnienia aby zapewnić, że ludzie myślą o tym, kim są, a nie o swoim środowisku pracy. Często pracuję z inżynierami z branż, gdzie istotne jest przestrzeganie zasad bezpieczeństwa i procedur. Denerwują się na samą myśl niskiego wyniku na skali Kontroli, więc trzeba poświęcić trochę czasu, aby zrozumieli różnicę pomiędzy tym, co robią i tym kim są. Aby pomóc im rozróżnić te dwie rzeczy, proszę ich, aby zastanowili się jacy są w domu. Czy są dobrze zorganizowani? Czy zawsze dokładnie segregują różne rzeczy i trzymają je w ustalonym miejscu? Czy może ich rachunki leżą często gdzieś w reklamówce w kącie sypialni, tak jak u jednego z moich dobrych znajomych? „Jeśli masz naturalnie wysoki wynik na skali Kontroli, to najprawdopodobniej będziesz dokładny, precyzyjny i świadomy wagi szczegółów i porządku również w domu”.

Wynik na skali Kontroli wskazuje, czy ktoś wierzy w prawdy absolutne. Osoba z wysokim wynikiem najprawdopodobniej będzie postrzegała świat jako czarno-biały. To jest Właściwe, a to jest Niewłaściwe. Tego typu myślenie wpływa na powstawanie zdecydowanych opinii. Niemniej jednak, w przeciwieństwie do wysokich wyników na skali Woli, nie są one osobiste. „To nie ja tak twierdzę, tak po prostu jest”. Osobie o Wysokiej Kontroli nie zależy tak bardzo na podejmowaniu decyzji, jak na znajdowaniu właściwej odpowiedzi. Ostatnio, pracowałem nad „assessment centre” z kimś, kto ma bardzo wysoki wynik na skali Kontroli. Ta osoba była bardzo zaniepokojona (co wynikało z jej wysokiego wyniku na skali Emocjonalności) subiektywnym charakterem przyznawania wyników na podstawie obserwacji zachowania osób. Poświęciła dwa razy więcej czasu niż wszyscy inni asesorzy na analizę swoich notatek, próbując podjąć właściwą decyzję. Czuli się bardzo niekomfortowo stając przed koniecznością dokonywania osobistej oceny.

Wiara w rzeczy Właściwe i Niewłaściwe oznacza, że osoby z wysokim wynikiem na skali Kontroli mogą stać się krytyczne wobec osób, które nie spełniają ich standardów. W rezultacie, menedżerowie z wysoką kontrolą mają skłonność do ścisłego monitorowania metod działania swoich podwładnych, a nie tylko wyników końcowych. Chcą być pewni, że zadania są wykonywane właściwie. Zapewne dzięki temu mogą być lepsi w transakcyjnych elementach

Lekcji ciąg dalszy

zarządzania (ustalanie celów, monitorowanie postępów, udzielanie regularnych informacji zwrotnych) niż ich koledzy z niskimi wynikami na skali Kontroli. Mogą również wykazywać skłonność do mikro zarządzania. Trudności we wznoszeniu się ponad poziom szczegółów mogą utrudniać im rozwój kariery.

Natomiast, osoby z niskimi wynikami na skali Kontroli nie postrzegają świata w czarno-białych kategoriach: dla nich wszystko ma odcień szarości. Nie ma rzeczy Właściwych i Niewłaściwych: doświadczenia są subiektywne.

Akceptują fakt, że różne osoby mają różne punkty widzenia i różne sposoby działania. Wykazują więcej tolerancji. Takie osoby nie mają cierpliwości do szczegółów, często polegają na intuicji i dostrzegają wzory i połączenia pomiędzy różnymi źródłami informacji. Jeden ze znanych mi liderów z niską kontrolą ciągle powtarza swoim ludziom, aby nie wysyłali mu maili zawierających więcej niż jedno zdanie, ponieważ ich nie przeczyta. A pomimo to, potrafi kierować projektami wartymi dziesiątki milionów funtów.

Menedżerowie z niskimi wynikami na skali Kontroli cechują się lekkim sposobem zarządzania. Zwykle nie narzucają jednakowego sposobu działania. Pozwalają podwładnym znaleźć swoją własną drogę do celu. W rezultacie, czasem może być im trudno dawać wskazówki i rady osobom, którym brakuje pewności siebie lub doświadczenia potrzebnego do znalezienia swojego własnego sposobu pracy.

Osoby z niską kontrolą doskonale sobie radzą w obliczu nowych problemów lub nietypowych sytuacji. Potrafią dostrzec, jak można zmienić stare sposoby działania, aby rozwiązać problem. Często zadają pytanie „a dlaczego nie?” i poszukują innowacyjnych rozwiązań. Nie nadają się do wykonywania powtarzających się czynności i wprowadzania niewielkich stopniowych zmian w celu osiągnięcia doskonałego poziomu wykonania. Do takich zadań potrzebna jest sumienność i pracowitość osób z wysokimi wynikami na skali Kontroli.

Pod-aspekty Kontroli

	Strona
Dyscyplina:	
Odnosi się do osobistego planowania i zorganizowania	s84
Odpowiedzialność:	
Odnosi się do potrzeby przejmowania osobistej odpowiedzialności	s86

Dyscyplina

Pod-aspekt Kontroli, który odnosi się do osobistego planowania i zorganizowania.

Niskie Wyniki

Osoby z niskimi wynikami na skali Dyscypliny mają wysoką potrzebę swobody i autonomii w wyborze sposobu pracy. Ich cechą jest naturalny nieskrępowany styl myślenia; potrafią łatwo dostosować działania do zmieniających się wymagań. Mogą odczuwać frustrację, kiedy inni ludzie narzucają im sposoby postępowania i nadmierne ograniczenia w postaci reguł lub procedur.

Niskie Wyniki – mocne strony:

- Szybko podejmuje się realizacji nowych zadań.
- Nieskrępowany sposób myślenia.
- Elastyczne podejście do pracy.

Może być postrzegany/a jako:

- Osoba, która łatwo się nudzi.
- Osoba niezdyscyplinowana.
- Osoba niezorganizowana.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Ludzie nadmiernie narzucają mu/jej reguły i procedury, ograniczając przy tym wolność wyboru i swobodę działania.

Umiarkowane Wyniki

Osoby z umiarkowanymi wynikami na skali Dyscypliny są praktyczne i stosują reguły i procedury zgodnie z potrzebami wykonywanej pracy. Mogą wydawać się niekonsekwentne w przestrzeganiu procedur i w podejściu do szczegółów, co u nich zależy od rodzaju realizowanego zadania.

Wysokie Wyniki

Osoby z wysokimi wynikami na skali Dyscypliny są zdyscyplinowane, odpowiedzialne i konsekwentne w swoim podejściu do pracy. Przestrzegają procedur i procesów, aby zapewnić dobrą jakość rezultatów. To nadmierne uzależnienie od procedur sprawia, iż wolno adaptują się do zmian, wykazują brak elastyczności i konserwatyzm.

Wysokie Wyniki – mocne strony:

- W pracy jest osobą stabilną i zrównoważoną.
- Planuje i jest osobą dobrze zorganizowaną.
- Zawsze dba o zakończenie spraw.

Może być postrzegany/a jako:

- Osoba zbyt drętwa i formalna.
- Osoba mało ekscytująca.
- Osoba, która wolno adaptuje się w czasie wprowadzania zmian.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Ludzie są niezorganizowani i nie przestrzegają ustalonego procesu, procedur lub planów.

Dyscyplina w miejscu pracy

Niska Dyscyplina w miejscu pracy

- Często działa instynktownie, preferuje indywidualizm, wybiera wykonywanie tego, co przychodzi mu/jej naturalnie.
- Nie przestrzega utartych reguł, zasad i struktur, wykazuje indywidualizm.
- Ceni sobie wolność myślenia i nie jest przywiązany/a do reguł.
- Może mieć trudności z koncentrowaniem się na korzyściach długoterminowych.
- Może być postrzegany/a jako osoba nieodpowiedzialna, która myśli krótkoterminowo.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Z niecierpliwością rozpoczynam nowe zadanie.
- Kiedy słabnie u mnie początkowe zainteresowanie – zaczynam się nudzić.
- Bardzo jest mi trudno zabrać się do rutynowej pracy.

Wyzwania rozwojowe

- Poszukuj dowodów oraz zastanawiaj się, czy nowe radykalne pomysły zadziałają w praktyce.
- Realistycznie podchodź do czasu oraz wysiłku potrzebnego do realizacji zadań. Regularnie komunikuj postępy.

Wysoka Dyscyplina w miejscu pracy

- Cechuje się samokontrolą i konstruktywną samokrytyką, wykazuje konserwatywne podejście i preferuje utrzymywanie istniejącego stanu rzeczy.
- Lubi, kiedy sprawy są dobrze uporządkowane i zaplanowane, myśli z wyprzedzeniem.
- Chętnie przyjmuje długoterminową perspektywę i potrafi wykazywać cierpliwość.
- Nie lubi pośpiechu – wprowadza mierzalność oraz stabilność w swoim miejscu pracy, często postrzega się go/ją jako perfekcjonistę.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Nie lubię pozostawiać nieskończonego zadania.
- Lubię doprowadzać sprawy do końca.
- Nie mam nic przeciwko pracy rutynowej, jeśli ma ona jakiś sensowny cel.

Wyzwania rozwojowe

- Poszukuj alternatywnych podejść, angażuj ludzi, którzy mają różne style pracy i punkty widzenia.
- Wykazuj tolerancję dla ludzi, którzy mają odmienne style pracy - mogą oni wносить nowe, lepsze sposoby działania.

Odpowiedzialność

Pod-aspekt Kontroli, który odnosi się do potrzeby przejmowania osobistej odpowiedzialności.

Niska Odpowiedzialność

Osoby z niskimi wynikami na skali Odpowiedzialności cechuje wolność myślenia i nieoceniająca postawa. Ich reakcje na sytuacje są często innowacyjne i pomysłowe. Frustrują ich zadania, które postrzegają jako nieważne lub sytuacje, w których sztywny sposób myślenia innych wyklucza nowe podejścia i pomysły.

Umiarkowane Wyniki

Osoby z umiarkowanymi wynikami na skali Odpowiedzialności cechują się dojrzałym stosunkiem do pracy i akceptują odpowiedzialność, jeśli się tego od nich wymaga, ale nie zawsze czują potrzebę, aby przejmować kontrolę nad sytuacją. Frustrują ich skrajne podejścia i może się wydawać, że brak im wyobraźni.

Wysoka Odpowiedzialność

Osoby z wysokimi wynikami na skali Odpowiedzialności mają olbrzymie poczucie obowiązku i odpowiedzialności zarówno wobec organizacji jak i funkcji. Będą prezentować twarde podejście, sami respektują wysokie standardy i zawsze oczekują od innych ich przestrzegania. Frustrują ich osoby niedbałe i nieprofesjonalne.

Niskie Wyniki – mocne strony:

- Szybko adaptuje się do różnych wytycznych.
- Elastycznie interpretuje wytyczne.
- Kwestionuje istniejący stan rzeczy.

Może być postrzegany/a jako:

- Nieodpowiedzialny/a.
- Lekkomyslny/a.
- Niepokorny/a.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Ludzie wokół upierają się, że istnieje dobre i złe podejście.
- Muszą poświęcać czas na zadania, które uważają za nieważne.

Wysokie Wyniki – mocne strony:

- Silne poczucie odpowiedzialności.
- Surowy osobisty kodeks postępowania.
- Zawsze przestrzega wysokich standardów w pracy.

Może być postrzegany/a jako:

- Osoba, której brakuje elastyczności przekonań.
- Osoba apodyktyczna.
- Osoba konwencjonalna.

Jest sfrustrowany/a, gdy:

- Ludzie wokół są niedbali lub lekko-myślni i nie przestrzegają wysokich standardów lub nie mają osobistego kodeksu postępowania.

Odpowiedzialność w miejscu pracy

Niska Odpowiedzialność w miejscu

- Chce, aby sprawy układały się bardziej naturalnie – bez restrykcji i ograniczeń.
- Ma hedonistyczne podejście do życia i może postrzegać próby kontroli nad sobą jako elementy dławiące indywidualność.
- Wierzy, że ludzie potrzebują wolności i będzie walczyć przeciwko próbom jej ograniczania.
- W skrajnych przypadkach może się buntować i celowo przeszkadzać.
- Ciągłe poszukuje łatwiejszych metod działania i nowych wyzwań. Może to być czasem postrzegane jako nieodpowiedzialne i lekceważące.
- Może być postrzegany/a jako ktoś, kto jest indywidualistą i komu trudno jest się dopasować do reżimu dużej korporacji.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Różne sytuacje wymagają różnego podejścia – nowy problem wymaga nowego rozwiązania.
- Nie ma czegoś, co można nazwać „właściwe”.
- Zasady muszą być interpretowane odpowiednio do sytuacji.

Wyzwania rozwojowe

- Wybieraj jak i kiedy zamierzasz kwestionować obecny stan rzeczy.
- Miej świadomość konsekwencji swoich działań.

Wysoka Odpowiedzialność w miejscu

- Bierze sprawy poważnie i ma dojrzałe podejście do pracy.
- Zawsze wykazuje „odpowiedzialne” podejście do pracy, ponieważ obowiązki i odpowiedzialność to podstawy działania takich osób.
- Frustruje się i czuje się rozczarowany/a, jeśli ktoś nie podziela jego/jej poglądów na temat tego co jest właściwe, a co takie nie jest.
- Nie akceptuje niekonsekwentnego i nieprzewidywalnego zachowania.
- Jest sumienny/a i konsekwentnie wykonuje zadania (nawet jeśli jest to nieprzyjemne), jeśli czuje, że to jest jego/jej obowiązek.
- Pomimo skłonności do konserwatyzmu i kontroli (które mogą prowadzić do braku spontaniczności), ten wymiar w pierwszej kolejności odpowiada za samodoskonalenie.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Zawsze kładę nacisk na wysokie standardy – frustrują mnie ludzie, którzy ich nie utrzymują.
- Nawet pod presją uważam, że należy zrobić to, co trzeba.
- Są pewne zasady postępowania, które są święte.

Wyzwania rozwojowe

- Wykazuj tolerancję wobec preferencji innych i mniejszą skłonność do trzymania się tego, co już wiesz.
- Zadawaj sobie pytania na temat sposobu wykonywania zadań zanim zaczniesz je wykonywać.

Emocjonalność

Spis treści:

Strona

Definicja Emocjonalności	s103
Wskazówki, jak omawiać aspekt Emocjonalności	s104
Opisy aspektu Emocjonalności	s105
Wpływ Emocjonalności na inne aspekty	s106
Pytania badające aspekt Emocjonalności	s107
Rola Emocjonalności	s109
Emocjonalność w miejscu pracy	s111
Jak inni ludzie postrzegają Emocjonalność	s112
Kiedy opisujesz Emocjonalność	s114
Omówienie Emocjonalności, Lekcje naszej Społeczności	s115

Pod-aspekty:

Napięcie	s118
Obawa	s120

Notatki

"To jeszcze nie czas, aby się martwić" ~ Harper Lee

„Nie próbuj kierować nurtem rzeki” ~ Deepak Chopra

Definicja Emocjonalności:

Po pewnych względami jest to najważniejszy aspekt w modelu Facet5. Często zwany Neurotycznością, Niepokojem, Stabilnością lub Tolerancją na Stres, nie tylko sam obejmuje szeroką gamę elementów, ale również wpływa na to, jak działają inne aspekty.

- ✓ Mierzy poziom napięcia i obawy, jaki dana osoba odczuwa na co dzień.
- ✓ Pasja, czujność i poczucie pilności to cechy ludzi o wysokich wynikach.
- ✓ Pewność siebie, optymizm i zrelaksowane podejście to cechy ludzi o niskich wynikach na tej skali.
- ✓ Jest czynnikiem interpretującym i działa jak soczewka, przez którą ogląda się pozostałe aspekty.
- ✓ Emocjonalność odpowiada „Neurotyczności” w modelu Wielkiej Piątki.

Emocjonalność posiada 2 pod-aspekty:

Napięcie	Opisuje ogólny poziom stresu i napięcia.
----------	--

Obawa	Odnosi się do zachowywania ostrożności i nieokazywania przesadnego optymizmu.
-------	---

Wskazówki, jak omawiać aspekt Emocjonalności

Podczas omawiania profilu Facet5 każda osoba reaguje inaczej na otrzymywane informacje.

	Generalnie są	Ale mogą wydawać się
Wysokie Wyniki	Zainteresowani, a nawet zaniepokojeni wynikami. Mają skłonność skupiać się na negatywnych aspektach swojego profilu. Szukają w sobie obszarów do poprawy i rozwoju.	Są na pozór nastawieni pozytywnie, ale raczej będą koncentrować się na czynnikach ryzyka związanych z wysoką Emocjonalnością. Należy przedstawiać zrównoważony obraz zarówno mocnych stron jak i obszarów ryzyka związanych z Emocjonalnością, upewniając się, że jej wpływ na inne aspekty został dobrze zrozumiany.
Niskie Wyniki	Zrelaksowani, nie martwią się rozmową na temat wyników, są zadowoleni z siebie, postrzegają omawianie wyników jako obiektywne ćwiczenie.	Nie identyfikują się ze swoim profilem i może się wydawać, że nie są zainteresowani wynikami lub, że w niewielkim stopniu korzystają z tego doświadczenia.

Podczas procesu oceniania

Kandydaci, którzy stykają się z modelem Facet5 po raz pierwszy, mogą mieć trudność z przyporządkowaniem aspektów własnego zachowania do odpowiednich „czynników”, co w rezultacie prowadzi do nieprawidłowego zrozumienia własnych wyników podczas procesu oceniania.

- Odnieś się do stron dotyczących aspektów, aby przeczytać więcej opisów wpływu Emocjonalności na pozostałe aspekty.
- Kiedy opisujesz Emocjonalność pamiętaj, aby przedstawiać mocne strony i ryzyka zarówno niskich jak i wysokich wyników podając przykłady, jak przejawiają się one w pracy.
- Jeśli dana osoba ma bardzo wysoki lub bardzo niski wynik na skali Emocjonalności, możesz omówić ten aspekt jako pierwszy. To umożliwi Ci interpretowanie profilu i wyjaśnianie jak Emocjonalność wpływa na pozostałe aspekty.

Opisy Aspektu Emocjonalności

Niskie Wyniki (< 3,5)			Umiarkowane Wyniki (3,5 do 7,5)				Wysokie Wyniki (> 7,5)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Korzyści - Niskie Wyniki

Konsekwencja	Optymizm
Pewność siebie	Myślenie
Brak skłonności do zamartwiania się	perspektywiczne
Stabilność	Relaks
	Zadowolenie

Ryzyka – Niskie Wyniki

Samozadowolenie	Nieczułość
Monotonia	Nadmierna
Obojętność	pewność siebie
Beztroska	Brak emocji
	Niewrażliwość

Frustracje – Niskie Wyniki

- Kiedy ludzie przesadnie reagują lub robią dramat ze wszystkiego.
- Kiedy ludzie stale zauważają jedynie negatywne strony każdej sytuacji i nie wykorzystują szans.

Umiarkowane Wyniki

Osoby z umiarkowanymi wynikami na skali Emocjonalności są wrażliwe na swoje otoczenie, ale w środku czują się bezpieczne i potrafią racjonalnie odbierać nowe informacje. Są zadowolone z tego, kim są, ale gotowe do poprawiania niektórych kwestii.

Podczas pracy z osobami z niskimi wynikami

Potrafi dobrze wyjaśniać ryzyka i potencjalne wpływy. Potrafi pomóc zachować pozytywne, a jednocześnie realistyczne spojrzenie na potencjalne problemy.

Podczas pracy z osobami z wysokimi wynikami

Pomoże osobie z wysokim wynikiem zrozumieć potencjalne ryzyka i implikacje oraz spojrzeć na nie z innej perspektywy, pomagając jednocześnie oddzielić prawdziwe problemy od tych wyobrażonych.

Osoby z umiarkowanymi wynikami bywają sfrustrowane, kiedy

Osoby z niskimi wynikami na skali Emocjonalności demonstrują zbyt swobodny sposób zachowania i obojętną postawę. Mogą być również sfrustrowane ciągłą koniecznością zachęcania i motywowania osób z wysokimi wynikami.

Korzyści - Wysokie Wyniki

Czułość	Wibrujące
Pasja	emocje
Reaktywność	Ostrożność
Wrażliwość na bodźce	Wrażliwość na uczucia innych

Ryzyka – Wysokie Wyniki

Zmienność	Nieprzewidywalność
Humorzystość	Niepokój
Samokrytycyzm	Pesymizm
Nerwowość	Brak wiary w siebie

Frustracje – Wysokie Wyniki

- Kiedy ludzie popadają w samozadowolenie i są nieświadomi swojego wpływu na inne osoby.
- Kiedy ludzie ignorują obawy innych osób i są zbyt pewni siebie.

Podsumowanie wpływu Emocjonalności na pozostałe Aspekty

		Kiedy Emocjonalność jest wysoka	Kiedy Emocjonalność jest umiarkowana	Kiedy Emocjonalność jest niska
Wola	Wysokie Wyniki	Staje się mniej elastyczny/a i twardszy/a w swoich poglądach	Staje się bardziej stanowczy/a i natarczywy/a	Spokojnie przeforsowuje własne poglądy
	Wysokie Umiarkowane	Zbyt mocno przywiązuje się do swoich pomysłów	Staje się bardziej przywiązany do własnych pomysłów	Wyda się obojętny/a na ataki i wyzwania
	Umiarkowane	Daje się łatwo wciągać w spory	Zajmuje się sprawami, które uważa za ważne	Absorbując gniew innych osób
	Niskie Umiarkowane	Ustępuje, aby uniknąć sporu	Zaatakowany/a, broni się	Reaguje w sposób chłodny, ale z determinacją
	Niskie Wyniki	Boi się i unika konfliktu	Unika sporu, chyba że zostanie mocno zaatakowany/a	Unika problemów, odchodząc
Energia	Wysokie Wyniki	Daje się łatwiej zdekoncentrować	Włącza i angażuje wszystkich	Poszukuje ekscytujących bodźców i podejmuje ryzyko
	Wysokie Umiarkowane	Bywa nadmiernie podekscytowany/a	Przedyskutowuje sprawy z innymi i zbiera pomysły	Angażuje innych ludzi i szuka nowych sposobów działania
	Umiarkowane	Cechuje go/ją mniej konsekwentne podejście	Dyskutuje sprawy i angażuje ludzi do działania zgodnie z potrzebami	Jest przystępny/a, ale nie natarczywy/a
	Niskie Umiarkowane	W większym stopniu wycofuje się i unika ludzi	Lubi przemyśleć sprawy zanim podejmie dyskusję	Staje się bardziej powściągliwy/a i samowystarczalny/a
	Niskie Wyniki	Staje się bardziej nieśmiały/a i skrepowany/a	Stara się samodzielnie znaleźć rozwiązanie	Angażuje się tylko wtedy, kiedy mu to odpowiada. Trzyma się własnego obszaru działania
Uczuciowość	Wysokie Wyniki	Jest podatny/a na krytykę i często bierze ją do siebie	W pierwszej kolejności skupia się na dobrym samopoczuciu innych osób	Wyraża zainteresowanie innymi, ale może brakować mu/jej empatii
	Wysokie Umiarkowane	Często zastanawia się nad sprawami, które mają wpływ na ludzi	Koncentruje się na potrzebach innych, ale nie jest całkowicie bezinteresowny/a	Myśli o innych, ale nie angażuje się osobiście
	Umiarkowane	Miewa problemy z równoważeniem własnych potrzeb z potrzebami innych osób	Równoważy własne stanowisko ze stanowiskiem innych osób	Bezstronnie równoważy swoje potrzeby z potrzebami innych osób
	Niskie Umiarkowane	Reaguje w obronie własnego stanowiska. Lekceważy innych ludzi	Koncentruje się na własnych sprawach, ale nie ignoruje potrzeb innych osób	Skupia się na własnych potrzebach kosztem innych
	Niskie Wyniki	Często przybiera postawę defensywną i broni własnego stanowiska	W pierwszej kolejności koncentruje się na własnym interesie	Wyda się chłodny/a i egocentryczny/a
Kontrola	Wysokie Wyniki	Staje się bardziej obsesyjny i ograniczony	Nalega na stosowanie właściwych procedur	Cechuje go/ją chłodny praktycyzm, jest powściągliwy/a i zdyscyplinowany/a
	Wysokie Umiarkowane	Niechętnie dostosowuje się	W pierwszej kolejności odnosi się do procedur	Jest bardziej nastawiony/a na proces i cechuje się powagą
	Umiarkowane	Jest trochę niekonsekwentny/a w odniesieniu do procedur	Stosuje procedury zgodnie z wymaganiami	Stosuje procedury, jeśli mu/jej się to zasugeruje
	Niskie Umiarkowane	Jest raczej niestrukturyzowany/a i niekonsekwentny/a	Cechuje się bardziej elastycznym podejściem	Jest praktyczny/a i stosuje każde podejście, które dobrze działa
	Niskie Wyniki	Jest impulsywny/s i niedbały/a	Cechuje się elastycznym podejściem do procedur i praktyk	Może spocząć na laurach

Pytania badające aspekt Emocjonalności

Pytanie	Wynik	Typowe odpowiedzi	Potencjalne pytania uzupełniające
• Jak często martwisz się z jakiegoś powodu?	• Wysoki	• Bardzo często.	• Jak często martwisz się rzeczami, których inni ludzie nawet nie zauważają? • Jak duży wpływ ma to zamartwianie się na Twoje życie?
	• Umiarkowany	• Martwię się ważnymi sprawami. Jeśli ja się czymś martwię, inni ludzie zwykle też się tym martwią.	• Czy uznajesz swój niepokój za produktywny czy destrukcyjny? • Jak często miewasz poczucie, że niepotrzebnie się martwisz?
	• Niski	• Niezbyt często.	• Jak, Twoim zdaniem, osoby wokół Ciebie postrzegają Twój spokój? • Jak zareagujesz, jeśli zauważysz, że współpracownicy niepokoją się rzeczami, które Ciebie wcale nie martwią?
• Czy opisałbyś/opisałabyś się jako osobę pewną siebie?	• Wysoki	• Nie szczególnie. Zawsze martwię się, że będę mieć jakąś wpadkę i okaże się, że nie jestem wystarczająco dobry/a.	• Jaki wpływ ten brak pewności siebie ma na Twoje życie? Czy powstrzymuje Cię przed podjęciem działania? • Czy sądzisz, że jesteś osobą ostrożną? Może nadmiernie?
	• Umiarkowany	• Jestem pewny/a siebie, jeśli wiem, że potrafię coś zrobić ale nie jestem, kiedy robię coś nowego. W takiej sytuacji mogę wątpić w swoje możliwości do czasu, aż to coś sprawdzę i przekonam się, czy potrafię to zrobić czy nie. Nie zakładam z góry, że nie potrafię.	• Na jakich dowodach opierasz swoje przekonanie? • Czy sądzisz, że zdanie innych ludzi o Tobie jest podobne do Twojego?
	• Niski	• Tak, jestem osobą pewną siebie.	• Co powoduje, że zaczynasz w sobie wątpić? • Czy sądzisz, że inni ludzie podzielają Twoją wiarę w Twoje możliwości?
• Co czujesz na myśl o rozmowach na temat wyników, np. na temat ocen rocznych?	• Wysoki	• Nie lubię ich. Denerwuję się. Czuję się, jakby ktoś mnie osądzał. Przeważnie skupiam się na negatywnych informacjach. Pozytywna ocena po prostu pokazuje mi, że do tej pory jest OK.	• Czy unikasz jakichkolwiek sytuacji ze strachu przed otrzymaniem informacji zwrotnych? • Jak łatwe jest dla Ciebie postępowanie zgodne z przekazaną Ci informacją zwrotną?
	• Umiarkowany	• Nie przejmuję się tym, czy ocena będzie sprawiedliwa. Rozumiem, że taka rozmowa jest ważna. Nie lubię negatywnej oceny, ale cieszę się, jeśli jest pozytywna.	• Jak często przekazywane Ci informacje zwrotne są dla Ciebie zaskakujące? • Co robisz z informacją zwrotną po jej otrzymaniu?
	• Niski	• Nie martwię się nimi. Zwykle mam poczucie dobrze wykonanej pracy.	• Jaka jest największa zmiana, którą wprowadziłeś/łaś w rezultacie rozmowy na temat wyników? • Czy przekazywane Ci informacje zwrotne są zwykle takie, jakich się spodziewasz?

Pytania badające aspekt Emocjonalności

Pytanie	Wynik	Typowe odpowiedzi	Potencjalne pytania uzupełniające
• Jak często zdarza Ci się wyczuwać nastroje innych osób?	• Wysoki	• Często jestem przekonany/a, że wyczuwam różne podteksty. Inni ludzie nie zawsze to potrafią. Zawsze staram się odczytywać, czy ktoś czuje się dobrze i czy nie zrobiłem/am czegoś, co mogłoby kogoś zdenerwować. • Osoby z wysokim wynikiem na skali Emocjonalności często reagują nadmiernie i zakładają, że coś ich dotyczy, kiedy w rzeczywistości wcale tak nie jest.	• Jak często zauważasz, że nad interpretujesz nastroje i działania innych osób? • Jak często myślisz, że ludzie mają problem z Tobą, kiedy tak naprawdę są poruszeni lub zaniepokojeni czymś zupełnie niezwiązanym z Twoją osobą?
	• Umiarkowany	• Sądzę, że właściwie oceniam, czy ktoś czuje się dobrze czy nie. Bardziej obchodzą mnie odczucia osób, które dobrze znam lub za które odpowiadam.	• Czy potrafisz rozpoznać, kiedy to Ty ponosisz odpowiedzialność za odczucia innych ludzi? • Czy potrafisz zdystansować się od niskiego morale, jeśli nic nie możesz w tej sprawie zrobić?
	• Niski	• Nie, chyba że ktoś mi to powie. Osoby z niskim wynikiem na skali Emocjonalności mogą myśleć, że wyczuwają różne rzeczy, ale nie są w stanie tego robić często i bardzo trafnie. Mogą też zupełnie nie zauważać, że denerwują innych ludzi.	• Jak sądzisz - czy ludzie odbierają Cię jako osobę wspierającą? • Po czym poznajesz, co ludzie wokół Ciebie myślą na Twój temat?
• Jak dużo czasu poświęcasz na myślenie o przeszłości?	• Wysoki	• Dużo. Ciągłe powracam do spraw z przeszłości i myślę, że chciałbym/chciałabym to zrobić inaczej, lub myślę o przeszłości i żałuję, że nie mogę tam wrócić. Jestem osobą nostalgiczną.	• Jak często myślisz, że marnujesz czas, martwiąc się rzeczami, których nie możesz zmienić? • Czy sądzisz, że inni miewają takie same wspomnienia z przeszłości jak Ty?
	• Umiarkowany	• Trochę, ale nie za dużo. Lubię sobie powspominać stare Czasy z przyjaciółmi, ale raczej nie rozmyślam o przeszłości. Czasem również po prostu myślę o Podobnych wydarzeniach z przeszłości, żeby z nich wyciągnąć naukę.	• Jak dobrze potrafisz uczyć się z doświadczenia? • Czy częściej nawiedzają Cię dobre czy złe wspomnienia?
	• Niski	• Niezbyt dużo. Jak już coś zostało zrobione, nie warto do tego wracać. Nie widzę zbyt dużo sensu w rozpamiętywaniu przeszłości.	• Czy sądzisz, że zdarza Ci się przegapić okazje, aby uczyć się na popełnionych błędach? • Jak często zdarza się, że inni ludzie chętniej dążą sprawy niż Ty?

Rola Emocjonalności

Emocjonalność została umieszczona poza kołem, ponieważ wpływa na sposób interpretowania pozostałych aspektów. Jest to jakby dodanie trzeciego wymiaru do Profilu. Kiedy wynik na skali Emocjonalności jest niski, obraz jest bardzo stabilny i spójny. Kiedy wynik jest wysoki, obraz jest dużo mniej stabilny, spójny i przewidywalny. Dlatego, jeśli wynik na skali Emocjonalności jest wyższy lub niższy niż poziom umiarkowany, wpłynie on na to, jak będziemy interpretować zachowania związane z pozostałymi czterema aspektami.

Niska Emocjonalność i pozostałe aspekty

Przy niskim poziomie Emocjonalności, Wola, Energia, Uczuciowość i Kontrola funkcjonują jako wyraźnie określone niezależne aspekty. Osoby z takimi wynikami są stabilne i przewidywalne. To, co widzisz dzisiaj, zobaczysz również jutro. Potrafią poradzić sobie z presją i stresem bez przesadnych reakcji i generalnie są pewne siebie oraz tego, co robią. Cechują się spokojnym, swobodnym podejściem, a ich samoocena jest wysoka.

Generalnie rzecz biorąc, niski wynik na skali Emocjonalności oznacza, że w większym stopniu dostrzegane są pozytywne strony pozostałych Aspektów, a w mniejszym cechy negatywne.

Aby dowiedzieć się więcej na temat wpływu Emocjonalności na pozostałe aspekty, czytaj opisy poszczególnych aspektów.

Wysoka Emocjonalność i pozostałe aspekty

W miarę jak wyniki rosną na tej skali, relacje między Wolą, Energią, Uczuciowością i Kontrolą stają się mniej wyraźne. W rezultacie, tacy ludzie zachowują się mniej spójnie i czasami wychodzą „poza ramy swojego charakteru”. Takie osoby są bardziej wrażliwe na bodźce płynące z zewnątrz, ale mogą reagować w przesadny sposób i wyolbrzymiać problemy.

Przy bardzo wysokich wynikach, zachowanie jest bardziej niekonsekwentne i trudniejsze do przewidzenia. Taka osoba staje się w dużym stopniu ofiarą swoich emocji i jako taka, może mieć problem z kontrolowaniem własnych reakcji na sytuacje. Wysoki poziom Emocjonalności sprawia, iż bardziej widoczne stają się negatywne czy niekonstruktywne elementy pozostałych aspektów.

Aby dowiedzieć się więcej na temat wpływu Emocjonalności na pozostałe aspekty, czytaj opisy poszczególnych aspektów.

Ciąg dalszy roli Emocjonalności

Umiarkowana Emocjonalność i pozostałe aspekty

Osoby z umiarkowanymi wynikami na skali Emocjonalności są generalnie stabilne, spójne i przewidywalne. Są świadome tego, co dzieje się wokół nich i zwykle reagują we właściwy i przewidywalny sposób. Emocjonalność na tym poziomie nie wpłynie na to, w jaki sposób będziemy interpretować pozostałe cztery aspekty.

Osoba z takim wynikiem może czasem się martwić, stracić pewność siebie czy poczuć się zestresowana, może też chwilami czuć się szczególnie zrelaksowana i nastawiona optymistycznie, ale emocje te będą zawsze proporcjonalne do konkretnych zdarzeń i będą trwać krótko. Pozostałe aspekty wskażą rodzaj sytuacji czy zdarzeń, które mogą wywołać takie reakcje. Na przykład, można z dużym prawdopodobieństwem trafnie przewidywać, że osobę z wysokim wynikiem na skali Kontroli zdenerwuje fakt, że może spóźnić się na spotkanie lub że zostanie zmieniony termin wykonania zadania.

Emocjonalność w miejscu pracy

Badania Facet5 pokazują, że Emocjonalność rzeczywiście wpływa na preferencje zawodowe, ale w nieco niezwykły sposób. Emocjonalność wydaje się być bardziej połączona z warunkami na jakich wykonuje się pracę i przeżywa życie niż z konkretnymi działaniami, które są atrakcyjne dla danej osoby.

- ✓ Możliwość spędzania czasu bez zamartwiania się.
- ✓ Bycie ekspertem we własnej dziedzinie.
- ✓ Praca z osobami, które się lubi.
- ✓ Duży stan posiadania.

Elementy, które wydają się dominować, są raczej negatywne niż pozytywne. Ludzie chcieliby nie czuć presji i stresu i móc robić to, co chcą. Z tego wynikałoby, że elementem, który Emocjonalność wnosi do preferencji zawodowych, jest potrzeba poczucia własnego komfortu.

Jak inni ludzie postrzegają Emocjonalność

Osoby z wysokimi wynikami na skali Emocjonalności mają skłonność do oceniania siebie samych niżej niż oceniają ich inni. To nikogo nie dziwi, ponieważ istotą Emocjonalności jest skłonność do wątpienia w siebie i mniejsza pewność siebie. Ale niezależni obserwatorzy wcale nie podzielają tej negatywnej opinii. Pytani o to, mówią, że postrzegają osoby z wysokimi wynikami na skali Emocjonalności w następujący sposób:

- ✓ Szybko informują ludzi, że jest jakiś problem.
- ✓ Dobrze rozumieją szczegóły.
- ✓ Szybko dostrzegają logiczne błędy i trudności.
- ✓ Są wrażliwi na uczucia innych osób.
- ✓ Szybko identyfikują odstępstwa od planu.

Niemniej jednak, zauważają również, że ludzie z wysokimi wynikami na skali Emocjonalności:

- ✓ Nie zapewniają, że ludzie postrzegają ocenę wyników pracy w pozytywny sposób.
- ✓ Nie oceniają wyników z odpowiednią regularnością.
- ✓ Nie zapewniają, że ludzie wiedzą, jak będą oceniani.
- ✓ Nie pokazują, jak cele indywidualne łączą się z celami firmy.

Jak inni ludzie postrzegają Emocjonalność

Niskie Wyniki

Plusy

- Stabilność i przewidywalność.
- Pozostaje spokojny/a i niewzruszony/a.
- Silna motywacja wewnętrzna i samodzielność.
- Pozytywne i optymistyczne podejście.
- Właściwe zachowanie w sytuacjach kryzysowych.

Niskie Wyniki

Minusy

- Bagatelizuje ryzyko.
- Zbyt pozytywny obraz własnych umiejętności.
- Raczej intelektualne niż osobiste podejście do rozwoju.
- Nie zauważa obaw innych osób.

Wysokie Wyniki

Plusy

- Czujność – uważność i spostrzegawczość.
- Czujność – zadaje pytania i szuka wyjaśnień.
- Wnoszą pasję i zainteresowanie.
- Realistyczna ocena własnych zdolności przywódczych.
- Zainteresowanie i otwarte podejście do nauki i rozwoju.

Wysokie Wyniki

Minusy

- Zwlekание – szczególnie przy nowych zadaniach.
- Niechęć, aby zamknąć zadanie jako „wykonane”.
- Potrzeba potwierdzenia i rozmowy z menedżerem.
- Wpływ tzw. „dobrych dni” i „złych dni” na pracę i współpracowników.

Kiedy opisujesz Emocjonalność

Emocjonalność opisuje „stopień przepuszczalności” dla informacji pochodzących ze świata zewnętrznego.

Niska Emocjonalność nie przejmuję się zbyt, kiedy otrzymuje negatywne informacje zwrotne, natomiast Wysoka Emocjonalność bardzo przyjmuje do siebie takie informacje. Wysoka Emocjonalność jest bardziej podatna na zranienia i bezbronna. Osoba o Wysokiej Emocjonalności nieustannie uznaje, że powinna poprawiać swoje zachowanie. Jest przeczulona na własnym punkcie, poszukuje lepszego zrozumienia i jest gotowa zmieniać swój sposób działania.

Ludzie o Niskiej Emocjonalności postrzegają siebie jako kompletnych i wcale nie mają ochoty się zmieniać. Nie dostrzegają w sobie nic złego i dlatego zwykle twierdzą, że nie mogą nic w sobie zmienić.

Ludzie z Umiarkowaną Emocjonalnością są wrażliwi na swoje otoczenie, ale mają w sobie „rdzeń”, który zapewnia im poczucie bezpieczeństwa oraz umiejętność racjonalnego dostosowywania się do nowych informacji. Są zadowoleni z tego, kim są, ale też potrafią pracować nad poprawą swojego zachowania, jeśli uznają to za słuszne.

Omówienie Emocjonalności: Lekcje naszej społeczności

Jest wiele wyrażeń, jakich używam do opisania Emocjonalności, która wydaje się być najważniejszym aspektem do wyjaśnienia. Jest to tak trudny aspekt do uchwycenia i tak splątany z innymi aspektami, że prawie niemożliwym jest omawianie go osobno. Zawsze zaczynam od wyjaśnienia, dlaczego, jako czynnik interpretujący, jest ona umieszczona poza innymi aspektami. Opisuję ją jako soczewkę, przez którą ogląda się pozostałą część profilu. Kiedy wynik na skali Emocjonalności jest niski, kształt utworzony przez pozostałe aspekty jest stabilny, ale również przyciemniony. Często używam Uczuciowości, aby opisać, co oznacza tutaj słowo „przyciemniony”. Wyjaśniam wtedy, że chociaż osoba z wysokim wynikiem na skali Uczuciowości zawsze stawia potrzeby innych na pierwszym miejscu, to przy niskiej Emocjonalności będzie to mniej intensywne i będzie pozwalać takiej osobie spać spokojnie nawet wtedy, gdy stała się jakaś niesprawiedliwość i ktoś czuje się nieszczęśliwy, a ona nie dostrzegła tego na czas.

Z drugiej strony, wysoki wynik na skali Emocjonalności zarówno intensyfikuje jak i destabilizuje obraz. Ponownie wykorzystuję Uczuciowość, aby to zilustrować. Wyjaśniam, że dla osoby z wysokim wynikiem zarówno na skali Emocjonalności jak i Uczuciowości niezmiernie ważne jest to, czy ludzie są traktowani życzliwie. Taka osoba zauważy i zainteresuje się każdym niuansiem w zachowaniu innych ludzi. To właśnie jest intensyfikacja. Niemniej jednak, występuje tu również destabilizacja, która polega na tym, że kiedy osoba z wysokim wynikiem sama jest zagrożona lub niespokojna, może poczuć, że nie ma możliwości kogokolwiek wspierać. Ktoś, kto troszczy się o innych we wtorek, może chcieć urwać im łeb w środę, kiedy sam jest pod presją. Najczęściej może się to zdarzyć w zestawieniu z wysokim wynikiem na skali Energii, ponieważ osoby z niskimi wynikami na tej skali potrafią lepiej kontrolować własne zachowania: luka pomiędzy myślą a ekspresją do pewnego stopnia umożliwia im zachowanie samokontroli.

Aby opisać samą Emocjonalność, mówię o lęku, który rośnie w miarę zwiększania się wyniku. Pokazuję również pewność siebie, która zmniejsza się w miarę jak zbliżamy się do 10. Badam proporcjonalność reakcji. Osoby z umiarkowanymi wynikami postrzegają rzeczy takimi, jakie one są. Osoby

Lekcji ciąg dalszy

z niskimi wynikami pomniejszają znaczenie sytuacji, często frustrując tym współpracowników, którzy sądzą, że nie rozumieją zagrożeń. Natomiast osoby z wysokimi wynikami robią z igły widły i często wyolbrzymiają znaczenie zdarzeń.

Informacja zwrotna to użyteczne doświadczenie w dyskusji. Osoby z niskimi wynikami na skali Emocjonalności nie są szczególnie wrażliwe na informacje zwrotne. Zawsze je odbierają jako komentarz na temat tego, co zrobiły, a nigdy tego, kim są. Z kolei, osobom z wysokimi wynikami na tej skali z trudem przychodzi nie postrzegać informacji zwrotnych jako oceny ich osoby. Kiedy czasem powiesz im, że nie są bardzo dobre w tym, co robią; usłyszą, że są do niczego, kropka.

To jak informacja zwrotna jest przyjmowana ilustruje również skłonność do przesadnego interpretowania faktów, która często cechuje osoby z wysokimi wynikami. Natomiast, jeśli osobie z niskim wynikiem powie się w ramach rocznej oceny wyników, że ma być wysłana na kurs umiejętności prezentacji, najprawdopodobniej weźmie tę wiadomość za dobrą monetę: firma chce w nią zainwestować pieniądze, aby nauczyła się nowych interesujących technik. Może nawet dopytywać się, dlaczego zostaje wysłana, szczególnie jeśli od lat przedstawia prezentacje, co do których nie ma zastrzeżeń.

Osoba z wysokim wynikiem najprawdopodobniej zareaguje zupełnie inaczej. Dla niej, wiadomość ta to zawołana próba poprawienia nudnych prezentacji, które od ostatnich pięciu lat wygłasza. Z przerażeniem, będzie rozpamiętywać wszystkie przedstawione do tej pory prezentacje, wyobrażając sobie znudzonych i skonsternowanych współpracowników, którzy chcieliby być gdzie indziej i dyskutują na osobności nad potrzebą wysłania jej właśnie na taki kurs.

Pod-aspekty Emocjonalności

Napięcie:

Opisuje ogólny poziom stresu i napięcia

Strona

s118

Obawa:

Odnosi się do zachowywania ostrożności

i nieokazywania przesadnego optymizmu

s120

Napięcie

Pod-aspekt Emocjonalności, który opisuje ogólny odczuwany na co dzień poziom stresu i napięcia.

<u>Niskie Napięcie</u>	<u>Umiarkowane Wyniki</u>	<u>Wysokie Napięcie</u>
Osoby z niskimi wynikami na skali Napięcia zazwyczaj zachowują spokój i nie zadręczają się bezpodstawnymi obawami i zmartwieniami. Pokazują odporność na stres i zazwyczaj dobrze sobie radzą z większością sytuacji.	Osoby z umiarkowanymi wynikami na skali Napięcia potrafią zachować odpowiednią perspektywę, a jakiegokolwiek zmartwienia czy obawy, które odczuwają, trwają krótko i zależą od konkretnej sytuacji.	Osoby z wysokimi wynikami na skali Napięcia są czujne i ostrzegają przez ryzykiem. Nie pozostawiają niczego przypadkowi, szczególnie wtedy, gdy mają do czynienia z nowymi i nieznanymi okolicznościami.

Niskie Napięcie – mocne strony:

- Jest generalnie osobą zrelaksowaną, która nie martwi się niepotrzebnie.
- Akceptuje się takim/taką, jaki/a jest.
- Bierze rzeczy takimi, jakie są.

Może być postrzegany/a jako:

- Osoba obojętna i beztroska.
- Osoba obojętna na krytykę.
- Niewrażliwy/a na bodźce z zewnątrz.

Jest sfrustrowany/a, gdy

- Ludzie przesadnie reagują na zdarzenia i wymagają ciągłego potwierdzania własnych działań lub wyolbrzymiają ryzyko.

Wysokie Napięcie – mocne strony

- Koncentruje się bardziej w miarę zbliżania się wydarzeń.
- Jest osobą wrażliwą na zmiany.
- Stara się dokonać zmiany w sobie.

Może być postrzegany/a jako:

- Niespokojny/a.
- Samokrytyczny/a.
- Nerwowy/a.

Jest sfrustrowany/a, gdy

- Ludzie lekceważą ryzyko, wydają się go nieświadomi lub nadmiernie spokojni o jego skutki.

Napięcie w miejscu pracy

Niskie Napięcie w miejscu pracy

- Wydaje się, że niewiele jest rzeczy, które mogą wyprowadzić go/ją z równowagi.
- Jest spokojny/a i opanowany/a i dobrze radzi sobie z większością spraw.
- Jest bardzo wyluzowany/a i rzadko widzi potrzebę, aby zmieniać swoje zachowanie.
- Niektórzy mogą myśleć, że jest zbyt pewny/a siebie, stąd niewiele rzeczy może zbić go/ją z tropu.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Nie ma sensu przejmować się tym, na co nie mamy wpływu.
- Mam skłonność do odkładania przygotowań na ostatnią chwilę.
- Zwykle przyjmuję sprawy ze spokojem – rzadko coś wyprowadza mnie z równowagi.

Wyzwania rozwojowe

- Ucz się rozpoznawać niepokój innych, nawet jeśli uznajesz to za niepotrzebne.
- Wyjaśniaj racjonalność Twojego sposobu działania.

Wysokie Napięcie w miejscu pracy

- Może być uznawany/a za ekscytującą osobę, jako że ma skłonność do okazywania innym swojej rozdrganej energii i pasji.
- Ma naturalne predyspozycje do odczuwania napięcia i niepokoju – zwłaszcza wtedy, gdy zbliżają się jakieś ważne wydarzenia.
- Często odczuwa niepokój i zamartwia się na zapas.
- Wiele spraw spędza mu/jej sen z oczu, często odczuwa stres i presję.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- W miarę jak zbliża się ważne wydarzenie - denerwuję się coraz bardziej.
- Często odczuwam niepokój lub czuję się nieswojo i nie mogę określić, co jest tego powodem.
- Wiele jest rzeczy, które chcę w sobie zmienić.

Wyzwania rozwojowe

- Utrzymuj poczucie proporcji, sprawdzając co myślą inni w Twoim otoczeniu.
- Bądź otwarty/a na nowe doświadczenia i możliwości.

Obawa

Pod-aspekt Emocjonalności, który odnosi się do zachowywania ostrożności i nieokazywania przesadnego optymizmu.

Niska Obawa

Osoby z niskimi wynikami na skali Obawy są prawdziwymi optymistami. Z reguły myślą perspektywicznie i mają pozytywne podejście. Podejmują się zadań z przekonaniem, że odniosą w nich sukces.

Umiarkowane Wyniki

Osoby z umiarkowanymi wynikami na skali Obawy mają realistyczny obraz siebie i swoich umiejętności oraz tego, czego można oczekiwać od innych ludzi. Zauważają ryzyko, ale radzą sobie z nim w kontekście bieżącej pracy.

Wysoka Obawa

Osoby z wysokimi wynikami na skali Obawy są czujne i ostrzegają przed ryzykiem. Dobrze się przygotowują, sprawdzając, czy nie ma błędów, zanim uznają zadanie za wykonane. Nie przyjmują założeń i wolą trzymać się tego, co wiedzą.

Niska Obawa – mocne strony:

- Pewny/a swoich umiejętności.
- Cechuje się perspektywnym myśleniem i pozytywną postawą.
- Cechuje go/ją konsekwencja w codziennym działaniu.

Wysoka Obawa – mocne strony:

- Woli trzymać się tego, co wie.
- Sprawdza dwa razy, aby uniknąć błędów.
- Nie przyjmuje założeń.

Może być postrzegany/a jako:

- Osoba zbyt pewna siebie.
- Osoba, która nie zauważa trudności.
- Osoba pozbawiona emocji.

Może być postrzegany/a jako:

- Osoba nadmiernie ostrożna o negatywnym podejściu.
- Pesymista.
- Osoba niezdecydowana i kapryśna.

Jest sfrustrowany/a, gdy

- Ludzie wokół skupiają się na aspektach negatywnych i podkopują morale zespołu.

Jest sfrustrowany/a, gdy

- Ludzie z góry zakładają, że wszystko będzie dobrze, ignorując obawy innych osób.

Obawa w miejscu pracy

Niska Obawa w miejscu pracy

- Jest pewny/a siebie i zrelaksowany/a – wierzy w swoje możliwości.
- Jest optymistyczny/a i wierzy, że wszystko ułoży się jak najlepiej.
- Żyje z dnia na dzień i nie zamartwia się o przyszłość.
- W skrajnych przypadkach może się wydawać zblazowany/a i zbyt pewny/a siebie. Inni mogą uznawać, że nie dostrzega ryzyka i jest zbyt beztroski/a w swoim podejściu.

Wysoka Obawa w miejscu pracy

- Będzie wielokrotnie sprawdzać poprawność sprawy zanim złoży pod nią swój podpis.
- Jest czujny/a i nie robi założeń, że wszystko pójdzie dobrze.
- Może nie odczuwać pełnego zadowolenia ze swojego życia. Uznaje, że raczej trudno jest przewidzieć to, co się wydarzy.
- Jeśli taka osoba dostałaby drugą szansę, ma zawsze poczucie, że wiele rzeczy w swoim życiu zrobiłaby inaczej.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Kiedy już opanuję jakąś sytuację – chcę przejść do czegoś nowego.
- Naprawdę nie jestem nostalgiczną osobą – lubię patrzeć w przyszłość.
- Zwykle mam jasny obraz tego, co chcę osiągnąć.

Możesz usłyszeć, jak mówi

- Lubię trzymać się tego, co wiem, że robię dobrze.
- Często nostalgicznie powracam do przeszłości.
- Moje poglądy na to, czego tak naprawdę chcę - mogą się zmieniać z dnia na dzień.

Wyzwania rozwojowe

- Zatrzymaj się i sprawdź ponownie, zanim odrzucisz obawy innych. Ludzie mogą dostrzegać ryzyko, którego Ty nie widzisz.
- Sprawdzaj, czy Twoje założenia są poprawne.

Wyzwania rozwojowe

- Unikaj ostrzeżeń, które pojawiają się na Twojej drodze i nie pozwalają Ci rozpocząć czegoś nowego.
- Utrzymuj poczucie proporcji, pamiętając o rzeczach, które poszły dobrze.



W celu uzyskania dalszych informacji prosimy o
kontakt
HR High Touch
www.hrht.pl

www.facet5global.com

