

## POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ: TOMÁŠ ZKOUŠKA Soukromé a přísně důvěrné

Tento člověk působí poměrně přesvědčivě, má vrozené vlohy pro komunikaci, potřebuje jistotu a obává se odmítnutí. Při práci dodržuje stanovené postupy a parametry a na dokončení úkolu bude pracovat vytrvale. Ve většině situací je připraven napnout síly, aby bylo dosaženo výsledku, ale může se stát, že ustoupí, když se věci příliš zkomplikují. Ostatní si to zřejmě budou vykládat tak, že nedokázal převzít iniciativu.

V povaze tohoto člověka je nezávislost a silná vůle, proto může selhat při pověřování ostatních úkoly. Nemusí vždy mít dobrý úsudek a je možné, že ne vždy umí ostatní přimět k tomu, aby ze sebe vydali maximum a dosáhli tak těch nejlepších výsledků.

Okolí ho co do tempa práce vnímá spíše jako člověka bez fantazie, který navíc není schopen z dané situace či události vyhmátnout to nejdůležitější.

Následující školení pro něj bude velkým přínosem a pomůže mu pracovat efektivněji a výkonněji. Doporučujeme je, ovšem jen pro případ, že je ještě neabsolvoval.

### POVĚŘOVÁNÍ

Je třeba, aby tento člověk:

- Pověřoval ostatní úkoly spolu s odpovědností za ně.
- Dokázal definovat požadavky.
- Vytvářel jasné časové harmonogramy.
- Monitoroval a kontroloval postup prací.

Lidé, kteří dokáží ostatní pověřovat úkoly a odpovědností, dokáží ostatním sdělit, co od nich požadují, a zprvu jim pomohou, aby jim ukázali a zavedli určité standardy. Jedině tak totiž bude převedení pracovních úkolů na jiné efektivní. Jakmile budou jasné cíle a dohodnuté harmonogramy, budou tito lidé sledovat a pravidelně kontrolovat postup prací, aby měli jistotu, že práce bude dokončena včas a výkonnostní cíle splněny.

Ty, kteří ostatní úkoly a odpovědností pověřovat nedokáží, můžeme rozdělit do několika kategorií. Do první z nich se řadí energičtí autokraté, kteří ostatním nedávají žádnou šanci uspět, protože jim úkoly zadávají jen s minimálním vysvětlením nebo zcela bez něho. Jsou přesvědčeni o tom, že nikdo tu práci neudělá tak dobře jako oni sami, a tak lze říci, že někoho pověřit úkolem a svěřit mu odpovědnost ani nedokáží. Do druhé kategorie patří sebejistí extroverti, kteří se domnívají, že dokáží ostatní pověřovat prací. Práci sice ostatním předávají, ale už nesledují a nekontrolují její postup, a tím pádem se jim stává, že ostatní úkol nebo termín nesplní. A konečně skupina třetí, tam spadají rezervovaní a hloubaví odborníci, kteří nevěří, že by ostatní byli schopni vyrovnat se jejich výkonům a raději všechno dělají od začátku do konce sami.

Školení, které by měl tento člověk absolvovat, by mělo být velice pečlivě sestaveno z následujících tematických celků:

- Proces pověřování - souvztažnost se stanovováním a efektivním dosahováním cílů, nástin postupu, který vede k úspěchu a upevňuje sebevědomí.
- Sledování a kontrola - naprosto nezbytné po pověření, je třeba si uvědomit, že pokud proces není monitorován,

dochází ke ztrátě odpovědnosti.

- Jak zabránit neúspěchu - proč je třeba všechno vysvětlit a ověřit si, zda tomu ostatní porozuměli.
- Proškolení - umět ostatní vyškolit a pak jim dát důvěru, to je to, co povzbuzuje výkonnost.

Pokud má školení přinést očekávané výsledky, přispět ke zlepšení schopností a zvýšení sebevědomí, měl by tento člověk být pověřen odpovědností za projekty, v jejichž rámci by měl pověřovat ostatní úkoly a sledovat postup prací. Jeho nadřízení by ho měli vést, povzbuzovat a podporovat přinejmenším po dobu jednoho roku po školení.

---

## INICIATIVA

Tomuto člověku by prospělo, kdyby absolvoval školení zaměřené na to, jak iniciovat různé děje a události. Měl by se naučit následující:

- Aktivně a asertivně ovlivňovat události tak, aby bylo dosaženo cílů.
- Umět poznat příležitost.
- Být připraven na krok do neznáma.
- Dokázat motivovat sebe sama a věřit si. Klást otázky k událostem i k názorům ostatních.
- Doporučovat alternativy.

Lidé, kteří jsou připraveni přicházet s novými myšlenkami, jsou většinou aktivní, bystří a pohotoví. Dokáží rychle rozpoznat příležitost, hledají nové myšlenky a jsou připraveni je uskutečňovat.

Ti, kdo příliš iniciativní nejsou, dávají přednost danému stavu věcí. Potřebují pocit jistoty a udělají všechno, co bude v jejich silách, aby se vyhnuli konfliktům a nepřátelství. I když to jsou možná dobří posluchači, nedokáží své myšlenky vždy vyjádřit slovně a patrně nedokáží ani rychle rozhodovat.

Tito lidé bývají spíše rezervovaní a přemýšliví, mají své vlastní tempo a nemají rádi náhlé změny. Iniciativní osoby pravděpodobně vnímají jako lidi, kteří nikdy nejsou spokojeni s tím, co je, nebo kteří věci neprozkoumali dost pečlivě.

Pro zahájení doporučujeme školení zaměřené na kreativní myšlení, které by mělo obsahovat následující:

- Odstranění zábran v kreativní práci.
- Úprava chování - pro jednání s ostatními v situacích, v nichž se tvoří něco nového.
- Spontánní diskuse o hledání nových nápadů (brainstorming) - rozvíjení nových myšlenek.
- Myšlenkové mapy - urychlení a strukturalizace přirozeného proudu myšlení.

Pravděpodobně bude třeba školení sestavit do určitých modulů, protože programy zaměřené na kreativní myšlení jsou časově náročné. Při školení je velice důležité, aby se vše procvičilo v praxi a poznatky se tak upevnily. Proto bude třeba, aby odborný dohled zapojil tohoto člověka do projektů, v nichž od něj bude požadován iniciativní přístup a v nichž bude moci uplatňovat to, co se na školení naučil.

---

## DALŠÍ MOŽNÁ POTŘEBNÁ ŠKOLENÍ

Výše uvedená doporučená školení jsou pro tohoto člověka absolutní prioritou. Mezi ostatní školící a rozvojové programy, které by zvýšily jeho výkonnost, patří:

- Posuzování
- Jak řešit problémy tvůrčím způsobem

---

Je třeba poznamenat, že školení, která jsme doporučili, jsou zaměřena spíše na nepřímé způsobilosti a schopnosti. Tato zpráva se nezabývá školením ve věcech pracovních, odborných a technických.