



Martin Manažer

Indikátor vysokého povahového potenciálu: Potenciál pro vedení

19.09.2021

Osobní a důvěrné

Normy: HPTI 2016 norms

Tabulka s obsahem

3	Úvod
5	Panel výsledků
6	Chování podle zprávy
7	Svědomitost
9	Přizpůsobivost
11	Zvídavost
13	Přístup k riskování
15	Přijetí nejednoznačnosti
17	Soutěživost

O této zprávě

HPTI měří šest klíčových povahových rysů, které ovlivňují pracovní výkonnost. A co je ještě důležitější, tento indikátor také ukazuje, jakým přístupem se bude hodnocená osoba vyznačovat při zařazení do vrcholové vedoucí funkce a v jaké oblasti by byl takový styl vedení/řízení nejúčinnější.

Co je potenciál?

Existuje mnoho různých definic potenciálu a stejně tak mnoho druhů úspěchu. Všeobecně lze říci, že „vysoký potenciál“ znamená vysokou pravděpodobnost úspěchu. V tomto případě se jedná o pravděpodobnost úspěš v zařazení do funkce ve vrcholovém vedení.

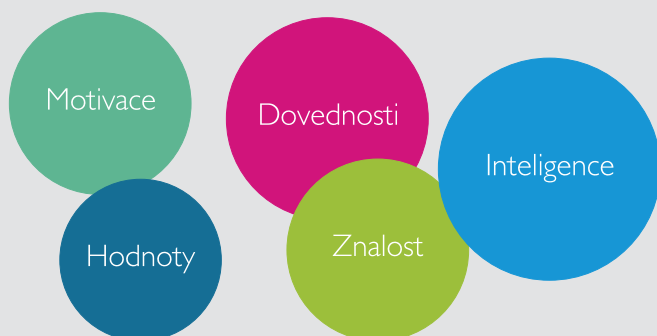
Co je osobnost?

Osobnost je stabilní psychologický koncept ovlivňující naše myšlenky, emoce a chování. Osobnost se v dospělosti nijak podstatně nemění.

Každý charakteristický rys měřený pomocí HPTI je během profesní kariéry víceméně stálý, i když některé rysy jsou postupem času konzistentnější a pro určité profesní kariéry nebo situace důležitější než jiné rysy.

Jak chápat svou zprávu

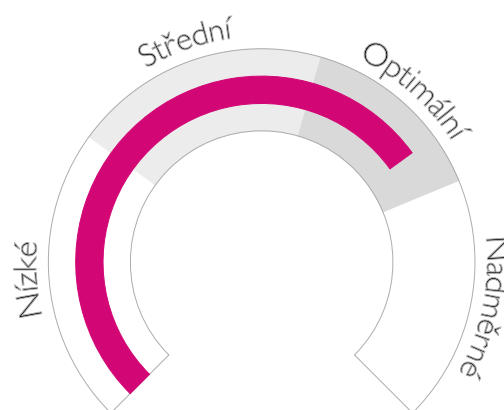
Osobnostní rysy HPTI jsou důležité, ale ne jediné složky potenciálu a efektivity vrcholového manažera. Svou roli hrají i následující faktory:



Čím lépe si uvědomíte a pochopíte své silné stránky i nedostatky, tím plněji využijete svůj skutečný potenciál pro svou co možná nejvyšší výkonnost. Skutečně efektivní vedoucí činitelé neustále pracují na svém sebezdokonalování.

Každá část této zprávy se týká osobnostních rysů a jak tyto rysy ovlivňují schopnost vést/řídít.

Výklad skóre



U testů se zpravidla interpretují vysoká skóre jako „dobrá“ a nízká skóre jako „špatná“. Často to neodpovídá skutečnosti a zcela určitě to neplatí v případě HPTI.

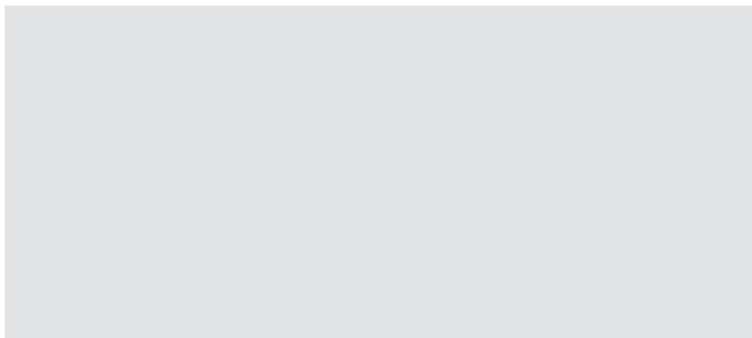
Jak sami vidíte na svých výsledcích, každý povahový rys se popisuje jako „nízký“, „průměrný“, „optimální“ nebo „nadměrné“.

Optimální skóre se hodí pro většinu rolí ve vrcholovém vedení.

Své charakteristické rysy průměrné intenzity můžete pro role ve vrcholovém vedení upravit, obzvláště když se nacházejí blízko optimální zóny.

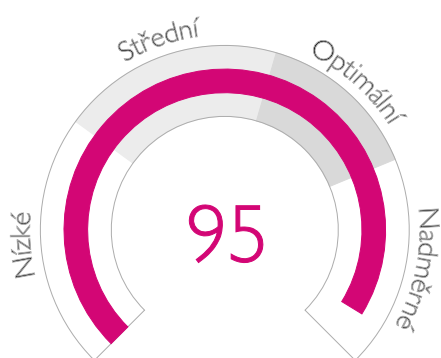
Osobnostní rysy „nízké“ nebo „nadměrné“ intenzity mohou sice v některých situacích poněkud snižovat efektivitu vrcholového vedení, ale naopak se mohou velmi dobře hodit pro jiné specifické role.

Nejdůležitější je uvědomit si, že každý soubor jednotlivých skóre naznačuje upřednostňovaný styl vedení/řízení. Výsledná zpráva nabízí rady, díky kterým lze zlepšit a zkvalitnit chování vrcholového vedoucího, jinými slovy: skutečnost, že se Vaše skóre nachází mimo optimální zónu, neznamená, že byste nemohli vést/řídít.



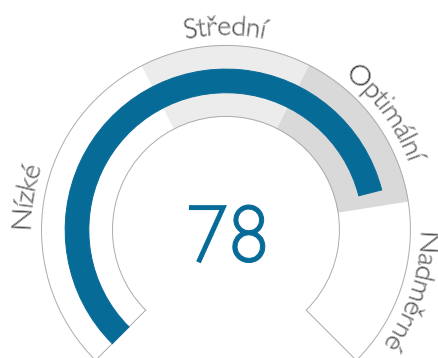
Svědomitost

Lidé, kteří se považují za velmi svědomité, mají sklon zaměřovat se na včasné plnění úkolů a dosahování výsledků. A také, jakým způsobem přesně se má pracovat. Zpravidla dokáží motivovat sami sebe. Lidé, u kterých se ukázalo u tohoto povahového rysu skóre nižší, bývají bezstarostnější, spontánnější a otevřenější novým nápadům.



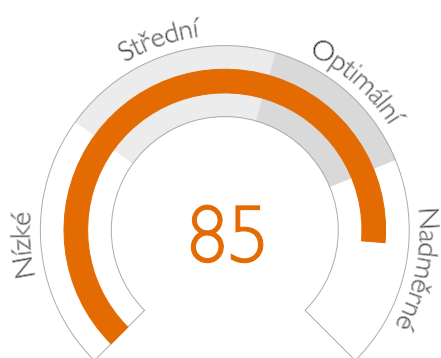
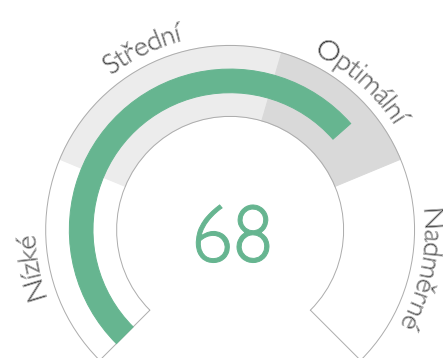
Přizpůsobivost

Skóre vysoké přizpůsobivosti znamená klid pod tlakem a nepříliš velké stresování se. Lidé, u kterých se ukazuje nižší přizpůsobivost, zažívají větší stresy a mívají více starostí.



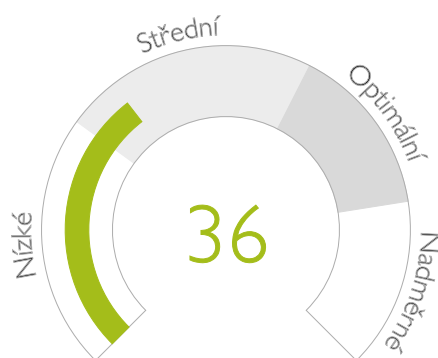
Zvídavost

Lidé s vysokým skóre zvídavosti mívají rádi novinky, rozmanitost a učení se novým věcem. A naopak, nízký stupeň zvídavosti naznačuje upřednostňování vyzkoušených a ověřených metod, stabilitu a důslednost.



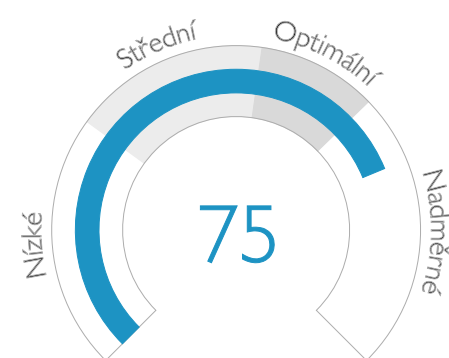
Přístup k riskování

Lidé s vysokým skóre ochoty riskovat mají tendenci vydávat se do náročných situací a účastnit se obtížných diskusí. Malá ochota riskovat naznačuje pasivnější a odmítavější přístup k potenciálnímu riziku.



Přijetí nejednoznačnosti

Lidé, kterým nevdává nejednoznačnost, si zpravidla vedou dobře ve složitých a nejistých situacích. A naopak – kdo se těžko vyrovnává s nejednoznačností, upřednostňuje situace s předem stanovenými podmínkami, postupy a řešeními.



Soutěživost

Skóre naznačující velkou soutěživost jsou typická u jedinců, kteří mají rádi role spojené s mocí, vlivem a uznáním. Méně soutěživí lidé dávají přednost spolupráci. Navíc většinou nechtějí být středem zájmu.

Chování podle zprávy

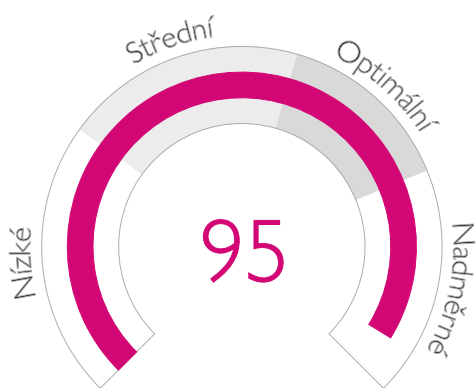
HPTI si neklade za cíl předpovědět Vaši budoucí profesní kariéru, ani to, zdali se stanete vrcholovým manažerem. K dosažení cílů přispívá mnoho faktorů a některé nemůžeme ovlivnit. Na jiných však lze pracovat – např. na vlastních znalostech a dovednostech. Povahové rysy, které měří HPTI, jsou poměrně stálé. Člověk však může pracovat na změně chování, které je výsledkem zmíněných faktorů, a také si nalézt práci a prostředí nejlépe vyhovující vlastnímu stylu.

Při čtení:

- Zkuste si představit nějaké konkrétní příklady z Vaší vlastní práce, které objasňují zmíněné body.
- Označte výroky, s kterými obzvláště souhlasíte a umístěte křížek vedle těch, s kterými nesouhlasíte. Žádné hodnocení však nemůže shrnout lidskou osobnost s absolutní přesností.
- Tato zpráva odráží Vaše reakce. Zamyslete se, proč jste se popsali právě takto.
- Zkuste se zamyslet, jaký povahový rys nebo jaké povahové rysy Vám pomohou dosáhnout Vaše cíle v nynější roli.
- Tato zpráva by Vás mohla podnítit ke komplexnějšímu a jasnějšímu formulování svých dlouhodobých cílů. Mnoho z nás to nikdy takto jednoznačně neudělá. Možná díky tomu budete vidět možný vývoj své kariéry realističtěji.
- Zamyslete se nad svými kolegy. Do jaké míry se Vám podobají a jak dalece se od Vás liší? Mají některé povahové rysy stejné jako Vy? Máte pocit, že se Vám obtížně spolupracuje s lidmi s velmi odlišnými povahovými rysy? Asi by bylo užitečné požádat je, aby si nechali zjistit HPTI a poté srovnat jejich výsledky s Vašimi.

Stanovujte **DOBŘE PROMYŠLENÉ** cíle, aby si zaměstnanci rozvíjeli a prohlubovali své znalosti a zkušenosti a zdokonalovali své dovednosti. **DOBŘE PROMYŠLENÉ** cíle jsou:

- **Specifické:** tj. zaměřené na určitý způsob chování, který lze vylepšit. Nemůže však být věcí názoru, zdali bylo cíle dosaženo nebo ne.
- **Měřitelné:** zde musí existovat měřitelná veličina - množství nebo počet.
- **Akční:** zde se jedná o provádění velmi specifických úkonů.
- **Realistické:** to znamená, že cíle musí být dosažitelné a splnitelné, tedy ne nějaké iluzorní.
- **Termínované:** tj. s realistickým, ale časově přesně určeným datem splnění.



Svědomitost

Vaše skóre

Vše naznačuje tomu, že jedním z Vašich hlavních charakteristických pracovních rysů je svědomitost. Jste velmi pečliví a přesní, o své práci hodně uvažujete. Neradi chodíte někam pozdě, nechcete chybět na žádné poradě a jednání, které by se Vás mohlo týkat (i okrajově), zřejmě vás frustrují nedochvilní lidé, kteří přistupují ke své práci lehkomyšlně až ledabyly.

Úspěch je pro Vás důležitý a asi se soustřeďujete na vysokou pracovní výkonnost více než ostatní. Velmi svědomití lidé jsou často kritičtější na své vlastní chyby než na chyby ostatních.

Vaše shora zmíněné vlastnosti jsou velmi cenné, ale nevýhodou může být skutečnost, že možná inklinujete k chování perfekcionisty a workoholika. To může znamenat, že věnujete plnění jednotlivých úkolů více času než je zapotřebí a příliš se zabýváte dokonalostí ve všech ohledech. Možná někdy nestihnete splnit termíny důležité pro jiné lidi, neboť za každou cenu chcete dodržet vlastní kvalitativní parametry odvedené práce.

Velmi svědomití lidé mají často problém s delegováním pracovních úkolů. Přístup „má-li se to udělat správně a pořádně, musím to udělat sám“ může být pro vedoucí roli nevýhodou. Nedostatek respektu k lidem, kteří se vyznačují jiným přístupem k práci, může značně snižovat účinnost vedení/řízení.

Svědomitost je pro většinu rolí ve vrcholovém vedení důležitá a u některých rolí dokonce obdivuhodná. Ale překročí-li určitou mez, může to znamenat, že z ostatních lidí se nedostane jejich maximum, protože nebudou dostatečně motivováni a nebudou se dál rozvíjet. Zkrátka a dobře, svou svědomitost používejte k vedení pomocí příkladu: dodržováním vysokých standardů naznačujte ostatním, jak by „to měli dělat také“.

Zlepšování Vašeho způsobu vedení a řízení

Chcete-li stavět na svém nynějším charakteristickém způsobu chování a vypracovat si komplexnější styl vedení, mohly by Vám k tomu pomoci následující poznámky:

- Naučte se zvládat svou frustraci způsobovanou méně svědomitými lidmi, než jste Vy sami. Pokuste se vytvořit týmy a pracovní skupiny s různými typy lidí, využijte toho, jak mohou svou odlišností přispět k úspěchu celého kolektivu.

Definice

Svědomitost v sobě spojuje sebedisciplínu, organizovaný přístup k práci a schopnost zvládat impulzy a pohnutky, kterým mohou ostatní podlehnout. Velmi svědomití lidé si zpravidla dělají přesné a konkrétní plány. Motivují sami sebe do práce. Žene je touha dosahovat cíle.

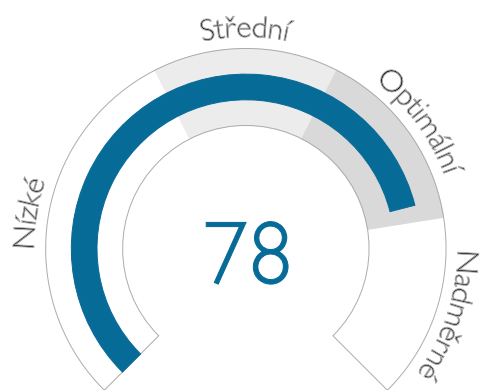
Méně svědomití jedinci berou termíny plnění i kontrolu kvality méně vážně, ale bývají vstřícnější vůči novým nápadům a myšlenkám. Většinou berou věci tak, jak přicházejí.

Význam a důsledky pro vrcholové vedení

Velmi svědomití lidé věnují pozornost i detailům a trvají na tom, aby se úkoly plnily velmi kvalitně. Existuje zde nebezpečí, že až příliš svědomití vedoucí mohou podceňovat spontánnější reakce a naprosto nebrat v úvahu onen příslovečný „šestý smysl“. Kvůli tomu mohou propásnout nabízející se příležitosti.

A naopak, méně svědomitým manažerům mohou detaily unikat. A také mívají problémy se zadáváním konkrétních úkolů jednotlivcům i týmům. Ale bývají velmi adaptabilní, otevření novým názorům a zpravidla se nepřeprocovávají, ani nijak zvlášť nestresují.

- Vyzkoušejte si, jak dokážete splnit úkoly s velmi krátkým termínem.
- Požádejte některého ze svých méně svědomitých (a kreativnějších) kolegů, aby Vás neformálně koučoval.
- Vytvořte si stupnici kvality práce od 1 = „nepřijatelná“ až po 10 = „perfektní“. Někde kolem stupně 6 nebo 7 by to mělo být „splňuje účel“. Většina odváděné práce by měla dosahovat tento kvalitativní parametr. Pouze zásadně důležité úkoly by se měly plnit na stupeň 8 až 10.



Definice

Skóre přizpůsobivosti naznačuje, jak reaguje hodnocený jedinec na stres, silné vnější události a tlaky.

Lidé s nízkým skóre přizpůsobivosti mají sklon k negativnějšímu myšlení a často u nich převládají záporné emoce. Většinou si dělají starosti se svou prací a také s tím, jak by se měli chovat k ostatním. Možná se až příliš zaobírají názory ostatních a znepokojují je věci, které připadají jiným lidem jako triviální.

Vysoká přizpůsobivost člověka často souvisí s kladným pocitem a vztahem ke své práci, a také i s dobrými vztahy k jiným lidem. Jedinci s vyšší přizpůsobivostí nezažívají stresy a dobře snášejí situace pod tlakem.

Význam a důsledky pro vrcholové vedení

Na vyšších úrovních vedení/řízení je důležitá i přizpůsobivost. Funkce ve vrcholovém vedení s sebou přináší větší tlak a časté stresy. Navíc k nim patří mnohdy emočně vypjaté interakce s nejrůznějšími typy lidí. Proto je důležité, aby se vrcholoví manažeři dokázali adaptovat na prakticky neustálý tlak a aby nedopustili situaci, kdy vnější podmínky negativně ovlivní jejich

Přizpůsobivost

Vaše skóre

Na stres v práci reagujete mnohem klidněji než ostatní. Nic si nevyčítáte za události a neúspěchy, které nemůžete ovlivnit. Na pracovišti zpravidla vystupujete vyrovnaně, nevzrušeně a efektivně, a to i ve stresujících situacích. Existuje jen malá pravděpodobnost, že byste v práci pocítovali nespokojenost a frustraci sami se sebou nebo s ostatními. Naopak, svou práci i výkonnost ostatních vidíte kladně.

Vaše skóre naznačuje, že v tomto směru máte skutečně dobrý potenciál pro působení ve funkci vrcholového manažera (v tomto smyslu připomínáme i další dovednosti a charakteristické rysy, které přispívají k dobrému vedení a řízení, jak je to zmíněno v předchozí části této zprávy). Schopnost přizpůsobit se tlaku a stresu je tím důležitější, čím vyššího funkčního zařazení se týká, protože jde o více.

Bez ohledu na to, jak vysoké skóre HPTI (tj. indikátoru vysokého povahového potenciálu) se naměří, každý by měl na sobě pracovat a zdokonalovat své dovednosti tak, aby byl připraven na nové výzvy, měnící se prostředí a vyšší odpovědnost. Níže uvádíme několik doporučení a rad, jak lze zlepšit přizpůsobivost na náročnější situace. Vyberte si z nich ty, které jsou pro Vaši současnou situaci i budoucí kariéru nejdůležitější.

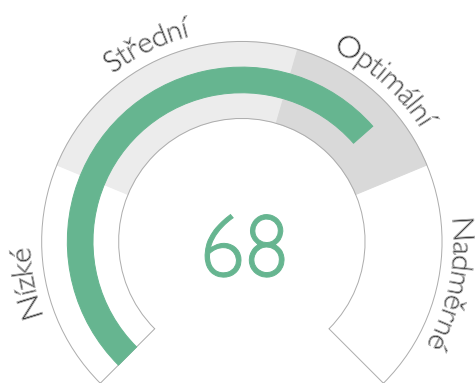
Zlepšování Vašeho způsobu vedení a řízení

Chcete-li stavět na svém nynějším charakteristickém způsobu chování a vypracovat si komplexnější styl vedení, mohly by Vám k tomu pomoci následující poznámky:

- Jiní lidé reagují na stres otevřeněji než Vy. Váš klid může být chybně vykládán jako nezáměr a chlad, proto lidi ve svém okolí ujistěte, že s nimi cítíte, když jsou zjevně vystresováni.
- Určitá míra stresu prospívá výkonnosti: příliš velký klid může snižovat výkonnost pod optimální úroveň. Občas vyhledávejte situace, které Vás postaví před výzvu a trochu i znepokojí. To je přece podstata vrcholového vedení – schopnost zvládnout změnu a nenechat se jí vykoléjit. Možná se hodíte k tomu, abyste pozměnili způsob vedení/řízení organizace.
- Protože snášíte stres většinou velmi dobře, možná máte menší praxi a zkušenosti se zvládnutím silných reakcí v extrémně stresujících nebo náročných situacích. Zjistěte své limity, kdy se ještě cítíte dobře připraveni, nebojíte se následků svého selhání a pocítíte dostatečnou podporu.

výkonnost. Přílišná přizpůsobivost by však byla rovněž problematická. Takový manažer by mohl působit chladně až flegmaticky a mohl by podceňovat skutečné potíže, kterým musí čelit lidé a/nebo organizace.

- Každý člověk potřebuje nějaké činnosti, kterými sníží všeobecný stres. Vyzkoušejte nějaká fyzická cvičení, nepracujte neúměrně mnoho hodin a najděte si pro relaxaci nějaké koníčky.
- Uvědomte si, jak Vaše chování ovlivňuje ostatní, a zvažte, jak byste měli komunikovat s lidmi, kteří jsou méně přizpůsobiví v různých situacích. Záležitosti, které Vás vůbec netrápí, mohou jiné lidi (i silně) znepokojovat.



Zvídavost

Vaše skóre

Zdá se, že se zajímáte o nové nápady i pracovní metody a baví Vás si je osvojit. Možná Vám někdy trvá příliš dlouho důkladně zvážit výhody a nevýhody různých koncepcí a metod. Nicméně je velmi nepravděpodobné, že byste byli tak fascinováni novotami a inovacemi, že byste je zaváděli a prosazovali jen kvůli tomu, že se jedná o něco nového (tedy samoučelně). Určitě nebudete zavrhnout vyzkoušené a ověřené metody jen proto, abyste dokázali, že dokážete pracovat i jiným, tj. novým způsobem.

Rádi se podělíte o nové informace s ostatními a prodiskutujete s nimi různé alternativy a názory. Občas vás frustrují lidé, kteří se snaží zabránit oprávněné inovaci a novotě.

Vedení/řízení často zahrnuje nutnost provést lidi změnami. Některé funkce vyžadují průběžné aplikování nových (ale odzkoušených) technik, nicméně některé týmy a organizace potřebují zažívat i období poměrného klidu a stability. Vy máte výhodu celkem vyváženého přístupu k neznámému a k novotám. To znamená, že v tomto ohledu máte skutečný potenciál působit ve funkci vrcholového manažera (i díky dalším dovednostem a charakteristickým rysům, které přispívají k dobrému vedení, jak jsou uvedeny v předchozí části této zprávy). Optimální míra zájmu o nové věci umožňuje vedoucím pracovníkům úspěšně provádět organizace všemi etapami podnikatelských cyklů.

Ať již se naměří skóre HPTI (tj. indikátoru vysokého povahového potenciálu) jakkoli vysoké, každý by měl na sobě pracovat a zdokonalovat své dovednosti tak, aby byl připraven na nové výzvy, měnící se prostředí a vyšší odpovědnost. Níže uvádíme několik doporučení a rad, jak lze zlepšit svou přizpůsobivost na náročné situace. Vyberte si z nich ty, které jsou pro vaši situaci i budoucí kariéru nejdůležitější.

Zlepšování Vašeho způsobu vedení a řízení

Chcete-li stavět na svém nynějším charakteristickém způsobu chování a vypracovat si komplexnější styl vedení, mohly by Vám k tomu pomoci následující poznámky:

- Rozvíjejte své znalosti a dovednosti v různých oblastech. Dobří vrcholoví manažeři znají ledasco z mnoha oborů, aniž by v nich byli nutně odborníky. Široký rozhled je důležitý spíše pro vrcholového vedoucího, skutečným odborníkem/specialistou má být ten, kdo vede lidi/práci v úzce specializované oblasti.
- Využívejte i jiné stránky svého osobního života – sport, koníčky a rodinu – abyste si zvykli na různé typy lidí a rozmanité přístupy k problémům.

Definice

Zde se popisuje, jak lidé přistupují k inovacím, změnám, novým informacím, metodám a postupům.

Jedinci s vysokým skóre vyhledávají nové informace a jiné pracovní postupy, ale mohou podceňovat zavedené a ověřené pracovní metody.

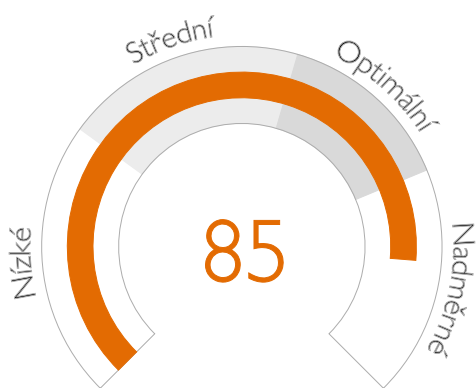
Nižší zvídavost znamená upřednostňování vyzkoušených přístupů a postupů a může naznačovat podezíravost vůči novým informacím i neochotu k experimentování s novými technikami.

Význam a důsledky pro vrcholové vedení

Často se říká, že trvat na „svém jistém“ znamená zaostávat. Proto musí dobří vedoucí neustále vyhodnocovat nové informace a hledat cesty a způsoby, jak měnit a zlepšovat výkonnost. Manažeři, kteří nejsou otevření novým informacím, mohou ulpívat na překonaných způsobech práce tak dlouho, až se to stane

skutečným problémem. Naopak vedoucí, kteří zavádějí nové věci jen proto, že jsou nové, mohou demotivovat své podřízené a mohou zahrnout i dobře fungující zavedené způsoby práce. Zmíněné rozdílné přístupy k novým myšlenkám jsou cenné a užitečné v různých stádiích podnikatelského cyklu.

- Zaměřte se na informace, které Vám pomohou pochopit, jak řídit a zvládat změny a být kreativní v podnikání. Toto Vás bude zřejmě čekat ve Vaší budoucí profesní kariéře.
- Rozšiřte okruh svých profesních známých a učte se od lidí, kteří mají zkušenosti se zvládáním změn. Nějaký kouč nebo člověk, kterému důvěřujete, Vám pomůže vyzkoušet nové nápady a vyhodnotit jejich dopady.



Definice

Přístup k riskování naznačuje, jak člověk řeší náročné, obtížné nebo hroživé situace.

Lidé s vysokým skóre tohoto povahového rysu uvažují o široké škále možností, poté si vyberou variantu, kterou považují za nejlepší, a začnou jednat rychle. Jsou ochotni vypořádat se s výzvami přímo a okamžitě.

Jedinci se skóre naznačujícím nižší ochotu riskovat mají tendenci se vyhýbat výzám a/nebo konfliktům tak dlouho, jak je to vůbec možné.

Význam a důsledky pro vrcholové vedení

Vedoucí činitelé by měli dokázat vypořádat se s problémy, přijímat rozumnou míru rizika, účastnit se obtížných diskusí a zvažovat řadu různých možností. Často musí reagovat co nejrychleji, nesmějí odkládat ani obtížné úkoly. V podstatě lze říci, že odvaha je u vedoucího pracovníka jednou z nejdůležitějších a nejpotřebnějších vlastností. Nutno však podotknout, že reaguje-li vedoucí pracovník emotivně a bez rozmyslu, může problém ještě zhoršit. Takové situace zpravidla působí stresově na okolí, kde se lidé mohou domnívat, že se věci vymykají kontrole.

Přístup k riskování

Vaše skóre

Zřejmě řešíte obtížné situace i problémy rázně a hned, jakmile se objeví. Vyřešení problémů je pro Vás důležitější než dopady, které by to mohlo mít na pocity ostatních lidí. V práci jste ochotni riskovat a přijímat i náročné projekty, které by mohly být až na hranici Vašich znalostí a/nebo schopností.

Vrcholoví manažeři riskují prakticky každý den: někteří dokonce tvrdí, že je to nejtýpější prvek jejich vedoucí role. Kalkulované riskování je určitě klíčovou součástí některých vedoucích funkcí. Někdy, např. v obdobích, kdy je třeba propouštět lidi ze zaměstnání, jsou vrcholoví manažeři otevřeně nenáviděni a osočováni. Přesto musí nepopulární rozhodnutí učinit. Vás budou přitahovat funkce ve vrcholovém vedení organizací, které expandují a/nebo se hodně mění, ale také v organizacích, které se zotavují z těžkého období. Při řešení problémů v takových situacích se budete cítit spokojeně, ale měli byste si uvědomit, že Vaše záliba v riskování a v konfrontacích může snižovat Vaši efektivitu. Sklon k riskování Vám umožní využívat naskytnuvších se příležitostí, ale občas se můžete dopustit i velkých chyb, protože se dáte do něčeho, co přesahuje Vaše znalosti a dovednosti. Možná získáte pověst člověka, který nedostatečně zvažuje následky svých činů.

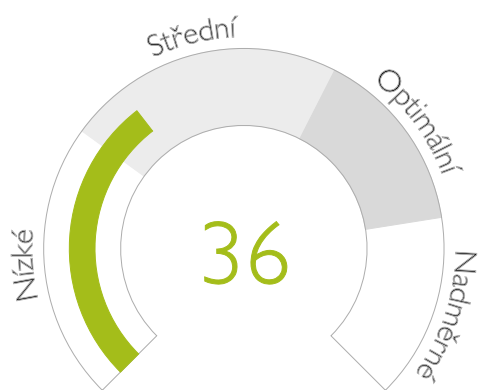
Zlepšování Vašeho způsobu vedení a řízení

Chcete-li stavět na svém nynějším charakteristickém způsobu chování a vypracovat si komplexnější styl vedení, mohly by Vám k tomu pomoci následující poznámky:

- Snažte se pochopit přístup svých kolegů k riskování a jednejte s některými lidmi poněkud diplomatictěji.
- Soustředte svou energii na problémy a výzvy, jejichž vyřešení přinese největší užitek. Vyhněte se zabřednutí do konfliktů, které jsou jen ztrátou času.
- Váš přístup k riskování má mnoho výhod, ale opatrnějším lidem se můžete jevit jako příliš agresivní nebo konfrontační typ. Buďte si toho vědomi. Rozšiřte svou škálu technik pro řešení obtížných situací: člověku Vašeho typu by velmi prospělo školení na správné používání asertivity (a zmírnění agresivity).
- Riskování může přinášet i stres. Věnujte pozornost svému zdraví a vypracujte si metody pro mentální relaxaci.

Různé vedoucí funkce vyžadují různé přístupy k riziku: Někteří vedoucí musí reagovat na riziko rychle, v jiných případech je nutno pečlivě si přístup a rozhodnutí rozvážit a promyslet.

- Riskování může být i návykové. Vytvořte si systém pro vyhodnocování rizikovosti nových nápadů, čím propracovanější takový systém bude, tím lépe. Vždy trvejte na provedení analýzy nevýhod a nebezpečí každého plánu, abyste znali nejhorší možný scénář.



Definice

Přijetí nejednoznačnosti ukazuje, jak budou lidé reagovat na složité situace a protichůdné informace, tj. tam, kde nejsou okamžitě zřejmé a jasné cíle, rozhodnutí a důkazy.

Jedincům s vysokou úrovní přijetí nejednoznačnosti takové situace vyhovují.

Jedinci s nízkou úrovní přijetí nejednoznačnosti upřednostňují přímočaré problémy, situace i řešení.

Význam a důsledky pro vrcholové vedení

Důležitost přijetí nejednoznačnosti stoupá úměrně s úrovní vedení/řízení. Vedoucí činitelé musí neustále čelit nejrůznějším informacím a často protichůdným názorům. Musí se s nimi umět vypořádat a vybrat si z nich to nejdůležitější a nejlepší tak, aby dokázali vyřešit často i velké úkoly a problémy, aniž by se jimi nechali zavalit a ochromit.

Lidem s vysokým skóre takové situace zpravidla vyhovují a vedou si v nich dobře. Přijatelnost nejednoznačnosti bývá charakteristickým rysem

Přijetí nejednoznačnosti

Vaše skóre

V práci dáváte přednost stabilitě a uspořádanosti, protože Vám činí potíže vyrovnávat se složitými a nejednoznačnými situacemi. Asi Vás také frustrují lidé, u kterých nevíte, na čem s nimi jste a co vlastně říkají. Máte rádi jasné úkoly, cíle i postupy, ale v oblastech/oborech, kde se vyznáte, se dokážete vypořádat i s určitou nejistotou. Vyhovují Vám problémy, na které existuje buď správná nebo chybná odpověď a které se dají vyřešit logicky.

Vrcholové vedení často znamená pracovat a rozhodovat v hodně nejednoznačných situacích. Vrcholoví manažeři čelí problémům, které mohou mít mnoho různých řešení, přičemž se obvykle vyžaduje rozhodování na základě nejasných a neúplných informací, které často poskytují lidé s postranními zájmy.

Vaše poměrně nízké přijetí nejednoznačných a nejasných situací může při zařazení do takové role činit potíže. Zřejmě budete nejúspěšnější v organizaci či roli, která je jasně strukturovaná, kde existují přesné výkonnostní parametry a kde se vyžadují určité způsoby jednání/ chování, tj. předepsané pracovní postupy a procesy. Ale i v takovém prostředí bývá určitá nejednoznačnost nevyhnutelná, jestliže však nepřekročí únosnou míru, dokážete se s ní vyrovnat.

Zlepšování Vašeho způsobu vedení a řízení

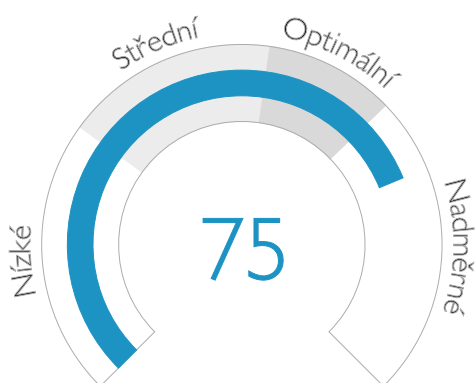
Chcete-li stavět na svém nynějším charakteristickém způsobu chování a vypracovat si komplexnější styl vedení, mohly by Vám k tomu pomoci následující poznámky:

- Zamyslete se a pokuste si vybrat obor podnikání, kde se zřejmě budete dobře orientovat. V jakém oboru se budete cítit nejspokojeněji?
- Zajistěte, aby Vám lidé poskytovali co nejlepší informace tou nejschůdnější a nejpraktičtější formou. Čím přesnější a jasnější informace Vám lidé budou sdělovat (ústně i písemně), tím více Vám usnadní veškeré rozhodování.
- Zkuste používat nějakou podporu/pomůcku nebo někoho jiného k posuzování a vyhodnocování nejednoznačných a složitých informací.
- V obtížných dobách vám může nejednoznačnost činit větší potíže než obvykle. Všimněte si, do jakého stresu se dostáváte, a uvažujte o tom, jak ve stresujících situacích reagujete (a jak byste měli reagovat).

podniků a organizací s pružnou a proměnlivou obchodní politikou.

Na druhou stranu, lidé s nízkým skóre se více hodí do vedení organizací s jasně stanovenými pracovními postupy a předpisy, které se musí dodržovat, aby se splnily smluvní podmínky, zajistila kvalita a/nebo respektovaly nějaké technické parametry. V takové podnikové kultuře se budou jedinci s vysokým skóre nudit nebo zde budou komplikovat i jednoduché záležitosti.

- Dávejte pozor, abyste si v obtížných a stresujících situacích na sebe nebrali příliš mnoho různých úkolů a odpovědností.
- Složité problémy a situace se snažte řešit v době, kdy jste klidní, věříte si a cítíte se dobře připravení. Neodmívejte automaticky návrhy a myšlenky, které se zdají být vágní nebo nejasné.
- Dbejte na to, abyste nezabředli do maličkostí a vyjadřujte konstruktivní kritiku tak, aby ji ostatní mohli přijmout.
- Na dovednost uspořádat si své myšlenky a vypracovat si konstruktivní způsob myšlení existuje mnoho dobrých knih i kurzů.



Definice

Vlastnost soutěživosti popisuje relativní touhu člověka vítězit, jeho úsilí získat moc a jeho reakce na vítězství a prohry.

Jedinci s vyšší soutěživostí musí mít pocit, že se jim za jejich výsledky dostává uznání a ocenění. Vyšší soutěživost může podporovat výkonnost a také snahu zlepšovat se.

Jedinci s nižší soutěživostí se vyznačují menší touhou po moci a také se méně zajímají o odměnu a uznání.

Význam a důsledky pro vrcholové vedení

Mnozí manažeři jsou velmi soutěživí a soutěživost se dá dobře využít ke zvýšení výkonnosti týmu. Soutěživí lidé se často dostávají do funkcí, které jim dávají moc a zajišťují vliv. Soutěživost je pozitivní vlastnost, jestliže se využije k podpoře výkonnosti jednotlivců i celé skupiny. Rozhodně ne v případě, kdy manažeři mezi sebou soupeří kvůli prosazení a uspokojení svého ega. Jestliže vede málo soutěživý vedoucí nějakou skupinu, u které se jedná o práci a výsledky jako celku, je zásadně důležité, aby v takové skupině byli členové, kteří svou soutěživostí strhnou k dobré výkonnosti ostatní.

Soutěživost

Vaše skóre

Vyhovuje Vám soutěživé prostředí a všeobecně lze říci, že Vás soutěžení velice motivuje, někdy možná až příliš. Prakticky vše, co děláte, měníte v soutěž, chcete vyhrávat a potřebujete být uznáváni i odměňováni. Usilujete o postavení, které s sebou nese moc, autoritu a vliv. Zřejmě Vás frustruje, když máte přijmout instrukce od ostatních, hlavně od těch, o kterých si myslíte, že jsou v určitém oboru méně kvalifikovaní než Vy sami. Individuální výkony a jejich uznání a ocenění pro Vás znamená více než výsledky a ocenění celého týmu. Soutěžení Vás vede k vyšší výkonnosti a dokáže pro Vás učinit i rutinní úkony zajímavějšími a zábavnějšími.

Soutěžení je podstatou mnoha organizací: takové organizace soutěží navenek s externími konkurenty, ale rovněž organizují interní soutěže mezi svými zaměstnanci. Přílišné soutěžení však může organizaci také zničit. Někdy se stane samoučelným a odvádí lidi od hlavních cílů organizace i od plnění potřeb zákazníků. Rovněž se stává, že členové vrcholového vedení soutěží mezi sebou natolik, že až svádějí jakési interní bitvy.

Pravděpodobně se budete cítit velmi dobře v soutěživém prostředí. Existuje však nebezpečí, že Vaše velká soutěživost v roli manažera sníží Vaši účinnost v některých oblastech: může totiž znamenat, že budete neustále chtít „vyhrávat bitvy“ na úkor plnění hlavních cílů a poslání organizace, což by mohlo znamenat „prohrát válku“, tj. nesplnit potřeby/cíle majitelů společnosti.

Zlepšování Vašeho způsobu vedení a řízení

Chcete-li stavět na svém nynějším charakteristickém způsobu chování a vypracovat si komplexnější styl vedení, mohly by Vám k tomu pomoci následující poznámky:

- Všimněte si soutěživosti svých kolegů a snažte se rozpoznat, který z nich potřebuje veřejné uznání, a kdo upřednostňuje poděkování mezi čtyřma očima.
- Někomu můžete připadat jako příliš agresivní. Prostudujte si, co vlastně znamená být asertivní a jak se asertivita projevuje.
- Snažte se pochopit, jak vlastně funguje tým a co znamená skutečná týmová práce. Poslední dobou se tomuto jevu/problému věnuje v organizacích stále větší pozornost. Získáte tím protiváhu k vyrovnání svého přílišného zaměřování se na individualismus.
- Využijte svůj volný čas k účasti na akcích, kde se vyžaduje spolupráce. Tím se Vám posílí dovednost pochopit ostatní lidi i vlastní komunikativnost.

- Někteří lidé nereagují příliš dobře na soutěživé prostředí, ani jim nedělá dobře veřejné uznání či okázalé poděkování. Zjistěte, koho z Vašeho okolí se to týká a takové lidi do soutěží nenut'te.
- Nezapojte se do samoučelných mocenských soubojů jen kvůli své vrozené soutěživosti.

HPTI je jedním z celé řady hodnocení, která pomáhají podnikům zlepšovat výkonnost svých týmů i jednotlivců, a která mají na organizaci okamžitý dopad.



Lepší poznávání sebe sama, z
vnějšího pohledu



Zjišťování schopností a
dovedností



Získejte za pouhých 8 minut
přesný náhled na to, jak se vaši
lidé chovají při práci.

Our assessments work together to give you a full insight into what makes people successful – their behaviours, personality, aptitude and ability, competency and hard skills.

Pro více informací, jak Vám můžeme pomoci rozvíjet Vaše lidi, nám zavolejte na telefon 602 750 396, nebo zašlete e-mail na nedomova@thomasint.cz .