

- SELECT
- DEVELOP
- LEAD

**HOGANLEAD**

# Č E L E N Í V Ý Z V Á M

RIZIKOVÉ VZORCE CHOVÁNÍ OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKON

Jméno a příjmení: Jan Novák

ID: DF178402

Datum: 27. října 2010





## ÚVOD

Prognóza schopnosti vést – Zpráva o čelení problémům vám má pomoci rozvíjet se v oblasti vedení lidí. Ve zprávě najdete informace o vašem chování, které by mohlo oslabit nebo potlačit váš výkon. Dále jsou v ní doporučení, jak druhé vést efektivněji.

Vedení lidí zahrnuje vybudování a udržování vysoce výkonného týmu. Cokoli, co oslabuje vaši schopnost vybudovat tým, snižuje i vaši výkonnost ve vedoucí pozici.

Následující zpráva vychází z Hoganova rozvojového testu (HDS). Výstupy jsou založeny na našem komplexním výzkumu vůdčích schopností a jsou určeny profesionálům a vedoucím pracovníkům.

**Cokoli, co oslabuje vaši schopnost vybudovat tým, snižuje i vaši výkonnost ve vedoucí pozici.**

## VÝCHODISKA

Pod tlakem vykazuje většina lidí jisté kontraproduktivní tendence, které nazýváme rizikové faktory. Za normálních okolností mohou tyto vlastnosti představovat silné stránky. Když jsme však unavení, v napětí, nudíme se nebo se něčeho obáváme, mohou tyto rizikové faktory snižovat naši efektivitu a narušit kvalitu vztahů se zákazníky, kolegy a podřízenými. Ostatní jsou si možná těchto tendencí vědomi, ale nehovoří o nich a nadřizený jim možná nevěnuje pozornost.

Tato zpráva je rozdělena do tří částí. První část tvoří grafické znázornění vašeho profilu a ve druhé části naleznete interpretaci vašich výsledků v jednotlivých škálách. Hodnoty mezi 90. a 100. percentilem se nacházejí v pásmu zvýšeného rizika, hodnoty mezi 70. a 89. percentilem v pásmu středního rizika, hodnoty mezi 40. a 69. percentilem jsou v pásmu mírného rizika a výsledky mezi 0. a 39. percentilem jsou v bezrizikovém pásmu. Ve třetí části zprávy jsou doporučení pro váš rozvoj v oblastech, ve kterých se vaše skóry nacházejí v pásmu středního nebo zvýšeného rizika. Zpráva neobsahuje žádná doporučení pro oblasti, kde jsou vaše výsledky v pásmu mírného rizika a v bezrizikovém pásmu.



## JAK VZNIKAJÍ RIZIKOVÉ FAKTORY?

Z výzkumu vedoucích pracovníků vyplývá, že se u nich rizikové faktory vyvíjí již v raném věku, když se učí jednat se svými rodiči, vrstevníky, příbuznými a dalšími lidmi. Chování osvojené v mládí se pro člověka může stát zvykem a nemusí si pak uvědomovat, že se chová určitými konkrétními způsoby.

## JAK TYTO INFORMACE VYUŽÍT

Nejprve si zprávu pozorně pročtete a rozhodnete, která rozvojová doporučení se vás týkají. Označte tyto položky znaménkem plus (+) a položky s chováním, se kterým se neztotožňujete, označte znaménkem minus (-). Poté požádejte své kolegy, podřízené a případně i svou rodinu o zpětnou vazbu. Promluvte si s nimi o tom, jak jste zprávu pochopili, a požádejte je o jejich názor. Získání podpory vašich podřízených, kolegů a nadřízeného je klíčové pro to, abyste mohli své schopnosti vedení druhých efektivně rozvíjet. Nakonec si prostudujte doporučení pro rozvoj uvedená v závěru zprávy. Doporučení se vztahují ke škálám s hodnotami v pásmu středního a zvýšeného rizika (tedy na nebo nad 70. percentilem).

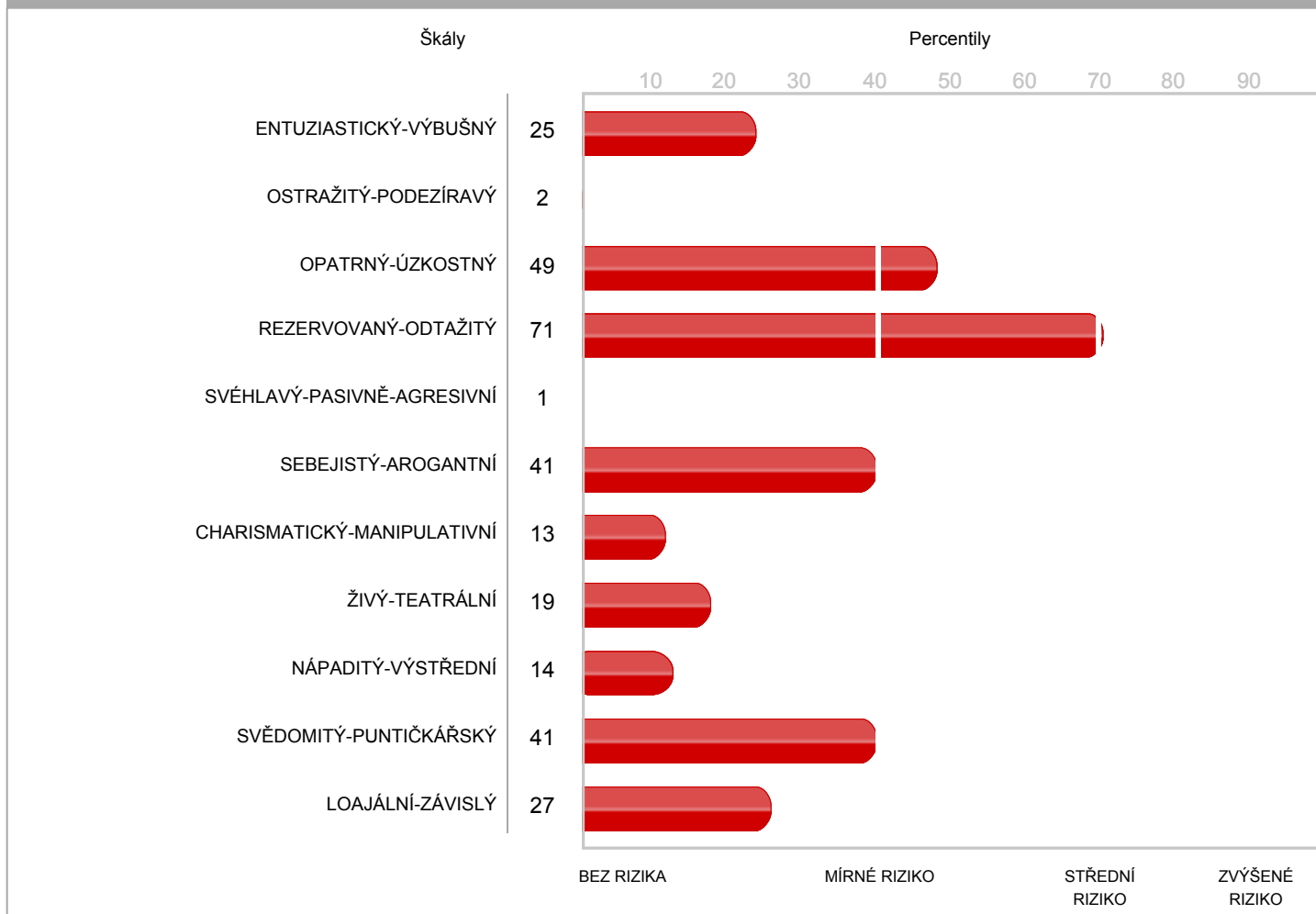
## DEFINICE

Dále uvádíme definice jedenácti základních škál testu HDS a této zprávy.

<b>Entuziastický-výbušný</b>	Snadno se nadchne lidmi nebo projekty a posléze jimi bývá zklamán. Možný důsledek: nestálost.
<b>Ostražitý-podezíravý</b>	Společensky vnímavý, ale cynický a přehnaně citlivý na kritiku. Možný důsledek: nedostatek důvěry.
<b>Opatrný-úzkostný</b>	Přehnaně se obává kritiky. Možný důsledek: odmítání změn a neochota riskovat.
<b>Rezervovaný-odtažitý</b>	Nezajímá se o pocity druhých nebo si jich není vědom. Možný důsledek: snížená schopnost komunikovat s druhými.
<b>Svéhlavý-pasivně-agresivní</b>	Nezávislý, ignoruje požadavky druhých, a pokud na nich trvají, je podrážděný. Možný důsledek: neochota spolupracovat s druhými, otálení s činem.
<b>Sebejistý-arogantní</b>	Má nadsazené mínění o svých schopnostech a hodnotě. Možný důsledek: neschopnost uznat vlastní chyby a poučit se ze zkušenosti.
<b>Charismatický-manipulativní</b>	Navenek okouzlivý, podstupuje riziko a vyhledává vzrušení. Možný důsledek: potíže dostát svým závazkům a poučit se ze zkušenosti.
<b>Živý-teatrální</b>	Podmanivý, dramatický, vyhledává pozornost. Možný důsledek: starost o to, aby si ho druzí všímali, nedostatek vytrvalejšího soustředění.
<b>Nápaditý-výstřední</b>	Má zajímavé až excentrické způsoby myšlení a jednání. Možný důsledek: kreativní, ale může mu chybět správný úsudek.
<b>Svědomitý-puntičkářský</b>	Svědomitý až perfekcionista, je těžké se mu zavděčit. Možný důsledek: sklony přebírat pravomoci svých podřízených na sebe.
<b>Loajální-závislý</b>	Touží potěšit ostatní a nerad jedná nezávisle. Možný důsledek: příjemný a sympatický, ale zdráhá se postavit se za své podřízené.



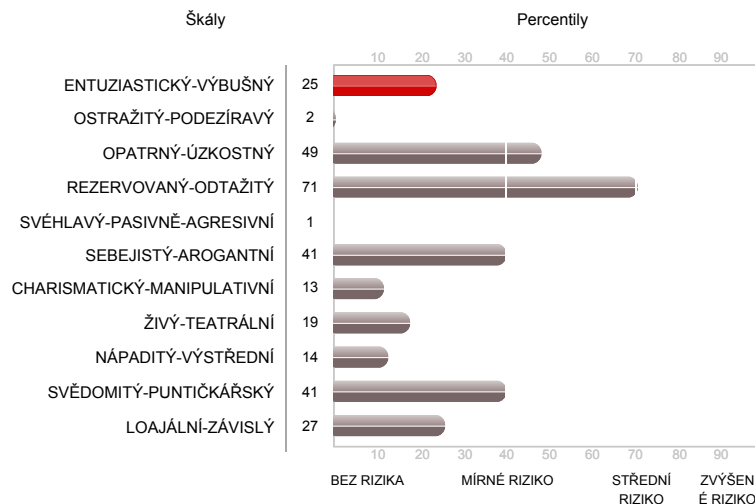
## PROFIL POTENCIÁLNÍCH RIZIK





## ENTUZIASTICKÝ-VÝBUŠNÝ

Snadno se nadchne lidmi nebo projekty a posléze jimi bývá zklamán.



### DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Váš skór v této škále spadá do BEZRIZIKOVÉHO PÁSMU. Vůdci s podobným skórem:

- Jsou zřejmě klidní, vyrovnaní a stabilní.
- Emoce vyjadřují zralým způsobem.
- Většinou mívají dobrou náladu.
- Zřídka se nepřiměřeně vzrušují.
- Bývají schopní udržovat vztahy.

### DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VĚST

Vaše klidné, sebevědomé a vyrovnané vystupování zřejmě přispívá k vaší schopnosti řídit a koučovat druhé, protože konzistentní vystupování zvyšuje důvěru. Ostatním jste pravděpodobně příjemným kolegou, který přiměřeně kontroluje své emoce. Během stresujících situací jednáte vyrovnaně. V této oblasti svých vůdčích schopností se nepotřebujete rozvíjet.

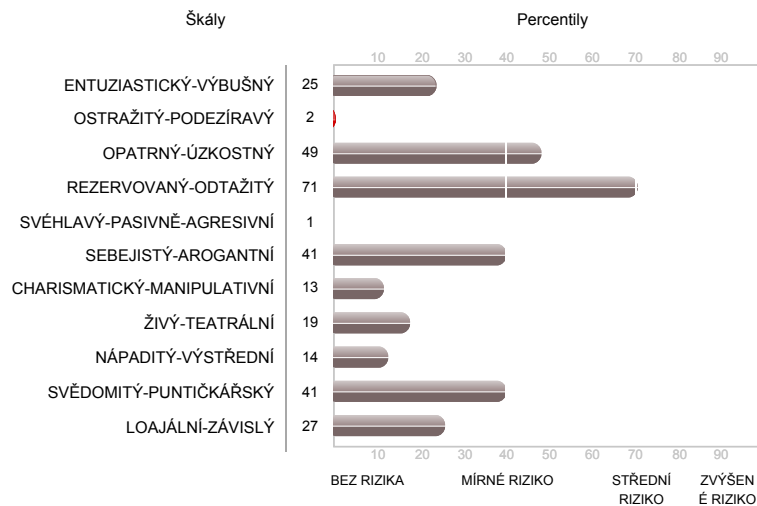
### ANALÝZA KOMPETENCE

- **VYROVNANOST** : Váš tým zřejmě oceňuje váš vyrovnaný a klidný styl. Oceňuje také váš konzistentní, předvídatelný a zklidňující vliv ve vypjatých situacích a vaši tendenci zachovat klid v obdobích stresu.
- **KOREKTNOST VŮČI OSTATNÍM** : Jako vůdce si zřejmě uchováte stále zaměření a neměníte náhle svůj vztah k lidem nebo projektům. Vaši spolupracovníci oceňují vaši rozvahu.
- **VYTRVALOST** : Vaši spolupracovníci zřejmě vítají vaši vytrvalost a schopnost dotahovat projekty bez ohledu na úskalí, překážky a problémy. Nestává se vám často, že byste věci vzdal kvůli nesnázím; spíše budete usilovněji pracovat na jejich řešení.



## OSTRAŽITÝ-PODEZÍRAVÝ

Společensky vnímavý, ale cynický a přehnaně citlivý na kritiku.



### DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Váš skór v této škále spadá do BEZRIZIKOVÉHO PÁSMA. Vůdci s podobným skórem:

- Jsou zřejmě optimističtí, pozitivní a důvěřují ostatním.
- Přijímají zpětnou vazbu a kritiku.
- Zřídka se hádají či provokují ostatní.
- Dávají najevo svou důvěru v ostatní.
- Odpouštějí druhým jejich chyby.

### DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VĚST

To, že důvěřujete druhým, zřejmě napomáhá vaší schopnosti budovat vztahy a vylepšovat své manažerské schopnosti. Měl byste si však uvědomit, že by se druzí mohli pokusit vaší přátelské povahy využít. Umíte zřejmě druhým poskytnout zpětnou vazbu takovým způsobem, že je to neznervózní. Vaše vlastní otevřenost vůči zpětné vazbě pravděpodobně podporuje vztahy se spolupracovníky. Když plánujete budoucnost, jste možná přehnaně optimistický a můžete mít až nepřiměřeně pozitivní názor na možnosti své kariéry. Nadřízení pravděpodobně dobře reagují na váš pozitivní přístup. V této oblasti svých vůdčích schopností se nepotřebujete rozvíjet.

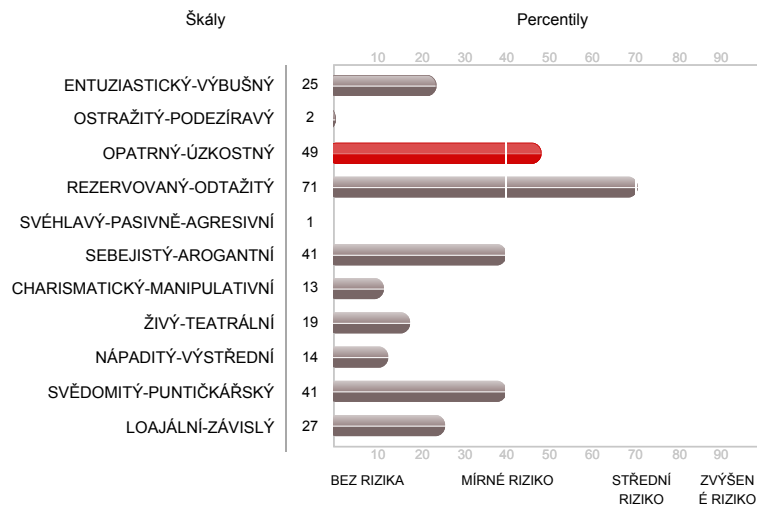
### ANALÝZA KOMPETENCE

- **OVlivňování a Přesvědčování Druhých** : Jste pravděpodobně důvěřivý člověk ochotný spolupracovat a umíte rozvíjet situace, ve kterých vítězíte. Máte sklon hledat způsoby, jak dosáhnout shody a jak přesvědčit druhé, aby převzali iniciativu.
- **RESPEKTOVÁNÍ NOVÝCH NÁPADŮ** : Druzí zřejmě oceňují vaši otevřenost vůči jejich návrhům, názorům a stanoviskům a vaši schopnost podívat se na věc z více hledisek.
- **OBJEKTIVITA** : Druzí také zřejmě ocení váš nestranný a objektivní postoj a vaši tendenci nehádat se s nimi.



## OPATRNÝ-ÚZKOSTNÝ

Přehnaně se obává kritiky.



### DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Váš skór v této škále spadá do PÁSMO MÍRNÉHO RIZIKA. Vůdci s podobným skórem:

- Jsou zřejmě sebevědomí a zralí.
- Zřejmě se neobávají selhání.
- Experimentují s novými metodami a technologiemi.
- Dobře snášejí zklamání.
- Přijímají nové výzvy.

### DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VĚST

Díky vašemu pozitivnímu přístupu, sebedůvěře a optimismu se zřejmě stavíte čelem k náročným výzvám a přijímáte obtížná rozhodnutí. Jste ochotný experimentovat a zkoušet nové věci, což vám umožňuje proaktivně řídit svou kariéru. V této oblasti svých vůdčích schopností se nepotřebujete rozvíjet.

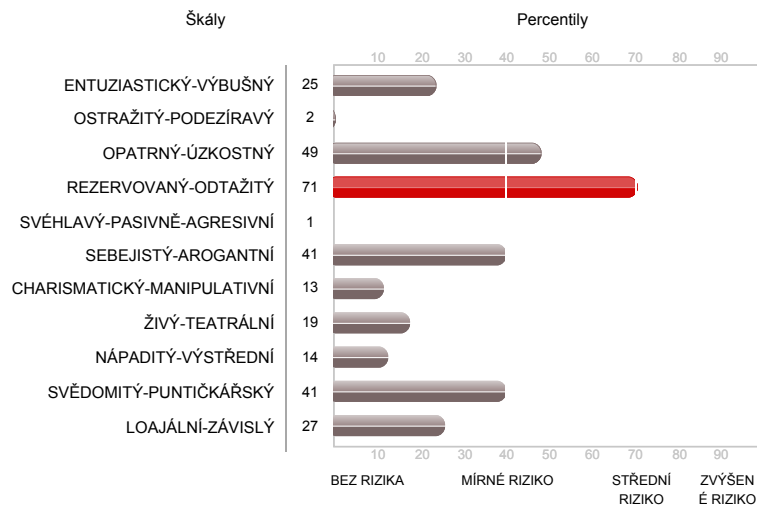
### ANALÝZA KOMPETENCE

- **ROZHODNOST** : Věříte zřejmě ve svůj úsudek a schopnost přijímat rozhodnutí. Ujistěte se, že jste druhým sdělil důvody svých rozhodnutí.
- **ORIENTACE NA ČINY** : Během práce jste ochoten udělat chybu a jít dál.
- **SEBEJISTOTA VE VEDENÍ** : Vaše rozhodnost a sebedůvěra zřejmě ostatní inspirují k tomu, aby šli za vámi. Ujistěte se, že vaše rozhodnutí jsou dobře promyšlena, protože díky vaší důvěře vás mohou mnozí následovat.



## REZERVOVANÝ-ODTAŽITÝ

Nezajímá se o pocity druhých nebo si jich není vědom.



### DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Váš skór v této škále spadá do PÁSMU STŘEDNÍHO RIZIKA. Vůdci s podobným skórem:

- Bývají nezávislí, tvrdí, rezervovaní a odtažití.
- Mají sklon jednat, aniž by se radili s ostatními.
- Mohou si špatně vykládat zpětnou vazbu.
- S cizími lidmi bývají upjatí.
- Snadno zvládají kritiku a tlak.

### DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VÉST

Nejste přecitlivělý a jste schopný snášet konflikty i kritiku lépe než většina lidí. Ostatním se však může zdát, že jsou vám jejich problémy lhostejné. Pokud tomu tak je, brání to vaší schopnosti vytvářet vztahy a vést lidi. Nadřazeným a podřízeným můžete připadat těžko čitelný a možná nevědí, jak na tom s vámi jsou. Pod tlakem můžete navíc přestat komunikovat a zanechat zaměstnance zmatené o tom, co vlastně chcete.

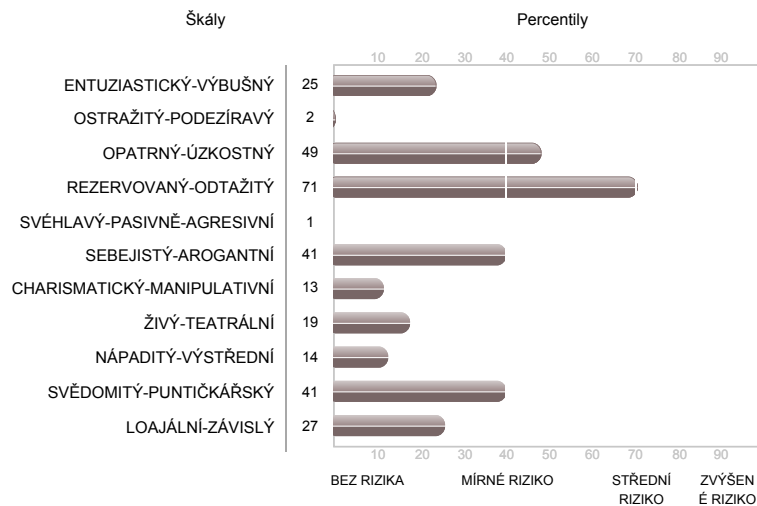
### ANALÝZA KOMPETENCE

- **MOTIVOVÁNÍ OSTATNÍCH** : Váš přímý a upřímný způsob jednání může někdy ostatním připadat neomalený a může demotivovat vaše podřízené.
- **VYTVÁŘENÍ A UDRŽOVÁNÍ VZTAHŮ** : Když jste ve stresu, může se zdát, že jste nespolečenský a nezúčastněný, což může zhoršovat vztahy.
- **PŘÍSTUPNOST** : Pod tlakem můžete být hůře přístupný. Proto v situacích, kdy tlak narůstá, můžete být vnímán jako "nepřítomný" vůdce, i když vy sám si myslíte, že se plně angažujete.



## SVÉHLAVÝ-PASIVNĚ-AGRESIVNÍ

Nezávislý, ignoruje požadavky druhých, a pokud na nich trvá, je podrážděný.



### DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Váš skór v této škále spadá do BEZRIZIKOVÉHO PÁSMU. Vůdci s podobným skórem:

- Bývají nápomocní, pozitivní a otevření kritice.
- Říkají si o zpětnou vazbu ohledně svého výkonu.
- Podporují svou organizaci i v soukromí.
- Ochotně přijímají rady.
- Nevadí jim, když je někdo přeruší.

### DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VĚST

Obvykle se projevujete jako pozitivní člověk. Pravděpodobně jste otevřen zpětné vazbě od ostatních i v rámci koučování. Zřejmě se vám bude dobře spolupracovat s různými lidmi a ostatní vás budou vnímat jako kvalitního zaměstnance. Ctíte své závazky a podporujete svého nadřízeného. V této oblasti svých vůdčích schopností se nepotřebujete rozvíjet.

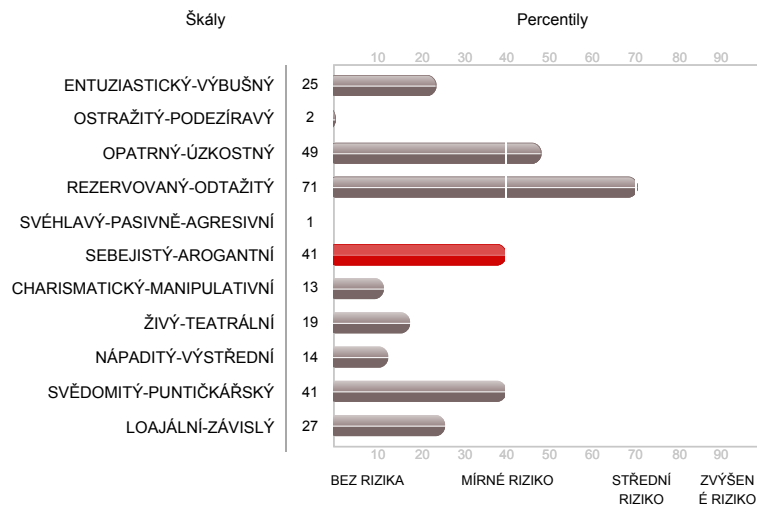
### ANALÝZA KOMPETENCE

- **PODPORA TÝMOVÉ PRÁCE** : Jste člověk ochotný spolupracovat, chápete, jak důležité je pracovat na společných cílech a podporovat kolegy.
- **SPOLUPRÁCE A VČASNÉ PODÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ** : Vaši nadřízení zřejmě ocení vaši snahu dostat svým závazkům a splnit cíle včas.
- **BUDOVÁNÍ DŮVĚRY** : Díky vaší ochotě vyjádřit otevřeně svůj nesouhlas nebo námítky, budete považován za důvěryhodného člověka.



## SEBEJISTÝ-AROGANTNÍ

Má nadsazené mínění o svých schopnostech a hodnotě.



### DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Váš skór v této škále spadá do PÁSMÁ MÍRNÉHO RIZIKA. Vůdci s podobným skórem:

- Bývají si jistí svými schopnostmi.
- Vidí realisticky své kompetence.
- Mají rozumné kariérové cíle.
- Dávají najevo ochotu naslouchat negativní zpětné vazbě.

### DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VĚST

Zdá se, že jste přiměřeně sebevědomý člověk, který má na své zaměstnance a podřízené rozumné požadavky. Budete se podílet na skupinových úkolech, aniž byste vyžadoval vedoucí pozici. Váš uvolněný styl může v procesu rozvoje vaší kariéry způsobit, že se budete zbytečně držet zpátky. Nebudete asi sám prosazovat svou vizi nebo strategii rozvoje organizace, spíše počkáte, až se ostatní zeptají na váš názor. V této oblasti svých vůdčích schopností se nepotřebujete rozvíjet.

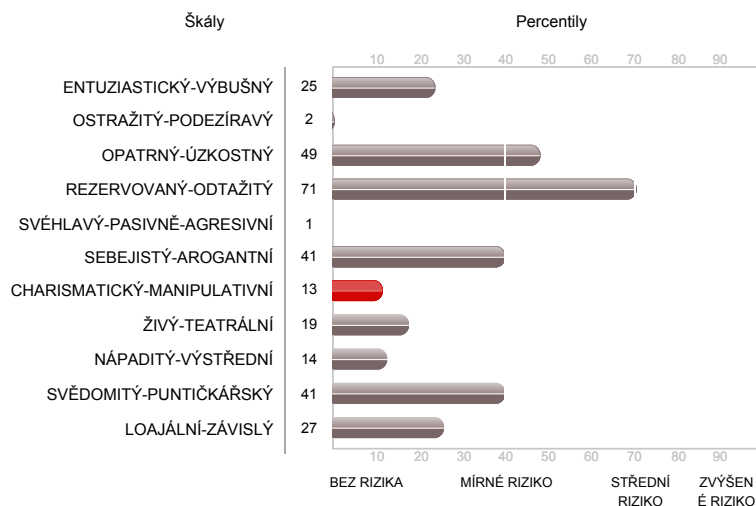
### ANALÝZA KOMPETENCE

- **SCHOPNOST VNÍMAT RŮZNÉ ÚHLY POHLEDU** : Ačkoli máte nápady, jak rozšířit a vylepšit své obchodní aktivity, pravděpodobně je neprosazujete agresivně.
- **OSOBNÍ ROZVOJ** : Nasloucháte zpětné vazbě a žádáte druhé (spolupracovníky apod.), aby hodnotili vaši práci. Tato otevřenost usnadní váš rozvoj.
- **ORIENTACE NA VÝSLEDKY** : Vaše přirozená skromnost a sebeovládání mohou způsobit, že podceňujete své možnosti a stanovujete si příliš nízké cíle.



## CHARISMATICKÝ-MANIPULATIVNÍ

Navenek okouzující, podstupuje riziko a vyhledává vzrušení.



### DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Váš skór v této škále spadá do BEZRIZIKOVÉHO PÁSMU. Vůdci s podobným skórem:

- Bývají opatrní, odpovědní a chovají se společensky vhodně.
- Jsou schopni se poučit ze svých chyb.
- Komunikují s respektem.
- Řídí se pravidly organizace.
- Vyhýbají se riziku, které není nezbytné.

### DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VĚST

Vaše tendence vyhnout se zbytečným rizikům a ochota hrát podle pravidel z vás dělají důvěryhodného zaměstnance organizace. Váš šéf pravděpodobně oceňuje vaši spolehlivost a důvěřuje vám, protože si promyslíte následky navrhovaných kroků. Jste od přírody poměrně opatrný a pravděpodobně se zřídka dopouštíte chyb při rozvoji své kariéry, ale možná ani nevyužíváte příležitosti. Když vytváříte firemní strategii, pamatujete na minulé chyby a snažíte se co nejvíce zmenšit riziko. V této oblasti svých vůdčích schopností se nepotřebujete rozvíjet.

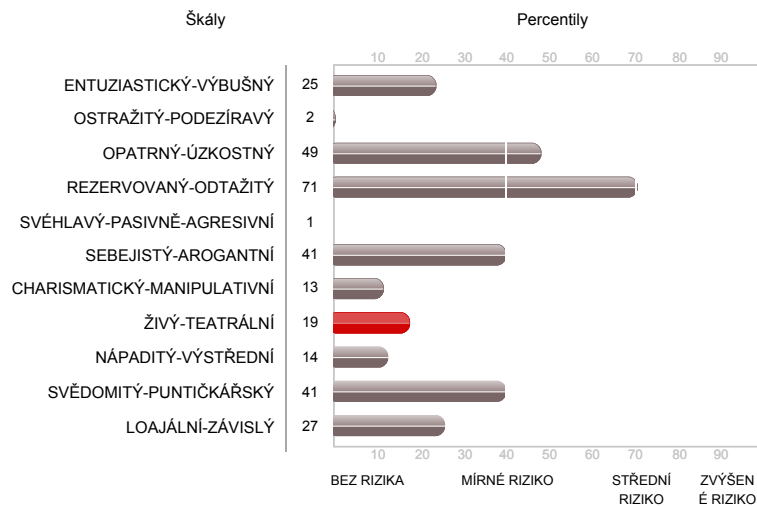
### ANALÝZA KOMPETENCE

- **KVALITA ROZHODOVÁNÍ** : Ovládáte se, chováte se společensky vhodně a dbáte na důsledky svých činů. Umíte se poučit z osobní zkušenosti a z rad druhých.
- **OCHOTA RISKOVAT** : Nezáčastníte se riskantního nebo spekulativního projektu, aniž byste ho nejdříve do detailu zvážil a formuloval plán akce. Zároveň však můžete mít sklon vyhýbat se přiměřenému riziku, i když je nutné. Vaše přirozená opatrnost může vést k tomu, že promeškáte příležitosti postoupit v kariéře.
- **SCHOPNOST UČIT SE ZE ZKUŠENOSTI** : Přijímáte zodpovědnost za důsledky svých činů. Přemýšlíte nad dřívějšími výsledky a berete je jako vodítko pro budoucí rozhodování a chování. Pravděpodobně váháte v situacích, kde nemáte žádné zkušenosti, ze kterých byste mohl čerpat.



## ŽIVÝ-TEATRÁLNÍ

Podmanivý, dramatický, vyhledává pozornost.



### DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Váš skór v této škále spadá do **BEZRIZIKOVÉHO PÁSMU**. Vůdci s podobným skórem:

- Bývají tiší a ukáznění.
- Vyhýbají se pozornosti.
- Mají sklon pracovat v pozadí.
- Nevadí jim přenechat vedení jiným.
- Bývají schopni zůstat soustředěni na úkol.

### DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VĚST

Jste klidný člověk, který zřídka prosazuje sám sebe. Díky své skromnosti a ochotě naslouchat jste pravděpodobně manažer, kterému druzí důvěřují a spoléhají se na něj. Vaši zaměstnanci však mohou chtít, abyste byl občas více vidět a více se angažoval. Můžete se zdráhat poskytovat zpětnou vazbu a rady týkající se kariéry a jste raději, když vás o to druzí nejdříve poprosí. Mělo by se vám dobře pracovat s různými nadřízenými, kteří pravděpodobně váš zdrženlivý styl respektují. Vaše kariéra možná nepostupuje tak rychle, jak by měla, kvůli vaší neochotě zviditelňovat své úspěchy. V této oblasti svých vůdčích schopností se nepotřebujete rozvíjet.



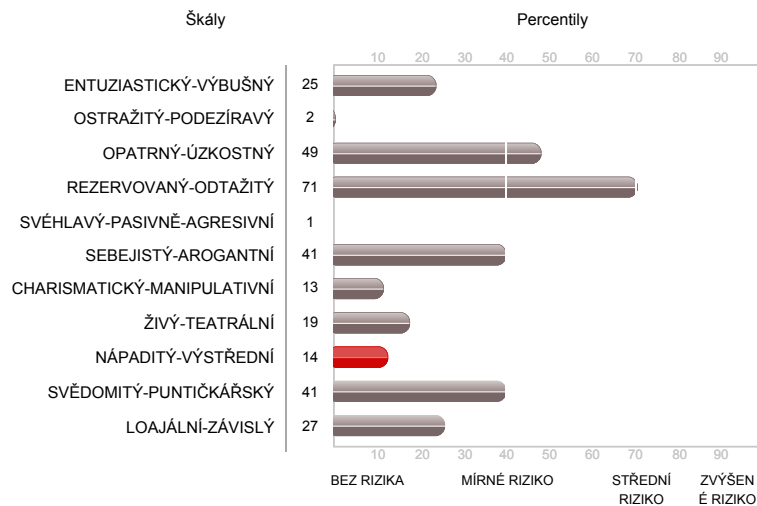
## ANALÝZA KOMPETENCE

- **RADOST Z ÚSPĚCHU** : Jste zřejmě ochoten podřízené pověřovat úkoly a nečiní vám potíže nechat ostatní, aby rozhodovali. Měl byste jim však poskytnout vedení, abyste udržel pozornost týmu na společných – a nikoli individuálních – cílech.
- **ROZVOJ SKUPINOVÉ MORÁLKY** : Vaše skromnost by v roli manažera mohla vést k tomu, že promeškáte příležitosti povzbudit a ocenit členy vašeho týmu. Ačkoli vy sám zřejmě nevyžadujete mnoho uznání, vaši podřízení ocení, když jim a jejich úspěchům budete věnovat pozornost.
- **ROZVOJ SEBE SAMA** : Možná nevyhledáváte aktivně příležitosti k rozvíjení sebe sama i svých zaměstnanců. Nebudete-li podporovat své podřízené, aby získávali nové zkušenosti, produktivita týmu se sníží. Uvažujte strategicky o tom, jak můžete rozvinout své dovednosti a dovednosti svého týmu.



## NÁPADITÝ-VÝSTŘEDNÍ

Má zajímavé až excentrické způsoby myšlení a jednání.



### DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Váš skór v této škále spadá do BEZRIZIKOVÉHO PÁSMU. Vůdci s podobným skórem:

- Zřejmě se ovládají, jsou praktičtí a vnímaví.
- Zůstávají zaměřeni na úkol.
- Nepředvádějí se.
- Rozhodují se realisticky.
- Bývají vnímaví, vyrovnaní a orientovaní na úkoly.

### DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VĚST

Vaši podřízení pravděpodobně oceňují váš věcný styl "bez překvapení". Jako kouč a mentor pravděpodobně dáváte praktické a užitečné rady. Pravděpodobně dobře spolupracujete s různými typy nadřízených, kteří zřejmě oceňují vaši stabilní práci a rozumný styl řešení problémů. Pravděpodobně plánujete svou kariéru praktickým a promyšleným způsobem. Nebudete však asi příliš užiteční v otázkách vize nebo dlouhodobého plánování, které vyžadují radikální vybočení z dosavadních strategií. V této oblasti svých vůdčích schopností se nepotřebujete rozvíjet.

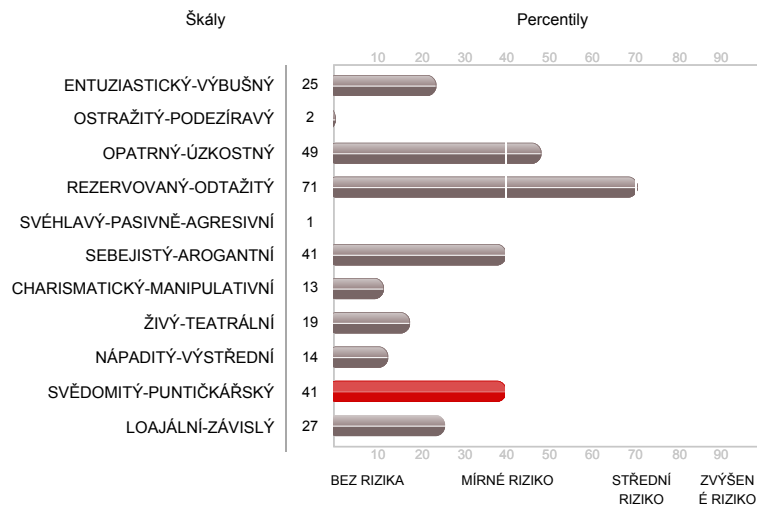
### ANALÝZA KOMPETENCE

- **JASNÉ VEDENÍ** : Zřejmě jste schopen komunikovat srozumitelně bez ohledu na to, pod jak velkým tlakem jste.
- **TVOŘIVOST** : Jste zřejmě schopen řešit problémy prakticky, i když jste pod tlakem. Nové nápady a iniciativy navíc pravděpodobně umíte dobře hodnotit z hlediska jejich realizovatelnosti.
- **SOUSTŘEDĚNOST** : Měl byste být schopen zůstat soustředěný na relevantní problémy a otázky, i když jste uprostřed zmatku.



## SVĚDOMITÝ-PUNTIČKÁŘSKÝ

Svědomitý až perfekcionista, je těžké se mu zavděčit.



### DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Váš skór v této škále spadá do PÁSMA MÍRNÉHO RIZIKA. Vůdci s podobným skórem:

- Bývají flexibilní, co se týče pravidel a postupů.
- Přiměřeně třídí práci a aktivity podle důležitosti.
- Předávají úkoly ostatním.
- Zřejmě jim nevadí pracovat i bez jasných instrukcí.

### DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VĚST

Jste zřejmě tolerantní, co se týče pravidel a standardů, víte, jak delegovat a třídít úkoly podle důležitosti, a dáváte svým podřízeným příležitost vzdělávat se. Váš nadřízený by měl oceňovat, že umíte zplnomocňovat své podřízené a že na ně přehnaně nedohlížíte a neříkáte jim, co mají dělat. Pravděpodobně přistupujete k problému strategického plánování ze střednědobého až dlouhodobého hlediska. V této oblasti svých vůdčích schopností se nepotřebujete rozvíjet.

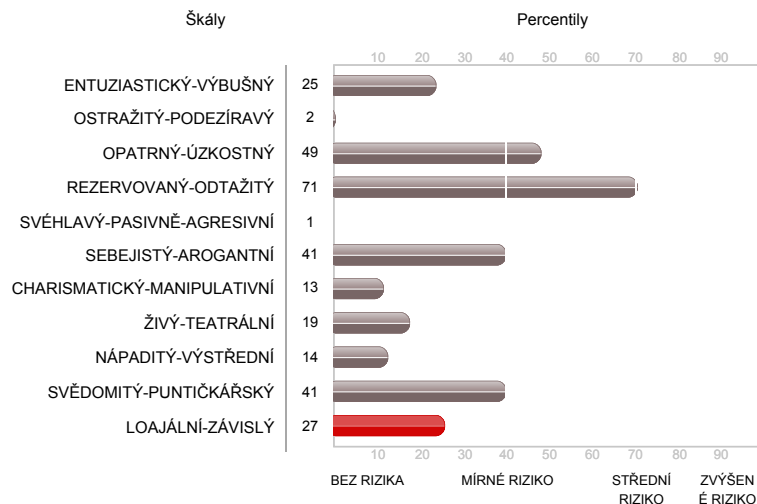
### ANALÝZA KOMPETENCE

- **ZVLÁDÁNÍ NEJEDNOZNAČNOSTI** : Jste zřejmě schopen zůstat flexibilní a necháváte si cestu otevřenou pro více možností, přestože jste nucen vykazovat výsledky.
- **PŘIZPŮSOBIVOST** : Jste zřejmě schopen změnit směr i metody, i když musíte čelit obtížným problémům.
- **DELEGOVÁNÍ NA PODŘÍZENÉ** : Jste zřejmě schopen pověřovat podřízené příslušného postavení řešením problémů, i když tlak na vyřešení problému může být silný.



## LOAJÁLNÍ-ZÁVISLÝ

Touží potěšit ostatní a nerad jedná nezávisle.



### DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Váš skór v této škále spadá do BEZRIZIKOVÉHO PÁSMU. Vůdci s podobným skórem:

- Bývají nezávislí a spoléhají sami na sebe.
- Pravděpodobně jednají i bez předchozího schválení.
- Bývají ochotní se postavit svému nadřízenému.
- Důvěřují svým podřízeným.
- Zastávají se svých podřízených.

### DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VĚST

Váš skór naznačuje, že jste nezávislý člověk, který pravděpodobně rozhoduje samostatně a je ochoten pochybovat o pracovních názorech ostatních. Nejlépe se vám zřejmě pracuje s nadřízenými, kteří oceňují přejímání iniciativy, aktivitu a odvalu. Ačkoli jste ochoten postavit se za své podřízené, nemusíte být vždy vnímán jako týmový hráč. Při plánování obchodní strategie jste ochoten zastávat i nepopulární stanoviska. V této oblasti svých vůdčích schopností se nepotřebujete rozvíjet.

### ANALÝZA KOMPETENCE

- **SCHOPNOST ČELIT KONFLIKTŮM** : Zřejmě nemáte strach z konfliktů a jste ochoten postavit se těm, kteří podávají nedostatečné výkony, a poskytnout jim zpětnou vazbu.
- **NEZÁVISLOST V JEDNÁNÍ** : Není vám nepříjemné zaujímat postoj ke sporným otázkám a pochybovat o názorech ostatních, pokud je to vhodné.
- **PODPORA ZAMĚŠTNANCŮ** : Jste zřejmě ochoten postavit se svému nadřízenému ve prospěch svých podřízených, což je důležité, protože vaše loajalita by měla patřit oběma stranám.



## DOPORUČENÍ PRO ROZVOJ

Následující doporučení pro rozvoj se týkají dimenzí, kde se váš skór nachází v PÁSMU STŘEDNÍHO RIZIKA nebo v PÁSMU ZVÝŠENÉHO RIZIKA.

### REZERVOVANÝ-ODTAŽITÝ

- Pokud máte dobrý den, jste rázný a nezávislý člověk, kterého není snadné zastrašit nebo vyděsit a který je schopen snést tlak ve vypjatých situacích.
- Po důležitých jednáních si u druhých ověřte, jestli jste všemu porozuměl stejným způsobem jako oni. Můžete se spolehnout na společenskou shodu jako vodítko k jednání.
- Vaše neústupnost a nezávislost jsou v některých situacích žádoucími vlastnostmi, ale mohou vám bránit v naslouchání zpětné vazbě. Toho si musíte být vědom a vyvinout o to větší úsilí vytěžit maximum z koučování a rad vašich přátel.
- Váš sklon být poněkud neústupný a přímý může negativně ovlivnit vaši schopnost zapojit druhé do svých nápadů a vybudovat tým.
- Ačkoli možná dáváte přednost samostatné práci – zejména pokud jste pod tlakem – musíte každý den vyjít mezi ostatní a více s nimi mluvit. To pro vás může být nejprve obtížné, ale je to důležitý způsob, jak ukázat zájem a zkusit naslouchat.