



# ČELENÍ VÝZVÁM

RIZIKOVÉ VZORCE CHOVÁNÍ OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ  
VÝKON

---

**Jméno a příjmení:** Sam Poole

**ID:** HC560419

**Datum:** 29.10.2019



# 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.

## 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.



# ÚVOD

---

## 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.

**Entuziastický-výbušný** Snadno se nadchne lidmi nebo projekty a posléze jimi bývá zklamán. Možný důsledek: nestálost.

**Ostražitý-podezřivý** Společensky vnímavý, ale cynický a přehnaně citlivý na kritiku. Možný důsledek: nedostatek důvěry.

**Opatrný-úzkostný** Přehnaně se obává kritiky. Možný důsledek: odmítání změn a neochota riskovat.

**Rezervovaný-odtažitý** Nezajímá se o pocity druhých nebo si jich není vědom. Možný důsledek: snížená schopnost komunikovat s druhými.

**Svéhlavý-pasivně-agresivní** Nezávislý, ignoruje požadavky druhých, a pokud na nich trvají, je podrážděný. Možný důsledek: neochota spolupracovat s druhými, otálení s činem.

**Sebejistý-arogantní** Má nadsazené mínění o svých schopnostech a hodnotě. Možný důsledek: neschopnost uznat vlastní chyby a poučit se ze zkušenosti.

**Charismatický-manipulativní** Navenek okouzující, podstupuje riziko a vyhledává vzrušení. Možný důsledek: potíže dostat svým závazkům a poučit se ze zkušenosti.

**Živý-teatrální** Podmanivý, dramatický, vyhledává pozornost. Možný důsledek: starost o to, aby si ho druzí všímali, nedostatek vytrvalejšího soustředění.

**Nápaditý-výstřední** Má zajímavé až excentrické způsoby myšlení a jednání. Možný důsledek: kreativní, ale může mu chybět správný úsudek.

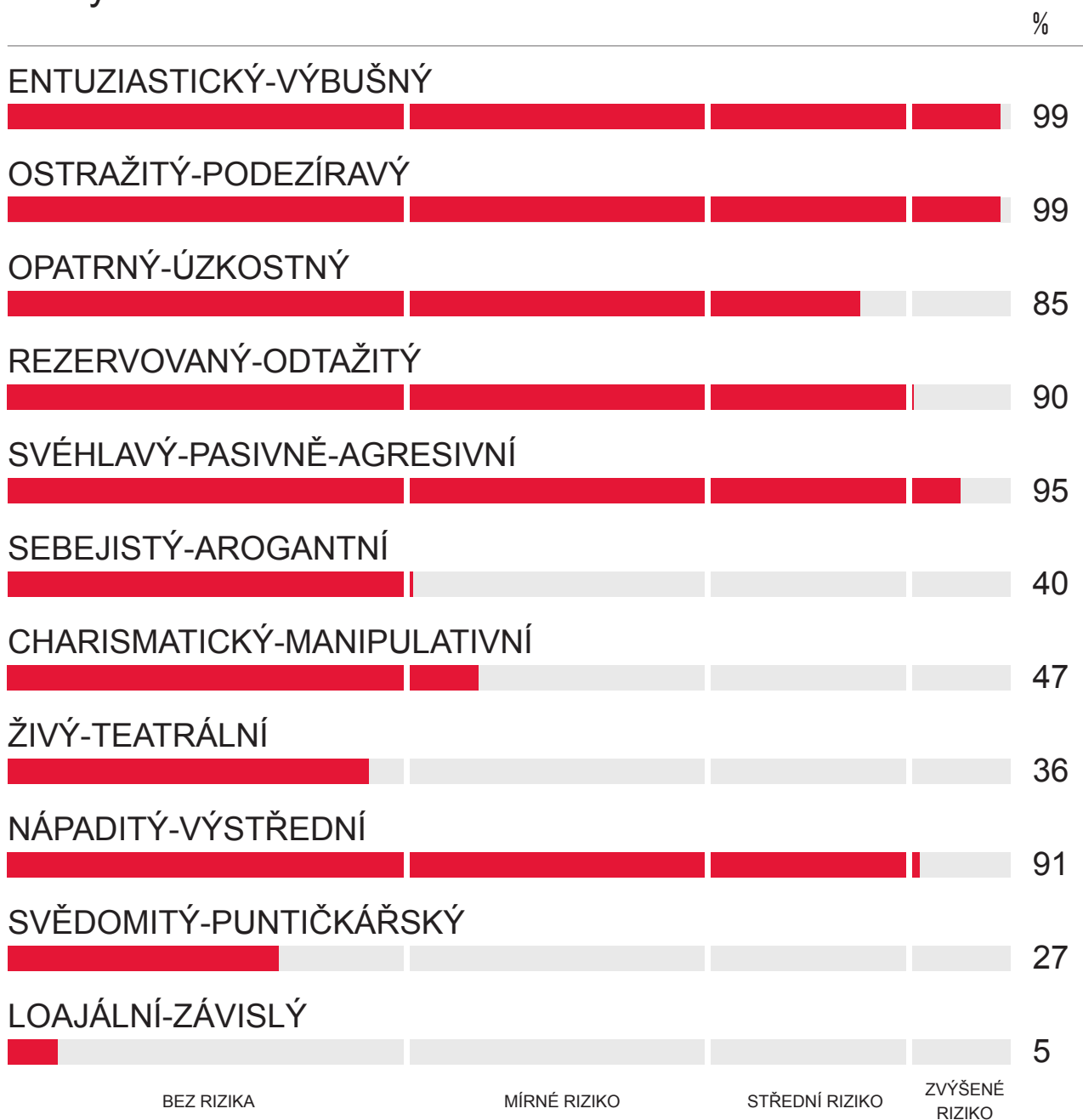
**Svědomitý-puntičkářský** Svědomitý až perfekcionista, je těžké se mu zavděčit. Možný důsledek: sklony přebírat pravomoci svých podřízených na sebe.

**Loajální-závislý** Touží potěšit ostatní a nerad jedná nezávisle. Možný důsledek: příjemný a sympatický, ale zdráhá se postavit se za své podřízené.



# PROFIL POTENCIÁLNÍCH RIZIK

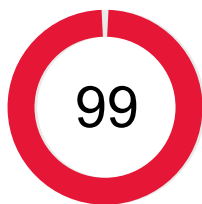
## Škály





# ENTUZIASTICKÝ-VÝBUŠNÝ

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



ZVÝŠENÉ  
RIZIKO

## DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Váš skóre v této škále spadá do PÁSMA ZVÝŠENÉHO RIZIKA. Vůdci s podobným skórem:

- Jsou zřejmě náruživí a energičtí, ale také nestálí a někdy výbušní.
- Když jsou rozladění, přestávají s činností.
- Když jsou rozzlobení, křičí.
- Neadekvátně reagují na kritiku.
- Zdá se, že rozumí těm, kdo jsou stresovaní.

## DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VÉST

Váš intenzivní a energický přístup k novým projektům má zřejmě pozitivní vliv na vaši organizaci. Váš sklon k emocionálním projevům by však mohl podrýt vaši důvěryhodnost, schopnost koučovat druhé a efektivitu pracovat jako součást týmu. Na svého nadřízeného pravděpodobně děláte dobrý dojem svým nadšením pro nové projekty, ale možná si všiml i vašeho sklonu nechat se odradit, když něco nefunguje. Kvůli vaší náladovosti vás druzí mohou vnímat jako nepředvídatelného a nevypočitatelného.

## ANALÝZA KOMPETENCE

**VYROVNANOST** Ve vypjatých situacích vás vaši spolupracovníci mohou vnímat jako nepředvídatelného a emocionálního. Navíc máte sklon rozčítit se kvůli neočekávaným požadavkům a někdy můžete říci i něco, čeho později litujete. Důsledkem toho může být, že vaši spolupracovníci mohou váhat přijít za vámi se svými problémy, protože nevědí, jak zareagujete.

**KOREKTNOST VŮČI OSTATNÍM** Když vás projekty rozladí, máte tendenci je vzdávat. To může nepříjemně překvapit ty, kteří na nich pracují.

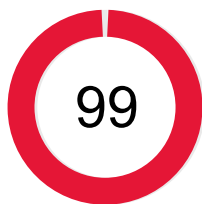
**VYTRVALOST** Vaše nadšení pro lidi a projekty může odeznít, když musíte čelit nezdaru, odporu, problémům a potenciálnímu selhání. Je možné, že dostatečně netrváte na tom, aby věci byly dovedeny až do konce, což může být vnímáno jako nedostatek vytrvalosti.





# OSTRAŽITÝ-PODEZÍRAVÝ

Společensky vnímavý, ale cynický a přehnaně citlivý na kritiku.



ZVÝŠENÉ  
RIZIKO

## DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Váš skóre v této škále spadá do PÁSMA ZVÝŠENÉHO RIZIKA. Vůdci s podobným skórem:

- Jsou velmi prozíraví, co se týká lidí a politikaření.
- Dávají si pozor na známky zrady nebo neúcty.
- Jsou zřejmě svárliví a snadno se urazí.
- Očekávají, že ostatní s nimi budou špatně zacházet.
- Mstí se, když se cítí poškozeni.

## DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VÉST

Jste vnímavý k úmyslům druhých a jste bystrý pozorovatel politikaření ve vaší organizaci. Tyto vlastnosti mohou být důležitým přínosem pro vaši kariéru. Mohlo by se vám však také stát, že se budete soustředit pouze na záporné stránky, nepřiměřeně reagovat na vnímané hrozby, hádat se, když se budete cítit podceňen, a brát si kritickou zpětnou vazbu příliš osobně. Mohl byste se začít o politikaření ve vaší společnosti starat příliš. Tyto tendence mohou narušovat vaši schopnost vytvářet a udržovat dobré vztahy a oceňovat názory druhých. Váš sklon k podezíravosti a svárlivosti by mohl vést až k tomu, že vás druzí budou vnímat jako člověka, se kterým se těžko vychází a spolupracuje.

## ANALÝZA KOMPETENCE

**OVlivňování a Přesvědčování Druhých** Můžete být podezíravý vůči úmyslům ostatních, což může omezovat vaši schopnost ovlivňovat, přesvědčovat a inspirovat je k jednání.

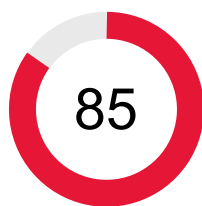
**RESPEKTOVÁNÍ NOVÝCH NÁPADŮ** Na nové nápady můžete reagovat argumentováním a poukazováním na to, jak nebudou fungovat. Kvůli tomu mohou ostatní přecházet do defenzivy a vy budete obtížně získávat jejich podporu nebo souhlas.

**OBJEKTIVITA** Ostatním může připadat, že upřednostňujete své zavedené způsoby a nejste schopni ocenit hlediska, která se od vašich odlišují.



# OPATRŇNÝ-ÚZKOSTNÝ

Přehnaně se obává kritiky.



STŘEDNÍ  
RIZIKO

## DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

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

- Zřejmě se dobře rozhodují při nízkém riziku.
- Mají sklon k ujišťování se.
- Mohou váhat se zkoušením nových technologií.
- Trápí je vlastní chyby.
- Dělalí si starosti kvůli chybám svých zaměstnanců.

## DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VÉST

Protože jste nerad, když děláte chyby a jste kritizován, mohl byste mít sklon pozorně hlídat své zaměstnance, abyste se ubezpečil, že vše dělají správně. To může podryvat jejich sebedůvěru. Také rozhodování vám může trvat dlouho, což může frustrovat zaměstnance zaměřené na činy. Máte sklon vyhýbat se riziku, což vám může zabránit v přijímání obtížných úkolů. Možná se snažíte řídit svou kariéru tak, abyste dělal co nejméně chyb. Ve vedení si můžete vyvinout opatrnou a konzervativní vizi budoucnosti.

## ANALÝZA KOMPETENCE

**ROZHODNOST** Vaše starost o to, abyste se rozhodoval správně, by mohla vést ke shromažďování více informací, než potřebujete. To v konečné fázi může bránit včasnému rozhodování.

**ORIENTACE NA ČINY** Můžete mít sklon vyhýbat se činům, pokud nemáte k dispozici všechny informace. To by mohlo zpomalovat procesy, obzvláště v dobách krizí.

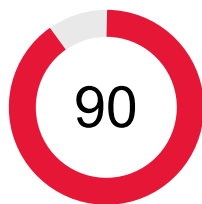
**SEBEJISTOTA VE VEDENÍ** Starost o to, abyste se rozhodoval správně, je silnou stránkou. Ostatní by však vaše rozvažování mohli vnímat jako nedostatek důvěry ve vlastní schopnosti.





# REZERVOVANÝ-ODTAŽITÝ

Nezajímá se o pocity druhých nebo si jich není vědom.



ZVÝŠENÉ  
RIZIKO

## DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

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

- Umí se nezávisle rozhodovat a "ustát" kritiku.
- Mohou si nesprávně vykládat sociální podněty.
- Mohou se zdát tvrdí a nezávislí.
- Mohou neúmyslně zranit city druhých.

## DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VÉST

Jste pravděpodobně silná osobnost, která dobře zvládá vypjaté situace a kritiku. Zároveň se může zdát, že vás nezajímají pocity druhých a že raději pracujete sám. Tyto sklony mohou negativně ovlivnit vaši schopnost navazovat vztahy a vytvářet koalice. Umíte být tvrdý a přímý, což může být pro přehnaně citlivé osoby obtížné. Vaše zpětná vazba může být vnímána jako příliš necitlivá a osoby, kterým ji podáváte, se mohou cítit zastrašované. Na druhé také můžete působit až jako nekomunikativní, což by mohlo vyústit i v to, že je pak těžko ovlivňujete nebo motivujete.

## ANALÝZA KOMPETENCE

**MOTIVOVÁNÍ OSTATNÍCH** Váš přímý až poněkud necitlivý styl může snižovat vaši schopnost vytvářet vztahy s druhými. Rezervovanost může vašim zaměstnancům vadit a mohla by bránit tomu, abyste si získal jejich důvěru.

**VYTVÁŘENÍ A UDRŽOVÁNÍ VZTAHŮ** Pravděpodobně nevěnujete příliš pozornosti tomu, jaký vliv máte na ostatní, což může snižovat vaši efektivitu při vytváření a udržování vztahů.

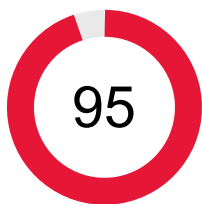
**PŘÍSTUPNOST** V situacích, kdy jste pod silným tlakem, můžete mít sklon stáhnout se a přestat komunikovat. Důsledkem toho může být, že vaši zaměstnanci nevědí, co potřebujete nebo očekávají.





# SVÉHLAVÝ-PASIVNĚ-AGRESIVNÍ

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



ZVÝŠENÉ  
RIZIKO

## DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Váš skóre v této škále spadá do PÁSMO ZVÝŠENÉHO RIZIKA. Vůdci s podobným skórem:

- Mají dobré sociální dovednosti a vyvolávají dobrý první dojem.
- Budí dojem, že jsou ochotni spolupracovat, ale ve skrytu duše se domnívají, že s nimi druzí špatně zacházejí.
- V soukromí zpochybňují kvalifikovanost vrcholového managementu.
- Jsou podráždění, pokud je někdo přerušuje.
- Otálejí se zahájením projektů pro lidi, které nemají rádi a odkládají je.

## DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VÉST

Při vedení lidí projevujete dobré sociální dovednosti, ostatní však jen zřídka vědí, jak se ve skutečnosti cítíte. Může vás podráždit, když vás někdo přerušuje nebo vám přidá úkoly navíc. Můžete pak "chodit kolem horké kaše", odkládat úkoly a odmítat požadavky na zvýšení úsilí. To by mohlo poškodit vaši schopnost navazovat vztahy a vést ostatní. Zřejmě přijímáte rady a zpětnou vazbu od nadřízených, které máte rád a kterým důvěřujete, ale mlčky odmítáte vliv nadřízených, které neuznáváte. Ne vždy vás musí bavit práce v týmu a někdy můžete i odmítat účast na týmových projektech.

## ANALÝZA KOMPETENCE

**PODPORA TÝMOVÉ PRÁCE** Když jste vystaveni tlaku, můžete mít sklon ignorovat termíny ostatních a zaměřit se na vlastní cíle a priority. To by mohlo snížit efektivitu týmové spolupráce a způsobit, že ostatní budou pochybovat o vašem odhodlání.

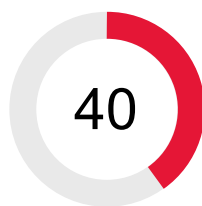
**SPOLUPRÁCE A VČASNÉ PODÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ** I když můžete navenek souhlasit s dokončením úkolu, pokud nevidíte jeho význam, můžete jeho řešení oddalovat a nepostupovat v něm. To může snižovat vaši schopnost dostát závazkům a plnit úkoly včas.

**BUDOVÁNÍ DŮVĚRY** Když jste při řešení problému vystaven tlaku, můžete si nechat svůj skutečný názor a nápady pro sebe. Ostatní to pak mohou považovat za váš souhlas a očekávat od vás odpovídající jednání a výkon.



# SEBEJISTÝ-AROGANTNÍ

Má nadsazené mínění o svých schopnostech a hodnotě.



MÍRNÉ  
RIZIKO

## DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Váš skór v této škále spadá do PÁSMO 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 VÉST

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.

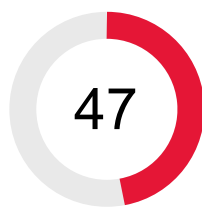
**OSOBNÍ ROZVOJ** Nasloucháte zpětné vazbě a žádáte druhé (spolupracovníky apod.), aby hodnotili vaši práci. Tato otevřenost usnadní váš rozvoj.

**ORIENTACE NA VÝSLEDKY** Vaše přirozená skromnost a sebeovládání mohou způsobit, že podceňujete své možnosti a stanovujete si příliš nízké cíle.



# CHARISMATICKÝ-MANIPULATIVNÍ

Navenek okouzlivý, podstupuje riziko a vyhledává vzrušení.



MÍRNÉ  
RIZIKO

## DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

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

- Zdají se být spolehliví a disciplinovaní.
- Přemýšlejí dříve, než začnou jednat.
- Při jednání s druhými používají vhodný komunikační kanál.
- Plní své závazky.
- Zřídka kdy zbytečně riskují.

## DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VÉST

Máte sklon vyhýbat se riziku, které není nutné, a ostatní vás vnímají jako důvěryhodného člověka. To podporuje vaši schopnost budovat tým a řídit ostatní. Pravděpodobně jste rádce plný plánů a svou kariéru vedete cestou minimálního rizika. Váš nadřazený pravděpodobně respektuje vaše soudy a cení si vaši spolehlivost. Jste spíše opatrný, nejedete přes své limity a pravděpodobně máte sklon rozhodovat se pro kvalitu s nízkým rizikem. V této oblasti svých vůdčích schopností se nepotřebujete rozvíjet.

## ANALÝZA KOMPETENCE

**KVALITA ROZHODOVÁNÍ** Zbytečně neriskujete. Ostatní se mohou spolehnout, že učiníte rozhodnutí, která optimalizují výsledky a minimalizují chyby.

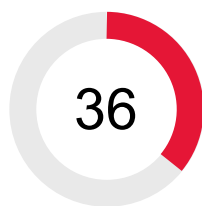
**OCHOTA RISKOVAT** Nepůjdete do spekulativních projektů, aniž byste si je napřed promyslel a zanalyzoval. Zároveň však můžete mít sklon vyhýbat se přiměřenému riziku, i když je nutné. To by mohlo způsobit, že promeškáte příležitost postoupit v kariéře.

**SCHOPNOST UČIT SE ZE ZKUŠENOSTI** Věnujete pozornost následkům svých činů a reflektujete minulé zkušenosti, které vám slouží jako vodítko pro budoucí rozhodnutí a chování. Pravděpodobně se zdráháte jednat v situacích, kde nemáte žádné zkušenosti, ze kterých byste mohl těžit.



# ŽIVÝ-TEATRÁLNÍ

Podmanivý, dramatický, vyhledává pozornost.



BEZ RIZIKA

## DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

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

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

## DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VÉST

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.

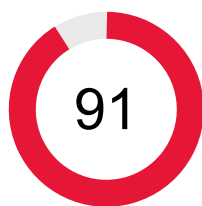
**ROZVOJ SEBE SAMA** Možná nevyhledáváte aktivně příležitosti k rozvíjení sebe sama i svých zaměstnanců. Nebudete-li podporovat své podřízené, aby získávali nové zkušenosti, produktivita týmu se sníží. Uvažujte strategicky o tom, jak můžete rozvinout své dovednosti a dovednosti svého týmu.





# NÁPADITÝ-VÝSTŘEDNÍ

Má zajímavé až excentrické způsoby myšlení a jednání.



ZVÝŠENÉ  
RIZIKO

## DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Váš skóre v této škále spadá do PÁSMA ZVÝŠENÉHO RIZIKA. Vůdci s podobným skórem:

- Bývají hraví a inovativní.
- Může být těžké jim porozumět.
- Mají neobvyklé a originální nápady.
- Rozhodují se překvapivě.
- Rychle a často přesouvají pozornost.

## DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VÉST

Jste zábavný a zajímavý člověk s některými nesporně silnými vůdčími schopnostmi. Patří k nim schopnost změnit rychle směr, pracovat bez jednoznačných směrnic a předvídat budoucí trendy. Ačkoli práce s vámi může být velkou zábavou, snadno se můžete nechat vyrušit a možná pak komunikujete nepředvídatelným, výstředním a matoucím způsobem. Ačkoli pravděpodobně jste kreativní kouč a mentor, vaše rady mohou občas připadat ostatním nepraktické, "scestné" nebo v rozporu s kulturou organizace. Váš nadřizený pravděpodobně oceňuje vaši kreativitu a spontánnost a považuje za užitečný váš talent uvažovat strategicky do budoucnosti. Na druhou stranu vaše hravost, osobitý komunikační styl a neobvyklé nápady vám mohou ubrat na důvěryhodnosti.

## ANALÝZA KOMPETENCE

**JASNÉ VEDENÍ** Pokud spěcháte nebo jste pod tlakem, můžete mít sklon používat při komunikaci slova nebo fráze, které dávají smysl vám, ale ostatní si pak nemusí být jisti, co jste vlastně řekl.

**TVOŘIVOST** Jste schopen vidět věci svěžím a originálním způsobem. Pokud jste však rozrušen, vaše nápady mohou být nepraktické a přehnané.

**SOUSTŘEDĚNOST** Pokud jste pod tlakem, může se vám stát, že se nedokážete soustředit na aktuální problém.



# SVĚDOMITÝ-PUNTIČKÁŘSKÝ

Svědomitý až perfekcionistický, je těžké se mu zavděčit.



BEZ RIZIKA

## DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

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

- Bývají nenároční a uvolnění pokud jde o pravidla.
- Nedohlížejí neustále na své zaměstnance a neříkají jim, co mají dělat.
- Běžně delegují úkoly.
- Bývají flexibilní.
- Přiměřeně prioritizují úkoly.

## DŮSLEDKY PRO SCHOPNOST VÉST

Jste zřejmě poměrně uvolněný a nenáročný člověk a vaše tolerance a ochota delegovat pravomoci by měla vést k tomu, že jste oblíbený u svých podřízených. To je dáno tím, že vycítí vaši důvěru. Tím, že svým zaměstnancům předáváte část svých pravomocí, jim navíc poskytujete příležitost k učení. Vaši nadřízení oceňují váš tolerantní, flexibilní a shovívavý přístup, ale mohli by si přát, abyste věnoval více pozornosti detailům a plánování. V této oblasti svých vůdčích schopností se nepotřebujete rozvíjet.

## ANALÝZA KOMPETENCE

**ZVLÁDÁNÍ NEJEDNOZNAČNOSTI** Umíte zřejmě zůstat flexibilní a ponechat si otevřenou cestu pro více možností, přestože jste pod tlakem kvůli výsledkům.

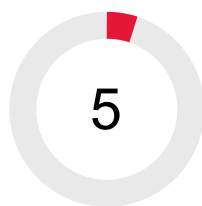
**PŘIZPŮSOBIVOST** Jste zřejmě schopen přizpůsobit se měnícím se okolnostem a prioritám.

**DELEGOVÁNÍ NA PODŘÍZENÉ** Máte sklon pověřovat podřízené příslušného postavení řešením problémů, i když tlak na vyřešení problému může být silný.



# LOAJÁLNÍ-ZÁVISLÝ

Touží potěšit ostatní a nerad jedná nezávisle.



BEZ RIZIKA

## DŮSLEDKY PRO CHOVÁNÍ

Váš skór v této škále spadá do **BEZRIZIKOVÉHO PÁSMA**. 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 VÉST

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 odvahu. 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 ZAMĚSTNANCŮ** 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.

---

## ENTUZIASTICKÝ-VÝBUŠNÝ - ZVÝŠENÉ RIZIKO

- Uvědomte si své silné stránky – pokud máte dobrý den, jste aktivní, energický a zajímavý člověk, který do organizace umí vnést horlivost a smysl. Pokud se naučíte ovládat svůj sklon nechat se obtěžovat nebo odradit a změníte způsob, jakým dáváte najevo své emoce, pravděpodobně budete pro druhé ještě větší oporou.
- Naslouchejte pečlivě zpětné vazbě od lidí, kterým důvěřujete. Je to užitečné, zejména protože vám to umožní vytrvat v dobách, kdy začnete pochybovat o nějakém člověku nebo projektu a přemýšlíte, že přerušíte svou účast.
- Uvědomte si, že máte sklon příliš se nadchnout lidmi nebo projekty. Uvažujte nad touto tendencí a naučte se ovládat své přílišné počáteční nadšení. Tím snížíte pravděpodobnost pozdějšího zklamání.
- Pamatujte si, že přehnané projevy emocí mohou vyslat neúmyslnou zprávu vašemu týmu a ovlivnit jeho produktivitu a výkon.
- Snažte se zůstat u svých plánů a strategií a "probit se" obtížným obdobím, kdy byste se mohl nechat odradit. Přestaňte si říkat "Věděl jsem, že to nebude fungovat" a zkuste raději "Nejde to dobře, musím přemýšlet proč a co udělat dalšího, abychom postupovali dopředu". Čím častěji vytrváte v řešení problému, tím silnější si vybudujete pověst stabilního a spolehlivého člověka.

## OSTRAŽITÝ-PODEZÍRAVÝ - ZVÝŠENÉ RIZIKO

- Pokud máte dobrý den, jste vnímavý a bystrý znalec lidí a máte neobyčejné pochopení pro politiku organizace. Umíte dobře rozpoznat potenciální skryté důvody jednání a analyzovat i řešit společenské a politické problémy.
- Máte pravděpodobně sklon nedůvěřovat svému kouči; měl byste se svým názorem počkat a dát mu šanci pomoci vám. To samé platí pro ostatní, kterým na vás záleží – potřebujete vyvinout zvláštní úsilí, abyste ocenil, co vám říkají a proč.
- Starejte se o to, jak komunikujete s ostatními. Když věříte, že vyjadřujete upřímné názory, ostatním můžete připadat hádavý. Buďte otevřený odlišným úhlům pohledu.
- Měl byste se snažit být méně kritický a předpojatý. Řekněte příteli, kterému důvěřujete, že se snažíte být více tolerantní. Požádejte jej, aby vám řekl, kdy jste přehnaně kritický, obranný nebo citlivý – a naslouchejte jeho zpětné vazbě.





# DOPORUČENÍ PRO ROZVOJ

---

## OPATRNÝ-ÚZKOSTNÝ - STŘEDNÍ RIZIKO

- Velmi se snažíte dělat věci správně; ostatní pravděpodobně oceňují vaši oddanost věci a vědí, že se na vás mohou spolehnout, že projektům věnujete maximální úsilí.
- Nerad přebíráte iniciativu v činnostech, u kterých cítíte, že pro ně nemáte dostatečný talent nebo potřebné informace. Takové sklony vás mohou odříznout od zkušeností, které by mohly být cenné pro váš osobní rozvoj, a ačkoli se zřejmě dopouštíte méně chyb, vaše kariéra nemusí z dlouhodobého hlediska postupovat tak rychle, jak by mohla.
- Váš zvyk rozhodovat opatrně může občas způsobit, že zmeškáte příležitost a že vás ostatní budou vnímat jako člověka, který není zaměřený na činy. Potřebujete si vyvinout ochotu k experimentování. Přátelé, kterým důvěřujete, vám mohou pomoci zhodnotit výhody nových riskantních činů.
- Pokud vás kolegové během porady požádají o názor, obvykle myslí, že máte něco užitečného, čím přispět. Za takových okolností musíte otevřeně sdělit váš názor. Zde by vám mohlo pomoci školení v oblasti asertivity.

## REZERVOVANÝ-ODTAŽITÝ - ZVÝŠENÉ RIZIKO

- 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.



# DOPORUČENÍ PRO ROZVOJ

---

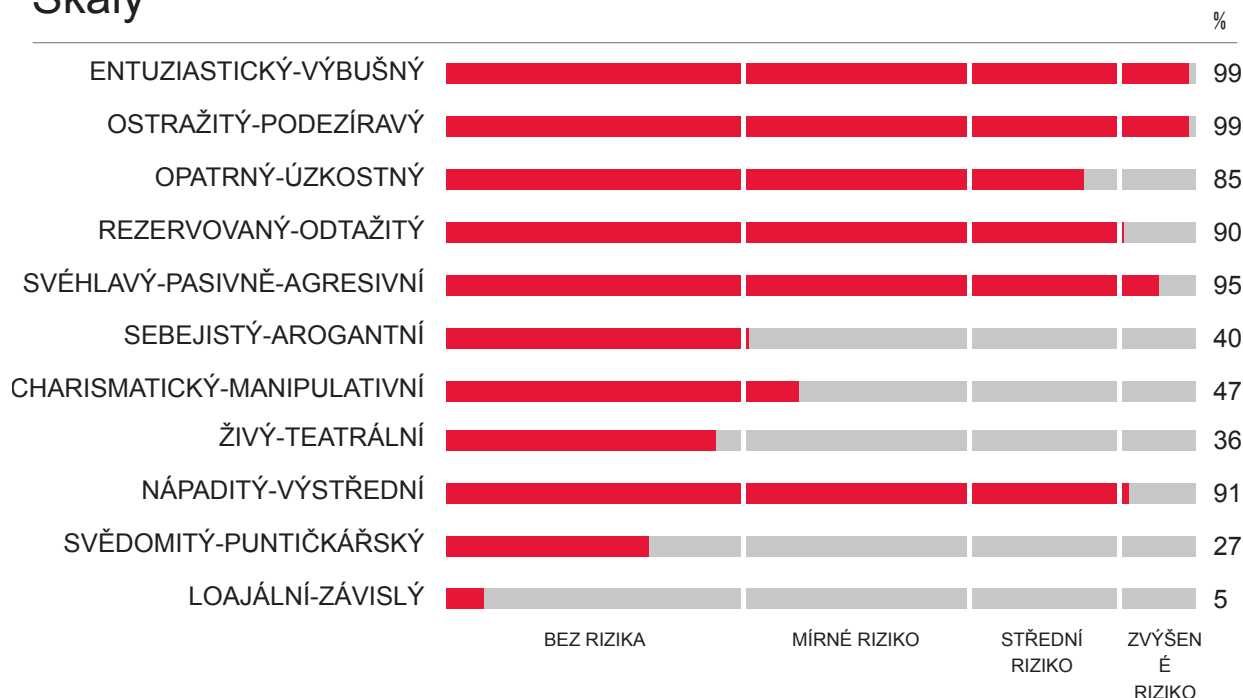
## SVÉHLAVÝ-PASIVNĚ-AGRESIVNÍ - ZVÝŠENÉ RIZIKO

- Jste nezávislý, společensky obratný a "ne" umíte říci diplomaticky. Na své zaměstnance kladete málo požadavků, s výjimkou toho, že vyžadujete klid, abyste mohl pracovat svým vlastním tempem a způsobem.
- Více než ostatní si všímáte nekompetentnosti. Ačkoli si možná myslíte, že ostatní jsou naivní, může vám být ku prospěchu, když v nich probudíte optimismus a důvěru.
- Uvědomte si, že byste mohl reagovat podrážděně, když se ostatní pokoušejí vám radit. Nechte se snadněji ovlivnit přáteli nebo rodinou a buďte ochotnější dělat pro ně drobnosti, o které vás žádají.
- Neslibujte tolik – a pokud se k něčemu zavázete, dodržte to.

## NÁPADITÝ-VÝSTŘEDNÍ - ZVÝŠENÉ RIZIKO

- Pokud máte dobrý den, jste osobitý a podnětný člověk, který má schopnost vidět do budoucnosti. Ostatní pravděpodobně oceňují vaši představivost, váš talent a kreativní myšlení.
- Ne vždy komunikujete jasně. Výsledkem je, že se vaše nápady buď ztratí, nebo nedojde k jejich uskutečnění.
- Vaše kariéra se pravděpodobně bude vyvíjet nejrychleji, pokud se soustředíte na ty nápady, které se zdají nejzajímavější druhým, nikoli vám. Tím způsobem se více vašich nápadů promění v činy.
- Pravděpodobně se potřebujete spojit s někým, kdo sice může být méně kreativní, ale je lepší v dokončování projektů. Potřebujete zřejmě pomoc s uskutečňováním svých nápadů. Této pomoci se vám nejlépe dostane, pokud budete pracovat s někým, komu se líbí vaše nápady a kdo vám chce pomoci je realizovat.

## Skály



## Skóre subškál

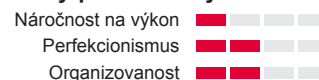
### Entuziastický-výbušný



### Sebejistý-arogantní



### Svědomitý-puntičkářský



### Ostražitý-podezřivý



### Charismatický-manipulativní



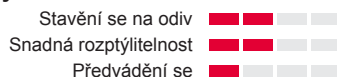
### Loajální-závislý



### Opatrný-úzkostný



### Živý-teatrální



### Rezervovaný-odtažitý



### Nápaditý-výstřední



### Svéhlavý-pasivně-agresivní

