

Filozofická fakulta Univerzity Karlovy
Katedra psychologie

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. David Hanuš

Dotazník interpersonální diagnózy jako diagnostický nástroj
personální psychologie

Interpersonal Check List as a Diagnostic Tool of Industrial and
Organizational Psychology

Praha 2011

Mgr., MUDr. Radvan Bahbouh, Ph.D.

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Mgr., MUDr. Radvanu Bahbouhovi, Ph.D. za jeho podněty a rady pro vypracování této práce.

Rovněž děkuji Mgr. Haně Kyrianové za podporu, vstřícnost a její přispění k tomu, že tato diplomová práce mohla vzniknout.

Prohlašuji,

že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 22. července 2011

David Hanuš

Abstrakt

Cílem práce je zjistit, zda je možné využít dotazník interpersonální diagnózy k diagnostice manažerských předpokladů souvisejících s vedením podřízených. Teoretická část shrnuje vývoj vědeckého zkoumání osobnostních předpokladů manažera a prezentuje zjištěné výsledky. Je představeno několik vysvětlení, jak mohou osobnostní rysy souviset s efektivitou manažera. Bylo zjištěno, že osobnostní rysy hrají významnou roli v tom, nakolik je někdo jako efektivní vůdce vnímán. Výsledky empirické části ukazují, že lidé, kteří vedou podřízené, skórují nadprůměrně v určitých dimenzích dotazníku interpersonální diagnózy. Jedná se o dimenze dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný agresivní. Z diskuze zjištěných výsledků vyplývá, že tyto vlastnosti je možné označit za manažerské předpoklady. Dotazník interpersonální diagnózy je tedy validním nástrojem pro identifikaci manažerského potenciálu.

klíčová slova: manažerské předpoklady, vůdcovství, dotazník interpersonální diagnózy, diagnostika, osobnostní rysy, personální psychologie

Abstract

The aim of this paper is to verify the applicability of Interpersonal Check List for assessing managerial potential, namely leadership potential. The evolution and findings of leadership research are summarized in the theoretical part of the article. Possible effects of personality traits on leader effectivity are theoretically explained. There is evidence that these traits affect the perception of leaders. Empirical tests show that employees in leadership positions score higher in several dimensions of Interpersonal Check List, particularly in managerial – autocratic, competitive – exploitive and blunt – aggressive dimensions. The discussion of these findings leads to the conclusion that the mentioned dimensions could be considered as indicators of leadership potential. Interpersonal Check List is a valid instrument for assessing leadership potential.

keywords: leadership, leadership potential, Interpersonal Check List, assessment, personality traits, personnel psychology

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Cíl práce.....	8
3. Problematika výběru manažerů	9
4. Vůdcovství ve skupině jako předmět vědeckého zkoumání.....	10
4.1. Definice pojmů a specifikace zkoumaného tématu	10
4.2. Osobnostní rysy vůdce a jejich efekt	10
4.2.1. Vyniknutí vůdce (Leader emergence).....	12
4.2.2. Subjektivní efektivita vůdce (Subjective leader effectiveness).....	12
4.2.3. Objektivní efektivita vůdce (Objective leader effectiveness).....	13
4.3. Historický vývoj teorií vůdcovství	13
4.3.1. Osobnostní vlastnosti vůdce skupiny.....	13
4.3.2. Zaměření na chování vůdce skupiny	14
4.3.3. Kontingenční teorie.....	15
4.3.4. Teorie prostředků a cíle	16
4.3.5. Situační teorie	16
4.3.6. Vztahové přístupy	17
4.3.7. Kognitivní přístupy	18
4.3.8. Charismatické a transformační vedení.....	18
4.4. Výzkum se zaměřením na osobnostní vlastnosti vůdce skupiny.....	19
4.4.1. Kompetence týkající se úkolu.....	22
4.4.2. Sociální kompetence	23
5. Interpersonální systém osobnosti a dotazník ICL.....	25

6. Dotazník ICL jako nástroj diagnostiky manažerských předpokladů	29
6.1. Shrnutí manažerských předpokladů	29
6.1.1. Kompetence týkající se úkolu	30
6.1.2. Sociální kompetence	30
6.1.3. Osobnostní rysy	30
6.2. Průnik s diagnostickým potenciálem dotazníku ICL	30
6.3. Dimenze dotazníku ICL jako indikátory manažerských předpokladů	31
6.3.1. Dimenze dominantní – autokratický	32
6.3.2. Dimenze kompetitivní – egocentrický	35
6.3.3. Dimenze rázný – agresivní	37
6.3.4. Dimenze kritický – podezřívavý	38
6.3.5. Dimenze skromný – ponížený	38
6.3.6. Dimenze konformní – hyperkonformní	39
6.3.7. Dimenze kooperativní – hyperafiliativní	39
6.3.8. Dimenze odpovědný – hyperprotektivní	40
6.4. Teoretické koncepce vlivu osobnostních vlastností na efektivitu manažera	42
6.4.1. Osobnostní vlastnosti podmiňují vnímání vůdce	42
6.4.2. Potřeba vlivu jako motivátor manažera	43
6.4.3. Další možnosti teoretické argumentace	44
7. Empirická část	45
7.1. Cíl empirické části	45
7.2. Metodika	45
7.2.1. Sběr dat	45

7.2.2. Popis výzkumného vzorku.....	45
7.2.3. Konstrukce kritéria manažerská zkušenost.....	48
7.3. Operacionalizace hypotéz.....	49
7.4. Analýza dat.....	50
7.4.1. Dimenze dominantní – autokratický.....	51
7.4.2. Dimenze kompetitivní – egocentrický.....	52
7.4.3. Dimenze rázný – agresivní.....	53
7.4.4. Dimenze odpovědný – hyperprotektivní.....	53
7.4.5. Zhodnocení hypotézy zohledňující různé úrovně řízení.....	53
7.4.6. Doplňující analýzy.....	54
7.5. Shrnutí výsledků analýzy.....	56
8. Diskuse.....	57
9. Závěr.....	62
10. Literatura.....	64
11. Dodatky.....	67
11.1. Přehled tabulek.....	67
11.2. Přehled diagramů.....	67

1. Úvod

Dotazník interpersonální diagnózy patří mezi validní nástroje diagnostiky osobnosti. Vychází z koncepce kruhového modelu interpersonálních vlastností, který byl ověřen řadou empirických studií. Tyto studie potvrzují, že model je komplexním popisem interpersonálního chování. Dotazník interpersonální diagnózy byl od svého vzniku používán především v oblasti klinické psychologie a v poradenství. Vzhledem k jeho dobrému diagnostickému potenciálu je na místě položit si otázku, zda je tento dotazník využitelný i v oblasti personální psychologie. Na tuto otázku se snaží předložená práce odpovědět. Konkrétně se zabývá tím, zda je možné dotazník interpersonální diagnózy využít k diagnostice manažerského potenciálu.

2. Cíl práce

Práce bude členěna na teoretickou a empirickou část. V teoretické části shrnu historický vývoj zkoumání fenoménu vůdcovství. Zaměřím se zejména na přístupy, které se na problematiku dívají perspektivou osobnostních vlastností vůdce ve skupině. Poznatky zjištěné v této oblasti budu zobecňovat na užší téma, jímž je vedení podřízených v rámci organizace. Shrnu, které osobnostní vlastnosti by podle výzkumů měly patřit k předpokladům manažera. Představím i teoretickou argumentaci k daným zjištěním. Dále se budu podrobněji zabývat modelem interpersonálních vlastností osobnosti, z něhož vychází dotazník interpersonální diagnózy (ICL). Cílem teoretické části bude na základě zjištěných informací dojít k závěru, zda osobnostní profil zjišťovaný dotazníkem ICL zahrnuje vlastnosti, které patří k manažerským předpokladům. Každá z dimenzí dotazníku ICL bude diskutována zvlášť.

Cílem empirické části bude ověřit hypotézy vycházející z teoretické diskuse. Základem tohoto ověření bude porovnání dvou skupin zaměstnanců. Jednak zaměstnanců bez podřízených a zaměstnanců, kteří vedou podřízené. Součástí empirické části bude interpretace výsledků analýz a diskuse faktorů, které se mohly na daných výsledcích podílet. Z této diskuse vyplyne závěr, zda je možné dotazník ICL považovat za užitečný nástroj pro diagnostiku manažerských předpokladů.

3. Problematika výběru manažerů

Pozice manažera v organizaci klade na člověka značné nároky. Je třeba, aby zvládal celou řadu rolí. Zodpovídá za určitý proces, musí tedy plánovat a organizovat činnost. Rozhoduje o tom, jak budou využity zdroje. Musí reagovat na změny, které probíhají na všech úrovních, jak ve vnějším prostředí – na trhu, tak ve vnitřním prostředí – v organizaci nebo v pracovním kolektivu, jehož je součástí. Splnění úkolů dosahuje především prostřednictvím týmu podřízených. Do jeho role tedy nutně spadají dovednosti související s vedením lidí. Rozděluje úkoly a deleguje zodpovědnost za jejich splnění. Motivuje podřízené k výkonu a zodpovídá za součinnost celého týmu a profesní rozvoj jeho členů.

Vzhledem k tomu, jak komplexní je soubor rolí, ve kterých musí manažer obstát, stává se i výběr řídicího pracovníka náročnou úlohou. „Jak a podle čeho vybrat člověka, který bude na manažerské pozici úspěšný?“ Teorií o tom, co definuje úspěšného manažera, stejně jako postupů, jak takového člověka vybrat, je celá řada. Můžeme se setkat například s přístupy založenými na testování schopností, zejména inteligence. Velké úsilí bylo věnováno zkoumání osobnostních rysů, které jsou předpokladem úspěchu v roli manažera. Je snaha o všestranné zhodnocení schopností a dovedností uchazečů prostřednictvím Assessment center. Uvažuje se o tom, že dobrý manažer je ten, který dokáže měnit manažerský styl v závislosti na podmínkách situace. Přes všechno úsilí dobře zhodnotit manažerské předpoklady uchazečů nemůžeme očekávat stoprocentní predikci jejich budoucího výkonu. Nároky, se kterými se budoucí manažer bude muset vyrovnat, jsou rozmanité a těžko předvídatelné. Tím pádem i těžko modelovatelné v situaci výběru.

V tomto kontextu se cíl této práce jeví jako dílčí příspěvek k problematice výběru manažerů. Zaujímá jen jednu z možných perspektiv hodnocení vedoucích pracovníků, soustředí se na rovinu osobnostních vlastností. Práce může přispět tím, že zhodnotí, zda je dotazník interpersonální diagnózy uplatnitelný při rozlišování manažerských předpokladů.

4. Vůdcovství ve skupině jako předmět vědeckého zkoumání

4.1. Definice pojmů a specifikace zkoumaného tématu

Podstatné pojmoslovné vymezení je třeba uvést pro termíny manažer a vůdce ve skupině, které budu v diplomové práci používat.

Manažer je pracovník na vedoucí pozici v organizaci. Zodpovídá za to, že tým, který vede, bude podávat očekávané výsledky. Soubor manažerských rolí je možné rozdělit na dvě části. Jeden soubor rolí se týká procesu, druhý se týká vedení lidí. Procesní role spočívají v organizování a plánování činností, v rozhodování a v distribuci zdrojů. Vedoucí role spočívají v motivování a vedení podřízených k dosahování výkonu (Bedrnová, E., Nový, I., 2009, s. 136).

Vzhledem k tomu, že použitý diagnostický nástroj se vztahuje pouze k rovině osobnostních rysů, které se týkají interpersonálního chování, mám možnost posuzovat především manažerské předpoklady pro vedení lidí. Kvůli této skutečnosti se v práci nevěnuji manažerským předpokladům, které se týkají řízení procesů. Těžištěm mého zájmu je prozkoumání osobnostních vlastností, které jsou předpokladem pro efektivní vedení. Zajímám se o téma, které je v anglicky psané literatuře označováno pojmem „leadership“. Do českého jazyka překládám tento pojem jako vůdcovství. Zajímá mne, do jaké míry dokáže být manažer vůdcem ve svém týmu, do jaké míry mu jeho osobnostní vlastnosti dopomohou k získání autority a efektivnímu vedení podřízených.

Výzkumy vůdcovství ve skupině, které ve své práci používám, se nevztahují výhradně k roli manažera v organizaci. Zabývají se převážně hledáním těch vlastností a faktorů, které vedou k tomu, že někdo v rámci skupiny získá vedoucí postavení a dokáže dlouhodobě uplatňovat autoritu. Vzhledem k tomu, že vůdcovské postavení v týmu je sociální atribut, který manažer potřebuje pro efektivní výkon své role, zakládám vymezení manažerských předpokladů na výzkumech vůdcovství ve skupině. Pokud tedy v práci hovořím o charakteristikách vůdce ve skupině, předpokládám, že zjištěné poznatky jsou zobecnitelné na manažera, který vede svůj tým podřízených.

4.2. Osobnostní rysy vůdce a jejich efekt

„Co dělá člověka úspěšným vůdcem?“ „Jak poznáme člověka, který má předpoklady k tomu vést druhé?“ To jsou otázky, které jsou podstatné pro poznání fenoménu

vůdčovství. Jednou z možností, jak na tyto otázky odpovědět je, že vůdce definují jeho osobnostní vlastnosti. Podle nich můžeme poznat, zda bude někdo úspěšný ve vedení lidí. Tento přístup se dočkal výrazné podpory i výrazné kritiky, jeho obliba se měnila v průběhu let. Základní oponenturou tomuto přístupu je stanovisko, že úspěšnost vůdce je podmíněna situací. Teprve ze situace a z interakce s druhými vyplývá, jaké chování vůdce vede k efektivnímu výsledku. Zastánci této kritiky tvrdí, že nejsou univerzální osobnostní vlastnosti, které z člověka dělají vůdce v jakékoliv situaci.

V kapitole věnující se historickému vývoji se této polemice budu věnovat důkladněji. V tuto chvíli mohu předeslat, že navzdory zdrcující kritice v průběhu 50. let přístup zohledňující osobnostní vlastnosti neztrácí na významu a může se opřít o empirickou i teoretickou podporu. Současné vědecké zkoumání vůdčovství zohledňuje jak situační, tak osobnostní faktory.

Spolu s kritikou osobnostního přístupu je možné konstatovat, že je problém ve vysoké obecnosti osobnostních vlastností. Ať už se jedná o schopnosti nebo osobnostní rysy, v konkrétní situaci se projeví vždy jen částečně. Mohou se projevovat napříč všemi situacemi, avšak jejich vliv na aktuální chování může být malý, situační vlivy mohou převládat. V pracovních podmínkách je pak možné říci, že osobnostní rysy a schopnosti nedostatečně předpovídají, nakolik má člověk předpoklady k efektivnímu splnění konkrétního úkolu. D. McClelland byl jedním z prvních, kdo tuto tezi prosazoval. Kritizoval přístupy, které za hlavní předpoklad pro úspěch v práci považovaly inteligenci. Začíná prosazovat pojem kompetence a tím usiluje o překonání tohoto problému.

Při definování kompetencí se vychází od konkrétních podmínek pracovní situace, od konkrétního úkolu. Kompetence je vymezována jako chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl (Kubeš, M., Spillerová, R., Kurnický, R., 2004, s. 27). Teprve z těchto požadavků, které vyplývají z konkrétního úkolu, je odvozováno, jaké osobnostní předpoklady jsou ke splnění tohoto úkolu třeba. Pojem kompetence respektuje, že výsledné chování člověka je složitě podmíněno i pokud uvažujeme za zdroj tohoto chování pouze osobnost člověka. Výsledné chování je výsledkem našich schopností, hodnot, postojů a motivů, ale i dovedností, znalostí a zkušeností, které jsme si stačili osvojit. Pokud tedy mluvíme o kompetenci, uvažujeme všechny tyto aspekty osobnosti, ne pouze schopnosti nebo osobnostní rysy. Kompetence tedy v sobě zahrnuje i motivační faktory, které se nutně podepisují na kvalitě výkonu

pracovníka. Kubeš s kolegy definují, že pracovník plní úkol dobře nebo na vynikající úrovni, pokud je a) vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje, b) je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii, c) má možnost v daném prostředí takové chování použít (Kubeš, M., et al., 2004, s. 27). Z pohledu kompetenčního přístupu je tedy omezené považovat za předpoklady pro pracovní činnosti pouze osobnostní rysy a schopnosti.

Dobrou ilustrací, jak je možné se při současném stavu vědeckého poznání dívat na vztah osobnostních rysů a úspěšnosti manažera, je model účinnosti osobnostních rysů vůdce – Leader Trait Emergence Effectiveness model (LTEE). Jeho autorem je Timothy A. Judge, který je jedním z obhájců paradigmatu osobnostních vlastností. Model se vyrovnává s řadou kritických námitek, které byly tomuto paradigmatu adresovány. Pracuje se třemi klíčovými pojmy, které se týkají efektivity vedoucího.

4.2.1. Vyniknutí vůdce (Leader emergence)

Pojem vyniknutí vůdce se vztahuje ke skutečnosti, že jedinec je ostatními jako vůdce vnímán. Je nositelem takových vlastností nebo projevuje takové chování, které vede k tomu, že ostatní členové skupiny respektují jeho autoritu a přizpůsobují se jeho rozhodnutím. Velká řada výzkumů vůdcovství byla založena právě na tom, že skupiny lidí byly vyzvány k řešení nějakého úkolu a bylo sledováno, jaká osobnost nebo jaké chování vede k ustanovení role vůdce ve skupině. Judge argumentuje, že osobnostní vlastnosti přispívají v první řadě k tomu, že někdo bude jako vůdce ostatními vnímán. To, že je člověk za vůdce považován, je předpokladem k tomu, aby mohl být ve své roli efektivní. Ve své argumentaci se Judge opírá mimo jiné i o socioanalytickou teorii R. Hogana (Judge, T. A., Piccolo, R. F. and Kosalka, T., 2009, p. 861).

4.2.2. Subjektivní efektivita vůdce (Subjective leader effectiveness)

To, že je někdo jako vůdce vnímán ovšem neznamená, že efektivní bude. Tedy, že bude účinně ovlivňovat a řídit aktivity své skupiny tak, aby dosahovala svých cílů. Efektivitu vůdce nebo manažera Judge rozděluje na dva aspekty. V tomto odstavci představíme první z nich. Pod subjektivní efektivitou manažera rozumí to, že je někdo ostatními vnímán jako efektivní. Jedná se o hodnocení ze strany jeho kolegů, nadřízených i podřízených. Do subjektivní efektivity zahrnuje hodnocení manažerských dovedností, hodnocení spokojenosti s nadřízeným a jakékoliv další hodnocení psychologického charakteru (Judge,

T. A., et al., 2009, p. 863). Subjektivní efektivita manažera ovšem nezajišťuje, že bude efektivní i objektivně, tedy že bude vykazovat měřitelný úspěch. Z pohledu Judge to však neznamena, že by subjektivní efektivitě neměla být věnována pozornost. Ten, kdo je vnímán jako efektivní vůdce, má mnohem větší šanci zapůsobit na skutečné objektivní zvýšení efektivit svého týmu. Jako hlavní moderátory toho, že někdo bude jako efektivní vnímán, považuje opět osobnostní vlastnosti. Jako příklad udává osobní charisma (Judge, T. A., et al., 2009, p. 863).

4.2.3. Objektivní efektivita vůdce (Objective leader effectiveness)

Druhým aspektem efektivit manažera je objektivní efektivita. Ta je měřena podle objektivně doložitelných kritérií jako výkon týmu, finanční obrat a přetrvání organizační jednotky. Podle Judge se na objektivní efektivitě manažera podepisují osobnostní vlastnosti již méně. Vlivy, které objektivní výkon podmiňují, jsou zejména vlivy prostředí: hrozby, dostupnost zdrojů a kulturně – společenské podmínky. Dostává se tak do polemiky s R. Hoganiem, který uvažoval především o souvislosti osobnostních vlastností a objektivního výkonu. Připouští však, že situace je do značné míry výsledkem aktivity jedince. (Judge, T. A., et al., 2009, p. 863).

Shrneme-li stanovisko T. A. Judge, docházíme k závěru, že osobnostní rysy se podepisují především na tom, zda bude někdo za vůdce považován. Sehrávají významnou roli v tom, zda se někdo vůbec stane vůdcem skupiny a zda bude vnímán jako efektivní. Osobnostní rysy podle Judge ovlivňují především subjektivní vnímání. Na objektivní výkon podle něj již nemají tak zásadní vliv (Judge, T. A., et al., 2009).

4.3. Historický vývoj teorií vůdcovství

4.3.1. Osobnostní vlastnosti vůdce skupiny

Úvahy a vědecké koncepce týkající se osobnosti vůdce prošly dlouhým a bouřlivým vývojem. Jedny z prvních úvah nad tímto tématem na konci 19. století byly inspirovány tzv. „teorií velkého muže“. Podle ní je historie a vývoj společnosti ovlivňován významnými vůdci, kteří stáli v čele politického a společenského dění. Zastáncem tohoto názoru byl mimo jiné i William James. Badatelé této doby, ovlivnění rovněž Galtonovými studiemi, vysvětlovali vůdcovské schopnosti na bázi dědičnosti.

Tento prvotní impuls zaměřil pozornost badatelů především na osobnost vůdce, na jeho vlastnosti a schopnosti. Ty byly podle nich podstatou úspěšného vedení. Hlavními výzkumnými otázkami bylo, co odlišuje vůdce od ostatních lidí a jak je tato odlišnost velká. Studie, které v této době vznikaly, byly pouze induktivního charakteru, chyběla jim teorie, která by vysvětlovala, jak pozorované vlastnosti k úspěšnému vedení přispívají. Zaměření na osobnostní vlastnosti převládalo ve výzkumu až do 40. let 20. století (Bass, B. M., Bass, R., 2008, p. 49).

4.3.2. Zaměření na chování vůdce skupiny

Hledání osobnostních vlastností, které by definovaly vůdce, však nevedlo ke kýženým výsledkům. Mezi závěry jednotlivých autorů existovaly rozpory, nedařilo se vymezit takové vlastnosti, které by univerzálně vedly k vyniknutí člověka jako vůdce ve všech situacích. O změnu v zaměření výzkumu vůdcovství se zasloužila mezi jinými i Stogdillova kritika, kterou publikoval v roce 1948. Prosadil myšlenku, že ke studiu vedení nestačí zkoumat osobnost vedoucího, že je třeba se více zaměřit na jeho chování zasazené do konkrétní situace.

Zkoumání bezprostředního chování, které probíhalo v 50. a 60. letech, přineslo poznatek, který je dnes již součástí všeobecného povědomí. V chování vedoucího pracovníka je možné rozlišit dva základní módy: jednání zaměřené na vztahy a jednání zaměřené na úkol. V anglicky psané literatuře se setkáváme s pojmy „consideration“ a „initiation structure“. Jednání zaměřené na vztahy je definováno jako jednání, které zahrnuje vzájemnou důvěru, respekt, určitou vřelost a raport mezi nadřízeným a jeho skupinou. To neznamena, že by tato dimenze zahrnovala povrchní „poplácávání po zádech“, tykání a podobné druhy mezilidského chování. Tato dimenze zdůrazňuje hlubší zájem o potřeby členů skupiny. K takovému chování patří například i přizvání podřízených k účasti na rozhodování a povzbuzování obousměrné komunikace (Fleischmann, E. A., 1998). Jednání zaměřené na úkol spočívá v tom, že nadřízený organizuje a definuje skupinové aktivity a to, jak se ke skupině vztahuje. Definuje role, které mají ostatní přijmout, přiděluje úkoly, plánuje další kroky, zajišťuje postupy vedoucí ke splnění úkolu a tlačí na výkon. Tato dimenze zdůrazňuje snahu dosáhnout organizačních cílů (Fleischmann, E. A., 1998). Hlavními postavami výzkumu chování byli Bales s kolegy, Stogdill a Coons a dále Kahn, Katz, Likert a Mann. Podle nich dosahuje efektivního vedení ten manažer, který dokáže uplatnit oba přístupy zároveň. Toto chování totiž vede ke

zvýšení produktivity týmu. Jejich výzkumu je však možné vytknout stejný nedostatek, jako ranému výzkumu osobnostních vlastností. Předmět zkoumání je zjednodušen a není věnována dostatečná pozornost teoretickému vysvětlení pozorovaných skutečností. Tito badatelé si dali za cíl popsat univerzální chování, které definuje úspěšného vedoucího. Nezohlednili však rozmanitost rolí, které musí manažer plnit v podmínkách reálné organizace, a proto jejich zjištění nejsou pro vysvětlení sledovaného fenoménu dostatečná (House, R. J., Aditya, R. N., 1997, p. 420—421). Současná shrnující metaanalytická studie Judge a kolegů potvrzuje, že orientace na vztahy podporuje spokojenost s nadřízeným a s prací, stejně jako motivaci podřízených. Orientace na úkol vede k větší efektivitě manažera a jeho týmu (Judge, T. A., Piccolo, R. F. and Ilies, R., 2004).

Společně s představením přístupu orientovaného na chování vůdce ve skupině uvedu i koncepci, která je historicky starší, avšak do tohoto paradigmatu rovněž zapadá. Jedná se o vymezení stylů vedení, které formuloval Kurt Lewin již v roce 1939. Lewin vymezil role autokratického, demokratického a „laissez-faire“ vůdce. Zkoumal, jaký bude mít vliv styl vedení na chování skupiny (Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K., 1939). Tyto tři styly vedení, které se mezi sebou liší především účastí podřízených na procesu rozhodování, se staly na dlouhou dobu součástí diskusí hledajících efektivní přístup k vedení podřízených.

4.3.3. Kontingenční teorie

Postupem času přibývalo výzkumných prací, ve kterých bylo manažerské chování uchopováno komplexněji. Jejich autoři se nespokojili pouze s osobnostními vlastnostmi a chováním, které by mělo vést k dobrým výsledkům. Zaměřili se více na situační vlivy a začali zkoumat podmínky, za kterých je určité chování manažera úspěšné. Z toho je odvozeno souhrnné označení teorií, které z těchto předpokladů vycházejí – kontingenční teorie. Kontingenční znamená podmíněný. Tyto teorie definovaly řadu proměnných, na kterých efektivita manažerského jednání závisí. Jako hlavního reprezentanta tohoto směru uvedu následující teorii.

V roce 1967 je publikována *Fiedlerova kontingenční teorie*. Její autor definuje dvě nové proměnné, na kterých výkon manažera záleží. Jednou z nich je míra, do jaké může manažer ovlivnit činnost skupiny. Druhou podstatnou proměnnou je složitost úkolu, který má skupina zajistit. Empiricky prokazuje, že manažeři orientovaní na úkol podávají lepší výkony buď v situacích, nad kterými mají vliv a jsou snadné, nebo v situacích, kde mají

malý vliv nebo jsou nesnadné. Manažeři orientovaní na vztahy podávají nejlepší výkon, pokud složitost úkolu a míra ovlivnitelnosti nedosahuje krajních extrémů (Mumford, M. D., 2009, p. 11).

4.3.4. Teorie prostředků a cíle

Teorie prostředků a cíle (Path-Goal Theory) rozvíjená v 70. letech především R. J. Housem propracovává kontingenční přístup. Autor vymezuje čtyři styly chování vedoucího: podporující vedení, direktivní vedení, konzultační vedení a vedení zaměřené na úspěch. Toto chování využívá vedoucí k vhodnému motivování podřízených. Volí je podle situace tak, aby dosáhl co nejvyššího výkonu a zároveň zachoval spokojenost podřízených. První styl je vhodný v situacích, které jsou stresové. Druhý styl je vhodný v situacích, které kladou na zaměstnance nejasné požadavky. Direktivní přístup snižuje nejistotu, která plyne ze situace. Třetí styl vede k motivaci podřízených, pokud jsou osobně zainteresováni na výsledku. Čtvrtý styl je efektivní za takových podmínek, kdy podřízení mají osobní zodpovědnost a plnou kontrolu nad výsledky své práce (House, R. J., 1996). Studie, které ověřovaly platnost této teorie, však přinášely neprůkazné výsledky. Jednou z obtíží bylo, že vedoucí nedokázali flexibilně měnit styl svého chování a tíhli k opakování jednoho stylu napříč situacemi (Mumford, M. D., 2009, p. 13).

4.3.5. Situační teorie

Na teorii prostředků a cíle navazuje *teorie životního cyklu* publikovaná v roce 1982 autory Blanchardem a Herseyem. Je možné se setkat rovněž s označením *teorie situačního vedení*. Autoři reformulují styly vedení definované Housem. Vymezují rovněž čtyři kategorie, které vznikají kombinací dvou faktorů – míry direktivity (na úkol zaměřené chování) a míry podpory (na vztah zaměřené chování). Výsledkem je nařizující styl, přesvědčující styl, konzultační styl a delegující styl (Bedrnová, E., Nový, I., 2009, s. 150). Vhodnost použití jednotlivých stylů závisí na vyspělosti a samostatnosti podřízených. Čím vyspělejší jsou podřízení, tím méně musí manažer zasahovat do rozhodování. Samostatnému podřízenému může jen delegovat splnění úkolu, tento podřízený již nevyžaduje ani větší míru podpory (House, R. J., Aditya, R. N., 1997, p. 423).

Obdobně jako teorie životního cyklu definuje styly vedení model vyvinutý pod hlavičkou Formula 4 Leadership Model. Základem modelu jsou opět dvě dimenze, jejichž kombinací jsou definovány čtyři základní styly. Jednou z dimenzí je zaměření na úkol versus zaměření na participaci. Druhou dimenzí je kontrola nad situací versus

zplnomocnění podřízených. Výslednými styly jsou delegativní styl (manažer nechá rozhodnout podřízeného na základě jeho názoru), direktivní styl (manažer rozhoduje na základě svého názoru), konzultativní styl (manažer se rozhoduje na základě názorů všech) a konsenzuální styl (rozhodnutí je dílem všech a opírá se o společný názor). S tímto modelem je úzce spjat diagnostický nástroj, jehož název by bylo možné přeložit jako indikátor manažerského rozhodování (Leadership Judgement Indicator – LJI). Tento nástroj zjišťuje, zda dokáže manažer dobře zvolit styl, který je vhodný pro určitou situaci. Měří tedy jeho dovednost či znalost správně se rozhodnout s ohledem na situační podmínky. Podle zvolených odpovědí je možné rovněž určit, jaký styl daný člověk preferuje.

4.3.6. Vztahové přístupy

Originální pojetí přináší *Teorie směny mezi vůdcem a členem* (Leader Member Exchange Theory, LMX). Tento přístup se nezaměřuje na obecné chování nebo rysy manažera a podřízených. Základní jednotkou zkoumání je pro něj dyadický vztah vůdce a člena skupiny. Mezi vůdcem a členem skupiny probíhá sociální směna, která může mít řadu pozitivních efektů, jako je zvýšení výkonu člena skupiny a jeho spokojenost a oddanost skupině. Z toho, jak jsou kvalitní vztahy vedoucího a členů skupiny, je možné odvodit výkonnost a funkčnost celého týmu (House, et al., 1997, p. 430). Mezi základní prvky směny patří kompetence, sociální dovednosti, důvěra, pozornost a vnímavost. Dále je možné zmínit podporu, odměny a spokojenost (Schriesheim, Ch. A., Castro, S. L. and Cogliser, C. C., 1999, p. 76).

Teorie rolových očekávání spojuje úspěšnost manažera s tím, zda dokáže naplnit rolová očekávání svých kolegů. Tyto úvahy mají své kořeny ve výzkumu malých sociálních skupin. V nově vzniklé skupině musejí její členové zaujmout a obhájit své role. Ti, kdo jsou nejvíce schopni a ochotni podnítit činnost skupiny ke společnému cíli, se stávají vůdci. Pokud se jim daří vyvolat v ostatních očekávání, že dokážou roli vůdce naplnit, a podaří se jim řídit interakci ve skupině, jsou skupinou jako vůdci uznáni. Z této koncepce čerpá oporu Tsui, když tvrdí, že manažer dosáhne tzv. reputační efektivity, pokud splní rolová očekávání svých kolegů. Často stojí před problémem, že jsou na něho kladena různorodá rolová očekávání. Do té míry, do jaké se mu podaří je naplnit, je svými kolegy respektován jako vůdce a je tudíž efektivní ve své roli (Bass, et. al., 2008, p. 61). Tento přístup koresponduje s argumenty T. A. Judge o subjektivní efektivitě manažera.

4.3.7. Kognitivní přístupy

Kognitivní přístupy se zaměřují na způsoby, jak úspěšní vůdci přemýšlejí, jak o vůdcích přemýšlí druzí nebo jak se jejich myšlení mění podle podmínek. Zabývají se jednak kognitivním potenciálem manažerů a podřízených, jednak zkoumáním myšlenkových procesů souvisejících s plánováním, s hodnocením situace, se sledováním sociálních interakcí, s formulováním vize a zabývají se i tím, jak je role vůdce vnímána (Mumford, 2009, p. 16). K těmto přístupům patří mimo jiné i *teorie kognitivních zdrojů* publikována Fiedlerem a Garciou v roce 1987. Je výsledkem Fiedlerovy snahy překonat některé nedostatky kontingenční teorie. Autoři korelovali inteligenci manažera a míru jeho zkušenosti s kvalitou výkonu. Výsledky se lišily podle toho, zda manažer pracoval pod stresem nebo nikoliv. Stres mohl plynout například z neuspokojivého vztahu s nadřízeným. Při nestresových situacích korelovala inteligence pozitivně s kvalitou výkonu. Při stresových situacích ovšem korelovala negativně a osvědčovala se více zkušenost než inteligence (House, 1997, s. 423).

4.3.8. Charismatické a transformační vedení

V poslední době je věnována značná pozornost zkoumání toho, co odlišuje běžného manažera nebo vůdce od vynikajícího manažera. Důraz je kladen na schopnost manažera formulovat vizi a motivovat podřízené k jejímu splnění a k dosažení změny. Vzniká vymezení takzvaného transformačního stylu vedení nebo transformačního vůdce. Je jím právě ten, kdo dokáže namotivovat podřízené ke ztotožnění se s vizí a dělá to s ohledem k individualitě jednotlivých podřízených. Mění očekávání a aspirace podřízených. Dokáže poměry v organizaci transformovat. Oproti tomu je vymežován transakční styl vedení. Takový vůdce se omezuje na výměnu, která probíhá mezi podřízeným a nadřízeným. Zejména jde o odměňování a trestání podřízených za jejich výkony, přičemž tato výměna probíhá zejména na psychologické nikoliv materiální rovině. (Mumford, 2009, p. 19). Pojem charismatického vůdcovství s transformačním vedením poměrně úzce souvisí. Charismatictí vůdci jsou výjimečně sebevědomí, jsou silně motivováni k dosažení a uplatňování vlivu a jsou silně přesvědčeni o morální správnosti svého přesvědčení. Tyto osobnostní vlastnosti pomáhají při uplatňování transformačního stylu vedení (Avolio, B. J., Luthans, F., 2005).

4.4. Výzkum se zaměřením na osobnostní vlastnosti vůdce skupiny

V této kapitole se budu podrobněji zabývat teoriemi a výzkumnými poznatky, které se týkají osobnostních vlastností vůdce skupiny. Popíši, jak vypadalo zkoumání osobnostních dispozic v historii a jaké výsledky jsou dostupné dnes.

Autoři výzkumných prací z první poloviny 20. století zkoumali celou řadu znaků, ve kterých se mohli vůdci lišit od ostatních členů skupiny. Pro zajímavost zde uvádím jejich výčet: plynulost řeči, inteligence, fyzická kondice a zdraví, vzhled, tělesná konstituce, vzdělání, znalosti, úsudek a rozhodování, vhléd, originalita, adaptabilita, extravertovanost, politické přesvědčení, sebedůvěra, společenská aktivita, popularita a prestiž, spolupráce. Řada studií si ve svých výsledcích odporovala. Zmíním výsledky, které se ukázaly jako prokazatelné u populace dospělých. Přesvědčivě se podařilo prokázat, že vůdci bývají inteligentnější, než je inteligenční průměr ve skupině. Rozdíl od skupinového průměru však není závratný. Některé studie poukazují i na to, že přílišný rozdíl může i překážet efektivnímu vedení skupiny. Vedoucí také častěji byli vzdělanější, měli specifické znalosti pro danou oblast a disponovali představitostí a výraznou originalitou, díky které dokázali prezentovat konstruktivní návrhy. (Bass, et al., 2008, p. 84—86). U lidí, kteří vedou ostatní, byl shledán rozdíl ve schopnosti plynule hovořit a navazovat sociální kontakty. Tito lidé se rovněž těšili značné popularitě, byli sebevědomější než ostatní členové skupiny a měli menší tendenci ke skromnosti. Měli smysl pro spolupráci a týmového ducha. Na základě výzkumů také bylo možné konstatovat, že vlastnosti správného vůdce byly do značné míry předurčeny situací, kterou právě skupina potřebovala řešit (Bass, et al., 2008, p. 86—92).

V poválečném období se většina výzkumu obrací ke zkoumání situační podmíněnosti úspěšného vedení skupiny. Přesto není téma osobnostních vlastností vůdce zcela na okraji zájmu. Kvalitě výzkumu přispívá propracovanější metodologie a postup založený na teorii. K výzkumným metodám se přidávají například posuzovací škály chování, sémantický diferenciál, technika kritických událostí a další. Faktorová analýza a další multivariační metody umožňují citlivěji rozlišit vliv sledovaných proměnných a testovat podmíněnost sledovaného fenoménu komplexněji. Předmětem výzkumu se stává převážně vedení v rámci organizací a firem. V první polovině 20. století byla věnována větší pozornost výzkumu neformálních sociálních skupin. (Bass, et al., 2008, p. 96).

Souhrnně je možné říci, že na základě studií z let 1948 – 1970 charakterizuje osobnost vůdce silná potřeba odpovědnosti, snaha a vytrvalost při dokončování úkolu, originalita při řešení problémů, iniciativa v mezilidských interakcích, sebedůvěra a pocit identity, ochota přijímat odpovědnost za své jednání, připravenost zvládat stres plynoucí z mezilidské interakce, připravenost zvládat frustraci a prodlení, schopnost ovlivňovat chování druhých a zasáhnout do dění ve skupině podle potřeby (Bass, et al., 2008, p. 101). Studie využívající faktorové analýzy vymezyly čtyři základní okruhy schopností a dovedností úspěšného vůdce. Jde o sociální dovednosti, technické, organizační a intelektuální schopnosti. Tyto vlastnosti jim umožňují dosáhnout přiměřenou úroveň skupinové soudržnosti, elánu a produktivity. Dále jim pak napomáhá motivace k dokončení úkolů, osobní integrita, komunikační dovednosti a další (Bass, et al., 2008, p. 100).

Teze, že osobnostní vlastnosti a schopnosti úspěšnost vůdce podmiňují, je potvrzována dalšími výzkumnými studii i po roce 1970. Řada autorů formuluje argumenty ve prospěch této teze (Judge, T. A., Bono, J. E., Illies, et al., 2002; House, et al., 1997; Lord, R. D., De Vader, CH. L. and Alliger, G. M., 1997). Autorský tým Judge a kolegů ve své metaanalytické studii, shrnující výsledky výzkumů v předchozích dekadách, konstatují souvislost vůdcovství a osobnostních rysů definovaných pětifaktorovou teorií osobnosti. Docházejí ke korelacím $r=-0,24$ s neuroticismem, $r=0,31$ s extroverzí, $r=0,24$ s otevřeností zkušenosti, $r=0,28$ se svědomitostí (Judge, et. al., 2002, p. 765). Objevují se dokonce studie dvojčat ověřující dědičnost vlastností souvisejících s vůdcovstvím. Vrací se k dávné otázce, zda se člověk vůdcem rodí nebo se jím stává. Přinášejí důkazy, že dědičnost může předpoklady k vůdcovství zásadně ovlivnit. Dle jejich výsledků je možné činit závěr, že genetické faktory se ze 30% podílí na skutečnosti, zda někdo bude zaměstnán ve vedoucí pozici (Arvey, R. D., et al., 2006, p. 1).

B. M. Bass ve své monografii uvádí přehled vlastností, které se staly předmětem zkoumání po roce 1970. V tabulce 1. uvádím výběr těch, které byly potvrzeny větším počtem výzkumných studií.

Tabulka 1. Vlastnosti vůdce prokázané vědeckými studii

Charakteristiky	Počet studií prokazujících souvislost
Fyzické charakteristiky	
Aktivita, energie	24
Společenské pozadí	
Vzdělání	14
Společenský status	19
Inteligence a schopnosti	
Inteligence	25
Úsudek, rozhodnost	6
Znalosti	12
Plynulost řeči	15
Osobnost	
Přizpůsobení, normalita	11
Agresivita, asertivita	12
Převaha, dominance	31
Emoční vyrovnanost, sebeovládání	14
Nezávislost, nonkonformita	13
Originalita, kreativita	13
Sebedůvěra	28
Tolerance stresu	9
Charakteristiky spojené s úkolem	
Touha po dosažení úkolu a vyniknutí	21
Touha po odpovědnosti	17
Podnikavost, iniciativa	10
Úkolová orientace	13
Sociální charakteristiky	
Organizační schopnosti	16
Sociabilita, sociální dovednosti	35
Společenské zapojení	9

(Bass, et al., 2008, p. 107—108)

O osobnostních vlastnostech vůdce – kompetencích pro vedení skupiny – je vhodné uvažovat ve dvou základních kategoriích. Obě z nich hrají klíčovou roli v tom, zda se někdo stane respektovaným vůdcem skupiny, která stojí před společným úkolem. Jedná se o kompetence týkající se úkolu a sociální kompetence.

4.4.1. Kompetence týkající se úkolu

Na pozici vůdce skupiny aspiruje častěji ten, jehož specifické schopnosti, znalosti a vlohy jsou dobrým předpokladem pro splnění konkrétního úkolu, kterému skupina čelí. Pokud ostatní členové skupiny uznají, že je pro tento úkol vhodným člověkem, uznají jej v roli vůdce a celá skupina tak má větší šanci úkol úspěšně splnit. Zvolený vůdce může prokázat svou způsobilost při řadě dalších příležitostí a svou roli tak upevnit (Bass, et al., 2008, p. 108).

Konkrétní kompetence k úkolu může nabývat celé řady podob a být silně podmíněna požadavky situace. Může tak nabývat podoby specifických znalostí potřebných k řešení daného problému nebo i specifických dovedností potřebných k jeho zvládnutí. Může se jednat o dílčí konkrétní předpoklady, nebo obecnější předpoklady, které je možné uplatnit v celé řadě situací. Takovým obecným předpokladem, který přispívá k úspěšnému řešení celé řady problému, je bezesporu inteligence. Dlouhá řada výzkumů potvrzuje, že inteligence je znakem, který se s vůdcovstvím pojí.

Bližší zkoumání problematiky přináší i specifické poznatky v dané oblasti. Bylo například zjištěno, že pro úspěšnost manažerů na nejvyšších postech řízení je lepším prediktorem kreativní komponenta inteligence než obecný analytický výkon. Originalita a inovativnost hraje důležitou roli při řešení komplexních úkolů, které vrcholový management přináší. Přílišný důraz na logické zdůvodnění a analýzu může být faktorem, který neprospívá efektivnímu rozhodování. Řada výzkumníků proto zdůrazňuje praktické a pragmatické uvažování při řešení úkolů. Tento směr uvažování vede i k tematizaci pojmu intuice v rámci výzkumu efektivního vedení. Pod intuicí se rozumí schopnost učinit rozhodnutí, které je v dané situaci vhodné, bez logické analýzy nebo zdůvodňování. Schopnosti intuitivně se rozhodovat je dosaženo pravděpodobně na základě zobecněné minulé zkušenosti, která může poskytovat vodítka pro správné rozhodnutí za daných okolností. Při uvažování nad kompetencemi vztaženými k úkolu se objevuje také termín optimální kompetence. Vyjadřuje skutečnost, že pro efektivní vedení je vhodná taková míra kompetencí, která příliš nepřesahuje průměr skupiny. Přílišný rozdíl mezi vůdcem a

členy skupiny vede ke konfliktům a nedorozuměním (Judge, T. A., Colbert, A. E., Ilies, R., 2004).

4.4.2. Sociální kompetence

Do sociálních kompetencí spadají ty vlastnosti, které se týkají našeho chování vůči druhým a porozumění vlastním emocím. Oblast sociálních kompetencí je velmi široká. Výčet sociálních kompetencí, který byl dáván do souvislosti s efektivním vedením, je velmi pestrý a není zcela jasně ohraničený. Obecně lze říci, že sociálně kompetentní vůdce je schopný porozumět druhým lidem a bere na ně při svém jednání ohled. Sociální kompetentnost se projevuje v komunikaci a v udržování dobrých vztahů s druhými. Vede k redukci napětí, řešení konfliktů a udržení souladu ve skupině. Sociálně kompetentní vůdci jsou důvěryhodní, vlivní a efektivní v delegování úkolů (Bass, et al., 2008, p. 119).

Jeden z konceptů, který je možné využít pro bližší uchopení sociálních kompetencí vůdce je emoční inteligence. J. M. George do tohoto konceptu zahrnuje a) vnímání emocí u sebe a u druhých b) využití emocí ke kreativnímu myšlení c) porozumění významu emocí d) kontrolu emocí. Podle autorky emoční inteligence do značné míry podmiňuje úspěšnost manažera. Je to tím, že ji manažer využije při definování společných cílů, při motivování ostatních pro jejich plnění, při vytváření atmosféry entuziasmu, spolupráce, důvěry a optimismu. Také pro definování skupinové a organizační identity a v situacích, které vyžadují po podřízených flexibilitu a přizpůsobení změnám (George, J. M., 2000, p. 1027).

K dalším vlastnostem, které se výrazně týkají vztahu ke druhým, patří dominance. Z výzkumů vyplývá, že dominance hraje významnou roli v tom, zda je někdo ostatními jako vůdce vnímán. Fiske navrhuje rozlišovat dvě modalitě dominance a to dominanci socializovanou a dominanci agresivní. Socializovaně dominantní jedinec dokáže být ve středu pozornosti druhých a udržet si vysoký status ve skupině. Agresivně dominantní člověk je připraven zajišťovat si převahu nad druhými manipulativními praktikami. Faktorem zvyšujícím úspěšnost vůdce je přirozeně dominance prvního typu (Lord, et al., 1986).

Komunikační dovednosti jsou rovněž jednou z podstatných oblastí, která je označována za důležitý předpoklad vůdcovství. Pro vůdce představuje výhodu, pokud se dokáže plyně vyjadřovat. Důležitá není ani tak kvantita projevu jako spíše kvalita sdělovaných informací. Musí být připraven intenzivně komunikovat s druhými a

ovlivňovat tak jejich plnění úkolu. Svoji roli hraje i správné načasování sdělení. Při vyjadřování je důležitá jasnost a srozumitelnost informací. Ke komunikačním dovednostem patří i schopnost naslouchat, která se spolupodílí na získání důvěryhodnosti u spolupracovníků. Podpůrným faktorem je rovněž smysl pro humor a zvládnutí neverbální komunikace (Bass, et al., 2008, p. 127—128).

Výrazné pozornosti výzkumníků se těší téma empatie a vhledu. Této schopnosti je třeba pro správné odhadnutí postojů a motivů členů skupiny. Kromě schopnosti samé musí mít vůdce ještě motivaci pro hledání a interpretaci vodítek, které duševní stavy ostatních lidí umožňují odhadnout. Teprve když vůdce zná potřeby členů skupiny, dokáže řídit dění ve skupině tak, aby tyto potřeby naplnil. Porozumění motivům druhých hraje také velmi důležitou roli při vyjednávání. Navzdory důležitosti, která se empatii a vhledu přikládá, postrádá tato schopnost spolehlivou empirickou evidenci (Bass, et al., 2008, p. 130—131).

5. Interpersonální systém osobnosti a dotazník ICL

V této kapitole objasním teoretické paradigma, které souvisí s dotazníkem interpersonální diagnózy.

V 50. letech 20. století je v sociálněpsychologickém výzkumu patrný příklon k analýze situační podmíněnosti lidského chování. Jedinec přestává být zkoumán izolovaně, nezávisle na okolních podmínkách. Z tohoto impulsu čerpají také autoři T. F. Leary, a M. B. Freedman, když spolu s kolegy z Kaiser Foundation Hospital realizují své výzkumy zaměřující se na interpersonální dimenzi lidského chování respektive interpersonální dimenzi osobnosti. Jejich hlavním cílem je vytvoření teoretického schématu pro popis interpersonálního aspektu osobnosti za specifických podmínek (Kožený, J., Ganický, P., 1976, s. 3).

Zmínění autoři se domnívají, že základní rámec, který umožňuje popsat naše interpersonální chování, je možné definovat dvěma navzájem nezávislými dimenzemi. Dimenzí dominance vs. submise a dimenzí láska vs. nenávisť (Wiggins, J. S., 1996, p. 224). Na základě výzkumu formuluje Leary 16 interpersonálních osobnostních vlastností, které podle něj komplexně zachycují variabilitu mezilidských interakcí. Definované vlastnosti tvoří kontinuum, které je možné znázornit kruhovým diagramem. Vlastnosti zobrazené naproti sobě v kruhovém diagramu jsou protichůdné. Jako příklad může posloužit základní dimenze dominance a submise. Interpersonální dimenze byly odvozeny z analýzy interakcí, které probíhaly v psychotherapeutické skupině. Osobnostní dimenze se mohou projevit na úrovni chování, na úrovni uvědomovaných vlastností a i na nevědomé úrovni. Podle autorů jsou vyjádřením mechanismů, které osobnost využívá k redukci úzkosti a vytváření pocitu sebeúcty (Freedman, M. B., Leary, T. F., 1951, p. 147). Tímto teoretickým stanoviskem navazují na psychoanalytickou tradici H. S. Sullivana. Na základě teoretické koncepce Freedmana a Learyho vytvářejí R. Laforge a R. F. Sucek diagnostický nástroj zachycující interpersonální dimenze osobnosti. Nástroj pojmenovávají Interpersonal Check List (Dotazník interpersonální diagnózy) a publikují jej v Journal of Personality v roce 1955 (Laforge, R., Sucek, R. F., 1955).

Na práci uvedených autorů navazuje řada výzkumníků a prověřuje validitu kruhového modelu interpersonálních dimenzí osobnosti. Empirickým studiím se daří potvrdit předpoklad autorů, že pro jakoukoliv klasifikaci interpersonálního chování je

vhodná kruhová struktura. To znamená, že veškeré interpersonální chování je možné zařadit na kontinuum, které má podobu kruhu, při čemž každá z vlastností se vztahuje ke dvěma základním dimenzím dominance vs. submise a vřelost vs. odtažitost. Model je tedy uznán za teoreticky a empiricky podložený. Zajímavou studii publikoval například Myllyniemi v roce 1982. Na základě taxonomií neverbálního chování vytvořil několik desítek nákresů obličeje. Účastníky experimentu požádal o slovní charakteristiku těchto nákresů. Použité charakteristiky replikovaly dimenze interpersonálního chování tak, jak jsou v modelu definovány (Wiggins, J. S., 1996, p. 227).

Model interpersonálních dimenzí osobnosti se dočkal i nového diagnostického nástroje. Jeho původcem je J. S. Wiggins. V roce 1979 publikuje Škálu interpersonálních adjektiv (Interpersonal Adjective Scales) a v roce 1988 spolu s dalším týmem autorů zkrácenou revizi tohoto nástroje (IAS—R). Interpersonal Adjective Scales reformuluje jednotlivé položky a mírně pozměňuje význam jednotlivých dimenzí. Liší se rovněž zavedením bodových škál od 1 do 8 pro každou odpověď. Kruhový model interpersonálních dimenzí osobnosti se uplatnil i při sestavování Inventáře interpersonálních problémů (The Inventory of Interpersonal Problems, IIP—C) autorů Horowitze a Rosenberga a Inventáře osobních cílů (The Inventory of Interpersonal Goals, IIG) autorů Horowitze, Dryera a Krasnoperové (Acton, G. S., Revelle, W., 2002, s. 449—452).

Významný počín ve validizaci kruhového modelu interpersonálních dimenzí osobnosti provedl G. S. Acton a W. Revelle v roce 2002. Parametry modelu prověřovali sofistikovanými statistickými postupy. Ke sběru dat použili jak ICL, tak ostatní nástroje založené na modelu interpersonálních dimenzí osobnosti. Testovali následující parametry modelu a) zda vzdálenost proměnných od sebe navzájem je stejná po celém obvodu kruhového kontinua b) zda průměrná vzdálenost proměnných od centra kruhu je pro všechny proměnné shodná c) zda platí, že model nevyžaduje rotaci (ve smyslu statistické operace) k vylepšení svých parametrů. Bez ohledu na použitý nástroj měření, má model v těchto parametrech předpokládané vlastnosti (Acton, G. S., Revelle, W., 2002, p. 467). J. Výrost provedl validizaci Wigginsova IAS-R a rovněž potvrzuje dobré psychometrické vlastnosti tohoto modelu (1992). Je možné učinit závěr, že kruhový model interpersonálních vlastností prokázal svou kvalitu jakožto komplexní klasifikační systém osobnostních tendencí k interpersonálnímu chování.

odchylka, označují autoři tento osobitý způsob přizpůsobení se realitě za maladaptivní. Tato hranice byla stanovena arbitrárně, je patrně vhodné toto rozlišení respektovat, pokud posuzujeme jednání v psychoterapeutickém kontextu. Při použití normativních dat získaných v kontextu pracovní psychologie považují toto členění na adaptivní a maladaptivní za nevhodné. Pro zvýšenou intenzitu určitého chování bych volil raději formulaci akcentované chování. A to vzhledem k tomu, že extrémní odpovědi získané v rámci pracovní psychologie budou pravděpodobně stále vyjadřovat chování, které je součástí širší společenské normy.

6. Dotazník ICL jako nástroj diagnostiky manažerských předpokladů

Přehled vědeckého zkoumání problematiky vůdcovství dává poměrně barvitý obrázek o tom, jak rozmanité přístupy existují k posuzování toho, co dělá člověka efektivním vůdcem. Počáteční zjednodušující pohled, který hledal univerzální vlastnosti vůdce, byl vystřídán přístupem soustředícím se na konkrétní chování zasazené do určité situace. Přestala se hledat odpověď, co je univerzálně efektivní chování, začala se hledat odpověď, co je za daných podmínek v dané situaci efektivní. Byla formulována myšlenka, že pro různé situace se hodí různý manažerský styl. Aby byl manažer úspěšný, měl by být schopen rozeznávat, co je pro danou situaci nejvhodnější a své chování přizpůsobovat. Větší pozornost se také začala věnovat kvalitě vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Objevila se snaha vymezit, co odlišuje běžného manažera od vynikajícího manažera, co by mělo být klíčem k tomu, že manažer dokáže své podřízené nadchnout pro společné cíle.

Vzhledem ke komplexnosti zkoumaného fenoménu se použití osobnostního dotazníku jeví pouze jako doplňující technika při diagnostice manažerských předpokladů. Pro kompletnější diagnostiku by bylo vhodné zvolit takové techniky, které umožňují potenciálního manažera hodnotit z více hledisek, takovou diagnostiku, která by vlastně zachycovala kompetenci v její celistvosti a ne pouze vybrané osobnostní rysy. Pro hodnocení kompetence by bylo užitečné zachytit přímé chování hodnoceného v kontaktu s podřízenými a kolegy. Takové pozorování obvykle není možné provést v přirozených podmínkách. Metodou, jak takovou situaci přiblížit, je výběr prostřednictvím Assessment centra. K posouzení by mělo patřit i zhodnocení schopností, zejména rozumových předpokladů.

6.1. Shrnutí manažerských předpokladů

Abych mohl formulovat, v jakém ohledu by mohl k diagnostice manažerského potenciálu přispět dotazník ICL, pokusím se shrnout, co patří k předpokladům pro efektivní práci manažera. Stejně jako v průběhu celé této studie se omezím pouze na předpoklady pro vedení lidí, nebudu zohledňovat předpoklady pro manažerské role spojené s technickou stránkou zajišťování procesu. K formulování manažerských předpokladů zvolím optiku kompetencí, které v sobě zahrnují širší škálu osobnostních vlastností.

6.1.1. Kompetence týkající se úkolu

Kompetence týkající se úkolu umožňují především dobře rozhodnout, jak dosáhnout zvoleného cíle. K tomu napomáhá inteligence, kreativita, znalosti a rozhodnost. Manažerské chování zaměřené na úkol, tedy takové, které se zaměřuje na efektivní dosažení skupinového cíle, se projevuje vymezením vlastní role a definováním role ostatních, rozdělením úkolů. Určuje jasná komunikační pravidla.

6.1.2. Sociální kompetence

Sociální kompetence umožňují porozumět druhým, udržovat s nimi dobré vztahy a podporovat jejich motivaci. Důležitou roli zde hraje dovednost empatie a schopnost plynule a srozumitelně komunikovat. Manažerské chování zaměřené na vztahy se vyznačuje ohleduplností a spravedlivým zacházením. Jeho součástí je ocenění a podpora podřízených. Vede především k větší spokojenosti a motivaci podřízených.

6.1.3. Osobnostní rysy

I samotné osobnostní rysy podporují roli manažera. Vedou především k tomu, že je někdo za vůdčí osobnost považován. Patří sem dominance, sebedůvěra, emoční vyrovnanost a sebeovládání, nezávislost, asertivita, aktivita a iniciativa. Důležitým rysem je rovněž flexibilita, schopnost adaptovat se na nové podmínky. K osobnostním rysům je možné ještě připojit motivaci osobnosti. V souvislosti s manažerskými předpoklady je zmiňována touha po odpovědnosti, úspěchu a vyniknutí.

Tento výčet by bylo samozřejmě možné rozšířit, jak vyplývá z dosavadního přehledu dané problematiky. Zároveň platí, že manažerskou roli může vykonávat dobře i člověk, který všechny zde zmíněné předpoklady nesplňuje. Velmi záleží na podmínkách v dané organizaci a na charakteru pracovní pozice.

6.2. Průnik s diagnostickým potenciálem dotazníku ICL

Při pohledu na výčet žádaných osobnostních charakteristik a na spektrum vlastností, které zachycuje dotazník interpersonální diagnózy, je třeba konstatovat, že prostřednictvím tohoto dotazníku je možné zachytit pouze část z uvedeného výčtu. Volba je omezena pouze na osobnostní vlastnosti a to jen na ty vlastnosti, které mají vztahový rozměr.

Z uvedeného výčtu pokrývá dotazník ICL dominanci, asertivitu a nezávislost. Jsou to vlastnosti, které korespondují především s manažerským stylem zaměřeným na úkol.

Tento styl se vyznačuje určitým odstupem od podřízených (Armstrong, M., Stephens, T., 2008, s. 30). Je možné předpokládat, že tyto vlastnosti usnadňují manažerovi získat a udržet pozici autority a efektivně rozhodovat. Hrají podstatnou roli ve vnímání manažera jako vůdčí osobnosti. Zmíněný profil bude vyjádřen relativně vyššími skóry v dimenzích dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný – agresivní. Profil může být vyjádřen i tím, že výsledný vektorový součet dimenzionálních skóre bude mít těžiště v levém horním kvadrantu kruhu interpersonálních vlastností. Je k diskusi, nakolik je možné považovat dimenze dotazníku ICL, které vyjadřují orientaci na druhé, za indikátor manažerského stylu zaměřeného na vztahy. Podrobnější diskusi tohoto problému, stejně jako důkladnější teoretickou argumentaci, nakolik je dimenze dotazníku ICL možné pokládat za manažerské předpoklady, uvádím v následujících podkapitolách.

6.3. Dimenze dotazníku ICL jako indikátory manažerských předpokladů

V této podkapitole budu na základě výsledků vědeckých studií a vlastního úsudku diskutovat, nakolik je možné jednotlivé dimenze dotazníku ICL vnímat jako předpoklady pro roli vedoucího pracovníka.

Rešerše odborných článků, které eviduje přehledová databáze ISI Web of Knowledge a databáze EBSCO, nevedla k nalezení výzkumných studií, které by dávaly do souvislosti dotazník ICL případně Wigginsovu škálu interpersonálních adjektiv s problematikou výběru zaměstnanců. Důvodem absence těchto studií může být skutečnost, že se systémem interpersonálních vlastností se pracuje převážně v klinické oblasti.

Osnovou, podle které budu v následujícím textu postupovat, je struktura dotazníku ICL. Budu pracovat s osmi osobnostními dimenzemi, které jsou běžně používány při diagnostice prostřednictvím dotazníku ICL. Osm dimenzí vzniká z původních šestnácti součtem hrubého skóre dvou sousedních příbuzných vlastností.

Systém interpersonálních vlastností osobnosti není operacionalizován pouze v dotazníku interpersonálních vlastností, ale je zachycen i ve škále interpersonálních adjektiv (IAS), jejímž autorem je J. S. Wiggins (1979). Tento nástroj byl využit při porovnávání modelu interpersonálních vlastností osobnosti s pětifaktorovým modelem. Byla zjištěna přesvědčivá souvislost, že dimenze NO (afiliace – společenskost) výrazně koreluje s faktorem extraverte. Dalším poznatkem bylo, že dimenze JK (skromnost –

upřímnost) výrazně koreluje s faktorem přívětivosti. Tato zjištění vedla autory k závěru, že na základě osobnostních skóre na škálách extraverte a přívětivosti je možné reprodukovat interpersonální styl, který zjišťuje škála interpersonálních adjektiv (McCrae, R. R., Costa, P. T., 1989).

Díky této paralele pětifaktorového modelu se systémem interpersonálních vlastností je možné zobecňovat poznatky formulované v rámci jednoho modelu na model druhý. V tomto případě zobecňovat poznatky o osobnosti manažera, které byly formulovány v rámci pětifaktorového modelu na dimenze interpersonálního systému. S tímto principem budu rovněž pracovat při zdůvodňování, které dimenze dotazníku ICL je možné považovat za indikátory manažerských předpokladů. Uvedený postup má však podstatný nedostatek a tím je odlišnost dotazníku ICL vytvořeného Laforgem a dotazníku IAS vytvořeného Wiggensem. Druhý z dotazníků byl oproti prvnímu přepracován a obsahová náplň jednotlivých dimenzí se liší. Základní klasifikace dimenzí podle míry dominance a přátelskosti je však zachována. Základní principy by tedy měly být přenositelné i na data získaná dotazníkem ICL.

6.3.1. Dimenze dominantní – autokratický

Tato dimenze má značný potenciál pro odlišení manažerských předpokladů. V českém manuálu k dotazníku ICL je tato dimenze charakterizována následovně: „Pro adaptivní formu tohoto chování je charakteristické energické, kompetentní chování a autorita, daná především schopnostmi jedince (Kožený, J., Ganický, P., 1976, s. 14).“ Zakládá se na položkách vyjadřujících schopnost ovlivňovat a řídit činnost ostatních a vyvolat v nich dobrý dojem.

Dominantní jedinec si dokáže získat ve skupině hlavní slovo, dokáže se prosadit a dosáhnout toho, že ostatní mu naslouchají a nechají se jím ovlivnit. Podle T. Learyho navíc dominantní chování vyvolává u protějšků chování submisivní, což usnadňuje vedení skupiny. Dominance je tedy jedním s klíčových předpokladů pro roli vůdce ve skupině. Ve prospěch této úvahy hovoří celá řada výzkumů. B. M. Bass ve své monografii uvádí, že od roku 1970 byl v celkem 31 studiích nalezen pozitivní vztah mezi dominancí a vůdcovstvím (Bass, et al., 2008, p. 107). Je otázkou, nakolik přispívá míra dominance k tomu, že manažer a jeho tým podává lepší objektivní výkon. Výzkumné studie však hovoří ve prospěch teze, že dominance hraje klíčovou roli při vyniknutí vůdce a ustavení jeho role a také pro získání tzv. subjektivní efektivity. Subjektivní efektivita je to, nakolik je manažer

vnímán ostatními lidmi jako efektivní a nakolik podle nich obostává v manažerské roli. Manažer, který je ostatními vnímán jako dobrý manažer, má mnohem větší šanci řídit ostatní tak, aby dosáhli objektivně lepšího výkonu. Projevovaná dominance vyvolává dojem kompetentnosti. To, že dominance je důležitá pro úspěch v manažerské pozici, se domnívá i skupina psychologů z oblasti psychologie práce a organizace i skupina výkonných ředitelů oslovená C. E. Jurgensenem během jeho výzkumů ze 70. let (1970, p. 17).

Souvislosti osobnostních vlastností a vnímání manažera se věnoval například R. G. Lord. Pracuje s pojmem implicitních teorií vůdcovství (Implicit Leadership Theories), což je soubor představ lidí o tom, jaké atributy má vůdce. Lord se vrací k výsledkům přehledové studie R. D. Manna z roku 1959, která sehrála významnou úlohu jako kritika hledání univerzálních osobnostních vlastností vůdce. Mann sice zjistil, že řada výzkumných studií z tehdejší doby poukazuje na souvislost osobnostních vlastností a vůdcovství, avšak došel k závěru, že tyto vztahy jsou velmi slabé, pohybující se pouze pod hodnotou $r=0,25$ (Mann, R. D., 1959, p. 266). Lord přistupuje k týmž výsledkům odlišně. Tvrdí, že výsledky byly desinterpretovány v tom smyslu, že zde byla snaha spojovat osobnostní vlastnosti vedoucího s objektivním výkonem skupiny. Mění perspektivu a dívá se na osobnostní vlastnosti jako na příčinu toho, zda bude člověk ostatními jako vůdce vnímán. Ve své studii z roku 1986, která se zakládá na výsledcích R. D. Manna a je rozšířena o studie z tehdejší doby, dochází k závěru, že inteligence, maskulinita a dominance významně souvisí s vnímáním vůdcovství (Lord, R. G., 1986, p. 402).

Další doklady toho, že dominance hraje ve vztahu nadřízených a podřízených významnou úlohu přináší výzkum J. Salzmanna a A. F. Grasha. Autoři vycházejí z teorie směny mezi vůdcem a členem (LMX theory). Ve svém výzkumu porovnávají rozdíl mezi statutem nadřízených a podřízených pracovníků. Status je podle nich definován mírou kompetence a mírou dominance a je výsledkem vzájemného vnímání a výměny mezi členy. Respondenty svého výzkumu nechávají subjektivně porovnávat významnost statusu sebe a svých kolegů, přičemž uvažují, že dominance bude v porovnání hrát stěžejní úlohu. Předpokládají, že se ve vztazích nadřízenosti a podřízenosti projeví efekt formulovaný T. Learym. Totiž, že podřízení budou vnímat své nadřízené jako dominantnější a nadřízení své podřízené jako submisivnější. Tento předpoklad se jim podařilo prokázat (Salzmann, J., Grasha, A. F., 1991, p. 636). Dominance je tedy atributem vůdcovské role.

Se sociální dominancí rozvěž úzce souvisí teorie D. C. McClellanda, která v touze po moci a vlivu vidí klíčový motivátor úspěšného manažera. Tvrdí, že sociální dominance není nic jiného, než snaha o uplatnění osobního vlivu nad druhými. McClelland vznáší námitky oproti rozšířené představě, že dobrý manažer je ten, kdo je motivován překonávat se a dosahovat vysoké efektivity. Tedy ten, kdo je výkonově motivován. Podle něj tento druh motivace může manažera naopak brzdit, protože jej vede k přebírání osobní zodpovědnosti za výkony svého týmu a potřebě osobně se podílet na výsledku. V důsledku toho málo deleguje úkoly na podřízené, je přetížený a jeho vedení je neefektivní. Větší úspěch bude mít podle McClellanda ten, kdo je motivován touhou po uplatnění svého vlivu na druhé. Ten, kdo je motivován touhou po moci, tedy ten, kdo je dominantní. Tato touha po vlivu však musí být disciplinovaná a orientovaná na prospěch organizace a ne na osobní zviditelnění. Úspěšnější jsou ti, kdo se dovedou ovládat. K efektivitě manažera rovněž přispívá, když nejsou příliš orientováni na vytváření přátelských vztahů. Přátelské vazby vedou k nespravedlivému uplatňování moci a stranění určitým vyvoleným kolegům. Podle McClellanda je dobrý manažer ten, který touží po osobní moci, dovede se ovládat a netouží po přátelské blízkosti. Takový manažer dokáže podle něj podřízené spravedlivě odměňovat, zplnomocnit je, jednoznačně rozdělit úkoly a role, vytvořit týmového ducha a motivovat kolegy pro podávání vysokých výkonů. Zmíněný osobnostní profil je možné nalézt v literatuře pod označením motivační profil vůdce (Leader Motive Profile – LMP). McClelland provedl výzkum menšího rozsahu pro potvrzení svých předpokladů. Jeho výsledky poukazují na to, že manažer s tímto profilem byl v porovnání s ostatními lépe hodnocen. Hodnotilo se, nakolik podřízení vnímají u svého nadřízeného, že dokáže jasně vymezit role a pravidla fungování týmu, vnímá zodpovědnost za výsledky týmu a dokáže stimulovat týmového ducha. (McClelland, D. C., Burnham, D. H., 1976, p. 100—104).

R. J. House považuje zmíněný motivační profil za předstupeň k rozvinutí charismatického vůdcovství. Aby byl charismatický vůdce efektivní, musí mobilizovat určitou část následovníků, kteří přijmou jeho vizi. Musí tedy mít silnou touhu po moci, musí být dominantní. Je nevyhnutelné, že tito vůdcové budou muset čelit kritice, a proto je jim ku prospěchu, pokud dokážou být rezistentní vůči této kritice a nejsou závislí na vytváření přátelských vztahů. Aby udrželi svou pozici, musí prosazovat vizi, která bude ku prospěchu kolektivu (skupině nebo organizaci) a nebude mít za cíl osobní zviditelnění a vzestup (House, et al., 1997, p. 417).

K tématu dominance a vůdcovství rovněž výrazně přispívá socioanalytická teorie R. Hogana, kterou představím slovy Joyce Hogan, jež je pokračovatelkou této tradice. Hoganova teorie je zakotvená v sociální psychologii. Vychází ze dvou obecných předpokladů týkajících se sociálního dění v organizaci. Lidé vždy žijí ve skupinách a skupiny vždy mají statusovou hierarchii. Z toho vyplývají dva široce definované základní motivy pro chování. Jedním z nich je motiv vycházet s ostatními a druhý z nich je motiv dostat se vpřed, získat výhody (Hogan, J., Brent, H., 2003). Tyto dva motivy velmi dobře korespondují s dvěma základními dimenzemi interpersonálního systému osobnosti – dominancí a afiliací. Hogan dále uvádí mnoho výzkumných studií, které potvrzují dominanci jako vlastnost vůdce skupiny.

Autorka Nicol Adelheid sledovala korelace sociální dominance s různými manažerskými styly. Pro zjišťování sociální dominance použila škálu vyvinutou Sidaniem a Pratterem v roce 1999. Tato škála zdůrazňuje potřebu nadřazenosti a zviditelnění vlastního statusu. Zjistila, že takto pojatá sociální dominance pozitivně koreluje s orientací na produkci a negativně koreluje s orientací na vztahy. Dále byla zjištěna negativní korelace s tolerancí nejistoty (Adelheid, A. M. N., 2009, p. 660). Výsledek naznačuje, že zdůraznění dominantnosti při výběru manažera může mít negativní dopady na kvalitu jeho kontaktu s podřízenými.

Je možné shrnout, že dominance se často objevovala ve výzkumných studiích, které se zabývaly problematikou vůdcovství. V porovnání se svými podřízenými nebo následovníky vycházejí vůdci jako dominantnější, dominance je atributem vůdce. Vytváří dojem kompetentnosti a přispívá k tomu, že bude jedinec jako vůdce vnímán. D. McClelland přichází s teoretickým konceptem, který za projevanou dominancí vidí motivaci dosáhnout a uplatňovat osobní vliv. Tuto touhu po moci považuje za klíčový faktor pro úspěch člověka v manažerské roli. Takový člověk dosahuje úspěchu prostřednictvím druhých, což je pro manažerskou roli úspěšnější strategie než snaha o osobní zásluhy na úspěchu. Proto, aby byl člověk v manažerské roli úspěšný, má kromě touhy po moci disponovat ještě nižším zaměřením na vytváření přátelských vztahů a orientací na prospěch organizace.

6.3.2. Dimenze kompetitivní – egocentrický

Chování vyjádřené touto dimenzí je v manuálu k dotazníku popsáno následovně: „Interpersonální chování orientované ve směru této dimenze je charakterizováno

především orientací na vlastní osobu. Jedinec svým chováním jasně vyjadřuje sebelásku, spokojenost se sebou, nadřazenost a sebedůvěru. V adaptivní míře se tento způsob chování projevuje nezávislostí a sebedůvěrou; je jednou z nejúspěšnějších sociálních technik (Kožený, J., Ganický, P., 1976, s. 15)“. Dimenzi sytí i položky vyjadřující soutěživost a připravenost získat pro sebe výhody oproti ostatním.

Tato dimenze, ve které se spojují jak rysy razance, tak rysy dominance, není zcela snadno propojitelná s výzkumem osobnostních vlastností vůdce. Její obsah by se dal patrně shrnout pod výraz *orientace na vlastní osobu*. Takto vymezená vlastnost nebývá běžnou součástí výzkumů věnujících se vůdcovství. Můžeme však sledovat výzkumy a závěry, které se týkají příbuzných vlastností, u nichž je možné logicky předpokládat souvislost s touto dimenzí.

V monografii B. M. Basse je uvedeno celkem 13 výzkumů realizovaných po roce 1970, které poukazují na pozitivní vztah nezávislosti a nonkonformity s vůdcovstvím (2008, p. 107). Na základě tohoto údaje je možné se domnívat, že i dimenze kompetitivní – egocentrický v dotazníku ICL bude pozitivně korelovat s vůdcovstvím. Protipólem této dimenze je dimenze konformní – hyperkonformní, tedy dimenze vyjadřující přizpůsobení se společenským normám. Tuto domněnku potvrzují mimo jiné výzkumy C. E. Jurgensena, který využíval metodiku řazení adjektiv (Adjective Word Sort) pro identifikování manažerských předpokladů. Od skupiny vybraných psychologů z oboru psychologie práce a organizace získal odpověď, že nezávislost je jednou z čelních vlastností, kterou by měl pracovník na řídicí pozici disponovat (1970, p. 17).

Sebedůvěra je další z proměnných, kterou je možné dát do vztahu s touto dimenzí. Výzkumných studií, které potvrzují souvislost sebedůvěry s vůdcovstvím, je celá řada. Bass uvádí celkem 28 výzkumů, které tento vztah potvrzují (2008, p. 107) Patří mezi ně například práce R. J. House a R. N. Adityy (1997) a řada dalších.

Některé výzkumné studie se zabývají vlastnostmi manažerů, které mají negativní dopady na podřízené, avšak nezřídka se objevují. Jednou z takových vlastností je narcismus. S. A. Rosenthal a T. D. Pittinsky jej vystihují takto: „Narcismus – osobnostní rys zahrnující pocity velkoleposti, aroganci, zaujetí sebou samým, pocity oprávněnosti, křehkou sebedůvěru a hostilitu – je atributem mnoha vlivných vůdců (2006, p. 617)“. Je možné o jeho vztahu s dimenzí kompetitivní – egocentrický uvažovat v tom smyslu, že je přehnanou podobou chování spadajícího do této dimenze. Položky vyjadřující extrémní

chování v této dimenzi jsou formulovány například jako „myslí jen na sebe“, „pyšný a samolibý“, „vychloubačný“.

Můžeme se domnívat, že tato dimenze bude pozitivně korelovat s vůdcovstvím vzhledem k tomu, že souvisí se sebedůvěrou a nezávislostí na druhých. To jsou vlastnosti, které výzkumná literatura řadí k vůdcovským předpokladům. Příliš vysoké skóre v této dimenzi je možné považovat za indikátor narcistního sebepojetí.

6.3.3. Dimenze rázný – agresivní

Oficiální charakteristika této dimenze formulovaná J. Koženým a P. Ganickým zní následovně: „Jedinci, kteří spadají do této kategorie, používají v interpersonálním styku jako prostředku adaptace studenou striktnost, punitivitu a negativní hostilní projevy. Adaptivní forma má projevy, které mohou být často sociálně přijatelné. Jedinec může přistupovat k ostatním tvrdě, rázně a mít k nim převážně trestající postoj, který vyvolává pocit viny, jeho chování však musí být adekvátní k dané sociální situaci (1976, s. 16).“ Při bližším pohledu na položky, z nichž tato dimenze sestává, narazíme na výroky vyjadřující sebeprosazení, neústupnost a přímočarost v komunikaci.

Bassova monografie uvádí celkem 12 studií, které prokázaly, že agresivita a asertivita se pojí s vůdcovstvím (2008, p. 107). Tématu se věnovali i autoři D. R. Ames a F. J. Flynn. Ve své výzkumné studii z roku 2007 dochází k závěru, že jedinci s výrazně nízkou asertivitou nebo s výrazně vysokou asertivitou jsou obecně považováni za neefektivní vedoucí. Tento nelineární vztah autoři vysvětlují interakcí mezi sociálními dopady (přílišná asertivita zhoršuje vztahy) a dopady na výkonnost (nízká úroveň asertivity vede k nižším výkonům týmu) (Ames, D. R., Flynn, F. J., 2007, p. 307). C. E. Jurgensen nachází ve svém žebříčku adjektiv hodnotících efektivního manažera agresivitu na jednom z čelních míst (1970, p. 17).

Další podklady pro domněnku, že míra razance souvisí s vůdcovstvím, přinášejí výzkumy, které jako jednu z osobnostních vlastností definují míru maskulinity vs. feminity. Právě pod maskulinitou se často skrývají charakteristiky, které odpovídají razanci a přímočarosti v mezilidské komunikaci. Tuto charakteristiku zahrnul do své metaanalytické studie již R. D. Mann. V jeho pojetí je možné ji blíže specifikovat přívlastky agresivní, rozhodný a neemotivní. Přesvědčivou souvislost s těmito vlastnostmi a vůdcovstvím našel však jen u několika studií z té doby. V podobném směru pokračoval i

již zmiňovaný R. Lord a na základě svých výsledků deklaruje pozitivní vztah mezi maskulinitou a vůdcovstvím (Lord, 1986, p. 407).

Chování reprezentované touto dimenzí se vyznačuje neústupností a přímočarostí v komunikaci. Jsou to vlastnosti, které odpovídají konceptu asertivity. Existuje řada výzkumů, které souvislost asertivity a případně i agresivity s vůdcovstvím potvrzují. Podle Amese a Flynna přílišná míra asertivity narušuje vztahy a vede k selhání manažera. Tímto způsobem můžeme chápat i výsledky v této dimenzi. Relativně vyšší výsledky je možné chápat jako manažerský předpoklad, příliš vysoké skóre pak jako hrozbu. Jedinec s vysokým skórem může svou přílišnou razancí narušovat kvalitu vztahů.

6.3.4. Dimenze kritický - podezíravý

Jedinci z této kategorie se snaží zachovat si emocionální stabilitu vytvořením psychologické vzdálenosti mezi sebou a ostatními. Adaptivní formou je kritický přístup k obecně přijímaným konvencím a formám sociálních vztahů (Kožený, J., Ganický, P., 1976, s. 17).

Tato dimenze v sobě nese prvky razance a odtažitosti od lidí. Jedním z rysů, který s touto dimenzí souvisí, je nedůvěra. Ve výzkumech týkajících se vůdcovství se schopnost udržet vzájemnou důvěru mezi nadřízenými a podřízenými považuje za jednu z důležitých sociálních dovedností. Je ovšem možné, že řídit skupinu z pozice nadřízeného je možné i při absenci důvěry. Patrně však takový člověk nebude moci být označen za vynikajícího vůdce.

6.3.5. Dimenze skromný - ponížený

Manuál dotazníku vystihuje chování související s touto dimenzí následovně: „Adaptivní forma se projevuje manifestovanou skromností, plachostí, nepředstíranou citovou rezervovaností a schopností se podřídít (Kožený, J., Ganický, P., 1976, s. 18).“ Výzkumy, které by dávaly do souvislosti tuto osobnostní charakteristiku s vůdcovstvím, jsou nečetné. Objevují se výjimečně a charakteristika submisivity je v nich zmiňována jako protiklad vůdcovských předpokladů. Je vlastností, která by u vůdců neměla být přítomna. Takové výsledky uvádí například C. E. Jurgensen (1970, p. 17). Tato skutečnost je logická, pokud za vlastnost definující vůdce budeme považovat dominanci. Podřídivost je jejím protipólem.

6.3.6. Dimenze konformní – hyperkonformní

„Jedinci patřící do této kategorie jsou v interpersonálním styku charakterizováni projevy závislé, poddajné konformity zabarvené měkkostí, obdivem a potřebou vyžadovat pomoc i radu. V mírné adaptivní formě má tento mechanismus podobu obdivné či důvěřivé konformity projevované adekvátně s ohledem na danou sociální situaci (Kožený, J., Ganický, P., 1976, s. 19).“

Tato dimenze je rovněž definována malou mírou dominance, přičemž je více než poníženost a kritičnost orientována na kontakt s lidmi. Pro tuto charakteristiku platí stejná argumentace jako pro dimenzi skromný – ponížený. Ve výzkumech se objevuje jako vlastnost, která by se u pracovníků na řídicích pozicích vyskytovat neměla. Manažer je viděn více jako člověk nezávislý, který si umí poradit bez toho, aby byl odkázán na pomoc druhých.

Tato dimenze odpovídá dimenzi JK (skromnost – upřímnost) zjišťované Wigginsovou škálou interpersonálních adjektiv (IAS). Podle zjištění autorů McCrae a Costy tato dimenze koresponduje s faktorem přívětivosti pětifaktorového modelu (1989). Metanalytická studie Judge a kolegů došla k výsledné korelaci vůdcovství a přívětivosti $r=0,08$ (2002). Tento nízký údaj potvrzuje předpoklad, že dimenze konformní – hyperkonformní není možné řadit mezi manažerské předpoklady.

6.3.7. Dimenze kooperativní – hyperafiliativní

J. Kožený a P. Ganický vystihují tuto dimenzi takto: „Adaptivní forma se projevuje extravertovaným přátelským chováním a ochotou ke spolupráci. Uspokojení jedinců tohoto typu spočívá především v pozitivních sociálních vztazích k ostatním. Mají tendenci spolupracovat, vycházet s ostatními a mají výrazný sklon ke kompromisům. Vyhýbají se sporným či příliš originálním hlediskům (1976, s. 20).“

Jedincům, kteří dosahují vysokého skóru v této dimenzi, záleží na dobrých vztazích s druhými více než na prosazení vlastního názoru a uplatňování svého vlivu. Vyhýbají se konfliktům a působení na druhé z pozice moci. Z tohoto pohledu je přílišná míra afiliace vedoucímu pracovníkovi na škodu. McClelland v této souvislosti argumentuje, že přátelsky zaměřeni manažeři se nedokážou vyhnout určité nespravedlnosti vůči svým podřízeným, protože se nutně chovají lépe k těm podřízeným, které mají raději. Je pro ně těžší zůstat nezávislymi. To v posledku působí negativně na atmosféru a výkon v týmu (McClelland,

1976, p. 102). Je to rovněž důvod, proč nepovažovat tuto dimenzi za indikátor manažerského chování orientovaného na vztahy. Pro tento manažerský styl je důležité porozumění druhým, avšak nespočívá na vytváření přátelských vztahů. Je založený na porozumění a spravedlivém zacházení.

6.3.8. Dimenze odpovědný – hyperprotektivní

Při pohledu do manuálu k dotazníku nacházíme následující charakteristiku této dimenze: „V adaptivní míře je hlavním rysem interpersonální techniky jedince tohoto typu odpovědné, ohleduplné chování. Jeví se jako silná osobnost, ale užívá své síly a sebevědomé nezávislosti afiliativním, přátelským způsobem. Snaží se být ostatním emocionálně blízký, pomáhat jim, radit, podporovat je a sympatizovat s nimi (Kožený, J., Ganický, P., 1976, s. 21).

Ve vztahu k chování reprezentovanému touto dimenzí je možné diskutovat dva koncepty, které jsou s vůdcovstvím spojovány. Jedním je zodpovědnost a druhým je manažerský styl zaměřený na vztahy. Orientace na vztahy je rovněž silnou komponentou transformačního stylu vedení, který je v současné době hojně diskutován. Na prvním místě se zaměřím na souvislost této dimenze s odpovědností.

Ve výzkumech týkajících se efektivního jednání manažera je možné nalézt odpovědnost nebo touhu po odpovědnosti jako jeden z faktorů, které napomáhají tomu, aby manažer vedl tým úspěšně. B. M. Bass uvádí celkem 17 výzkumů realizovaných po roce 1970, jež tuto souvislost prokázaly. Uvádí rovněž, že zodpovědnost, snaha a vytrvalost pro dokončení úkolu byla považována za důležitý atribut vůdce také v období 1948 až 1970. (2008, p. 107). Zodpovědnost vybral jako klíčovou vlastnost i R. M. Stogdill, jež je významnou osobností na poli výzkumu vůdcovství. Ve své studii z roku 1948 byla zodpovědnost jedním ze tří základních prvků, na kterých založil svůj RAD index, který byl koncipovaný jako ukazatel manažerské efektivity (Stogdill, R. M., Shartle, C. L. , 1948, p. 286). McClelland uvádí zodpovědnost za rozvíjení organizace za jeden ze znaků kvalitního manažera. Přátelskou orientaci na podřízené však považuje za kontraproduktivní. (McClelland, 1976, p. 105). Zodpovědnost je také významným tématem pro přístupy pracující s pojmem charismatický nebo etický leadership. Zde se pojem zodpovědnosti rozšiřuje ze zodpovědnosti za organizaci v širší zodpovědnost vůči společnosti a přírodnímu prostředí.

Při bližším pohledu na to, jak bývá ve výzkumných studiích pojem zodpovědnosti konceptualizován, je možné dojít k závěru, že je v nich kladen důraz na zodpovědnost za úkol a dosahování cílů organizace. Tento manažerský přístup motivuje k zodpovědnosti i podřízené. V dotazníku interpersonální diagnózy je však tato dimenze konceptualizována poněkud odlišně. Pod pojmem zodpovědnost se zde rozumí především zodpovědnost k druhým lidem. Dimenze zjišťuje, zda je člověk ochoten podpořit druhé, dodat jim sebedůvěru a poradit jim. Tímto chováním je charakterizován jeden z manažerských stylů definovaný Housem v jeho teorii prostředků a cíle. Jedná se o podpůrný styl. Podle House vede toto chování ke zvýšení efektivity za takových podmínek, které jsou pro podřízené stresové.

V dimenzi odpovědný – hyperprotektivní se projevuje silnější orientace na druhé. Zároveň tato dimenze již neobsahuje prvek závislosti na mínění druhých a vyhýbání se konfliktu, jak tomu bylo u dimenze předchozí. Je možné tedy předpokládat, že tato dimenze by mohla být indikátorem manažerského stylu zaměřeného na vztahy. Tento styl je charakteristický ohleduplností a respektem vůči podřízeným, vyjadřováním ocenění a podpory. Vede k větší spokojenosti s prací a osobou vedoucího, podporuje motivaci podřízených (Judge, T. A., 2004, p. 36). Tato dimenze rovněž odpovídá dimenzi NO (afiliace – společenskost) zjišťované Wigginsovou škálou interpersonálních adjektiv (IAS). To je dimenze, která koresponduje s faktorem extraverte v pětifaktorovém modelu osobnosti. Metanalytická studie Judge a kolegů, došla k výsledné korelaci vůdcovství a extraverte $r = 0,31$. (2002) Tento údaj rovněž napovídá, že vyšší skóry v této dimenzi by mohly manažerský výkon podpořit.

Chování reprezentované touto dimenzí by mohlo korespondovat s manažerským stylem zaměřeným na vztahy. Je totiž charakteristické určitou mírou dominance, a tudíž i nezávislostí na mínění druhých. Závislost na mínění druhých, vyhýbání se konfliktu by bylo pro roli manažera kontraproduktivní. Pravděpodobně není možné tuto dimenzi považovat za indikátor zodpovědnosti tak, jak je chápána výzkumy z oblasti vůdcovství. Odpovědnost je v nich pojímána jako odpovědnost za dosažení úkolu. V této dimenzi je odpovědnost pojímána především jako odpovědnost za druhé.

6.4. Teoretické koncepce vlivu osobnostních vlastností na efektivitu manažera

Výzkum osobnostních vlastností lidí ve vedoucím postavení je často doprovázen jedním nedostatkem. Celá řada studií je založená na tom, že pouze konstatuje odlišnosti osobnostních profilů vůdčích osobností a lidí, kteří je následují. Těmto studiím pak chybí vysvětlení, proč nebo jak dané vlastnosti přispívají k efektivitě člověka ve vedoucím postavení. I řada studií citovaných v této práci se tímto nedostatkem vyznačuje. Na tomto místě se proto chci soustředit na shrnutí teoretických koncepcí, které se pokoušejí vysvětlit přispění vybraných osobnostních vlastností k efektivitě manažera. Budu se věnovat především koncepcím, jež se dotýkají vlastností diagnostikovaných dotazníkem ICL.

6.4.1. Osobnostní vlastnosti podmiňují vnímání vůdce

Řada teoretických koncepcí se odvolává k tomu, že osobnostní vlastnosti mají vliv především na to, zda bude někdo jako vůdce vnímán. Autoři těchto koncepcí připouštějí, že osobnostní vlastnosti nemusí mít přímý dopad na objektivní efektivitu, nemusí přímo podmiňovat, zda manažer bude dělat efektivní rozhodnutí. Mají však podle nich dopad na to, že bude někdo ostatními jako vůdce respektován. To manažerovi dává mnohem větší šanci působit na druhé a zvyšovat efektivitu svého týmu.

T. A. Judge tuto myšlenku prezentuje ve svém modelu účinnosti osobnostních rysů vůdce (Leader Trait Emergence Effectiveness model (LTEE)), který byl již stručně představen v úvodu teoretické části. Judge se dále domnívá, že osobnostní vlastnosti budou mít tento efekt napříč všemi situacemi. Budou tedy v jakékoli situaci zvyšovat pravděpodobnost, že někdo bude za vůdce považován. Podle něj patří k atributům vůdce extroverze, jež se projevuje mimo jiné asertivním, aktivním a energickým chováním. To koresponduje s předpokládanými vyššími skóry ve vybraných dimenzích dotazníku ICL. Dále k těmto teoriím patří koncepce R. G. Lorda, který pracuje s pojmem implicitní teorie vůdcovství (Implicit Leadership Theories – ILT). Implicitní teorie vůdcovství jsou laické představy o tom, co definuje vůdce. Lidé sdílejí společné představy o tom, jak se má projevovat ideální vůdce. Empirické výsledky, kterými se snaží Lord svou koncepci doložit, řadí mezi tyto vlastnosti mimo jiné dominanci, agresivitu a extroverzi a rovněž porozumění pro druhé (Lord, et al., 1986).

6.4.2. Potřeba vlivu jako motivátor manažera

Pro další skupinu teorií je charakteristické to, že určité osobnostní vlastnosti, především dominanci, spojují s motivací člověka ve vedoucím postavení. Chování motivované uplatňováním osobního vlivu pak vidí jako účelné pro roli manažera. Tuto myšlenku vyjádřil především D. C. McClelland, když definoval profil dobrého manažera. Takový manažer má být motivovaný uplatňováním osobního vlivu (dominancí), méně zaměřený na vytváření přátelských vztahů a schopen sebeovládání a přizpůsobení se cílům organizace. Jeho snaha po uplatnění moci bude pak „socializovaná“, zaměřená na prospěch všech. Manažer s tímto osobnostním profilem dokáže podpořit týmového ducha a vytvořit v podřízených pocit zodpovědnosti za úkol. Rovněž dokáže jednoznačně definovat role a úkoly tak, aby jim každý rozuměl. McClelland vysvětluje úspěšnost manažera s tímto profilem následujícím způsobem. Pro manažerskou práci v rámci organizace je stále velmi důležitý koncept moci. Přílišné zaměření na demokratický styl vedení, na téma vztahů s podřízenými a zdůrazňování jejich potřeb tento fakt poněkud zastínil. Tak jako tak je manažerská role založená na ovlivňování druhých. Může se zdát, že toto stanovisko je v rozporu se zjištěními, že autoritativní chování efektivní není. Rozlišujeme však chování a motivaci. Ano, přímé autoritativní chování poškozuje vzájemné vztahy a není znakem úspěšného manažera. My ovšem mluvíme o manažerovi, který je motivovaný uplatňováním moci, avšak dokáže ji uplatnit socializovanou formou tak, že je to ku prospěchu skupině nebo organizaci. Domníváme se, že člověk motivovaný mocí vyvolává v podřízených spíše pocit síly a osobní odpovědnosti než slabosti. Motivace mocí nezabraňuje tomu, aby chování, které člověk uplatňuje vůči podřízeným, bylo respektující a demokratické. Menší zaměření na vytváření osobních vazeb navíc může přispět k tomu, že jsou podřízení hodnoceni spravedlivě (McClelland, D. C., Burnham, D. H., 1976).

Jak již bylo konstatováno v podkapitole věnující se dimenzi dominantní – autokratický, vidí R. J. House zmíněný McClellandův osobnostní profil manažera jako předpoklad pro rozvinutí charismatického vůdcovství. Člověk s tímto osobnostním profilem snadněji prosadí u ostatních svou vizi, bude rezistentní vůči kritice druhých. Jeho vize bude ku prospěchu kolektivu (skupině nebo organizaci) a nebude mít za cíl osobní zviditelnění a vzestup.

S motivací po uplatnění vlivu je spojená i socioanalytická teorie R. Hogana. Získání lepšího statusu, uplatnění vlivu na druhé považuje Hogan za jeden ze základních

motivátorů lidského chování. Je nasnadě, že lidé ve vedoucích pozicích budou mít tento motiv více rozvinutý.

6.4.3. Další možnosti teoretické argumentace

Je možné uvažovat ještě o další argumentaci, co je důvodem toho, že u lidí v manažerském postavení byly zjištěny vlastnosti korespondující s dimenzemi dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný agresivní. Člověk ve vedoucím postavení je zodpovědný za to, aby jeho tým dosahoval žádoucích výsledků. Zadává svým podřízeným úkoly a zodpovídá za to, že budou splněny. Pro dobré zvládnutí této role je výhodou, dokáže-li se člověk projevovat dominantně a uplatňovat svou autoritu. Je pak pravděpodobnější, že podřízení jej uposlechnou a zadaný úkol splní. Může mu v tomto směru pomoci i určitá dávka razance. Souvisí s ní jednoznačnost v komunikaci a připravenost řešit konfliktní témata. Určitá míra soutěživosti může zase přispívat k důrazu na výkon skupiny. Tímto směrem uvažoval McClelland i jiní autoři, kteří spojovali efektivitu manažera s jeho výkonovou motivací. Projevy chování, které vyplývají z uvedených vlastností, se orientují především na dosažení výkonu u podřízených. Je tedy opodstatněné předpokládat, že lidé s popsaným profilem budou ve větší míře vůči podřízeným projevovat chování orientované na úkol.

7. Empirická část

7.1. Cíl empirické části

Jak vyplývá z teoretické studie, u lidí s manažerským potenciálem je možné předpokládat častější výskyt určitých osobnostních vlastností. Dotazník interpersonální diagnózy umožňuje zachytit některé z nich. Podle prozkoumaných pramenů by měl člověk s manažerským potenciálem relativně více skórovat v dimenzích dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný – agresivní dotazníku ICL. Je možné předpokládat rovněž relativně vyšší skór v dimenzi odpovědný – hyperprotektivní.

Tento předpoklad bude empiricky ověřen. K ověření bude použito kritérium označené jako manažerská zkušenost, které odliší zaměstnance podle toho, zda mají zkušenost s vedením podřízených. Implicitním předpokladem této studie je, že pokud někdo úspěšně působí na manažerské pozici (má manažerskou zkušenost), je to dokladem jeho způsobilosti pro tuto roli. Tím pádem je možné jeho vlastnosti považovat za indikátory manažerského potenciálu. K tomuto způsobu uvažování o problému je možné vznést určité námitky. Vráťím se k nim v závěrečné diskusi. Skutečností zůstává, že empirické ověření hypotéz je založeno na kritériu vyjadřující zkušenost s vedením podřízených.

7.2. Metodika

7.2.1. Sběr dat

Výzkumný vzorek tvoří celkem 387 zaměstnanců firmy působící v oblasti pojišťovnictví. Data byla získána během Assessment a Development center, kterými zaměstnanci procházeli v letech 2008 až 2010. Data pro analýzu jsou získána z archivu. Archivují se údaje o zaměstnancích, kteří ve firmě stále působí. Propuštění zaměstnanci a neúspěšní kandidáti Assessment center nejsou součástí archivu a tudíž ani výzkumného vzorku.

7.2.2. Popis výzkumného vzorku

Výzkumný soubor je možné členit podle dvou nezávislých proměnných. Jedná se o pohlaví respondentů a druh Assessment nebo Development centra na kterém byla data získána. Podle této kategorie je možné odvodit, jak velkou má respondent zkušenost s vedením lidí.

Jednotlivé kategorie zde budou popsány. Byly vybírány pouze ty kategorie, které měly větší početní zastoupení.

Pozice metodika (Development centrum)

Protokoly spadající do této kategorie, pocházejí od zaměstnanců, kteří v pojišťovně pracují na pozici metodika. Jsou odborníky na pojistné produkty, poskytují obchodním zástupcům podporu v podobě přesných informací. Řeší například nestandardní smlouvy. Tito zaměstnanci nevedou žádné podřízené.

Pozice trenéra (Development centrum)

Tuto kategorii tvoří odpovědi od zaměstnanců, kteří pracují na pozici trenéra. Trenér rozvíjí u obchodních zástupců prodejní dovednosti. Obvykle je k dispozici celkem třem prodejním kancelářím. Individuálně se obchodním zástupcům věnuje. Nevede podřízené.

Pozice vedoucího obchodní skupiny (Assessment centrum)

Účastníky Assessment centra na vedoucího obchodní skupiny jsou především interní zaměstnanci, kteří pracují jako obchodní zástupci. Do výběru se dostanou díky doporučení svého nadřízeného, který u nich vnímá možnost posunu do pozice vedoucího obchodní skupiny. Assessment centrum má za cíl zhodnotit, zda k tomu má zaměstnanec předpoklady. Příležitostně se akce účastní i zaměstnanci, kteří na pozici vedoucího obchodní skupiny již působí. V takovém případě akce slouží jako diagnostika rozvojových potřeb. Vedoucí obchodní skupiny se nadále věnuje uzavírání obchodů, to zůstává podstatnou náplní jeho práce. K tomu je mu navíc svěřeno vedení několika obchodních zástupců, kteří potřebují podporu. Například proto, že začínají, nebo že se jim z nějakého důvodu nedaří. Měli by to tedy být lidé s manažerským potenciálem. Vedoucí obchodní skupiny mívá na starosti v průměru 2-3 obchodní zástupce. Protokoly dotazníku ICL získané během této akce tedy pocházejí od lidí, kteří zatím nemají s vedením lidí zkušenost, avšak jejich nadřízený u nich vnímá určitý manažerský potenciál.

Pozice vedoucího kanceláře (Assessment centrum)

Na pozici vedoucího kanceláře aspirují zejména zaměstnanci, kteří byli úspěšní v roli vedoucího obchodní skupiny. Data tedy pocházejí od lidí, kteří mají zkušenost s vedením malého týmu lidí. Příležitostně se o tuto pozici ucházejí i externí kandidáti. Vedoucí

kanceláře je zodpovědný za chod prodejní kanceláře. Průměrně má 20 přímých podřízených.

Pozice ředitele oblasti (Assessment centrum)

Assessment centra na ředitele oblasti se účastní zejména interní zaměstnanci, kteří působí na pozici vedoucího kanceláře. Jsou to tedy lidé, kteří mají zkušenost s vedením většího týmu (v průměru 20 lidí). Ředitel oblasti zodpovídá za několik prodejních kanceláří najednou (často 3, záleží na velikosti kanceláří a místní situaci). Je svým způsobem vedoucím kanceláře s rozšířenou působností. V některých případech může zodpovídat za kanceláře, které vedoucího mají. V tom případě je supervizorem těchto kanceláří.

Pozice obchodního ředitele (Assessment centrum)

Obchodní ředitel má v působnosti prodejní kanceláře přibližně na území jednoho kraje. Zodpovídá za obchodní výsledky v regionu. V přepočtu má přibližně 200 nepřímých podřízených. Na pozici obchodního ředitele se hlásí především kandidáti, kteří byli úspěšní na pozici ředitele oblasti nebo vedoucího kanceláře.

K datovému souboru byly připojeny i údaje získané při jiném druhu Assessment center. Jedná se o Assessment centrum na ředitele agentury, nejvýše postaveného manažera v regionu. Dále se jedná o Assessment centra na vedoucí správních útvarů. Data z AC na ředitele agentury (N=3) byla přidána do kategorie zahrnující obchodní ředitele. Data z AC na vedoucí správních útvarů (N=15) byla zařazena do ostatních kategorií. Klíčem pro zařazení byl počet podřízených na budoucí pozici. Většina byla zařazena do kategorie zahrnující vedoucí kanceláře.

Tabulka 2. Struktura vzorku – kategorie

	četnost	procenta
metodik	31	8,0
trenér	33	8,5
vedoucí obch. skupiny	182	47,0
vedoucí kanceláře	70	18,1
ředitel oblasti	48	12,4
obchodní ředitel	23	5,9
celkem	387	100,0

Tabulka 3. Struktura vzorku – pohlaví

	pohlaví		celkem
	muž	žena	
metodik	48,4%	51,6%	100,0%
trenér	21,2%	78,8%	100,0%
ved. obch. sk.	46,2%	53,8%	100,0%
ved. kanceláře	65,7%	34,3%	100,0%
ředitel oblasti	64,6%	35,4%	100,0%
obchodní ředitel	91,3%	8,7%	100,0%
celkem %	52,7%	47,3%	100,0%
celkem počet	204	183	387

Popsané kategorie lze využít pro konstrukci kritéria, které bude využito pro testování hypotéz. Kritérium vyjadřuje skutečnost, zda respondent má zkušenost s vedením podřízených. Při konstrukci kritéria bylo rovněž přihlédnuto ke struktuře vzorku, konkrétně k nadprůměrné velikosti kategorie vedoucí obchodní skupiny.

7.2.3. Konstrukce kritéria manažerská zkušenost

Kritérium nabývá celkem tří hodnot: „žádná zkušenost“, „vnímaný potenciál“ a „vede podřízené“. Podskupinu zaměstnanců bez zkušenosti s vedením tvoří jednoznačně metodici a trenéři. K náplni jejich práce nepatří vedení podřízených. Druhá skupina, která nese označení „vnímaný potenciál“, je tvořena účastníky AC na vedoucího obchodní skupiny. Tato skupina je v drtivé většině tvořena lidmi, kteří nemají zkušenost s vedením, avšak jejich nadřízený u nich vnímá manažerský potenciál. Jedná se o obchodní zástupce. Někteří z nich mají minimální manažerskou zkušenost díky tomu, že jim byl přiřazen asistent na podporu jejich prodejní činnosti. Ve skupině se však nacházejí i lidé, kteří již působí na pozici vedoucího obchodní skupiny a zkušenost s vedením malého týmu (2-3 lidí) mají. Tato kategorie byla vyčleněna zvláště vzhledem k tomu, že je velmi početná, tvoří téměř polovinu vzorku, a proto že má smíšený charakter. Objevují se v ní lidé, kteří již určitou zkušenost s vedením mají. Jejich sloučení s kategorií „žádná zkušenost“ by mohlo zbytečně zastínit informaci, kterou může nést první kategorie, kde je absence manažerské zkušenosti jednoznačná. Třetí kategorii tvoří lidé, kteří prokazatelně manažerskou zkušenost mají. A to alespoň s vedením malého týmu na pozici vedoucího obchodní skupiny. Do této kategorie jsou sloučeni účastníci Assessment center na vedoucího kanceláře, ředitele oblasti a obchodního ředitele.

Tabulka 4. Kritérium manažerská zkušenost

manažerská zkušenost	četnost	procenta
bez zkušenosti	64	16,5%
vnímaný potenciál	182	47,0%
vede podřízené	141	36,4%
celkem	387	100,0%

Tabulka 5. Manažerská zkušenost dle pohlaví

manažerská zkušenost	pohlaví		celkem
	muž	žena	
bez zkušenosti	34,4%	65,6%	100,0%
vnímaný potenciál	46,2%	53,8%	100,0%
vede podřízené	69,5%	30,5%	100,0%
celkem	52,7%	47,3%	100,0%

7.3. Operacionalizace hypotéz

Po definování kritéria manažerská zkušenost je možné uvést přesnou operacionalizaci hypotéz formulovaných v teoretické části. Hypotézy se vztahují pouze ke dvěma hodnotám kritéria manažerská zkušenost a to: „bez zkušenosti“ a „vede podřízené“. Je tomu tak proto, že tyto kategorie jsou jednoznačně definované. Hodnota „vnímaný potenciál“ by mohla svým smíšeným charakterem zkreslit výpovědní hodnotu zmíněných dvou kategorií. K výsledkům za tuto kategorii bude přihlédnuto při interpretaci výsledků.

hypotéza 1:

Zaměstnanci, kteří vedou podřízené, budou mít vyšší skór v dimenzi dominantní – autokratický než zaměstnanci bez podřízených.

hypotéza 2:

Zaměstnanci, kteří vedou podřízené, budou mít vyšší skór v dimenzi kompetitivní – egocentrický než zaměstnanci bez podřízených.

hypotéza 3:

Zaměstnanci, kteří vedou podřízené, budou mít vyšší skór v dimenzi rázný – agresivní než zaměstnanci bez podřízených.

hypotéza 4:

Zaměstnanci, kteří vedou podřízené, budou mít vyšší skór v dimenzi odpovědný – hyperprotektivní než zaměstnanci bez podřízených.

hypotéza 5:

Manažeři na vyšší úrovni řízení budou výše skórovat v prvních třech uvedených dimenzích oproti zaměstnancům na nižší úrovni řízení.

Blíže představím teoretickou úvahu, která vedla k formulování 5. hypotézy. Vychází z toho, že zaměstnanci, kteří úspěšně působili ve funkci, na které vedli větší skupinu lidí, budou mít větší manažerský potenciál. Tím pádem je možné předpokládat i vyšší skór na analyzovaných indikátorech.

7.4. Analýza dat

Testování hypotéz spočívá v porovnání skórů za jednotlivé dimenze podle kritéria manažerská zkušenost. Vzhledem k operacionalizaci hypotéz budou porovnávány pouze dvě kategorie této proměnné. Skupina zcela bez manažerské zkušenosti a skupina s manažerskou zkušeností. Hypotézy jsou formulovány jednostranně, je předpokládáno, že manažerská zkušenost pozitivně ovlivní sledované skóry. To zvyšuje pravděpodobnost odhalení případného rozdílu. Předmětem testování budou nulové hypotézy předpokládající neexistenci rozdílu mezi uvedenými dvěma skupinami.

V analýze je třeba brát ohled na pohlaví respondentů vzhledem k tomu, že osobnostní vlastnosti dotazníku ICL jsou na pohlaví závislé. Analýza bude provedena tak, že vliv pohlaví na výsledky v jednotlivých dimenzích bude odstíněn. Prezentovány budou výsledky po odečtení vlivu pohlaví. Jedná se o odhad získaný jednorozměrnou analýzou rozptylu, která zohledňuje kovariaci s proměnnou pohlaví (Hebák, P., et al., 2004). Výpočetně budou analýzy prováděny prostřednictvím statistického softwaru SPSS. Popsaná funkce je v tomto programu dostupná pod názvem jednorozměrný obecný lineární model (General Linear Model – Univariate).

Statistický test hypotézy č. 5, která se zaměřuje na odlišnosti mezi jednotlivými úrovněmi řízení, bude proveden rovněž prostřednictvím analýzy rozptylu. Budou porovnány výsledky účastníků aspirujících na vedoucího kanceláře, na ředitele oblasti a

obchodního ředitele. Mezi těmito uchazeči je prokazatelný rozdíl v úrovni řízení, na které doposud působili.

Závislou proměnnou v analýzách budou hrubé skóry vybraných dimenzí dotazníku ICL. Hrubý skór vzniká sečtením položek dané dimenze, se kterými respondent vyjádřil souhlas. Teoretický rozsah hrubých skórů pro každou z dimenzí je 0 – 16. Hrubý skór má charakter kardinálního znaku. Nezávislá proměnná manažerská zkušenost je kategoriálním znakem. Je možné o ní uvažovat rovněž jako o ordinálním znaku, vzhledem k tomu, že s narůstající hodnotou vyjadřuje výraznější manažerskou zkušenost. Do analýz vstupuje dále kategoriální proměnná pohlaví. Vzhledem k tomu, že se rozdělení skórů v jednotlivých dimenzích blíží normálnímu rozdělení a skupiny mají dostatečný počet jednotek, je možné použít zmíněný parametrický test. Vzhledem k povaze zkoumaných dat je přípustné stanovit hladinu významnosti v hodnotě 5%.

7.4.1. Dimenze dominantní – autokratický

Analýza rozptylu prokázala statisticky významný rozdíl v průměrné hodnotě skóru v této dimenzi pro zaměstnance bez podřízených a pro zaměstnance s manažerskou zkušeností ($p=0,001$; $F=7,5$). Byl použit model odstiňující vliv pohlaví. Test zohledňuje, že alternativní hypotéza je formulována jednostranně. Pravděpodobnost vyjádřená p-hodnotou je snížena na polovinu oproti pravděpodobnosti při oboustranném testování.

Odhad rozdílu průměrů těchto dvou kategorií má hodnotu 1,1. Rozdíl je na první pohled malý, zaměstnanci s manažerskou zkušeností uvádějí v průměru pouze o jednu položku více. Při bližším pohledu na charakter této proměnné je však možné hodnotit tento rozdíl jako poměrně značný. Dimenze dominantní – autokratický má totiž velmi malý rozptyl (sm. och. $s=2,14$). Rozdíl jedné položky již rozlišuje, zda se respondent charakterizuje jako dominantnější jedinec. Na základě uvedených výsledků je možné považovat hypotézu č. 1 za prokázanou.

Při porovnání průměrů za všechny tři kategorie (Tab. 6.) je vidět nárůst dominance s narůstající mírou manažerské zkušenosti. Tabulka uvádí odhady průměrů po odečtení vlivu pohlaví. Post Hoc analýza u analýzy rozptylu však odhalila, že rozdíl mezi skupinou „bez zkušenosti“ a „vnímaný potenciál“ není možné považovat za statisticky významný. Rozdíl se rovná hodnotě 0,4.

Tab. 6. Odhad průměru v dimenzi dominantní – autokratický dle manažerské zkušenosti

manažerská zkušenost	odhad průměru	std. chyba odhadu	meze intervalu spolehlivosti	
bez zkušenosti	8,4	,262	7,866	8,895
vnímaný potenciál	8,8	,154	8,464	9,069
vede podřízené	9,5	,178	9,147	9,848

Další testování, které ověřovalo nárůst dominance – autokratičnosti s ohledem na úroveň řízení, neprokázalo statisticky významnou souvislost. Data však naznačují, že může být opodstatněné tuto souvislost předpokládat. Aspiranti na pozici vedoucího kanceláře dosahují průměrného skóru 9,6, aspiranti na pozici obchodního ředitele průměrného skóru 10,2.

7.4.2. Dimenze kompetitivní – egocentrický

I v této dimenzi analýza rozptylu prokázala statisticky významný rozdíl mezi skupinou bez podřízených a skupinou s manažerskou zkušeností ($p=0,009$; $F=4,1$). P-hodnota zohledňuje jednostrannost alternativní hypotézy.

Rozdíl odhadovaných průměrných hodnot činí 0,58. Výsledek je odhadem rozdílu po odečtení vlivu pohlaví. Variabilita této proměnné je opět malá, dokonce nižší než u předchozí dimenze. Směrodatná odchylka dosahuje hodnoty $s=1,33$. Opět stačí pouze malý rozdíl, aby se respondent zařadil mezi jedince s větší mírou soutěživosti a egocentričnosti. Hypotézu č. 2 je možné považovat za prokázanou.

Porovnání všech třech úrovní manažerské zkušenosti ukazuje nárůst v této dimenzi s narůstající manažerskou zkušeností. Post Hoc analýza u analýzy rozptylu však upřesňuje, že statisticky významný rozdíl je prokazatelný pouze mezi dvěma krajními kategoriemi. Tedy mezi zaměstnanci bez manažerské zkušenosti a mezi zaměstnanci, kteří vedou podřízené. Testování porovnávací rozdíly v této dimenzi podrobněji podle dosažené úrovně řízení neprokázalo statisticky významné rozdíly.

Tab. 7. Průměr v dimenzi kompetitivní – egocentrický dle manažerské zkušenosti

manažerská zkušenost	odhad průměru	std. chyba odhadu	meze intervalu spolehlivosti	
bez zkušenosti	7,0	,164	6,725	7,371
vnímaný potenciál	7,4	,097	7,206	7,586
vede podřízené	7,6	,112	7,403	7,842

7.4.3. Dimenze rázný – agresivní

Předpokládaný rozdíl mezi zaměstnanci bez podřízených a zaměstnanci, kteří vedou podřízené, byl statisticky prokázán i v této dimenzi ($p=0,002$; $F=5,7$). P-hodnota je opět vypočtena s ohledem na jednostrannou formulaci alternativní hypotézy.

Rozdíl v průměrech za obě skupiny po odečtení vlivu pohlaví činil 1,0. Stejně jako u předchozích dvou dimenzí je rozptyl v této dimenzi malý ($s = 2,12$). Na základě tohoto výsledku je tedy možné považovat hypotézu 3 za prokázanou.

S nárůstem manažerského potenciálu je možné sledovat nárůst v dimenzi rázný – agresivní. Průměr u zaměstnanců s podřízenými se statisticky významně liší jak od průměru skupiny bez manažerské zkušenosti tak od průměru skupiny s vnímaným potenciálem. Doplňující analýza zaměřená na rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi řízení odlišnost neprokázala.

Tab. 8. Průměr v dimenzi rázný – agresivní dle manažerské zkušenosti

manažerská zkušenost	odhad průměru	std. chyba odhadu	meze intervalu spolehlivosti	
bez zkušenosti	6,1	,260	5,635	6,656
vnímaný potenciál	6,7	,153	6,427	7,028
vede podřízené	7,2	,177	6,860	7,555

7.4.4. Dimenze odpovědný – hyperprotektivní

Mezi zaměstnanci, kteří vedou podřízené, a skupinou bez podřízených nebyl shledán statisticky významný rozdíl. Ani rozdíl průměrů těchto dvou skupin nenaznačuje, že by bylo odůvodněné odlišnost očekávat. Dosahuje hodnoty 0,04.

Ani při testování skupiny s vnímaným manažerským potenciálem a při testování s ohledem na úroveň řízení nebyly prokázány rozdíly. Na základě těchto výsledků je třeba označit hypotézu č. 4 za neprokázanou.

7.4.5. Zhodnocení hypotézy zohledňující různé úrovně řízení

Pátá z definovaných hypotéz předpokládá, že sledované vlastnosti se budou zintenzivňovat s narůstající úrovní řízení. U každé z testovaných dimenzí byl tento předpoklad ověřován, avšak ani v jednom případě se neprokázal. Je tedy třeba uzavřít, že hypotéza č. 5 prokázána

nebyla. Manažeři na vyšších úrovních řízení neskórují v uvedených dimenzích výše než manažeři na nižších úrovních řízení.

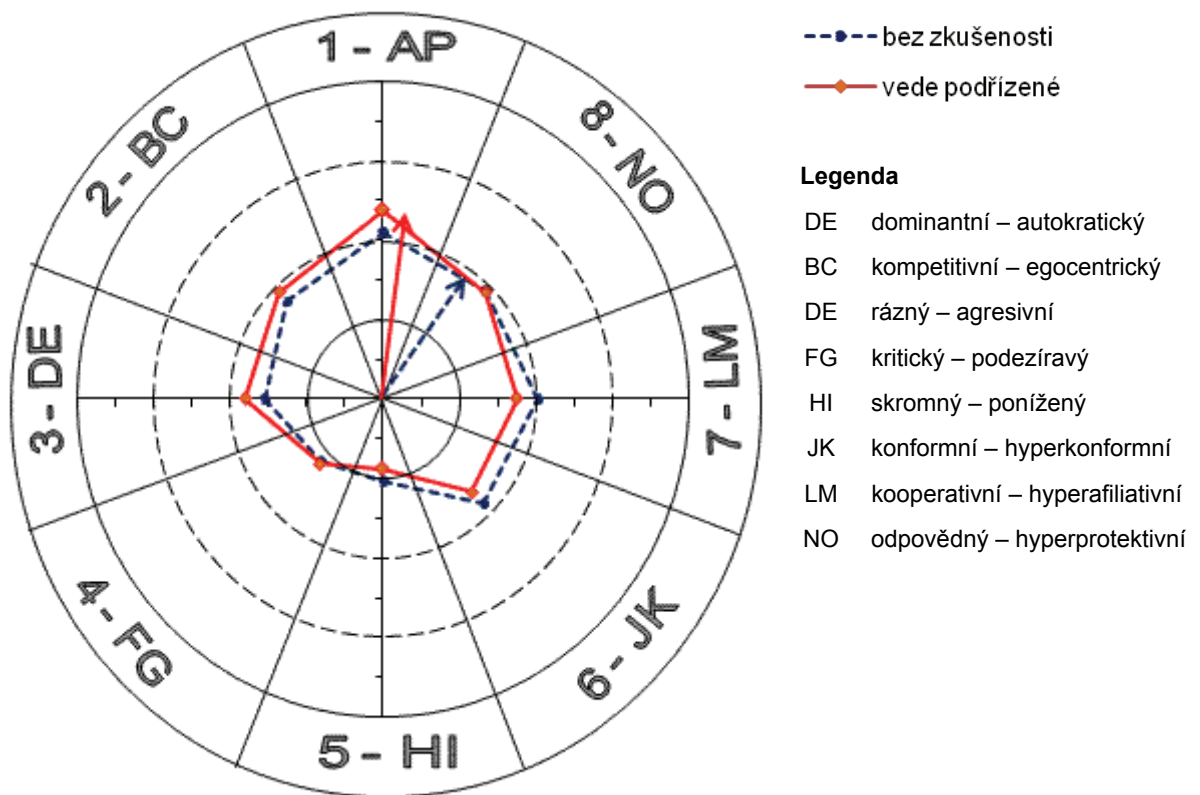
7.4.6. Doplnující analýzy

Dosavadní rozbor dat prokázal, že zaměstnanci s manažerskou zkušeností skórují prokazatelně výše v dimenzích dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný – agresivní. V dimenzi odpovědný – hyperprotektivní rozdíl shledán nebyl. Doplnující analýzy dále ukazují, že statisticky významný rozdíl mezi oběma testovanými skupinami je prokazatelný i u dimenzí skromný – ponížený, konformní – hyperkonformní a kooperativní – hyperafiliativní. Rozdíl je v souladu s argumentací uvedenou v teoretické části. Zaměstnanci s manažerskou zkušeností v těchto dimenzích skórují níže. Dané výsledky jsou opět očištěné od efektu proměnné pohlaví. Ve zbývajících dimenzích kritický – podezřívavý odlišnosti pozorovány nebyly.

V diagramu 2. jsou znázorněny průměry obou sledovaných skupin. Jedná se o odhady průměrů po odečtení vlivu pohlaví. Při celkovém pohledu na diagram je možné konstatovat, že lidé na manažerských pozicích tíhnou více k vlastnostem v levém horním kvadrantu (dominantní, soutěživý, rázný) a mají méně zastoupeny vlastnosti z pravého dolního kvadrantu (skromný, konformní, kooperativní). Toto zjištění je v souladu s argumentací uvedenou v teoretické části této práce. Tento fenomén byl předpokládán a rovněž empiricky potvrzen D. C. McClellandem a D. H. Burnhamem. Podle nich je efektivní manažer zaměřen na uplatňování vlastního vlivu (dominance), je nezávislý, rezistentní vůči kritice (kompetitivní – egocentrický) a je relativně méně orientován na vytváření přátelských vztahů (kooperativní – hyperafiliativní) (McClelland, D. C., Burnham, D. H., 1976). V kruhovém diagramu osobnostních vlastností tedy manažerská osobnost tíhne spíše do levého horního kvadrantu.

Součástí diagramu je i vektor, který vzniká vektorovým součtem souřadnic všech dimenzí. Vyjadřuje převažující osobnostní tendenci člověka s daným osobnostním profilem. Vektor v uvedeném diagramu je možné interpretovat jako osobnostní tendenci průměrného jedince z dané skupiny. Směr tohoto vektoru pro skupinu s manažerskou zkušeností je v souladu s teoretickými předpoklady.

Diagram 2. Průměrné hodnoty v dimenzích dle manažerské zkušenosti po odečtení vlivu pohlaví



Tabulka 9. Odhady průměrů v pozorovaných skupinách (odečten vliv pohlaví)

manažerská zkušenost	DE*	BC*	DE*	FG	HI*	JK*	LM*	NO
bez zkušenosti	8,4	7,0	6,1	4,5	4,1	7,4	8,1	7,6
vede podřízené	9,5	7,6	7,2	4,6	3,5	6,6	7,0	7,6

*prokázán rozdíl na 5% hladině významnosti

7.5. Shrnutí výsledků analýzy

Provedená analýza dat prokázala rozdíly mezi zaměstnanci, kteří mají zkušenost s vedením lidí a zaměstnanci bez podřízených. Zaměstnanci s manažerskou zkušeností skórují více v dimenzích dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný – agresivní. Tři z předpokládaných hypotéz jsou tím prokázány. Doplnující analýzy odhalily i rozdíl v dimenzích skromný – ponížený, konformní – hyperkonformní a kooperativní – hyperafiliativní, což je v souladu s teoretickou argumentací. Rozdíl v průměrech obou skupin je na první pohled nevelký. Pohybuje se okolo hodnoty 1, což znamená rozdíl v zaškrtnutí jedné položky. Vzhledem k nízkému rozptylu v uvedených dimenzích však již tento malý rozdíl indikuje, že se respondent řadí do skupiny s nadprůměrnou intenzitou dané vlastnosti. V dimenzi odpovědný – hyperprotektivní a kritický – podezřivý nebyl předpokládaný rozdíl prokázán. Rovněž nebylo zjištěno, že by existoval rozdíl mezi zaměstnanci na rozdílných úrovních řízení.

8. Diskuse

V diskusi interpretuji výsledky empirického ověření v návaznosti na výzkumný záměr této práce. Zvážím faktory, které mohly naměřené výsledky ovlivnit. Cílem této práce je zhodnotit, zda je možné využít dotazník interpersonální diagnózy k diagnostikování manažerských předpokladů. Rozbor vědeckých studií v teoretické části práce vedl k hypotézám, že za ukazatele manažerského potenciálu by bylo možné vnímat dimenze dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický, rázný – agresivní a odpovědný – hyperprotektivní. První tři zmíněné dimenze indikují vlastnosti, které výrazně přispívají k tomu, aby byl někdo vnímán jako vůdce. Tyto vlastnosti rovněž souvisí s chováním zaměřeným na úkol. Jedinec, který těmito vlastnostmi disponuje, bude mít autoritu při rozdělování úkolů a stanovování pracovních cílů. Dimenze odpovědný – hyperprotektivní je považována za možný indikátor manažerského chování zaměřeného na vztahy.

Cílem empirické části této práce bylo ověřit, zda vybrané dimenze opravdu indikují manažerský potenciál. Základem pro toto ověření bylo srovnání skupiny zaměstnanců, kteří nevedou podřízené, se skupinou zaměstnanců, kteří manažerskou zkušenost mají. Toto ověření se zakládá na předpokladu, že pokud někdo úspěšně působí na manažerské pozici (má manažerskou zkušenost), znamená to, že prokázal svou způsobilost pro tuto roli a že jeho vlastnosti jsou indikátory manažerského potenciálu. Tento předpoklad si zaslouží podrobnější rozbor vzhledem k tomu, že je východiskem pro závěry této práce. Základem je úvaha, že existují osobnostní vlastnosti, které člověka predisponují k efektivnímu vedení lidí. Díky tomu, že člověk těmito stálými osobnostními vlastnostmi disponuje, ukáže se vhodným kandidátem pro roli manažera a uplatní se na pracovní pozici, na které vede podřízené. Tato úvaha tedy předpokládá, že zjištěná vyšší dominance, soutěživost a razance byla charakteristikou zaměstnance již předtím, než získal manažerskou roli a podmínila jeho budoucí úspěch. Pokud tento předpoklad platí, je interpretace výsledků snadná. Je možné jednoduše zvýšené skóry v dimenzích dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný – agresivní označit za manažerské předpoklady, které vedou k úspěchu v manažerské roli. Je však třeba připustit, že použité empirické měření nezohledňuje, nakolik byly dané vlastnosti u jedinců přítomné před získáním manažerské role. Výsledky pouze konstatují přítomnost těchto rysů v době, kdy manažerskou roli vykonávají. Proto je vhodné k interpretaci naměřených výsledků přistupovat opatrněji. Jednou z cest, jak se přiblížit přesnější interpretaci, je zvážení otázky: „Co všechno může

být příčinou toho, že člověk v manažerské roli vykazuje zvýšenou intenzitu vybraných osobnostních vlastností?“ Budu diskutovat celkem tři varianty odpovědi na tuto otázku.

- a) Jedinec projevoval tyto vlastnosti již před získáním manažerské role. Tyto vlastnosti vedly k jeho úspěchu při vedení lidí a k získání této role.
- b) Jedinec projevoval tyto vlastnosti již před získáním manažerské role. Důvodem, proč manažerskou roli získal, ovšem nebylo to, že by jej tyto vlastnosti predisponovaly k úspěšnému vedení lidí. Důvodem, proč byl vybrán pro roli manažera, bylo to, že jeho osobnostní profil odpovídá očekávání toho, jak se má člověk v řídicí roli projevovat. Toto očekávání mohou sdílet nadřízení, podřízení i hodnotitelé, kteří jej doporučují při výběru na manažerskou pozici.
- c) Vybrané osobnostní vlastnosti se u jedince akcentovaly až díky výkonu manažerské role. Došlo tedy k osobnostní změně. Ta mohla být iniciována rolovými očekáváními kolegů. Možností také je, že se styly chování spojené s uvedenými vlastnostmi ukazují jako efektivní při vedení lidí. Je rovněž možné, že by nárůst dominantnosti, soutěživosti a razance plynul z toho, že člověk v řídicí pozici získal více příležitostí se takto projevovat a využívat své nadřazené postavení.

Všechna tato tři vysvětlení jsou teoreticky možná. Povaha získaných dat neumožňuje určit, která z těchto příčin se podílela na naměřených výsledcích. Je třeba zvážit, jak za těchto podmínek přistupovat k interpretaci zjištěných výsledků. Interpretace výsledků má vést k závěru, zda je možné využít dotazník interpersonální diagnózy k určení manažerských předpokladů.

Pokud by platilo první vysvětlení, je možné zvýšenou míru vybraných osobnostních vlastností jednoduše považovat za indikátor manažerského potenciálu. Námitkou, kterou obsahuje druhé vysvětlení je, že zjištěné vlastnosti pouze vyvolávají v ostatních dojem, že se jedinec hodí pro roli manažera, avšak nepodmiňují jeho objektivní výkon. Jako protiargument k této námitce je možné použít závěry, ke kterým došel T. A. Judge. Podle něj to, že je někdo ostatními jako vůdce vnímán a uznáván, usnadňuje výkon jeho role. Má větší šanci zapůsobit na skutečné zvýšení efektivity svého týmu (Judge, T. A., et al., 2009). I pokud by byly naměřené výsledky vysvětleny na základě tohoto předpokladu, je možné vybrané osobnostní vlastnosti považovat za indikátory manažerského potenciálu, přesněji za předpoklady pro subjektivní efektivitu v roli manažera.

Zbývá posoudit, jak by mohla interpretaci výsledků ovlivnit platnost vysvětlení uvedeného pod písmenem c). Pokud by osobnostní změna byla vyvolána očekáváním kolegů, je možné použít stejnou argumentaci jako u předchozího bodu. Dané vlastnosti vedou ke zvýšení subjektivní efektivity manažera. Pokud člověk začne uplatňovat určité chování proto, že to zvyšuje efektivitu výkonu jeho role, je možné toto chování bez problémů označit za předpoklad pro výkon manažerské role. Jako jediné problematické se jeví vysvětlení, které označuje zvýšenou dominanci, soutěživost a razanci za důsledek svobody jedince využívat své nadřazené postavení. Pouze z této perspektivy by bylo nevhodné označovat vybrané osobnostní vlastnosti za indikátory manažerského potenciálu. Staly by se pouze indikátory budoucího mocenského působení manažera.

Empirická měření ukázala, že lidé s manažerskou zkušeností vykazují větší míru dominance, soutěživosti a razance. Je možné tuto skutečnost interpretovat tak, že zmíněné vlastnosti jsou předpoklady pro výkon manažerské role? Že jsou vlastnostmi, které napomáhají tomu, aby byl manažer ve své roli efektivní? Přítomnost těchto vlastností u manažerů není náhodná. Je odůvodněné se domnívat, že chování charakterizované těmito vlastnostmi má svůj účel při výkonu manažerské role. Některá z vysvětlení, proč by tomu tak mohlo být, byla diskutována v teoretické části této práce. Tyto vlastnosti přispívají k tomu, že je člověk za vůdce ostatními považován. To mu dává větší šanci působit na druhé a zvyšovat efektivitu svého týmu. Dále tyto vlastnosti, a především dominance, vyjadřují zaměřenost jedince na uplatňování vlastního vlivu, což je považováno za úspěšnou strategii při vedení podřízených. Je rovněž možné se domnívat, že zmiňované vlastnosti podporují chování zaměřené na úkol, které prokazatelně zvyšuje produktivitu týmu. Na základě prozkoumaných pramenů a citované empirické evidence se domnívám, že zmiňované vlastnosti jsou faktorem, který napomáhá úspěšnému vedení lidí v manažerské roli. Ať už je tato efektivita objektivní nebo je manažer ostatními jako efektivní pouze vnímán, je možné dané vlastnosti označit za předpoklady pro roli manažera. Tento závěr platí i v situaci, kdy připustíme, že tyto vlastnosti se u člověka rozvíjí až při výkonu manažerské role samotné.

Dalším faktorem, který mohl mít vliv na naměřené výsledky je fenomén stylizace. Osobnostní protokoly jsou výsledkem vlastního sebeposouzení jedince. Vzhledem k tomu není možné předejít určité chybě měření, která vyplývá z toho, že respondenti promítnou do odpovědi představu ideálního osobnostního profilu. Účastníci Assessment center si uvědomují, že jsou hodnoceni s ohledem na manažerské schopnosti a mohou se domnívat,

že zvýšená dominance, soutěživost i razance jsou součástí osobnostního profilu manažera. Při vyplňování dotazníku pak mohou své odpovědi pozměnit tak, aby tomuto ideálnímu profilu vyhověli. Je možné, že se tento fenomén podílí na zvýšených skórech naměřených u zaměstnanců, kteří vedou podřízené a účastní se výběru na vyšší manažerský post. Svou roli mohlo sehrát i to, že data od zaměstnanců bez podřízených byla získána v situaci Development centra, jehož cílem je zjistit rozvojové potřeby a nesouvisí s výběrem na manažerskou pozici. Taková situace méně vybízí ke stylizaci. Je těžké učinit závěr, nakolik se mohla stylizace podepsat na naměřených výsledcích, nejsou pro to žádná vodítka. Je však možné se domnívat, že pokud se uchazeč o manažerskou pozici stylizuje tak, aby prokázal sledované vlastnosti, znamená to, že je motivovaný pro výkon dané role a že se ztotožňuje s obrazem manažera. To by samo o sobě mohlo být považováno za jeden z předpokladů pro výkon manažerské role.

Na závěr diskuse se ještě budu věnovat metodologickým otázkám spojeným s empirickou studií. V předchozích odstavcích bylo rozebíráno, jaké faktory se mohly podílet na naměřených výsledcích. K větší jednoznačnosti v tomto směru by mohla přispět propracovanější metodologie měření. Pokud by například data byla rozšířena o informaci, jak dlouho zaměstnanec působí na vedoucí pozici, bylo by možné odlišit, nakolik je zdůraznění zmiňovaných osobnostních vlastností vyvoláno samotným výkonem manažerské role. Velkým přínosem by byla rovněž informace o objektivní nebo i vnímané efektivitě manažerů. V takovém případě by bylo možné interpretaci dat důkladněji opřít o naměřené výsledky. Při výzkumném designu, který byl v této empirické studii použit, zůstává stále mnoho prostoru pro dohady, na čem se naměřené výsledky zakládají. Zlepšení by byla možná i v případě použitého kritéria. Vzhledem k tomu, že manažerská zkušenost a postavení v hierarchii řízení bylo odvozováno pouze na základě druhu akce, při které byla sbírána data, docházelo při zařazování do kategorií kritéria k nepřesnostem. Takovou nepřesnost představují například externí kandidáti o danou pozici, u nichž není znám charakter předchozí kariéry. Je pouze možné se domnívat, že pokud se hlásí na manažerský post, mají za sebou již zkušenost s vedením podřízených. Byla rovněž vytvořena početná kategorie zaměstnanců, kteří doposud zkušenost s vedením lidí nemají, ale je u nich ze strany jejich nadřízených vnímán potenciál pro vedení týmu. Tato kategorie byla smíšená, v určitém procentu zahrnovala i zaměstnance, kteří již zkušenost s vedením malého týmu měli. Důkladnější informace o předcházející kariéře respondentů by umožnily přesnější vymezení kritéria a tím pádem i větší přesnost měření. I přes tyto

nedostatky se domnívám, že použitý výzkumný design je dostatečně validní k tomu, aby bylo možné označit naměřené výsledky za prokázané.

Empirické ověření nezjistilo rozdíl mezi zaměstnanci bez podřízených a zaměstnanci s manažerskou zkušeností v dimenzi odpovědný – hyperprotektivní. V teoretické diskusi byla vyslovena hypotéza, že tato dimenze by mohla být indikátorem manažerského stylu zaměřeného na vztahy. Neprokázano se, že by lidé s manažerskou zkušeností měli tuto vlastnost výraznější než zaměstnanci bez podřízených. Vysvětlení zjištěné skutečnosti se nabízí několik. Jednou z možností je, že chování manažera je ovlivněno firemní kulturou, která by manažerské chování zaměřené na vztahy nepreferovala. Podle informací o firemní kultuře dané společnosti se nedomnívám, že by tento předpoklad platil. Je rovněž možné uvažovat v tom smyslu, že chování charakterizované touto dimenzí, tedy připravenost podpořit druhé, je u lidí s manažerskou zkušeností dostatečná. Manažerská role nevyžaduje, aby toto chování bylo projevováno nadprůměrně v porovnání s ostatními skupinami zaměstnanců. Je možné o této dimenzi stále uvažovat jako o manažerském předpokladu a všimnout si situací, kdy aspirant na manažerskou pozici skóruje v této dimenzi výrazně podprůměrně.

9. Závěr

V teoretické části diplomové práce jsem s využitím výsledků vědeckých studií diskutoval, zda je možné dotazník interpersonální diagnózy uplatnit při diagnostice manažerských předpokladů. Teoretická část shrnuje historický vývoj pojmání problematiky vůdcovství, zejména vedení lidí v rámci organizace. Blíže se zaměřuje na koncepce, které se na úspěšnost člověka ve vedoucím postavení dívají optikou osobnostních vlastností. Byla zmíněna celá řada těchto vlastností, které mají podle výsledků empirických studií patřit mezi atributy vůdce. Je zde rovněž představeno teoretické paradigma, na kterém se zakládá dotazník interpersonální diagnózy. V podrobnější teoretické diskusi jsou formulovány předpoklady, nakolik je možné jednotlivé dimenze dotazníku využít při diagnostice manažerských předpokladů. Výsledkem této diskuse je hypotéza, že člověk s manažerským potenciálem bude relativně více skórovat v dimenzích dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný – agresivní. Je představeno několik teoretických zdůvodnění, proč by tomu tak mělo být. Člověk s těmito vlastnostmi je za vůdce ostatními považován, což zvyšuje jeho úspěšnost v roli manažera. Dokáže snadněji zapůsobit na druhé a zvýšit efektivitu svého týmu. Další teoretická koncepce se zakládá na argumentu, že vyjmenované osobnostní vlastnosti, a z nich především dominance, jsou ukazateli motivace pro uplatňování vlivu. Tato strategie, pokud je prováděna v souladu s cíli organizace, je účinná při vedení podřízených. Zmíněné vlastnosti mohou rovněž podporovat chování zaměřené na úkol, které prokazatelně vede k vyšší efektivitě. Diskuse výsledků výzkumů také naznačuje, že dimenze odpovědný – hyperprotektivní by mohla souviset se stylem chování orientovaným na vztahy, které u podřízených podporuje spokojenost s prací a vede k jejich větší motivaci.

Cílem empirické části bylo testovat platnost uvedených předpokladů. Ověření proběhlo na vzorku zaměstnanců z oblasti pojišťovnictví. Podařilo se prokázat, že lidé, kteří vedou podřízené, skórují výše v dimenzích dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný – agresivní v porovnání se zaměstnanci bez podřízených. Zjištěné výsledky interpretuji jako důkaz toho, že uvedené vlastnosti přispívají k efektivnímu výkonu role manažera a je možné je považovat za předpoklady pro vedení lidí. V souladu s teoretickým rámcem jsou i zjištěny, že zaměstnanci na manažerských pozicích skórují níže v dimenzích skromný – ponížený, konformní – hyperkonformní a kooperativní – hyperafiliativní. Nebyl prokázán předpoklad, že by indikátorem manažerského potenciálu

byla i dimenze odpovědný – hyperprotektivní. Na základě zjištěných výsledků je možné učinit závěr, že dotazník interpersonální diagnózy je validním nástrojem pro výběr lidí s manažerským potenciálem.

10. Literatura

- ACTON, G. S., REVELLE, W. 2002. Interpersonal Personality Measures Show Circumplex Structure Based on New Psychometric Criteria. *Journal of Personality Assessment*, 2002, vol. 79, no. 3, p. 446—471.
- ADELHEID, A. M. N. 2009. Social Dominance Orientation, Right-Wing Authoritarianism, and their Relation with Leadership Styles. *Personality and Individual Differences*, 2009, vol. 47, p. 657—661.
- AMES, D. R., FLYNN, F. J. 2007. What Breaks a Leader: The Curvilinear Relation Between Assertiveness and Leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, vol. 92., no. 2, p. 307—324.
- ARVEY, R. D., ROTUNDO, M., JOHNSON, W., ZHANG, Z. and MCGUE, M. 2006. The Determinants of Leadership Role Occupancy : Genetic and Personality Factors. *The Leadership Quarterly*, 2006, vol. 17, p. 1—20.
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- AVOLIO, B. J., LUTHANS, F. 2005. *The high impact leader*. 1st ed. New York : McGraw-Hill, 2005. 273 p. ISBN 0-07-144413-0.
- BASS, B. M., BASS, R. 2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 4th ed. New York : Simon and Schuster, 2008. 1516 p. ISBN 0-7432-1552-4.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2009. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2. Praha : Management Press, 2009. 592 s. ISBN 80-7261-064-3.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- GEORGE, J. M. 2000. Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, Aug 2000, vol. 53, no. 8, p. 1027—1055.
- JUDGE, T. A., BONO, J. E., ILLIES, R. and GERHARDT, M. W. 2002. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no. 4, p. 765—780.
- JUDGE, T. A., COLBERT, A. E. and ILIES, R. 2004. Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 89, no. 3, p. 542—552.

- JUDGE, T. A., PICCOLO, R. F. and ILIES, R. 2004. The Forgotten ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 89, no. 1, p. 36—51.
- JUDGE, T. A., PICCOLO, R. F. and KOSALKA, T. 2009. The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 2009, vol. 20, p. 855—875.
- JURGENSEN, C. E. 1970. Personality Characteristics of Training Directors: Adjective Word Sort Research Into Descriptors of Managerial Group. *Training & Development Journal*, Jun 1970, vol. 24, no. 6, p. 15—20.
- FLEISHMAN, E., A., 1998. Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover: Some Post Hoc Reflections. *Personnel Psychology*, 1998, vol. 51, p. 825—834.
- FREEDMAN, M., LEARY, T. and OSSORIO, A. 1951. The interpersonal dimension of personality. *Journal of Personality*, 1951, vol. 20, iss. 2, p. 143—161.
- HOUSE, R. J., ADITYA, R. N. 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 1997, vol. 23, no. 3, p. 409—473.
- HOGAN, J., BRENT, H. 2003. Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 2003, vol. 88, no. 1, p. 100—112.
- HEBÁK, P., HUSTOPECKÝ, J., JAROŠOVÁ, E., PECÁKOVÁ, I. 2004. *Vícerozměrné statistické metody (I)*. Vyd. 1. Praha: Informatiorium, 2004. 240 s. ISBN 80-7333-025-3.
- LAFORGE, R., SUCZEK, R. 1955. The Interpersonal Dimension of Personality: III. An Interpersonal Check List. *Journal of Personality*, 1955, vol. 24, iss. 1, p. 104—113.
- LEWIN, K., LIPPITT, R., WHITE, R. K. 1939. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created „Social Climates“. *The Journal of Social Psychology*, 1939, vol. 10, p. 271—299.
- LORD, R. D., DE VADER, CH. L. and ALLIGER, G. M. 1986. A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions : An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 1986, vol. 71, no. 3, p. 402—410.
- MANN, R. D. 1959. A Review of the Relationships Between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin*, July 1959, vol. 56, no. 4, p. 241—270.

- MCCLELLAND, D. C., BURNHAM, D. H. 1976. Power is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, 1976. vol. 54, iss. 2, p. 100—110.
- MCCRAE, R. R., COSTA, P. T. 1989. The Structure of Interpersonal Traits: Wiggins's Circumplex and the Five-Factor Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 56, no. 4, p. 586—595.
- MUMFORD, M. D. 2009. *Leadership 101*. 1st ed. New York : Springer Publishing Company, 2009. 282 p. ISBN 978-0-8261-1135-7.
- KOŽENÝ, J., GANICKÝ, P. 1976. *ICL – dotazník interpersonální diagnózy*. Vyd. 1. Bratislava : Psychologické a didaktické testy, 1976.
- ROSENTHAL, S. A., PITTINSKY, T. D. 2006. Narcissistic Leadership. *Leadership Quarterly*, 2006, vol. 17, iss. 6, p. 617—633.
- SALZMANN, J., GRASHA, A. F. 1991. Psychological Size and Psychological Distance in Manager-Subordinate Relationships. *The Journal of Social Psychology*, 1991, vol. 131, no. 5., p. 629—646.
- SCHRIESHEIM, CH. A., CASTRO, S. L. and COGLISER, C. C. 1999. Leader Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. *The Leadership Quarterly*, 1999, vol. 10, no. 1, p. 63—113.
- STOGDILL, R. M., SHARTLE, C. L. 1948. Methods of Determining Patterns of Leadership Behavior in Relation to Organization Structure and Objectives. *Journal of Applied Psychology*, Jun 1948, vol. 32, no. 3, p. 286—291.
- VÝROST, J. 1992. K psychometrickým vlastnostiam modelu štruktúry črt interpersonálneho správania J. S. Wigginsa, reprezentovaného metodikou IAS-R. *Československá psychologie*, 1992, roč. 36, č. 6, s. 571—581.
- WIGGINS, J. S. 1979. A Psychological Taxonomy of Trait-Descriptive Terms: The Interpersonal Domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, vol. 37, no. 3, p. 395—412.
- WIGGINS, J. S. 1996. An Informal History of the Interpersonal Circumplex Tradition. *Journal of Personality Assessment*, 1996, vol. 66, no. 2, p. 217—233.

11. Dodatky

11.1. Přehled tabulek

Tabulka 1. Vlastnosti vůdce prokázané vědeckými studii.....	21
Tabulka 2. Struktura vzorku – kategorie	47
Tabulka 3. Struktura vzorku – pohlaví	48
Tabulka 4. Kritérium manažerská zkušenost.....	49
Tabulka 5. Manažerská zkušenost dle pohlaví	49
Tab. 6. Odhad průměru v dimenzi dominantní – autokratický dle manažerské zkušenosti	52
Tab. 7. Průměr v dimenzi kompetitivní – egocentrický dle manažerské zkušenosti.....	52
Tab. 8. Průměr v dimenzi rázný – agresivní dle manažerské zkušenosti	53
Tabulka 9. Odhady průměrů v pozorovaných skupinách (odečten vliv pohlaví).....	55

11.2. Přehled diagramů

Diagram 1. Charakteristika dimenzí dotazníku ICL.....	27
Diagram 2. Průměrné hodnoty v dimenzích dle manažerské zkušenosti po odečtení vlivu pohlaví	55