

- SELECT
- DEVELOP
- LEAD

HOGANLEAD

POTENCIÁL

SILNÉ STRÁNKY A KOMPETENCE V OBLASTI VEDENÍ LIDÍ

Jméno a příjmení: Jan Novák

ID: DF178402

Datum: 27. října 2010





ÚVOD

Prognóza schopnosti vést - Zpráva o potenciálu popisuje vaše silné stránky a rozvojové potřeby ve vztahu k manažerským a exekutivním požadavkům. Zpráva je založena na Hoganově osobnostním dotazníku (HPI) a je rozčleněna do sedmi škál. Každá z nich se zaměřuje na jinou složku výkonu na vedoucích pozicích. Leadership spočívá především ve vytváření a dlouhodobém vedení vysoce výkonných týmů, ve kterých se lidé vzdávají svých individuálních cílů ve prospěch cílů skupiny.

Na straně 3 jsou definovány zmíněné škály HPI. Jak již bylo zmíněno výše, celá tato zpráva je následně členěna podle těchto škál.

Na straně 4 je zobrazen váš profil v testu HPI. Následující stránky popisují, jaké důsledky v oblasti chování a vedení lidí vyplývají z vašeho skóru v každé škále testu HPI. Poslední část zprávy nabízí doporučení spojená s rozvojem vašich kompetencí. Tyto informace vám mohou pomoci ve vašem kariérním postupu.

VÝCHODISKA

Při čtení této zprávy byste měl mít na paměti některé věci. Zaprvé, každá hodnota na stupnici má pozitivní i negativní rysy - neexistuje žádná „zcela dobrá“ hodnota. Jak vysoké, tak i nízké hodnoty mají pozitivní důsledky a určité hodnoty jsou pro určité schopnosti důležitější než pro jiné. Měl byste tedy své hodnoty interpretovat v kontextu svých vlastních aspirací a cílů v kariéře, a ne je brát jako absolutní.

Za druhé, můžete změnit svůj výkon, ale změna záleží na třech faktorech. Nejprve potřebujete vědět, co chcete změnit. Potom se musíte rozhodnout to změnit. A konečně potřebujete vědět, jak to změnit. Informace v této zprávě budou důležité pro jakékoli snahy o změnu a rozvoj.

Za třetí, výsledky v této zprávě jsou založeny na výzkumu vůdčích schopností, který byl prováděn během posledních 20 let ve spolupráci s pracujícími dospělými a vůdci. Závěry zde uváděné jsou proto určeny profesionálům či vedoucím pracovníkům.

Nakonec, a to musí být ještě jednou zdůrazněno, nejzákladnějším rysem schopnosti vést je schopnost vybudovat a udržet vysoce výkonný tým. Různé části této zprávy se týkají vašeho potenciálu v této oblasti.

Schopnost vést znamená vybudovat a udržet vysoce výkonný tým a rovněž dosáhnout toho, aby se členové týmu vzdali vlastních cílů ve prospěch cílů skupiny.



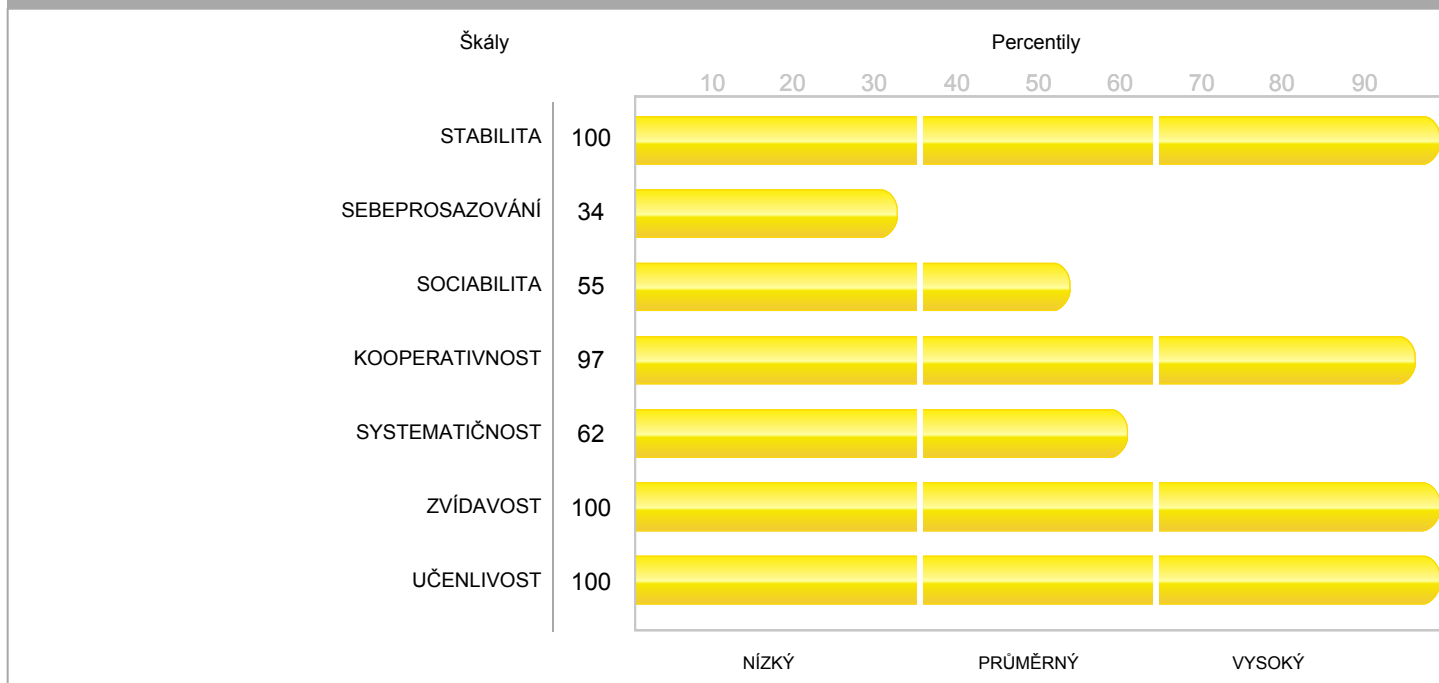
DEFINICE

Sedm škál Zprávy o prognóze řídicího potenciálu je definováno níže.

Stabilita	Škála stability odráží míru, do jaké jedinec odolává tlaku, nebo naopak jak je citlivý a sebekritický. Jedinci s vysokými hodnotami jsou zřejmě sebejistí, houževnatí a optimističtí. Nízké hodnoty charakterizují jedince sebekritické, nervózní, podrážděné a negativistické.
Sebeprosazování	Škála sebeprosazování hodnotí, do jaké míry je jedinec vůdčí typ, vyhledává společenské postavení a jak si cení úspěchu. Vysoké hodnoty ukazují na jedince soutěživé a dychtivé postupovat dále. Nízké hodnoty ukazují na jedince neasertivní, kterým o postup tolik nejde.
Sociabilita	Stupnice společenskosti hodnotí, do jaké míry jedinec potřebuje a/nebo vychutnává sociální interakci. Jedinci s vysokými skóre bývají společenější, osobití a impulzivní a neradi pracují samostatně. Jedinci s nízkými skóre bývají rezervovaní a tiší; neradi na sebe upozorňují a nevdají jim pracovat o samotě.
Kooperativnost	Škála kooperativnosti odráží sociální vnímavost, takt a chápavost. Vysoké hodnoty ukazují na jedince, kteří jsou přátelšší, srdeční a oblíbení. Nízké hodnoty ukazují na jedince, kteří jsou nezávislí, upřímní a přímí.
Systematičnost	Škála systematičnosti se týká sebekontroly a svědomitosti. Jedinci s vysokými hodnotami bývají organizovaní, spolehliví a důkladní; dodržují pravidla a je snadné na ně dohlížet. Jedinci s nízkými hodnotami bývají impulzivní a flexibilní. Mají sklon bránit se pravidlům a blízkému dohledu; na druhou stranu to ale mohou být lidé kreativní a spontánní.
Zvídavost	Škála zvědavosti reflektuje, do jaké míry se jedinci zdají být kreativní, riskující a analytičtí. Jedinci s vysokými hodnotami bývají představitiví, bystří a mají schopnost vidět do budoucnosti; snadno je něco začne nudit a často nevěnují pozornost detailům. Lidé s nízkými hodnotami bývají praktičtí, cílevědomí a schopní soustředit se dlouhou dobu.
Učenlivost	Škála učenlivosti reflektuje, do jaké míry jedince baví studijní činnosti a jak si cení vzdělání jako cíle sama o sobě. Jedince s vysokými hodnotami učení a školení baví. Jedinci s nízkými hodnotami se o formální vzdělávání zajímají méně a spíše je zajímá praktické učení v práci.



PROFIL ŘÍDÍCÍHO POTENCIÁLU

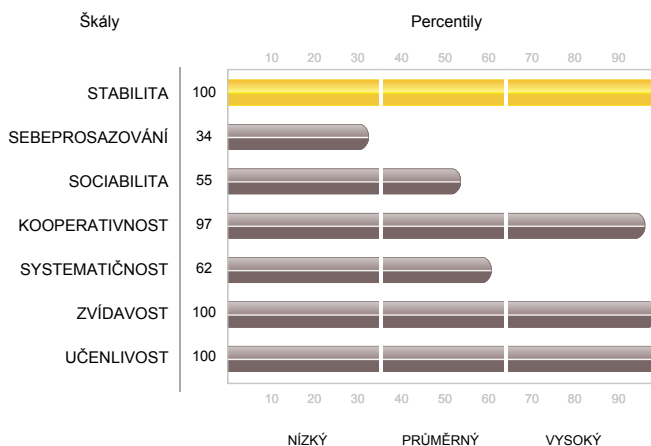


Tato zpráva je validní a může být interpretována.



STABILITA

Znamená sebevědomí, sebeúctu a vyrovnanost pod tlakem.



DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Pro lidi s podobnými hodnotami je typické, že:

- Snášejí dobře tlak
- Neberou si kritiku osobně
- Očekávají, že budou úspěšní
- Bývá obtížné je koučovat
- Ignorují své chyby

DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VÉST

Vaše hodnoty naznačují, že ve srovnání s jinými vůdci pod tlakem si zachovávejte rovnováhu a dobrou náladu, zůstáváte trpěliví k omylům a chybám svých zaměstnanců a vytrváte i tváří v tvář výzvám, frustraci a zvrátům. Na druhou stranu si možná neuvědomujete, kdy jsou druzí stresováni, a můžete se zdráhat naslouchat negativní zpětné vazbě.



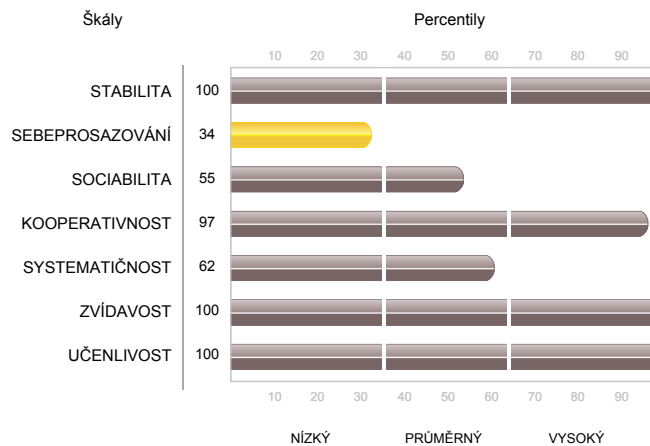
ANALÝZA KOMPETENCE

- **VYROVNANOST:** Máte sklon zachovávat klid, i když jste vyprovokován nebo vystaven silnému stresu. Jste vnímán jako člověk sebevědomý a sebejistý, který očekává, že uspěje ve všem, do čeho se pustí.
- **NASLOUCHÁNÍ:** Jste si tak jistý svými názory, že se občas zdá, že názory ostatních neberete vážně. To může vést k tomu, že vás ostatní berou jako arogantního člověka, a to bez ohledu na hodnotu vašich názorů.
- **UČENÍ A OSOBNÍ SCHOPNOST NECHAT SE KOUČOVAT:** Jste otevřený vůči zpětné vazbě a možná ji dokonce i vyžadujete. Zároveň však, protože jste tak sebejistý, můžete mít sklon k tomu, že se soustředíte na pozitivní zpětnou vazbu a tu negativní ignorujete. To z vás může dělat člověka, kterého je těžké koučovat.
- **BUDOVÁNÍ VZTAHŮ:** Vaše pozitivní nálada a předvídatelné chování by z vás měli dělat člověka, se kterým se dobře jedná; pokud chcete, umíte zřejmě budovat a udržovat vztahy.
- **ZVLÁDÁNÍ STRESU:** Zdá se, že se snadno vypořádáváte s déle trvajícím stresem v práci a s velkou pracovní zátěží. Vlastně se zdá, že pod tlakem rozkvétáte a že si na sebe možná nakládáte více, než byste měl. Druzí vás obdivují pro vaši nezlomnost a počítají s ní.



SEBEPROSAZOVÁNÍ

Znamená iniciativu, soutěživost a touhu po vedoucích rolích.



DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Pro lidi s podobnými hodnotami je typické, že:

- Nechávací druhé převzít velení
- Dávají přednost důvtipu před konfrontací
- Mají flexibilní denní program
- Neochotně hovoří na veřejnosti
- Vyhýbají se obtížným výzvám, ve kterých by mohli selhat

DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VĚST

Vaše hodnoty naznačují, že ve srovnání s jinými vůdci máte snahu chovat se nenápadně a podporovat užitečné iniciativy ostatních. To však může vést k tomu, že se zdráháte uplatnit svůj vliv v oblastech, ve kterých by to mohlo být přínosné. Protože máte sklon nevyhledávat přímo vedoucí pozice, váš postup v kariéře může spíše záviset na vaší technické kompetenci než na politických schopnostech.

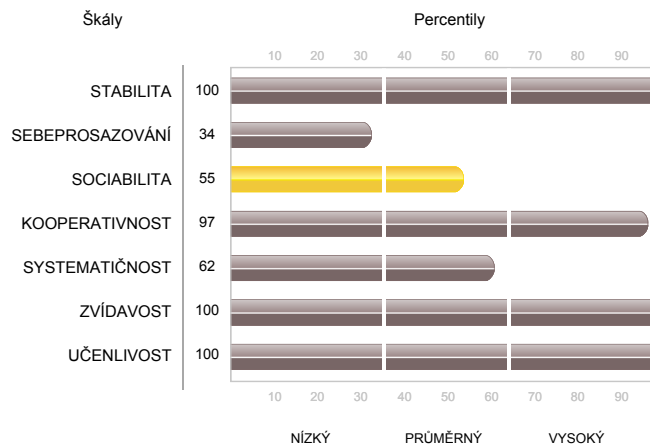
ANALÝZA KOMPETENCE

- **ZAMĚŘENÍ NA ČINY:** Jste rezervovaný a raději necháváte ostatní, aby podnikali nové iniciativy.
- **POSTUP V KARIÉŘE:** Obecně vzato vás nezajímá politikaření s cílem profesionálně povýšit a jste zřejmě spokojen s kariérními příležitostmi, které se vám nabízejí.
- **INICIATIVA:** Lidé na vás spoléhají, že budete spíše spolupracovat, než že byste v krizových situacích převzal vedení. Řídíte se vedením a návrhy, spíše než byste druhé sám vedl nebo jim radil.
- **DOSAHOVÁNÍ VÝSLEDKŮ:** Zřejmě vás více zajímají pracovní procesy než výsledky práce. Nikdy neodkládejte projekty, dokud nejsou hotové.
- **ROZHODOVÁNÍ:** Možná raději necháváte ostatní přijímat těžká rozhodnutí, zejména pokud nejsou k dispozici veškeré informace a pokud je riziko vysoké.



SOCIABILITA

Znamená extraverci, společenskost a potřebu sociální interakce.



DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Pro lidi s podobnými hodnotami je typické, že:

- Působit jako přístupní jedinci, kteří nejsou rezervovaní
- Dělá jim dobře jak samostatná práce, tak práce s druhými
- Dávají přednost formálním jednáním před neformálními
- Poskytují svým zaměstnancům dostatečnou zpětnou vazbu
- Vyvažují poslouchání s mluvením

DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VÉST

Vaše hodnoty naznačují, že ve srovnání s jinými vůdci jste pružný, co se týče vašeho času, a nevádí vám pracovat samostatně ani jako součást týmu. Na veřejnosti se cítíte dobře, ale netoužíte být středem pozornosti nebo být neustále v centru dění.

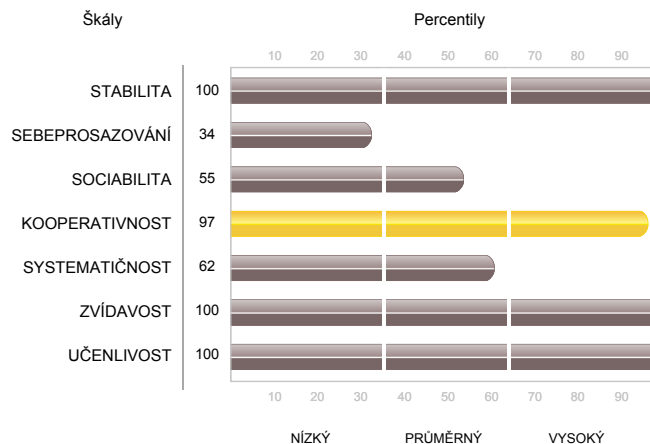
ANALÝZA KOMPETENCE

- **ZAHAJOVÁNÍ INTERAKCE:** Jste schopni navazovat a udržovat dobré vztahy s druhými.
- **ENERGIE:** Druzí vás vidí jako člověka, který má energii provést to, co je třeba.
- **PŘÍSTUPNOST:** Vaše schopnost navazovat vztahy je pro vůdce pozitivní dovedností. Pokračujte v rozvoji kontaktů v organizaci a seznamte členy svého týmu s vašimi známými.
- **SYSTÉM MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ:** Vaše schopnosti vytvářet systém vztahů jsou dostatečné, aby vás udržely v kontaktu s vaší organizací.
- **TÝMOVÉ ZAMĚŘENÍ:** Druzí vás vidí jako člověka, který se přiměřeně podílí na týmových úkolech.



KOOPERATIVNOST

Znamená vřelost, šarm a schopnost udržovat vztahy.



DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Pro lidi s podobnými hodnotami je typické, že:

- Je příjemné a prospěšné s nimi jednat
- Bývají společensky přijatelní a dobří týmoví hráči
- Snadno vnímají sociální a politické podněty
- Slibují víc, než mohou dodržet
- Vyhýbají se konfrontacím

DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VÉST

Vaše hodnoty naznačují, že ve srovnání s jinými vůdci staráte se o morálku svých zaměstnanců a vnímáte pocity druhých. Jste dobrý týmový hráč a ceníte si toho, že druhé můžete povzbuzovat a pomáhat jim. Vaši zaměstnanci by vás měli mít rádi a měli by vám důvěřovat, ale mohli by se pokusit využít vaší dobré povahy.

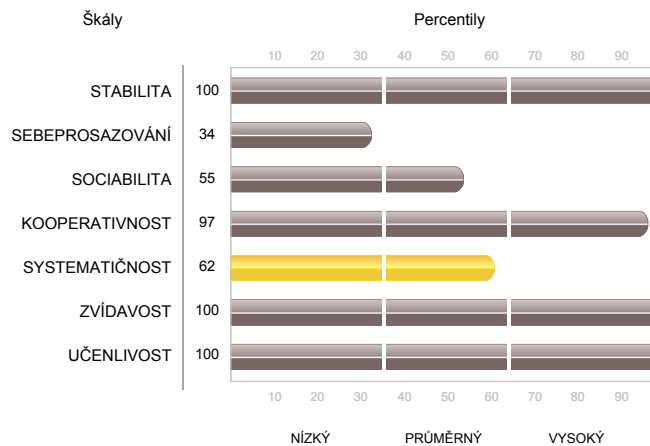
ANALÝZA KOMPETENCE

- **SOUCÍTĚNÍ:** Lidé vás vnímají jako člověka, který se upřímně stará o zájmy druhých. Obvykle předem zvažujete, na co jsou ostatní citliví a jak je změny ovlivní.
- **SPOLUPRÁCE:** Vážíte si pomoci druhým a kladete důraz na společné řešení úkolů.
- **VYHLEDÁVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY:** Vyhledáváte pochvalu a chcete, aby vás druzí měli rádi a důvěřovali vám.
- **PODÁVÁNÍ NEGATIVNÍ ZPĚTNÉ VAZBY PODŘÍZENÝM:** Ačkoli chcete odvést dobrou práci, může pro vás být obtížné podávat negativní zpětnou vazbu nedostatečně výkonným zaměstnancům, protože nerad rozrušujete druhé lidi.
- **ZASTÁVÁNÍ ODLIŠNÝCH NÁZORŮ:** Je vám zřejmě nepříjemné zastávat nepopulární názory a snažíte se vyhýbat se konfliktům, zvláště pokud je váš názor menšinový.



SYSTEMATIČNOST

Znamená, že jedinec plánuje, má schopnost sebekázně, je zodpovědný a svědomitý.



DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Pro lidi s podobnými hodnotami je typické, že:

- Bývají pořádní a spolehliví
- Bývají schopni přizpůsobit se změně
- Dobře vyvažují rychlost a přesnost
- Plánují a vhodně dodržují časové plány
- Zodpovědně delegují pravomoci

DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VÉST

Vaše hodnoty naznačují, že ve srovnání s jinými vůdci přiměřeně plánujete a vždy si dáváte pozor na následující postupy. Také jste zřejmě schopný změnit směr a v případě nutnosti prokázat flexibilitu.

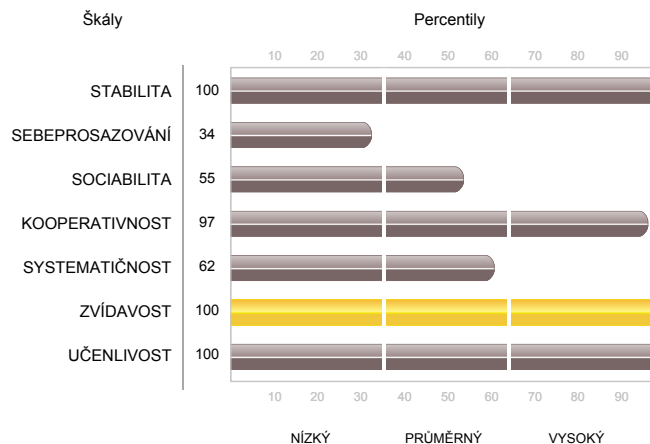
ANALÝZA KOMPETENCE

- **VYROVNÁVÁNÍ SE S NEURČITOSTÍ:** Pravděpodobně jste schopen se vyrovnat se změnami bez pocitů úzkosti a nepohodlí. Druzí vás vnímají jako člověka, který umí dobře zvažovat všechna pro a proti daného problému a neblokuje řešení.
- **FLEXIBILITA:** Máte sklon být pružný a otevřený změnám. Druzí vidí, že vás mohou přesvědčit rozumným argumentem.
- **PLÁNOVÁNÍ:** Umíte vyvážit úplné dodržení plánu a odchylky od něj, které jsou třeba ke zdokonalení procesu. Uznáváte, že pravidla jsou nutná, ale nedodržujete je strnule.
- **VĚNOVÁNÍ POZORNOSTI DETAILŮM A ČASOVÝM PLÁNŮM:** I když respektujete nároky projektů a termíny, jste zřejmě ochoten poskytnout druhým volnost, pokud jsou schopni zachovat kvalitu a držet se časového plánu.
- **ZAMĚŘENÍ NA PRAVIDLA:** Chápete důležitost pravidel vaší organizace a dokážete je ocenit.



ZVÍDAVOST

Znamená představivost, zvědavost, schopnost vize a kreativní potenciál.



DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Pro lidi s podobnými hodnotami je typické, že:

- Mohou být vnímáni jako lidé, kteří v obchodních otázkách vidí do budoucnosti
- Přemýšlejí rychle a pohotově a pomáhají s řešením problémů
- Chápou "celkový obraz" a hovoří o něm
- Mohou být viděni jako světoví a sofistikovaní
- Snadno je znudí realizace nebo opakující se úkoly

DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VÉST

Vaše hodnoty naznačují, že ve srovnání s jinými vůdci myslíte rychle a pohotově, vymýšlíte spoustu nápadů a jste zvědavý, jak věci fungují. Chápete celkový obraz a umíte myslet kreativně a často i strategicky. Druzí vás vnímají jako originálního člověka s představivostí, ale také jako člověka, který se snadno nechá znudit, zvláště realizačními detaily.

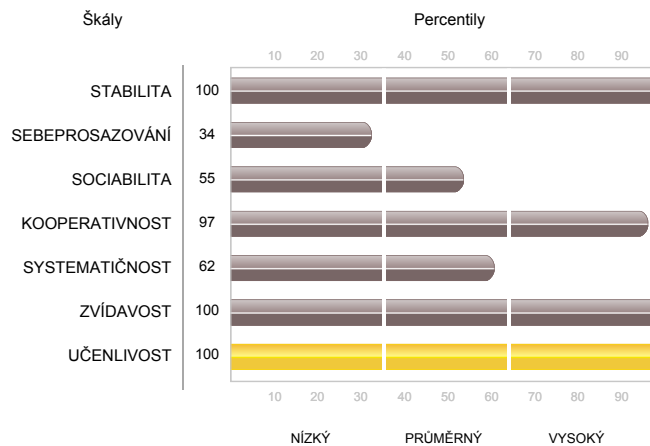
ANALÝZA KOMPETENCE

- **KREATIVITA:** Druzí se na vás obracejí pro pomoc při řešení problémů, které vyžadují netradiční uvažování.
- **ZVLÁDÁNÍ INOVACÍ:** Zřejmě se zajímáte o vývoj v nejrůznějších oblastech, od technologií k procesům a produktům.
- **ZVÍDAVOST:** Jste nezaujatý člověk s širokým polem zájmů. Obvykle usilujete o více, než o pouhé povrchní porozumění toho, jak věci fungují.
- **VIZE:** Přemýšlíte o budoucnosti a jste schopen hovořit o strategiích, jak ji naplnit.
- **ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ:** Díky vaší schopnosti přemýšlet analyticky jste zřejmě ve vaší organizaci zdrojem pro řešení problémů.



UČENLIVOST

Znamená, že jedince baví učení a že aktivně drží krok s vývojem v obchodní a technické oblasti.



DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Pro lidi s podobnými hodnotami je typické, že:

- Cení si školení pro sebe i své zaměstnance
- Udržují krok se současným vývojem v obchodě i technologii
- Bývají ukázněni a svědomití, co se týče cílů
- Jednají dříve, než jsou druzí "na palubě"
- Mívají na všechno svůj názor

DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VĚST

Vaše hodnoty naznačují, že ve srovnání s jinými vůdci rád se učíte a osvojujete si nové znalosti. Pravděpodobně si ceníte školení pro sebe i druhé a chcete aplikovat nejnovější relevantní znalosti ve své práci. Ačkoli vás vaši přátelé mohou považovat za "bystrého", vaši kritici vás mohou označovat za "všeobecnou autoritu".

ANALÝZA KOMPETENCE

- **SLEDOVÁNÍ SOUČASNÉHO VÝVOJE:** Pravděpodobně jste dobře informován o současných trendech podnikání a o relevantním vývoji ve vašem odvětví.
- **UČENÍ SE RYCHLE:** Snadno a rychle pochytíte nové techniky a postupy a snadno si pamatujete novou látku.
- **UČEBNÍ STYL:** Zřejmě vás baví se učit novou látku buď poslechem nebo čtením.
- **PŘESNÁ KOMUNIKACE:** Vaše písemná komunikace je zřejmě jasná a přesná.
- **INTELEKTUÁLNÍ MOTIVACE:** Druzí vás vnímají jako bystrého, těžce pracujícího člověka orientovaného na úspěch.

**DOPORUČENÍ PRO ROZVOJ****STABILITA****VYROVNANOST:**

- Buďte zdrojem pro ty, kteří nevládají neočekávané situace tak dobře jako vy. Podělte se s druhými o užitečné nápady a techniky, o kterých víte, že pomáhají.
- Druzí vás vnímají jako neobyčejně sebejistého člověka. Také pravděpodobně nevidíte, kdy jsou ostatní pod tlakem. Jako vůdce vždy prokazujte patřičný smysl pro chápání druhých.

NASLOUCHÁNÍ:

- Používejte dovednost aktivně naslouchat a snažte se o pozitivní řeč těla - vždy parafrázuje, reagujte na to, co řekli druzí, a nepřerušujte.
- Pokuste se projevit opravdový zájem o to, co říkají druzí - lidé dokáží vycítit, že zájem jen předstíráte a že neposloucháte aktivně.

UČENÍ A OSOBNÍ SCHOPNOST NECHAT SE KOUČOVAT:

- Bojujte se svým sklonem ignorovat kritiku, zejména pokud z různých zdrojů přicházejí stejné výtky.
- Požádejte své spolupracovníky, aby vám podávali zpětnou vazbu. Dejte jim najevo, že ji od nich chcete slyšet. Ptejte se sám sebe: "K čemu se druzí neustále vracejí?" Věnujte pozornost věcem, které se ve zpětné vazbě od ostatních opakují.
- Najděte kolegu, kterému důvěřujete a který by vám mohl poskytovat upřímnou zpětnou vazbu, a pravidelně ho o tyto informace žádejte. Před jednáními, prezentacemi nebo před stykem se zákazníky svého kolegu požádejte, aby sledoval váš výkon a později vám poskytl kritiku (to mu pomůže zaměřit se na vaše chování a on vám pak bude schopen podat užitečnější zpětnou vazbu).

BUDOVÁNÍ VZTAHŮ:

- Uvědomte si, že na vás druzí sledují známky úrovně stresu v organizaci. Když vidíte, že jsou druzí rozrušení, vystupte a použijte svých schopností k tomu, abyste je uklidnil a motivoval.
- Protože jste pravděpodobně úspěšný v budování vztahů s druhými, staňte se v této oblasti instruktorem.

ZVLÁDÁNÍ STRESU:

- Protože se zdá, že tlak a stres snášíte příliš dobře, ostatní možná nevěří, že jste natolik "zainteresovaný", jak byste měl být. Je důležité, abyste jako vůdce svým zaměstnancům ukazoval příslušnou úroveň angažovanosti.
- Pochopte, že druzí mohou být stresovaní ve chvílích, kdy vy nejste. Snažte se nenakládat druhým práci jen proto, že vy sám žádný tlak necítíte, nebo protože si myslíte, že druzí zvládnou to, co vy.



SEBEPROSAZOVÁNÍ

ZAMĚŘENÍ NA ČINY:

- Jako vůdce se snažte ve své pracovní skupině vytvářet energii, stanovovat cíle, sdílet pokroky svého týmu s ostatními a pravidelně hodnotit výkony se zaměstnanci.
- Dobrovolně se účastněte konkrétních projektů, ve kterých by se mohly uplatnit vaše znalosti a dovednosti.
- Najděte náročný projekt a rozdělte ho do konkrétních kroků (zde může pomoci kolega, kterému důvěřujete). Stanovte první tři kroky projektu a časový plán. Informujte druhé o vašem projektu a požádejte je, aby vás považovali za člověka zodpovědného za tento projekt.

POSTUP V KARIÉRE:

- Pochopte, že politika je součástí života organizace. Čím lépe pochopíte politiku své organizace, tím spíše budete postupovat ve své kariéře.
- Druzí počítají s tím, že je jako vůdce budete v rámci organizace hájit. Pokud se budete vyhýbat organizační politice, nebudete možná schopni své zaměstnance před druhými dostatečně reprezentovat. Požádejte přítele nebo kolegu, kterému důvěřujete, aby vám poskytl v této oblasti zpětnou vazbu.
- Pokud chcete uvnitř své organizace postupovat, budete si muset vytvořit plán. Jako součást tohoto plánu byste si měl určit pozici (pozice) ve své organizaci, na které aspirujete, a definovat kroky, které jsou potřeba, abyste toho dosáhli.

INICIATIVA:

- Jste zřejmě dobrý týmový hráč, na kterého se druzí mohou spolehnout. Dávejte jim najevo, že jste ochoten podílet se na dosahování skupinových výsledků.
- Převzetí iniciativy je důležitou součástí schopnosti vést. Pokud si ostatní myslí, že neprojevíte dostatečnou iniciativu, zeptejte se jich proč. Požádejte přítele, kterému důvěřujete, o zpětnou vazbu, díky které byste snadněji přebíral iniciativu v budoucnosti.

DOSAHOVÁNÍ VÝSLEDKŮ:

- Uvědomujte si potřeby svých interních zákazníků. Dejte jim najevo, že jejich problémy chápete, a stanovte si konkrétní plán, jak tyto problémy vyřešit.
- Stanovte dobu potřebnou pro dokončení zadaných úkolů a seznamte s tímto časovým rámcem své interní zákazníky, kolegy a nadřízené. Rovněž vždy informujte ostatní o tom, jak práce pokračuje.
- Jako vůdce udáváte tón své pracovní skupině. Pokud členové vašeho týmu vyrozumí - i když neoprávněně - že včasné výsledky nejsou důležité, budou se podle toho chovat.

ROZHODOVÁNÍ:

- Důležitou součástí schopnosti vést je přijímání nesnadných rozhodnutí. Prodiskutujte se svým nadřízeným, která rozhodnutí byste měli přijímat společně, která vy sám a která někdo jiný. Jasná pravidla stanovující vaše možnosti rozhodovat zvýší vaši sebedůvěru.
- Stanovte, které informace potřebujete pro dané rozhodnutí (např. odhad nákladů, požadavky na pracovní sílu, analýza nákladů/přínosů, vliv na zisk a ztrátu, zhodnocení rizika atd.). Jakmile tyto informace budete mít, rozhodněte se.
- Najděte někoho, s kým můžete diskutovat o důležitých rozhodnutích. Promyslete si své rozhodnutí a pak své důvody sdělte této osobě. Pomocí těchto zkušeností budujte svou sebedůvěru v této oblasti.



SOCIABILITA

ZAHAJOVÁNÍ INTERAKCE:

- Určitě si každý den promluvte s každým svým zaměstnancem na jeho pracovišti.

ENERGIE:

- Druzí vás pravděpodobně vidí jako energického člověka, který umí dát dohromady pracovní skupinu, což je pro vůdce důležitá vlastnost. Zachovávejte si v interakcích s druhými energii, zejména pokud máte sklon k rezervovanosti a pasivitě.

PŘÍSTUPNOST:

- Buďte vždy dosažitelný pro všechny členy svého týmu. Ujistěte se, že nevědomky neprotěžujete některé členy týmu. Snažte se pravidelně jednat se všemi členy vašeho týmu a se svými kolegy.

SYSTÉM MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ:

- Zajistěte, aby váš organizační systém vztahů byl rozsáhlý a aby zahrnoval náležitě části vaší organizace.
- Přestože pravděpodobně máte pevnou organizační síť, stanovte si cíl navázat každé čtvrtletí vztah s alespoň jedním novým oddělením nebo pracovní jednotkou.
- Uvědomte si, že váš systém vztahů je dynamický a proměnlivý a že pro to, aby vydržel, potřebuje být vyživován. Pokud jste v poslední době nehovořil s určitým člověkem, zavolejte mu. Nedopusťte, aby vztahy s ostatními stagnovaly nebo ochladly.

TÝMOVÉ ZAMĚŘENÍ:

- Zřejmě vám vyhovuje jak práce v týmu, tak samostatná práce. Tato rovnováha je zdravá, protože některé úkoly se nejlépe provádějí v týmu a jiné spíše samostatně.



KOOPERATIVNOST

SOUCÍTĚNÍ:

- Jako vůdce se občas nevyhnete nesnadným rozhodnutím. Uvědomte si, že i když někdy musíte druhým podávat negativní zpětnou vazbu, můžete přesto zůstat přátelé.
- Vždy oddělujte pracovní diskuse (i když jsou sporné) od jedince, se kterým jednáte.

SPOLUPRÁCE:

- Neslibujte ve své snaze "být zapojen" více, než můžete splnit. Než přistoupíte na další úkoly nebo požadavky druhých, zhodnoťte svou současnou situaci.
- Řízení prostřednictvím komise není vždy vhodné. Naučte se, kdy je vhodné používat jiné způsoby řízení a rozhodování.

VYHLEDÁVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY:

- Když žádáte o zpětnou vazbu, nezaměřujte se výhradně na pozitivní nebo negativní stránky - snažte se vzít si k srdci dvě až tři od každého.
- Vybírejte si, od koho si žádáte zpětnou vazbu. Poskytování zpětné vazby může být pro druhé citově vyčerpávající. Nestaňte se "maniakem zpětné vazby" a nepoužívejte zpětnou vazbu k zvedání svého ega.

PODÁVÁNÍ NEGATIVNÍ ZPĚTNÉ VAZBY PODŘÍZENÝM:

- Pokud budete podávat zpětnou vazbu včas, budete dosahovat lepších výsledky. Neposkytování zpětné vazby vede k nízké výkonnosti a může vyvolat dojem, že někoho zvyhodňujete.
- Vyjasněte hned od počátku, jaký výkon od druhých očekáváte. Tím nastavíte normu a v budoucnu se budete moct snadněji soustředit na nedostatky.

ZASTÁVÁNÍ ODLIŠNÝCH NÁZORŮ:

- Vaši zaměstnanci spoléhají na to, že vyššímu managementu organizace přetlumočí jejich zájmy. Pokud to neděláte, začne vaše pracovní skupina pochybovat o vašich schopnostech vést. Stůjte za svými zaměstnanci.
- Váš sklon vyhýbat se konfrontacím a sporným situacím může snížit vaši efektivitu jakožto vůdce. Připravte se na to, že budete muset vydržet občasné nepříjemnosti.



SYSTEMATIČNOST

VYROVNÁVÁNÍ SE S NEURČITOSTÍ:

- Jako vůdce pravděpodobně zachovávejte rovnováhu mezi tím, kdy můžete plánovat a organizovat, a schopností jednat, i když nejsou k dispozici žádné směrnice. Buďte v této oblasti pro druhé vzorem.

FLEXIBILITA:

- Pravděpodobně ve většině situací zůstáváte flexibilní. Ačkoli jste normálně dobře organizovaný a opatrný, jste schopen provádět změny na poslední chvíli. Jako vůdce byste měl sloužit jako rádce a učitel těm, kteří v této oblasti mají problémy.

PLÁNOVÁNÍ:

- Vaši zaměstnanci oceňují, jak tvoříte a dodržujete plány a časové rozvrhy, a vědí, že jste schopen se přizpůsobit nutným změnám. Povzbuzujte své zaměstnance a zapojte je do plánovacího úsilí.

VĚNOVÁNÍ POZORNOSTI DETAILŮM A ČASOVÝM PLÁNŮM:

- Jako vůdce pravděpodobně udržujete v rovnováze celkový pohled na svůj pracovní tým (strategie, plánování) a chápání toho, jak lidé ve vaší jednotce skutečně vykonávají svou práci. Tento vyvážený přístup si zachovejte.
- Druhým vyhovuje autonomie, kterou jim poskytujete. Pokračujte v tom, aniž byste přitom však rezignoval na zodpovědnost.

ZAMĚŘENÍ NA PRAVIDLA:

- Normálně dodržujete důležitá pravidla ve vaší organizaci, zatímco u méně důležitých pravidel tolerujete jistou volnost. Tato rovnováha je zdravá, ale uvědomte si, že druzí od vás jako od vůdce očekávají, že půjdete příkladem. Dejte si pozor, abyste nevytvořil oddělení plné lidí, kteří - podle příkladu vašeho vedení - porušují pravidla



ZVÍDAVOST

KREATIVITA:

- Pravděpodobně vynikáte v metodě brainstormingu a tvořivé diskuse a v rozvíjení nových přístupů k řešení problémů. Ne každý problém však vyžaduje nové řešení. Snažte se určit, jestli přijatelné řešení daného problému už neexistuje.
- Inovativnost a kreativita něco stojí - a to čas, který je potřeba na rozvíjení jedinečných řešení a který odvádí od jiných povinností. Sledujte návratnost investice do jakýchkoli předělávek, změn nebo nových strategií, které přijmete. Určete časový a finanční limit pro nové projekty a pokud jej překročíte, naučte se jít dál.

ZVLÁDÁNÍ INOVACÍ:

- Technologie nemusí být správným řešením pro každý problém. Než přijmete novou technologii jako řešení, stanovte nejlepší postupy.
- Nebudte zaujatý technologií natolik, aby vám unikala jednoduchá logická řešení.

ZVÍDAVOST:

- Efektivní vůdci rádi rozumí tomu, jak věci fungují, a kladou spoustu otázek. Pravděpodobně to děláte také. Po určité době však další otázky mají jen nízkou návratnost. Proto dále vyhledávejte informace o tom, jak a proč věci fungují, ale své zkoumání nějak omezte, abyste měl dostatek času dokončit projekty.

VIZE:

- Pravděpodobně rád přemýšlíte o strategických otázkách a problémech. Vždy se však zabývejte také současnými důležitými problémy.
- Vždy mějte pro svou vizi rozumné odůvodnění a předkládejte ji opatrně - abyste si získal důvěru a podporu druhých, potřebujete jim tuto vizi "prodat". Požádejte své kolegy o zpětnou vazbu týkající se vaší vize a způsobu, jakým ji prezentujete.

ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ:

- Ujistěte se, že si je vaše organizace vědomá vašich silných stránek - vaší schopnosti vize a strategického plánování - a staňte se zdrojem pro ostatní skupiny v těchto oblastech.
- Uvědomte si, kdy je prospěšné použít střízlivé řešení.



UČENLIVOST

SLEDOVÁNÍ SOUČASNÉHO VÝVOJE:

- Jste vůdce a váš zájem sledovat současné trendy a zůstat informovaný zvyšuje vaši efektivitu. Máte sklon mít téměř na všechno odpověď nebo názor a obvykle máte pravdu. Pokud je to ale vhodné, nezapomínejte umožnit druhým samostatně vyřešit problém. To pro ně znamená nezbytnou zkušenost pro vlastní rozvoj.
- Jako vůdce se s ostatními podělte o techniky, které používáte, abyste zůstal informovaný. V rámci svého týmu vybudujte prostředí vhodné ke vzdělávání - třeba tak, že budete pořádat informační porady nebo skupinové porady zaměřené na otázky a odpovědi; můžete také diskutovat o tématických knihách a publikacích, podělit se o svou vizi budoucnosti společnosti a podobně.

UČENÍ SE RYCHLE:

- Pamatujte si, že ne každý se učí stejným tempem; druzí se nemusí učit tak rychle jako vy. Vaše rychlost učení může druhé zastrašovat - uvědomujte si to a snažte se, aby se druzí cítili dobře, když se učí svým vlastním tempem.

UČEBNÍ STYL:

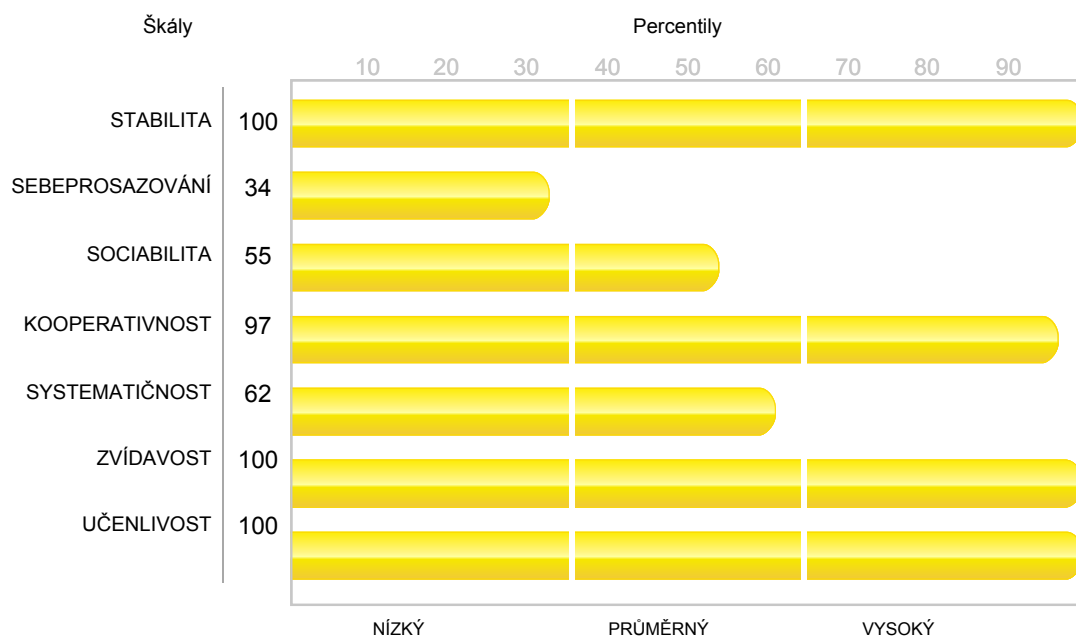
- Pravděpodobně se v prostředí učebny cítíte dobře a možná tento styl učení upřednostňujete. Naučte se však také profitovat z praktických a demonstračních zkušeností.
- Jako vůdce nepředpokládejte, že se všichni členové vašeho týmu učí stejným způsobem jako vy. Poznejte své lidi a snažte se propojit jejich rozvojové zkušenosti s jejich individuálními učitelskými styly.

PŘESNÁ KOMUNIKACE:

- Vaše sdělení a instrukce jsou zřejmě pro vaše zaměstnance snadno čitelné a pochopitelné. Pomocí svých silných stránek v této oblasti instruujte a koučujte ty, kteří tak dobře jako vy nepíší. Opravujte druhé vždy taktně.

INTELEKTUÁLNÍ MOTIVACE:

- Dále nastavujte jak pro sebe, tak pro své zaměstnance vysokou normu v oblasti manažerského / řídicího školení i v oblasti školení spojeného s prací. Vytvořte ve své pracovní skupině studijní prostředí.
- Školení sama sebe a vašich zaměstnanců je chvályhodné, ale stojí to peníze. Nestaňte se proto "závislý na školení" a nechoďte na školicí programy jen proto, že jsou dostupné. Raději posuďte náplň kurzu a navštěvujte jen takové programy nebo semináře, které jsou pro vás nebo váš tým přínosné. Než vložíte značné množství peněz do školení, trvejte na profesionálních posudcích a schváleních.



Skóre subškál

(Počet položek, se kterými se ztotožňuje/Počet položek v subškále)

Stabilita		Sebeprosazování		Sociabilita	
2. Empatie	5/5	10. Soutěživost	3/5	16. Obliba večírků	3/5
3. Absence úzkosti	4/4	11. Sebevědomí	2/3	17. Obliba davů	3/4
4. Bez pocitu viny	6/6	12. Bez depresí	6/6	18. Vyhledávání podnětů	6/6
5. Emoční chladnost	4/4	13. Schopnost vést	5/6	19. Sociální exhibicionismus	1/5
6. Vyrovnanost	5/5	14. Identita	3/3	20. Zábavnost	2/4
7. Bez somatických obtíží	5/5	15. Bez sociální úzkosti	4/6		
8. Důvěřivost	3/3				
9. Vztah k rodičům/autoritě	5/5				
Kooperativnost		Systematičnost		Zvídavost	
21. Snadná spolupráce	5/5	26. Morálnost	2/5	33. Vědecká orientace	5/5
22. Ohleduplnost	4/4	27. Píle	2/4	34. Zvědavost	3/3
23. Starostlivost	4/4	28. Perfekcionismus	4/5	35. Vyhledávání prožitků	5/5
24. Obliba druhých	5/6	29. Ne-autonomie	3/3	36. Intelektuální hry	3/3
25. Absence hostility	3/3	30. Ne-spontánnost	3/4	37. Nápaditost	4/5
		31. Zvládnutá impulzivita	2/5	38. Kultura	4/4
		32. Předcházení problémům	5/5		
Učenlivost					
39. Vzdělání	3/3				
40. Matematické schopnosti	3/3				
41. Paměť	4/4				
42. Četba	4/4				