



# Profil osobowości persolog

«Osobowość,  
przywództwo  
i praca»

Robert Rozwojowy  
Środowisko: praca  
29 grudnia 2011/pl

per|solog

przykładowy raport

## Spis treści

1	Wprowadzenie do Profilu osobowości persolog oraz Diagramów	2
1.1	Zrozumienie struktury Profilu osobowości persolog	2
1.2	Opis Diagramów	3
1.3	Diagramy dla kwestionariuszy Profilu osobowości persolog „Osobowość, przywództwo i praca”	4
2	Profil osobowości persolog: „Osobowość”	5
2.1	Jakie charakterystyczne zachowania wykazuje Robert?	5
2.2	Jakie tendencje zachowań przejawia Robert?	8
2.3	Robert i jego motywacja, aby dążyć do sukcesu	10
2.4	Jakie strategie realizacji zadań stosuje Robert?	11
2.5	Jakie strategie rozwiązywania problemów stosuje Robert?	12
2.6	W jaki sposób Robert wpływa na innych?	13
2.7	Jakie Robert ma obecnie zamiary?	14
2.8	W jaki sposób Robert reaguje na zmiany?	16
2.9	Jak Robert reaguje na stres?	17
2.10	W jaki sposób Robert radzi sobie z konfliktami?	18
2.11	Z kim Robert pracuje najefektywniej?	19
2.12	Na co Robert reaguje pozytywnie?	20
3	Zachowanie w roli przywódcy	21
3.1	Jak Robert zachowuje się w roli przywódcy?	21
3.2	Jak Robert zachowuje się w roli członka zespołu?	23
3.3	W jaki sposób Robert może lepiej wypełniać rolę przywódcy?	25
4	Profil zatrudnienia persolog	27
4.1	Ogólny opis stanowiska pracy	27
4.2	Przegląd najważniejszych umiejętności	28
4.3	Czy Robert nadaje się na opisane przez siebie stanowisko?	32
5	Informacje ogólne	33
5.1	Podstawowe informacje na temat Modelu osobowości persolog	33
5.2	Krótki opis	34
5.3	Przegląd 20 różnych profili zachowań	35
5.4	Informacje na temat 20 możliwych profili zachowań	36
5.5	Prof. John G. Geier	43
5.6	Gwarancja	44
	Kontakt:	44

# 1 Wprowadzenie do Profilu osobowości persolog oraz Diagramów

## 1.1 Zrozumienie struktury Profilu osobowości persolog

Profil osobowości persolog „Osobowość, przywództwo i praca” pokazuje, w jaki sposób można stać się panem samego siebie oraz skłania do refleksji nad relacjami z klientami, współpracownikami, partnerami lub członkami rodziny.

Pierwszy rozdział raportu zawiera wprowadzenie do Profilu, przedstawiające opisy i Diagramy. W drugim znajdują się interpretacje Twoich zachowań w wybranym przez Ciebie środowisku. Znajdziesz tam informacje o czynnikach motywujących osoby reprezentujące Twój profil zachowań. Poznasz strategie, za pomocą których tacy ludzie realizują zadania, rozwiązują problemy i przekonują innych. W kolejnych sekcjach będziesz mieć okazję do refleksji nad swoimi zamiarami i intencjami, a następnie zidentyfikujesz swoje zachowania pod presją, w sytuacjach konfliktowych oraz wobec zmian zachodzących w Twoim otoczeniu. Na koniec rozdziału dowiesz się, z kim osoby o Twoim profilu zachowań najefektywniej współpracują i na co reagują pozytywnie.

Jeśli Twój raport zawiera część dotyczącą przywództwa: W rozdziale tym zastanowisz się nad swoimi umiejętnościami przywódczymi. Jego uzupełnieniem są informacje na temat Twojego zachowania w roli członka zespołu.

Jeśli Twój raport zawiera część dotyczącą pracy: W rozdziale tym opisane są cechy zachowań, które mają istotne znaczenia dla Twojego zadania/stanowiska zgodnie z wypełnionym przez Ciebie kwestionariuszem Profilu zatrudnienia.

Jeśli Twój raport zawiera część ogólną: Ostatni rozdział zawiera opis 20 różnych profili zachowań wyszczególnionych w Profilu osobowości persolog.

Profil osobowości persolog „Osobowość, przywództwo i praca” pomoże Ci zorientować się w Twojej aktualnej sytuacji. Jeśli odkryjesz potrzebę wprowadzenia zmian, ich podstawą powinna stać się pożądana sytuacja docelowa. Aby wesprzeć ten proces, Profil osobowości persolog online zakłada pracę ze sobą i nad sobą. Dlatego też indywidualnym interpretacjom towarzyszą ćwiczenia do wykonania. Dobrze przyjrzyj się wszystkim opisom i zweryfikuj ich trafność, odnosząc je do własnej osoby. Pomogą Ci w tym osobiste przykłady ilustrujące każdą interpretację. Profil osobowości persolog traktuj jako swój zeszyt ćwiczeń, ponieważ rozwój osobowości następuje dopiero w trakcie interakcji z tekstem i pracy nad sobą.

Ocena poszczególnych wyrażen użytych w opisie profilu odbywa się poprzez ich personalizację. Oznacza to, że zaznaczasz tylko te kwestie, które odnoszą się do Ciebie, a zdania nie mające z Tobą nic wspólnego – skreślasz. Natomiast kwestie niezrozumiałe lub wymagające dalszego wyjaśnienia oznaczasz znakiem zapytania. W ten sposób Profil osobowości persolog „Osobowość, przywództwo i praca” stanie się Twoim osobistym raportem.

Ćwiczenia zawarte w Profilu mogą być powtarzane w regularnych odstępach czasu. Uczyni to z Ciebie mistrza, który czerpie przyjemność z dochodzenia do wysokiej formy.

## 1.2 Opis Diagramów

Ocena Profilu osobowości persolog obejmuje w zależności od ilości wypełnionych przez Ciebie formularzy od 1 do 4 Diagramów. Odnosi się do dwóch kwestionariuszy dla Profilu osobowości i jednego kwestionariusza dla Profilu zatrudnienia (ten ostatni można wybrać jako opcję dodatkową).

### **Diagram I: Wizerunek zewnętrzny**

Nasz wizerunek zewnętrzny jest tym, co pokazujemy innym i co inni powinni w nas widzieć. W dużej mierze wynika on z naszej reakcji na oczekiwania otoczenia, a dalszy jego rozwój następuje podczas dostosowywania się do zmian zachodzących w naszym środowisku. W zależności od zachowań, jakich oczekują lub wymagają określone osoby i sytuacje, możemy mieć różne wizerunki zewnętrzne. Reasumując: Diagram I przedstawia to, czego oczekują od nas inni oraz wymagania stawiane nam przez okoliczności.

### **Diagram II: Wizerunek wewnętrzny**

Nasz wizerunek wewnętrzny informuje o naszych osobistych przekonaniach, wartościach i postawach; o tym, kim jesteśmy i czego oczekujemy od samych siebie. Te osobiste przekonania uformowały się w sferze naszych uczuć już we wczesnym dzieciństwie. Mimo tak znaczącego wpływu tamtego okresu nadal weryfikujemy nasze wartości: niektóre podtrzymujemy, a inne zmieniamy lub odrzucamy. Zwłaszcza w sytuacjach stresujących często odwołujemy się do tych głęboko zakorzenionych w naszej osobowości wzorców zachowań. Reasumując: Diagram II przedstawia to, czego oczekujemy sami od siebie w konkretnych okolicznościach.

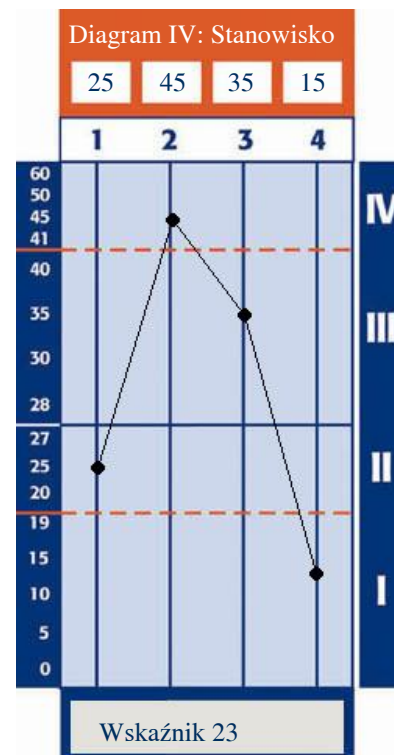
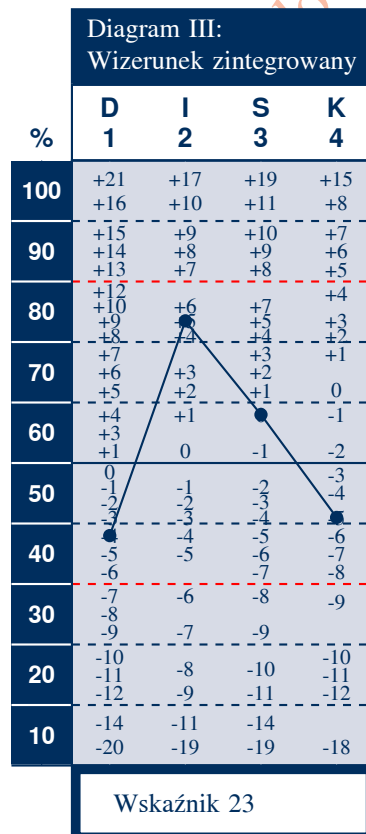
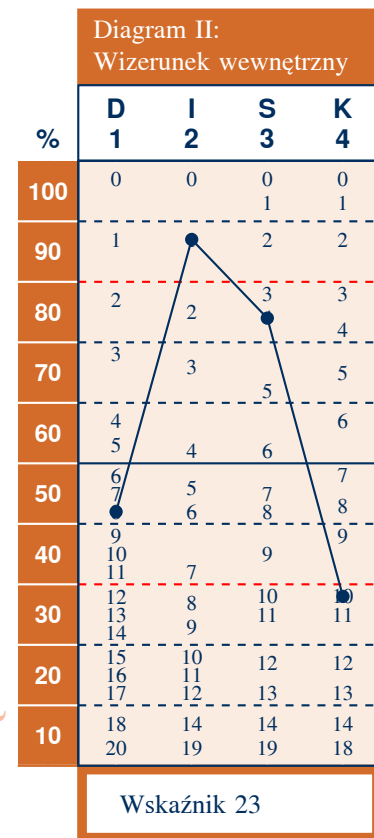
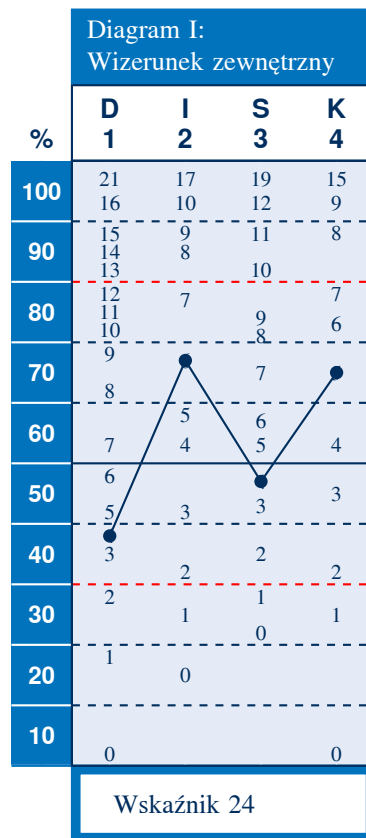
### **Diagram III: Wizerunek zintegrowany**

Diagram „wizerunku zintegrowanego” pokazuje, jak widzimy siebie w wybranym środowisku. Jest to wykres zbiorczy, gdyż zawiera dwa różne aspekty naszego „ja”: zewnętrzny i wewnętrzny. Tym samym stanowi ogólny obraz naszego zachowania. Niektóre osoby chętniej opisują siebie w sytuacjach „Najbardziej”, a inne w sytuacjach „Najmniej”. Zestawienie odpowiedzi z obydwu tych opcji zapewnia szeroką perspektywę na nasz sposób postrzegania siebie.

### **Diagram IV: Stanowisko**

Diagram IV ukazuje zachowania, które Twoim zdaniem są wymagane na danym stanowisku pracy. Diagram ten przedstawia również oczekiwania w stosunku do tego stanowiska (w zależności od środowiska wpisanego do kwestionariusza). Uwaga: Wyniki przedstawione na Diagramie IV powinny być oceniane na tle zadania/stanowiska stanowiącego kontekst wypełnionego przez Ciebie kwestionariusza Profilu zatrudnienia.

### 1.3 Diagramy dla kwestionariuszy Profilu osobowości persolog „Osobowość, przywództwo i praca”



Interpretacja na podstawie Diagramu I: Robert i jego zachowanie, kiedy znajduje się w centrum uwagi

Interpretacja na podstawie Diagramu II: Robert i jego charakterystyczne cechy osobowości w sytuacjach zakulisowych

A: Budowanie poczucia własnej wartości

## 2 Profil osobowości persolog: „Osobowość”

### 2.1 Jakie charakterystyczne zachowania wykazuje Robert?

Diagram I odnosi się do wizerunku zewnętrznego i opisuje nasze zachowanie, gdy znajdujemy się w centrum uwagi. Robert przejmuje dowodzenie, kiedy inni zawodzą. Dbą o porządkowanie spraw i potrafi znakomicie improwizować. Jednak jego kompetencja i elastyczność opierają się również na starannym planowaniu z uwzględnieniem wszystkich ewentualności. Ponieważ liczy się z trudnościami i przygotowuje się na nie, emanuje pewnością siebie, kiedy konieczna jest zmiana obranego kursu. Robert jest gotów, aby działać na wielu frontach i najczęściej potrafi w przekonujący sposób uzasadnić swoje poczynania. Łatwo przychodzi mu rozważanie różnych aspektów danego problemu. Realizacja zadań przebiega u niego tak samo starannie, jak ich planowanie. Chociaż jego odraza do nudnych czynności rutynowych jest powszechnie znana, potrafi zaskoczyć innych swoją umiejętnością osiągania wyników i przewyższania konkurentów przy użyciu prostych metod.

Robert wywiera na innych dobre wrażenie. Pragnie osiągnąć sukces poprzez angażowanie ludzi i tworzenie wraz z nimi zespołów roboczych. Jego główna tendencja zachowania charakteryzuje się nieustępliwością i towarzyskością. Za klucz do sukcesu uważa staranną ocenę przy doborze współpracowników i rzetelne planowanie projektów. Jeśli coś przebiega niezgodnie z planem, Robert potrafi boleśnie skrytykować. Jeśli zaś wszystko idzie gładko i bez zakłóceń, staje się osobą pełną serdeczności, entuzjazmu i wyobraźni.

Jako uzupełnienie informacji wynikających z Diagramu II można jeszcze dodać następujące kwestie: Naszą energię wyzwalały emocje i uczucia. Dzięki charakterystycznym cechom osobowości energia ta przejawia się w postaci względnie stabilnego i obliczalnego zachowania. Poniżej zestawiono parami i opisano sześć nierozdzielnie ze sobą związanych przeciwstawnych cech charakterystycznych. Są to: indywidualizm – zespołowość, podejście osądzające – podejście troskliwe oraz rywalizacja – współpraca. Specyfika każdej z tych charakterystycznych cech osobowości zostanie teraz przedstawiona jako procentowy udział energii dla danej pary cech. Odnośne komentarze zawierają objaśnienia, w jaki sposób wpływa to na poszczególne obszary naszej działalności – A: Budowanie poczucia własnej wartości, B: Rozróżnianie pomiędzy tym, co właściwe, a tym, co niewłaściwe, C: Realizacja celów.

Aby uzyskać potwierdzenie własnej wartości, Robert zdecydowanie chętniej pracuje w zespole, niż samodzielnie.

#### Charakterystyczne cechy osobowości

Indywidualizm (37%)	Zespołowość (63%)
Rozwija się indywidualnie i jest niezależny; podejmuje inicjatywę; jest kreatywny.	Dąży do wspólnych celów; stara się zapewnić harmonię; poszukuje wspólnego mianownika; zabiega o wzajemne wsparcie; współpracuje.

Ważną zasadą, która leży u podstaw jego zachowania, jest świadczenie sobie wzajemnej pomocy. Robert inwestuje energię w rozwój potrzebnych do tego umiejętności. Instynktownie czuje się związany z innymi i tworzy atmosferę, w której mogą oni żyć i pracować w harmonii. Nawet, kiedy nie osiąga pożądanych rezultatów, już sama próba stworzenia dobrej atmosfery sprawia, że rośnie jego poczucie własnej wartości. Kiedy pracuje samodzielnie, jego samoocena nie otrzymuje już takich samych bodźców.

**B: Rozróżnianie pomiędzy tym, co właściwe, a tym, co niewłaściwe**

Odróżniając to, co właściwe od tego, co niewłaściwe, Robert jest wobec innych bardziej wyrozumiały, niż krytyczny.

**Charakterystyczne cechy osobowości**

Podjęcie osądające (19%)	Podjęcie troskliwe (81%)
Broni swoich praw; pociąga innych do odpowiedzialności; dba o przestrzeganie przepisów i zasad; nagradza i karze.	Pomaga innym; umacnia więzi międzyludzkie; uwzględnia okoliczności; okazuje empatię; potrafi wybaczać.

Robert wyznaje pogląd, że prawa, przepisy i reguły stanowią tylko ogólne wytyczne dla złożonych ludzkich doświadczeń. Zna historię życia różnych ludzi i dlatego rozumie ich zachowania. Potrafi postawić się na ich miejscu i uwzględnić szczególne okoliczności, z jakimi przychodzi im się zmagać. Wyciąga pomocną dłoń i wspiera ich w wypełnianiu oczekiwań, jakie przed nimi postawiono. Jest przekonany, że umożliwienie człowiekowi rehabilitacji jest korzystniejsze od karania. Naraża się przy tym na ryzyko nadmiernej wyrozumiałości i nie pociągania innych do odpowiedzialności za ich działania.

**C: Realizacja celów**

Realizując cele Robert jest nastawiony zarówno na współzawodnictwo, jak i na współpracę. Dlatego też zamiennie stosuje obydwa te tryby.

**Charakterystyczne cechy osobowości**

Rywalizacja (49%)	Współpraca (51%)
Zajmuje niezłomne stanowisko; wypowiada się w energiczny sposób; trzyma się zasad; dąży do pokonania przeciwników.	Okazuje otwartość; słucha i zadaje pytania; negocjuje; zawiera kompromisy; dochodzi do porozumień; dba o realizację planów.

Robert jest przekonany, że otwartość, umiejętność słuchania i zadawania pytań oraz zawieranie kompromisów i porozumień są konieczne na rzecz lepszej współpracy i współlistnienia. Uważa też, że należy aktywnie angażować się na rzecz tych, którzy nie potrafią się bronić. Trzyma się swych zasad, gdy stara się pozyskać ludzi dla jakiejś sprawy lub angażuje się na rzecz outsiderów. Dążąc do jakiegoś celu nie potrafi jednak tak skutecznie zabiegać o siebie w konfrontacji z agresywnymi osobami. Łatwiej jest mu staczać bitwy za kogoś innego, niż we własnym imieniu.

**Interpretacja na podstawie Diagramu III: Tendencje zachowań, które aktualnie przejawiasz**

Twój wizerunek zintegrowany przedstawiony na Diagramie III ukazuje całokształt Twoich tendencji zachowań w wybranym środowisku. Ich interpretacja pozwala na refleksję na temat własnych przyzwyczajęń w określonych sytuacjach. Warto na przykład zastanowić się, czego oczekujesz od innych i czy wolisz pracować energicznie, czy z większą rezerwą.

Ćwiczenie: Odniesz poniższy tekst do własnej osoby. Zaznacz te wyrażenia, które opisują Cię w obecnym kontekście. Znajdź przykłady, w których użyte wyrażenia mają odzwierciedlenie w Twojej sytuacji.

Twoje spontaniczne zachowanie może objawiać się w następujący sposób:

### Robert i jego aktualne zachowanie:

- Pozostawiam sobie otwarte możliwości wyboru. Pozwalam, żeby zdarzenia rozciągały się w czasie, aby uzyskać lepsze rezultaty.
- Chcę rozmawiać o problemach i od razu dzielić się z innymi swoimi zmartwieniami.
- Poszukuję możliwości natychmiastowego wyjaśniania różnic zdań i nieporozumień.
- Jeśli ktoś mi przerywa, okazuję cierpliwość i zrozumienie.
- Dostosowuję się do stawianych mi przez innych wymagań, próbując jednocześnie realizować wszystkie zadania.
- Jestem raczej ekstrawertykiem, niż introwertykiem.
- Nie wpadam szybko w złość i rzadko bywam pamiętliwy.

przykładowy raport

**Interpretacja na podstawie Diagramu II:**

**Robert i jego zachowanie w przypadku oporu wobec jego pomysłów: dane na podstawie Inicjatywnego typu zachowań**


**Robert i jego zachowanie w przypadku zagrożenia lub nietolerowanych przez siebie sytuacji: dane na podstawie Stałego typu zachowań**


**Robert i jego zachowanie w przypadku przejęcia odpowiedzialności: dane na podstawie Dominującego typu zachowań**


## 2.2 Jakie tendencje zachowań przejawia Robert?


Każdy człowiek potrafi zachowywać się produktywnie lub nieproduktywnie. Pod produktywnym zachowaniem rozumiemy zachowania ujawniające nasze silne strony, czyli wspierające innych bądź umacniające więzi z nimi. Nieproduktywne zachowanie to postępowanie powodujące zablokowanie relacji, będące odzwierciedleniem naszych słabości. Na podstawie poniższych interpretacji rozważ swoje zachowania wynikające z Diagramu II. Jak już wspomniano na stronie 3, tendencje zachowań pokazane na Diagramie II ujawniają się zwłaszcza w sytuacjach stresowych. Dlatego zapoznaj się teraz z poniższymi opisami i przeczytaj informacje na temat pozytywnych oraz negatywnych aspektów Twojego zachowania. Wyrażenia oznaczone strzałką odpowiadają Twoim tendencjom z Diagramu II.


Ćwiczenie: Przedstawione poniżej informacje należy opracować w następujący sposób: Przeczytaj teksty oznaczone strzałką. Stanowią one interpretację Twojego zachowania na podstawie Diagramu II. Strzałka pod znakiem dodatnim (+) wskazuje na zachowania wzmacniające relacje, a strzałka pod znakiem ujemnym (-) oznacza postępowanie je osłabiające. Na tej podstawie możesz odczytać swoją ogólną skłonność do produktywnego lub nieproduktywnego zachowania w aktualnej sytuacji oraz swoje tendencje do aktywnych działań i produktywnych zachowań – lub przeciwnie. Zastanów się nad tymi wyrażeniami! Przemyśl te, które oznaczone są minusem (-), pod następującym kątem: Czego mi potrzeba, abym mógł w tym środowisku zachowywać się w sposób wzmacniający relacje? W odniesieniu do wyrażen oznaczonych plusem (+) rozważ sposoby stabilizowania zachowań wspierających relacje. W obydwu przypadkach opracuj plan działania na rzecz wzmacniania więzi z innymi.


- 

Wiele uwagi poświęca wpływowym osobom. Zawiera transakcje z ludźmi, którzy mogą kiedyś wyświadczyć mu przysługę. Potrafi wyrażać się lekceważąco – szczególnie na temat nieprzyjaznych osób.
- 

Bezpośrednio stawia czoła sprzeciwowi i poświęca czas na wyjaśnienie dwuznaczności. Potrafi obrazowo przedstawiać pomysły – tak aby inni byli w stanie zrozumieć ich zastosowanie. Przedstawia też, jaką korzyść mogą z nich odnieść.
- 

Stara się uzyskać aprobatę innych, mówiąc im to, co chcą usłyszeć. Naciska na nich, żeby podjęli decyzję, czasami nie udzielając im wystarczającej ilości informacji.
- 

Okazuje wyczucie dla obaw innych, wysłuchuje ich opowieści o problemach, łagodzi troski i uspokaja ich obawy. Chwali pracę innych, nagradza dobre wyniki i podbudowuje morale.
- 

Wytacza granice własnego obszaru kompetencji. Skłania innych, aby wzięli na siebie część winy, kiedy coś się nie udaje. Koncentruje się na teraźniejszości i zaniedbuje plany na przyszłość. Zwiększa napięcie poprzez unikanie negatywnych kwestii. Potrafi w myślach zrobić z igły widły.
- 

Jest otwarty na nowe idee i metody pracy. Pozyskuje zgodę na wprowadzanie innowacji. Dzieli się odpowiedzialnością z innymi i angażuje ich w proces decyzyjny. Dzieli z nimi radości oraz smutki.

**Jak Robert postępuje w stosunku do zasad: dane na podstawie Krytycznego typu zachowań**



Reaguje negatywnie, kiedy ogólnie wytyczne nie odpowiadają jego osobistym doświadczeniom. Zakłada, że inni podzielają jego zdanie. Jego brak elastyczności i bardzo osobista reakcja na ograniczenia rozczarowują jego otoczenie.



Kwestionuje niezbędność stosowania przymusu. Przedstawia możliwości, w jaki sposób można zabiegać o akceptację dla zasad. Mówi, co członkowie zespołu myślą o panujących zasadach i przekazuje dalej praktyczne propozycje.

Tutaj zanotuj swoje refleksje:

przykładowy raport

Interpretacja na podstawie Diagramu III:

### 2.3 Robert i jego motywacja, aby dążyć do sukcesu

Robert pragnie dawać i otrzymywać troskę i zrozumienie. Jego motywacja rośnie, jeśli inne osoby dają mu możliwość, aby:

- zawierać przyjaźnie w celu osiągnięcia lepszej współpracy,
- pracować w przyjaznej i kooperatywnej atmosferze,
- rozmawiać o osobistych zainteresowaniach, nawiązywać długotrwałe relacje,
- pracować na sprawiedliwych zasadach, gdzie wszyscy mają takie same szanse, aby zyskać uznanie.

Robert chce działać w środowisku pracy, w którym szanuje się ludzi i docenia ich umiejętności. Uznanie dla posiadanych zdolności, wzajemne okazywanie sobie życzliwości i zrozumienia oraz tworzenie przyjaznego otoczenia dodają mu nowych sił. Pomaga mu to utrzymać równowagę emocjonalną. Interesują go idee mające na celu ulepszenie środowiska i poprawę warunków pracy. Robert podejmuje inicjatywy i potrzebuje zadań pozwalających mu na styczność z ludźmi – poprzez ich instruowanie, nauczanie lub świadczenie im usług. Dzięki temu ma możliwość pogłębiania i stosowania swojej znajomości ludzkiej natury. Chętnie umożliwi innym dalszy rozwój. Jego motywacja jest największa wtedy, gdy może współpracować z ludźmi w ustalonych ramach.

Tutaj zanotuj swoje refleksje:

przykładowy raport

Informacja na podstawie Diagramu III: Robert i jego styl działania

Jak Robert angażuje innych w swoje procesy robocze:

W jaki sposób Robert uczestniczy w procesach roboczych:

Jak Robert odnosi się do innych?

## 2.4 Jakie strategie realizacji zadań stosuje Robert?

Robert zaczyna od nawiązania kontaktu z ludźmi. Kiedy może omówić z nimi dane zadanie i sposób jego wykonania, zyskuje lepsze wyobrażenie o jego realizacji. Jego sława osoby dbającej o innych dodaje mu wiarygodności i otwiera przed nim możliwości w firmie. Chętnie pracuje w ramach istniejących struktur. Praca zespołowa, podczas której członkowie zespołu mogą podejmować decyzje, zaspokaja jego potrzebę niezależności i kontaktu z ludźmi. W takim środowisku Robert omawia realizowane zadania z uwzględnieniem atutów i ograniczeń poszczególnych członków zespołu. Pragnie przez krótki czas popracować samodzielnie, aby później z powrotem dłużej działać w ramach zespołu.

Robert prowadzi rozmowy i udziela porad na bazie swych praktycznych doświadczeń. Prezentując wymagane dla danego stanowiska pracy umiejętności używa zachęcających i budzących zapal słów oraz oferuje wsparcie. Robert pomaga innym w realizacji zadań poprzez tworzenie harmonijnego środowiska pracy. Wykorzystuje swoje umiejętności komunikacyjne oraz zdolność empatii, aby budować mosty pomiędzy poszczególnymi zespołami. Jego pytania często skłaniają innych do reorganizacji pracy. Czasami rozładowuje napięcie poprzez wyrażenie obaw, które inni zachowują dla siebie. We współpracy z osobami, które nie przejawiają chęci do kooperacji stara się zmienić charakter zadania, środowisko lub nastawienie takiej jednostki.

Ćwiczenie: Odniesz poniższy tekst do własnej osoby. Zaznacz te wyrażenia, które odnoszą się do Ciebie w danym kontekście. Znajdź przykłady, w których użyte wyrażenia mają odzwierciedlenie w Twojej sytuacji.

- Występuję w obronie mniej uprzywilejowanych ludzi.
- Jestem dogłębnie przekonany o tym, że decyzje powinny przynosić korzyści wszystkim zainteresowanym i że warto poświęcić się, aby to osiągnąć.
- Jestem elastyczny, jeśli w grę wchodzi istotne kwestie. Przyklaskuję decyzjom, które poszerzają wolność wyboru i swobodę działania.
- Skupiam się głównie na ludziach i na opracowywaniu praktycznych rozwiązań.
- Uzyskuję od innych informacje o ich poglądach, a następnie staram się, aby doceniono wkład pracy każdego członka zespołu. Uwzględniam przemyślenia innych osób oraz szukam możliwości współpracy.

Robert jest opanowany i robi na innych wrażenie dzięki swojej serdeczności, współczuciu i zrozumieniu, jakie im okazuje. Już przy pierwszym kontakcie zdobywa zaufanie ludzi poprzez szczere wypowiedzi i działania. Robert dostosowuje swoje zdolności interpersonalne do potrzeb innych osób: wdaje się w pogaduszki, aby zredukować napięcie, natomiast ekspertom zadaje rzeczowe pytania. Robert okazuje zainteresowanie samotnikami, podejmuje się roli rzecznika nieśmiałył osób, wysłuchuje i pociesza ludzi borykających się z wieloma problemami. Pośredniczy między zwaśnionymi obozami i wspiera potrzebujących.

Robert dba o to, aby ludzie oraz formalne lub nieformalne zespoły pozostawały z sobą w kontakcie. Tworzy kanały komunikacji i jest pierwszą osobą, która z nich korzysta. Dzięki swej miłej powierzchowności może bez problemu mówić o zasadach, którymi się kieruje. Chociaż wyraża się płynnie, z trudem udaje mu się formułować krótkie i zwięzłe odpowiedzi. Ma skłonność do wzbogacania i rozciągania swych wypowiedzi, mówienia o swoich uczuciach oraz obszerne przedstawiania okoliczności, co powoduje, że łatwo odbiega od sedna sprawy. Jeśli nawet zajmuje to dużo czasu, ludzie słuchają go z przyjemnością, chociaż nie zawsze są potem dobrze poinformowani.

Informacja na podstawie Diagramu III:

Strategie rozwiązywania problemów:

## 2.5 Jakie strategie rozwiązywania problemów stosuje Robert?

Poniższa skala prezentuje sposób, w jaki Robert rozwiązuje problemy: łączy myślenie analityczne z intuicyjnym podejściem.

analityczne					zintegrowane			intuicyjne		
5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
				↑						

Wykorzystuje wymierne fakty, które podbudowuje wypowiedziami ekspertów z danej dziedziny, przytaczając je w swoich wypowiedziach w postaci historyjek. Jego ostateczne decyzje bazują bardziej na uczuciach, niż przemyśleniach.

Najlepsze wyniki w procesie rozwiązywania problemów Robert osiąga w zadaniach 2 i 4:

1. określenie problemu
2. analiza problemu
3. badanie możliwych rozwiązań
4. wybór najlepszego rozwiązania
5. uzyskanie akceptacji dla danego rozwiązania

Ćwiczenie: Zastanów się, jaki wpływ na podział zadań w Twoim środowisku mają Twoje preferencje odnośnie stylu rozwiązywania problemów.

Jego tendencja do optymizmu może prowadzić do zwłoki w realizacji zadania 1, czyli zdefiniowania problemu. Natomiast dążenie do uzyskania rozwiązania problemu, jakie wykazuje Robert, ogranicza ilość i jakość branych pod uwagę opcji (zadanie 3). Skutecznie uzyskuje akceptację pomysłów (zadanie 5) w sytuacjach, w których osobowość jest ważniejsza od danej idei czy produktu. Robert posiada umiejętności i wiarę w siebie potrzebne do analizy problemu (zadanie 2) i poszukiwania możliwych rozwiązań (zadanie 3).

Tutaj zanotuj swoje refleksje:

Interpretacja na podstawie Diagramu III:

Robert i jego strategia przygotowywania prezentacji:

Taktyka podczas prezentacji:

Jak Robert może zwiększyć swoją siłę przekonywania?

## 2.6 W jaki sposób Robert wpływa na innych?

Każdego dnia kogoś do czegoś przekonujemy. Chcemy wpływać na innych z różnych względów: aby zwrócić na siebie lub na coś ich uwagę, aby być lepiej rozumianym, aby skłonić kogoś do współpracy, uzyskać czyjąś akceptację lub coś sprzedać. Krótko mówiąc, siła perswazji jest tajemnicą naszego sukcesu w kontaktach ze współpracownikami, klientami, przyjaciółmi czy rodziną. Aby nasz przekaz znalazł u innych odpowiedni odbiór, posługujemy się technikami werbalnymi oraz opracowujemy specjalne strategie i taktykę. Wprawdzie dostosowujemy te czynniki do konkretnych sytuacji, jednak każdy z nas posiada pewien podstawowy wzorzec wpływania na innych.

Jego kluczową strategią jest budowanie osobistej relacji z klientem lub współpracownikiem, którego pragnie przekonać. Przygotowuje się do tego podsumowując swoją wiedzę na temat zainteresowań i relacji tej osoby. Szuka przy tym wspólnych obszarów zainteresowań i znajomych. Relacja ma dla niego decydujące znaczenie. Przejmuje on w niej rolę doradcy, wspierającego wysiłki i podbudowującego poczucie własnej wartości drugiej osoby.

Ważną metodą jest dla niego możliwie jak najlepsze wczucie się w danego rozmówcę. Wywiera na innych wrażenie, że nie sprzedaje jakiegoś produktu czy pomysłu, tylko swój własny. W sytuacji sprzedażowej dobrze dogaduje się ze swoimi słuchaczami – niezależnie, z jaką osobowością ma do czynienia. Inicjowanie rozmów i przełamywanie pierwszych lodów przychodzi mu naturalnie. Niezwykle skutecznie udaje mu się sprawić, żeby inni go lubili i akceptowali. Do jego metod należy też utrzymywanie kontaktu wzrokowego, przyjemny wyraz twarzy i zrelaksowana postawa.

Robert może zwiększyć swą siłę przekonywania poprzez:

- Komunikowanie swojego stanowiska w zdecydowany sposób; skupianie się na zaletach produktu lub koncepcji.
- Trzymanie się sedna prezentacji skierowanej do klientów lub współpracowników; ograniczenie nadmiernej towarzyskości lub rozmowności.
- Objasnianie wad produktu lub koncepcji, zamiast brania na siebie winy za potencjalne niedoskonałości.
- Odwoływanie się do rzeczywistych potrzeb innych osób przynajmniej na czas samej prezentacji.
- Zabieganie o akceptację dla swoich propozycji; wykazywanie czasem większej siły przebicia; uwzględnianie konsekwencji w przypadku podjęcia ryzyka; rozważanie, jak można przekształcić „nie“ w „być może“ i „być może“ w „tak“.

Interpretacja na podstawie Diagramu I:

Diagram I: Robert i jego zamiary:

Twoja instrukcja robocza:

## 2.7 Jakie Robert ma obecnie zamiary?

Często wyczuwamy potrzeby danej sytuacji i zastanawiamy się, czy nasze postępowanie jest do niej adekwatne. Aby lepiej panować nad okolicznościami, warto wykorzystać sprawdzoną metodę: zmiana zachowań poprzez zmianę zamiarów. Niewiele osób zastanawia się, jakie działania podjąć w określonej sytuacji. Tymczasem staranna obserwacja, np. środowiska pracy pozwoli nam stwierdzić, czy nasze zamiary są zgodne z dążeniami przedsiębiorstwa czy organizacji.

- \_\_\_ Przejmować szeroki zakres odpowiedzialności; odrzucać rutynowe i jednostajne zadania.
- \_\_\_ Zachęcać innych do współzawodnictwa, aby przy okazji zmotywować także siebie do skuteczniejszej pracy.
- \_\_\_ Baczenie obserwować osoby, które pragną zdobyć nad nim przewagę, i podjąć próbę zrozumienia motywów ich działania.
- \_\_\_ Zaspokajać własną ciekawość; brać udział w wielu różnorodnych działaniach; zdobyć przynajmniej pobieżną wiedzę na wiele różnych tematów.
- \_\_\_ Krytykować osoby nie spełniające swych obowiązków, grożąc im cofnięciem swojego wsparcia.
- \_\_\_ Być postrzeganym jako silna osobowość i rywal; zwiększać swoją konkurencyjność.
- \_\_\_ Zdobyć pozycję bliską ośrodku władzy.
- \_\_\_ Wykorzystywać swój autorytet; pociągać innych do odpowiedzialności za ich czyny.
- \_\_\_ Poszukiwać wsparcia u osób dysponujących niezbędnymi umiejętnościami; sprawdzać ich lojalność.
- \_\_\_ Ustalić, co jest naprawdę ważne i o co warto walczyć.

Raz jeszcze przeczytaj powyższe zamiary. Ustal, czy Twoje dążenia są dostosowane do Twojego aktualnego środowiska pracy, tj. czy są adekwatne do potrzeb Twojej pracy. Obok poszczególnych zamiarów wstaw następujące litery:

- „T” – tak, dalej realizować zamiar
- „Z” – zastanowić się – zamiar do ponownego przemyślenia
- „N” – nie, porzucić zamiar

Robert może z czasem zmienić zamiary. To pociągnie za sobą również zmianę jego stylu działania. W celu obserwacji tego dynamicznego procesu należy najpierw uświadomić sobie, jakie było pierwotne nacechowanie jego dotychczasowych zamiarów. Zamiary najsilniej nacechowane są wyszczególnione w tabeli: 1. Zakosztować sukcesu (22%), 2. Budować harmonię (18%) i 3. Mieć swobodę działania (15%).

Jakie priorytety posiada Robert:

Ogólne zamiary	Nacechowanie %	Kolejność	Ocena
Zakosztować sukcesu	22	1	_____
Budować harmonię	18	2	_____
Mieć swobodę działania	15	3	_____
Podejmować ryzyko	12	4	_____
Uwzględniać fakty	8	5	_____
Przejmować dowodzenie	7	6	_____
Bawić się	6	7	_____
Tworzyć coś nowego	5	8	_____
Pragnienie zgodności i porozumienia	4	9	_____
Działać ostrożnie	3	10	_____
Suma	100.0		

Twoja instrukcja robocza:

1. Powyższa tabela przedstawia inne podejście do kwestii zamiarów. Przedstawiono w niej 10 zamiarów w kolejności uzyskanych punktów procentowych. Próbką statystyczną obejmowała 1200 osób odpowiadających profilowi zachowań z Diagramu I. Zapoznaj się z zamiarami wyszczególnionymi w tabeli.
2. Sporządź teraz Twój własny ranking zamiarów. Zastanów się przy tym, czy i jak dalece poszczególne intencje mają znaczenie w Twoim aktualnym środowisku. W kolumnie oceny oznacz jedynką ten zamiar, który jest dla Ciebie najważniejszy, dwójką – drugi w kolejności, itd. Oceń każdą z wyszczególnionych intencji. Pamiętaj, że każdemu zamiarowi może odpowiadać tylko jedna pozycja w rankingu.
3. Sprawdź, czy i gdzie w obydwu zestawieniach występują największe rozbieżności w kolejności przyporządkowania poszczególnych zamiarów.

a. \_\_\_\_\_ b. \_\_\_\_\_

Oceń, czy wybrane i ocenione przez Ciebie zamiary nadają się do realizacji w Twoim środowisku pracy w takiej kolejności. Przemyśl zwłaszcza te dwie intencje, które wykazały największą rozbieżność jeżeli chodzi o zajmowaną pozycję. Obok tych zamiarów dopisz literę:

- „S” – „satysfakcjonujący”
- „W” – „wymagany wzrost”

Informacja na podstawie Diagramu I:

W jaki sposób Robert dostosowuje swoje zachowanie:

Twoja instrukcja robocza:

## 2.8 W jaki sposób Robert reaguje na zmiany?

Wszyscy nieustannie się zmieniamy. Tempo i kierunek tych zmian zależy od wpływających na nas czynników pochodzących ze środowiska społecznego i zawodowego. Kiedy nasza praca jest efektywna, a kiedy nie? Jeśli wymagane w naszym zawodzie zachowania nie odpowiadają naszemu preferowanemu stylowi pracy, jesteśmy zmuszeni do ciągłego i świadomego przekierowywania energii. Kosztuje to nas sporo wysiłku i nasila się w tych momentach, kiedy podejmujemy się nowego zadania lub zmieniamy stanowisko pracy. Stan ten może utrzymywać się tak długo, aż odnajdziemy się w nowym otoczeniu, zmienimy nasze przekonania, dostosujemy zamiary bądź rozwiniemy wymagane zdolności i pożądane postawy. Można zatem nauczyć się, jak sterować własnym zachowaniem w danym kontekście.

Robert reaguje na zmiany w swoim otoczeniu improwizacją. Wykorzystuje swoje ogromne zasoby energii oraz wyobraźnię, aby rozwijać nowe koncepcje i szybsze metody uzyskiwania wyników. Jeśli reprezentuje odmienne stanowisko, niż wszyscy, odważnie broni się przed krytykami. Próbuje wprowadzać konieczne zmiany oddolnie przekonując i współpracując, zamiast odgórnie krytykować i ganić. Od czasu do czasu używa emocjonalnie nacechowanych słów, aby dobitniej podkreślić swój punkt widzenia. Szuka działań i projektów łączących zasady z ludźmi. Stara się też o to, aby inni mieli możliwość oceny jego osiągnięć. Dużą wagę przykładają przy tym do stosowania nowoczesnych metod ewaluacji.

W powyższym opisie znajdź i oceń ewentualne rozbieżności w stosunku do Twojej tendencji zachowań. Na skali zakresł kółkiem liczbę, która w stopniach odpowiada sile, z jaką aktualnie podlegasz wpływowi zmian. W przypadku zmian o sile powyżej 5 stopni: Opisz, w jaki sposób możesz w pozytywny sposób sobie z nimi poradzić.

Jak mocno oddziałują na mnie zmiany w ostatnim czasie?						
w niewielkim stopniu		w pewnym stopniu			w dużym stopniu	
1	2	3	4	5	6	7

Informacja na podstawie Diagramu II:

Jak Robert zachowuje się pod presją:

Twoja instrukcja robocza:

Jak Robert zachowuje się w sytuacjach stresujących:

## 2.9 Jak Robert reaguje na stres?

Jeśli napotykamy na silny opór, jest to dla nas pewien sprawdzian. Ilość energii, jaką poświęcimy na obronę naszego stanowiska, zależy od siły naszych zasad i przekonań. Ujście znajdują tutaj również nasze emocje, odczucia i pragnienia. Inni mogą nie dostrzegać tej dynamiki osobowości, podobnie jak my sami czasami nie zdajemy sobie z niej sprawy. Poniższe stwierdzenia opisują działania podejmowane przez Ciebie pod presją. W dalszej kolejności zanalizujemy Twoją tendencję zachowań w sytuacjach stresujących.

- Zmusza się do śledzenia szczegółów od początku do końca zadania.
- Szuka wsparcia ze strony innych osób.
- Większe różnice zdań godzi dzięki kompromisom.
- W zbyt dużym stopniu pozwala innym dysponować jego czasem.
- Marnuje talenty.
- Przejmuje odpowiedzialność za problemy innych.
- Prosi o porady w kwestiach finansowych.
- Opracowuje systemy zabezpieczeń i zachowuje twarz, kiedy pojawiają się trudności.
- Pozwala innym narzucać tempo.
- Za każdą cenę stara się utrzymać harmonię.

Zastanów się, czy w stresujących sytuacjach zauważasz u siebie takie tendencje zachowań. Do lewej kolumny wpisz następujące litery:

- „T” – tak
- „N” – nie

Oceń własne zachowanie:

- „OK” – akceptowalne
- „R” – do rozważenia

Kiedy Robert czuje się przemęczony, często unika problematycznych kwestii i kłótliwych osób. Ponieważ poczuwa się do odpowiedzialności za cały świat i zamieszkujących go ludzi, stara się wtedy ograniczać swoje zobowiązania, co znajduje wyraz w tym, że nawiązuje mniej kontaktów. Kiedy pragnie odpocząć, woli, aby to inni stali na linii frontu.

Robert zazwyczaj traktuje wymagające sytuacje jako szansę nauczenia się czegoś nowego, a drobniejsze niepowodzenia postrzega jako możliwość sprawdzenia i wzmocnienia własnego charakteru. Często wykazuje się lojalnością i praktycznymi umiejętnościami oraz przeprowadza rzeczowe analizy. Niektóre okoliczności wymuszają jednak na nim większy wysiłek, podnosząc mu poprzeczkę. Wspiera i chroni outsiderów, a rażąca niesprawiedliwość zmusza go do poszukiwania sposobu na zmniejszenie dysproporcji pomiędzy tymi, którzy posiadają bardzo dużo, a tymi, którzy nie mają nic.

Presja, aby się ugiąć i dostosować do otoczenia, wywołuje u niego stres. Reaguje wtedy z zatwardziałym uporem. Aby podkreślić własną niezależność, czasami świadomie obnosi się ze stosowaniem niekonwencjonalnych metod. Ogólnie rzecz biorąc unika jednak konfrontacji. Presja związana z terminami powoduje u niego inną reakcję. Zamiast w pierwszej kolejności zająć się realizacją zadań, za najważniejsze uznaje rozwiązanie nieistotnych interpersonalnych problemów, a później terminy okazują się dla niego niespodzianką. Jeśli ktoś zwróci mu na to uwagę, czuje się niedoceniony lub źle zrozumiany. W rezultacie jednak porządkuje na nowo swoje priorytety, stawiając wypełnienie zadań na pierwszym miejscu.

Informacja na podstawie Diagramu III:

Robert a konflikty zewnętrzne:

Robert a konflikty wewnętrzne:

## 2.10 W jaki sposób Robert radzi sobie z konfliktami?

Większość ludzi wypracowuje sobie w życiu własne strategie rozwiązywania konfliktów. Na przykład pewne decyzje, które z początku uważamy za pozytywne, mogą z upływem czasu zostać przez nas ocenione negatywnie, co może wywołać konflikt wewnętrzny. Jeśli ludzie pracują w zespole, może to powodować określone napięcia, gdy w procesie decyzyjnym wystąpią odmienne oceny sytuacji. Najczęściej widoczne staje się to dopiero w przypadku konfrontacji. Ale wtedy brak już energii na dalsze działania, gdyż każdy pragnie udowodnić, że miał rację. W przypadku konfliktów interpersonalnych, zwłaszcza w stosunkach z klientami czy współpracownikami, najskuteczniejszym rozwiązaniem jest zakończenie sporu przy udziale wszystkich zaangażowanych osób. W razie konfliktów wewnętrznych, czyli problemów z samym sobą, często pomocna jest porada z zewnątrz, co pozwala na inne spojrzenie na źródło konfliktu. Przeczytaj poniższe informacje i opracuj strategię działania w przypadku wystąpienia sytuacji konfliktowych.

W konfliktach z innymi Robert szczeni się tym, że potrafi znaleźć właściwe słowa we właściwym momencie. Sprawia wrażenie, że panuje nad sytuacją i że z łatwością sobie ze wszystkim poradzi. Zapewnia krytyków, że wszystko przebiega zgodnie z planem. Jednak w kontakcie z agresywnymi osobami w nieustrukturyzowanym środowisku Robert jest w gorszym położeniu. Jego gotowość do zawierania kompromisów często prowadzi do tego, że rezygnuje z rzeczy, które mu się należą. Ludzie o agresywnym nastawieniu potrafią zepchnąć go na niekorzystną pozycję w negocjacjach.

W przypadku konfliktów wewnętrznych Robert powinien odróżniać marzenia od rzeczywistości. Nie chce zniechęcać innych, ale zbyt optymistycznie ocenia ich potencjał i czasem chwali ich pracę, nie dostrzegając braku wyników. Z uwagi na fakt, że czuje się też odpowiedzialny za rozwój innych, takie sprzeczne potrzeby wpływają na jego obiektywność i prowadzą do wydawania zbyt pozytywnych ocen. Skutkuje to niedokładnym oglądem sytuacji, więc jego przekazy werbalne i niewerbalne różnią się od siebie, co z kolei budzi zamęt u innych.

Informacja na podstawie Diagramu III:

Rozwiązywanie konkretnych, specjalistycznych problemów:

Twoja instrukcja robocza:

Poszukiwanie kreatywnych rozwiązań:

Twoja instrukcja robocza:

## 2.11 Z kim Robert pracuje najefektywniej?

Dobra współpraca ma miejsce wtedy, gdy podobieństwa są doceniane, a różnice – szanowane. Badania naukowe wykazują, że problemy o charakterze techniczno-proceduralnym najskuteczniej rozwiązują na drodze współpracy ludzie o zbliżonych profilach zachowań. Z kolei z kwestiami wymagającymi kreatywnego podejścia najlepiej radzą sobie wspólnie osoby, które reprezentują różnorodne tendencje zachowań. Nowe idee powstają w kooperacji z innymi. Poniższe zestawienie pokazuje, jakie osoby o podobnych lub odmiennych zdolnościach mogą stanowić dla Ciebie wsparcie.

Optymalni partnerzy, z którymi Robert ma największą szansę efektywnej współpracy, to osoby, które potrafią dokładnie określać obszary problemowe oraz opracowywać odpowiednie procedury. Dysponują one podobnymi tendencjami zachowań, co Robert, ale są bardziej ukierunkowane na zadania. Takie osoby mogą stanowić dla niego wsparcie z następujących przyczyn:

- W życiu zawodowym i w kontaktach społecznych intensywnie koncentrują się na jednym lub dwóch celach.
- Nie dają się odwieść od swoichosobistych celów.
- Skupiają się na tym, aby robić kilka rzeczy naprawdę dobrze i postępują ostrożnie.
- Pragną zrozumieć innych ludzi oraz promują pracę zespołową i poczucie jedności, co uwiadcza się w częstym używaniu takich słów jak „my” i „nasze”.
- Rozwiązują konflikty poprzez negocjacje. Osoby te są przyjazne, taktowne i pomagają innym.

Znajdź w swoim środowisku pracy co najmniej jedną osobę, która posiada kilka z wymienionych cech.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

Przy poszukiwaniu kreatywnych rozwiązań najlepsze wsparcie, jakie może otrzymać Robert, zapewnią mu takie osoby, które są stanowcze i zdecydowane. Chociaż Robert potrafi być niezależny i mieć dużą siłę perswazji, bardziej skłania się do współpracy, niż rywalizacji. Zorientowani na wyniki ludzie równoważą jego wahanie przed samodzielnym podejmowaniem decyzji. Takie osoby mogą być dla niego wsparciem z następujących przyczyn:

- Pragną być niezależne i szukają wyzwań w postaci różnorodnych projektów.
- Dbają o urozmaicenia i zmiany oraz pozostawiają dopracowywanie szczegółów innym.
- Nie dają się przygwoździć. Udzielają bezpośrednich odpowiedzi.
- W nowych kontaktach są przyjaźni i popierają pomysły innych.
- Podejmują ryzyko i wykorzystują swoje zapasy energii, aby dzięki improwizacji znaleźć rozwiązanie kryzysowych sytuacji – często z dużym powodzeniem.

Znajdź w swoim środowisku pracy co najmniej jedną osobę, która posiada kilka z wymienionych cech.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

Informacja na podstawie Diagramu III:

Robert zwraca uwagę na osoby, które:

Robert jest zainteresowany osobami, które:

Robert wchodzi w relacje z osobami, które:

## 2.12 Na co Robert reaguje pozytywnie?

Ludzkie działania w dużej mierze opierają się na postrzeganiu zmysłowym. Nasza zdolność wpływania na innych gwałtownie wzrasta, kiedy używamy naszych zmysłów w podobny co oni sposób, czyli innymi słowy dostrajamy się do nich, żeby nadawać na tych samych falach. Poniższe wyrażenia charakteryzują środowisko, w jakim Robert może działać w efektywny sposób.

Robert zwraca uwagę na inne osoby, które:

- mówią dość szybko,
- mają wyważoną intonację oraz zachowują harmonię pomiędzy brzmieniem a rejestrem głosu,
- przedstawiają pomysły w toku swobodnej rozmowy,
- okazują otwartość i zainteresowanie.

Inne osoby mogą wzbudzić bądź podtrzymać jego zainteresowanie, jeśli:

- podkreślają te aspekty projektu, które są ukierunkowane na pracę zespołową,
- zapewniają go, że może liczyć na ich stałe wsparcie,
- zachęcają go do opowiadania o swoim szerokim gronie przyjaciół,
- nawiązują zwyczajne ludzkie relacje; są przyjazne i używają obrazowych przykładów.

Robert wchodzi w relacje z innymi osobami, które:

- pomagają mu w wyznaczaniu i dotrzymywaniu realistycznych terminów,
- wskazują mu osoby, które mogą być dla niego pomocne przy analizach i planowaniu,
- pokazują mu, w jaki sposób poprzez realizację projektu może nauczyć się identyfikowania i rozwiązywania problemów,
- zwracają mu uwagę na to, że jego dobre samopoczucie zostało wyraźnie uwzględnione w planach.

Zastanów się nad osobami tworzącymi Twoje środowisko. Które z nich w pozytywny sposób przykuwają Twoją uwagę? A kogo w ogóle nie zauważasz? Pomyśl o tych osobach i opracuj strategię działań, w jaki sposób możesz im przekazać, czego potrzebujesz, aby być w stanie poświęcać im uwagę. Ewentualnie zastanów się także, czego potrzebują inni, żeby móc przyjąć Twoje informacje zwrotne.

Informacja na podstawie Diagramu III:

Robert i jego zdolności przywódcze:

Twoja instrukcja robocza:

Ocena cech przywódczych:

## 3 Zachowanie w roli przywódcy

### 3.1 Jak Robert zachowuje się w roli przywódcy?

Zachowanie przedstawione na Diagramie III opisuje zdolności i styl przywództwa, jaki reprezentuje Robert. W dalszej części tego rozdziału opisano umiejętności przywódcze wynikające z jego typu zachowań.

- \_\_\_ Jest kontaktowym i zorientowanym na ludzi przywódcą. Spełnia potrzebę zapewnienia równości w zespole – tak, że każdy wnosi porównywalny wkład pracy i otrzymuje za to sprawiedliwe wynagrodzenie.
- \_\_\_ Wydaje polecenia i instrukcje w niebezpośredni sposób. Aby skłonić innych do działania, polega na presji wywoływanej przez nastawionych na współzawodnictwo członków zespołu.
- \_\_\_ Jest akceptowany przez wielu różnych członków zespołu.
- \_\_\_ Wykazuje cierpliwość, ale też złość, kiedy ktoś próbuje wywierać wobec niego presję.
- \_\_\_ Umożliwia jednocześnie się na rzecz realizacji określonego celu i dba o to, aby doceniano dobre osiągnięcia.
- \_\_\_ Promuje samodzielny rozwój, śledzi postępy innych i wspiera ich w pracy.
- \_\_\_ Odnajduje niektóre ze swych wad u innych i pomaga tym osobom w pokonywaniu tych słabości.

Przemysł własny styl przywództwa. Do lewej kolumny wpisz następujące litery:

- „P” – „cecha ceniona przez przywódcę”
- „I” – „cecha ceniona przez innych”

Wyjaśnij, dlaczego poszczególne cechy określasz jako „P” bądź „I”. Wykorzystaj w tym celu konkretny przykład ze swoich zasobów doświadczeń. Osobno zaznacz cechy opatrzone obydwoma literami. W przypadku innych cech zastanów się, jak możesz uzyskać opinię Twoich współpracowników na ten temat. Jest ona o tyle cenna, że da Ci jasną perspektywę na siebie w roli przywódcy. Poniżej zapisz swoje refleksje.

---

---

Tabela na następnej stronie przedstawia tendencje zachowań, jakie wykazuje Robert w roli przywódcy. Badania na próbie 1200 osób wykazały, że gotowość do przejęcia roli przywódcy występuje u co najmniej 65% ludzi ze wszystkich typów zachowań. Oznacza to, że nie istnieje żaden typ zachowań, który nie wykazywałby gotowości do spełniania kierowniczych ról. Tabela wymienia poszczególne cechy przywódcze. Liczby znajdujące się obok w kolumnie „Zastosoowanie” odzwierciedlają częstotliwość występowania danego zachowania zgodnie z tendencją zachowań z Diagramu III.

**Twoja instrukcja  
robocza:**

Zachowanie	Zastosowanie	Ocena własna
Zachęca do zgłaszania odmiennych stanowisk	3	
Uzasadnia działania i cele	4	
Zaprasza innych do zgłaszania sugestii	4	
Problemy przekształca w wyzwania	3	
Wspiera indywidualne wysiłki	4	
Gasi konflikty	2	
Nie przypisuje winy innym, szuka rozwiązań	3	
Określa wartości, które stanowią podstawę koniecznych działań	4	
Potrafi wartościować idee	3	
Wpływa na innych poprzez wizje i cele	3	
Dzieli rolę przywódcy z innymi	4	

1 = bardzo rzadko lub rzadko      3 = czasami lub często  
2 = rzadko lub czasami              4 = często lub bardzo często

- Systematycznie oceniam swoje zachowanie w roli przywódcy.
- W kolumnie „Ocena własna” zanotuj, jak często stosujesz określone metody. Wpisz odpowiednie liczby.
- Przedyskutuj z trenerem lub przyjacielem, czy masz stosować dane metody częściej lub rzadziej, aby jako przywódca zachowywać się adekwatnie do sytuacji.
- Na koniec omów z tą osobą sposoby wprowadzania zmian (o ile są one potrzebne).
- Stwórz plan działania.

przykładowy raport

Informacja na podstawie Diagramu III:

Diagram 3: Jako członek zespołu Robert wykazuje następujące cechy:

Twoja instrukcja robocza:

Ocena atutów w roli członka zespołu:

### 3.2 Jak Robert zachowuje się w roli członka zespołu?

Członkowie zespołów roboczych wnoszą do realizacji zadań stosunkowo jasno określone wzorce zachowań. Każdy taki wzorec zawiera pewne tendencje, które mogą zostać wykorzystane do przyjęcia istotnych w procesach grupowych ról, takich jak np. łagodzenie sporów, organizacja pracy czy krytyczna analiza procesów. Zdefiniowanie i ocena zdolności każdego z członków zespołu ułatwia współpracę oraz realizację zadań.

- \_\_\_ Przejmuje realizację m.in. następujących zadań: promowanie współpracy i pośredniczenie pomiędzy członkami zespołu, gromadzenie informacji, wspieranie przywódcy; potrafi dobrze współpracować z przełożonymi o różnych charakterach.
- \_\_\_ Ma osobiste i pełne zaufania podejście do innych ludzi w sytuacjach bezstresowych.
- \_\_\_ Dobrze współpracuje jej się zwłaszcza z takimi osobami, z którymi łączy go długotrwałe relacje.
- \_\_\_ Woli raczej oferować współpracownikom swoje usługi, niż stawiać im wymagania.
- \_\_\_ Buduje harmonijne relacje, zanim przejdzie do realizacji zadania.
- \_\_\_ Utrzymuje ścisły kontakt z przełożonymi i stale szuka ich poparcia dla wydajnej pracy.
- \_\_\_ Koncentrując się na realizacji celu zespołu, dba tym samym o współpracę w napiętych, nacechowanych rywalizacją sytuacjach.

Przemyśl sytuacje, w których podlegasz czyjemuś kierownictwu. Do lewej kolumny wpisz następujące litery:

- „C” - „często wykorzystywany atut”
- „I” - „cecha ceniona przez innych”

Wyjaśnij, dlaczego poszczególne cechy oznaczyłeś jako „C” bądź „I”. Wykorzystaj w tym celu konkretny przykład z Twojego zasobu doświadczeń. Osobno zaznacz te cechy, które opatrzyłeś obydwoma literami. W przypadku innych cech zastanów się, jak możesz uzyskać opinię Twoich współpracowników na ten temat. Jest ona o tyle cenna, że pozwoli Ci spojrzeć na swoje zachowanie z innej perspektywy. Poniżej zapisz swoje refleksje!

---

---

Tabela na następnej stronie przedstawia tendencje zachowań, jakie wykazuje Robert w roli członka zespołu w skali ocen od 1 do 4. Także tutaj badania przeprowadzone na próbie 1200 osób wykazały, że gotowość do przyjęcia roli podwładnego występuje u co najmniej 65% wszystkich typów zachowań. Tabela wyszczególnia jego cechy w roli członka zespołu, a liczby znajdujące się obok w kolumnie „Zastosowanie” odzwierciedlają częstotliwość występowania danego zachowania zgodnie z tendencją zachowań przedstawioną na Diagramie III.

**Twoja instrukcja  
robocza:**

Zachowanie	Zastosowanie	Ocena własna
Okazuje stanowczość	2	
Inspiruje dyskusje o nowych rozwiązaniach	3	
Panuje nad sobą	3	
Potrafi wczuć się w innych	4	
Zachowuje się fair w stosunku do innych	3	
Obejmuje całość, a nie tylko wycinek zagadnienia	3	
Potrafi złożyć pojedyncze fakty w logiczną całość	2	
Ma poczucie humoru	3	
Radzi sobie z kompleksowymi problemami	2	
Interesuje się praktyczną stroną zagadnień	2	
Posiada rozwiniętą zdolność oceny innych	3	

1 = bardzo rzadko lub rzadko      3 = czasami lub często  
2 = rzadko lub czasami              4 = często lub bardzo często

- Dokonuj regularnych ocen swojego zachowania w roli członka zespołu.
- W kolumnie „Ocena własna” zanotuj, jak często stosujesz określone metody. Wpisz odpowiednie liczby.
- Przedyskutuj z trenerem lub przyjacielem, czy masz stosować dane metody częściej lub rzadziej, aby jako członek zespołu zachowywać się adekwatnie do sytuacji.
- Na koniec omów z tą osobą sposoby wprowadzania zmian (o ile są potrzebne).
- Opracuj plan działania.

przykładowy raport

Informacja na podstawie Diagramu III:  
Sugestie dla podnoszenia umiejętności przywódczych:

Twoja instrukcja robocza:

### 3.3 W jaki sposób Robert może lepiej wypełniać rolę przywódcy?

Robert może rozwijać swoje zdolności przywódcze w następujący sposób:

- \_\_\_ Rozpoznawać, w jaki sposób można pogodzić i zharmonizować wymogi produktywności z potrzebami społecznymi.
  - \_\_\_ Konsekwentnie stawiać bezpośrednie i precyzyjne wymogi, w razie potrzeby doprowadzając do konfrontacji.
  - \_\_\_ Współpracować z bardziej stanowczymi członkami zespołu.
  - \_\_\_ Wyznaczać granice tym członkom zespołu, którzy pragną zapewnić sobie korzyści osobiste. Nie pozwalać na wykorzystywanie jego dobrego serca.
  - \_\_\_ Załatwiać najpierw o własne sprawy, zanim intensywnie zajmie się z problemami innych.
  - \_\_\_ Uświadomić sobie, że w zależności od potrzeb zespołu konieczne jest przyjmowanie różnych ról (np. kierownika lub współpracownika) oraz stosowanie różnych stylów przywództwa.
- Uporządkuj kolejno propozycje według ich znaczenia.
  - Wybierz jedną, w której dostrzegasz u siebie potencjał rozwoju.
  - Omów realizację tego zamierzenia z przyjacielem, współpracownikiem lub trenerem.
  - Opracuj plan działania i podsumuj krótko na piśmie jego najważniejsze punkty.
  - Zapisz, gdzie i kiedy chcesz wypróbować nowe zachowania.

Zamierzam:

---

---

**Sugestie dla doskonalenia zachowań w roli członka zespołu:**

**Twoja instrukcja robocza:**

Aby rozwijać się jako członek zespołu, Robert powinien:

- \_\_\_ Lepiej organizować swój czas i pracę; przewidywać okresy, w których konieczna jest samodzielna praca nad realizacją zadania; ograniczać czas poświęcany innym i nie rzucać się do natychmiastowej pomocy innym osobom.
  - \_\_\_ Przyjmować pomoc przy wyznaczaniu i dotrzymywaniu realistycznych terminów.
  - \_\_\_ Uświadomić sobie swoją potrzebę osobistej uwagi i uznania ze strony innych; starać się szczerze chwalić za dobrze wykonaną pracę i nie dawać sobą manipulować.
  - \_\_\_ Prosić o przydzielanie mu zadań w obszarach wymagających cierpliwości i bliskich kontaktów z ludźmi.
  - \_\_\_ Bronić się, kiedy naruszane są jego prawa. Mieć świadomość, że agresywne osoby chcą sprawdzić, jak daleko mogą się posunąć.
  - \_\_\_ Podbudowywać swoje koncepcje faktami i unikać ogólników.
- Uporządkuj kolejno powyższe sugestie według ich znaczenia.
  - Wybierz jedną, w której dostrzegasz potencjał rozwoju.
  - Omów realizację tego zamierzenia z przyjacielem, współpracownikiem lub trenerem.
  - Opracuj plan działania i podsumuj krótko na piśmie jego najważniejsze punkty.
  - Zapisz, gdzie i kiedy zamierzasz wypróbować nowe zachowania.

Zamierzam:

---

---

przykładowy raport

## 4 Profil zatrudnienia persolog

### 4.1 Ogólny opis stanowiska pracy

Dwoje ludzi rzadko postrzega swój zawód lub zakres obowiązków w ten sam sposób. Różne doświadczenia, zdolności i oczekiwania powodują, że zdania są zazwyczaj podzielone. Sprzeczne obserwacje dotyczące określonej pracy lub stanowiska mogą blokować decyzje związane z karierą, obniżyć produktywność i zmniejszać satysfakcję z pracy. Profil zatrudnienia persolog służy porównaniu oczekiwań oraz jasnemu określeniu poszczególnych ról i stanowisk.

Podstawą dla profilu stanowiska/zadania 23 są odpowiedzi, jakich Robert udzielił w kwestionariuszu profilu zatrudnienia. W zależności od perspektywy założonej przy wypełnianiu kwestionariusza niniejszy opis odzwierciedla jego postrzeganie swojej aktualnej lub pożądanej pozycji zawodowej.

Szczególny zakres obowiązków profilu stanowiska/zadania 23 jest często spotykany w takich sektorach pracy, jak: edukacja i badania; medycyna i terapia; marketing; instytucje państwowe i użyteczności publicznej; opieka społeczna i sektor usług.

Profil stanowiska/zadania 23 wymaga zainteresowania i zdolności do wykonywania zadań związanych z wspieraniem rozwoju osobistego, podnoszeniem samooceny innych i pomaganiem im w rozwiązywaniu problemów emocjonalnych i międzyludzkich. Osoba podejmująca taką pracę powinna czerpać radość z: dzielenia się wiedzą; zapewniania innym poczucia komfortu i bezpieczeństwa; obsługi klientów, studentów, pacjentów czy zleceniodawców.

**Diagram IV: stanowisko/  
zadanie 23**

**Sektory pracy:**

**Podstawowe wymagania:**

przykładowy profil

**A: Umiejętności zawodowe**

**B: Umiejętności zarządzania sobą**

**Umiejętności zarządzania sobą dla profilu stanowiska/zadania 23:**

**C: Umiejętności funkcjonalne**

## 4.2 Przegląd najważniejszych umiejętności

W każdym zawodzie potrzebne są trzy kategorie umiejętności. A: umiejętności zawodowe, B: umiejętności w dziedzinie zarządzania sobą oraz C: umiejętności funkcjonalne. Umiejętności zawodowe dotyczą konkretnych czynności roboczych. Różnią się one w zależności od dziedziny, zawodu czy branży. Z uwagi na fakt, że są one dokładnie sprecyzowane, nie będą tutaj przedmiotem rozważania. Natomiast w przypadku zarządzania sobą i umiejętności funkcjonalnych można powiedzieć, że mają one zastosowanie we wszystkich zawodach. Dlatego też zostaną omówione bardziej szczegółowo.

Umiejętności zarządzania sobą opierają się na samodyscyplinie oraz podejściu do władzy, czyli nastawieniu wobec przełożonych. Wynikają one z naszego wizerunku wewnętrznego. Aby sprostać wymaganiom zawodowym można dostosowywać posiadane już zdolności oraz nabywać nowe – jednak zaoszczędzimy siły i energię, jeśli umiejętności zarządzania sobą niezbędne w danym zawodzie będą zbliżone do tych, które już posiadamy.

- Częsty osobisty kontakt z ludźmi.
- Współpraca z innymi przy zachowaniu ostatecznej odpowiedzialności za ważne decyzje.
- Emanowanie zaraźliwym optymizmem; chętnie udzielanie porad.
- Wykazywanie tolerancji dla błędów innych osób i pomaganie im w pokonywaniu trudności.
- Otwarte mówienie o uczuciach i pragnieniach, bycie szczerym.
- Bycie niezależnym, swobodna wymiana myśli i idei.
- Godzenie celów osobistych z celami firmy; efektywne wdrażanie się w pracę zespołu, przejmowanie także nieważnych zadań.
- Bycie stale dyspozycyjnym – osobiście lub telefonicznie.
- Przedstawianie propozycji bez narzucania ich innym.
- Okazywanie gotowości do zawarcia kompromisu w przypadku rozbieżności opinii.

Umiejętności funkcjonalne opisują sposób traktowania ludzi, np. współpracowników, a także postrzeganie faktów i rzeczy. Poniżej wyszczególnione są dwie grupy umiejętności funkcjonalnych, obejmujących widoczne działania. Są one wymierne i dlatego wykorzystuje się je przy ocenie wydajności. Pierwsza grupa obejmuje podstawowe umiejętności o charakterze ogólnym, a druga odnosi się do konkretnych umiejętności komunikacyjnych.

**Umiejętności funkcjonalne dla profilu stanowiska/zadania 23:**

**Konkretne umiejętności komunikacyjne:**

**Przykładowe zadania wymagające tych umiejętności:**

**Często wykorzystywane umiejętności funkcjonalne:**

**W profilu stanowiska/zadania 23 szczególnie często wymaga się następujących umiejętności funkcjonalnych:**

- Informowanie o danych technicznych i o ludziach.
- Nauczanie i doradzanie.
- Wydawanie poleceń, udzielanie rad i osobistej pomocy.
- Dbłość o potrzeby ludzi lub innych żywych istot.
- Zachęcanie innych do opuszczenia ławki dla rezerwowych i dokonywania własnych odkryć.
- Przyjmowanie niewymuszonej postawy.
- Wyrażanie się miękko i poufnym tonem.
- Aktywne słuchanie, manifestowanie zaangażowania poprzez niewerbalne gesty, takie jak kiwanie głową i odpowiedni wyraz twarzy.
- Zachęcanie do wymiany zdań i komentarzy, zadawanie pytań, oferowanie kilku możliwych rozwiązań.
- Demonstrowanie przynależności poprzez używanie podkreślających współpracę słów, takich jak „my“ i „nasze“.
- Opracowanie programu ubezpieczeniowego dla współpracowników.
- Trenowanie zespołu w zawodach szkolnych.
- Diagnostowanie i leczenie chorób.
- Uzgadnianie terminów, obsługa telefoniczna, prowadzenie prostych badań statystycznych, pisanie sprawozdań.

Poniżej wyszczególnione zostały trzy z najbardziej pożądaných umiejętności funkcjonalnych dla profilu stanowiska/zadania 23. Następne zestawienie zawiera wszystkie umiejętności oraz częstotliwość ich zastosowania.

- Zawieranie kompromisów, dbłość o równowagę między akceptacją a krytyczną oceną faktów lub wypowiedzi.
- Doradzanie i instruowanie, wskazywanie innym kierunku w trudnych sytuacjach.
- Korzystanie z istniejących systemów; praca ze sprzętem.

Zastosowanie umiejętności funkcjonalnych w profilu stanowiska/zadania 23:

	Zastosowanie	Ocena własna
Kontrole lub inspekcje	3	
Szybkie podejmowanie decyzji	2	
Porządkowanie, dokumentowanie, gromadzenie i wyszukiwanie informacji	2	
Skłanianie innych do wypowiedzi, wypytywanie o przemilczane zastrzeżenia	4	
Skrupulatność, zajmowanie się szczegółami	3	
Inicjowanie zadań i projektów, pomysłowość, opracowywanie nowych procesów	3	
Sporządzanie kalkulacji, wykonywanie operacji liczbowych	2	
Wynalazczość, kreatywność	2	
Konsekwentna realizacja planów i poleceń, terminowość	4	
Branie pod uwagę uczuć innych, pomaganie im w „zachowaniu twarzy”	4	
Ocena i weryfikacja opracowanych kwestii	3	
Podejmowanie ryzyka i działań nawet wtedy, kiedy wynik jest niepewny	2	
Zręczność manualna	2	
Obserwowanie i mierzenie z fizycznej perspektywy	4	
Diagnozowanie, dochodzenie do sedna problemów	4	
Okazywanie współczucia i bycie opiekuńczym	4	
Improwizowanie, eksperymentowanie	3	
Komunikacja werbalna, uczenie, szkolenie, instruowanie małych grup	4	
Obsługa urzędów	3	
Modyfikowanie, ulepszanie i udoskonalanie	3	
Pielęgnowanie trwałych relacji	4	
Posiadanie szerokich horyzontów, prognozowanie, przewidywanie skutków	4	
Budowanie, konstruowanie	3	
Precyzyjna i/lub akordowa praca, np. na taśmie	2	

1 = bardzo rzadko lub rzadko      3 = czasami lub często  
 2 = rzadko lub czasami      4 = często lub bardzo często

Twoja instrukcja robocza:

Przyjrzyj się powyższej tabeli. Zwróć uwagę na ocenę zastosowania poszczególnych umiejętności. Dokonaj samooceny i wpisz wyniki do kolumny „Ocena własna”. Przedyskutuj różnice w ocenie. Jakie ma to konsekwencje dla Twojej aktualnej sytuacji w pracy? Aktualizuj tę ocenę po każdym przejściu nowych zadań bądź obowiązków lub jeśli uzyskasz odnośną opinię od innych osób.

Pożądane cechy na stanowisku pracy:

Cechy wymagane dla określonego stanowiska pracy dają istotne wskazówki na temat tego, w jakim stopniu Robert pasuje do danego zadania. Im większa zgodność między jego indywidualnymi tendencjami zachowań a cechami pożądanymi dla danego stanowiska, tym mniejszy stres i tym krótszy okres przystosowawczy. Wysoki poziom zgodności oznacza wyższą wydajność i większe zadowolenie.

Pożądane cechy dla  
profilu stanowiska/  
zadania 23:

- Siła ekspresji
- Wspaniałomyślność
- Kontaktowość
- Otwartość
- Troskliwość
- Wrozumiałość
- Zaangażowanie w rozwój
- Uprzejmość
- Niezależność
- Szczerość
- Odpowiedzialność
- Gotowość do współpracy

Cechy te są korzystne w przypadku następujących zadań: promowanie wzajemnego zrozumienia, wspieranie rozwoju oraz koncepcji innych, pomaganie ludziom w dopasowywaniu oczekiwań do rzeczywistości, okazywanie innym serdeczności i opiekuńczości w ramach nauczania, szkolenia lub świadczenia usług.

przykładowy raport

### 4.3 Czy Robert nadaje się na opisane przez siebie stanowisko?

To, czy Robert nadaje się do opisanej pracy, można ustalić poprzez porównanie jego profilu zachowań z jego profilem zatrudnienia (tj. ze sposobem postrzegania jego stanowiska/zadań). Stopień zgodności określa się w skali od 5 do 95 procent.

**Diagram 4: Zgodność profilu zachowań z profilem stanowiska/zadania (w procentach)**

65% , kiedy Robert nie znajduje się pod presją.

95% , kiedy Robert znajduje się pod presją.

przykładowy raport

## 5 Informacje ogólne

### 5.1 Podstawowe informacje na temat Modelu osobowości persolog

Niniejszy rozdział opisuje Model osobowości persolog. Model ten bazuje na opracowanych przez prof. Johna G. Geiera czterech typach zachowań: D, I, S oraz K. Informacje zawarte w tym rozdziale przybliżają podstawy Modelu i przedstawiają profile zachowań odmienne niż Twój własny.

Model osobowości persolog opisuje ludzkie zachowania w celu lepszego poznania własnych i cudzych potrzeb. Zakłada się przy tym, że ludzkie zachowanie wypływa z dwóch istotnych źródeł: indywidualnego postrzegania otoczenia oraz osobistych reakcji na to środowisko.

A: Czy otoczenie postrzegane jest raczej jako:

- korzystne i przyjazne (niestresujące, przyjemne), czy
- niekorzystne i wrogie (męczące, stresujące)?

B: Czy reakcja na otoczenie jest raczej:

- zdecydowana (ofensywna) czy
- powściągliwa (defensywna)?

		POSTRZEGANIE OTOCZENIA			
		STRESUJĄCE		NIESTRESUJĄCE	
REAKCJA NA OTOCZENIE	ZDECYDOWANA	1	12	21	2
		<b>Dominacja</b> (kierujący) 124		<b>Inicjatywa</b> (współdziałający) 123	
	14	13	24	23	
	POWŚCIĄGLIWA	41	42	31	32
<b>Krytyczność</b> (korygujący) 134		<b>Stalość</b> (wspomagający) 234			
		4	43	34	3

## 5.2 Krótki opis

Na tej podstawie można opisać cztery typy zachowań:

Osoby o **dominującym typie zachowań** działają aktywnie i zdecydowanie. Mają silną motywację do rozwiązywania problemów i uzyskiwania szybkich efektów.

Osoby o **inicjatywnym typie zachowań** są rozmowne i otwarte. Mają silną motywację, aby przekonywać innych i mieć na nich wpływ. Najczęściej wyrażają swoje myśli i uczucia w optymistyczny sposób.

Osoby o **stałym typie zachowań** odznaczają się szczerem i chętnym do współpracy zachowaniem. Chcą tworzyć wokół siebie przewidywalne środowisko. Realizują plany, są cierpliwymi osobami i dobrymi słuchaczami.

Osoby o **krytycznym typie zachowań** działają w sposób zdyscyplinowany i zapobiegawczy. Dążą do osiągnięcia wysokich standardów. Ponieważ pragną uniknąć kłopotów, przykładają szczególną wagę do precyzji i dokładności.

przykładowy raport

### 5.3 Przegląd 20 różnych profili zachowań

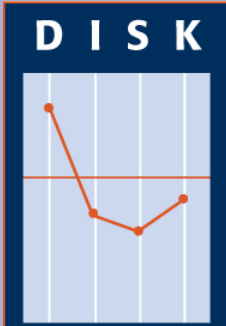
Z kombinacji czterech typów zachowań wyłania się wiele różnych profili – w tym rozdziale przyjrzymy się 20 najbardziej rozpowszechnionym z nich. O cechach profilu decyduje wysokie i niskie położenie punktów na wykresach. Istnieje wiele różnych możliwych kombinacji tych wartości – nie ma tu dość miejsca, by opisać je wszystkie. W praktyce będziemy więc zajmować się dwudziestoma najpopularniejszymi profilami, które są najczęściej spotykane w przeciętnej populacji. Różnią się one od siebie w bardzo wyraźny sposób.

Poniżej znajduje się krótki opis 20 różnych profili zachowań. Do tej pory raport online skupiał się na wnikliwej, wieloaspektowej analizie Twojego własnego zachowania. Teraz nadszedł czas na ogólne podsumowanie poszczególnych tendencji zachowań. Opisy profili, głównej tendencji zachowań, motywacji i strategii podnoszenia efektywności pozwalają na wstępną ocenę poszczególnych wariantów zachowań, jakie mogą reprezentować Twoi współpracownicy, klienci, przyjaciele lub członkowie rodziny. Wiedza ta może posłużyć Ci do wypracowania w sobie większej wrażliwości na osoby znajdujące się w Twoim otoczeniu.

przykładowy raport

## 5.4 Informacje na temat 20 możliwych profili zachowań

### Profil zachowań 1/D



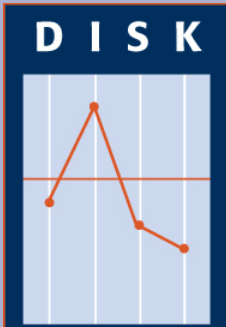
Tendencje zachowań: Wykorzystuje okazje; świetnie się czuje w trudnych sytuacjach; ustala priorytety; wydaje polecenia; pociąga innych do odpowiedzialności za ich działania – ocenia wyniki, nagradza i karze; odrzuca wolniejszą, bardziej przemyślaną ścieżkę współpracy; woli sytuacje, w których występuje rywalizacja; reaguje szybko i zdecydowanie. Najtrafniejsze określenie – **pionier**.

Główna tendencja: Decydowanie o biegu wydarzeń i własnym losie.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: przewodzenia, okazywania indywidualizmu i stanowczości. Dobrze pracuje w nieustannie zmieniającym się otoczeniu.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Okazywać więcej empatii i zrozumienia; słuchać bez przerywania; traktować zastrzeżenia innych jako szansę; nie wchodzić na ścieżkę wojenną, żeby przekonać innych; postrzegać innych uczestników wspólnych działań jako chętnych do współpracy, a nie posłusznych; kooperować z osobami, które lepiej sobie radzą z pracą zespołową (profile zachowań 23, 32, 234).

### Profil zachowań 2/I



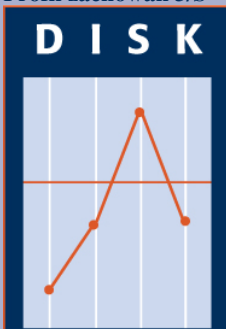
Tendencje zachowań: Chce ciągle zwracać na siebie uwagę i być w centrum zainteresowania; dzieli się z innymi radą, doświadczeniami i sukcesem; błyskawicznie nawiązuje dobre relacje z ludźmi, wykorzystując swój urok osobisty i siłę przekonywania; zachęca innych do szczerości; niechętnie gani, unika podejścia „oko za oko”; polega na dobrej woli innych i ich gotowości do pomocy. Najtrafniejsze określenie – **promotor**.

Główna tendencja: Angażowanie się w wiele różnych działań jednocześnie.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: akceptacji, zadowolenia i przynależności do grupy. Pracuje dobrze, gdy nie jest kontrolowany i nie musi skupiać się na szczegółach.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Koncentrować się na zadaniu; dotrzymywać terminów; mówić w sposób stanowczy i bezpośredni; być obiektywny przy podejmowaniu decyzji; stawiać czoła zastrzeżeniom; współpracować z ludźmi, którzy są lepiej zorganizowani (profile zachowań 4, 43, 134).

### Profil zachowań 3/S



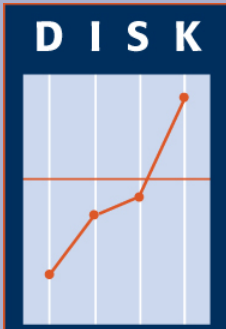
Tendencje zachowań: Ustala określone tempo działania i przestrzega go; jest cierpliwy; wypełnia obowiązki; okazuje lojalność i oczekuje tego samego; zwraca uwagę na istotne szczegóły; wyraża osobiste przekonania oraz wartości i broni ich; potrafi zachwycać się pięknem przyrody i otoczenia. Najtrafniejsze określenie – **stabilizator**.

Główna tendencja: Odnoszenie sukcesów dzięki specjalizacji w konkretnej dziedzinie.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: współpracy, zadowolenia i powściągliwości. Pracuje dobrze, gdy ma czas na to, by działać w zorganizowany sposób.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Zachowywać kontrolę także pod presją; nie powstrzymywać się od wytykania innym braku odpowiedzialności; ustalać wytyczne do realizacji zadań; działać przewidująco; przejmować inicjatywę, a nie tylko reagować na wydarzenia i ludzi; współpracować z osobami, które wprowadzają urozmaicenie w pracy (profile zachowań 12, 24, 124).

Profil zachowań 4/K



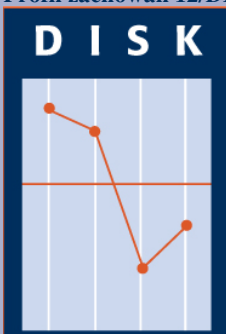
Tendencje zachowań: Skupia się na cechach przedmiotów i technologii bardziej niż na emocjach i relacjach między ludźmi; dąży do usatysfakcjonowania innych; zamiast wymagać współpracy, stara się pozyskać współpracowników; w razie potrzeby godzi się na kompromisy; podporządkowuje się uznanym autorytetom; jest zdania, że ciężka praca i uczciwość się opłacają; szuka obowiązków wymagających samotności i skupienia. Najtrafniejsze określenie – **perfekcjonista**.

Główna tendencja: Porządkowanie spraw, przekształcanie chaosu w ład.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: wykorzystywania wiedzy fachowej, sumienności i wewnętrznej dyscypliny. Dobrze pracuje opracowując plany według jasnych wytycznych.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Nawiązywać nowe relacje międzyludzkie; nauczyć się radzenia sobie z konfliktami; szybciej podejmować decyzje; uświadomić sobie, że nie wszystkie sprawy są skomplikowane; ćwiczyć podejmowanie błyskawicznych decyzji w mniej istotnych kwestiach; współpracować z osobami łatwiej nawiązującymi kontakty (profile zachowań 2, 24, 123).

Profil zachowań 12/DI



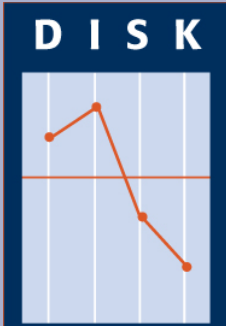
Tendencje zachowań: Woli wyróżniać się na tle grupy, niż być jednym z wielu; odnosi sukcesy jako osoba wprowadzająca zmiany i wywierająca silny wpływ; skłania innych do wysiłku; rozwija się swobodnie i niezależnie; nadaje szybkie tempo; działa samodzielnie, bez wytycznych. Najtrafniejsze określenie – **lider**.

Główna tendencja: Wykorzystywanie twórczych pomysłów do użytecznych celów.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: stanowczości, indywidualizmu i wypełniania zadań. Pracuje dobrze, gdy może zyskać prestiż oraz autorytet.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Poświęcić większą uwagę dotrzymywaniu terminów; unikać agresywnych działań w sytuacjach stresowych; nauczyć się szanować zdanie ekspertów; nie manipulować innymi; współpracować z ludźmi, którzy uzupełniają go w dziedzinie weryfikacji faktów oraz tworzenia przewidywalnego środowiska (profile zachowań 14, 34, 134).

Profil zachowań 21/ID



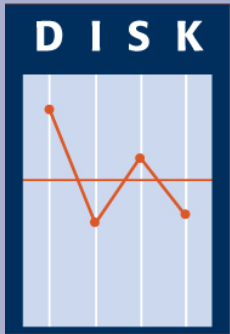
Tendencje zachowań: Wykorzystuje motywacje innych; przyciąga ich uwagę pozytywnym nastawieniem i właściwie dobraćanymi słowami, otrzymując następnie od nich wsparcie; stara się powtarzać sukcesy z przeszłości; drażni go rutyna; chce wyglądać i czuć się dobrze; nie lubi niejasnych sytuacji. Najtrafniejsze określenie – **entuzjasta**.

Główna tendencja: Oczekiwanie ponadprzeciętnych rezultatów.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: potwierdzenia własnej wartości, przynależności do grupy i szczególnych osiągnięć. Pracuje dobrze, gdy ma styczność z wieloma różnymi ludźmi.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Ustalić odpowiednie, mniej forsowne tempo; unikać stanów przemęczenia i wyczerpania; szczerze chwalić; dawać innym czas na wyrażenie wątpliwości, obaw i zastrzeżeń; unikać wyolbrzymiania; nauczyć się rozpoznawać moment, w którym dalsza perswazja jest bezskuteczna; współpracować z osobami lepiej zorganizowanymi, potrafiącymi metodycznie planować (profile zachowań 13, 14, 34).

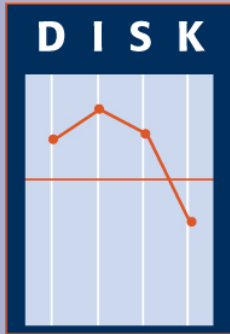
Profil zachowań 13/DS



Profil zachowań 14/DK



Profil zachowań 123/DIS



Tendencje zachowań: Przekształca frustrację w narzędzie rozwiązywania problemów; rozwija niepowtarzalną kombinację stanowczości i staranności w działaniu; wyraża opinie z głębokim przekonaniem; wymusza bieg wydarzeń; twardo broni się przed opozycją i obnaża płytkość jej argumentów. Najtrafniejsze określenie – **stymulator**.

Główna tendencja: Ocena, weryfikacja i wybór wartościowych działań.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: niezależności, odwagi i praktyczności. Pracuje dobrze, gdy rozumie zadanie od pomysłu do zakończenia.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Odnosić się do innych w jednoznaczny sposób; ustalać terminy rozwiązywania konfliktów i dochodzenia do porozumień, aby nie dopuścić do ich przeciągania się; być otwarty na inne interpretacje zdarzeń; wspierać pomysły innych, wyrażając im swoje uznanie; wyrobić w sobie gotowość do zmiany tempa, dopasowania go do innych; współpracować z ludźmi, którzy uzupełniają go pod względem elastyczności i taktu (profile zachowań 21, 23, 32).

Tendencje zachowań: Ma praktyczne podejście; zadaje pytania, zamiast zmuszać do analiz; znajduje rozwiązania wypływające z logiki i doświadczenia; starannie się przygotowuje, inicjuje i rozwija działania; zachowuje dystans do wszystkich, oprócz najbliższych współpracowników; dobrze się czuje samodzielnie realizując projekty; nie lubi być ograniczany. Najtrafniejsze określenie – **wynalazca**.

Główna tendencja: Opracowywanie i wdrażanie nowych pomysłów.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: indywidualnego stylu, osiągnięć i samotności. Pracuje dobrze, gdy ma dość czasu na to, żeby upewnić się, że zadanie zostało dobrze wykonane.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Pozwolić sobie na odprężenie po napięciach przeżywanych w pracy; łączyć obiektywizm z troską o innych; szybciej podejmować decyzje; krytykując wydajność innych mieć na uwadze ich uczucia; wyrażać uznanie dla wysiłków osób w swoim otoczeniu; współpracować z ludźmi bardziej towarzyskimi, umiejącymi łagodzić napięcia (profile zachowań 12, 21, 23).

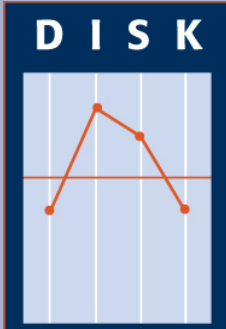
Tendencje zachowań: Potrafi porozumieć się z ludźmi o różnych osobowościach; chętnie słucha, pyta, negocjuje i godzi się na kompromisy; napędzają go nowe pomysły, dobry humor i przyjazna rywalizacja; wierzy w siebie; aby uzasadnić swoje zdanie wykorzystuje zarówno emocje, jak i fakty. Najtrafniejsze określenie – **administrator**.

Główna tendencja: Przewodzenie w rozwijaniu innowacji.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: osiągnięć, samorealizacji i przynależności do zespołu. Pracuje dobrze, gdy uzyskuje przewagę zmagając się z przeciwnościami.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Podejmować dyskusje w celu wyjaśniania dwuznacznych sytuacji; uczyć się akceptacji osób, których pracą cechuje tradycjonalizm i konwencjonalne podejście; bez uprzedzeń i urazy odpowiadać na pytania o wydajność czy postęp prac; zapoznać się z kryteriami przyszłej oceny wykonywanych czynności; współpracować z ludźmi, którzy potrafią lepiej kontrolować działania wymagające dokładności i skrupulatności (profile zachowań 14, 31, 41).

Profil zachowań 23/IS



Tendencje zachowań: Nawiązuje relacje z innymi, aby stworzyć przyjazne, przyjemne otoczenie; buduje mosty między ludźmi i zespołami; wzbudza w innych sympatię; okazuje nadmierną wyrozumiałość i nie wyciąga konsekwencji wobec współpracowników – mimo, że istnieją ku temu powody; potrafi się dzielić z innymi, angażuje ich w podejmowanie decyzji. Najtrafniejsze określenie – **zwolennik harmonii**.

Główna tendencja: Wspieranie innych i stworzenie im odpowiednich warunków do samodzielnego radzenia sobie z problemami.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: akceptacji, lojalności i zaufania. Pracuje dobrze w przyjaznej, swobodnej i nieformalnej atmosferze.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Rzetelnie i terminowo wykonywać zadania; dbać o istotne szczegóły; w konfliktach międzyludzkich być stanowczy i bezpośredni; być bardziej wyrazisty i energiczny; współpracować z ludźmi, którzy uzupełniają go pod względem formułowania opinii opartych na faktach (profile zachowań 14, 34, 41).

Profil zachowań 31/SD



Tendencje zachowań: Krytyczny słuchacz; stara się znaleźć słabe punkty w przeciwnym stanowisku; jest zaangażowany, staranny i czujny; łączy fakty dla opracowania nowych metod działania; jest ceniony raczej za czyny, niż słowa; zadaje niewygodne pytania; chętnie zdobywa wiedzę i często zostaje ekspertem w swojej dziedzinie. Najtrafniejsze określenie – **specjalista**.

Główna tendencja: Żądanie konkretnych, wymiernych wyników.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: samorealizacji, specjalistycznej wiedzy i wybitnych osiągnięć. Pracuje dobrze, gdy zyskuje szacunek mających te same cele współpracowników.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Być bardziej elastyczny, gotowy do ponownego przemyślenia strategii; obrazowo przedstawiać pomysły; unikać głębokich i czasem nieuzasadnionych uraz wobec zjawisk lub osób; akceptować innych niezależnie od ich zdolności intelektualnych; współpracować z osobami uzupełniającymi go pod względem taktu i umiejętności komunikacyjnych (profile zachowań 21, 123, 124).

Profil zachowań 41/KD



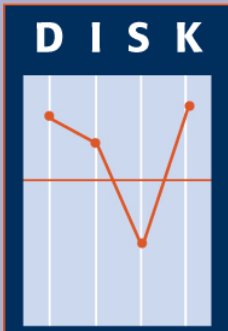
Tendencje zachowań: Rozważa wszystkie aspekty danego problemu; usilnie dąży do podjęcia właściwej decyzji; dokonuje wyboru w oparciu o wielokrotnie wypróbowane metody oraz doświadczenie; wyjaśnia kwestie sporne i upraszcza procesy; dobiera rozważne tempo; udziela precyzyjnych wyjaśnień, starannie dobierając słowa; troszczy się, pomaga i okazuje empatię tylko bliskim przyjaciołom. Najtrafniejsze określenie – **eksperymentator**.

Główna tendencja: Opracowywanie praktycznych pomysłów i metod.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: wybitnych osiągnięć, samotności i dyscypliny. Pracuje dobrze, gdy ma możliwość weryfikacji przydatności pomysłów.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Okazywać emocje, szczególnie optymizm; uśmiechać się; nauczyć się radzenia sobie z odrzuceniem; konsultować pomysły z przynajmniej jedną zaufaną osobą; zachęcać innych do wyrażania wątpliwości i komentowania pomysłów; dawać ludziom drugą szansę; wyjaśniać nieporozumienia, dyskutować o nich, zamiast się wycofywać; współpracować z osobami uzupełniającymi go pod względem uprzejmości i sympatyczności (profile zachowań 3, 23, 234).

Profil zachowań 124/DIK



Tendencje zachowań: Obraca porażkę w zwycięstwo; fascynują go nowe techniki i metody; testuje i wybiera najlepsze pomysły, wdrażając je w istniejące systemy celem poprawy jakości; posiada bogatą wyobraźnię; jest uparty i sumienny; dostarcza praktycznych i wymiernych metod oceny pracy. Najtrafniejsze określenie – **reprezentant**.

Główna tendencja: Osiąganie bezpośrednich rezultatów.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: osiągnięć, indywidualizmu i przynależności do grupy. Pracuje dobrze, gdy opracowuje różne metody prowadzące do osiągnięcia celu.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Być fair wobec ludzi zapominających o odpowiedzialności; poprawić organizację czasu, aby upewnić się, że szczegółowe zadania zostaną zrealizowane; szanować doświadczonych specjalistów; jednoczyć ludzi o różnych osobowościach do wspólnego działania; współpracować z osobami posiadającymi większe umiejętności w dziedzinie doprowadzania zadań do końca (profile zachowań 31, 34, 41).

Profil zachowań 24/IK



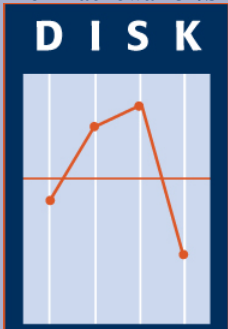
Tendencje zachowań: Spełnia potrzeby innych; liczy się z trudnościami i przygotowuje się na nie; jest pomysłowy, improwizuje i napędza aktywność; potrafi dobrze uzasadnić zmianę kierunku działania; krytycznie ocenia zdarzenia i ludzi; jest otwarty na nowe lub intrygujące pomysły. Najtrafniejsze określenie – **strateg**.

Główna tendencja: Planowanie uwzględniające nieprzewidziane okoliczności.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: potwierdzenia swojej wartości, indywidualizmu i nadzwyczajnych osiągnięć. Pracuje dobrze, gdy prezentuje własny talent i umiejętności.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Dotrzymywać obietnic; wywiązywać się z obowiązków; okazywać wrażliwość w kontaktach z innymi ludźmi; unikać gry na zwłokę; nie traktować zewnętrznej kontroli jako zamachu na swoje kompetencje; nie obrażać się na krytyczne uwagi i niekorzystne oceny; współpracować z osobami, które uzupełniają go w dziedzinie zajmowania się konkretnymi szczegółami (profile zachowań 3, 13, 234).

Profil zachowań 32/SI



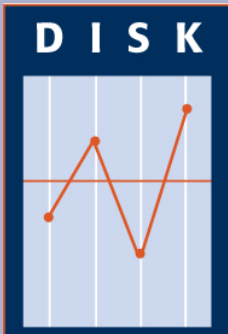
Tendencje zachowań: Tworzy atmosferę życzliwości; uważnie wysłuchuje innych; spełnia potrzeby ludzi, nawet, jeśli wiąże się to z dodatkowym wysiłkiem; jest otwarty na nowe pomysły i sposoby postępowania; poważnie traktuje cudze opinie; naśladuje odnoszących sukcesy współpracowników; jest sprawnym organizatorem; sprawdza ważne szczegóły; okazuje szczerść, serdeczność i wdzięczność. Najtrafniejsze określenie – **asystent**.

Główna tendencja: Zapewnienie równych szans i uczciwych zasad.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: przynależności do grupy, lojalności i poświęcenia, np. dla sprawy lub idei. Pracuje dobrze, gdy otrzymuje jasno określone zadania.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Podejmować nowe wyzwania; być bardziej elastyczny w pracach rutynowych; w realizacji zadań brać na siebie nowe, różnorodne role; prosić innych o pomoc przy opracowywaniu szczegółów; być stanowczy i konsekwentny w działaniu; współpracować z osobami, które uzupełniają go pod względem podejmowania ryzyka i tworzenia kreatywnych pomysłów (profile zachowań 1, 12, 13).

Profil zachowań 42/KI



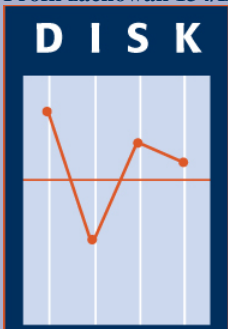
Tendencje zachowań: Jest przyjazny, taktowny i bezkonfliktowy; zachowuje się w akceptowalny i przewidywalny sposób; używa trybu warunkowego raczej w odniesieniu do siebie, niż innych; rozwija analityczne i systematyczne podejście; oczekuje nagród, takich jak podwyżka czy inne świadczenia, za robienie „właściwych” rzeczy; przewiduje wynik łańcucha zdarzeń. Najtrafniejsze określenie – **rzeczoznawca**.

Główna tendencja: Testowanie, wypróbowywanie nowych pomysłów.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: wyjątkowych osiągnięć, poprawności i wiedzy. Pracuje dobrze, gdy tworzy coś wartościowego, o wysokiej jakości.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Łagodniej oceniać innych; akceptować ludzi takimi, jacy są; pozwalać im na podejmowanie własnych decyzji; słuchać zdania pozostałych; konsekwentnie dbać o szczegóły przy realizacji zadań; ustalać realne terminy; szybciej podejmować decyzje w mniej ważnych aspektach problemu; uczyć się radzić sobie z obiekcjami; nie obwiniać innych; współpracować z osobami bardziej cierpliwymi i konsekwentnymi (profile zachowań 3, 4, 43).

Profil zachowań 134/DSK



Tendencje zachowań: Uporządkowuje chaotyczne sytuacje dzięki swej wiarygodności; osiąga sukces rozwiązując złożone problemy; tworzy bazę danych i na jej podstawie opracowuje nowe procesy; przestrzega zasad i przepisów; wykonuje trudne lub nieprzyjemne dla innych czynności; nie lubi „pogaduszek”; często pracuje w pojedynkę. Najtrafniejsze określenie – **projektant**.

Główna tendencja: Łączenie analizy z intuicją.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: indywidualnego stylu, wiedzy i samorealizacji. Pracuje dobrze, gdy jest nagradzany za ponadprzeciętny wysiłek.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Okazywać więcej taktu w kontaktach z ludźmi; wykazywać więcej cierpliwości dla rutynowych, szczegółowych czynności, kiedy projekt jest już w fazie realizacji; brać pod uwagę pomysły i doświadczenia innych; wyrażać uznanie dla wysiłków innych osób; panować nad poczuciem własnej wyższości; współpracować z osobami, które są bardziej komunikatywne i potrafią usprawniać pracę (profile zachowań 13, 24, 42).

Profil zachowań 234/ISK



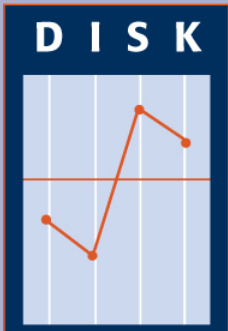
Tendencje zachowań: Buduje harmonijne relacje; traktuje tradycję i obyczaje jako sposób umacniania więzi międzyludzkich; wspiera innych w planowaniu i organizacji; jest rzeczowy i przyjazny; analizuje problemy; potrafi dostrzec brak konsekwencji w działaniu; wyraża krytyczne osądy, jeśli jest rozczarowany, niezadowolony ze zdarzeń lub ludzi; wysoko ceni biegłość w specjalistycznych dziedzinach. Najtrafniejsze określenie – **praktyk**.

Główna tendencja: Tworzenie atmosfery współpracy.

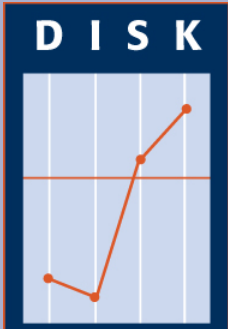
Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: samorealizacji, zaufania i przynależności do grupy. Pracuje dobrze, gdy jest traktowany ze szczerością i sympatią.

Aby być skuteczniejszy, powinien: W razie potrzeby stawać do bezpośredniej konfrontacji z innymi; uznać potrzebę polegania na osobach zajmujących się szczegółami technicznymi; szukać kontaktów poza kręgiem przyjaciół; dzielić się negatywnymi uczuciami z innymi ludźmi; współpracować z osobami, które potrafią w bardziej otwarty sposób wyrażać swe niezadowolenie (profile zachowań 1, 12, 124).

Profil zachowań 34/SK



Profil zachowań 43/KS



Tendencje zachowań: Zyskuje uznanie; osiąga sukces dzięki pracowitości; gromadzi informacje dla poparcia wniosków; dąży do bezpieczeństwa, uzyskując potwierdzenie dla swoich pomysłów; kwestionuje; godzi się na kompromisy; osiąga konsensus; woli dzielić się odpowiedzialnością z innymi i pozostawiać im ostateczne decyzje; planuje, zanim cokolwiek obieca. Najtrafniejsze określenie – **strażnik zasad**.

Główna tendencja: Nadawanie stałego, skalkulowanego tempa pracy.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: przynależności do grupy, spełnienia i przewidywalności. Pracuje dobrze, gdy dysponuje szczegółowym opisem zadania.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Otwarcie wyrażać swoje obawy; przyjmować krytykę bez przesadnej wrażliwości; być bardziej otwarty na zmiany; nie unikać konfliktów i konfrontacji z „trudnymi” ludźmi; nie ukrywać planów i zamierzeń; współpracować z osobami, którym łatwiej przychodzi wyrażanie swoich opinii (profile zachowań 12, 21, 32).

Tendencje zachowań: Uważa, że można zapobiegać problemom; stosuje strategie obronne w celu uniknięcia trudności; rozważa wszystkie aspekty danego zagadnienia; jest racjonalny i rozsądny; posiada silne przekonania na temat tego, co jest dobre, a co złe; stara się nakłaniać innych do kompromisów; używa przemyślanych sformułowań; dba o szczegóły; podejmuje skalkulowane ryzyko po wcześniejszym zgromadzeniu informacji. Najtrafniejsze określenie – **krytyczny myśliciel**.

Główna tendencja: Realizacja zadań z wykorzystaniem praktycznych umiejętności.

Motywacja: Możliwość zaspokajania osobistych potrzeb: porządku i wykorzystania wiedzy ogólnej oraz fachowej. Pracuje dobrze, gdy otacza go przyjazna atmosfera i ma jasno określony zakres obowiązków i odpowiedzialności.

Aby być skuteczniejszy, powinien: Okazywać innym serdeczność i wyrozumiałość; jasno się wyrażać, wyjaśniać zadania i zamiary; wyrabiać w sobie tolerancję na konflikty; być taktowny i postępować dyplomatycznie nawet w przypadku ataku czy sprzeciwu ze strony innych; poprawić komunikację przez zadawanie pytań, które mają ośmielić pozostałych i zachęcić ich do aktywności; współpracować z osobami łatwiej nawiązującymi relacje (profile zachowań 2, 42, 234).

przykładowy raport

## 5.5 Prof. John G. Geier

Prof. John G. Geier wykładał na uniwersytetach Wisconsin, Arizona i Michigan. Był dziekanem wydziału nauk behawioralnych na Uniwersytecie Minnesota. Jest autorem licznych publikacji, m.in.: „Energetics of Personality” („Energetyka osobowości”), „Career Fulfillment” („Spełnienie zawodowe”) i „Behavior Personality Analysis” („Behawioralna analiza osobowości”).

Prof. Geier jest autorem Modelu osobowości (DISC), dzięki któremu zdobył uznanie na całym świecie i znalazł licznych naśladowców. Jego wczesne prace mają swoje korzenie w teorii Williama Moultona Marstona (1893-1947). Po jego rozwinięciu prof. Geier opracował oryginalne procedury psychometryczne, na podstawie których stworzył narzędzia samodzielnego wypełniania, oceny i interpretacji, będące dzisiaj standardowymi instrumentami oceny osobowości. Prof. John G. Geier opracował koncepcję „szkolenia instrumentalnego”, która stanowi pomost między teorią a realnym światem naszej pracy i życia prywatnego. Badania i narzędzia prof. Geiera pobudziły do działania wielu naśladowców, ale na polu teoretycznym nastąpiło niewielkie poszerzenie wiedzy.

Będąc niezadowolonym z ograniczeń i niedokładności istniejących narzędzi, prof. Geier założył w 1990 r. spółkę Geier Learning Systems. Jak się okazało, był to kolejny krok naprzód. Od tego czasu opracował liczne instrumenty, mające swe oparcie w modelu DISC: Profil osobowości persolog, Profil zatrudnienia persolog, Profil osobowości persolog online oraz szereg raportów Systemu integracji pracowników. Prof. Geier ciągle doskonalił swoje koncepcje i nawet teraz, po ponad 36 latach praktyki, jego narzędzia i profile pozostają niezastąpione.

przykładowy raport

## 5.6 Gwarancja

Program i pisemne materiały uzupełniające nie są objęte gwarancją. Użytkownik ponosi pełne ryzyko w odniesieniu do treści i rezultatów oraz wydruku. persolog GmbH i Geier Learning International nie udzielają żadnych wyłączeń gwarancji lub milczących przyzwoleń w stosunku do materiałów drukowanych lub pisemnych, zwłaszcza w odniesieniu do ich urynkowania lub przydatności dla określonych celów. persolog GmbH i Geier Learning International nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za utracony zysk lub inne szkody na własności przemysłowej, zwłaszcza za pierwotne, wtórne, pośrednie lub inne szkody spowodowane wykorzystaniem bądź niemożnością wykorzystania materiałów pisemnych, drukowanych lub online, które należą do tego produktu. Dotyczy to także takiej sytuacji, gdy persolog GmbH i Geier Learning International zostanie uprzednio poinformowany o możliwości powstania tego rodzaju szkód. (c) persolog GmbH 2004. Wszystkie prawa zastrzeżone. Wersja oryginalna (c) 1995–1999 John G. Geier, Ph.D. Prawa autorskie w USA i pozostałych krajach.

Powielanie tego produktu w jakiegokolwiek formie, elektronicznie lub mechanicznie, przez kopiowanie, przepisywanie lub wprowadzanie danych do systemu lub w inny sposób, bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy – persolog GmbH, Postfach 11 25, D-75189 Remchingen, Niemcy – jest zabronione.

### Kontakt:

persolog<sup>®</sup>  
polska

przykład raport