



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV EKONOMIKY**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**  
**INSTITUTE OF ECONOMICS**

**STANOVENÍ ÚROVNĚ VEDENÍ PRACOVNÍ SKUPINY A KROKY K JEHO ZLEPŠENÍ**

**ASSESSMENT OF LEVEL LEADERSHIP WORKING GROUP AND STEPS FOR IMPROVEMENTS**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**BACHELOR'S THESIS**

**AUTOR PRÁCE**

**LUBOŠ ONDROUŠEK**

**AUTHOR**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

**PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D.**

**SUPERVISOR**

**BRNO 2014/2015**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Ondroušek Luboš**

---

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Stanovení úrovně vedení pracovní skupiny a kroky k jeho zlepšení**

v anglickém jazyce:

**Assessment of Level Leadership Working Group and Steps for Improvements**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

ČAKR, M. Typologie osobnosti pro manažery: Kdo jsem já, kdo jste vy? Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-85943-12-3.

KOTTER, J. P. Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-015-0.

MAXWELL, J. C. 5 ÚROVNÍ LEADERSHIPU. Praha: Pavel Dobrovský – BETA, 2011. ISBN 978-80-7306-497-6.

STÝBLO, J. Leadership: realita nebo vize. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-105-5.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **ABSTRAKT**

V teoretické části se práce zabývá vymezením základních pojmů a diverzifikaci pojmů leadership a management. Hlavním cílem bakalářské práce bylo uskutečnit podrobný kvalitativní výzkum týkající se vedení anonymní skupiny respondentů v korporaci. Na základě výsledků práce doporučuje leaderovi postup ke zlepšení leadershipu a tím zvýšit produktivitu korporace. Pro provedení kvalitativního a kvantitativního výzkumu byla použita metoda dotazník a osobní rozhovor s leaderem. Díky širokému spektru metod práce poskytuje podrobné hodnocení leadershipu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Leadership, leader, management, MBTI.

## **ABSTRACT**

The theoretical part of work deals with the explanation of basic terms and concepts of diversification of leadership and management. The main objective of work was to carry out a detailed qualitative research on leadership anonymous group of respondents in a corporation. Based on the results of the work recommended to leader way to improving leadership and increase the productivity of corporations. To perform a qualitative and quantitative research method was used questionnaires and personal interview with leader. With a wide range of methods work provides a detailed evaluation of leadership.

## **KEYWORDS**

Leadership, leader, management, MBTI.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

ONDROUŠEK, L. *Stanovení úrovně vedení pracovní skupiny a kroky k jeho zlepšení*.  
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 57 s. Vedoucí  
bakalářské práce Emilie Franková, Ph.D.

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a že jsem ji zpracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů).

V Brně dne 31. května 2015

Luboš Ondroušek

.....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji PhDr. Emilii Frankové, Ph.D. za odborné metodické vedení absolventské práce, poskytnutí cenných rad a trpělivost, dále děkuji i Rostislavovi Jelínkovi za pravopisný dohled.

V Brně dne 31. května 2015

Luboš Ondroušek

.....

## OBSAH

1	ÚVOD .....	10
2	CÍLE A METODIKA PRÁCE .....	11
	Hlavní cíl.....	11
	Dílčí cíle.....	11
	Metodika a postupy řešení .....	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
3.1	Leadership vs. management.....	12
3.2	Leadership.....	14
3.3	5 úrovní leadershipu dle J. C. Maxwelle.....	18
3.3.1	úroveň – Pozice.....	18
3.3.2	2. úroveň – Svolení .....	20
3.3.3	3. úroveň – Produkce .....	22
3.3.4	4. úroveň – Personální rozvoj .....	23
3.3.5	5. úroveň – Vrchol .....	24
3.4	Typologie osobnosti .....	25
3.4.1	Historický vývoj pohledu na individuální rozdíly osobnosti.....	26
3.5	Myers-Briggs Type Indicator - MBTI.....	27
3.5.1	Intuice versus smysly, N vs. S .....	28
3.5.2	Myšlení versus cítění, T vs. F.....	30
3.5.3	Extraverze versus Introverze, E vs. I.....	32
3.5.4	Usuzování versus vnímání, J vs. P.....	33
3.5.5	Smíšený typ X.....	35
4	EMPIRICKÁ ČÁST .....	36
4.1	Povaha leadera dle MBTI.....	36



4.1.1	Kognitivní styl SF - Smyslový (S) typ s převahou cítění (F) .....	37
4.1.2	Epimétheovský temperament SJ .....	38
4.1.3	Slabé stránky EFJ .....	38
4.1.4	Komplexní pojetí povahy ESFJ .....	39
4.2	Úroveň leadershipu dle leadera .....	40
4.3	Základní informace o pracovní skupině a její struktura .....	40
4.4	Povaha skupiny .....	41
4.4.1	Charakteristika povahy skupiny .....	42
4.5	Úroveň leadera dle pracovní skupiny .....	43
4.6	Charakteristika úrovně leadershipu leadera .....	44
5	NÁVRHOVÁ ČÁST .....	46
5.1	Jak prakticky zvýšit úroveň leadershipu .....	46
5.2	Jaký pojmout přístup k pracovní skupině .....	48
5.3	Rady pro společnost .....	50
5.4	Ekonomický důsledek zvýšení leadershipu .....	51
5.5	Náklady na zvýšení úrovně leadershipu .....	52
	ZÁVĚR .....	53
6	Seznam použitých zdrojů .....	54
8	Seznam tabulek, obrázků a grafů .....	56
9	Seznam příloh .....	57

# 1 ÚVOD

V čem tkví tajemství úspěchu? Je to v technologickém náskoku? Je to o schopnostech operátorů výroby? Nebo o myšlence? Ano a zároveň velké NE! Bezpochyby jsou výše zmíněné věci velmi důležité, ale časem jsem dospěl k závěru, že přesně tyto věci se centralizují v určitých skupinách a korporacích. Proč jsou některé společnosti stále na vrcholu a jiní pouze paběrkují zbytky z jejich slávy? Abych našel odpověď, zaměřil jsem se na vedení úspěšných korporací a dospěl k názoru, že všechno je o leadershipu – o tom, jak leadeři vedou své kolegy.

Toto téma bylo zvoleno na základě toho, že leadership je zřejmě jedno z nejvíce diskutovaných, studovaných a popisovaných témat v současné společnosti. Existují statisíce knih o leadershipu. Pouze jedna databáze (Google Scholar) eviduje přes 2,3 milionu záznamů na téma leadership. Leadership je velmi populárním tématem a jeho popularita neustále stoupá. Lidé si začínají čím dál tím více uvědomovat, že leadership tkví méně v tom, co děláte, a mnohem více v tom, kdo vlastně jste. Dalo by se říci, že leadership je způsob života [8].

Práce si dává za cíl rozklíčovat teorii od praxe na základě podrobného výzkumu. Jaké přístupy se doporučují a jaké se opravdu uplatňují? Co je pouze teoretická „omáčka“ a co lze skutečně použít v praxi a uspět? Je univerzální recept na úspěch? Na tyto otázky bych chtěl v práci odpovědět.

## **2 CÍLE A METODIKA PRÁCE**

### **Hlavní cíl**

Primárním cílem bakalářské práce je navrhnout změny leaderovi, v pojetí leadershipu v korporaci, na základě podrobného průzkumu současného stavu. Důsledkem zlepšení leadershipu je zvýšení efektivity vedení lidí, a to povede nejen k lepšímu vnímání společnosti jako takové, ale hlavně ke zkvalitnění výrobků, a tím ke zvýšení tržeb.

### **Dílčí cíle**

Sekundárními cíli můžeme rozumět objasnění teoretické problematiky leadershipu a jeho diverzifikaci od managementu, se kterým bývá chybně zaměňován. Velmi významným dílčím cílem je analýza současného leadershipu leadera. Zjištění jeho silných a slabých stránek a potencialů skupiny.

### **Metodika a postupy řešení**

Během vypracování bakalářské práce bude použito několik metod a postupů. V teoretické části čerpám z odborné literatury, která se problematikou leadershipu zabývá. Analytická část bude zpracována na základě několika sérií dotazníků a rozhovorů z různých oblastí (leadership, psychologie). Pokusím se rozklíčovat nejen úroveň leadershipu leadera, ale i povahu skupiny a tím navrhnout co nejlepší pojetí leadershipu pro konkrétní skupinu lidí. A pro konečné podložení navrhovaných změn, sepsané v poslední části práce, využiji informace z české i zahraniční odborné literatury, která se danou problematikou zabývá.

## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1 Leadership vs. management

Mnozí považují za zbytečné se „pseudoproblémem“ terminologie manažer a leader zabývat. Namítnou, že raději upřednostní schopného šéfa. To je pravda, avšak tak jednoduché to zase v životě není. Někteří si však uvědomují, že je mezi leadershipem (vedením) a managementem (řízením) existuje významný rozdíl, ale ne každý je schopen jej objasnit. Managementu se daří zejména tehdy, když věci zůstávají tak, jak jsou. Naopak leadership pracuje hlavně s lidmi a s jejich dynamikou, která se neustále mění. Leadership je proces, a ne pozice, a proto je důležité rozlišovat pojem leadership a management (vedení a řízení) [8].

**Management** se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy i lidí, peněz, zařízení, budov, vybavení, ale také informací či znalostí [1].

**Leadership** se zaměřuje na nejdůležitější zdroj - na lidi. Je to proces vytváření a sdělování budoucnosti, motivování lidí, získávání jejich oddanosti a plné angažovanosti. Pro lidi, kteří nemají pro leadership talent, je leadership přirozeně záhadou. Vést ostatní je pro ně to samé jako kráčet temnou chodbou [8];[1].

Z toho lze jasně usoudit, že manažeři musejí být leadery, ale leadeři jsou často, ale nikoliv vždy, manažery. Rozdíl mezi leaderem a manažerem je podstatný. Management se týká převážně zabezpečování, rozdělování, využívání a také kontrolování zdrojů. Ale tam, kde jsou zapojeni i lidé - a to téměř vždy - je bezpochyby nemožné dosahovat výsledků, aniž by bylo zabezpečeno efektivní vedení to jest leadership [1].

Leadeři, kteří dovedou strhnout a podnítit masy vedených pracovníků, mají i další poslání. Osobnosti, zvláště ty s novými nápady (například inovace), mívají často problém tyto vize a myšlenky realizovat. Důvodem bývá to, že většinou nejsou orientováni na transakční operace, například ve výrobě. V tom jsou zase dobří spíše manažeři, kteří jsou schopni efektivně řídit (plánovat, organizovat, motivovat

a stimulovat - stimulace je klasickým příkladem transakční operace - a kontrolovat zavedené systémy) [12].

Vedení lidí je primárně vliv, též umění a proces ovlivnění lidí. Vliv uplatňovaný tak, že budou s radostí a ochotně usilovat o dosažení cílů skupiny [14].

Leadeři jsou oproti tomu orientováni hlavně na vize, hodnoty společnosti, inovace (produktů a systémů) a především také na cíle. Jejich pohled je upřen směrem dopředu, jsou hlavními tvůrci významných strategií vedení systémů, jejich rozvoje a v případě potřeby (zejména na základě signálů trhu) také nezbytných změn [12].

**Tabulka 1: Rozdíly mezi řízením a vedením Zeleznik (str. 18) [1]**

<b>Řízení znamená</b>	<b>Vedení znamená</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Důraz na kontrolu a racionalitu.</li> <li>• Uplatňování převážně neosobních postojů k cílům, projevování tendencí reagovat na situace a na inovace a myšlenky.</li> <li>• Působení v podmínkách omezených možností a vyvažování moci směrem k řešením přijatelným jako kompromisy mezi různými hodnotami.</li> <li>• Podřízení jsou jen úzce zaměřeni k účelům.</li> <li>• Preferování vyzkoušených a osvědčených způsobů činnosti. Spíše odpor k riziku, instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku.</li> <li>• Schopnost snášet přízemní, rutinní práci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otevřenost inovativním možnostem.</li> <li>• Uplatňování hlavně osobních aktivních postojů k cílům, vytváření nových nápadů a myšlenek, než reagování na ně.</li> <li>• Ovlivňování myšlenek a činů ostatních lidí.</li> <li>• Vizualizace (zviditelnění, ukazování) smyslů a vytváření hodnoty v práci.</li> <li>• Uplatňování inovativních přístupů k dlouhodobým problémům. Práce vyznačující se velmi rizikovým přístupem.</li> <li>• Braní přízemní, rutinní práce jako utrpení a neštěstí.</li> </ul>

**Tabulka 2: Rozdíly mezi řízením a vedením Kotter (str. 18) [1]**

Řízení znamená	Vedení znamená
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměření se na zvládnání složitosti pomocí plánování a alokaci peněžních prostředků s úmyslem řádně dosahovat výsledků, nikoliv dosahovat změny.</li> <li>• Formování dovednosti plnit plány pomocí vytváření organizačních struktur a její zabezpečení pracovníky - vytváření personálních systémů, které mohou vytvářet plány tak přesně a efektivně, jak je to jen možné.</li> <li>• Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení komplikací - formální a neformální srovnávání výsledků s plánem, zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k nápravě problémů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměření se na dosahování změny pomocí vytváření vizí o budoucnosti a vytváření nových strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k realizaci dané vize.</li> <li>• Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytvoření koalic, které rozumí vizi a jsou odhodlány ji naplnit.</li> <li>• Motivování lidí za účelem jejich aktivizace - nenutit je, aby se dali správným směrem - jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zajistit to pomocí uspokojování základních lidských potřeb - úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání, seberealizace, pocitu kontroly nad svým vlastním osudem a schopností žít podle vlastních představ.</li> </ul>

Manažer je ten, kdo vede a efektivně řídí (udržuje) stávající fungující systém. Leader systém řízení významným způsobem vytváří nebo rozvíjí, nebo mění jeho podobu či směr orientace. Nic však není absolutně dané a tak se u manažera i u leadera v té či oné míře objevují prvky jejich činnosti kombinovaně [12].

### 3.2 Leadership

V původní terminologii se vžily pojmy **transakční manažer** a **transformační vůdce** - leader. Základní kvalitou leadera je důvěra v kvalitu a potenciál lidí. Tato kvalita se projevuje výrazně v jeho charakteristice:

- lidé mají za cíl dokázat více, než se od nich očekává,
- lidé mají za cíl splnit očekávání těch, kteří je vedou,
- lidé chtějí překonávat sebe sama a stále se rozvíjet,
- lidé jsou věrní své organizaci a důvěřují jí,
- lidé chtějí být stejně úspěšní jako ten, kdo je vede,
- lidé chtějí prokázat svoji vysokou kreativitu,
- lidé mají za cíl dosahovat stále vyšších výkonů [12].

Skutečné vůdčí osobnosti dokáží ovlivnit tisíce, nebo dokonce i miliony lidí. Umění vést ostatní se neobjevuje automaticky ve chvíli jmenování do manažerské pozice nebo do pozice týmového leadera. Jde o dlouhodobý proces učení. Je prostě zapotřebí zužitkovat své přednosti a talent a používat selský rozum:

- schopnost vidět „velký obraz“,
  - Jak práce a cíl týmu zapadají do celkové produktivity a image společnosti.
- být ambiciózní,
  - Nikoliv být agresivní a šlapat lidem po hlavách, ale vědět, kam jít, a znát svůj cíl.
- poznávat dobře své možnosti,
  - Uvědomění si, v čem vynikám.
- být rozhodný,
  - Být připraven na každou možnost, byť neočekávanou.
- mít stres pod kontrolu,
- umět přijímat kritiku,
  - V kritice je nutné hledat to, co člověka posune dál.
- naslouchat lidem,
- být flexibilní,
  - Není nutné mít vždy a za všech okolností pravdu.
- podporuje svůj tým,
- oslavujte úspěchy svého týmu,
- stůjte za svým týmem,

- přijměte zodpovědnost,
- řešte problémy,
- ved'te vlastním příkladem [5].

Důležitost jednotlivých oblastí posuzovali leadeři vždy odlišně, na základě úrovně jejich řízení. Vrcholoví leadeři stavěli do popředí společenství, rozmanitost, inovativnost, lidi a management. Ale leadeři na nižších úrovních preferovali pouze oblast managementu [2].

Ve výzkumu byli američtí pracující požádáni, aby označili jednu vlastnost, kterou u leadera považují za nejdůležitější. I když to pro některé bylo důležité, většina respondentů za nejdůležitější neoznačila odbornost, kompetentnost, dokonce ani fér jednání. Zde jsou výsledky průzkumu [8]:

**Tabulka 3: Nejdůležitější vlastnosti leadera (str. 61) [8]**

Pořadí	Vlastnost	Procent
1	Vést vlastním příkladem	26%
2	Pevná etika a morálka	19%
3	Znalost podnikání	17%
4	Fér jednání	14%
5	Celková inteligence a kompetentnost	13%
6	Chápání zaměstnanců	10%

Současní autoři, kteří se problematikou leadershipu zabývají, definují mnoho zásad správného a efektivního vedení. Z tohoto nepřehledného množství se časem vytřídilo tzv. **desatero vůdcovství**, které představuje souhrn všeobecně uznávaných zásad leadershipu:



1. *„Profesionalita – vedení lidí a znalosti z oboru*
2. *Důvěryhodnost – pracovní i ta lidská*
3. *Vize, myšlenky – zaujetí pro věc*
4. *Schopnost uskutečňovat vize – být mužem činu*
5. *Schopnost překonávat překážky – přinášet pro druhé lidi i oběti*
6. *Mravnost – chápat etiku a morálku jako celoživotní krédo*
7. *Sebereflexe – porozumění vlastním omylům a poučení se z nich*
8. *Intelligence – sociální a emoční intelligence ve všech jejích dimenzích*
9. *Schopnost inspirace – být příkladem, motivovat druhé lidi*
10. *Schopnost kráčet kupředu – prosazovat se a být aktivní“ (str. 29-30)*  
[11].

Další snad zřejmě nikdy nekončící diskuse tkví v tom, zda se leaderem člověk rodí, nebo se jím lze časem stát. Řada teoretických výzkumů a rozhovorů včetně poznatků z praxe poukazuje na to, že vliv genetiky na „zrod“ leadera je významný. V životě však existuje ne jeden konkrétní případ, kdy se lidé s jasnými vizemi, pevnými hodnotami a racionálním myšlením, vlivem životních zkušeností a obrovské chutě vytvářet, propracovali ke stylu práce, kterou označujeme jako vedení - leadership. Nic tedy není nemožné, pouze můžeme říci, že „rozený leader“ je v životě přirozenější [12].

Různé výzkumy poukazují na rozdíly ve stylech leadershipu mezi muži a ženami a na množství mužů-leaderů a žen-leaderů. Z výzkumu společnosti Randstad (2011) vyplývá, že v České republice má 76% mužů a 56% žen za přímého nadřízeného muže. Stejně jako v Německu (78%, resp. 70%), v Polsku (téměř 78%, resp. 53%), USA (téměř 78%, resp. 50%) či ve Velké Británii (téměř 77%, resp. 52%) převládají na manažerských pozicích muži [10].

Proběhlo mnoho výzkumů, proč tomu tak je. Vystávala otázka, zda jsou muži lepšími leadery než ženy. Některé autorky poukazují spíše na opak. Ženy jsou více transformačními leadery než muži. Z toho by mělo dedukcí plynout, že jsou ženy mírně efektivnějšími leadery než muži. Proč jich tedy není na manažerských pozicích více [10]?

Možná je to tím, že ani sami zaměstnanci, bez ohledu na vlastní pohlaví, o vyšší počet žen v manažerských pozicích prostě nestojí. Jen 28% českých mužů a 20% českých žen by mělo raději za svého nadřízeného ženu než muže. Podobné výsledky můžeme pozorovat i v Německu (30%, resp. 26%), v Polsku (34%, resp. 24%), USA (34%, resp. 30%) či ve Velké Británii (34%, resp. 30%). To patrně souvisí i s tím, že se zaměstnanci nedomnívají, že by větší množství žen v managementu zvýšil výkonnost společnosti [10].

Vysvětlení pro preferenci mužů-leaderů nabízí Eagly a Karau ve své teorii předsudků vůči ženám-leaderům na základě shody rolí. Podle těchto autorek lidé vnímají nesoulad mezi rolí ženy a rolí leadera, protože dobrým a úspěšným leaderům přičítají spíše typické mužské charakteristiky, které v jejich očích žena nenaplnuje. Stejně schopný a dobrý muž je pak podle autorek vnímán jako schopnější než stejně schopná a dobrá žena [10].

Nemůžeme tedy říci, že by leader-muž, nebo leader-žena, byl vhodnější pro manažerskou pozici jen na základě toho, že je muž, nebo žena. Pohlaví leadera nemá vliv na výkon skupiny, kterou vede [10].

### **3.3 5 úrovní leadershipu dle J. C. Maxwelle**

5 úrovní leadershipu vysvětluje, jak funguje leadership, a nabízí strategii, jak se stát lepším leaderem. Dobrý leadership nespočívá v tom, že se posunete na další úroveň. Spočívá v tom, že posunete výš nejen sebe, ale i celý svůj tým [8].

#### **3.3.1 úroveň – Pozice**

Jedná se o nejnižší a základní úroveň leadershipu – vstupní úroveň. Lidé leadera následují, protože prostě musejí. Je založen na právech plynoucích z postavení a titulu. Lidé, kteří to dotáhnou jen na 1. úroveň, mohou být sice šéfy, nikdy se ale nestanou skutečnými leadery. Mají podřízené a ne členy týmu. Při řízení spoléhají na předpisy, pravidla, firemní směrnice a na vyhlášky. Když poziční leader požádá o nějakou snahu nebo čas navíc, jen výjimečně se jim ho dostane. Často mívají poziční leadeři problém pracovat s mladými lidmi, dobrovolníky a s velmi vzdělanými a chytrými lidmi. Proč?

Protože na ně nemají téměř žádný vliv a tyto typy lidí mají sklon k větší nezávislosti [8].

### **3.3.1.1 Kladná stránka 1. úrovně**

Ke stolu vedoucích jsou pozváni lidé, kteří mají potencionál vedení. Znamená to, že někdo z vedení vložil důvěru ve jmenovanou osobu. Jmenování by mělo být na základě potencionálu k vedení, nikoliv podle politiky, odsloužených let, počtu doporučení či bezproblémovosti [8].

Vedoucí pozice znamená rozpoznání autorit. Je důležité ji však používat moudře, aby se celý tým posouval k lepšímu a aby bylo pomáháno všem lidem, kteří jsou vedeni [8].

Vedoucí pozice umožňuje začínajícím leaderům formovat jejich vlastní leadership a dát mu konkrétní tvar. Nejdůležitější kladnou stránkou pozičního leadershipu tkví v možnosti rozhodnout se, jakým druhem leadera chtějí být. Pozice je jasně daná, leadeři však nikoliv [8].

### **3.3.1.2 Záporná stránka 1. úrovně**

Je velmi důležité si uvědomit, že skutečný leadership nespočívá pouze v pozici. Vlastnit vedoucí pozici a tituly může být velmi zavádějící. Pozice slibuje vždy více, než může v praxi nabídnout. Pozice z „šéfa“ leadera neudělá, ve skutečnosti je to pouze šance k tomu stát se leaderem [8].

Velmi častou chybou pozičních leaderů bývá ta, že kladou větší důraz na svoje práva než na svoji zodpovědnost. Poziční leadeři, kteří zdůrazňují hlavně svoje práva, si tak nevyhnutelně vytvářejí určitý způsob nárokování. Místo toho, aby poziční leader hledal způsob, jak posloužit svým lidem, očekává, že lidé budou sloužit mu. Více si cení svého vlastního území než týmové práce. Následkem toho zdůrazňuje pravidla, směrnice a regulace, které ho zvýhodňují, a opomíjí tak vztahy [8].

Poziční leadeři se většinou cítí jako „osamělý král svého kopce“, protože chybně porozumí funkcím a účelu leadershipu [8].

Poziční leader často obměňuje své zaměstnance. Lidé často přijímají práci proto, že se chtějí stát součástí určité společnosti, ale když ji opouštějí, je to téměř vždy proto, že chtějí odejít od konkrétních lidí [8];[9].

Leadeři na prvních pozicích dostávají z lidí nejméně, ne nejvíce! Obvykle mívají určité typy podřízených: Hlídači času, Příznivci nutného minima nebo Duchem nepřítomní. Největším záparem první úrovně je to, že leadership není tvůrčí a ani inovativní. Je to leadership, který jen a pouze pasivně přežívá [8].

Leadeři na první úrovni uvažují takto:

*„Řízení shora – „Já jsem nad tebou.“*

*Odtažitost – „Nepouštějte si lidi moc blízko k tělu.“*

*Image – „Předstírejte, že máte image, dokud ji nezískáte.“*

*Síla – „Nikdy nedovolte, aby viděli, že se kvůli něčemu potíte.“*

*Sobectví – „Jste tu proto, abyste mi pomáhali.“*

*Moc – „Já rozhoduji o vaší budoucnosti.“*

*Zastrašování – „Udělej to, jinak...!“*

*Pravidla – „Návod říká, že...“ “ (str. 85) [8].*

Na rozdíl od toho, leadeři na vyšších úrovních uvažují zcela odlišně [8].

### **3.3.2 2. úroveň – Svolení**

Druhá úroveň je založena převážně na vztazích. Na druhé úrovni svolení leadera lidé následují, protože sami chtějí. Pokud máte lidi skutečně rádi a zacházíte s nimi jako s jedinci, kteří mají svou hodnotu, začnete tím na ně mít určitý vliv. Budujete důvěru. Lidé si vytvářejí trvalé a pevné vztahy. Podstata druhé úrovně spočívá v tom, že je možné mít rád lidi, aniž byste je vedli, ale není možné je vést, aniž byste je měli skutečně rádi [8].

#### **3.3.2.1 Kladná stránka 2. úrovně**

Na rozdíl od první úrovně je zde zcela odlišné uvažování:

*„Bok po boku – „Pracujeme společně.“*

*Zahájení – „Vyjdu ti vstříc.“*

*Zapojení – „Co myslíš?“*

*Spolupráce – „Společně můžeme uspět.“*

*Služba – „Jsem zde, aby ti pomohl.“*

*Rozvoj – „Chci zvýšit tvou hodnotu.“*

*Povzbuzení – „Věřím, že to dokážeš!“*

*Inovace – „Zkusme to nějak neotřele.“* „ (str. 85) [8].

Tento posun v myšlení je skutečně obrovský skok, neboť úroveň svolení již nespočívá na danou moc, ale na lidské schopnosti a dovednosti! Leader se chová a zachází s jedinci, jako by to byli lidé a ne pouze další zaměstnanci. Na druhé úrovni lidé dělají mnohem více, než že by pouze plnili příkazy. Skutečně začínají následovat svého leadera a dělají to proto, že to skutečně chtějí. Výrazně se rozvíjí vzájemný zájem o člověka jako samotného a hlavně se buduje také důvěra. Tím se otevírají nejen komunikační kanály, ale hlavně se mění celé prostředí pracoviště. Dobré a přívětivé vztahy vytvářejí energii a dávají komunikaci příjemný tón a v takto pozitivním a energetickém prostředí jsou lidé více než ochotni vydávat ze sebe to nejlepší [8].

### **3.3.2.2 Záporná stránka 2. úrovně**

Na první pohled by se mohlo jevit, že budování vztahů je ryze pozitivní. Není to však úplně pravda. Ačkoliv je fakt, že pozitiva výrazně převyšují nad negativy, má i úroveň svolení své stinné stránky [8].

Leadership založený pouze na svolení může připadat některým lidem velmi slabý. Hlavně v očích těch, kteří kladou důraz hlavně na činy (spíše než na vztahy). Leaderi, kteří zase budují pouze vztahy a příjemné prostředí a odmítají dělat obtížná rozhodnutí, nemohou nikdy postoupit na úroveň produkce [8].

Je samozřejmě omyl si myslet, že dobrý leader má souhlas úplně všech lidí a nemusí řešit konflikty a dokáže se vyhnout nezbytnosti udělat těžká rozhodnutí. Leader není utěšovatel a jeho smyslem není, aby byly všichni lidé kolem šťastní. Leader má lidem hlavně pomáhat jít dál a ne je činit šťastnými [8].

### 3.3.3 3. úroveň – Produkce

Jedním z obrovských rizik druhé úrovně tkví v tom, že by leader mohl být v pokušení neposouvat se dál. Dobrý leader nevytváří pouze příjemné pracovní prostředí. On koná! Proto musí leader postoupit na následující třetí úroveň, která je založena na výsledcích. Na úrovni produkce leadeři získají nejen vliv, ale i důvěryhodnost, a ostatní je začínají následovat kvůli tomu, co dokázali vytvořit pro danou organizaci. Na 3. úrovni začnou věci nabírat rychlý spád – morálka je čím dál lepší, výnosy stoupají, náklady klesají a daří se dosahovat vytyčených cílů [8].

Jasný rozdíl mezi úrovní pozice a úrovní produkce (první a třetí) je vidět v následujícím příběhu:

*„Během americké války o nezávislost jednoho dne George Washington přijel ke skupině vojáků, kteří se snažili vynést stožár na vyvýšené místo. Kaprál, který dohlížel na práci, na ně křičel, ať se snaží, jim se to ale nedařilo. Poté, co viděl, že jim to nejde, zeptal se Washington kaprála, proč se k nim nepřipojí a nepomůže jim.*

*Kaprál rychle odpověděl: „Uvědomujete si, že jsem kaprál?!“*

*Washington mu velmi zdvořile odvětil: „Promiňte, pane kaprále, ale ano.“*

*Washington sesedl z koně a šel pomoci vojákům, dokud nebyl stožár na místě. Když si utíral pot z tváře, řekl: „Pokud byste zase někdy potřebovali pomoc, obraťte se na Washingtona, vašeho vrchního velitele, a já přijdu.“ „(str. 171-172)[8].*

Leadeři na 3. úrovni pomáhají svým lidem vidět, jak vypadá opravdová produktivita [8].

#### 3.3.3.1 Kladná stránka 3. úrovně

Leadeři, kteří budují na základě pevných a dobrých vztahů a dosahují vytyčených výsledků, výrazně zlepšují stav celého svého týmu a i organizace. Schopnost dosahovat výsledků byla, je a vždy bude rozhodujícím kritériem úspěšnosti a také kritériem úrovně kvalifikace leadera. Proto leadership zacílený na produkci dává leaderovi důvěryhodnost – jde příkladem svými činy [8].

Leadership zacílený na produkci stanovuje a vytváří standardy, které jsou pro druhé zřetelně viditelné, protože dosahují vytyčených cílů a konkrétních výsledků. Dává také vizi, srozumitelnost a realističnost – zřetelným, kreativním a průběžným způsobem. Když následovníci uží pozitivní výsledky a vytyčený cíl, na jeho dosažení pracují,

získají zřetelnější obraz o tom, co to znamená uskutečňovat danou vizi. Leadership na třetí úrovni je základem vytváření dobrého a úspěšného týmu [8].

### **3.3.3.2 Záporná stránka 3. úrovně**

Ačkoliv je člověk produktivní, může se mylně domnívat, že se stal leaderem, i když jím není. Leadership je charakterizován tím, co člověk vytváří s druhými a pro druhé. Je budován tím, že svůj tým zlepšuje a zvyšuje jeho produktivitu. Je poměřován tím, čeho dosáhne celý tým, ne pouze osobní úspěchy vedoucího. Dobrý leadership není, a ani být nemůže, založen na někom, kdo dělá věci pouze sám a pro sebe [8].

Produktivní leadeři cítí zodpovědnost za výsledky a celkově tíživé břímě. Navíc leadership zacílený na produkci vyžaduje, aby leader dělal náročná rozhodnutí. Úspěch je cestou do strmého kopce - je jasné, že nejdůležitější vlastností dobrého leadera je činit správná rozhodnutí [8].

### **3.3.4 4. úroveň – Personální rozvoj**

Leadeři začínají být dobří nejen díky své síle, ale také díky schopnosti dávat sílu ostatním. To právě konají leadeři na 4. úrovni. Využívají svou produktivitu, pozici a vztahy, aby investovali do svých členů týmu a rozvíjeli je, dokud se jejich následovníci sami nestanou dobrými leadery. Výsledkem je reprodukce – leadeři na 4. úrovni vytvářejí další leadery - reprodukuje [8].

#### **3.3.4.1 Kladná stránka 4. úrovně**

Aby vznikla velmi dobrá organizace, je nutné, aby se leadeři proměnili z těch, kteří produkují, na ty, kteří i rozvíjejí. Nejenže rozvoj lidí odlišuje leadera čtvrté úrovně od mnohých jiných, ale navíc personální rozvoj je záruka udržitelného vzestupu. Rozšiřování kapacit ostatních lidí znamená ve svém výsledku budování kapacit společnosti [8].

Na této úrovni leadeři reprodukuje své pracovní dovednosti těm, kteří pro ně pracují, a budují prostředí pro rozvíjení schopností, ve kterém chce být každý jedinec zodpovědný. Lidé ani společnosti příliš nerostou bez delegování pravomocí na své zaměstnance. Když předáte někomu autoritu a zodpovědnost, nejenže se tím jedinec učí,

ale začíná i naplňovat povinnost leadera. A tento čin mění lidi i celou organizaci. Navíc personální rozvoj následovníků umožňuje leaderovi vést v mnohem širším měřítku [8].

#### **3.3.4.2 Záporná stránka 4. úrovně**

Existuje jeden prostý důvod, proč většina leaderů nerozvíjí jiné lidi – není to až tak snadné! Vzdělávání následovníků je investice a nic jiného. Stává se to často a všude – někteří berou, aniž by dávali cokoli nazpět; jiní se opravdu snaží, ale dopadnou hluboko pod očekávání leadera; jiní po úsilí svého leadera prostě odejdou do jiné společnosti. Dobrý leader se prostě vzdává práva myslet sám na sebe. Musí mít vysokou úroveň nejen dospělosti, ale i dovedností [8].

Někdy leaderům brání jejich vlastní krátkozrakost v tom, aby si uvědomili potřebu personálního rozvoje, nebo mají pocit ohrožení, neboť každého napadne zřejmá myšlenka: přijdu o svou pozici, když budu rozvíjet jiné leadery? [8].

#### **3.3.5 5. úroveň – Vrchol**

Leadership, který se nachází na 4. úrovni, je již na velmi vysoké úrovni – vyšší než u 90% všech ostatních leaderů. Na poslední úroveň leadershipu, na samotný vrchol, dosáhne však pouze 1% všech leaderů [8].

Nejvyšší a zároveň nejobtížnější úrovní leadershipu je jeho vrchol. I když většina leaderů dokáže vyšplhat od 1. až do 4. úrovně, 5. úroveň vyžaduje nejen snahu, cílevědomost a schopnosti, ale také značnou míru talentu. Směřování svých následovníků k tomu, aby sami vedli, je velmi obtížné. Většina leaderů to nedělá, neboť to zabírá o mnohem více času než pouhé vedení následovníků [8].

Na vrcholu je nejdůležitější rozvíjet další leadery, ne získávat následovníky či vykonávat práci. Leadership na páté úrovni rozvíjí jiné leadery a vytváří samotnou kulturu leadershipu [8].

##### **3.3.5.1 Kladná stránka 5. úrovně**

Je to prosté – leadership, který je na páté úrovni, vytváří i organizaci na páté úrovni. Některé organizace bojují o vlastní existenci, jiné se horko těžko snaží posouvat k cestě vzhůru a k zisku, ale pouze pár organizací ční vysoko nad ostatními a fungují



zjevně na mimořádně dobré úrovni. Proč? V čem je to tajemství? V leadershipu, protože výborné organizace mají skvělé leadery, a proto jsou dané společnosti tím, čím jsou [8].

Leadership na páté úrovni buduje dlouhodobý odkaz. Leader, který dosáhl páté úrovně, se již nehodnotí podle toho, jaké má on sám schopnosti, ale jaké mají schopnosti leadeři, které on rozvíjí. Leader na páté úrovni se již neptá: „Jak si vedu?“, ale pokládá si otázku: „Jak si vedou lidé, které řídím?“ A v tom tkví odkaz nejvyšší úrovně leadershipu – zanechání po sobě lidí, kteří mají vůli jít dál [8].

### **3.3.5.2 Záporná stránka 5. úrovně**

Na první pohled by se mohlo mylně zdát, že samotný vrchol nemá zápornou stránku. Na první úrovni bylo mnohem více záporů než kladů a tento poměr se stále více otáčel. A vrcholu je to však jako na první úrovni – pátá úroveň má více záporů než kladů [8].

Mnozí leadeři si myslí, že vrchol je konec cesty. Ačkoliv to může znít jako paradox, jedná se o stejný problém, kteří mají leadeři na první úrovni. Cesta leadershipu však konec nemá. Aby byl leader stále dobrým leaderem, musí se neustále učit, protože skončí-li leader s učením, tak pak skončil úplně [8].

Arogance – velmi častá smrt mocných a vlivných lidí. Leadeři na vrcholu se mohou mylně domnívat, že úspěch mají jako cosi „zaslouženého“, nikoliv jako přízeň, která je pomíjívá. Jestliže vrcholový leader si začne myslet, že je „pan Někdo“, potom nastává konec. Nechat se opít svou mocí a pozicí a domnívat se, že cokoliv si přejete dokázat, se automaticky provede, je holé šílenství [8].

Leader nesmí za žádných okolností ztratit svůj cíl. Leaderovi na páté úrovni se nabídne nepřeborné množství příležitostí. Každý chce znát jeho zkušený názor a slyšet, co nám takový leader může říci. Většina možností je však pouze vyrušením. Nepomohou leaderově organizaci a ani jeho cíli [8].

## **3.4 Typologie osobnosti**

Všímavějším duchům od nepaměti vrtalo hlavou, proč jsou lidé tak rozdílní. Již před cca dvěma tisíci léty si řecký filozof Theofrastus pokládal otázku, jak je možné, že když celé Řecko leží pod jedním nebem a všichni Řekové mají stejné vychování, jsou povahy

Řeků tak rozdílné. A otázka „proč jsou lidé různí?“ je pro nás nyní stejně podstatná jako ve starověkém Řecku [4].

### 3.4.1 Historický vývoj pohledu na individuální rozdíly osobnosti

První osobností typologie je připisována řeckému lékaři Galénovi z Pergamu. Za jeho duchovního praotce je ovšem pokládán známý Hippokrates. Ten rozlišoval čtyři temperamenty v závislosti na převaze základních tělních tekutin. Převažuje-li životodárná krev, tak to vede k temperamentu sangvinickému - čilý, dobrosrdečný, společenský, veselý, vřelý, optimistický, živě reagující, někdo kdo se lehce nadchne. Vazký hlen vytváří letoru flegmatickou - klidný, někdy až příliš, jehož nelze jen tak vyvést z rovnováhy, občas až lhostejný a netečný, neemotivní, pomalý a zpravidla předvídatelný aspoehlivý. Žluč vytváří povahu cholericou - vzteklý, snadno dráždivý, prchlivý, snadno se rozhněvá, ale většinou i rychle vychladne. Takzvaná černá žluč způsobuje, že po světě chodí melancholici - má sklon ke smutku a splínu, vždy pesimista, pomalý, ale na rozdíl od flegmatika přecitlivělý, až bolestný, a obtížně adaptabilní. Galénovu typologii přejal německý filozof Immanuel Kant a významně ji rozšířil o více než charakteristiku čtyř osobností [4].

Problém je ten, že Galénovsko-kantovská soustava se, vyjma historické podmíněnosti, vyznačuje jediným rysem, který současná psychologie úplně odmítá. Lidské typy jsou zde pojímány pouze kategoriálně. Člověk podle nich musí úplně patřit k jednomu určitému typu podle přítomnosti nebo nepřítomnosti určitých rysů - smíšené typy tedy neexistují. První se proti kategoriálnímu pojetí lidského temperamentu postavil německý psycholog Wund. Vytvořil názor, že člověk může být „od všeho kousek“ a vytvořil nový rozměr - „emocionalitu“ a „změnitelnost“. Vycházel z toho, že ze čtyř typů dva představují výraznou emocionalitu (sangvinik a choleric) a dva malou emocionalitu (flegmatik a melancholik). Druhý rozměr „změnitelnost“ spatřoval v projevu cholericů a sangviniků vs. projevy flegmatiků a melancholiků [4].

E. Adickes vyjádřil názor, že člověk je rozdělen na čtyři světové názory: dogmatický, agnostický, tradiční a inovativní. Ve dvacátých letech na tuto teorii volně navázal E. Krestschmer, který tvrdil, že chování je značně ovlivňováno temperamenty příbuznými Adickesovým: hyperestetickým, anestetickým, melancholickým

a hypomanickým. Někteří lidé se tak už prostě rodí - příliš senzitivní, či příliš necitliví, vážní, nebo nadměru vzrušiví. Jeho typologie si všimla dokonce i fyzického vzhledu. Měl teorii, že určitému tělesnému habitu - stavbě těla - je vlastní i určitá svérázná psychická uzpůsobenost. Rozlišuje tak čtyři typy: astenik, schyzotyp, pyknik, atletik [4].

Velmi důležitou osobností byl slavný psycholog a psychiatr Carl Gustav Jung. V jeho pojetí se lidé od sebe liší, i když mají shodný soubor instinktů, jež je pohánějí zevnitř. Jeden instinkt není více důležitý nebo významnější, než druhý. Důležité je to, čemu dáváme ve skutečnosti přednost, neboli jak vlastně „fungujeme“. Jung jejich pomocí vytvořil jisté „funkcionální typy“ nebo též „psychologické typy“. Zavedl do obecné slovní zásoby řadu nových pojmů. Nejznámější z nich jsou např. extraverte a introverte. Dále mluvil o dvojicích, které jsou navzájem neslučitelné - myšlení vs. cítění a intuice vs. smysly. Jedna z funkcí každého páru má tendenci být dominantní a druhá je potom spíše pomocná [4].

System čtyř se projevil v dílech dalších psychologů té doby - Alfred Adler, E. Spragner. Později se vlna zájmu o psychologické typologie, vzedmutá ve 20. letech a navazující na dvacet pět století starou ideu Hyppokratovu, pokusit objasnit lidské chování ze čtyř temperamentů, utišila a úplně uklidnila [4].

Z velmi hlubokého spánku procitl znovu zájem o typologie víceméně náhodou. Americká psycholožka Isabela Myersová oprášila letité Jungovo pojetí psychologických typů, spolu se svou matkou Katheryn Briggsovou, a učinila významný krok, k němuž ani velký Carl Gustav nikdy nepřistoupil. Vytvořily spolu prakticky aplikovatelný empirický nástroj, známý později jako Myers-Briggs Type Indicator, čili indikátor osobnostních typů Myersové a Briggsové, dnes známé jako MBTI [4].

### 3.5 Myers-Briggs Type Indicator - MBTI

Test MBTI dosáhl obrovské popularity. Jako dravci se jej zmocnili různí „lovci mozků“, lidé z oblastí personalistiky, řízení lidských zdrojů a z dalších odrůd personálního managementu a začali jej velmi využívat. S jeho pomocí hledají nadřizení kompatibilní typy podřizených i složení optimálně vyvážených pracovníků. Za jeho přispění se určují i osobnostní a sexuální preference a temperament při výběru vhodného životního partnera. Popisuje rovněž studijní typy, a tak na jedné straně

poskytuje návod či radu budoucím studentům v tom, jakou školu si nejlépe vybrat, na druhé straně poskytuje cenné informace a rady pedagogům, jak odlišně přistupovat k různým typům lidí ve vzdělávacím procesu [4].

Obrovská výhoda tohoto pojetí typologie a uznávanou předností tohoto nástroje tkví v tom, že to, co zjišťuje, nijak nesoudí. Výsledek je tedy téměř vždy pouze popisný. MBTI neříká, že jeden typ je lepší, nebo horší, pouze říká to, „co je“, aniž by podsouval nebo radil, co „má být“. Neohrožuje tedy sebeúctu, ani sebedůvěru. Naopak, nabízí objasnění, proč některé vztahy fungují, či nefungují, proč někteří lidé spolu nevycházejí a poskytuje systém pro to, jak tyto nepříznivé jevy vysvětlit, popsat, pochopit a na základě toho i opravit. Žádnou z preferencí párů nepovažuje za nadřazenou či podřazenou - všechny jsou stejně důležité [4].

Typologie MBTI vychází z Jungova vidění osobnosti. Jejími základními dimenzemi jsou extraverte-introverze, označované písmeny E a I, myšlení-cítění, pro něž jsou zavedeny zkratky T a F, intuice-smysly, se symboly N a S. Obě Američanky ji obohatily o jednu další: usuzování-vnímání, značené J a P [4].

### **3.5.1 Intuice versus smysly, N vs. S**

Rozlišením mezi intuicí a smysly (čítím) má význam z hlediska shromažďování informací a dat. Smysly, tedy čítí, přejímají věci výhradně tak, jak skutečně jsou, a nikoliv jinak. Intuice pojímá též věci „skutečně“, ale spíše s pomocí obecného, nevědomého „vnitřního vjemu“, možností obsažených ve věcech než smyslovým aparátem, čivy. S lehkou nadsázkou můžeme tedy říci, že smyslové vnímání pracuje se „zde a nyní“, na rozdíl od intuice, která se vztahuje spíše k zobecnělé zkušenosti daného jedince, dané kultury a možná i úplně celého lidstva. Intuitiv může odhalit příležitosti, které jsou uloženy hlouběji, než kam dosáhnou smysly, ale může i „ujet“ a ztratit jakýkoli kontakt s realitou [4].

V naší kultuře inklinuj asi dvě třetiny lidí (64%) k typu s převahou smyslového vnímání (S) a jedna třetina (36%) k intuitivnímu (N) vnímání [4].

Mnoho psychologů si myslí, že ze všech preferenčních dvojic je právě tento rozměr tím, který působí nejvíce pomluv, nedorozumění, zlé krve, očerňování a pohrdání.

Smyslového jedince může vzít čert, když na otázku, jak na to přišel, mu intuitiv s klidem odpoví: „Ani nevím. Tak mne to napadlo.“ Intuitivní typy zase nevidí smysl ani význam v pachtění se za podružnými fakty, „pinožení“ se v drobnostech, zahrabání se v detailech, „ubohém“ až „otrockém“ držení se starých postupů a spoléhání na minulou zkušenost. Pro intuitivy jsou postupy smyslových pouze „analýzou k paralýze“, návodem k tomu, jak neudělat jedinou chybu na cestě ke kolosálnímu omylu. Intuitivové zase pro smyslové „mají hlavu v oblacích“, „stavějí vzdušné zámky“, nemají smyslu pro realitu, prostě „nestojí na pevné zemi“. Smyslovým se může zdát, že skutečně ztratí čas od času kontakt s realitou, a intuitivové zase zřetelně vidí, že smyslový jedinec pro stromy neuvidí les [4].

### **3.5.1.1 Smyslové vnímání - čítí - S**

Jedinci s převahou smyslové funkce (S) by sami sebe charakterizovali jako hlavně praktické. Jsou to jedinci, kteří vyžadují fakta, důvěřují faktům a pamatují si především fakta, zkušenosti, mnohem lehčeji než vztahy mezi nimi, a příležitosti, které skýtají. Spoléhají se převážně na zkušenost - buď svou, nebo i širší, např. historickou - a vidí v ní oporu a často i návod pro řešení úloh současnosti. Stojí oběma nohama na pevné zemi - pevně v realitě [4].

Smysloví jedinci se intuitivně (!) vyhýbají špatně definovatelným problémům, protože představují obrovskou nejistotu. Pokud se s takovým problémem střetnou, hledají něco, čeho by se „mohli chytit“. Neradi činí rozhodnutí v nejasných situacích a cítí v nich silné napětí a úzkost, protože nedokáží odhadnout konečné důsledky. Smysloví jedinci se soustřeďují na to, co je zde a co je nyní, a netrápí je, co by mohlo, nebo nemohlo být, co se může stát v budoucnu, co by kdyby, co bude, až... Jsou pragmatičtí a praktičnost věcí nechtějí obětovat kráse, tradici („mám to po dědečkovi“ jim nic neříká). Ne lpějí na různých nadpozemských nebo věčných silách, hodnotách a jiných teoriích [4].

### **3.5.1.2 Intuitivní vnímání - intuice - N**

Intuitivní (N) jedinec žije, na rozdíl od smyslového, mnohem více tím, co by mohlo být, to jest předjímání budoucnosti. Hlavně jej ze všeho nejvíc zajímají ideje, nápady a možnosti a teprve potom se (možná) věnuje faktům. Miluje nové komplikace anebo nové přístupy ke starým úlohám a k smrti nesnáší rutinu. Nic nedělá dvakrát úplně stejně. Má sklon skákat rychle k závěrům a vynechávat logické (smyslové) postupy,

protože jej nebaví „párat“ se s nekonečnými detaily a podružnostmi nebo mrhat čas, aby výsledek byl úplně perfektní [4].

Intuitivní typ bude výrazně strádat na místech, která vyžadují rutinu a kde je práce přesně nadefinovaná a do detailu popsána. Jeho výkon zde bude mizerný, zatímco smyslový typ si zde bude vynikat a bude si libovat. Intuitivní lidé jsou výrazně lepší ve vymýšlení inovativních a nových věcí. Vnímají věci totiž jako celek, čím je a zároveň i čím by mohla daná věc být, a nevsímají si tolik detailů. Někdy bývají jakoby drážďeni realitou a hledí stále více dopředu. Nezřídka nedokončí svou činnost a přeskóčí k jiné. Úspěchy své poslední inspirace bez problému nechají sklidit jiným. Intuitivní lidé milují metonymie a metafory, libují si v barvitých, obrazných a často i nejasných líčeních. Oddávají se dennímu snění, mají rádi fantazii, čtou poezii, ocení esteticky přitažlivou a intelektuálně zajímavou teorii. Možné a potencionální je neustále před jejich duševníma očima a poutá jejich zájem jako magnet, zajímají se o skutečnosti daleko za hranicemi současného a minulého. Mnoho a mnoho hodin je jedinec schopen spekulovat o nejrůznějších možnostech, často tak fantastických a neuvěřitelných, že se až ostýchá komukoli o nich něco prozradit. Jeho jazyk jej však často zrazuje, protože nedokáže vystihnout svoje složité představy, které ani on sám neví, odkud se berou [4].

### **3.5.2 Myšlení versus cítění, T vs. F**

Polarita cítění a myšlení se týká hodnocení, zpracování a použití získaných dat. Tato dimenze vychází z názoru, že lidé se opírají buď ocítění, nebo o myšlení, na nichž budují své závěry. Někteří lidé preferují neosobní, objektivní způsob a necítí se dobře tam, kde je nezbytné se rozhodovat subjektivně a osobně. Neosobní, objektivní způsob je typický pro myslící typ, osobní, subjektivní způsob typický pro typ pocitový. Obě dvojice cítění i myšlení jsou označovány jako racionální nebo poznávací, neboť obě používají hodnocení; myšlení hodnotí za pomoci poznatků - podle pravdivosti, cítění zase prostřednictvím emocí - z hlediska libosti. Tyto dva základní postoje se navzájem eliminují a není možné, aby ve stejné míře existovaly současně [4].

Ze všech preferencí má tato jako jediná určitou spojitost s pohlavím: asi 60% žen preferuje rozhodování se podle pocitového principu, zatímco asi 6 mužů z 10 preferuje myšlení, to jest principy, objektivnost a logiku [4].

### **3.5.2.1 Citové zpracování - cítění - F**

Typ s převahou cítění (F) si je stále vědom ostatních lidí a svými „vnitřními radary“ vnímá jejich pocity. Má rád shodu, potřebuje občasné ocenění a pochvalu, nerad oznamuje lidem nepříjemné zprávy. Umí s ostatními soucítit a vžít se do jejich stavu a situace. S většinou lidí dokáže dobře vyjít. Svá rozhodnutí zakládá na tom, jak se daná věc dotkne duševní pohody ostatních, a řídí se při nich svými morálními pravidly. Rádi činí věci, které se setkávají se souhlasem ostatních lidí. Sklon vyhýbat se konfliktům může vést k tomu, že jedinci, u nichž převládá tato funkce, sami raději ustoupí ze svého hlediska a zaujmou jiné, přijatelnější pro jejich oponenty. Navázání, rozvíjení, udržení a pěstování přátelských a vřelých vztahů je pro ně více než soukromý úspěch, výkon a logicky bezvadné rozhodnutí. Ve vedoucích postavení mívají problémy s vytýkáním vad, nebo i potrestáním, kdy je všem ostatním zřejmé, že se už „něco“ konečně musí udělat nebo stát [4].

Lze tedy konstatovat, že to většinou bývají jedinci se sklonem k emocím a spontánním rozhodnutím, známí svou vlídností a náklonností k ostatním, svým „měkkým srdcem“. Ať dělají cokoliv, tak se vždy rozhodují podle svých citů, zálib a nejen podle ceny a užitných vlastností. Někdy mívají sklon k samolibosti. Jejich osobní mluva je předurčuje k tomu, aby byly úspěšné v přesvědčování ostatních a osvědčili se jako prostředníci ve sporech, vyjednávači a diplomaté [4].

### **3.5.2.2 Analytické zpracování - myšlení - T**

Lidé s převahou myšlení (T) preferují neosobní - nebo také nadosobní - principy. Analytický jedinec nedojde klidu, pokud pro své rozhodnutí ostatní nemají logickou nebo analytickou základnu. Často se navenek projevují neemocionálně až chladně, jako kdyby s nezájmem o duševní stavy druhých a jejich pocity. Jejich rozhodnutí jsou řízeny intelektuálními procesy determinovaných na externích datech a obecně akceptovaných idejích a hodnotách; veškeré komplikace a jejich řešení musí být vždy ve shodě s nějakými standardními předlohami či vzorci. Při svých rozhodnutích jsou schopni se oprostit od všech soukromých hledisek a ohledů, a to i v extrémních případech, i těch, které mohou zahrnovat jejich vlastní zájmy či osobní prospěch. Ve jménu principu mohou zapomenout i na své zdraví, rodinu či přátele, peníze... Zkrátka i na věci, které

by většina jedinců pokládala za zcela normální. Bývají pořádní a skvěle organizovaní a strukturovaní. Vyhledávají fakta a drží se jich za každou cenu [4].

Zřídka se pouštějí do zkratkovitých řešení. Na místo toho se s potěšením oddávají prozkoumávání a zvažování jednotlivých variant před konečným rozhodnutím. Jejich rozhodnutí a řešení zpravidla „sedí“. Bývají konzervativní. Ostatní je mohou považovat za neomalené, rigidní, odtahité či až za „studené čumáky“, lidi s „kamenným srdcem“, neoblomné [4].

### **3.5.3 Extraverze versus Introverze, E vs. I**

Jaký máme hlavně zdroj, odkud čerpáme své podněty pro rozhodování a jednání? Člověk, pro něhož jsou pramenem energie ostatní lidé, preferuje extravertnímu typu jednání, ale ten, kdo čerpá svoji energii a „dobíjí baterie“ o samotě a v klidu, inklinuje k typu introvertnímu. Vznikají tak dvě opačná zaměření lišící se svým jednáním [4].

Naše kultura dává přednost spíše extravertům, jichž je v našem prostředí většina, asi 75%. Rysy extraverze bývají spojovány s pozitivními charakteristikami: společenský je lepší než uzavřený, živý, aktivní je zase přijatelnější než nesmělý či odtahitý a podobně. Možná proto bývají introvertní jedinci poněkud defenzivní a zdají se být i nepatrně provinilí. To může případné nesnáze s ostatními ještě více zhoršit [4].

Tato dimenze extraverze-introverze je většinou ihned nápadná a každý je schopen mnohé lidi z tohoto hlediska začlenit. Zkušení analytici však varují, že v situacích, které mají introverti pod svojí kontrolou, se mnoho z nich umí chovat velmi extravertně a jejich skutečné založení tak snadno může zůstat i na velmi dlouho utajeno a skryto [4].

#### ***3.5.3.1 Vnější zaměření - extraverze - E***

Extravert (E) je postojový typ, pro něhož je charakteristický „pozitivní pohyb subjektivního zájmu o objekt“, neboli přímý a otevřený postoj k externímu světu, v jeho záměrech a hodnocení. Jeho psychická energie směřuje z vnitřku ven. Extravert mívá většinou sklon k četnějším počtu spíše povrchnějších vztahů a kontaktů. Mívá též ochotnou, otevřenou a vstřícnou povahu, snadno a rychle navazuje kontakt, daří se mu vejít do jakékoli situace bez váhání a bez pochyb se pouští do nových situací, aniž si připouští komplikace, které by z takovéhoho skutku mohlo vzniknout [4].



Extravert je společenský, impulzivní, živý, vyhledává novoty a změny, emocionálně expresivní a bezstarostný. Prospívá jim více podmětů, mají rádi kolem sebe mnoho lidí, nové tváře, ruch a pohyb, změnu. Extrémní extravert bude jako ryba ve vodě v prostředí, kde je nový, určitá míra hluku a celkového šumu, až hektické konání, rychlé rozhodování a jednání s mnoha lidmi současně [4].

### **3.5.3.2 Vnitřní zaměření - introverze - I**

Introvert (I) je povahový typ, který má podle Junga nedostatečný, nebo až negativní vztah mezi vlastním „já“, vlastním egem a externím objektem. Zachovávají si spíše odstup. Ve vztazích preferují raději hloubku než četnost. Introverti mívají přemýšlivou, váhavou, odtažitou povahu; jsou odměření, mají z věcí spíše obavy, se sklonem k defenzivním stanoviskům a schovávají se za podezřívavé pozorování. Nebývají proto velmi přizpůsobiví. Mívají však významnou schopnost koncentrovat se na nějakou věc a nedat se příliš ovlivnit prostředím. Introvert je zahleděný spíše do sebe, tichý, spořádaný, intelektuální, orientovaný na hodnoty a emocionálně zdrženlivý; preferuje malé skupinky důvěrných přátel. Introverti si často připadají osaměle i v centru davu nebo ve společnosti, zejména jsou-li obstoupeni neznámými lidmi. Mívají úplně jiné prožitky než ostatní a vidí a vnímají zcela odlišné věci, které zůstávají ostatním skryty [4].

Introvertům se daří lépe tam, kde není mnoho sensorické stimulace, v klidném prostředí bez nadměrných vzruchů, zvrátů a novinek, tam, kde se nemusí stýkat a komunikovat s příliš mnoha lidmi. Extrémní introvert se bude nejlépe cítit sám v klidné kanceláři na konci chodby, kam zřídka kdy někdo zavítá [4].

### **3.5.4 Usuzování versus vnímání, J vs. P**

Historicky se jedná o nejmladší typ zaměření. V populaci jsou oba typy zastoupeny přibližně stejně. Oba typy rozlišuje to, zda preferují věci jednou uzavřené, definitivní, udělat si záhy o něčem úsudek, nějak se rozhodnout, nebo zda dávají přednost věcem v pohybu, neukončené a s volnými možnostmi. Jedinci s preferencí ukončenosti jsou označováni jako usuzující a ti, kteří nechtějí nic uzavírat až do doby, kdy je to nezbytně nutné, za vnímající [4].

Vnímající (P) rozhodnutí odsouvají, nechťejí se „vázat“, věci „uspěchat“ a stále propátrávají možnosti, ve snaze najít nějaké další nebo nové údaje, jichž by mohli využít. Je-li rozhodnutí už jednou uznáno, cítí napětí, někdy skoro až smutek, že se snad mohlo rozhodnout lépe, že se možná může ještě něco „objevit“, co ukáže situaci v jiném úhlu pohledu. Obě polarity tedy budou prožívat podobné emoce, ale ve zcela opačných situacích [4].

Usuzující (J) bude tlačit na definitivní rozhodnutí, na to aby se věci „konečně hnuly“, lidé „rozhoupli“, „jednou provždy rozhodli“. Vnímajícímu (P) to bude vnímat jako předčasné, „unáhlené“, „uspěchané“, možná i „zbrklé“ a bude chtít získat ještě další údaje, bude uvažovat „co když...“ a nechávat si možnost změnit rozhodnutí [4].

Lidé typu J a P se často navzájem kritizují, ve společném soužití nebo i v zaměstnání. J hovoří o P jako o „váhavých“, o „loudalech“, „bezcílných“, „neschopných se koncentrovat“, „hledající ve všem chyby“, o lidech, kteří „blokují rozhodnutí“. P bývají ve styku s J podráždění a netrpěliví, protože se jim zdá, že jsou „ukvapení“, přespříliš rychle „skáčou k závěrům“, jsou „rigidní“ a „nepružní“, cítí se stále pod tlakem a nadarmo „tlačí na pilu“, a to i tehdy, když to situace nejsou urgentní a nevyžadují to. J jsou lidé se silným zaměřením na výsledek, na úkol nebo práci samu, naproti tomu P mají rádi proces, postup, a výsledek samotný je již tolik nezajímá [4].

#### **3.5.4.1 Usuzování - J**

Usuzující typ (J) se jednou rozhodne o tom, kdy začne a skončí, o postupu, o tom, kolik peněz, energie, času a jiných zdrojů bude investovat, a pak toto zavazující rozhodnutí bere vážně a totéž předpokládá a vyžaduje i od ostatních. Všechny typy J mají zcela typický poměr k práci a povinnostem. V jejich životě práce předchází všem ostatním věcem. „Napřed povinnost, potom zábava“ je životním mottem. Se smrtelnou vážností se dá do podrobných příprav, v průběžném postupu činnosti si pečlivě uchovávají přehled o úplně všem, co se kde děje, a bývají vždy schopni přesně říci, jak jsou daleko s prací a kolik práce jim toho zbývá ještě vykonat, a když jsou hotovi, tak po sobě vzorně poklidí své pracovní místo [4].

### 3.5.4.2 Vnímání - P

Jedinci, kteří jsou vnímající (P), jsou jiní. Zatímco J si stanoví termín, k němuž k něčemu dospějí nebo něco vykonají, a předpokládají, že všechno ostatní, i vesmír, se bude řídit podle jejich plánu, pro P jsou data a termíny jenom stanicemi na cestě, něčím, co jim dává jakýsi zevrubný orientační přehled o čase. P jsou lidé závěrečného dne, posledních nocí, poslední hodiny, ale také minuty či vteřiny. Termíny, deadliny, konečné datum jsou pro ně spíše znamením k tomu, aby se začali věcem opravdu věnovat. Cokoliv vzdálenějšího nedokáže způsobit, že vyvinou odpovídající úsilí. Nemají rádi dlouhé přípravy, pozorování a posudky průběhu a už vůbec ne konečný úklid [4].

### 3.5.5 Smíšený typ X

Zřídka se stává, že osoba je smíšený typ a na místo písmene (např. E vs. I) bude tudíž mít X. Smíšený typ, např. XSFJ, pak bude mít části povah jak z ISFJ, tak i ESFJ a musí se sám rozhodnout se, které charakteristiky se na něj více vztahují. Smíšených typů není mnoho a ne právě každá charakteristika písmene v popisu se bude hodit na respondenta [4].

Charakteristika písmene bude mít platnost tím více, čím vyváženější bude některá z dimenzí, to znamená, čím bližší bude součet bodů pro daný pár. Beze zůstatku vystihují popisy pouze pro extrémní typy, to znamená pro osoby, které dosáhli v každé oblasti plného počtu bodů [4].

Typologie MBTI udává kombinaci čtyř dvojic písmen, šestnáct osobnostních typů.

**Tabulka 4: Šestnáct osobnostních typů seřazených dle abecedy (vlastní zpracování)**

ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP

## 4 EMPIRICKÁ ČÁST

Na základě dotazníků pro leadera a pro jeho skupinu bylo zjištěno, jaké povahy se nacházejí v pracovní skupině a jakou povahu má sám leader. Dále bylo zjištěno jakou úroveň leadershipu má leader dle skupiny, kterou vede a dle leadera samotného. Díky osobním rozhovorům s leaderem bylo zjištěno mnoho informací ohledně skupiny. Jak jejich minulost s předchozím leaderem, tak změny, které skupiny prodělala, ale také náplň práce a mnoho dalších informací, které byly zohledněny v návrhové části.

### 4.1 Povaha leadera dle MBTI

Dle dotazníku MBTI vyšla leaderovi povaha ESFJ s následujícími parametry:

Tabulka 5: Povaha leadera (vlastní zpracování)

Zkratka	Dimenze	Body	Významnost (v %)
I	Vnitřní zaměření - introverze	20	28,57
E	<b>Vnější zaměření - extraverte</b>	<b>50</b>	<b>71,43</b>
S	<b>Smyslové vnímání - cítí</b>	<b>47</b>	<b>67,14</b>
N	Intuitivní vnímání - intuice	23	32,86
F	<b>Citové zpracování - cítění</b>	<b>42</b>	<b>60,00</b>
T	Analytické zpracování - myšlení	28	40,00
J	<b>Usuzování</b>	<b>42</b>	<b>60,00</b>
P	Vnímání	28	40,00

Z tabulky zjistíme, že povaha ESFJ bude na leadera sedět z cca 65%.

Prostřední dvě písmena označují symbol kognitivního stylu. Kognitivní styl je tvořen psychickými funkcemi, které mají co dělat jednak se získáváním informací a také s jejich zpracováním [4].

Leaderovi vyšla povaha ESFJ, z toho vyplývá, že jeho kognitivní styl je SF a temperament SJ.

#### 4.1.1 Kognitivní styl SF - Smyslový (S) typ s převahou cítění (F)

Vedoucí typu SF bývají velmi úspěšní tam, kde jsou nezbytné dobré mezilidské vztahy a kde se pracuje na určitých hmatatelných problémech a úkolech, metodicky a soustavně. Pro tento styl se mnohdy používá označení nestranně procesuální, protože vychází jak z věcných faktů, tak i z názorů dalších osob a povětšinou se rozhoduje kolektivně se zainteresovanými lidmi. Silnou stránkou těchto manažerů je vyjednávání. Jsou vynikajícími diplomaty a přirozenými „hasiči“ všech problémů. Dokáží v mžiku rozmotat klubka mezilidských problémů. Tito manažeři mají přirozený talent přimět lidi ke spolupráci nejen s nimi samými, ale také mezi sebou navzájem a to dokonce i tam, kde tato spolupráce nebyvala běžná. Vyzařuje z nich pokoj a spolehlivost, odhodlání a soustředěnost. Je pro ně typický přístup „kašleme na torpéda, plnou parou vpřed!“, který ve většině lidí vyvolává pocit naprostého spolehnutí na jeho rozhodnutí a úsudek. Mají-li manažeři SF pochyby, tak se s nimi svému okolí nesvěřují. Během chvilky jsou schopni analyzovat komplikované systémy, pochopit, na jakém principu pracují, najít slabá místa a nedostatky a přijít s nápravou [4].

Neustále pozorují, co se kolem nich děje (zaměření na smysly S), díky tomu jsou schopni společnosti rozumět lépe než většina ostatních lidí. Všímají si mnoha drobností a opravují často chyby, ze kterých by později vznikly velké problémy. Do svého plánovacího procesu dokáží snadno zahrnout ostatní, i dříve apatické a nezájemné spolupracovníky, a získat tak jejich aktivní zájem a angažovanost. Oddělení, kterým velí manažeři SF, fungují většinou bez problémů. Následovníci vesměs uvádějí, že s nimi se „věci dějí samy“ [4].

Jejich schopnost cítění (F) pečuje o to, že rádi pracují s lidmi, a proto často řídí a tmelí různé týmy a skupiny. Umějí v lidech probouzet zapomenuté zdroje energie. Podřízení je mívají v oblibě, protože mívají stále na paměti blaho svých lidí a i dobré pracovní podmínky pro ně [4].

Jejich nedostatkem může být to, že nejsou vždy otevřeni inovativním nápadům a novinkám, zejména nemají-li tyto ideje konkrétní podobu. Nemají rádi abstraktní teorie a s určitou netrpělivostí se je jich snaží rychle zbavit. Ve vztahu k lidem jsou

vždy velmi adaptabilní, a aby je uspokojili, jsou někdy ochotni porušit i závazné předpisy a pravidla [4].

#### **4.1.2 Epimétheovský temperament SJ**

SJ v sobě mají silný pocit, že musí někam nebo k něčemu patřit. Ale zároveň si musí tuto svou přináležitost k něčemu sami zasloužit. SJ si nic nežadají, jako by to bylo jejich nárok. SJ se cítí mnohem lépe, když poskytují věci, než když sami berou. Aby však mohli věci dávat, musí je i sami dostávat, a z toho vzniká jakési jejich osobní nepohodlí. Rysy SJ se projevují již v mládí. Ve školce děti běhají, hrají si, křičí, strkají do sebe, prostě se chovají dětsky. Děti SJ však ne. Ony stojí tak trochu stísněně bokem a snaží se vyzkoumat, co se „má“ vlastně dělat [4].

Temperament SJ má značně velký problém s temperamentem SP. Chceme-li něco SJ naučit, tak to nejsnadněji uděláme tak, když jej povedeme vyzkoušenými metodami. Každou nově naučenou část by měli provést a potřebují velmi určitou a podrobnou zpětnou vazbu. Tento druh učení by povahy SP uváděla v šílenost. Oba temperamenty jsou svými přirozenými protějšky a nejlépe je lze popsat jako opaky. SP chtějí být svobodní a samostatní, pravověrní SJ se snaží o to být v nějakém svazku a mít zodpovědnost. SP žijí hraním, SJ zase prací. SP hledají vztahy na stejné úrovni, ale SJ vidí život více hierarchicky a věří v systém vedení a následovníků [4].

Pro SJ je není přirozené odmítnout další funkci, nebo další odpovědnost. Jako první, co je většinou napadne, není: „Proč zrovna já? To nemají nikoho jiného?“, nýbrž: „Když se toho neujmu já, kdo jiný tu ještě zbývá?“ a s povzdechnutím převezmou další závazek. Tato vlastnost čas od času vede k tomu, že je na ně kladeno nad míru, aniž si daní jedinci uvědomují, že je přetěžují. Jejich snaha o zachování statusu quo je také důvodem, proč těmto jinak nenáročným lidem není cizí usilování o postup po zaměstnaneckém žebříčku vzhůru [4].

#### **4.1.3 Slabé stránky EFJ**

Za normálních okolností jde o jedince velmi adaptabilní, rozumné, realistické a praktické. V životě se vždy snaží, i podvědomě, o „záměrné vyloučení všeho iracionálního a náhodného“. Jejich introvertní myšlení (T), tedy jejich nejméně

využívaná schopnost, se projevuje jako odpor k veškerým vědeckým a filozofickým rozhovorům, protože vyžadují důkladnou a pracnou analýzu informací. Pokud však tuto svoji racionální stránku hrubě opomíjejí, může se stát, že bez varování explodují ve formě kritik, zpravidla naprosto nelogických, nesmyslných a většinou neoprávněných. Někteří EFJ si tento svůj nedostatek uvědomují a snaží se prvek myšlení lépe začlenit do své primárně emocionální povahy. Občas se však stává, že jejich plán selže a stávají se z nich dogmatictí jedinci s tendencemi k staropanenskému jednání s odporem k veškeré racionální argumentaci. Dochází k tomu, protože mají nevyvinutý a nekultivovaný systém kritického analytického myšlení. Může se to také stát, když povahy typu EFJ, bezvýhradně přijmou určitou myšlenku, aniž by ji hlouběji chápali. Jejich asi největší slabinou může být fakt, že jejich osoba je i hysterická. Projevuje se to například tak, že neustále něco chtějí a nikdy jim nejsou věci dost dobré, bývají i manipulativní a věčně podráždění, mají tendence stále před něčím ochraňovat jek sebe, tak i druhé [4].

Nejčastěji je z pohody vyvede to, co poraní navenek jejich obrácené cítění – například rozchod, urážka či nějaká ztráta milovaných osob. V takovém případě potřebují pochopení, utěšení a podporu, více než ostatní. Pokud se jim nedostává, mohou upadnout (na základě nerozvinutého introvertního myšlení) do sebelítosti a depresí. Nebo se navenek projeví jejich přecitlivělá kritika, či naopak vznikne nekritická náklonnost k někomu (nebo něčemu) co si to vůbec nezaslouží [4].

#### **4.1.4 Komplexní pojetí povahy ESFJ**

Statistiky uvádí, že povahy ESFJ jsou ze všech typů nejspolečenštější. Hlavním rysem této skupiny, obsahující asi 13% populace, je laskavost a harmonie. Mají citlivou a pečující povahu a jejich extravertní cítění je dovádí za oblast jejich vlastních potřeb ke službě ostatním. Jsou pořádní a mají sklon k analyzování maličností. Rádi dodržují zvyky a bolí je neocenění jejich námahy a nevyjádření přízně. I podvědomě si všímají výrazu ve tváři ostatních lidí, jak celkově vypadají a vytváří si o nich pevné mínění na základě společenských standardů [4].

Nejúspěšnější bývají v pracích, kde se hodně komunikuje s lidmi, kde se jim může sloužit a napomáhat. Bývají spořádaní podřízení a uznávají své vedoucí. Mají úctu

k autoritě i tradici a nikdy nepomlouvají své nadřízené. Mají rádi konverzace o komplikacích nebo o milnících v životě kolegů, ale jen do té doby, jde-li o velmi určité záležitosti. Jakmile řeč sklouzne k teoriím nebo abstrakcím, ihned opadá jejich zájem. Není jim vůbec cizí ani obezřetnost a opatrnost. ESFJ rozumí, že úspěch znamená pružnost a přizpůsobivost, a proto dokáží v jednu chvíli dát průchod své tradicionalistické složce SJ a vzápětí projevit svoje opatrovatelské puzení EF a činit jiným dobře [4].

Leadeři ESFJ jsou pečliví, dochvilní, zodpovědní, pořádní, výkonní a mají velký zájem o druhé lidi. Dokáží přirozeně najít správnou rovnováhu mezi řízením procesů, to jest hlavně lidí, a správou úloh. Dokáží též rozeznat, kdy mají polevit a kdy přitáhnout, kdy mají následovníky nechat na pokoji a kdy zase zakročit. Jejich vedoucí role je prostoupena smyslem pro loajalitu, povinnost a morálními postoji, což jsou projevy, které jako samozřejmost přepokládají i od ostatních [4].

## 4.2 Úroveň leadershipu dle leadera

Na základě leaderova dotazníku bylo stanoveno, že úroveň leadershipu je na úrovni 3-4 (Produkce až Personální rozvoj) s tím, že mnoho aspektů ukazovalo, že má téměř hotovou pátou úroveň. Bohužel úroveň leadershipu nelze nijak přeskočit a leader musí dokončit započatou čtvrtou úroveň Personálního rozvoje a teprve potom může svůj leadership povznést až na pátou úroveň.

Na základě osobního rozhovoru s leaderem (ohledně páté úrovně leadershipu) bylo zjištěno, že vyplněná část páté úrovně se týkala především doporučení postupů, metod, přístupů a rad, které podával leaderům v minulých zaměstnáních. I nyní mu volají leadeři ze společností, kde dříve pracoval, a ptají se jej na rady [7].

## 4.3 Základní informace o pracovní skupině a její struktura

Tým spolupracovníků pracuje manuálně, ve firmě na zpracování hlíny a vytváření vysoce jakostních keramických forem a odlitků. Náplň jejich práce tkví v obsluze strojů, přípravy hlíny (například vytváření směsí) a jejich následné zpracování a vypalování [7].



Skupina pracovníků čítá celkem 29 osob, jak mužů, tak žen, ve věkovém rozpětí od 22 do 63 let. Podrobnější informace ke struktuře obsahuje následující tabulka.

**Tabulka 6: Struktura pracovní skupiny (vlastní zpracování)**

Pohlaví	Počet	Max. věk	Min. věk	Průměr	Průměr
Muž	17	63	22	39	41
Žena	12	56	22	45	

Náplň práce leadera je mimo jiné v rozdělení pracovníků do týmů a přidělení konkrétní práce, jejich kontrola a řešení aktuálních problémů, které v provozu nastávají. To klade na leadera velké nároky, protože se ocitá v kleštích, kde na jedné straně je vedení a na druhé straně podřízení. Leader nikdy nemůže vyhovět všem, a proto je důležité nalézt kompromis, aby byly obě strany, jak vedení, tak operátoři výroby, spokojeni. Jelikož má skupina široké věkové rozpětí, musí vhodně rozmístit pracovníky nejen dle schopností a fyzických možností, ale také dle povah a vzájemných sympatií a antipatií. Což má za následek, že leader musí nutně znát každého z podřízených a znát i jeho vztahy k ostatním členům skupiny [7].

#### 4.4 Povaha skupiny

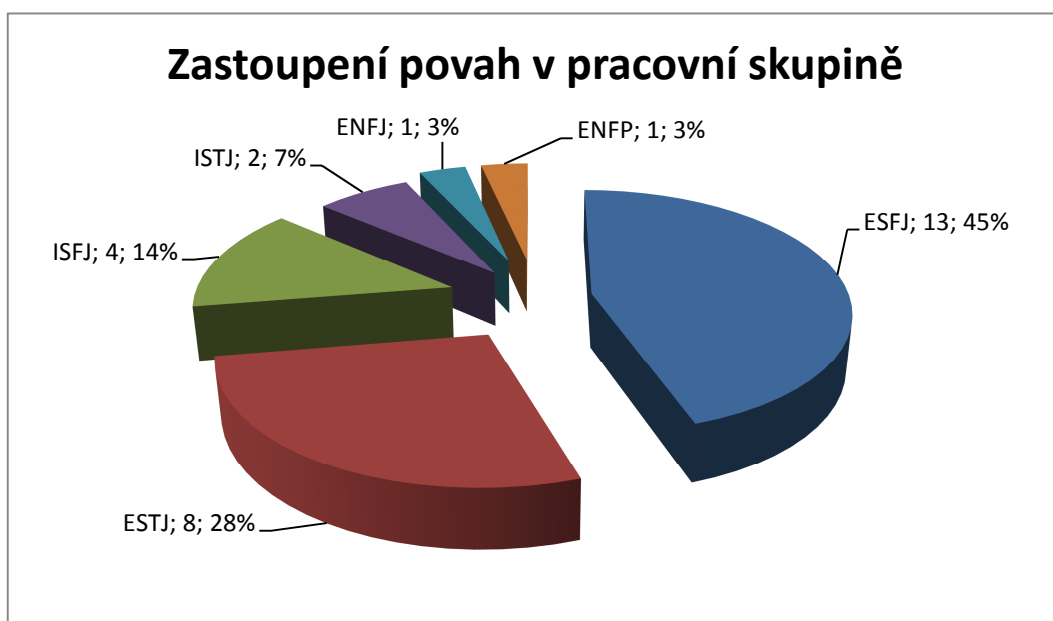
Na základě výsledků 29 spolupracovníků byla zjištěna následující stavba povah leaderova týmu:

**Tabulka 7: Zastoupení povah v pracovní skupině (vlastní zpracování)**

Povaha	Počet	% ve skupině
ESFJ	13	44,83
ESTJ	8	27,59
ISFJ	4	13,79
ISTJ	2	6,90
ENFJ	1	3,45
ENFP	1	3,45
ENTJ	0	0,00
ENTP	0	0,00
ESFP	0	0,00
ESTP	0	0,00
INFJ	0	0,00
INFP	0	0,00
INTJ	0	0,00

INTP	0	0,00
ISFP	0	0,00
ISTP	0	0,00
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>100,00</b>

Z tabulky můžeme snadno vyčíst, že naprostá většina spolupracovníků (téměř 80%) je extravertního zaměření a pouze minorita jsou introvertního zaměření (asi 20%). Téměř polovina (13 jedinců) všech podřízených má povahu shodnou s povahou leadera, tedy ESFJ. Tato informace je pro nás velmi důležitá, protože značně ovlivní hodnocení leadera. Druhá nejčastější povaha (v zastoupení 8 jedinců) je ESTJ. Tedy jedinci s absencí citové složky namísto analytického myšlení. Můžeme také říci, že téměř celá skupina má temperament SJ (až na dva jedince).



Graf 1: Zastoupení povah v pracovní skupině (vlastní zpracování)

#### 4.4.1 Charakteristika povahy skupiny

Stav, že povaha leadera je shodná jako nejčastější povaha skupiny (tj. 45% podřízených), je pro leadera velmi příznivá hned z několika důvodů. V první řadě to zjednodušuje leaderovu komunikaci a zvyšuje to pochopení mezi leaderem a jeho

podřízenými. Mnohdy se stává, že leader vydá určitá rozhodnutí a skupina to vnímá rozporuplně. V našem případě na základě shodných myšlenkových procesů skupina jasně chápe nejen plány leadera, což jej předurčuje k postupu výše, ale hlavně je to významné z toho hlediska, že většina skupiny je leaderovi přirozeně nakloněna a je ochotna pro něj z vlastní vůle pracovat a veškeré pokyny přijímají pracovníci za své.

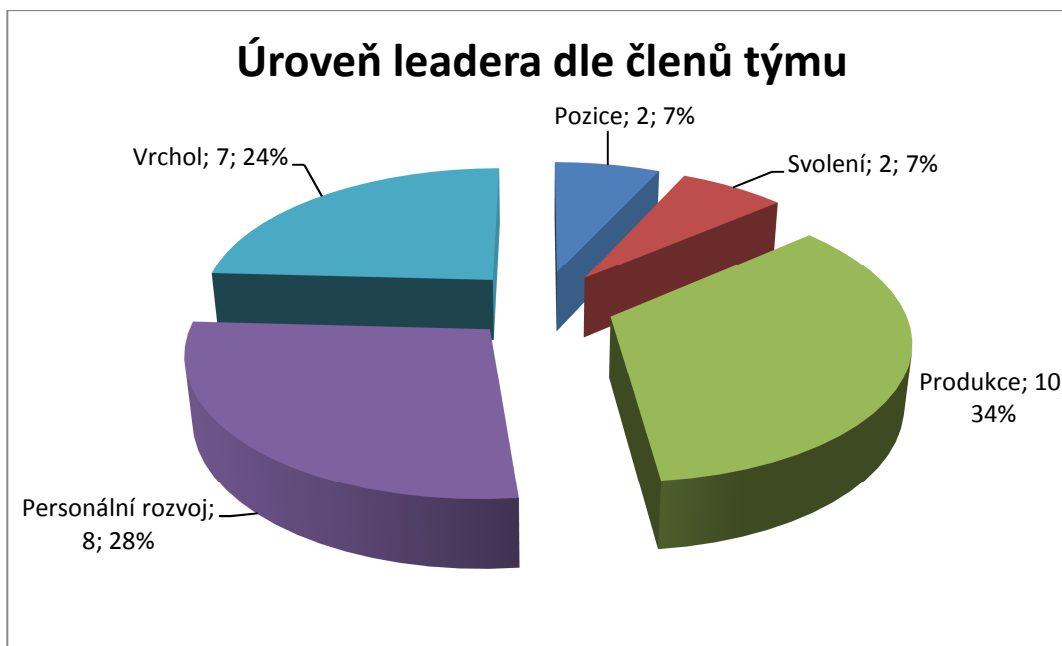
#### 4.5 Úroveň leadera dle pracovní skupiny

Dle dotazníků zařadili členové týmu úroveň leadera převážně na úroveň Produkce až úroveň Personálního rozvoje. Z toho zařazení, které je shodné se zařazení leadera vyplývá, že většina dotazníků byla vyplněna svědomitě.

Zarážející může být fakt, že 7 členů týmu zařadilo leadera až na samotný Vrchol a 2 na první úroveň - Pozice. Na základě vyplněných dotazníků jsem dospěl k názoru, že 4 ze 7 pracovníků leaderovi nadržovalo a posunulo jeho leadership na vyšší úroveň než ve skutečnosti je. Stejně minimálně jeden z respondentů srazil úroveň leadera na nejnižší úroveň - na úroveň Pozice. Přihlédneme-li k těmto informacím, vychází nám již jasnější obraz úrovně leadera – jedná se o úroveň Produkce s významným pokrokem na úroveň Personální rozvoj.

**Tabulka 8: Úroveň leadera dle pracovní skupiny (vlastní zpracování)**

Úroveň leadera	Počet
Pozice	2
Svolení	2
Produkce	10
Personální rozvoj	8
Vrchol	7



Graf 2: Úroveň leadera dle členů týmu (vlastní zpracování)

#### 4.6 Charakteristika úrovně leadershipu leadera

Na základě dotazníků od leadera a od členů týmu, bylo zjištěno, že úroveň leadershipu je poměrně vysoká – úroveň Produkce s jasným nástupem na úroveň Personálního rozvoje.

Produkce je úroveň, kde se leadership konečně začíná hýbat a směřuje k mnohem vyšším obrátkám. Tato úroveň je milníkem, který odděluje leadery od jiných, kteří si pouze hlídají svoji pozici. Tito leadeři mají již významný (nejen ekonomický) vliv na danou organizaci. Jsou jednak výkonní sami o sobě, ale navíc, což je důležité, pomáhají své pracovní skupině s její produktivitou. Na 3. úrovni není možné nijak podvádět. Buď leader je výkonný a přispívá k výsledkům organizace, nebo ne. Leadeři na této úrovni mají již vlastní motivaci, proč činí, co činí. Následkem toho formují pozitivní energii a budují prostředí, které je předurčeno k úspěchu, a díky tomu je tým lepší a silnější. Další výhodou je to, že se začnou diverzifikovat produktivní lidé od těch neproduktivních. Časem se bude leaderovi stávat, že k němu budou chtít přestoupit lidé z jiných týmů [8].

Dosahování výsledků bylo, je a vždy bude rozhodujícím měřítkem úspěchu. Tito leadeři skutečně vědí, jak být produktivní, a dávají to patřičně najevo. Jejich slova jsou podpořena činy. Předkládají výsledky – plní kvóty i v organizacích, kde to nebývalo zvykem [8].

Leaderovi se stává, že podřízení od jiných leaderů chtějí přestoupit k němu do týmu. Což je samozřejmé, protože lidé chtějí nejen být tam, kde to funguje, jak má, ale chtějí být součástí týmů, kde je příjemné pracovní prostředí. Mají-li leaderovi následovníci problém, tak se nebojí za ním přijít a požádat ho o pomoc. Pokud se jedná o férové lidi, tak jim vždy vychází vstříc. Což má obrovský dopad na celou morálku skupiny – leader dokazuje svá slova svými činy, což činí leadership důvěryhodný [7].

## 5 NÁVRHOVÁ ČÁST

Na základě dotazníků, rozhovorů a teoretických východiscích jsem dospěl k následujícím závěrům:

### 5.1 Jak prakticky zvýšit úroveň leadershipu

V první řadě se jedná o uvědomění a změnu přístupu. Leader si musí uvědomit, že ačkoliv sám může být dobrým, nikdy se nestane skvělým, když za ním nebude stát stejně dobrý tým. A proto musí celý tento svůj tým povznést, spolu se sebou, na další úroveň. Nyní to již není pouze o schopnostech a přístupu leadera, ale mnohem více i o jeho týmu [8];[9].

Mnohdy se leadeři bojí zvýšit svoji úroveň leadershipu, protože by se mohla být ohrožena stabilita jejich pracovního místa. Toto je však chybná myšlenka, protože leader na čtvrté úrovni je vzácný a která ekonomická společnost by se takového klenotu zbavovala? Leaderů, kteří dosáhnou na úroveň Personálního rozvoje, je pouze 10%! [8].

Zde je pár praktických rad, jak povznést úroveň leadershipu zase o krok výš:

#### 1. Buďte takový člen skupiny, po jakém sám toužíte

Mnoho a mnoho leaderů dělá stejnou chybu jako většina rodičů – mylně se domnívají, že lidé se budou chovat tak, jak je jim říkáno. NE! Lidé se chovají podle vzorů. Buďte proto tím vzorem sám pro ně. Protože lidé dělají pouze to, co sami vidí [8].

#### 2. Poznejte lépe svůj tým

Ať si leader najde chvíli a pozná ještě lépe svůj tým. Dobrý leader ví, nejen v jaké části se sám obohacuje, ale hlavně si uvědomuje, v jakých oblastech rostou jeho členové týmu. Leader si musí uvědomovat kvality, ale i nedostatky každého člena týmu. V čem tkví jejich přínos? Jak zlepšit a využít jeho schopnosti? Neměl by třeba školit jiné členy týmu, kteří v dané oblasti zaostávají? Každý má své kvality, je nutné je poznat a rozvinout a hlavně využít. Znáte problémy svého týmu? Víte, co je trápí a brzdí

v rozvoji? Ne?! – Naplánujte setkání, kde se budou moci sami vyjádřit a nabídněte jim řešení [8].

### **3. Přetvořte osobní výkonnost v celý leadership**

Zkuste zapřemýšlet, jakým způsobem byste mohli pomoci konkrétním jedincům, aby se zlepšili jak na osobní, tak na týmové úrovni. Leader musí odpoutat pozornost sám od sebe, od svých úspěchů a své vlastní produktivity a musí se zaměřit na skupinu. Pokud začne leader pomáhat ostatním stát se produktivnější, tak se produktivita zvýší několikanásobně, protože už nebude produktivní pouze leader, ale každý člen týmu bude nanejvýš produktivní [8].

### **4. Budujte tým**

Když členové týmu začnou chápat vizi a vědí, proč danou věc vlastně dělají, a znají též své silné stránky a role, mohou být transformováni v produktivní tým! Toto je možné uskutečnit, když se vytvoří prostředí, které podporuje růst a produktivitu. Naplánujte si pravidelné sezení, kde budete moci probrat jejich výkony [8].

### **5. Zafilte na konkrétní členy týmu**

Věnujte většinu času a energie těm, kteří si to zaslouží. Naučte svého podřízeného další práci a časem mu přeneste zodpovědnost nad určitou oblastí. Nejenže Vám ubude práce a budete se moci soustředit na zvyšování úrovně dalších členů týmu a dalších leaderů, kteří to potřebují, ale samotný člen týmu pocítí nejen hrdost nad tím, co dokázal, ale bude se snažit jít sám dál [8].

### **6. Přijměte roli toho, kdo zavádí změny**

Efektivní leader na úrovni Produkce vytváří změny a zavádí nové postupy. Důkazem úspěšné změny (mimo naplnění plánu) je také to, že i ostatní leadeři tyto změny přejímají. Leader musí neustále hledat možnosti, kterélepší efektivitu týmu. Leader však musí přijímat zodpovědnost jak za úspěšné inovace, tak i za ty neúspěšné [8].

## **7. Neopomíjejte druhou úroveň leadershipu!**

Na úrovni Produkce je hodně práce. Mnoho leaderů kvůli tomu ztrácí ze zřetele ten nejdůležitější aspekt – člověka. Ačkoliv leader pracuje na svém postupu, musí neustále udržovat vztahy na pracovišti. Chodte mezi ně a věnujte jim svůj čas [8].

## **8. Dávejte ty správné lidi na ta správná místa**

Mít dobré lidi samo o sobě nestačí. Pět nejlepších lidí pospolu může (třeba kvůli špatným vztahům) naprosto selhat. Důležité je si uvědomit, jaké kvality daný člověk má a jak zapadne do týmu. Občas to znamená přesouvání lidí z různých pozic a občas i neúspěšné pokusy při tvorbě týmů. Dobrý člověk na dobrém místě je však vynikající stav [8].

## **5.2 Jaký pojmout přístup k pracovní skupině**

Povaha leadera je v tomto ohledu velmi příhodná. Leader intuitivně (!) chápe skupinu, protože má převážně stejnou povahu jako oni. Důsledkem toho již zaujal kroky, potřebné k jejich získání. Leader například jednou ročně uspořádává společné posezení, které má za cíl stmelit kolektiv a odstranit případné neshody. Toto je od leadera vynikající tah, protože skupina je z 80% extravertního zaměření, tudíž dávají přednost zábavě a relaxaci ve skupině. A spojit příjemné s pohodlným bylo od leadera velmi prozíravé. V tomto ohledu si leader velmi chytře získal nejen přízeň skupiny, ale také smazal rozdíly mezi nimi. Toto byl zřejmě tah, díky kterému se dostal na druhou úroveň leadershipu – úroveň Svolení [7].

Leader by neměl v žádném případě druhou úroveň nijak omezovat. Jinak se může stát, že jeho leadership se propadne až na první úroveň. Musí pokračovat v dobré práci. A hlavně by neměl opomíjet pár základních věcí:

Měl by se zaměřit hlavně na jejich extravertní složku, která se stává bránou k nim. Tudíž neopomíjet nastavené standardy a pravidelná setkání dál uspořádávat. Při komunikacích s nimi by se měl vyhnout všem abstraktním a nekonkrétním teoriím, ke kterým mají odpor. Konverzace, ze kterých nevyplývá žádný praktický závěr, je nebude zajímat. Proto je dobré se zaměřit na konkrétní problematiku a tu řešit. Ať už se jedná o praktický problém v práci, rodině či nějaký milník v jejich životě. Ačkoliv je pravda,



že uspořádání setkání obnáší jistou finanční náročnost, tak se to leaderovi vrátí ve formě dobrých vztahů na pracovišti, které jsou k nezaplacení, protože předurčují dobré výkony.

Dalším důležitým bodem je jejich citová složka. Povahy EFJ velmi bolí, když nikdo nedocení jejich vynaloženou námahu. Pokud se jim nedostává přízně, může to velmi ranit jejich city a poté začnou chovat zášť.

Problémem se u skupiny může stát jejich tradicionalistická složka (povahy SJ), která se moc ráda drží zvyklostí, a tudíž mohou mít přirozený odpor ke změnám. Pokud však časem poznají, že změny byly opravdu k lepšímu, tak se již nebudou tolik bránit.

Skupina je též velmi všímavá a podle výrazu leadera poznají, zda je leader upřímný. I podvědomě si výrazu ve tváři leadera a vnímají celkový dojem z něj, proto by se měl leader snažit, aby při kontaktu s nimi byl vždy dobře naladěný a šířil tak pohodu a jistotu mezi nimi.

Velmi dobře by si měl leader všimnout lehkých náznaků, kterými odhalují své pochyby. Povahy SF se svými problémy neradi svěřují, ale rádi by si o nich s někým promluvili. V tomto ohledu musí leader vycítit, zda má někdo nějaký problém a s daným členem si o něm promluvit. Odměnou mu bude zase zvýšení důvěry.

Všichni členové týmu (až na dva) mají smyslové zaměření, a proto velmi pečlivě pozorují dění kolem sebe a jsou schopni společnosti rychle porozumět. Všimají si drobností, které, pokud jsou na to zvyklí, nahlašují a dochází tak k inovacím ze spodu nahoru, což je základ ve zvyšování jakosti a snižování zmetkovitosti výrobků. Leader musí jejich iniciativu též ocenit a v žádném případě to nechápat jako, že „zase mě otravují s maličkostmi“. Tato iniciativa musí být řádně oceněna, i kdyby to mělo být pouze vlídným slovem, které (jako povahy F) vždy ocení.

Pro leadera je též velmi vhodný fakt, že, až na dva členy týmu, mají všichni temperament SJ! Tudíž se mu do rukou dostává dobrý návod na školení. V první řadě by měl leader omezit na minimum veškeré teoretické školení, které bude všechny (i leadera samotného) dovádět pouze k šílenství. Leader by měl školení provádět prakticky, nebo

alespoň s praktickými důsledky. Ideální školení pro skupinu SJ je školení přímo u strojů, kdy každý jasně vidí, v čem tkví přínos a čeho je žádoucí dosáhnout.

Další možnost, která plyne s temperamentu SJ, je ta, že tyto povahy mají v oblibě zodpovědnost a žijí prací, a nikoliv hrou. Pro SJ je přirozené hierarchický postup nahoru, tudíž budou mít vlastní snahu v tom profesně růst. Pro leadera je toto výborná zpráva, protože jeho leadership je nyní na úrovni Produkce, a aby se dostal výše, musí začít školit a rozvíjet své kolegy. Leader by si však měl dát pozor, aby na své členy nenakládal příliš, protože oni to sami o sobě pouze zřídka řeknou. Povahy SJ si spíše povzdechnou a přijmou další funkci, další zodpovědnost či jiné břímě.

Nevýhodou skupiny může být jejich zakrnělé introvertní myšlení (T), které jim dává odpor k veškerým vědeckým a filozofickým debatám. Takováto skupina nikdy nepřijme s radostí školení, které se zakládá na teoriích. Školení o bezpečnosti, inovativním myšlení a podobně je bude k smrti nudit. Obecně lze říci, že skupina má odpor ke všem typům školení, až na ty praktické, protože milují důkladnou a pracnou analýzu informací. V případě, že toto není bráno na zřetel, se může stát, že najednou (pro nezasevěné) bez zjevného důvodu vybuchnou ve formě nespokojenosti a začnou chrlit až nelogické a neoprávněné kritiky na všechny strany. Tato skupina totiž nedokáže pojmout moc teoretických informací. Jsou prakticky založení.

Pokud se člověk s povahou EFJ začne chovat nápaditě podrážděně bez zjevného důvodu můžete si být jisti, že nejpravděpodobněji došlo k otřesu v jeho emocionálním světě. Cokoliv, co poraní jejich navenek obrácené cítění, je velmi zraní. V takovém případě potřebují o to více porozumění a promluvit si o svém problému. Pokud jim není umožněno si o problému promluvit, tak (na základě nerozvinutého introvertního myšlení) upadají nejčastěji do depresí.

### **5.3 Rady pro společnost**

Pro společnost by měl být postup leaderů po žebříku vzhůru jedna z priorit. Pouze dobrý leader zaručí dobré výsledky. Zkoumaný leader je nyní na dosti vysoké úrovni. Společnost sama musí poznat, zda úroveň leadera je vyšší, či nižší, než u leaderů ostatních oddělení. Pokud je nižší, tak by měla využít jeho schopnosti, aby ostatním leaderům poskytl školení a tím mu pomoci na další úroveň leadershipu – na úroveň

Personálního rozvoje a ostatním leaderům zase o krůček výše - buď na úroveň Svolení, nebo na úroveň Produkce. Společnost si musí uvědomovat růst svých leaderů a těžit z toho maximum. Důkazem o postupu může být například i to, že dříve nebyly spolupráce a dobré vztahy na testovaném pracovišti obvyklé. Nyní u zkoumaného leadera jsou vztahy dobré a začaly se tak plnit i kvóty, což nebývalo normální, ale spíše výjimečné [7].

Pokud by se zkoumaný leader zdráhal postoupit na čtvrtou úroveň leadershipu, měla by mu společnost v tom pomoci. Může se zdráhat z mnoha důvodů, ale mezi ty nejčastější důvody jistě patří strach o své místo. Pokud společnost sama převezme iniciativu a pošle leadera na třetí úrovni školit a pomáhat leaderům na úrovních nižších, bude to mít své pozitivní výsledky hned ve dvou směrech - zkoumaný leader zvýší svou úroveň na úroveň Personálního rozvoje a mnoho dalších leaderů zvýší svoji úroveň buď na úroveň Svolení, nebo na úroveň Produkce.

Velmi důležité je, aby firma využila schopnosti leadera v oblasti leadershipu, a nikoliv v produkci. Pokud se společnost rozhodne zvýšit svůj ekonomický zisk tím, že naloží na leadera více povinností v oblasti výroby, může to mít, i když to leader splní, ve výsledku negativní dopad. Přílišné zatěžování leadera v oblasti výroby není dobré pouze kvůli nadměrné zátěži na leadera a jeho skupinu, ale také na leadership všech pracovních skupin. Co je to za „odměnu“ pro leadera, který plní normy, že dostane práci navíc? A proč by se měli ostatní leadeři snažit, když vidí, co se děje těm, kteří jsou úspěšnější? Proto by se měla společnost zaměřit hlavně na rozvoj leadershipu.

#### **5.4 Ekonomický důsledek zvýšení leadershipu**

Každý postup leadera je pro firmu velmi důležitý. Ekonomický zisk z jeho postupů je výrazně patrný na třetí úrovni, kde leadeři již plní plány a provoz funguje hladce. Pokud využijí schopnosti leadera a začnou školit pomocí něho ostatní leadery, pocítí to i samotná společnost na svých ziscích.

Ať leader ukáže své postupy, systémy a zjednodušení, které si ve své práci vytvořil, ostatním leaderům. Ať jim pomůže s přístupem ke své skupině, aby z ostatních týmů již nechtěli přestoupit k němu, ale aby byly spokojeni tam, kde jsou. Leadeři, kteří nemají ani dobré vztahy na pracovišti, jsou na první úrovni, což je pro firmu téměř zbytečný

leader. Takový leader těží pouze ze své pozice, ale nemá žádnou přidanou hodnotu. Takovéto týmy neplní plány a v provozu dochází k mnoha zbytečným problémům, které pouze brzdí celý tým a výkon skupiny. Leadeři na vyšších úrovních, jako je náš leader, tyto problémy již neřeší, protože prostě nevznikají, a může tak řešit například inovace a zefektivnění systému a časem i personální rozvoj [7].

### **5.5 Náklady na zvýšení úrovně leadershipu**

Zvyšování úrovně leadershipu je nyní velmi aktuální téma a firmy na školení svých leaderů vynakládají nemalé finanční prostředky. Ceny za kurzy jdou do mnoha i desítek tisíc. Pokud by firma chtěla zaškolit pouze jedno oddělení, mohla by se cena vyšplhat i na několik desítek až stovek tisíc korun [7];[13].

Toto je však pro společnost jedinečná příležitost, neboť leader s vysokou úrovní leadershipu je přítomen přímo v jednom z oddělení. Díky tomu může firma ušetřit mnoho desítek tisíc za externí školení svých leaderů v oblasti komunikace, motivace, přístupu k zaměstnancům a podobně. A navíc školení od vlastního leadera má významnou přidanou hodnotu - leader zná dobře provoz, místní problémy, přístupy zaměstnanců a vedení a díky tomu všemu dokáže své rady „ušít“ přímo na míru [7].

## ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zabýval problematikou praktického pojetí leadershipu. V první teoretické části práce jsem se věnoval diverzifikaci pojmů leadership a management a objasnění základní problematiky leadershipu a psychologie. Cílem následující kapitoly bylo charakterizovat přístupy k leadershipu a objasnit vývoj pohledu na psychologii osobnosti a vymezit základní dimenze psychologie MBTI.

Jelikož je leadership velmi často diskutovaným tématem bylo by vhodné vytvořit nějaký prakticky použitelný rámec informací, rad a doporučení aby bylo možné se v této „džungli“ názorů orientovat. Bylo by vhodné problematiku leadershipu pojmout více v širším a praktičtější měřítku. Téma práce jsem si vybral také hlavně z důvodu zájmu o praktickou psychologii v oblasti řízení a komunikaci s lidmi.

V praktické části bakalářské práce byl proveden kvantitativní a kvalitativní výzkum formou dotazníkových šetření a rozhovorů.

Cílem praktické části bylo zjistit:

- úroveň leadershipu zkoumaného leadera,
- povaha dle MBTI zkoumaného leadera,
- úroveň leadershipu pracovní skupiny,
- povaha skupiny dle MBTI,
- vztahy ve skupině,
- historie skupiny a její vývoj s různými leadery.

U vyplňování dotazníků mně všichni vyšli vstříc. I rozhovor s leaderem byl velmi přínosný, ve všem mi vyšel maximálně vstříc a ochotně se, se mnou podělil i o své názory, zkušenosti a vědomosti.

## 6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [3] BLIGH, M., C., J. R. MEINDL. *The cultural ecology of leadership: An analysis of popular leadership books*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. ISBN 0-8058-4095-8.
- [4] ČAKR, M. *Typologie osobnosti pro manažery: Kdo jsem já, kdo jste vy?* Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-85943-12-3.
- [5] DALE, C. *Jak dovést sebe i druhé k vrcholovým výkonům*. Praha: Pavel Dobrovský - BETA, 2010. ISBN 978-80-7306-425-9.
- [6] EYSENCK, J. H. *Personality, Genetics and Behavior*. New York: Prager, 1982. ISBN 0-521-48014-0.
- [7] LEADER. Interview.
- [8] MAXWELL, J. C. *5 ÚROVNÍ LEADERSHIPU*. Praha: Pavel Dobrovský – BETA, 2011. ISBN 978-80-7306-497-6.
- [9] MAXWELL, J. C. *Leadership Gold: Lessons I've Learned from a Life time of Leading*. United States: Thomas Nelson Publishers, 2008. ISBN 9781400280070.

- [10] PROCHÁZKA, J., VACULÍK M., SMUTNÝ P. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.
- [11] STÝBLO, J. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-5-0.
- [12] STÝBLO, J. *Leadership: realita nebo vize*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-105-5.
- [13] TOP VISION - top vision [online]. 2015 [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/>
- [14] WEINHRICH, H., *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.

## **8 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ**

### **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Rozdíly mezi řízením a vedením Zeleznik .....	13
Tabulka 2: Rozdíly mezi řízením a vedením Kotter .....	14
Tabulka 3: Nejdůležitější vlastnosti leadera .....	16
Tabulka 4: Šestnáct osobnostních typů .....	35
Tabulka 5: Povaha leadera .....	36
Tabulka 6: Struktura pracovní skupiny .....	41
Tabulka 7: Zastoupení povah v pracovní skupině .....	41
Tabulka 8: Úroveň leadera dle pracovní skupiny .....	43

### **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Zastoupení povah v pracovní skupině .....	42
Graf 2: Úroveň leadera dle členů týmu .....	44



## 9 SEZNAM PŘÍLOH

Dotazník pro členy leaderova týmu .....	I
Psychologický dotazník .....	III
Dotazník pro leadera .....	IX

## Dotazník pro členy leaderova týmu

### Posouzení jednotlivých členů týmu

Pohlaví: muž žena

Rok narození:

Přečtěte si prosím každý výrok a odpovězte "Ano", nebo "Ne" ve vztahu k leaderovi. Neexistuje správná nebo špatná odpověď. Tento posudek je vytvořen jen jako zachycení Vaší interakce s danou osobou.

- Ano Ne Tohoto člověka vnímáte jako svého leadera.
- Ano Ne Tento člověk se na vedoucí pozici, kterou zastává, dobře hodí.
- Ano Ne Tento člověk vnímá svou pozici jako příležitost zasloužit si své místo u stolu vedoucích, ne jako výsadu využívanou k osobnímu postupu.
- Ano Ne Tento leader se zajímá o Vaši rodinu a Váš soukromý, mimopracovní život a pravidelně se Vás na to vyzptává.
- Ano Ne Tento leader zná Vaše silné a slabé stránky.
- Ano Ne Tento leader zná a respektuje Vaše sny a touhy.
- Ano Ne Tento leader je odhodlán pomáhat Vám v práci uspět.
- Ano Ne Tento leader Vám věří a vy věříte jemu.

- Ano Ne Uznáváte profesní schopnost a kvality tohoto leadera.
- Ano Ne Spoléháte na jeho radu a odborné posouzení.
- Ano Ne Díky vlivu tohoto leadera jste se stali výkonnější.
- Ano Ne Tým, jeho jste součástí, je díky jeho leadershipu lepší.
- Ano Ne Vy a tým, jehož jste součástí, přispíváte k vizím a cílům celé organizace.
- Ano Ne Získali jste od tohoto leadera zvláštní školení, které Vám pomohlo k lepším výkonům.
- Ano Ne Tento leader Vás vzdělával, aby Vám pomohl stát se lepším leaderem.
- Ano Ne V současné době vedete druhé, což je důsledkem toho, že Vám tento leader poskytl příležitosti a školení.
- Ano Ne Tomuto leaderovi věříte a nepochybujete o jeho slovech.
- Ano Ne Díky vkladu a vlivu tohoto leadera školíte a rozvíjíte druhé leadery.
- Ano Ne Dokázali byste převzít roli svého leadera s velmi velkou pravděpodobností na úspěch.
- Ano Ne Tento leader změnil Váš život a Vy jste jeho zastánci

a prosazujete jej u ostatních leaderů.

## Psychologický dotazník

Rozdělte 5 bodů v libovolném poměru (od 0:5 do 5:0) mezi možnosti odpovědí A), B).  
5 bodů - souhlas na 100%, 0 bodů - nesouhlas.

Vzor:

4	A)
1	B)

### 0 Raději:

řeším nový a komplikovaný problém  
pracuji na něčem, co jsem již dělal/a dříve nebo co znám z minula

V testu nejsou ani správné, ani špatné odpovědi.

Body

	A)
	B)

### 1 Raději:

řeším nový a komplikovaný problém  
pracuji na něčem, co jsem již dělal/a dříve nebo co znám z minula

### 2 Rád/a

	A)
	B)

pracuji sám/a v tichém prostředí  
jsem tam, kde "se něco děje"

### 3 Při posuzování jiných se řídíte spíše:

	A)
	B)

trvalými zákonitostmi než okamžitými okolnostmi  
okamžitými okolnostmi než trvalými zákonitostmi

### 4 Máte sklon vybírat si:

	A)
	B)

spíše pečlivě  
poněkud impulsivně

### 5 Ve společnosti, na večírku apod. se bavíte zpravidla:

	A)
	B)

s několika málo lidmi, které dobře znáte  
s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec

### 6 Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:

	A)
	B)

zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku  
zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě

### Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého 7 asistenta.

#### Jak byste asi postupval/a?

	A)
	B)

Uvažoval/a, jak se vaše dvě osobnosti shodnou nebo budou doplňovat.

Zvažoval/a soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi.

	A)
	B)

**8 Když na něčem pracujete:**

raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru  
raději ponecháváte konec otevřený až do poslední chvíle pro  
případné změny

	A)
	B)

**9 Na večírcích, ve společnosti:**

se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte  
odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste naurazili, protože  
příliš  
moho lidí kolem vás vás vyčerpává

	A)
	B)

**10 Zajímá vás více:**

to, co bylo a co je  
co není a mohlo by být

	A)
	B)

**Když poslouchám, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se**

**11 pokouším**

vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá  
objektivně to zhodnotit a analyzovat

	A)
	B)

**12 Když na něčem pracuji, mám raději**

mít o všem přehled a udržet si věci pod kontrolou  
zkoušení různých možností

	A)
	B)

**13 Když mi zazvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle**

to považuji za rušení  
nevadí mi ho zvednout

	A)
	B)

**14 Je horší:**

mít hlavu v oblacích  
držet se při zemi

	A)
	B)

**15 Ve vztahu k ostatním jste spíše:**

objektivní  
osobní

	A)
	B)

**16 Vadí vám více, když**

je více věcí rozpracovaných  
když je už všechno hotovo

	A)
	B)

**17 Když někam telefonujete:**

nebojíte se, že na něco zapomenete  
připravíte si, co budete říkat

	A)
	B)

**18 Když diskutuji o problému se svými kolegy, je pro mne snazší:**

vidět věci "v širším rámci"  
postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

	A)
	B)

**19 Co vás popisuje lépe? Jste spíše:**

- analytický typ
- vciťující se typ

	A)
--	----

**20 Často:**

když něco začínám, vše si předem sepíšu a naplánuji, protože většinou

nesnáším, když později musím něco podstatně změnit

neplánuji a spíše nechávám věci vyvíjet tak, jak se k nim postupně dostávám

	B)
--	----

**21 Ve společnosti jiných lidí spíše:**

začínáte rozhovor sám/a

přenechávám iniciativu druhým

	A)
	B)

**22 Když pracuji na přidělené práci, mám tendenci k:**

plynulé a nepřetržité práci ustáleným tempem

práci s velkými výdeji energie a následnými "prostoji"

	A)
	B)

**23 V jaké situaci se cítíte lépe:**

spíše v přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem

spíše proměnlivé, nestrukturované, s překvapením

	A)
	B)

**24 Je horší:**

být nespravedlivý a neměřit všem stejně

nemít slitování

	A)
	B)

**25 Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:**

smysl pro realitu

představivost

	A)
	B)

**26 Když zazvoní telefon:**

spěcháte, abyste jej zvedl/a první

doufáte, že jej zvedne někdo jiný

	A)
	B)

**27 Moje jednání vede a řídí více:**

hlava

srdce

	A)
	B)

**28 Více obdivu si zaslouží schopnost:**

umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický

rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je

	A)
	B)

**29 Když mě napadne nová myšlenka, obvykle:**

pro ni rychle vzplanu a podělím se o ni s ostatními

raději o ní hloubám trochu déle, než ji někomu sdělím

	A)
	B)

	A)
	B)

**30 Řekli byste, že jste spíše:**

důvtipná/ý

praktická/ý

	A)
	B)

**31 Raději slyším:**

konečný a neměnný výrok

zkusmý a předběžný výrok

	A)
	B)

**32 Je větší chybou být:**

tolerantní a smířlivý

nekompromisní a kritický

	A)
	B)

**33 Jste spíše:**

ranní ptáče

noční sova

	A)
	B)

**34 Na jednáních mě pohoršují spíše lidé, kteří:**

přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady

prodlužují jednání mnoha nepraktickými podrobnostmi

	A)
	B)

**35 Při práci dávám většinou přednost tomu, zabývat se:**

idejemi, principy, myšlenkami

lidmi, osobami, aktéry

	A)
	B)

**36 O víkendech mám tendenci:**

plánovat, co budu dělat

nechám, aby se věci vyvinuly, a rozhoduji se v průběhu událostí

	A)
	B)

**37 Při jednáních mám sklon:**

rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvím

hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chci sdělit

	A)
	B)

**38 Když něco čtu, obvykle:**

se soustředuji ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno

čtu mezi řádky a vztahuji slova k jiným námětům a tématům

	A)
	B)

**39 Když se mám rozhodovat ve spěchu, často:**

se cítím nepříjemně a přeji si získat více informací

jsem schopen/a se rozhodnout i s údaji, které mám v danou chvíli k dispozici

	A)
	B)

**40 Raději bych pracoval/a pro organizaci, kde:**

bych měl/a práci s intelektuální stimulací

bych byl zaujat/a jejími cíli a posláním

	A)
	B)

**41 Co vás imponuje více:**

logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování

dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy

	A)
--	----

**42 V písemném projevu dáváte přednost:**

věcnému stylu

B)

obrazovému, metaforickému stylu

 A)  
 B)

**43 U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:**

podrážděn/a kdo to k vám zase "leze"

potěšen/a, že se na vás někdo přišel podívat

 A)  
 B)

**44 Dáváte přednost tomu:**

nechat věci, aby se samy jen tak přihodily

zajistit, aby všechno bylo předem připraveno

 A)  
 B)

**45 Charakterizují vás spíše:**

četné, spíše letmé a povrchnější kontakty s více lidmi

trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy s několika málo lidmi

 A)  
 B)

**46 Cítíte se zpravidla lépe:**

po konečném rozhodnutí

když jsou věci ještě otevřeny

 A)  
 B)

**47 Spolehnete se spíše na svou:**

zkušenost

intuici a tušení

 A)  
 B)

**48 Jste si jistější:**

při logických úsudcích = správné-nesprávné

při hodnotových soudech = dobře-špatně

 A)  
 B)

**49 Raději se rozhodují:**

po té, co jsem si zjistil/a mínění ostatních

především podle vlastního uvážení

 A)  
 B)

**50 Obvykle dávám přednost tomu:**

použít osvědčených metod, které znám spíše než

vymýšlet a zkoušet, jak by šly věci dělat nově a jinak

 A)  
 B)

**51 Raději:**

se věnuji tomu, co je

přemítám o různých možnostech

 A)  
 B)

**52 K závěrům a rozhodnutím dospívám především na základě:**

věcného zdůvodnění a logické analýzy

na základě toho, co cítím, že je správné a věřím, že je lidsky přijatelné

 A)  
 B)

**53 Nemám rád/a:**

předem jasně nalinkované a naplánované věci se závaznými termíny

když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení



A)

B)

A)

B)

A)

B)

**54 Nejhezčí chvíle nejraději prožívám:**

spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, aniž je nutně musím

znát nějak mimořádně dlouho

s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám

**55 Mám ve zvyku:**

poznávat si důležité schůzky a věci, které musím udělat či zařídit,

do diáře, či plánovacího kalendáře

omezovat takovéto poznámky na minimum

**56 Jednám spíše na základě:**

vnitřního přesvědčení a pocitu, že je něco správné, které už nemusím dále příliš zkoumat

objektivně ověřených závěrů

## Dotazník pro leadera

Pohlaví:        muž        žena

Rok

narození:

Přečtěte si prosím následující výroky a zaškrtněte ty, o kterých se domníváte, že ve Vašem případě platí. Odpovídejte na základě prvotního pocitu. Žádné otázky prosím nepřeskakujte a nevracejte se a své odpovědi neměňte.

- Lidem, kteří pro mě pracují, nemusím připomínat, že leader jsem tady já.
- Každého člověka, který pro mě pracuje, vnímám jako jedinečnou osobu, ne jako někoho, kdo je určován je svou funkcí.
- Po většinu dní se těším, jak půjdu do práce.
- Pozici, kterou jsem získal, vnímám jako příležitost učit se, a ne hájit svůj rybníček
- Lidé, kteří pro mě pracují, jsou ochotní dělat práci navíc, nad rámec svých pracovních povinností.
- Vím, že zvládání problémů, které lidé mají, je součástí vedení, a tak to také přijímám.
- Mám touhu učit se více o leadrshipu a stát se lepším leaderem.
- O své práci přemýšlím z hlediska toho, co je potřeba vykonat,

a věnuji jen malou pozornost kariévnímu postupu a pozicím, kterých si přeji postupně dosáhnout.

- Jedním z mých primárních cílů je pomáhat lidem, kteří pro mě pracují.
- Většině lidí nedělá problém se mnou pracovat.
- Lidé mimo mé oddělení nebo mimo oblast, za kterou zodpovídám, respektují mé názory a často mě vyhledávají, aby mě požádali o radu.
- Zním své silné a slabé stránky a v práci mě zřídka něco nepříjemně překvapí.
- Většinu lidí mám upřímně rád a chci jim pomáhat.
- Při jednání s lidmi, kteří pro mě pracují, jsem velmi důsledný a klidný.
- Když něco říkám lidem ve svém týmu, vždycky vědí, že se na to mohou spolehnout, protože jsem důvěryhodný.
- Rozvíjím dobré vztahy se všemi lidmi, kteří pro mě pracují.
- Lidé, kteří pro mě pracují, mě skoro ve 100% času považují za sympatického a milého člověka.
- Když si se členy svého týmu potřebuji otevřeně promluvit, abychom opravili nějaké chyby nebo vyřešili problém, udělám to a příliš to neodkládám.

- Věřím, že zaměstnanci touží i po něčem jiném než po slušné výplatě za slušně odvedenou práci; většina touží po povzbuzení a já jim je poskytuji.
- Rozvíjím vztahy s každým, kdo pro mě pracuje.
- V práci si stále vytyčuji cíle a dosahuji jich.
- Dobří lidé vždycky chtějí pracovat se mnou, v mém týmu.
- Lidé mě v mém oboru vnímají jako odborníka a vyhledávají mě, aby se ode mě poučili.
- Neustále si stanovuji vyšší cíle a dosahuji jich, dokonce i tehdy, když mi je nežadají nadřízení.
- Má pracovní výkonnost často posouvá tým na vyšší úroveň.
- Všetmu, co dělám, dávám všechno.
- Nijak mi nevadí vědomí toho, že ostatní sledují mé výkony a následují mého příkladu.
- Jsem známý jako ten, kdo řeší problémy, často dokončuji obtížné úkoly.
- Mám systémy a zvyky, které mi pomáhají pracovat na velmi výkonné úrovni.
- Plánuji a provádím školení a rozvoj všech členů svého týmu, a to na pravidelné a důsledné bázi.

- Když se začnou blížit deadliny nebo práce začne být naléhavá, nikdy nerušíme naše schůze věnované školení a rozvoji.
- Neustále podstupuji riziko, tím, že lidem dávám autoritu a povinnosti, které je budou vést k plné produktivitě.
- Každý měsíc trávím značné množství času vzděláváním slibných leaderů.
- Velmi dobře znám silné a slabé stránky všech lidí, které vedu.
- K výchově, rozvoji a vzdělávání svých lidí přistupuji individuálně.
- Při učení druhých trávím největší a nejvýznamnější množství času s lidmi, kteří mají největší schopnosti, talent a potenciál.
- Mám záznam přestupů lidí z jedné pozice na druhou, abych jim pomohl najít to, co jim vyhovuje.
- Neustále lidem poskytuji zpětnou vazbu, nejen v rámci formálních posudků.
- Můj tým či oddělení je druhými považován za nejlépe vyškolený (nebo jeden z nejlépe vyškolených) v dané organizaci.
- Dokáži vyjmenovat konkrétní lidi, které jsem přiměl, aby se mnou mluvili o nepříjemných skutečnostech, a oni tak činí pravidelně.
- Využívám svůj vliv, abych své organizaci vštípil hodnoty.
- Směřování organizace jsem stanovil já nebo tým, jeho jsem součástí.

- Rozvíjel jsem mnoho leaderů, kteří nyní rozvíjejí další leadery.
- Raduji se z vzájemného působení a přátelství malého kroužku leaderů, se kterými mluvím na své cestě zdokonalování leadershipu.
- Dosud jsem na vrcholu a můj vliv je silný.
- Dokážu vyjmenovat alespoň jednoho člověka, který by v případě, že bych se rozhodl odejít ze své současné pozice, byl připraven nastoupit a převzít mé místo.
- Mám vliv i mimo svou organizaci.
- Lidé mimo okruh mého pracovního odvětví mě vyhledávají kvůli radám ohledně leadershipu.
- Svůj vliv a zdroje využívám pro věci, které jsou důležitější než já nebo má organizace.