

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra psychologie

VZTAHOVÁ VAZBA LEADERA  
A JEJÍ VLIV NA VZTAH MEZI  
VŠÍMAVOSTÍ A TENDENCÍ  
K SERVANT LEADERSHIPU

LEADER'S ATTACHMENT AND ITS INFLUENCE  
ON THE RELATIONSHIP BETWEEN MINDFULNESS  
AND SERVANT LEADERSHIP TENDENCY



Bakalářská diplomová práce

Autor: Roman Mraček

Vedoucí práce: PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

Olomouc

2023

## **Poděkování**

Rád bych touto formou poděkoval vedoucímu mé bakalářské diplomové práce, PhDr. Martinu Seitlovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, cenné rady, připomínky a komentáře. Dále bych rád poděkoval své rodině za neocenitelnou pomoc a podporu po celou dobu studia, a především v průběhu práce na této studii. V neposlední řadě patří můj dík všem respondentům, kteří se na výzkumu podíleli a umožnili tak jeho realizaci.

## **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: „*Vztahová vazba leadaera a její vliv na vztah mezi všímavostí a tendencí k servant leadershipu*“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Praze dne 22. 3. 2023

Podpis .....

# OBSAH

Číslo	Kapitola	Strana
	<b>OBSAH</b> .....	<b>3</b>
	<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
	<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>Vztahová vazba</b> .....	<b>7</b>
1.1	Historie teorie vztahové vazby a její vývoj .....	7
1.2	Vztahová vazba v dospělosti .....	9
1.2.1	Styly vztahové vazby v dospělosti a jejich diagnostika .....	11
1.2.2	Charakteristika jednotlivých stylů vztahové vazby .....	13
1.3	Vztahová vazba v leadershipu .....	14
<b>2</b>	<b>Servant leadership</b> .....	<b>15</b>
2.1	Vznik a definice servant leadershipu .....	15
2.2	Model servant leadershipu .....	16
2.3	Silné a slabé stránky servant leadershipu .....	19
<b>3</b>	<b>Všímavost</b> .....	<b>21</b>
3.1	Historie všímavosti a její vývoj .....	21
3.2	Definice všímavosti .....	23
3.3	Všímavost v pracovní a organizační psychologii .....	27
<b>4</b>	<b>Průnik vztahové vazby, všímavosti a servant leadershipu</b> .....	<b>29</b>
4.1	Vztahová vazba a všímavost .....	29
4.2	Vztahová vazba a servant leadership .....	30
4.3	Všímavost a servant leadership .....	32
	<b>VÝZKUMNÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>VÝZKUMNÝ PROBLÉM, CÍLE A HYPOTÉZY</b> .....	<b>35</b>
5.1	Výzkumný problém a cíle .....	35
5.2	Výzkumné otázky a hypotézy .....	36
<b>6</b>	<b>METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU</b> .....	<b>37</b>
6.1	Využité metody získávání dat .....	37
6.1.1	EWR-I .....	37
6.1.2	Servant Leadership Self Assessment Questionnaire .....	38
6.1.3	Dotazník pěti aspektů všímavosti (FFMQ-15-CZ) .....	38
6.2	Charakteristika výzkumného souboru .....	40
6.3	Výzkumný design a postup .....	41
6.4	Étické aspekty .....	42
<b>7</b>	<b>Práce s daty a její výsledky</b> .....	<b>43</b>
7.1	Popisná statistika a vzájemné korelace.....	43

7.2	Výsledky ověření platnosti statistických hypotéz .....	44
7.2.1	Výsledky vztahující se k vztahům mezi jednotlivými konstrukty....	44
7.2.2	Výsledky vztahující se k vlivu vztahové vazby na souvislost mezi všímavostí a servant leadershipem .....	50
7.2.1	Odpovědi na výzkumné otázky a vypořádání hypotéz.....	52
<b>8</b>	<b>Diskuze .....</b>	<b>53</b>
8.1	Výzkumný design, soubor a metody .....	53
8.2	Diskuze výsledků studie .....	55
8.3	Prínosy a implikace studie.....	58
<b>9</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>60</b>
<b>10</b>	<b>Souhrn .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>65</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>79</b>
1.	Abstrakt v českém jazyce	
2.	Abstrakt v anglickém jazyce	
3.	Ukázka on-line prostředí studie	
4.	Dotazník EWR-I	
5.	Dotazník SLQ	
6.	Dotazník FFMQ-15-CZ	

# ÚVOD

Předkládaná práce se zaměřuje na tři konstrukty, které v poslední době přitahují významný zájem výzkumníků v oblasti pracovní a organizační psychologie.

Prvním z nich je **teorie vztahové vazby**, která patří mezi nejvlivnější a nejuznávanější teorie lidských vztahů v psychologii. Jako takové ji netrvalo dlouho a pronikla i do psychologie práce a organizace, kde získává stále větší význam. V pracovním prostředí je rozsáhlý prostor pro interpersonální interakce a vztahy, kde teorie vztahové vazby nabízí mimo jiné i širokou teoretickou základnu pro porozumění vztahů mezi leadery a následovníky.

Druhým představovaným konstruktem v této práci je **všímavost**. Ve svých počátcích byla všímavost studována především v klinickém prostředí (např. při léčbě deprese a chronické bolesti). S postupujícím časem ovšem stále více proniká do prostředí neklinického a v posledních několika letech do prostředí pracovního a organizačního. Nejnovější výzkumy doporučují trénink všímavosti jako vhodnou metodu k posílení orientace na druhé prostřednictvím posílení uvědomění si sebe sama a druhých. Poznatky a znalosti z oblasti všímavosti jsou dnes stále častěji integrovány do rozvojových programů leaderů s cílem jejich holistického rozvoje jako doplňku k výcviku konkrétních dovedností.

Posledním popisovaným konstruktem je koncept **servant leadershipu**. Leadershipu věnují výzkumníci svoji pozornost minimálně v posledních stech letech. Za tu dobu došlo k mnoha významným změnám – sociálním, ekonomickým, technologickým, ekologickým atp. To se sebou přináší potřebu na tyto změny reagovat i v oblasti leadershipu, kdy jsou hledány nové přístupy k vedení lidí. Do popředí zájmu se dostává téma morálky, etiky, udržitelnosti a prospěšnosti organizací pro společnost. Jedním z konceptů leadershipu, který zahrnuje i tyto aspekty je právě servant leadership, o kterém někteří autoři hovoří jako o možném východisku pro výzvy společnosti v 21. století.

Práce si klade následující cíle: (1) zjistit, jaké vztahy jsou mezi předloženými konstrukty; (2) zjistit, jakým způsobem ovlivňuje vztahová vazba leadera vztah mezi všímavostí a servant leadershipem.

Zmapování vlivu dimenzí vztahové vazby na všímavost a servant leadership by mohlo představovat významný příspěvek k rozšíření poznání v této oblasti a poskytnout nové perspektivy pro další výzkumné studie.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 VZTAHOVÁ VAZBA

Teorie vztahové vazby patří mezi jedny z nejvýznamnějších koncepcí vývojové a klinické psychologie. Pojem vztahová vazba je z originálu „attachment“ překládán také jako připoutání, přimknutí či citová vazba (Lečbych & Pospíšilíková, 2012).

Tato teorie předpokládá, že všichni jedinci se rodí s vrozenou potřebou vyhledávat blízkost ostatních v případě nouze a nebezpečí, aby se zlepšily jejich vyhlídky na přežití (Harms, 2011).

## 1.1 Historie teorie vztahové vazby a její vývoj

Za hlavního zakladatele teorie vztahové vazby je považován britský psychiatr a psychoanalytik John Bowlby. Během studií Bowlby podstoupil psychoanalytický výcvik u tehdy velmi slavné Melanie Kleinové a její spolupracovnice Joan Rivierové. Přestože Bowlby převzal mnoho jejich myšlenek o důležitosti raných vztahů s pečovateli a vyrovnávání se dětí s odloučením a ztrátami, nepřijímal jejich extrémní důraz na sexuální pudy namísto jiných druhů vztahových potřeb. Bowlby byl na rozdíl od Kleinové přesvědčen, že by se dětská psychoanalýza měla zabývat skutečnými prožitky namísto fantaziemi a vnitřními konflikty dítěte (Mikulincer & Shaver, 2007).

Po druhé světové válce byl Bowlby požádán Světovou zdravotnickou organizací o vytvoření zprávy o mentálním zdraví osiřelých dětí v Evropě. V této době se k Bowlbymu připojuje Mary Ainsworthová, jež jeho teorii následně ověřila první empirickou studií vztahové vazby v Ugandě (Bretherton, 1992).

S přibývajícím klinickými pozorováními a poznatky se Bowlby stále častěji začal zajímat o vysvětlení toho, co ve svých raných výzkumných letech nazval „vazbou dítěte na matku“. Vycházel při tom z prací významných etologů a primatologů (např. Konrad Lorenz, Harry Harlow). V té době byla vazba dítěte na matku považována za chování naučené, vyplývající z klasického podmiňování. Bowlby naopak považoval závislost lidského dítěte na matce a jeho citové pouto k ní za výsledek základního instinktivního systému chování, který je na rozdíl od Freudova pojetí sexuálního libida vztahový, aniž by byl sexuální (Mikulincer & Shaver, 2007).

Vztahová vazba sytí dvě základní lidské potřeby. První z nich – přežití jedince – je funkce biologická vyvinutá v průběhu evoluce, druhá, psychologická funkce, se týká zajištění pocitu bezpečí a jistoty (Bowlby, 2010). Proces utváření vztahové vazby trvá v průměru 2 až 3 roky. Konečný bod tohoto procesu se označuje jako cílově korigované partnerství, v němž je cíl udržení blízkosti přizpůsoben schopnosti dítěte odložit uspokojení a mentálně reprezentovat dostupnost pečovatele (Hazan & Shaver, 1994).

Podle Bowlbyho (2010) jsou udržování blízkosti (včetně vyhledávání blízkosti a protestu proti odloučení), bezpečný přístav a jistá základna třemi charakteristickými rysy a funkcemi vztahové vazby.

Od narození si kojeneček postupně vytváří hierarchii osob, na které se obrací v případě ohrožení. Když se objeví nebezpečí, má tendenci vyhledat primární vztahovou osobu, aby překonal strach a získal zpět pocit bezpečí. Pokud primární vztahová osoba není přítomna, jako alternativu vyhledává dítě sekundární osobu, jako například otce nebo chůvu (Bowlby, 2010). Nicméně hierarchie vztahových osob není statická a citlivé jednání ze strany sekundární osoby může vést k tomu, že se stane primární vztahovou osobou (Brisch, 2011). **Navázání a udržení blízkosti** vyvolává pocity bezpečí a lásky, zatímco narušení vztahu obvykle vyvolává úzkost a někdy hněv nebo smutek (Hazan & Shaver, 1994).

Vztahová osoba je v případě ohrožení jedince tzv. **bezpečným přístavem** poskytujícím zdroj ochrany, útěchy a podpory v nouzi (Hudson, 2013) a zároveň poskytuje funkci tzv. **jisté základny**, jež umožňuje dítěti prozkoumávat okolní prostředí (Lacinová & Michalčáková, 2014). Podstatou jisté základny je pocit bezpečí, který je odrazovým můstkem pro zvědavost a zkoumání. Když hrozí nebezpečí, upíná se jedineček ke své vztahové osobě. Jakmile nebezpečí pomine, její přítomnost umožňuje dítěti pracovat, odpočívat a hrát si – ale jen tehdy, když existuje jistota, že vztahová osoba bude k dispozici, až ji bude opětovně potřebovat (Holmes, 2014).

### **Styly vztahové vazby v dětství**

Teorie vztahové vazby klade důraz na to, že rané vztahy s pečovateli mají klíčový vliv na formování vnitřních pracovních modelů vztahů, které jsou známy jako styly vztahové vazby. Styly připoutání odrážejí současně dva odlišné pracovní modely – jeden vztahující se k sobě samému a druhý vztahující se k druhým. Sebevědomí jednotlivce při přijímání podpory odráží jeho pracovní model sebe sama, zatímco přesvědčení o dostupnosti



a dosažitelnosti druhých v případě potřeby reprezentuje jeho pracovní model druhých lidí (Mikulincer & Shaver, 2007).

První klasifikaci stylů vztahové vazby vytvořila Mary Ainsworthová na základě svých zkušeností s využitím metody známé jako test neznámé situace (Strange Situation Procedure). Tyto experimenty byly založeny na systematickém pozorování kojenců, jež jejich pečovatel (primární vztahová osoba) dočasně ponechala o samotě. Typ vztahové vazby u kojenců, kteří při odchodu pečovatele projevovali úzkost, ale po jeho návratu se snadno uklidnili, byl označen jako bezpečný (jistý). Úzkostný styl byl pozorován u kojenců, jež se po návratu pečovatele nedařilo uklidnit. A nakonec vyhubavý styl byl nazván dle těch, kteří se zdáli být k příchodům a odchodům pečovatele lhostejní (Ainsworth et al., 2015). Tato tzv. klasifikace ABC byla posléze doplněna Mainovou a Salomonovou (1986, 1990, in Ainsworth et al., 2015) o skupinu D – dezorganizovaný styl vztahové vazby. Charakteristickým znakem skupiny D je pestrá škála podivných, ustrašených, nesourodých, protichůdných a zdánlivě nevysvětlitelných reakcí, které kojenci projevují vůči pečovateli při opětovném shledání.

## **1.2 Vztahová vazba v dospělosti**

S postupujícím věkem a zejména v období adolescence jsou děti schopné tolerovat stále delší období odloučení od svých rodičů. Nicméně vztahová vazba a určitá závislost, byť již ne tak zjevná jako u malých dětí, zůstává aktivní po celý život. Z pohledu vztahové vazby závislost nepřerůstá, ale transformuje se z infantilních a dětských vzorců do zralé závislosti a zůstává „skrytým regulátorem“, který je k dispozici ve chvílích stresu a tísně (Holmes, 2014). Pro dospívající zůstává domov rodičů stále důležitým kotevním bodem a systém vztahové vazby se reaktivuje v době ohrožení, nemoci nebo únavy (Allen et al., 1996).

V dospělosti se obvykle vytváří více vazebných vztahů, ale jejich individuální význam klesá. Vztahy v dospělosti se liší od raného vztahového vazby tím, že jsou reciproční a nehierarchické (Pitman & Scharfe, 2010). Primární vazebný vztah zpravidla přechází na partnera nebo blízkého přítele, kteří plní klíčové funkce vztahové vazby, jako je poskytování bezpečí, jistoty a udržování blízkosti (Hazan & Shaver, 1994).

Další rozdíl mezi dětstvím a dospělostí spočívá v tom, že v pozdějších věkových obdobích předvědomá aktivace systému vztahové vazby nemusí nutně vést

k pozorovatelnému chování vyhledávání blízkosti. Věk a zkušenosti obecně přinášejí zvýšenou schopnost získat bezpečí z mentálních reprezentací vazebných postav, aniž by byla nutná jejich bezprostřední fyzická blízkost. Pouhá vnitřní mentální aktivace reprezentací lidí, kteří nám poskytují péči a ochranu, může vyvolat pocit bezpečí a jistoty, které umožní jedinci zvládnout hrozby samostatně (Mikulincer & Shaver, 2007).

Hazanová a Shaver (1987) Bowlbyho teorii vztahové vazby jako první aplikovali na partnerské vztahy dospělých lidí. Svou teorii postavili na základě podobnosti interakcí mezi partnery v romantickém vztahu a mezi dítětem a primárním pečovatelem. Při vývoji emocionálního partnerského pouta působí stejný motivační systém jako při vývoji pouta mezi dětmi a jejich pečovateli. Nicméně vztah partnerský a vztah dítěte s pečovatelem nejsou totožné. Lze říci, že chování dospělého jedince ve vztazích je do určité míry predikovatelné vazebným stylem v dětství (Feeney & Noller, 1990). Ačkoli se styl vztahové vazby může v průběhu života měnit v návaznosti na nové zkušenosti, jedná se o ustálené a ucelené vzorce chování (Mikulincer & Shaver, 2007).

Fraley a Shaver (2000) shrnují principy fungování vztahové vazby v dospělosti do následujících bodů:

**1.** Partnerské vztahy v dospělosti jsou řízeny stejným biologickým systémem jako vztahy mezi dítětem a pečovatelem, a to jak v emocionální, tak behaviorální rovině. Podobně jako děti se i dospělí cítí bezpečně a jistě v přítomnosti pečující osoby, která je jim blízká, dostupná a reaguje na ně. Tato osoba plní funkci jisté základny, která jim umožňuje zkoumat okolní prostředí. Pokud se jedinec cítí zoufalý, nemocný nebo ohrožený, obrací se na svého partnera, který mu poskytuje bezpečí, útěchu a ochranu (funkce bezpečného přístavu). Shaver a Hazanová (1988) uvádí, že romantické vztahy dospělých sdílejí mnoho paralel se vztahy mezi kojenci a matkami. Oba druhy vztahů zahrnují např. období blízkého kontaktu, "žvatlání" (baby talk) a společné sdílení zážitků a zkušeností. Tyto vztahy vykazují podobné aktivační a ukončující podmínky a mají stejnou skrytou dynamiku.

**2.** Vzorce vazbového chování, které si jedinci vytvářejí v raném dětství, mají podobné individuální rozdíly jako vzorce chování dospělých partnerů. V prvních studiích Hazanové a Shavera (1987) bylo zjištěno, že romantické vztahy, které si lidé vytvářejí, jsou spojeny s několika relevantními proměnnými, jako jsou názory na lásku a vztahy a vzpomínky na rané zkušenosti s rodiči.

3. Jednotlivé styly vztahové vazby v dospělosti jsou odrazem očekávání a přesvědčení, které si jedinec vytvořil na základě svých minulých zkušeností s lidmi kolem sebe. Tyto „pracovní modely“ jsou poměrně stabilní a mohou být důsledkem zkušeností s péčí v dětství. Pracovní modely vazby ovlivňují a formují chování v blízkých vztazích po celý život jedince. Když lidé navazují nové vztahy, často se spoléhají na svá předchozí očekávání, jak se k nim partner pravděpodobně bude chovat a jaké k nim bude mít city, a tyto modely používají k interpretaci cílů nebo záměrů svých partnerů. Pracovní modely vazby jsou obvykle velmi odolné vůči změnám, protože spíše asimilují nové vztahové informace, a to i za cenu jejich zkreslení, než aby se přizpůsobily informacím, které jsou v rozporu se stávajícími očekáváním.

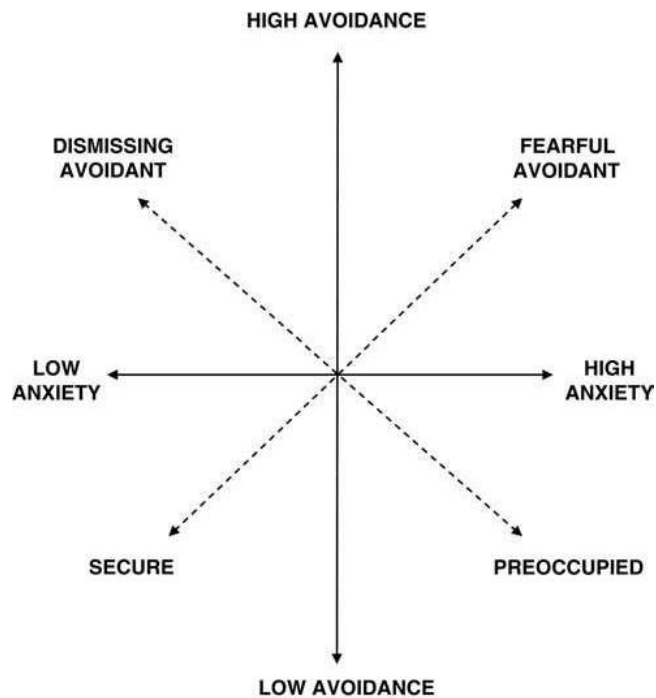
4. Romantickou lásku lze chápat z hlediska vzájemného fungování tří systémů chování: vztahové vazby, poskytování péče a sexu. Ačkoli každý systém slouží jiné funkci a má jinou vývojovou trajektorii, jsou tyto tři systémy v daném jedinci organizovány způsobem, který částečně odráží zkušenosti ve vztazích připoutanosti. Například ačkoli existují dobré důvody, abychom považovali vztahovou vazbu a sexuální chování za regulované různými systémy, nelze popřít, že se tyto dva systémy vzájemně ovlivňují. Člověk si může osvojit sexuální strategie (např. krátkodobé strategie reprodukce), které slouží k inhibici rozvoje hlubokých citových vazeb, tj. slouží funkci vyhýbání se intimitě a vyhýbání se závislosti (Fraley & Shaver, 2000).

### 1.2.1 Styly vztahové vazby v dospělosti a jejich diagnostika

Tradiční model ABC Ainsworthové (2015) postavený na testech neznámé situace byly použity i Hazanovou a Shaverem (1987) v rámci romantických vztahů v dospělosti. Díky jednoduchosti, stručnosti a snadné administraci bylo toto dělení následně využíváno mnoha dalšími výzkumníky (Mikulincer & Shaver, 2007).

Při vytváření škál pro měření stylů vztahových vazeb byly nalezeny dvě základní dimenze, které byly identifikovány Ainsworthovou jako úzkostnost a vyhýbavost. Na základě těchto výsledků navrhli Bartholomewová a Horowitz (1991), aby dimenze úzkostnosti byla považována za "model sebe sama" (pozitivní versus negativní), zatímco dimenze vyhýbavosti byla konceptualizována jako "model druhých" (pozitivní versus negativní). Tyto dvě dimenze jsou poté kombinovány do čtyřkategoriálního modelu typu vztahové vazby, jak je vidět na Obrázku 1.

**Obrázek 1: Four-Category Model**



Zdroj: Bartholomew, 1990

Brennan a jeho kolegové provedli v roce 1998 analýzu všech dosud vytvořených dimenzionálních škál v anglickém jazyce a zjistili, že lze redukovat všechny škály na dvě ortogonální dimenze, které jsou v souladu s modelem Bartholomewové a Horowitz (1991). Tyto dvě dimenze jsou vztahová úzkostnost, která zahrnuje strach z opuštění a odloučení, a vztahová vyhýbavost, což je například nepříjemný pocit z intimity a závislosti. Výsledkem byla škála nazvaná "Experiences in Close Relationships" (ECR), která je vysoce spolehlivá a má vysokou konstruktovou a prediktivní validitu (Shaver & Mikulincer, 2002). ECR je od roku 1998 v různých revizích a úpravách (např. Fraley et al., 2000; Fraley et al., 2011; Wei et al., 2007) jednou z nejpoužívanějších metod pro diagnostiku vztahové vazby v dospělosti.

## 1.2.2 Charakteristika jednotlivých stylů vztahové vazby

Níže nabízené popisy stylů vztahové vazby dospělých vycházejí z prací Bartholomewové a Horowitz (1990, 1991) a studie, které provedly Pietromonacová a Barrettová (1998).

### **Jistý (bezpečný) typ vztahové vazby (secure attachment)**

Osoby s tímto typem vztahové vazby vykazují tendenci k pozitivnímu sebehodnocení a kladnému vnímání svého okolí. Proces získání důvěry partnerů je pro ně méně náročný a důvěryhodnost druhých lidí je pro ně samozřejmostí. Tyto osoby si zachovávají vlastní autonomii a zároveň dokážou udržovat blízké vztahy. Dále projevují menší míru stresu a vykazují větší psychickou stabilitu a odolnost.

### **Nadměrně zaujatý (úzkostný) typ vazby (preoccupied attachment)**

Tento typ vztahové vazby je charakterizován vysokou touhou po intimitě a uznání. Lidé s tímto typem vztahové vazby mohou být příliš závislí na svých partnerech. Tito jedinci mají tendenci hodnotit se sebekriticky a pochybují o své partnerské hodnotě. Často obviňují sami sebe z nedostatečných reakcí svých partnerů. Jejich hodnocení okolí je obecně negativní, protože nevěří v dobré úmysly ostatních. Tito lidé mohou zažívat vysokou míru emoční expresivity, obav a impulzivity ve svých vztazích.

### **Distancovaně vyhýbavý typ (dismissing avoidant attachment)**

Lidé s tímto vazebným stylem touží po vysoké míře nezávislosti do té míry, že se jakémukoli vazebnému chování zcela vyhýbají. Považují se za soběstačné, mají tendenci potlačovat a skrývat své pocity, udržují si odstup od intimních vztahů.

### **Bázlivě vyhýbavý typ vazby (fearful avoidant attachment)**

Jedinci s tímto typem vztahové vazby mají ohledně blízkých vztahů smíšené pocity. Na jedné straně po nich touží, na straně druhé straně mají tendenci cítit se v případě velké citové blízkosti nepříjemně. Tyto smíšené pocity jsou kombinovány s negativními názory na sebe a své partnery. Obvykle se považují za nehodné reakce svých partnerů a nedůvěřují jim. Podobně jako u předchozího typu vyhledávají méně intimity a často potlačují a skrývají své pocity.

### 1.3 Vztahová vazba v leadershipu

Aplikace teorie vztahové vazby na studium vztahů dospělých inspirovala výzkumníky ke zkoumání nejrůznějších vztahových kontextů včetně leadershipu a vztahů mezi leaderem a následovníky. Jedním z prvních výzkumů spojujících vztahovou vazbu s leadershipem byl Bowlbyho současník Tarnopol (1958, in Harms, 2011), který tvrdil, že nejistý vazebný vztah k rodičům je spojen s neschopností rozvinout nezávislost potřebnou k tomu, aby se člověk stal dobrým leaderem. Tarnopol si také všiml, že leadeři neoznačení svými spolupracovníky jako „přirození“, měli tendenci mít odtažitý vztah k otci a byli více vázáni na matku. Na zjištění Tarnopola navázali až za několik desítek let Berson et al. (2006), jejichž studie týmů univerzitních studentů ukázala, že jedinci s jistou vztahovou vazbou se stávali vůdčími osobnostmi s větší pravděpodobností než studenti s nejistou vazbou. Toto koresponduje např. i s výsledky studie Poppera & Amita (2009) mezi izraelskými vojáky, kteří zjistili, že bezpečný styl připoutání vytvořený v raném dětství ovlivňuje potenciál vést.

Popper a Mayselless (2003) tvrdí, že vztah mezi leaderem a následovníkem je analogický vztahu mezi rodičem a dětmi. Leadeři podobně jako rodiče mají role, jež zahrnují vedení, usměrňování, převzetí odpovědnosti a péči o ostatní. Tato podobnost se opírá také o evoluční základy, kdy je jedinec v nouzi pomocí specifických vrozených mechanismů připraven k vytvoření vztahové vazby s jedincem silnějším a moudřejším (Mayselless & Popper, 2019).

Vztahová vazba také souvisí s mnoha dalšími konstrukty odkazující k jednotlivým stylům leadershipu a chování leaderů. Např. Popper et al. (2000) pomocí tří studií poukázali na existenci pozitivní korelace mezi jistou vztahovou vazbou a transformačním leadershipem. Ronen a Mikulincer (2009) odhalili, že nejistá vztahová vazba leaderů a následovníků souvisí s vyšším rizikem vzniku syndromu vyhoření u následovníků.

## 2 SERVANT LEADERSHIP

Servant leadership je koncepce vedení, která má potenciál stát se předním výzkumným tématem v oblasti leadershipu (Eva et al., 2019), i když v České republice zatím není příliš rozšířená a známá. Servant leadership je založen na klíčové myšlence leadera jako služebníka, jež se dělí o moc, klade potřeby zaměstnanců na první místo a pomáhá lidem rozvíjet se a dosahovat co nejvyšších výkonů (Sendjaya & Sarros, 2002).

### 2.1 Vznik a definice servant leadershipu

Podle Sendjaya (2015) se ideje servant leadershipu ve významu provázání služby druhým a vedení lidí objevují již v Bibli. Mnozí autoři uvádějí tento koncept do souvislosti s dalšími náboženstvími, jako jsou buddhismus, judaismus či islám (Bekker, 2010).

Za autora konceptu servant leadershipu je považován Robert K. Greenleaf, který své první myšlenky na toto téma formuloval v 70. letech minulého století. Greenleaf pracoval 40 let ve společnosti AT&T a po odchodu do důchodu se začal zabývat tím, jak by instituce mohly lépe sloužit společnosti. Zajímaly ho především otázky moci a autority a jak by se mohli jednotlivci v organizacích navzájem podporovat (Northouse, 2016).

V centru pozornosti servant leadershipu je sice plnění úkolů, ale zároveň je kladen důraz na sociální a etické důsledky spojené s jejich plněním (Greenleaf & Spears, 2002). Model servant leadershipu tak jde o krok dále než transformační modely leadershipu.

Samotná představa služebníka jako leadera, je ve skutečnosti oxymorónní a ve své podstatě zarážející. Robert K. Greenleaf záměrně hledal popis, který by ostatní přiměl k zamyšlení. Spojením dvou zdánlivě protichůdných pojmů, nás Greenleaf vyzývá, abychom přehodnotili samotnou podstatu leadershipu. Svědčí o tom i to, že Greenleaf svou zásadní esej nazval „Služebník jako leader“ a ne „Leader jako služebník“ (“The Servant as Leader“ versus “The Leader as Servant“; Greenleaf, 2007; Greenleaf & Spears, 2002).

Převážná většina studií o servant leadershipu často uvádí jeho dosti volné definice. Nejčastěji citovaným popisem bývá ten Greenleafův (2007, s. 83): „*Servant leader je na prvním místě sluha... Začíná to přirozeným pocitem, že člověk chce sloužit, sloužit na prvním místě. Pak vědomá volba přivede člověka k touze vést.*“ I když je tato definice

důležitým prvním popisem servant leadershipu, není dostačující pro pokračování dalšího empirického výzkumu. Pokusy definovat servant leadership na základě jeho výsledků (např. organizačního chování), příkladů (např. sebeobětavého chování) nebo osobnostních předpokladů leadera, vedly k vysvětlením, která jsou příliš spleťtá na to, aby byla užitečná pro další výzkumníky. S ohledem na tuto skutečnost nabízí Eva et al. (2019, s. 114) následující definici:

*„Servant leadership je (1) přístup k vedení orientovaný na druhé (2) projevující se prostřednictvím upřednostňování individuálních potřeb a zájmů následovníků, (3) a vnějším přeorientováním jejich zájmu o sebe na zájem o druhé v rámci organizace a širšího společenství.“*

## 2.2 Model servant leadershipu

Podobně jako u samotné definice servant leadershipu se v případě jeho modelu u výzkumníků objevuje patrný rozpor v tom, co považují v teorii za podstatné. V této kapitole si představíme model založený na pracích Lidena et al. (2008) a Daye et al. (2014). Tento model servant leadershipu je vytvořen ze tří ústředních složek: předpoklady servant leadershipu, chování servant leadera a výsledků servant leadershipu (viz Obrázek 2). Tyto komponenty nezahrnují kompletní výčet podmínek, které ovlivňují servant leadership, ale představují některé faktory, které proces leadershipu mohou ovlivnit.

### Výchozí předpoklady

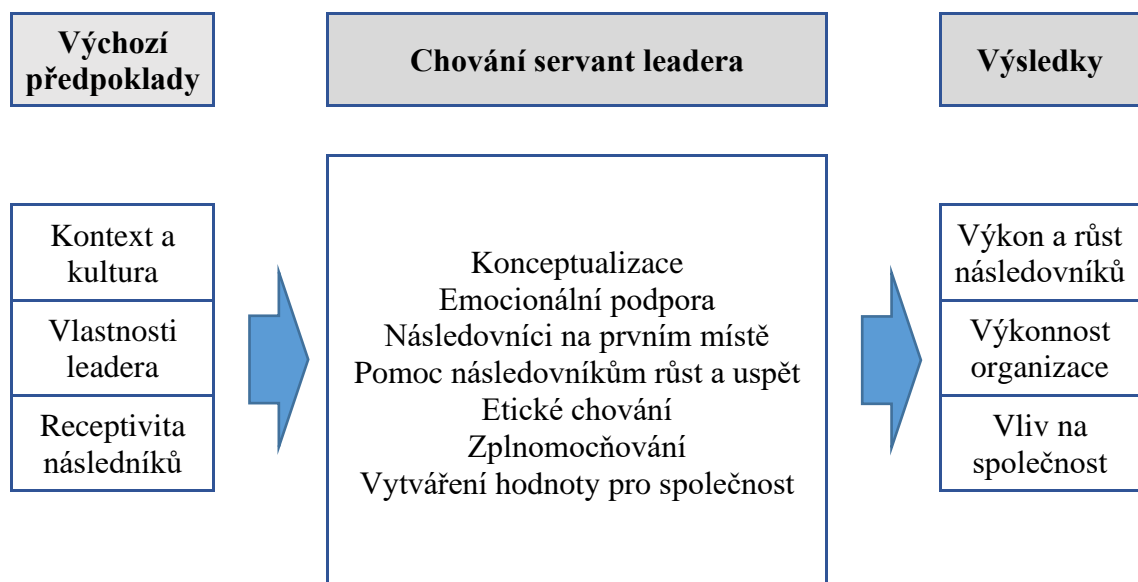
**Kontext a kultura** – organizační kontext a kultura ovlivňují způsob, jakým je servant leadership realizován. Například ve zdravotnictví či neziskovém sektoru se lze se servant leadershipem běžně setkávat, zatímco v korporacích silně zaměřených na výkon se v podstatě nevyskytuje. Stejně tak kultury, kde je moc ve společnosti rozdělena rovnoměrně na všech úrovních, je servant leadership běžnější (např. země Skandinávie; Northouse, 2016).

**Vlastnosti leadera** – vlastnosti a dispozice leadera utvářejí způsob, jakým jednotlivci projevují servant leadership. Zároveň je přístup k servant leadershipu odvislý i od jejich morálního vývoje, emoční inteligence a sebeurčení. Potenciál stát se servant leaderem formuje šest osobnostních rysů:



- **Touha sloužit ostatním.** Jedná se o Greenleafův klíčový faktor servant leadershipu. Někteří jedinci mohou cítit hlubokou touhu sloužit nebo je může pohánět i pocit vyššího poslání (Sendjaya et al., 2008).
- **Emoční inteligence.** Jedinci, kteří mají vysoký stupeň emoční inteligence, mají větší pravděpodobnost, že se u nich projeví chování servant leadera (Day et al., 2014).
- **Morální zralost a morální jednání.** U jedinců, kteří dosáhli vysokého kognitivního morálního rozvoje, je méně pravděpodobné, že se budou chovat sebeslužebně (Schminke et al., 2005).
- **Prosociální identita.** Ta část sebepojetí, která je zaměřena na pomoc a prospěch druhých (Jarošová et al., 2016).
- **Klíčové sebehodnotící charakteristiky** jsou kombinací čtyř osobnostních rysů skládajících se ze sebeúcty, sebeúčinnosti, místa kontroly a neuroticismu, jež dohromady tvoří pohled na sebe sama jako na kompetentní, hodnotnou a efektivní osobnost (Erez & Judge, 2001).
- **Nízký narcismus.** Jedinci s nízkou mírou narcismu mají větší tendenci projevovat servant leadership chování (Peterson et al., 2012).

**Obrázek 2: Model servant leadershipu**



Převzato z Northouse, 2016, upraveno.

**Receptivita následovníků** – je faktor, který ovlivňuje dopad servant leadershipu na osobní a organizační výkon následovníků. Výzkumy ovšem naznačují, že ne všichni následovníci akceptují tento styl řízení a ztotožňují ho s mikromanagementem a nechtějí, aby je jejich leader blíže poznával, pomáhal jim a rozvíjel je (Liden et al., 2008). Zatímco mikromanažer se zaměřuje na detailní kontrolu a zasahování do každého aspektu práce svých podřízených (White, 2010), servant leader posiluje kompetence svých podřízených prostřednictvím podpory jejich růstu, zplnomocňování a delegování (Northouse, 2016). Jestliže se tedy nepotká servant leadership s následovníky, jež chtějí být tímto stylem vedeni, výsledný efekt je záporný.

### **Chování servant leadera**

Prostřední část Obrázku 2 identifikuje sedm typů chování servant leadera, které jsou jádrem procesu servant leadershipu. Vychází ze snahy Lidena et. al (2008) o vytvoření multidimenzionální škály pro měření servant leadershipu.

**Konceptualizace** – se týká důkladného pochopení cílů, poslání a celkové komplexity organizace ze strany servant leadera. Tato schopnost umožňuje servant leaderům odhalovat a kreativně řešit problémy v souladu s celkovými cíli organizace.

**Emocionální podpora** – zahrnuje starost o well-being následovníků, citlivost k jejich problémům a ochotu věnovat čas k jejich řešení.

**Následovníci na prvním místě** – zájmy a úspěch následovníků jsou pro servant leadera prioritou, jsou upřednostňovány před vlastními zájmy.

**Pomoc následovníkům růst a uspět** – podstatou je pomoc následovníkům v jejich růstu a seberealizaci, aby dosáhli svého plného potenciálu.

**Etické chování** – dodržování přísných etických norem, včetně otevřenosti, poctivosti a spravedlivého jednání s následovníky. Servant leader se nevzdává svých etických zásad pro dosažení úspěchu.

**Zplnomocňování** – servant leader poskytuje následovníkům svobodu samostatného rozhodování, čímž buduje jejich sebedůvěru ve vlastní schopnosti.

**Vytváření hodnoty pro společnost** – servant leader se sám vědomě a dobrovolně věnuje vytváření hodnot pro společnost a povzbuzuje k tomu i své následovníky. Vytváření hodnoty pro společnost je jedním ze způsobů, jak mohou vedoucí pracovníci propojit záměry a cíle organizace se širšími cíli společnosti (Northouse, 2016).

## Výsledky

**Výkon a růst následovníků** – v modelu servant leadershipu se většina chování servant leadera zaměřuje přímo na pomoc následovníkům v realizaci jejich lidského potenciálu, a tak dosažení jejich seberealizace. Následovníci receptivní k servant leadershipu efektivněji plní své pracovní úkoly, což přímo ovlivňuje jejich výkonnost, jsou kreativnější a více prozákaznický zaměřeni (Liden et al., 2014). Dalším očekávaným výsledkem servant leadershipu je, že následovníci se sami mohou stát servant leadery díky přejímání vzoru od svých nadřízených (Northouse, 2016).

**Výkonnost organizace** – kromě pozitivního vlivu na následovníky a jejich výkonnost, ukazují studie i pozitivní vliv servant leadershipu na výkonnost organizací a na organizační občanské chování (OCB; Ehrhart, 2004; Liden et al., 2014; Walumbwa et al., 2010). Podobně pozitivní vliv má aplikace servant leadershipu díky zvýšené sdílené důvěře v rámci pracovní skupiny i na týmovou spolupráci (Hu & Liden, 2011).

**Vliv na společnost** – dalším očekávaným výsledkem servant leadershipu je pozitivní dopad na společnost. Ačkoli není společenský dopad ve výzkumech běžně měřen, existuje několik známých případů dopadu servant leadershipu. Jedním z nich je příklad Matky Terezy, jež celý svůj život zasvětila službě potřebným. Její aktivity ovlivnily směr, jakým se církve a charitativní organizace začaly vyvíjet. Dnes charitativní organizace pomáhají po celém světě a zaměstnávají více než jeden milion lidí (Northouse, 2016).

## **2.3 Silné a slabé stránky servant leadershipu**

Byť existují i jiné přístupy k leadershipu, které zahrnují etický rozměr (např. transformační a autentický leadership), je servant leadership jedinečný v tom, že činí altruismus ústředním motivem procesu vedení lidí rámovaný principem péče o druhé. Následovníci díky tomu získávají více prostoru pro svou seberealizaci a naplnění svého potenciálu. Výsledkem je pak mimo jiné větší pracovní spokojenost (Donia et al., 2016; Westbrook & Peterson, 2022), vyšší angažovanost (van Dierendonck et al., 2014) a menší tendence k fluktuaci (Liden et al., 2014).

Zatímco víceméně všechny ostatní teorie leadershipu považují využívání vlivu a moci v procesu vedení za pozitivní faktor, servant leadership činí pravý opak. Tvrdí,

že vedoucí pracovníci by neměli dominovat, řídit nebo kontrolovat, ale naopak by se měli o kontrolu a vliv dělit (Northouse, 2016).

Servant leadership není určen výhradně pro neziskové společnosti, církevní organizace či nemocnice, ale nachází uplatnění také ve výdělečných sektorech, např. ve službách. Na druhou stranu výzkumy v posledních desetiletích naznačují, že servant leadership není všelék a nemusí být užitečný, pokud následovníci nejsou otevřeni k tomu ho přijmout (Liden et al., 2008).

Za negativní rys teorie lze považovat už samotný paradoxní název servant leadership, (především negativní konotace spojené s termínem služebník), který je některými vnímán jako rozporuplný až fantaskní (Northouse, 2016).

Z pragmatického hlediska někteří výzkumníci zpochybňují praktičnost a použitelnost této teorie v reálném světě. Kritizují, zda jsou kolektivistické aspirace servant leadershipu slučitelné s dnešním důrazem na individuální úsilí a výkon (Lloyd, 1996). Jiní tvrdí, že teorie je nerealistická a utopistická, protože je v rozporu s dalšími principy vedení, jako je řízení, starost o produkci, stanovování cílů a vytváření vize (Northouse, 2016).

## 3 VŠÍMAVOST

Popularita všímavosti (mindfulness) v západním světě v posledních letech prudce vzrostla. Všímavost je doslova všudypřítomná. Při zadání hesla „mindfulness“ do vyhledávače Google, nalézáme více než půl miliardy výsledků (Google, n.d.). Objevuje se na obálkách časopisů a ve večerních zprávách. Přisahají na ni celebrity, studují ji vědci, mniši ji stále praktikují a vedoucí pracovníci firem ji používají k odvrácení vyhoření a redukci stresu. Vědci a výzkumníci, kteří se věnují všímavosti, i samotná buddhistická tradice však vykreslují složitější obraz, než jaký podávají populární média a klasické kurzy všímavosti pro veřejnost.

### 3.1 Historie všímavosti a její vývoj

První zmínky o všímavosti nalézáme už v 5. století před naším letopočtem v severovýchodní Indii v Buddhově učení. Buddha svou nauku, označovanou jako Dhamma, nepředkládal jako soubor doktrín vyžadujících víru, ale jako soubor zásad a praktik, které podporují lidské bytosti v jejich úsilí o štěstí a duchovní svobodu. Dhamma znamená „nosný princip“ či jednoduše „pravda“. Jeho podstatu tvoří systém cvičení, který vede k vhledu a překonání utrpení. Utrpení v tomto kontextu ale znamená spíše nespokojenost či strast nebo stres (Bodhi, 2011).

Výsledky své introspektivní zkušenosti pak Buddha souhrnně zformoval do eticko-psychologického systému pojmenovaného Abhidhamma, což v překladu znamená „vyšší učení“ nebo také „nauka nesená Dhammou“. Abhidhamma jako psychologický systém vychází ze schopnosti vnímat našimi smysly a informace ze smyslů uvést v myslí do vztahů a z předpokladu, že každý prožitek cítíme příjemně, neutrálně či nepříjemně. Pro tento systém je dále rozhodující lidská tendence lpět na příjemném, bránit se nepříjemnému a nevnímat si neutrálního (Frýba, 1991).

Jádrem všech klasických systémů buddhistické meditace je zvláštní disciplína, která vešla ve známost jako všímavost. Sám Buddha věnoval všímavosti zvláštní pozornost tím, že ji zahrnul do vznešené osmidílné stezky. Správná nebo také pravá všímavost (samma sati) je sedmým faktorem stezky, který je zasazen mezi správné úsilí a správné soustředění a spojuje energetické použití mysli s jejím zklidněním a sjednocením (Bodhi, 2011).

Všímavost v kontextu buddhistické filozofie není eticky neutrální pojem. Pro správnou praxi všímavosti je nutný určitý stupeň etického úsudku o tom, co je považováno za zdravé/správné (kusala) či nezdravé/nesprávné (akusala). Uvědomění si tohoto rozdílu je možné díky moudrosti (panna, v sanskrtu prajna), jež poskytuje poznání příčin, podmínek a účinků zkušenostního procesu, a to z hlediska etického důsledku (např. „vede to k utrpení, nebo ke skutečnému štěstí?“), což vede k platnému závěru, jak se věci skutečně mají (Kang & Whittingham, 2010).

Podobně i Kabat-Zinn (2003) označuje všímavost za srdce buddhistické meditace, přičemž s formální praxí meditace je tento termín také nejčastěji spojován (Shapiro et al., 2006). Meditační praxe je ovšem pouze „lešením“, které slouží k rozvoji stavu nebo dovednosti všímavosti (Kabat-Zinn, 2003).

S příchodem levnějšího cestování v 70. letech 20. století započala éra kulturní výměny mezi východním a západním světem. Mladí lidé ze západu cestovali do Asie s cílem studovat mimo jiné meditaci u buddhistických mnichů a po návratu domů se o nově nabyté poznatky začali dělit se svými krajany. A naopak i na západ (zejména do USA) v té době cestovali různí asijské učitelé buddhismu, jógy a dalších duchovních disciplín, kteří přilákali další následovníky z řad mladých lidí, kteří byli rozčarováni materialismem, militarismem a plochou modernitou (Bodhi, 2011).

Jak meditace získávala na popularitě, upoutala pozornost lékařů, psychologů a neurovědů a odstartovala tak komunikaci mezi vyznavači východní spirituality a západní vědy. Například kardiolog Herbert Benson používal v 70. letech minulého století meditaci při léčbě srdečních onemocnění. Klinická psychologie se zabývala výzkumem meditace zejména v kontextu psychoterapie a předmětem zájmu byla především koncentrační meditace. V průběhu 90. let 20. století se poté přesunula pozornost studií především na meditaci všímavosti (Bodhi, 2011).

V roce 1979 americký psycholog Jon Kabat-Zinn založil Centrum pro všímavost (Center for Mindfulness) na Lékařské fakultě Massachusettské univerzity. Jeho cílem bylo vyvinout intervenční program na redukci stresu založený na všímavosti (MBSR), který by mohl být použit k léčbě chronických onemocnění a chronické bolesti, kterou klasická medicína nedokázala účinně řešit. Kabat-Zinnovy programy se zaměřovaly na trénink pacientů, jak se naučit vědomě vnímat a být přítomni v okamžiku bez soudů a kritiky. Postupně se MBSR stalo nejvýznamnějším tréninkovým programem pro rozvoj všímavosti

v psychologickém výzkumu. Jeho úspěšnost a vysoká účinnost byla prokázána v mnoha studiích, což vede k jeho širokému využití při léčbě různých psychologických problémů (Germer, 2013). Na tento program také navázaly další programy a jejich různé obměny, jako jsou MBCT (Mindfulness Based Cognitive Therapy; Williams et al., 2008) či MBRE (Mindfulness Based Relationship Enhancement; Carson et al., 2004).

V roce 2021 van Agteren et al. porovnali celkově 419 studií týkajících se psychologických intervencí na podporu psychické pohody a následná metaanalýza poukázala na významnou užitečnost intervencí založených na všímavosti jak u klinické, tak neklinické populace. Intervence založené na všímavosti vedly k významnému malému až mírnému zlepšení u obecné a tělesně nemocné populace a středně velký až velký účinek u osob s duševním onemocněním.

Protože je všímavost v současnosti zmiňována takřka ve všech aspektech lidského života, nevyhnutelně vyvolává i různé kritické pohledy. Ronald Purser (2019) zpochybňuje narativ, že všímavost je všelék a stres si způsobujeme sami. Všímavost se podle něj, místo toho, aby změnila svět, stala banální formou kapitalistické spirituality. Tvrdí, že výukové programy pro rozvoj všímavosti by se neměly zaměřovat pouze na vnitřní sebeřízení (jak se děje v současnosti) a měly by zahrnovat širší kontext sociální zkušenosti. K této kritice se připojuje David Forbes (2019) s názorem, jak silně praktiky všímavosti psychologizují a medikalizují sociální problémy. Všímavost se dle něj místo způsobu, jak se přiblížit k univerzální lásce, stává pouze prostředkem seberegulace a osobní kontroly nad emocemi. Jan Benda (2020) hovoří o riziku vyjmutí všímavosti z kontextu celé osmidílné stezky, kdy meditující mylně potlačují některé jevy, se kterými se v meditaci setkají. Jako příklad uvádí nenávisť, kterou v rámci správné praxe všímavosti máme akceptovat, nechat ji odplynout a vědomě si vybrat laskavost.

## **3.2 Definice všímavosti**

Byť je fenoménu všímavosti ze strany (nejen) výzkumníků věnována velká pozornost, v rámci psychologické teorie není jednotná definice zcela zřejmá. Gunaratana (2002) dokonce uvádí, že všímavost ani nelze slovy nijak popsat, neboť se jedná o individuální prožitek každého jedince, který jako takový leží nad slovy a symboly. V odborné literatuře se setkáváme s různým pojetím slova všímavost (mindfulness), kdy ho někteří autoři používají jednou jako popis teoretického konstruktů, podruhé jako vyjádření

pro meditační praxi kultivující všímavost, či jako psychologický proces odehrávající se v mysli (Germer, 2013).

Některé vybrané definice všímavosti uvádíme v Tabulce 1. Jak je patrné, objevují se v nich zejména dva integrující prvky. První z nich odkazuje k prožívání přítomnosti ve smyslu tady a teď a druhý se vztahuje k nehodnotícímu postoji prožívaných jevů ve smyslu nehodnocení, akceptace a otevřenosti.

**Tabulka 1 - Vybrané definice všímavosti**

(Kabat-Zinn, 2003, s. 126)	Uvědomování si, které vyvstává záměrným, nehodnotícím zaměřením pozornosti v přítomné chvíli na odvíjející se zkušenost okamžik za okamžikem.
(Marlatt & Kristeller, 1999, s. 68)	Přenesení plné pozornosti na přítomný prožitek v každém okamžiku.
(Nyanaponika, 2008, s. 6)	Jasně a soustředěně uvědomění si toho, co se s námi a v nás skutečně děje v jednotlivých okamžicích vnímání.
(Hayes & Wilson, 2003, s. 163)	Soubor technik (tj. metoda), jejichž cílem je podpořit vědomý, nehodnotící kontakt s událostmi, které jsou tady a teď.
(Kang & Whittingham, 2010, s. 170)	Všímavost je nereaktivní, neelaborativní, neuskutečněné uvědomování, které má metakognitivní funkce, sleduje probíhající uvědomování a moudře rozlišuje mezi aspekty obsahu vědomí, takže uvědomění a chování lze řídit podle cílů skutečného štěstí, ctnosti a pravdy.
(Germer, 2013, s. 6)	Uvědomování si přítomných prožitků s postojem přijetí.
(Baer, 2003, s. 125)	Neposuzující sledování neustálého proudu vnitřních a vnějších podnětů tak, jak vyvstávají.



Všímavost tedy v první řadě znamená **intenzivně zaměřené vědomí na přítomný okamžik**. Kabat-Zinn (2003) například používá ve svých pracích termínu uvědomování si okamžiku za okamžikem („moment to moment awareness“). Zaměření na přítomný okamžik je především předmětem meditačních praxí sloužících k rozvoji všímavosti. Meditující se věnují zejména svým vnitřním prožitkům probíhajícím v každém okamžiku, například tělesným pocitům, myšlenkám a emocím, popř. vizuálním a zvukovým projevům v okolí (Baer, 2003). V běžném životě znamená všímavost být přítomní v tom, v co v daném okamžiku děláme. Jedná se tedy o jakýsi opak jednání na „autopilota“, kdy se spoléháme na automatické nebo opakující se myšlenkové procesy, úsudky a chování, které někdy vedou k maladaptivnímu chování (Pagnini & Philips, 2015).

Druhou klíčovou vlastností všímavosti je **nehodnotící a neposuzující postoj** k prožívaným fenoménům. Mysl by se měla zdržet okamžitého vytváření nálepek, jako je špatný nebo nežádoucí, aniž by brala v úvahu aktuální kontext (Marlatt & Kristeller, 1999). Kromě toho hodnocení odráží pocit nesouhlasu vůči aktuálním myšlenkám a emocím. Příkladem takového odsudku je výrok „kritizuji se za to, že mám iracionální nebo nepřiměřené emoce“ (Baer et al., 2004). Při všímavosti jsou aktuální emoce přijímány bez vynášení soudů.

Neposuzování nelze ztotožňovat s pasivitou nebo rezignací. Nehodnotící postoj neznamená, že mysl nesmí kategorizovat nebo hodnotit prožitky, ani nepodporuje vyhýbání se nežádoucím myšlenkám a emocím nebo jejich potlačování (Kabat-Zinn, 2003). Myšlenky jsou spíše pouze pozorovány, zvažovány a přijímány s laskavostí a zvědavostí jako součást celkového prožitku (Meiklejohn et al., 2012).

V předchozích odstavcích byly prezentovány dvě klíčové charakteristiky všímavosti, na kterých se většina výzkumníků specializujících se na všímavost shoduje. Nicméně výzkumníci se neshodují ohledně toho, zda je konstrukt všímavosti pouze aktuální **stav** vědomí, zda se jedná o **vlastnost či rys**, nebo ji lze zkoumat pouze jako **dovednost** vyplývající z meditační praxe.

Stavová i rysová všímavost se vztahují k úrovni všímavosti u jednotlivců. Rozlišují se však podle toho, zda je všímavost považována za vlastnost, která je rozvíjena výchovou, nebo zda je získávána přirozeně. **Stavová forma** je protějškem výchovy, která vnímá všímavost jako dočasnou kvalitu, která se mění během určitého časového období, obvykle prostřednictvím meditačního tréninku (Smalley & Winston, 2010). Proto se obvykle měří

úroveň všímavosti před meditačním sezením a bezprostředně po něm, aby se změřily změny v úrovni všímavosti.

Pokud se na všímavost nahlíží jako na **rys**, je považována za dědičnou a relativně stabilní kvalitu jednotlivců (Smalley & Winston, 2010). Jinými slovy, existují jedinci, kteří jsou od přírody více či méně všímaví ve srovnání s ostatními jedinci (Carlson, 2013). Výzkum rysů všímavosti porovnává úroveň všímavosti mezi jednotlivci a zkoumá, jak tyto rozdíly ovlivňují výsledky konstruktů. Podobně jako stavovou všímavost lze i rysovou všímavost dále rozvíjet prostřednictvím praxe všímavosti.

Všímavost jako praxe se vztahuje k meditaci jako nástroji kultivace všímavosti. Tento postoj zastávají především Bishop et al. (2004), kteří všímavost popisují čistě jako **dovednost** (nebo soubor dovedností), jež lze rozvíjet praxí.

Další problém konstruktů všímavosti lze spatřovat v nejednotnosti autorů v pojetí toho, z kolika aspektů je všímavost tvořena. Podle počtu složek lze dle Žitníka (2010) rozlišit následující přístupy k všímavosti:

**Jednosložkové pojetí:** Brown a Ryan (2003) tvrdí, že všímavost se skládá z jediného faktoru, který je popisován jako pozornost a uvědomění si toho, co se odehrává v přítomnosti. Dle nich je sice přijetí pro všímavost důležité, ale je podřazeno schopnosti věnovat plnou pozornost přítomnému okamžiku.

**Dvousložkové pojetí,** ve kterém existují dvě izolované složky – postoj nehodnotící akceptace a uvědomování si přítomnosti (Bishop et al., 2004).

U **třísložkového pojetí** se k pozornosti k prožívání v přítomnosti a nehodnotícího postoje přidává komponenta třetí – záměr (intence). Toto pojetí se odvolává na záměr či motivaci, se kterou praktikující všímavosti vstupují do meditační praxe. Výsledky meditační praxe tedy korelují se záměry meditujících (Shapiro et al., 2006).

**Čtyřsložkové pojetí:** tento model vznikl v rámci terapie přijetí a angažovanosti (Acceptance and commitment therapy, ACT), jež zvyšuje psychickou flexibilitu mimo jiné rozvíjením všímavosti. Všímavost je v tomto pojetí vnímaná jako výsledek čtyř vzájemně propojených psychických procesů: přijetí, odstupu, kontaktu s přítomným okamžikem a rozpoznáním sebe jako nezajatého pozorovatele (Fletcher & Hayes, 2005).

**Pětisložkové pojetí** vzešlo z faktorové analýzy pěti existujících dotazníků určených k měření všímavosti. Obsahuje pozorování, popisování, vědomé jednání, nehodnocení

vnitřních psychických prožitků a nereagování na vynořující se prožitky (Baer et al., 2006). V naší práci vycházíme především z tohoto pojetí.

**Šestisložkové pojetí** vychází z Dialektické behaviorální terapie používané k léčbě hraniční poruchy osobnosti, kde všímavost hraje klíčovou roli. Všímavost je v tomto případě výsledkem tzv. všímavých dovedností: 3 „co“ dovednosti: pozorování, popis, účast; 3 „jak“ dovednosti: neposuzování, myslet na jednu věc, efektivně (Linehan, 1993).

### 3.3 Všímavost v pracovní a organizační psychologii

V souvislosti s řešením rostoucího trendu zhoršujícího se duševního zdraví se i jednotlivé organizace stále více zajímají o koncept všímavosti. Globální společnosti jako Google, Intel, General Mills nebo Golden Sachs investují nemalé prostředky do programů na podporu všímavosti vlastních zaměstnanců (Gelles, 2015). Důvod tohoto zájmu je prostý a jasný – zdá se, že všímavost má nejen obecně pozitivní dopad na lidské fungování (Brown et al., 2007), ale je spojena i lepším fungováním jedince na pracovišti (Glomb et al., 2011).

Výzkumy všímavosti zaměřené na pracovní prostředí odhalili řadu pozitivních přínosů zejména v oblasti **emoční regulace, well-beingu a kognitivních schopností zaměstnanců**.

Procesy všímavosti na individuální úrovni zahrnují **regulaci emocí** (Brendel et al., 2016; Zivnuska et al., 2016), jejich uvědomování a přijetí, takže vnitřní agrese spojená s myšlenkami a emocemi je pouze krátkodobým stavem, který není třeba kontrolovat, ale je jednoduše přijat. Cvičením všímavosti mohou zaměstnanci také rozpoznat rané příznaky reaktivity a zavést techniky, které zabrání jejímu propuknutí v emoční výbuch, čímž se zdokonalují v emoční regulaci, která je klíčovým faktorem pro snížení mezilidských konfliktů v práci (Hede, 2010). Méně konfliktů také snižuje míru stresu a napětí, které lidé v práci snášejí a které mohou omezovat jejich schopnost a motivaci k výkonu práce (Mulla et al., 2017).

Bylo prokázáno, že intervence založené na všímavosti ve firmách snižují vnímaný stres a úzkost zaměstnanců (Brendel et al., 2016; Hede, 2010; Mulla et al., 2017; Wolever et al., 2012). Ve své podstatě intervence založené na všímavosti optimalizují hladiny stresových hormonů (např. kortizol), tím snižují rychlost metabolismu a zlepšují reakci organismu na stresové podněty, což následně vede k vyrovnanějšímu chování, nižší podrážděnosti a vyššímu **well-beingu** (Dwivedi et al., 2015).

Ukázalo se také, že všímavost je spojena s řadou **kognitivních přínosů**, jako je zlepšení kapacity pracovní paměti a snížení počtu rušivých myšlenek (Mrazek et al., 2013), snížení náchylnosti k zkreslenému a neobjektivnímu rozhodování (Hafenbrack et al., 2013) a zlepšení výkonu v kognitivních úlohách hodnotících plynulost slovního vyjadřování (Zeidan et al., 2010). Systematické a metaanalytické přehledy uvádí, že všímavost obecně přináší výhody v oblasti kognitivního fungování, jež jsou pro organizace přínosné (Chiesa et al., 2011).

V případě leadershipu se ukazuje, že leadership je jednou z kontextuálních proměnných, které mohou ovlivnit přínosy všímavosti v organizacích. Některé studie naznačují, že míra prospěšnosti všímavosti v organizacích je podmíněna vhodným leadershipem. Protože všímavost zahrnuje zvýšenou vnitřní a vnější pozornost a uvědomění, jsou všímaví zaměstnanci citlivější k chování vedoucích pracovníků (Eisenbeiss & van Knippenberg, 2015). Všímavost může někdy podporovat nežádoucí výsledky tím, že zvyšuje pozornost zaměstnanců vůči nepříjemným aspektům neefektivního leadershipu a prohlubuje tak jeho negativní účinky (Walsh & Arnold, 2020).

# 4 PRŮNIK VZTAHOVÉ VAZBY, VŠÍMAVOSTI A SERVANT LEADERSHIPU

## 4.1 Vztahová vazba a všímavost

Mezi všímavostí a vztahovou vazbou existuje několik styčných bodů, které jako první identifikovali Ryan et al. (2007) a následně je rozšířili Shaver et al. (2007). Oba konstrukty mají podobný pozitivní vliv na řadu výsledků souvisejících s well-beingem (Brown & Ryan, 2003; Davis et al., 2016; Jaurequi, 2019). Jistá vztahová vazba v dospělosti a všímavost byly spojeny se stejnými pozitivními výsledky týkajícími se duševního a fyzického zdraví člověka, spolu s úspěšnějšími vztahy, adaptivním zvládnutím situace, když čelí ohrožujícím podnětům, vyšším sebevědomím a zvýšenou seberegulací (Ryan et al., 2007; Shaver et al., 2007). Neurologické studie s použitím funkční magnetické rezonance navíc uvádějí podobné neurální dráhy pro jistou vztahovou vazbu, emoční seberegulaci a všímavost (Gillath et al., 2005; Shaver et al., 2007).

V současnosti je experimentální výzkum zkoumající příčinný vztah mezi všímavostí a vztahovou vazbou stále nedostatečný a jeho výsledky se různí. Některé výzkumy zkoumající vztah všímavosti a vztahové vazby uvádějí existenci negativní korelace mezi všímavostí a nejistou vztahovou vazbou. Shaver et al. prezentovali v roce 2007 svůj výzkum s účastníky meditačního retreatu, ve kterém pomocí regresního modelu potvrdili existenci spojitosti nižší míry všímavosti s vyšší mírou úzkostnosti a vyhýbavosti. Melenová et al. (2017) experimentálně ověřili, že vztahová úzkostnost souvisí s nižší všímavostí prostřednictvím snížené schopnosti regulace emocí. Dle jejich zjištění jedinci vystavení pomocí primingu zvýšené úzkosti ze vztahů a opuštění, mají potíže s regulací emocí, což následně snižovalo míru všímavosti. U primingu vyhýbavé vazby nebyly ovšem takové účinky zjištěny. Stevensonová et al. (2017) ve své metaanalýze postavené na 33 studiích zjistili významné negativní korelace mezi nejistotou vztahovou vazbou dospělých, a to v obou dimenzích (úzkostnost nebo vyhýbavost), a celkovým skóre všímavosti i všemi pěti dílčími dimenzemi všímavosti (jednat s vědomím, pozorovat, popisovat, nereagovat a neposuzovat).

Na druhou stranu Pepping et al. (2015) ve dvou samostatných studiích zjistili, že navození jistoty ve vztahové vazbě v laboratorním prostředí nemělo žádný vliv na sebehodnocení stavu všímavosti a podobně navození všímavosti (prostřednictvím cvičení všímavosti) nemělo žádný vliv na sebehodnocení stavu vztahové vazby.

Ryan et al. (2007) uvádějí, že existuje obousměrný vztah mezi těmito dvěma konstrukty, kdy zkušenosti zvyšující vazebnou jistotu mohou zvýšit kapacitu člověka pro všímavost, a naopak meditace všímavosti může zvýšit kapacitu člověka pro bezpečné vztahy. Stevensonová et al. (2021) nicméně předložili dvě studie, ve kterých obousměrnost vztahu vztahové vazby a všímavosti zpochybňují. Úzkostná vztahová vazba se v jejich výzkumu v průběhu času ukázala jako významný prediktor některých aspektů všímavosti, avšak opačně tomu tak nebylo. Priming jisté vztahové vazby zvýšil stav všímavosti ve větší míře než indukce všímavosti. Výsledky těchto studií tedy naznačují, že vztahová vazba hraje kauzální roli při rozvoji všímavosti.

Zatímco všímavost představuje otevřený a přijímající pohled s přímým pozorováním a odtažitým či decentrovaným přístupem k myšlenkám a pocitům, vztahová úzkostnost vede k pocitům nedůstojnosti, nadměrné ostražitosti spolu s přecitlivělostí na odmítnutí a také ke zvýšené míře prožívání (Mikulincer & Florian, 1998). Naopak vztahová vyhýbavost je charakterizována potlačováním emocí a myšlenek, nepříjemným pocitem z blízkých vztahů a vyhýbáním se myšlenkám a pocitům, častěji těm negativním (Mikulincer & Shaver, 2003). Dle našeho názoru by jistá vztahová vazba měla jedinci umožnit přistupovat ke svým myšlenkovým procesům vyrovnaněji a shovívavěji. Proto se v souladu s výzkumy Melenové et al. (2017), Shavera et al. (2007) a Stevensonové et al. (2017, 2021) přikláníme k názoru, že jistá vztahová vazba predikuje vyšší úroveň všímavosti. Zároveň souhlasíme s potřebou využití spíše longitudinálního designu k řešení kauzality a mechanismů vztahu mezi těmito konstrukty (Stevenson et al., 2021).

## **4.2 Vztahová vazba a servant leadership**

Zatímco výzkumů zabývajících se souvislostmi vztahové vazby a leadershipu v obecné rovině (popř. i některým konkrétním stylům leadershipu) existuje celá řada, konkrétně servant leadership zůstává dosud stranou. Protože se nám nepodařilo nalézt relevantní studie zabývajících se vztahem mezi těmito konstrukty, zaměříme se na následujících řádcích na souvislosti vztahové vazby s několika příklady chování servant leadera, jež jsou jádrem procesu servant leadershipu (viz Obrázek 2).

**Následovníci na prvním místě a jejich emocionální podpora.** Ačkoli se teorie vztahové vazby zabývá především reakcemi druhých na potřeby člověka, Bowlby (1969, in Mikulincer et al., 2001) tvrdil, že jeho teorie může být relevantní i pro vysvětlení reakcí člověka na potřeby druhých. Podle Bowlbyho jsou tyto reakce součástí systému pečovatelského chování, který zřejmě udržuje dynamickou souhru s pocitem vztahového bezpečí a podporuje altruistické reakce na potřeby druhých. Tato domněnka byla potvrzena v pěti studiích Mikulincera et al. (2001), jež ukázaly, že pocit vztahové jistoty má svůj jedinečný a spolehlivý efekt na vnímání potřeb druhých a jejich podporu.

Sebedůvěra, schopnost empatie a regulace emocí, které jsou charakteristickými znaky jisté vztahové vazby, umožňují leaderům s tímto typem vazby podporovat pozitivní emoce ve své pracovní skupině a takoví leaderi mají také větší tendenci upřednostňovat potřeby druhých před svými vlastními (Sosik & Megerian, 1999).

**Zplnomocňování následovníků a podpora jejich růstu.** Popper & Mayselless (2003) ve své přehledové práci přirovnávají leadera k „dobrému rodiči“, jež se pro následovníky stává vazebnou figurou poskytující funkci bezpečného přístavu a jisté základny. Dle jejich zjištění, leaderi s jistou vztahovou vazbou jsou oproti těm s nejistou svým následovníkům více k dispozici prostřednictvím ochoty podporovat, povzbuzovat a posilovat jejich kompetence. Podobně Johnstonová (2000) prokázala, že leaderi s jistým stylem vztahové vazby častěji delegují, zatímco ti s vyhýbavou vztahovou vazbou zplnomocňují své následovníky v nejmenší míře.

**Konceptualizace** ve smyslu důkladného pochopení cílů organizace, a tak větší efektivity a výkonnosti leadera. Davidovitz et al. (2007) zjistili, že leaderi s nejistou vztahovou vazbou jsou spojováni s horším pracovním výkonem. Leaderi s úzkostnou orientací vztahové vazby byli svými následovníky popisováni jako méně výkonní při plnění úkolů a jejich úzkost z vazby zároveň předurčovala horší instrumentální fungování následovníků. Úzkostná vztahová vazba leaderů byla také spojena se stylem vedení, který byl zaměřený více na samotnou osobu leadera a s horšími vůdčími schopnostmi v situacích orientovaných na úkoly (Davidovitz et al., 2007).

S ohledem na předchozí poznatky předpokládáme, že jistý typ vztahové vazby může předpovídat vyšší tendenci k projevům servant leadership chování. Je třeba zdůraznit, že tento předpoklad vyžaduje další ověření v rámci širšího výzkumného procesu.

### 4.3 Všímavost a servant leadership

V kontrastu s mnoha výzkumy zabývajícími se různými přínosy všímavosti v pracovním prostředí existuje stále velmi málo výzkumů, které by odpovídaly na otázku, jak může všímavost leadera ovlivňovat styl jeho leadershipu.

Současné vědecké poznatky naznačují několik způsobů, jak může všímavost ovlivňovat konkrétní dovednosti leaderů. V kapitole 3.3 jsme nastínili, jak všímavost podporuje přesnější zpracování informací, emoční inteligenci, redukuje stres atp. V kontextu této kapitoly je důležité zmínit i předpoklad, že všímavost snižuje tendence k narcismu vedoucích pracovníků, čímž zvyšuje jejich interpersonální schopnosti (Sauer & Kohls, 2011). Nízká tendence k narcistnímu chování je jedním z předpokladů servant leadershipu (Peterson et al., 2012) a jestliže všímavost může pomoci leaderům stát se méně zahleděnými do sebe, spojení se servant leadershipem je dle Verdorfera a Arendta (2018) zřejmé.

Dle Reba et al. (2015) být servant leaderem vyžaduje značnou míru uvědomění si sebe sama, druhých a vztahů mezi sebou a druhými. Leader by si měl být vědom svých vlastních potřeb a potřeb zaměstnanců a také toho, jak může své zaměstnance podpořit. Takové uvědomění má být dle jejich názoru usnadněno jak stavem všímavosti, tak i praxí všímavosti.

Klíčová empirická podpora pro souvislost mezi všímavostí a servant leadershipem pochází ze dvou studií, které provedl Verdorfer v roce 2016. Verdorfer ve dvou studiích zkoumal, jak všímavost souvisí s konkrétním chováním servant leadera. V první studii ověřoval vztah mezi rysovou všímavostí, obecnou pokorou a také motivací leadera k vedení. Verdorfer ve studii objasnil, že jedinečným prvkem v servant leadershipu je kombinace motivace k vedení s altruismem, projevovanou pokorou leadera (Liden et al., 2014; van Dierendonck, 2011) a nesebestřednou motivací k vedení (Smith et al., 2004).

Verdorfer (2016) také prezentoval názor, že leaderi s vyšší všímavostí budou s větší pravděpodobností usilovat spíše o vnitřní než vnější aspirace. Podle něj všímavost podporuje bezpečný pocit sebe sama, který je méně ovlivněn ohrožením ega, a umožňuje tak člověku věnovat se činností pro vnitřní uspokojení namísto vnějších motivací. Všímavost také pomáhá při seberegulaci (Brown & Ryan, 2003) a podporuje motivační orientaci vyznačující se sebekritickým a nekonfliktním chováním a sledováním cílů, které odráží méně egoistické fungování (Niemic et al., 2008). Vzhledem k souvislostem mezi seberegulací a vnitřní



motivací Verdorfer (2016) předpokládal, že se leadeři s vyšší mírou všímavosti budou při působení ve vedoucí funkci zabývat méně svým individuálním prospěchem.

V první studii Verdorfer (2016) zkoumal vzorek nevedoucích pracovníků v Německu a zjistil pozitivní vztah mezi dispoziční všímavostí, pokorou a nesebestřednou motivací k vedení. Tato první studie ukázala, že všímavost má pozitivní vztah s podobnými dimenzemi servant leadershipu jako uvádí van Dierendonck a Nuijten (2011).

Ve druhé studii vycházel Verdorfer z předpokladu, že pokud skutečně existuje pozitivní vztah mezi všímavostí, pokorou a nesebestřednou motivací k vedení, promítne se to do skutečného chování servant leadera. Na základě této domněnky zkoumal vztah všímavosti k leaderem projevované pokoře, jeho autenticitě a k upřednostňování zájmů následovníků před svými. Verdorferem navržená souvislost mezi těmito koncepty navazuje na pojetí teorie repercepce a sebeurčení. Reperpcí je myšlena schopnost zaujmout nezaújatý nebo objektivní postoj ke svým myšlenkám a emocím (Deci & Ryan, 2000; Shapiro et al., 2006). Verdorfer (2016) uvádí, že schopnost odpoutat se od svých osobních referenčních bodů dovoluje leaderům rozvíjet pocit pokory a přijetí, což jim umožňuje zaměřit se více na své následovníky. Všímavost a autenticitu propojuje pomocí odkazu na výzkumy, které prokazují, že všímaví jedinci mají tendenci jednat ve větším souladu se svými hodnotami a potřebami (Brown & Ryan, 2003) a že všímavost vede k autentičtějšímu chování (Lakey et al., 2008; Leroy et al., 2013).

V této druhé studii Verdorfer (2016) shromáždil data od 82 nadřízených a 223 podřízených z Německa. Zatímco leadeři poskytli sebehodnocení dispoziční všímavosti, podřízení byli požádáni, aby ohodnotili své leadery z hlediska servant leadershipu. Výsledky ukázaly, že všímavost leaderů byla pozitivně spojena s hodnocením následovníků, které se týkalo servant leadershipu (tj. pokory, autenticity a upřednostňování zájmů následovníků před svými).

Souhrnně výsledky těchto dvou studií podporují předpoklad, že všímavost představuje vnitřní zdroj, který napomáhá rozvoji servant leadership chování.

# VÝZKUMNÁ ČÁST

# 5 VÝZKUMNÝ PROBLÉM, CÍLE A HYPOTÉZY

## 5.1 Výzkumný problém a cíle

V první části předkládané práce jsme teoreticky ukotvili jednotlivé konstrukty vztahové vazby, všímavosti a servant leadershipu a dosud známé vztahy mezi nimi.

Efektivita leadershipu je často chápána jako důsledek manažerského chování (Chemers, 2000). Mezi aktuálně významné teorie vysvětlující efektivitu konkrétními prvky chování patří servant leadership. Zároveň dosavadní studie (např. Popper & Mayseless, 2003; Verdorfer, 2016) naznačují, že by servant leadership chování mohly sytit i dva osobnostní konstrukty – vztahová vazba a všímavost.

Servant leadership se vyznačuje několika typickými způsoby chování leadera, z nichž ústřední je orientace na podporu svých následovníků ve smyslu jejich rozvoje a naplňování jejich potřeb (Sendjaya & Sarros, 2002). To předpokládá menší zaměřenost leadera na svou osobu a uvědomování si potřeb druhých, jež by mělo být ulehčeno stavem či praxí všímavosti (Reb et al., 2015).

Podobně vztahová vazba leadera může posilovat tendence k servant leadership chování prostřednictvím jisté vztahové vazby, jež zvyšuje vnímavost vůči potřebám druhých a jejich podporu (Mikulincer et al., 2001). Leaderi s jistou vztahovou vazbou jsou také oproti těm s nejistou svým následovníkům více k dispozici prostřednictvím ochoty podporovat, povzbuzovat a posilovat jejich kompetence (Popper & Mayseless, 2003).

I přes výše uvedené a na základě provedené rešerše zdrojů v kapitole 4 této práce zjišťujeme, že popis vztahů mezi konstrukty není příliš jasný, a nelze se proto vyslovit ani k predikční síle osobnostních konstruktů. Proto je našim cílem:

- a) ověřit existenci a směr vztahů mezi jednotlivými představenými konstrukty,
- b) ověřit, zda lze lépe predikovat servant leadership chování na základě znalosti vztahové vazby leadera a jeho míry všímavosti.

## 5.2 Výzkumné otázky a hypotézy

Pro dosažení stanovených cílů výzkumu byly zformulovány dvě výzkumné otázky, ke kterým bylo vytvořeno sedm hypotéz s jasně definovanými proměnnými a metodami měření.

- **VO1: Jaké jsou vztahy mezi jednotlivými představenými konstrukty?**

H1: Nižší míra interpersonální hyperaktivace/úzkostnosti statisticky signifikantně predikuje vyšší míru všímavosti.

H2: Nižší míra interpersonální deaktivace/vyhýbavosti statisticky signifikantně predikuje vyšší míru všímavosti.

H3: Nižší míra interpersonální hyperaktivace/úzkostnosti statisticky signifikantně predikuje vyšší tendenci k servant leadershipu.

H4: Nižší míra interpersonální deaktivace/vyhýbavosti statisticky signifikantně predikuje vyšší tendenci k servant leadershipu.

H5: Vyšší míra všímavosti statisticky signifikantně predikuje vyšší tendenci k servant leadershipu.

- **VO2: Jak vztahová vazba ovlivňuje souvislost mezi všímavostí a servant leadershipem?**

H6: Interpersonální hyperaktivace/úzkostnost při kontrole všímavosti statisticky signifikantně predikuje tendenci k servant leadershipu.

H7: Interpersonální deaktivace/vyhýbavost při kontrole všímavosti statisticky signifikantně predikuje tendenci k servant leadershipu.

# 6 METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU

## 6.1 Využité metody získávání dat

V rámci výzkumného projektu byly použity tři sebehodnotící testové metody, jež byly respondentům předloženy najednou v elektronické verzi. Dotazníkové šetření taktéž zahrnovalo vyplnění základních demografických údajů (rod, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, obor působení respondenta, úroveň pracovní pozice a počet let na vedoucí pracovní pozici).

### 6.1.1 EWR-I

Škála Experiences in Work Relationships – Individual (EWR-I) je škála určená k měření vztahové vazby v pracovním prostředí ovlivněná četnými předchozími výzkumy a teoretickými zdroji na toto téma. Mezi ně patří dynamika sekundárních vztahových strategií Mikulincera a Shavera (2007), škála Adult Attachment at Work (Neustadt et al., 2011), škála ECR (Brennan et al., 1998) a související výzkumy týkající se preferovaného pracovního prostředí a pracovní mobility.

Původních 118 položek inventáře bylo zredukováno na konečných 15 položek rozdělených do dvou vzájemně nesouvisejících dimenzí vztahové vazby. První z dimenzí je interpersonální hyperaktivace, která obsahuje 8 položek, z nichž 2 jsou reverzní. Druhá dimenze, interpersonální deaktivace, obsahuje 7 položek, přičemž reverzní je 1 z nich. Interpersonální hyperaktivace zahrnuje strategie, které vycházejí z pocitů nespokojenosti a bezmoci a jsou zaměřeny na vyhledávání a udržení blízkosti s ostatními lidmi. Hyperaktivační strategie jsou často spojeny s vysokou úrovní emocionální nestability, negativními emocemi a nedostatkem uznání v pracovních vztazích. Naopak, interpersonální deaktivace zahrnuje strategie, jako je nedůvěra, udržování odstupů od druhých lidí, potlačení pozitivních emocí a obecné odmítání zapojení se do pracovních vztahů. Tyto strategie mohou vést k nedostatku sociální podpory a mají negativní dopad na celkové fungování jedince v pracovním prostředí.

Respondent na jednotlivé položky Likertova typu odpovídá na škále od 1 – rozhodně nesouhlasím po 7 – rozhodně souhlasím a vyjadřuje tak míru souhlasu s daným tvrzením (Seitl et al., 2022).

### **6.1.2 Servant Leadership Self Assessment Questionnaire**

Servant Leadership Questionnaire je multidimenzionální škála měřící tendence k servant leadership chování vyvinutá Lidenem et. al. (2008). Vývoj škály probíhal ve dvou fázích. V první autoři vydefinovali na základě analýzy v té době dostupných studií jednotlivé položky dotazníku, podrobili je obsahové validizaci a pilotně je otestovali na různorodém vzorku studentů ( $n = 298$ ). Z následné explorační faktorové analýzy výsledků pilotní studie vyplynulo 7 odlišných dimenzí servant leadershipu: konceptualizace, emocionální podpora, následovníci na prvním místě, pomoc následovníkům růst a úspěch, etické chování, zplnomocňování a vytváření hodnoty pro společnost. Jednotlivé dimenze jsou blíže popsány v kapitole 2.2 této práce. Z původních celkových 85 položek byly vždy 4 položky s nejvyšším zatížením v každé z těchto dimenzí vybrány pro sestavení finální 28 položkové škály. Reliabilita těchto čtyřpoložkových škál jednotlivých dimenzí se pohybovala od  $\alpha = 0,76$  po  $\alpha = 0,86$ . Ve druhé fázi autoři provedli konfirmační faktorovou analýzu na vzorku organizace, který zahrnoval 182 respondentů. Výsledky této analýzy potvrdily, že servant leadership má přidanou hodnotu k vysvětlení výsledků měřených transformačním leadershipem a LMX (Liden et al., 2008).

Tato škála byla převedena do českého jazyka Gaškovou (2020) na vzorku studentů Vysoké školy ekonomické a znalostních pracovníků z firemního prostředí. Hodnoty reliability se pohybují v podobném rozmezí jako v původní validizační studii Lidena et. al. (2008). Pro účely našeho výzkumu byla škála převedena do sebehodnotícího formátu. Škála nemá žádné reverzní položky a všechny dimenze mají na celkové škále stejnou váhu. Respondent na jednotlivé položky Likertova typu odpovídá na škále od 1 – rozhodně nesouhlasím po 7 – rozhodně souhlasím, čímž vyjadřuje míru souhlasu s daným tvrzením.

### **6.1.3 Dotazník pěti aspektů všímavosti (FFMQ-15-CZ)**

Dotazník pěti aspektů všímavosti FFMQ-15 je zkrácená verze 39 položkové verze dotazníku FFMQ kolektivu autorů pod vedením Ruth Baerové (2006). Plná 39 položková verze vznikla na základě faktorové analýzy položek dalších pěti dotazníků všímavosti. V současnosti se jedná o jeden z nejčastěji používaných sebesozuzujících dotazníků

určených k měření tohoto konstruktů (Kořínek et al., 2019). Zkrácenou verzi následně vytvořili Gu et al. (2016). Do českého jazyka byla tato verze přeložena ve dvou fázích v roce 2019 Kořínkem et al. V první fázi byl FFMQ přeložen do češtiny a on-line administrován na 2 806 respondentech. V druhé fázi bylo 279 respondentům vyjma FFMQ-15-CZ předloženo k vyplnění i dalších 6 dotazníků měřících životní spokojenost, soucit se sebou, potíže v regulaci emocí, tendence k prožívání studu, příznaky úzkosti a deprese. Následná konfirmační faktorová analýza u obou souborů respondentů potvrdila originální pětifaktorovou strukturu skládající se ze subškál nereagování, pozorování, vědomé jednání, popisování a nehodnocení.

Škála nereagování popisuje schopnost udržet si odstup od vlastních myšlenek a emocí. Škála pozorování se zaměřuje na schopnost plně se soustředit na okolní události. Škála vědomého jednání měří schopnost být plně soustředěn na současnou činnost. Škála popisování odkazuje na schopnost vyjádřit své pocity a myšlenky slovy. A nakonec škála nehodnocení měří schopnost přijmout své prožitky bez jakéhokoli posuzování. Vnitřní konzistence těchto subškál se v české verzi pohybovala od  $\alpha = 0,52$  (subškála pozorování) po  $\alpha = 0,83$ , celkový dotazník dosáhl na  $\alpha = 0,77$ . Korelace celkových hrubých skóre zkrácené verze a verze plné je velmi vysoká ( $r = 0,95$ ,  $p < 0,01$ ). Celkově psychometrické vlastnosti české verze odpovídají té americké, a to včetně problematické subškály pozorování, kde se autoři domnívají, že nízká vnitřní konzistence je způsobena odlišným chápáním významu položek meditujícími versus nemeditujícími (Kořínek et al., 2019).

Ve studiích, kde je nutné rozlišit mezi jednotlivými aspekty všímavosti se autoři doporučují držet původní 39 položkové verzi FFMQ-CZ. 15 položková verze dotazníku se hodí spíše pro rozsáhlejší epidemiologické výzkumy, kde cílem je získat informace o celkové úrovni všímavosti a souvislostech s jinými vybranými proměnnými (Gu et al., 2016).

Dotazník FFMQ-15-CZ obsahuje 15 výroků (z nichž 7 je reverzních), které respondenti hodnotí na pětibodové Likertově škále od 1 – téměř nikdy po 7 – téměř vždy.

## 6.2 Charakteristika výzkumného souboru

Cílovou populací pro náš výzkum tvořili manažeři, kteří mají podřízené. Výzkumný soubor, jež byl zahrnut do statistických analýz, tvořilo celkem 124 respondentů. Popisné charakteristiky sledovaného souboru jsou uvedeny v Tabulce 2 a 3.

**Tabulka 2** - Charakteristika dle rodu, věku a seniority

		<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>	<b>Celkem</b>
<b>Věk</b>	Počet respondentů (N)	62	62	124
	Průměrný věk (M)	43,47	45,15	44,31
	Směrodatná odchylka (SD)	7,67	7,57	7,64
<b>Seniorita</b>	Počet respondentů (N)	62	62	124
	Průměrná seniorita (M)	11,45	10,31	10,88
	Směrodatná odchylka (SD)	6,97	7,26	7,11

**Tabulka 3** - Rozložení souboru dle dosaženého vzdělání a úrovně pozice

		<b>Počet</b>	<b>%</b>
<b>Vzdělání</b>	ZŠ	0	0,0
	SŠ bez maturity	2	1,6
	SŠ s maturitou	34	27,4
	Vyšší odborné	6	4,8
	VŠ	82	66,1
	<b>Celkem</b>	<b>124</b>	<b>100,0</b>
<b>Úroveň pozice</b>	Nižší management	30	24,2
	Střední management	55	44,4
	Top management	39	31,5
	<b>Celkem</b>	<b>124</b>	<b>100,0</b>

V rámci výzkumu byl dále sledován obor působnosti respondentů. Nejvíce respondentů uvedlo jako oblast své profese „Prodej a obchod“ (N = 18), „Personalistika a HR“ (N = 17) a „Bankovníctví a finanční služby“ (N = 11). U ostatních oborů bylo dosaženo četnosti menší než 8.



## 6.3 Výzkumný design a postup

Pro účely této studie byl zvolen kvantitativní výzkumný design. Sběr dat probíhal on-line na platformě [www.click4survey.cz](http://www.click4survey.cz) v lednu 2023 kombinací záměrného prostého výběru, záměrného výběru přes instituci a metodou sněhové koule. Cílová populace byla oslovena především adresnými e-maily s žádostí o vyplnění dotazníků buď přímo výzkumníky, či prostřednictvím HR oddělení oslovených organizací. Dotazník byl dále sdílen na profesní sociální síti LinkedIn. Pro vyšší motivaci k vyplnění byla v úvodní části dotazníku uvedena možnost získání e-mailové zpětné vazby, respektive přibližných výsledků v jednotlivých měřených konceptech ve srovnání s populací a jejich popis. Této možnosti využilo 48 % respondentů.

Všechny dotazníky byly administrovány najednou v rámci jednoho odkazu v pořadí EWR-I, SLQ, FFMQ-15-CZ. Průměrná doba vyplňování (po očištění extrémů) činila přibližně 15 minut. Pro jednotlivé způsoby oslovení respondentů byly využity unikátní tzv. distribuční odkazy (kanály) pro vyhodnocení návratnosti. Nejvyšší návratnosti bylo dosaženo adresným e-mailovým oslovením s následným připomenutím (téměř 80 %) a nejnižší prostřednictvím prostého zveřejnění odkazu na sociálních sítích (pouze 2 %). Přibližně 5 % respondentů vyplňování nedokončilo a nebyli do výzkumu zařazeni.

## **6.4 Etické aspekty**

Na úvodní stránce byli respondenti informováni o tématu a cílech výzkumu. Také jim byl předložen informovaný souhlas s právem odmítnutí účasti, popř. jejího odvolání. Zároveň byli též ujištěni o anonymitě výzkumu a o využití agregovaných dat pouze pro výzkumné účely pod záštitou Katedry psychologie Univerzity Palackého v Olomouci. Pro případné dotazy a připomínky byly na úvodní a poslední straně uvedeny kontakty na výzkumníka.

## 7 PRÁCE S DATY A JEJÍ VÝSLEDKY

Odpovědi respondentů byly po ukončení studie z platformy [www.click4survey.cz](http://www.click4survey.cz) vyexportovány ve formátu .xlsx. Data byla následně zpracovávána v aplikaci Microsoft Excel. Výsledky testových metod byly získány vypočítáním hrubých skóre, což zahrnovalo sečtení odpovědí na položky Likertova typu s případným reverzním skórováním. V důsledku toho byly vytvořeny celkem čtyři proměnné: interpersonální deaktivace, interpersonální hyperaktivace, servant leadership, míra všímavosti. Další zpracování dat probíhalo v programu Statistica ve verzi 14.0.015 a SPSS ve verzi 25.

### 7.1 Popisná statistika a vzájemné korelace

Nejprve jsme ověřili, zda jsou data všech zkoumaných proměnných normálně rozdělena. Normalitu jsme hodnotili pomocí vizualizace histogramů jednotlivých proměnných a také jsme použili Shapiro-Wilkův a Kolmogorov-Smirnovův test. Na základě výsledků uvedených statistických testů (viz Tabulka 4) a toho, že se dle histogramů křivky zásadně nevzdálily normálnímu rozdělení, můžeme konstatovat u všech proměnných normální rozložení.

**Tabulka 4** - *Testy normality proměnných*

Zkoumané proměnné	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistika	p-hod.	Statistika	p-hod.
Interpersonální hyperaktivace	0,059	0,200	0,989	0,414
Interpersonální deaktivace	0,090	0,016	0,979	0,047
Všímavost	0,093	0,011	0,979	0,051
Servant leadership	0,044	0,200	0,993	0,791

V další fázi jsme pro přehlednost vzájemných souvislostí spočítali korelační matici zkoumaných proměnných. Vzhledem k jejich normálnímu rozložení byl pro výpočet zvolen Pearsonův korelační koeficient. Nejvíce spolu signifikantně v pozitivním směru korelovaly

proměnné všímavost a servant leadership ( $r_p = 0,368$ ;  $p < 0,001$ ) následované negativní korelací mezi proměnnou všímavost a interpersonální deaktivace ( $r_p = -0,350$ ;  $p < 0,001$ ). Jednotlivé hodnoty uvádíme v Tabulce 5.

**Tabulka 5** - Popisná statistika a korelační matice pro proměnné

Proměnné	M	SD	1	2	3	4
1. Hyperaktivace	34,161	7,377	1,000			
2. Deaktivace	18,887	6,126	0,024	1,000		
3. Všímavost	53,371	7,090	-0,257*	-0,350*	1,000	
4. Servant leadership	135,411	13,941	-0,165	-0,234*	0,368*	1,000

Pozn.: \*  $p < 0,05$ . N = 124. M = průměr. SD = směrodatná odchylka. V korelační matici byl použit Pearsonův korelační koeficient.

## 7.2 Výsledky ověření platnosti statistických hypotéz

Při testování hypotéz byly využity hierarchické regresní modely, do kterých byly v prvním kroku jako kovarianty zadány socio-demografické charakteristiky respondentů, (rod, věk a seniorita). Tyto faktory byly aplikovány z důvodu minimalizace možného výběrového zkreslení a zlepšení kvality analýzy.

### 7.2.1 Výsledky vztahující se k vztahům mezi jednotlivými konstrukty

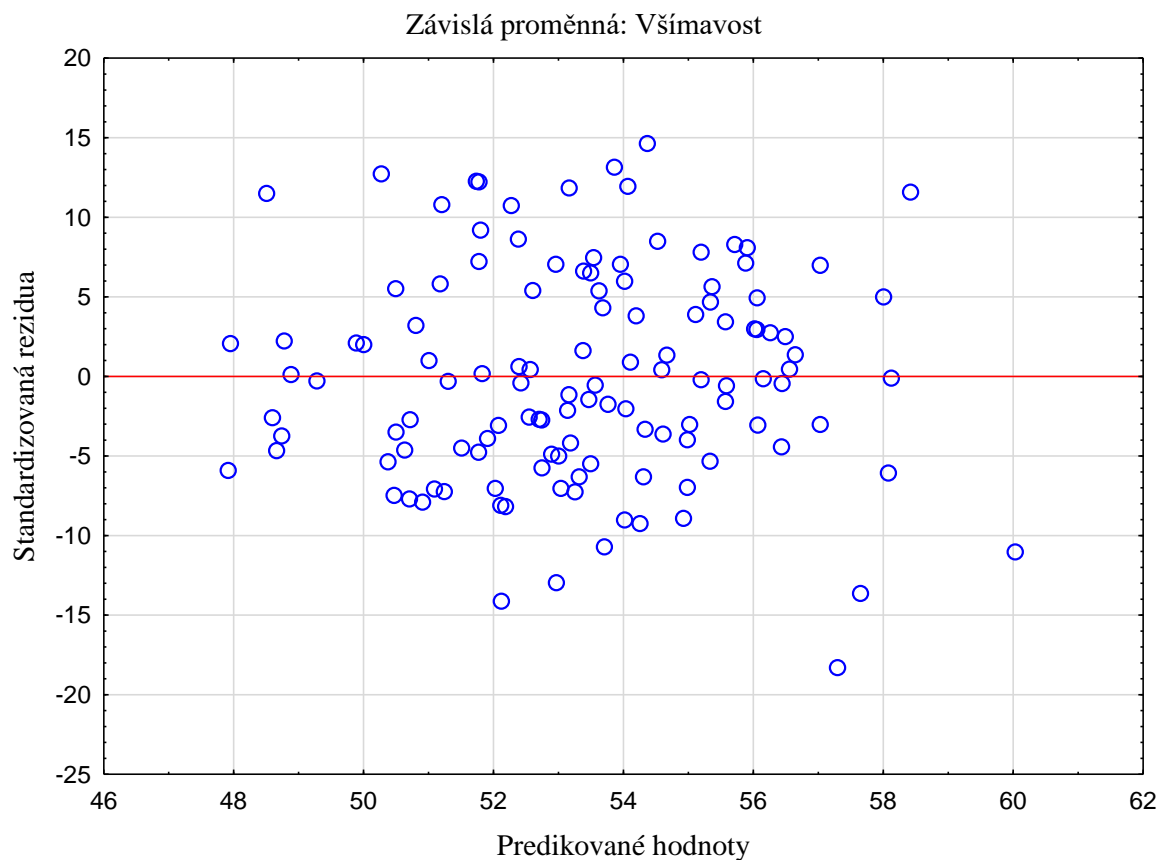
První výzkumná otázka se ptala na to, jaké jsou vztahy mezi představenými konstrukty, tedy vztahovou vazbou, všímavostí a servant leadershipem. K této výzkumné otázce se vztahují hypotézy H1 až H5.

**H1: Nižší míra interpersonální hyperaktivace/úzkostnosti statisticky signifikantně predikuje vyšší míru všímavosti.**

Pro ověření této hypotézy byl vytvořen vícenásobný lineární regresní model s kovariančními proměnnými a následně i s prediktorem interpersonální hyperaktivace a závislou proměnnou všímavost. Dle Dostála (2021) musí být splněny následující podmínky

pro správnost modelu: nepřítomnost multikolinearity, nezávislost reziduí, normální rozdělení reziduí a nepřítomnost heteroskedasticity (tj. heterogenity rozptylu reziduí). K ověření multikolinearity byly použity VIF koeficienty, jejichž hodnoty se pohybovaly u všech proměnných pod hodnotou 5 (max. 1,665), tedy i tato podmínka byla splněna. Nezávislost reziduí byla ověřena Durbin-Watsonovým testem (= 1,730). Normalita reziduí byla potvrzena pomocí histogramu a Q-Q grafu. Poslední z podmínek, nepřítomnost heterogenity rozptylu reziduí je možno na základě Grafu 1 také potvrdit.

**Graf 1** – Graf homoskedasticity reziduí



Výsledky druhého modelu doplněného o prediktor interpersonální hyperaktivity ukázaly, že tento model signifikantně vysvětluje 12 % celkového rozptylu všímavosti. Tento prediktor byl statisticky signifikantní a jeho přidání zvýšilo zkoumaný rozptyl o 5,8 % ( $p = 0,006$ ). Konkrétní hodnoty lze nalézt v Tabulce 6. Koeficient determinace v druhém modelu regresní analýzy byl vyšší než v prvním modelu a koeficient regresoru interpersonální hyperaktivity byl záporný, což podporuje naši hypotézu. **Hypotézu H1 přijímáme.**

**Tabulka 6 - Výsledky vlivu interpersonální hyperaktivace na všímavost**

Proměnné	Model 1			Model 2		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
Konstanta	44,200***	4,144		51,916***	4,873	
Rod	1,723	1,277	0,122	1,944	1,244	0,138
Věk	0,122	0,103	0,132	0,147	0,100	0,159
Seniorita	0,107	0,110	0,107	0,028	0,111	0,028
Hyperaktivace				-0,243**	0,086	-0,252
F/F ch.		2,629			7,925**	
R <sup>2</sup>		0,062			0,120	
$\Delta R^2$					0,058	

Pozn.: \*p < 0,05, \*\*p < 0,01, \*\*\*p < 0,001

**H2: Nižší míra interpersonální deaktivace/vyhýbavosti statisticky signifikantně predikuje vyšší míru všímavosti.**

K ověření hypotézy týkající se interpersonální deaktivace/vyhýbavosti a všímavosti byl vytvořen vícenásobný lineární regresní model, který zahrnoval kovarianční proměnné následně doplněné o prediktor interpersonální deaktivace/vyhýbavost a závislou proměnnou všímavost. Vyhodnocení grafů, VIF koeficientů (max = 1,592, tj. < 5) a Durbin-Watsonova testu (= 1,813) potvrdilo nepřítomnost multikolinearity, nezávislost reziduí a normalitu reziduí, stejně jako nepřítomnost heterogenity rozptylu reziduí.

Výsledky druhého modelu ukázaly, že statisticky signifikantně vysvětluje 19,1 % celkového rozptylu všímavosti a přidání prediktoru interpersonální deaktivace/vyhýbavost zvýšilo zkoumaný rozptyl o 12,9 % (p < 0,001). Konkrétní hodnoty jsou uvedeny v Tabulce 7. Koeficient determinace v druhém modelu regresní analýzy byl vyšší než v prvním modelu a zároveň regresní koeficient interpersonální deaktivace byl záporný.

Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že hypotéza o vztahu mezi interpersonální deaktivací/vyhýbavostí a všímavostí je potvrzena. **Hypotézu H2 přijímáme.**

**Tabulka 7 - Výsledky vlivu interpersonální deaktivace na všímavost**

Proměnné	Model 1			Model 2		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
Konstanta	44,200***	4,144		50,617***	4,132	
Rod	1,723	1,277	0,122	1,454	1,192	0,103
Věk	0,122	0,103	0,132	0,175	0,097	0,189
Seniorita	0,107	0,110	0,107	0,068	0,103	0,069
Deaktivace				-0,421***	0,096	-0,363
F/F ch.		2,629			19,108***	
R <sup>2</sup>		0,062			0,191	
$\Delta R^2$					0,129	

Pozn.: \*p < 0,05, \*\*p < 0,01, \*\*\*p < 0,001

Pro komplexnější pohled jsme se na základě výsledků hypotézy H1 a H2 rozhodli vytvořit regresní model, který bude zahrnovat obě zkoumané nezávislé proměnné (tj. interpersonální hyperaktivaci a deaktivaci) zároveň. I v tomto případě byly všechny podmínky modelu na základě vyhodnocení grafů, VIF koeficientů (max = 1,569, tj. < 5) a Durbin-Watsonova testu (= 1,676) splněny. Výsledky nám ukázaly, že tento model vysoce signifikantně vysvětluje 24,8 % celkového rozptylu všímavosti (p < 0,001). Dle našich předpokladů byly signifikantními prediktory interpersonální hyperaktivace a interpersonální deaktivace. Jako další signifikantní regresor se v modelu ukázal věk respondentů. Podrobné výsledky lze nalézt v Tabulce 8.

**Tabulka 8 - Výsledky vlivu interpersonální hyperaktivace a deaktivace na všímavost**

Faktor	B	SE	$\beta$	t	p	Tolerance	VIF
Konstanta	58,131	4,734		12,281	0,000		
Rod	1,673	1,157	0,118	1,446	0,151	0,950	1,053
Věk	0,199	0,094	0,215	2,123	0,036	0,624	1,604
Seniorita	-0,009	0,103	-0,009	-0,087	0,931	0,597	1,676
Hyperaktivace	-0,238	0,080	-0,248	-2,974	0,004	0,920	1,087
Deaktivace	-0,417	0,093	-0,360	-4,474	0,000	0,983	1,017

Pozn.: R<sup>2</sup> = 0,248; F (5, 118) = 7,777; p < 0,001.

**H3: Nižší míra interpersonální hyperaktivace/úzkostnosti statisticky signifikantně predikuje vyšší tendenci k servant leadershipu.**

Jelikož mezi proměnnými interpersonální hyperaktivace a servant leadership nebyla zjištěna statisticky významná korelace ( $r_p = -0,165$ ;  $p = 0,067$ ), nebyl tento regresní model počítán.

**H4: Nižší míra interpersonální deaktivace/vyhýbavosti statisticky signifikantně predikuje vyšší tendenci k servant leadershipu.**

Pro ověření této hypotézy byl vytvořen lineární regresní model s kovariančními proměnnými a následně s prediktorem interpersonální deaktivace/vyhýbavost a závislou proměnnou servant leadership. Podmínky modelu byly na základě vyhodnocení grafů, VIF koeficientů ( $\max = 1,569$ , tj.  $< 5$ ) a Durbin-Watsonova testu ( $= 1,893$ ) splněny.

Výsledky druhého modelu doplněného o prediktor interpersonální deaktivace ukázaly, že tento model signifikantně vysvětluje 15,5 % celkového rozptylu servant leadershipu. Tento prediktor byl statisticky signifikantní a jeho přidání zvýšilo zkoumaný rozptyl o 4,9 % ( $p = 0,009$ ). Dalším signifikantním prediktorem byl v tomto modelu rod, ( $\beta = 0,249$ ,  $p = 0,005$ ) a také seniorita ( $\beta = 0,221$ ,  $p = 0,039$ ). Konkrétní hodnoty lze nalézt v Tabulce 9. Koeficient determinace v druhém modelu regresní analýzy byl vyšší než v prvním modelu a regresní koeficient interpersonální deaktivace byl záporný. Výsledky podporují námi stanovenou hypotézu. **Hypotézu H4 přijímáme.**

**Tabulka 9 - Výsledky vlivu interpersonální deaktivace na servant leadership**

Proměnné	Model 1			Model 2		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
Konstanta	122,521***	7,956		130,324***	8,306	
Rod	7,230**	2,451	0,260	6,903**	2,396	0,249
Věk	-0,072	0,197	-0,039	-0,007	0,194	-0,004
Seniorita	0,480*	0,211	0,245	0,433*	0,207	0,221
Deaktivace				-0,511**	0,193	-0,225
F/F ch.		4,720**			6,995**	
R <sup>2</sup>		0,106			0,155	
$\Delta R^2$					0,049	

Pozn.: \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$



**H5: Vyšší míra všímavosti statisticky signifikantně predikuje vyšší tendenci k servant leadershipu.**

Pro testování hypotézy byl opět vytvořen vícenásobný lineární regresní model, který zahrnoval kovarianční proměnné, v druhém modelu pak spolu s prediktorem všímavost a závislou proměnnou servant leadership. Všechny podmínky modelu byly ověřeny pomocí vizualizací grafů, VIF koeficientů (s maximem 1,585, tj. < 5) a Durbin-Watsonova testu (s hodnotou 1,845).

Výsledky modelu ukázaly, že přidání proměnné všímavost signifikantně vysvětlilo 20,2 % celkového rozptylu servant leadershipu. Tato proměnná byla vysoce statisticky významná a zvýšila zkoumaný rozptyl o 9,6 % ( $p < 0,001$ ). Dále se ukázalo, že signifikantním prediktorem v tomto modelu byl také rod ( $\beta = 0,221$ ;  $p = 0,01$ ) a seniorita, ( $\beta = 0,21$ ;  $p = 0,043$ ). Podrobné výsledky jsou uvedeny v Tabulce 10. Koeficient determinace druhého modelu byl vyšší než v prvním modelu, což naznačuje, že zahrnutí proměnné všímavost významně přispělo k vysvětlení variance servant leadershipu. Zároveň byl regresní koeficient všímavosti kladný. Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že hypotéza byla potvrzena. **Hypotézu H5 přijímáme.**

**Tabulka 10 - Výsledky vlivu všímavosti na servant leadership**

Proměnné	Model 1			Model 2		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
Konstanta	122,521***	7,956		94,694***	10,534	
Rod	7,230**	2,451	0,260	6,146**	2,343	0,221
Věk	-0,072	0,197	-0,039	-0,149	0,188	-0,081
Seniorita	0,480*	0,211	0,245	0,412*	0,201	0,210
Všímavost				0,630***	0,166	0,320
F/F ch.		4,720**			14,340***	
R <sup>2</sup>		0,106			0,202	
$\Delta R^2$					0,096	

Pozn.: \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

## 7.2.2 Výsledky vztahující se k vlivu vztahové vazby na souvislost mezi všímavostí a servant leadershipem

Druhá výzkumná otázka se zabývala tím, jak vztahová vazba ovlivňuje vztah mezi všímavostí a servant leadershipem. K této výzkumné otázce se vztahují hypotézy H6 a H7.

**H6: Interpersonální hyperaktivace/úzkostnost při kontrole všímavosti statisticky signifikantně predikuje tendenci k servant leadershipu.**

K ověření uvedené hypotézy byl vytvořen vícenásobný lineární regresní model, který zahrnoval kovarianční proměnné a regresor všímavost, s cílovou proměnnou servant leadership. Do druhého modelu byl následně přidán prediktor interpersonalní hyperaktivace. Podmínky modelu byly splněny a ověřeny pomocí grafů, VIF koeficientů (s maximální hodnotou 1,666, tj.  $< 5$ ) a Durbin-Watsonova testu (hodnota = 1,834).

Předpokládali jsme, že interpersonalní hyperaktivace/úzkostnost bude signifikantním přispěvatelem k vysvětlení rozptylu servant leadershipu, nezávisle na kovariančních proměnných a regresoru všímavost. Nicméně druhý model vysvětloval pouze 0,3 % rozptylu servant leadershipu nad rámec ostatních proměnných a nebyl statisticky významný ( $p = 0,462$ ). Vztah mezi všímavostí a servant leadershipem zůstává jako jediný signifikantní prediktor ( $p < 0,001$ ) spolu s rodovou proměnnou ( $\beta = 0,227$ ;  $p = 0,009$ ). Závěr modelu je shrnut v Tabulce 11. Výsledky nepotvrdily naši hypotézu. **Hypotézu H6 nepřijímáme.**

**Tabulka 11** - Výsledky vlivu interpersonalní hyperaktivace při kontrole všímavosti na servant leadership

Proměnné	Model 1			Model 2		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
Konstanta	94,694***	10,534		100,014***	12,783	
Rod	6,146**	2,343	0,221	6,312**	2,358	0,227
Věk	-0,149	0,188	-0,081	-0,132	0,190	-0,072
Seniorita	0,412*	0,201	0,210	0,376	0,208	0,191
Všímavost	0,630***	0,166	0,320	0,598***	0,172	0,304
Hyperaktivace				-0,123	0,167	-0,065
F/F ch.		7,518***			0,544	
R <sup>2</sup>		0,202			0,205	
$\Delta R^2$					0,003	

Pozn.: \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

**H7: Interpersonální deaktivace/vyhýbavost při kontrole všímavosti statisticky signifikantně predikuje tendenci k servant leadershipu.**

Pro ověření hypotézy H7 jsme vytvořili vícenásobný lineární regresní model s kovariančními proměnnými, prediktorem všímavost a závislou proměnnou servant leadership. V druhém modelu jsme přidali prediktor interpersonální deaktivace/vyhýbavost. Všechny předpoklady regresního modelu byly splněny na základě vyhodnocení grafů, VIF koeficientů (max = 1,636, tj. < 5) a Durbin-Watsonova testu (= 1,869).

Původně jsme předpokládali, že interpersonální deaktivace/vyhýbavost bude mít významný vliv na servant leadership a vysvětlí větší množství rozptylu než pouze kovarianční proměnné a prediktor všímavost. Nicméně druhý model s přidaným prediktorem interpersonální deaktivace/vyhýbavost vysvětlil navíc pouze 1,3 % rozptylu servant leadershipu v porovnání s prvním modelem a tento rozdíl není statisticky signifikantní ( $p = 0,158$ ).

Signifikantním prediktorem zůstává vztah mezi všímavostí a servant leadershipem ( $\beta = 0,272$ ;  $p = 0,003$ ) a vztah mezi rodem a servant leadershipem ( $\beta = 0,272$ ;  $p = 0,01$ ). Výsledky jsou shrnuty v Tabulce 12. Na základě těchto výsledků nelze konstatovat, že interpersonální deaktivace/vyhýbavost při kontrole všímavosti je významným prediktorem servant leadershipu. **Hypotézu H7 nepřijímáme.**

**Tabulka 12** - Výsledky vlivu interpersonální deaktivace při kontrole všímavosti na servant leadership

Proměnné	Model 1			Model 2		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
Konstanta	94,694***	10,534		103,225***	12,088	
Rod	6,146**	2,343	0,221	6,125**	2,333	0,221
Věk	-0,149	0,188	-0,081	-0,101	0,190	-0,055
Seniorita	0,412*	0,201	0,210	0,396	0,201	0,202
Všímavost	0,630***	0,166	0,320	0,535**	0,178	0,272
Deaktivace				-0,286	0,202	-0,126
F/F ch.		7,518***			2,015	
R <sup>2</sup>		0,202			0,215	
$\Delta R^2$					0,013	

Pozn.: \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

## 7.2.1 Odpovědi na výzkumné otázky a vypořádání hypotéz

V Tabulce 13 uvádíme pro zlepšení přehlednosti souhrnné informace o jednotlivých hypotézách, výsledcích testování a vyjádření o jejich přijetí či nepřijetí.

**Tabulka 13** - *Shrnutí platnosti hypotéz*

	<b>Hypotéza</b>	<b>Výsledek</b>	<b>Vyjádření</b>
	H1: Nižší míra interpersonální hyperaktivace/úzkostnosti statisticky signifikantně predikuje vyšší míru všímavosti.	$R^2 = 0,12$ $p = 0,004$	<b>Přijímáme</b>
	H2: Nižší míra interpersonální deaktivace/vyhýbavosti statisticky signifikantně predikuje vyšší míru všímavosti.	$R^2 = 0,191$ $p < 0,001$	<b>Přijímáme</b>
<b>VO1</b>	H3: Nižší míra interpersonální hyperaktivace/úzkostnosti statisticky signifikantně predikuje vyšší tendenci k servant leadershipu.	$r_p = -0,165$ $p = 0,067$	<b>Netestováno (neexistence korelace)</b>
	H4: Nižší míra interpersonální deaktivace/vyhýbavosti statisticky signifikantně predikuje vyšší tendenci k servant leadershipu.	$R^2 = 0,155$ $p < 0,001$	<b>Přijímáme</b>
	H5: Vyšší míra všímavosti statisticky signifikantně predikuje vyšší tendenci k servant leadershipu.	$R^2 = 0,202$ $p < 0,001$	<b>Přijímáme</b>
	H6: Interpersonální hyperaktivace/úzkostnost při kontrole všímavosti statisticky signifikantně predikuje tendenci k servant leadershipu.	$\Delta R^2 = 0,003$ $p = 0,462$	<b>Nepřijímáme</b>
<b>VO2</b>	H7: Interpersonální deaktivace/vyhýbavost při kontrole všímavosti statisticky signifikantně predikuje tendenci k servant leadershipu.	$\Delta R^2 = 0,013$ $p = 0,158$	<b>Nepřijímáme</b>

## 8 DISKUZE

Na základě analýzy relevantní literatury si tato práce stanovila dva základní cíle: zjistit, jaké jsou jednotlivé vztahy mezi popsányými konstrukty, tj. vztahovou vazbou leadera, všímavostí a servant leadershipem a ověřit možnost predikce servant leadershipu na základě znalosti vztahové vazby a míry všímavosti leaderů. V této kapitole se nejprve zabýváme diskuzí ohledně designu výzkumu, výzkumného souboru a použitých metod, a následně prezentujeme výsledky této studie.

### 8.1 Výzkumný design, soubor a metody

Pro naplnění výzkumných cílů byl zvolen kvantitativní vnitrosubjektový design. Každý respondent prošel stejným měřením, a i pořadí dotazníků bylo vždy stejné. Výzkumný soubor byl získán nepravděpodobnostními metodami, konkrétně metodou záměrného prostého výběru, záměrného výběru přes instituci a metodou sněhové koule (Ferjenčík, 2000). Zvolená metoda výběru výzkumného souboru může být zdrojem určitého zkreslení, neboť lidé, kteří se rozhodli výzkumu zúčastnit, mohou vykazovat jiné charakteristiky než ti, kteří se rozhodli nezapojit. Na počátku sběru dat jsme se setkávali s velmi nízkou návratností dotazníků a osloveným respondentům se bylo potřeba s žádostí o vyplnění připomenout. Podle výsledků deskriptivní statistiky účastníků studie bylo zjištěno, že v našem výzkumném souboru vykazovali respondenti větší tendenci k používání interpersonálně hyperaktivních strategií. Ty jsou přímo spojeny se vztahovou úzkostí. Souhrnně respondenti vykazovali téměř dvojnásobně vyšší skóre v interpersonální hyperaktivaci/úzkosti než v případě interpersonální deaktivace/vyhýbavosti. Je možné, že snaha těchto jedinců navázat osobní vztahy a potřeba vyjít vstříc mohly přispět k jejich větší ochotě účastnit se výzkumu (Koubková, 2019). Nicméně nelze vyloučit i jiné faktory, které mohly ovlivnit rozhodnutí účastnit se studie.

Pozitivním výsledkem sběru dat byla vyrovnaná účast mužů a žen (každé pohlaví 62 respondentů) a relativní různorodost oborů působnosti (31 různých oborů), byť tři nejčastější obory zahrnovaly 37 % výzkumného souboru. Rozsah výzkumného souboru (N = 124) považujeme vzhledem k metodám analýzy dat za dostačující. Rozhodli jsme se

pro sběr dat pomocí elektronické formy, což umožňuje úplnou anonymitu respondentů a dává jim možnost vyplnit dotazník v libovolném čase.

V našem výzkumu byly použity tři sebeposuzující dotazníkové metody. Sebeposuzující inventáře mají nevýhodu v tom, že respondenti mohou mít tendenci prezentovat se v lepším světle nebo projevovat různé odpověďové tendence (Bačíková et al., 2019). Dotazníky byly řazeny v pořadí měřených konstruktů následovně: vztahová vazba, servant leadership a všímavost. Dotazník měřící míru všímavosti byl pro zlepšení návratnosti záměrně zařazen až nakonec šetření, neboť dle zpětné vazby v rámci pilotní studie připadaly otázky respondentům „divné“ až nerelevantní. Data pro prediktory a závisle proměnné byla získána v jedné řadě. To může mít za následek zdánlivě silnější souvislost mezi proměnnými, než by tomu bylo v případě, kdyby byla data získána z různých zdrojů nebo v různých časových obdobích.

Protože cílovou populací pro náš výzkum byli manažeři, nezřídka z oblasti top managementu (téměř jedna třetina respondentů), snažili jsme se o minimalizaci času pro vyplnění, a proto jsme využívali zkrácené verze testových metod.

Pro posouzení dimenzí vztahové vazby v pracovním prostředí byla použita škála Experiences in Work Relationships – Individual (EWR-I). Tento nástroj umožňuje měřit dimenze vztahové vazby nepřímou formou skrze projevy v pracovním chování. Škála se zaměřuje na dvě dimenze: interpersonální hyperaktivaci, jež reprezentuje vztahovou úzkostnost, a interpersonální deaktivaci, která odpovídá vztahové vyhybavosti (Seitl et al., 2022).

Pro získání informací o tendenci k servant leadership chování respondentů byla v rámci výzkumu použita multidimenzionální škála Servant Leadership Questionnaire, která byla vyvinuta Lidenem a jeho kolegy (2008) a následně přeložena do češtiny Gaškovou (2020). V rámci tohoto výzkumu byla tato škála upravena do sebehodnotícího formátu, což může představovat další zdroj zkreslení a vysvětluje také vysoké skóre dosahované respondenty v porovnání s hodnocením servant leadershipu od jiných výzkumných subjektů, kteří jsou podřízení leadera. Vzhledem k této problematice doporučuje studie Eva et al. (2019) v případě výzkumů servant leadershipu využít triangulaci výsledků hodnocení na třech úrovních, konkrétně nadřízeného leadera, leadera samotného a jeho následovníků. Tito autoři rovněž doporučují, aby se výzkumníci spíše zaměřovali na analýzu shody mezi těmito

třemi úrovněmi hodnocení nebo na interakční efekty mezi jednotlivými úrovněmi než na analýzu hodnoty servant leadershipu na Likertově škále.

Posledním předloženým dotazníkem v rámci studie byl Dotazník pěti aspektů všímavosti FFMQ-15, jež je zkrácenou verzí 39 položkové verze dotazníku FFMQ kolektivu autorů pod vedením Ruth Baerové (2006). Tento dotazník byl převeden do češtiny Kořínkem et al. (2019). Jeho výhodou je jeho krátkost a dobré psychometrické vlastnosti nijak se neodlišující od původní rozsáhlejší verze. Nevýhodou zkrácené verze je její omezená využitelnost pouze pro vyhodnocení celkové úrovně všímavosti respondentů. Pro rozlišení mezi jednotlivými aspekty všímavosti autoři doporučují nadále využívat původní 39 položkovou verzi (Kořínek et al., 2019). Vzhledem k cílům našeho výzkumu jsme vyhodnotili zkrácenou verzi jako plně dostačující. V rámci pilotního šetření se tento dotazník ukázal jako nejvíce problematický pro dokončení výzkumu. Pokud respondenti přerušili vyplňování, bylo to právě v okamžiku přechodu na otázky týkající se všímavosti, a proto byl FFMQ-15 zařazen až na samotný konec dotazníkového šetření.

## 8.2 Diskuze výsledků studie

Pro naplnění cílů této studie jsme využívali metodu vícenásobné lineární regrese. Prvním cílem naší studie bylo prozkoumat vztahy mezi jednotlivými představenými konstrukty, tj. mezi vztahovou vazbou (charakterizovanou interpersonální hyperaktivací a deaktivací), všímavostí a servant leadershipem. Před zahájením výpočtů lineární regrese jsme vytvořili korelační matici vztahů mezi závislými a nezávislými proměnnými. Protože jsme u všech proměnných vyhodnotili jejich normální rozložení, byl pro výpočet použit parametrický korelační test – Pearsonův korelační koeficient. Signifikantní korelační vztahy jsme našli mezi všemi proměnnými vyjma proměnných interpersonální hyperaktive a servant leadership (viz Tabulka 5), a proto jsme relevantní hypotézu následně netestovali.

Pro testování hypotéz byly použity modely regresní analýzy, ve kterých byly v prvním kroku zadány socio-demografické charakteristiky respondentů (rod, věk a seniorita). Tyto proměnné byly zahrnuty jako rušivé nezávislé proměnné, tzv. kovarianty, s cílem snížení výběrového zkreslení. Zároveň byly před každým provedením regrese ověřeny a splněny nutné podmínky, jako je normalita reziduí, absence multikolinearity, absence heteroskedasticity a nezávislost reziduí.

Nejdříve jsme se zaměřili na **vztah mezi vztahovou vazbou a všímavostí**. V současnosti existují různé názory na tuto problematiku, kde někteří autoři ve svých studiích souvislost mezi těmito konstrukty popírají včetně směru této souvislosti (např. Pepping et al., 2015). Nejnovější studie Stevensonové et al. (2017, 2021) ovšem potvrzují pozitivní korelaci jisté vztahové vazby a míry všímavosti včetně kauzální role vztahové vazby pro míru všímavosti. Proto nás zajímalo, jakých výsledků dosáhneme v naší studii, kde je vztahová vazba oproti všem předchozím výzkumům měřena pomocí nástroje vztahujícímu se výhradně k pracovnímu chování (EWR-I).

Na základě výsledků prvních dvou hypotéz, kdy jak interpersonální hyperaktivace i deaktivace při kontrole kovariančních proměnných statisticky signifikantně predikovali míru všímavosti, jsme se rozhodli vytvořit finální model obsahující obě dimenze vztahové vazby. Výsledky nám ukázaly, že tento model vysoce signifikantně vysvětluje téměř 25 % rozptylu všímavosti ( $R^2 = 0,248$ ;  $F(5, 118) = 7,777$ ;  $p < 0,001$ ). Oba prediktory byly dle našich předpokladů statisticky signifikantní. Interpersonální hyperaktivace ( $\beta = -0,248$ ;  $p = 0,004$ ) i interpersonální deaktivace ( $\beta = -0,360$ ;  $p < 0,001$ ) ovlivňují závislou proměnnou všímavost v negativním směru. Takovou zápornou kombinaci koeficientů lze označit v rámci jednodimenzionálního prostoru jako jistou vztahovou vazbu (Fraleley et al., 2011). Se snižující se hodnotou uvedených dimenzí vztahové vazby se zvyšuje míra všímavosti a můžeme tedy potvrdit výsledky dřívějších podobných studií Shavera et al. (2007) a Stevensonové et al. (2017, 2021).

Dále jsme v práci zkoumali **vztah mezi vztahovou vazbou a servant leadershipem**. Na toto téma se nám nepodařilo najít žádné relevantní výzkumy. Na problematiku tak lze nahlížet pouze přeneseně, do jisté míry předpokládajíc, že použité pojmy v různých teoriích mají i stejný význam. Vztahová vazba mezi leaderem a následovníky je klíčová pro podporu emocionálního prospěchu a růstu následovníků. Leader s jistou vztahovou vazbou má tendenci preferovat potřeby následovníků a podporovat jejich kompetence. Vztahová jistota má také vliv na vnímání potřeb druhých a jejich podporu. Naopak leader s nejistou vztahovou vazbou může mít horší pracovní výkon a vůdčí schopnosti, a jeho úzkost z vztahu může negativně ovlivnit následovníky (Davidovitz et al., 2007; Mikulincer et al., 2001; Sosik & Megerian, 1999). Na druhou stranu jedinci s úzkostnou vztahovou vazbou mají vyšší citlivost k potřebám druhých, protože jsou především zaměřeni na dostupnost a odezvu svých blízkých (Mikulincer & Shaver, 2007), což by mohlo servant leadership chování podporovat.



Na základě rešerše literatury jsme předpokládali negativní vztah mezi oběma dimenzemi vztahové vazby a servant leadership chováním. V tomto případě jsme vzhledem k neexistenci signifikantní korelace mezi interpersonální hyperaktivací a servant leadershipem otestovali pouze hypotézu o signifikantním vlivu interpersonální deaktivace na závislou proměnou servant leadership. Nesignifikantní vztah mezi interpersonální hyperaktivací a servant leadershipem si vysvětlujeme převahou respondentů s úzkostnými tendencemi v našem výzkumném souboru. Výsledný model (s prediktorem interpersonální deaktivace) vysoce signifikantně vysvětloval 15,5 % rozptylu servant leadershipu ( $R^2 = 0,155$ ;  $F(4, 119) = 5,465$ ;  $p < 0,001$ ). V tomto modelu jsme identifikovali celkem tři statisticky významné prediktory. Byla jím již zmíněná interpersonální deaktivace ( $\beta = -0,225$ ;  $p = 0,009$ ), rod ( $\beta = 0,249$ ;  $p = 0,005$ ) a seniorita ( $\beta = 0,221$ ;  $p = 0,039$ ). Referenčním rodem jsme zvolili rod mužský a na základě detailnějšího pohledu do statistických výsledků můžeme konstatovat, že muži dosahovali oproti ženám v průměru o 7 bodů nižšího hrubého skóre závisle proměnné servant leadership. Tendenci žen projevoval vyšší míru servant leadershipu než muži podporují i výsledky několika studií zabývajících se rolí ženského rodu v predikci servant leadership chování (např. Hogue, 2016, Scicluna Lehrke & Sowden, 2017; Sims & Morris, 2018).

Statisticky významným prediktorem se v tomto modelu ukázala v pozitivním směru i seniorita, tedy délka zkušenosti na manažerské pozici. Je tedy možné, že s délkou praxe v řídicí funkci díky nabytým zkušenostem roste tendence k servant leadership chování. K podobnému závěru došel ve svém výzkumu z roku 2018 také Yirci & Kurtulmus.

Další zkoumanou oblastí byl **vztah mezi všímavostí a servant leadershipem**. Náš předpoklad o existenci vztahu mezi těmito konstrukty byl potvrzen na základě vytvořeného regresního modelu, který vysoce statisticky významně vysvětloval 20,2 % celkového rozptylu servant leadershipu ( $R^2 = 0,202$ ;  $F(4, 119) = 7,518$ ;  $p < 0,001$ ). Samotná všímavost byla nejvýznamnějším signifikantním prediktorem v pozitivním směru ( $\beta = 0,32$ ;  $p < 0,001$ ). Podobně jako v předchozím modelu o vztahu mezi interpersonální deaktivací a servant leadershipem se ukázalo, že dalšími signifikantními prediktory byly také rod ( $\beta = 0,221$ ;  $p = 0,01$ ) a seniorita, ( $\beta = 0,21$ ;  $p = 0,043$ ).

Spojitost mezi všímavostí a servant leadershipem si vysvětlujeme potřebou jistého odstupu a překonání bezprostředního sledování osobních potřeb za účelem upřednostnění potřeb druhých (Pircher Verdorfer & Arendt, 2018). Zde se nabízí analogie s postojem nehodnocení při praktikování všímavosti, jež může umožnit odpoutání se od myšlenkových

a emocionálních procesů, které se zaměřují na vlastní prospěch. Také vzhled získaný pozorováním důsledků vlastního jednání bez posuzování může být zásadní pro to, aby se jedinec naučil nahradit chování sloužící sobě chováním sloužícím druhým (Reb et al., 2015).

V rámci druhého cíle naší práce jsme se zabývali možností, zda lze **predikovat servant leadership chování nad rámec kontroly vztahu kovariančních proměnných a prediktoru všímavost pomocí dimenzí vztahové vazby**. I přestože jsme ve studii zaznamenali významnou negativní korelaci mezi interpersonální deaktivací a servant leadershipem, pouze prediktor všímavost a rod objasňují signifikantní procento rozptylu (21,5 %) závislé proměnné servant leadership ( $R^2 = 0,215$ ;  $F(5, 118) = 6,469$ ;  $p < 0,001$ ). Prediktor všímavost má pozitivní vliv na servant leadership ( $\beta = 0,272$ ;  $p = 0,003$ ) spolu s pozitivním účinkem regresoru rod ( $\beta = 0,221$ ;  $p = 0,01$ ). Nesignifikantního a podobného výsledku jsme dosáhli taktéž při přidání nekorelujícího prediktoru interpersonální hyperaktivace do našeho modelu. Tento výsledek odpovídá našim předchozím zjištěním, kdy variance servant leadershipu závisí zejména na všímavosti a některých kovariančních proměnných. Společně s výsledky předchozích statistických testů této studie se lze domnívat, že všímavost je kauzálně ovlivňována dimenzemi vztahové vazby.

### 8.3 Přínosy a implikace studie

Na základě této diskuze výsledků považujeme za důležité provést více podobných výzkumů, které by ošetřily námi uvedené limity. Doporučujeme použít větší triangulaci výsledků pro hodnocení servant leadershipu a zvýšit tak jeho reliabilitu. Jako postačující řešení považujeme využít v tomto případě hodnocení následovníků či ideálně využít zároveň tři úrovně hodnocení – nadřízeného leadera, leadera samotného a jeho následovníků.

Dosavadní výzkumy o vztahu mezi vztahovou vazbou a všímavostí byly prováděny především na populaci praktikující meditace všímavosti. My jsme ověřili tento vztah na souboru manažerů a za pomoci dotazníku EWR-I, který měří dimenze vztahové vazby v kontextu pracovního chování.

Zjistili jsme, že vztahová vazba je pouze částečně prediktorem servant leadership chování díky interpersonální deaktivaci. Další výzkum by se mohl věnovat hlubšímu prozkoumání vztahu mezi dimenzemi vztahové vazby a servant leadershipu a zaměřit se více do detailu, konkrétně na jaké dimenze servant leadershipu má vztahová vazba leadera vliv.

Servant leadership je relativně nový směr leadershipu, zejména v České republice, a jako takovému se mu nevěnuje mnoho pozornosti ze strany výzkumníků. Proto může být náš výzkum i vhodným odrazovým můstkem pro další studie v této oblasti.

Výsledky našeho výzkumu naznačují možné využití v praxi. Pokud si určitá organizace klade za cíl podporovat servant leadership chování svých zaměstnanců, může využít trénink všímavosti jako součást jejich rozvoje.

## 9 ZÁVĚR

Cílem předkládané bakalářské práce bylo prozkoumat vztahy mezi vztahovou vazbou leadera, všímavostí a servant leadershipem a zjistit, jakým způsobem ovlivňuje vztahová vazba leadera vztah mezi všímavostí a servant leadershipem.

Výzkumu se zúčastnilo celkem 124 respondentů, manažerů s podřízenými, kteří elektronicky vyplnili soubor třech dotazníků měřících zmíněné konstrukty.

Mezi vztahovou vazbou a všímavostí jako závislou proměnnou jsme při kontrole kovariančních proměnných našli signifikantní vztah v obou dimenzích vztahové vazby (tj. interpersonální hyperaktivací a deaktivací). Vzhledem k tomu, že regresní koeficienty obou prediktorů vztahové vazby vykazují negativní hodnoty, můžeme obecně interpretovat, že jistá vztahová vazba je spojena s vyšší mírou všímavosti.

Při zkoumání vztahu mezi vztahovou vazbou a servant leadershipem jako závislou proměnnou jsme pozorovali signifikantní výsledky pouze v dimenzi interpersonální deaktivace/vyhýbavosti, kde regresní koeficient vykazoval negativní hodnotu. To znamená, že vedoucí pracovníci s menší mírou vyhýbavosti projevují vyšší tendenci k servant leadership chování. Jako další statisticky významné prediktory se ukázaly seniorita a ženský rod respondentů. U interpersonální hyperaktivace/úzkostnosti jsme nenalezli signifikantní výsledky.

Při analýze vztahu mezi všímavostí a servant leadershipem jako závislou proměnnou jsme získali vysoce signifikantní výsledky, kdy jsme pozorovali, že všímavost má statisticky významný vliv na tendenci k servant leadership chování v pozitivním směru. Mezi další statisticky významné prediktory v našem modelu patřila seniorita a ženský rod.

Po provedení hierarchické lineární regrese jsme zjistili, že ani interpersonální deaktivace/vyhýbavost, ani interpersonální hyperaktivace/úzkostnost nedokázaly statisticky významně predikovat tendenci k servant leadershipu nad rámec míry všímavosti a kovariančních proměnných.

S ohledem na limity naší studie lze konstatovat, že výsledky naznačují, že jednou ze strategií vedoucích ke zvýšení servant leadershipu u manažerů v praxi, je rozvoj jejich všímavosti.

# 10 SOUHRN

Předkládaná bakalářská práce se zabývá tématem vztahové vazby leadera, všímavostí a servant leadershipem. Cílem bylo prozkoumat vztahy mezi vztahovou vazbou leadera, všímavostí a servant leadershipem a zjistit, jakým způsobem ovlivňuje vztahová vazba leadera vztah mezi všímavostí a servant leadershipem. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V první kapitole teoretické části se věnujeme tématu vztahové vazby. Na počátku objasňujeme vznik a vývoj této teorie. Je zde popsán významný model vztahové vazby Bartholomewové a Horowitzové (1991) doplněný o popis projevů jednotlivých stylů vztahové vazby dle Pietromonacové a Barrettové (1998). Závěr kapitoly patří aplikaci teorie vztahové vazby v leadershipu se stručným nastíněním výsledků několika významných výzkumů v této oblasti.

Předmětem další kapitoly je jeden ze stylů leadershipu – servant leadership. Zde popisujeme vznik této teorie a definujeme tento konstrukt. Dále představujeme model servant leadershipu a jeho komponenty založené na pracích Lidena et al. (2008) a Daye et al. (2014). V závěru předkládáme možné silné a slabé stránky tohoto stylu leadershipu.

Třetí kapitola pojednává o všímavosti (mindfulness). Podobně jako u předchozích dvou konceptů nejdříve popisujeme historii všímavosti a její vývoj. Protože definice všímavosti není z hlediska psychologie jednotná, uvádíme několik vybraných definic od předních autorů, kteří se všímavostí zabývají (např. Baer, 2003; Germer, 2013; Kabat-Zinn, 2003). Dále představujeme různé formy všímavosti a její rozdělení dle počtu aspektů, ze kterých se skládá. Nakonec uvádíme možné přínosy všímavosti v prostředí organizací z pohledu psychologie práce a organizace.

V kapitole poslední se zabýváme v první řadě styčnými body vztahové vazby a všímavosti. Výsledky experimentálního výzkumu zkoumajícího vztah mezi všímavostí a vztahovou vazbou se různí. Některé studie uvádějí negativní korelaci mezi všímavostí a nejistou vztahovou vazbou (např. Shaver et al. 2007; Stevenson et al., 2017). Na druhou stranu Pepping et al. (2015) ve dvou samostatných studiích zjistili, že navození jistoty ve vztahové vazbě v laboratorním prostředí nemělo žádný vliv na sebehodnocení stavu

všímavosti a podobně navození všímavosti (prostřednictvím cvičení všímavosti) nemělo žádný vliv na sebehodnocení stavu vztahové vazby.

V další části poslední kapitoly teoretické části řešíme možný průnik vztahové vazby a servant leadershipu. Servant leadership se vyznačuje několika typickými způsoby chování leadera, z nichž ústřední je orientace na podporu svých následovníků ve smyslu jejich rozvoje a naplňování jejich potřeb (Sendjaya & Sarros, 2002). Podobně vztahová vazba leadera pak může posilovat tendence k servant leadership chování prostřednictvím jisté vztahové vazby, jež zvyšuje vnímavost vůči potřebám druhých a jejich podporu (Mikulincer et al., 2001). Leaderi s jistou vztahovou vazbou jsou také oproti těm s nejistou svým následovníkům více k dispozici prostřednictvím ochoty podporovat, povzbuzovat a posilovat jejich kompetence (Popper & Mayselless, 2003).

V samém závěru poslední kapitoly teoretické části se zabýváme vztahem mezi všímavostí a servant leadershipem. Klíčová empirická podpora pro souvislost mezi všímavostí a servant leadershipem pochází ze dvou studií, které provedl Verdorfer v roce 2016. Verdorfer ve dvou studiích zkoumal, jak všímavost souvisí s konkrétním chováním servant leadera. Souhrnně výsledky těchto dvou studií podporují předpoklad, že všímavost představuje vnitřní zdroj, který napomáhá rozvoji servant leadership chování.

V praktické části je popsán výzkumný problém, cíle výzkumu a operacionalizované hypotézy. Dále je prezentován výzkumný design včetně použitých nástrojů k měření zkoumaných proměnných. Ve studii používáme celkem tři testové metody měřící (1) vztahovou vazbu (EWR-I; Seitzl, 2022), (2) servant leadership (SLQ; Liden et al., 2008; Gašková, 2020) a (3) všímavost (FFMQ-15-CZ; Kořínek et al., 2019).

Zkoumanou populaci tvořili manažeři – leaderi s podřízenými. Výzkumný soubor tvořilo 124 respondentů, kteří byli vybráni nepravděpodobnostní metodou výběru, a to kombinací záměrného prostého výběru, záměrného výběru přes instituci společně s metodou sněhové koule (Ferjenčík, 2000). Výzkum probíhal online pomocí platformy click4survey.cz. Získaná data byla následně zpracována v programu Microsoft Excel, programu Statistica ve verzi 14.0.015 a SPSS ve verzi 25.

K dosažení stanovených cílů výzkumu a ověření operacionalizovaných hypotéz byl zvolen kvantitativní výzkumný design. Vzhledem k potvrzené normalitě rozložení jednotlivých proměnných byly vzájemné vztahy testovány pomocí Pearsonova korelačního

koeficientu. Signifikantní korelační vztahy jsme našli mezi všemi proměnnými vyjma proměnných interpersonální hyperaktivace a servant leadership ( $r_p = -0,165$ ;  $p = 0,067$ ).

Hypotézy jsme testovali pomocí vícenásobné hierarchické regrese, kdy ve všech modelech regresní analýzy byly zadány v prvním kroku socio-demografické charakteristiky respondentů (rod, věk a seniorita – počet let na vedoucí pracovní pozici) jako rušivé nezávislé proměnné s cílem minimalizovat potenciální výběrové zkreslení. Dle teoretické rešerše jsme předpokládali existenci negativního vztahu mezi dimenzemi vztahové vazby a všímavostí. Dále jsme zkoumali vztah mezi vztahovou vazbou a servant leadershipem, kde jsme očekávali vyšší míru tendence k servant leadershipu u nízkých hodnot dimenzí vztahové vazby, tedy u jisté vztahové vazby. Dalším zkoumaným vztahem byl vztah mezi všímavostí a servant leadershipem, kde naším předpokladem byl pozitivní vliv všímavosti na tendenci k servant leadership chování. Taktéž jsme se domnívali, že dimenze vztahové vazby, tj. interpersonální hyperaktivace/úzkostnost a interpersonální deaktivace/vyhýbavost, dokáží vysvětlit signifikantní rozptyl servant leadershipu nad rámec míry všímavosti a kovariančních proměnných.

Na základě statistických analýz jsme zjistili statisticky významný vztah mezi vztahovou vazbou a všímavostí, přičemž jsme zaznamenali signifikantní vztah v obou dimenzích vztahové vazby, tedy u interpersonální hyperaktivace/úzkostnosti a deaktivace/vyhýbavosti. Na základě negativních regresních koeficientů obou prediktorů vztahové vazby můžeme obecně interpretovat, že jistá vztahová vazba je spojena s vyšší mírou všímavosti.

Při analýze vztahu mezi vztahovou vazbou a servant leadershipem jako závislou proměnnou jsme zaznamenali signifikantní výsledky pouze v dimenzi interpersonální deaktivace/vyhýbavost, kde regresní koeficient vykazoval negativní hodnotu. To znamená, že leaderi s menší mírou vyhýbavosti projevují větší tendenci k projevům servant leadership chování. Počet let na vedoucí pracovní pozici (seniorita) a ženský rod respondentů se ukázaly jako další statisticky významné prediktory v pozitivním směru. V dimenzi interpersonální hyperaktivace/úzkostnost jsme však signifikantní výsledky nezaznamenali.

Po statistickém vyhodnocení vztahu mezi všímavostí a servant leadershipem jako závislou proměnnou jsme zaznamenali vysoce signifikantní výsledky, které ukázaly, že všímavost má statisticky významný pozitivní vliv na tendenci k servant leadership chování. To naznačuje, že leaderi s vyšší mírou všímavosti mají vyšší tendenci k projevům servant

leadershipu. V našem modelu jsme zároveň identifikovali další dva statisticky významné prediktory v pozitivním směru, a to senioritu a ženský rod respondentů.

V rámci posledního modelu hierarchické lineární regrese jsme také dospěli k závěru, že ani interpersonální deaktivace/vyhýbavost, ani interpersonální hyperaktivace/úzkostnost statisticky významně nepredikují tendenci k projevům servant leadershipu nad rámec míry všímavosti a kovariančních proměnných.

Námi nalezené výsledky jsou zatíženy několika limitujícími faktory, jež jsme komentovali v kapitole diskuze. V první řadě se jedná o charakteristiku našeho výzkumného souboru, kdy se výzkumu účastnili spíše respondenti s tendencí k hyperaktivačním strategiím, jež jsou spojeny se vztahovou úzkostí. Námi získané výsledky je rovněž třeba interpretovat s přihlédnutím ke způsobu posuzování servant leadership chování pomocí sebeposuzující metody. Do budoucna doporučujeme využít vyšší triangulace výsledků hodnocení servant leadershipu ve vícero úrovních (např. užití hodnocení nadřízeného leadera, leadera samotného a jeho následovníků) pro zvýšení reliability výsledků.

I přes uvedené limity považujeme naši práci za přínosnou, neboť může být podkladem pro další zkoumání stylu leadershipu, který není zatím v České republice příliš etablován. Poznatky vyplývající z této práce lze aplikovat i v praxi při rozvoji servant leadershipu zaměstnanců organizací, kdy je pro něj možné využít tréninku všímavosti.



# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Ainsworth, M., Blehar, M., Waters, E., & Wall, S. (2015). *Patterns of Attachment*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203758045>
- Allen, J., Hauser, S., & Borman-Spurrell, E. (1996). Attachment theory as a framework for understanding sequelae of severe adolescent psychopathology: An 11-year follow-up study. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 64(2), 254-263. <https://doi.org/10.1037//0022-006X.64.2.254>
- Bačíková, M., Janovská, A., & Orosová, O. (2019). *Základy metodologie pedagogicko-psychologického výskumu* (2. vyd.). ŠafárikPress. <https://unibook.upjs.sk/img/cms/2019/FF/zaklady-metodologie-ped-psych-vyskumu-2-vyd-web.pdf>
- Baer, R. (2003). Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 125-143. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg015>
- Baer, R., Smith, G., & Allen, K. (2004). Assessment of Mindfulness by Self-Report. *Assessment*, 11(3), 191-206. <https://doi.org/10.1177/1073191104268029>
- Baer, R., Smith, G., Hopkins, J., Krietemeyer, J., & Toney, L. (2006). Using Self-Report Assessment Methods to Explore Facets of Mindfulness. *Assessment*, 13(1), 27-45. <https://doi.org/10.1177/1073191105283504>
- Bartholomew, K. (1990). Avoidance of Intimacy: An Attachment Perspective. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(2), 147-178. <https://doi.org/10.1177/0265407590072001>
- Bartholomew, K., & Horowitz, L. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 226-244. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.61.2.226>
- Bekker, C. (2010). A Modest History of the Concept of Service as Leadership in Four Religious Traditions. In D. van Dierendonck & K. Patterson (eds.), D. van Dierendonck, K. Patterson, *Servant Leadership* (pp. 55-66). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9780230299184\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230299184_5)

- Benda, J. (2020, 19. července). Mindfulness nemá být nehodnotící [Video]. *YouTube*.  
<https://youtu.be/GBLvaO-3tys>
- Berson, Y., Dan, O., & Yammarino, F. (2006). Attachment Style and Individual Differences in Leadership Perceptions and Emergence. *The Journal of Social Psychology, 146*(2), 165-182. <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.2.165-182>
- Bishop, S., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N., Carmody, J., Segal, Z., Abbey, S., Speca, M., Velting, D., & Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice, 11*(3), 230-241. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bph077>
- Bodhi, B. (2011). What does mindfulness really mean? A canonical perspective. *Contemporary Buddhism, 12*(1), 19-39. <https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564813>
- Bowlby, J. (2010). *Vazba: teorie kvality raných vztahů mezi matkou a dítětem* (Vyd. 1). Portál.
- Brendel, W., Hankerson, S., Byun, S., & Cunningham, B. (2016). Cultivating leadership Dharma. *Journal of Management Development, 35*(8), 1056-1078. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0127>
- Brennan, K., Clark, C., & Shaver, P. (1998). Selfreport measurement of adult attachment: An integrative overview. In J. Simpson & W. Rholes (Eds.), *Attachment theory and close relationships* (pp. 46-76). Guilford.
- Bretherton, I. (1992). The origins of attachment theory: John Bowlby and Mary Ainsworth. *Developmental Psychology, 28*(5), 759-775. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.28.5.759>
- Brisch, K. (2011). *Poruchy vztahové vazby: od teorie k terapii* (Vyd. 1). Portál.
- Brown, K., & Ryan, R. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(4), 822-848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Brown, K., Ryan, R., & Creswell, J. (2007). Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for its Salutary Effects. *Psychological Inquiry, 18*(4), 211-237. <https://doi.org/10.1080/10478400701598298>

- Carlson, E. (2013). Overcoming the Barriers to Self-Knowledge. *Perspectives on Psychological Science*, 8(2), 173-186. <https://doi.org/10.1177/1745691612462584>
- Carson, J., Carson, K., Gil, K., & Baucom, D. (2004). Mindfulness-based relationship enhancement. *Behavior Therapy*, 35(3), 471-494. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(04\)80028-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(04)80028-5)
- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P., Izsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: Leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 632-650. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.4.632>
- Davis, T., Morris, M., & Drake, M. (2016). The moderation effect of mindfulness on the relationship between adult attachment and wellbeing. *Personality and Individual Differences*, 96, 115-121. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.02.080>
- Day, D., Liden, R., Panaccio, A., Meuser, J., Hu, J., & Wayne, S. (2014). Servant Leadership. In D. Day (ed.), *D. Day, The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.018>
- Deci, E., Ryan, R., Gagné, M., Leone, D., Usunov, J., & Kornazheva, B. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Donia, M., Raja, U., Panaccio, A., & Wang, Z. (2016). Servant leadership and employee outcomes: the moderating role of subordinates' motives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 722-734. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1149471>
- Dostál, D. (2021). *Lineární statistické modely v psychologii*. Univerzita Palackého v Olomouci. <https://doi.org/10.5507/ff.21.24458236>
- Dwivedi, U., Kumari, S., Akhilesh, K., & Nagendra, H. (2015). Well-being at workplace through mindfulness: Influence of Yoga practice on positive affect and aggression. *AYU (An International Quarterly Journal of Research in Ayurveda)*, 36(4). <https://doi.org/10.4103/0974-8520.190693>

- Ehrhart, M. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Eisenbeiss, S., & van Knippenberg, D. (2015). On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 182-195. <https://doi.org/10.1002/job.1968>
- Erez, A., & Judge, T. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1270-1279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1270>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Feeney, J., & Noller, P. (1990). Attachment style as a predictor of adult romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 281-291. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.2.281>
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši* (Vyd. 1). Portál.
- Fletcher, L., & Hayes, S. (2005). Relational frame theory, acceptance and commitment therapy, and a functional analytic definition of mindfulness. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 23(4), 315-336. <https://doi.org/10.1007/s10942-005-0017-7>
- Forbes, D. (2019). *How capitalism captured the mindfulness industry*. The Guardian. Získáno 4. října 2022 z <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2019/apr/16/how-capitalism-captured-the-mindfulness-industry>
- Fraley, R., Heffernan, M., Vicary, A., & Brumbaugh, C. (2011). The experiences in close relationships—Relationship Structures Questionnaire: A method for assessing attachment orientations across relationships. *Psychological Assessment*, 23(3), 615-625. <https://doi.org/10.1037/a0022898>
- Fraley, R., & Shaver, P. (2000). Adult Romantic Attachment: Theoretical Developments, Emerging Controversies, and Unanswered Questions. *Review of General Psychology*, 4(2), 132-154. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.4.2.132>

- Fraley, R., Waller, N., & Brennan, K. (2000). An item response theory analysis of self-report measures of adult attachment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(2), 350-365. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.2.350>
- Frýba, M. (1991). *Abhidhamma: základy meditativní psychoterapie a psychohygieny*. Stratos.
- Gašková, J. (2020). *Vztah servant leadershipu, pracovního chování a orientace cílů* [Disertační práce]. Vysoká škola ekonomická.
- Gelles, D. (2015). *Mindful Work: How meditation is changing business from the inside out*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Germer, C. (2013). Mindfulness: What Is It? What Does It Matter?. In C. Germer, R. Siegel & P. Fulton, *Mindfulness and Psychotherapy* (Second Edition, pp. 3-27). The Guilford Press.
- Gillath, O., Bunge, S., Shaver, P., Wendelken, C., & Mikulincer, M. (2005). Attachment-style differences in the ability to suppress negative thoughts: Exploring the neural correlates. *NeuroImage*, 28(4), 835-847. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2005.06.048>
- Glomb, T., Duffy, M., Bono, J., & Yang, T. (2011). Mindfulness at Work. In A. Joshi, H. Liao & J. Martocchio (eds.), A. Joshi, H. Liao, J. Martocchio, *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 115-157). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005)
- Google. (n.d.). *mindfulness - Google Search*. <https://www.google.com/search?q=mindfulness>
- Greenleaf, R. (2007). The Servant as Leader. In W. Zimmerli, M. Holzinger & K. Richter (eds.), W. Zimmerli, M. Holzinger, K. Richter, *Corporate Ethics and Corporate Governance* (pp. 79-85). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_6)
- Greenleaf, R., & Spears, L. (2002). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed). Paulist Press.
- Gu, J., Strauss, C., Crane, C., Barnhofer, T., Karl, A., Cavanagh, K., & Kuyken, W. (2016). Examining the factor structure of the 39-item and 15-item versions of the Five Facet Mindfulness Questionnaire before and after mindfulness-based cognitive therapy for

- people with recurrent depression. *Psychological Assessment*, 28(7), 791-802. <https://doi.org/10.1037/pas0000263>
- Hafenbrack, A., Kinias, Z., & Barsade, S. (2013). Debiasing the Mind through Meditation: Mindfulness and the Sunk Cost Bias. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.11582abstract>
- Harms, P. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21(4), 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.006>
- Hayes, S., & Wilson, K. (2003). Mindfulness: Method and process. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 161-165. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg018>
- Hazan, C., & Shaver, P. (1994). Attachment as an Organizational Framework for Research on Close Relationships. *Psychological Inquiry*, (5), 1-22. [https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327965pli0501\\_1](https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327965pli0501_1)
- Hazan, C., & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 511-524. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.3.511>
- Hede, A. (2010). The dynamics of mindfulness in managing emotions and stress. *Journal of Management Development*, 29(1), 94-110. <https://doi.org/10.1108/02621711011009090>
- Hogue, M. (2016). Gender bias in communal leadership: examining servant leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 837-849. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2014-0292>
- Holmes, J. (2014). *John Bowlby and attachment theory* (Second edition). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Hudson, D. (2013). Attachment theory and leader-follower relationships. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(3), 147-159. <https://doi.org/10.1037/mgr0000003>
- Hu, J., & Liden, R. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851-862. <https://doi.org/10.1037/a0022465>

- Chemers, M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.27>
- Chiesa, A., Calati, R., & Serretti, A. (2011). Does mindfulness training improve cognitive abilities? A systematic review of neuropsychological findings. *Clinical Psychology Review*, 31(3), 449-464. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.11.003>
- Jarošová, E., Pauknerová, D., & Lorencová, H. (2016). *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace* (Vydání 1). Management Press.
- Jaurequi, M. (2019). Adult Attachment and Mindfulness on Mental Health: A Systematic Research Synthesis. *Journal of Relationships Research*, 10. <https://doi.org/10.1017/jrr.2019.15>
- Johnston, M. (2000). Delegation and Organizational Structure in Small Businesses. *Group & Organization Management*, 25(1), 4-21. <https://doi.org/10.1177/1059601100251002>
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144-156. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>
- Kang, C., & Whittingham, K. (2010). Mindfulness: A Dialogue between Buddhism and Clinical Psychology. *Mindfulness*, 1(3), 161-173. <https://doi.org/10.1007/s12671-010-0018-1>
- Kořínek, D., Benda, J., & Žitník, J. (2019). Psychometrické charakteristiky krátké české verze Dotazníku pěti aspektů všímavosti (FFMQ-15-CZ). *Československá psychologie*, 63(1), 55-70. <https://kramerius.lib.cas.cz/view/uuid:3db71ce2-5b9a-4a18-b704-655c14576081?article=uuid:a62c9711-5417-4745-ba16-7ae4ad0a3d13>
- Koubková, B. (2019). *Teorie vztahové vazby v zaměstnání, kompulzivní práce a work life balance* [Bakalářská práce]. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Lacinová, L., & Michalčáková, R. (2014). Citová vazba a naplňování základních psychických potřeb v partnerských vztazích v období dospělosti. *Psychologie pro praxi*, 49(1-2), 99-109.

- Lakey, C., Kernis, M., Heppner, W., & Lance, C. (2008). Individual differences in authenticity and mindfulness as predictors of verbal defensiveness. *Journal of Research in Personality*, 42(1), 230-238. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2007.05.002>
- Lečbych, M., & Pospíšilíková, K. (2012). Česká verze škály Experiences in Close Relationships (ECR): Pilotní studie posouzení vztahové vazby v dospělosti. *E-psychologie*, 6(3), 1-11. <http://e-psycholog.eu/pdf/lecbych-pospisilikova.pdf>
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238-247. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.012>
- Liden, R., Wayne, S., Liao, C., & Meuser, J. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Linehan, M. (1993). *Skills training manual for treating borderline personality disorder*. Guilford Press.
- Lloyd, B. (1996). A new approach to leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 29-32. <https://doi.org/10.1108/01437739610148358>
- Marlatt, G., & Kristeller, J. (1999). Mindfulness and meditation. In W. Miller (ed.), W. Miller, *Integrating spirituality into treatment: Resources for practitioners* (pp. 67-84). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10327-004>
- Mayseless, O., & Popper, M. (2019). Attachment and leadership: review and new insights. *Current Opinion in Psychology*, 25, 157-161. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.08.003>
- Meiklejohn, J., Phillips, C., Freedman, M., Griffin, M., Biegel, G., Roach, A., Frank, J., Burke, C., Pinger, L., Soloway, G., Isberg, R., Sibinga, E., Grossman, L., & Saltzman, A. (2012). Integrating Mindfulness Training into K-12 Education: Fostering the Resilience of Teachers and Students. *Mindfulness*, 3(4), 291-307. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0094-5>



- Melen, S., Pepping, C., & O'Donovan, A. (2017). Social Foundations of Mindfulness: Priming Attachment Anxiety Reduces Emotion Regulation and Mindful Attention. *Mindfulness*, 8(1), 136-143. <https://doi.org/10.1007/s12671-016-0587-8>
- Mikulincer, M., & Florian, V. (1998). The relationship between adult attachment styles and emotional and cognitive reactions to stressful events. In J. Simpson & W. Rholes (Eds.), *Attachment theory and close relationships* (pp. 143-165). The Guilford Press.
- Mikulincer, M., Gillath, O., Halevy, V., Avihou, N., Avidan, S., & Eshkoli, N. (2001). Attachment theory and reactions to others' needs: Evidence that activation of the sense of attachment security promotes empathic responses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1205-1224. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.1205>
- Mikulincer, M., & Shaver, P. (2003). The Attachment Behavioral System In Adulthood: Activation, Psychodynamics, And Interpersonal Processes (pp. 53-152). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(03\)01002-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(03)01002-5)
- Mikulincer, M., & Shaver, P. (2007). *Attachment in adulthood: structure, dynamics, and change*. Guilford Press.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. (2007). Boosting Attachment Security to Promote Mental Health, Prosocial Values, and Inter-Group Tolerance. *Psychological Inquiry*, 18(3), 139-156. <https://doi.org/10.1080/10478400701512646>
- Mrazek, M., Franklin, M., Phillips, D., Baird, B., & Schooler, J. (2013). Mindfulness Training Improves Working Memory Capacity and GRE Performance While Reducing Mind Wandering. *Psychological Science*, 24(5), 776-781. <https://doi.org/10.1177/0956797612459659>
- Mulla, Z., Govindaraj, K., Polisetti, S., George, E., & More, N. (2017). Mindfulness-based Stress Reduction for Executives: Results from a Field Experiment. *Business Perspectives and Research*, 5(2), 113-123. <https://doi.org/10.1177/2278533717692906>
- Neustadt, E., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2011). Attachment at work and performance. *Attachment & Human Development*, 13(5), 471-488. <https://doi.org/10.1080/14616734.2011.602254>

- Niemiec, C., Ryan, R., & Brown, K. (2008). The role of awareness and autonomy in quieting the ego: A self-determination theory perspective. In H. Wayment & J. Bauer (eds.), H. Wayment, J. Bauer, *Transcending self-interest: Psychological explorations of the quiet ego* (pp. 107-115). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11771-010>
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th Edition). SAGE Publications, Inc.
- Nyanaponika, T. (2008). *The Power of Mindfulness*. Buddhist Publication Society. [https://www.bps.lk/olib/wh/wh121\\_Nyanaponika\\_The-Power-Of-Mindfulness.pdf](https://www.bps.lk/olib/wh/wh121_Nyanaponika_The-Power-Of-Mindfulness.pdf)
- Pagnini, F., & Philips, D. (2015). Being mindful about mindfulness. *The Lancet Psychiatry*, 2(4), 288-289. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(15\)00041-3](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(15)00041-3)
- Pepping, C., Davis, P., O'Donovan, A., & Pal, J. (2014). Individual Differences in Self-Compassion: The Role of Attachment and Experiences of Parenting in Childhood. *Self and Identity*, 14(1), 104-117. <https://doi.org/10.1080/15298868.2014.955050>
- Peterson, S., Galvin, B., & Lange, D. (2012). CEO Servant Leadership: Exploring Executive Characteristics and Firm Performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01253.x>
- Pietromonaco, P., & Barrett, L. (1997). Working models of attachment and daily social interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1409-1423. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.6.1409>
- Pircher Verdorfer, A., & Arendt, J. (2018). Mindfulness as a Building Block for Servant Leadership. In D. van Dierendonck & K. Patterson (eds.), D. van Dierendonck, K. Patterson, *Practicing Servant Leadership* (pp. 101-116). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8_7)
- Pitman, R., & Scharfe, E. (2010). Testing the function of attachment hierarchies during emerging adulthood. *Personal Relationships*, 17(2), 201-216. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6811.2010.01272.x>
- Popper, M., & Amit, K. (2009). Influence of Attachment Style on Major Psychological Capacities to Lead. *The Journal of Genetic Psychology*, 170(3), 244-267. <https://doi.org/10.1080/00221320903218307>

- Popper, M., & Mayselless, O. (2003). Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, *14*(1), 41-65. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00183-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00183-2)
- Popper, M., Mayselless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, *11*(2), 267-289. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00038-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00038-2)
- Purser, R. (2019). *McMindfulness: How Mindfulness Became the New Capitalist Spirituality*. Repeater Books.
- Reb, J., Sim, S., Chintakananda, K., & Bhave, D. (2015). Leading with mindfulness: exploring the relation of mindfulness with leadership behaviors, styles, and development. In J. Reb & P. Atkins (eds.), J. Reb, P. Atkins, *Mindfulness in Organizations* (pp. 256-284). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107587793.013>
- Ronen, S., & Mikulincer, M. (2009). Attachment orientations and job burnout: The mediating roles of team cohesion and organizational fairness. *Journal of Social and Personal Relationships*, *26*(4), 549-567. <https://doi.org/10.1177/0265407509347930>
- Ryan, R., Brown, K., & Creswell, J. (2007). How Integrative is Attachment Theory? Unpacking the Meaning and Significance of Felt Security. *Psychological Inquiry*, *18*(3), 177-182. <https://doi.org/10.1080/10478400701512778>
- Sauer, S., & Kohls, N. (2011). Mindfulness in Leadership: Does Being Mindful Enhance Leaders' Business Success?. In S. Han & E. Pöppel (eds.), S. Han, E. Pöppel, *Culture and Neural Frames of Cognition and Communication* (pp. 287-307). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-15423-2\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-642-15423-2_17)
- Scicluna Lehrke, A., & Sowden, K. (2017). Servant Leadership and Gender. In C. Davis (ed.), C. Davis, *Servant Leadership and Followership* (pp. 25-50). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-59366-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-59366-1_2)
- Seitl, M., Charvát, M., Štřelec, J., Seitlová, K., & Kafetsios, K. (2022). Experiences in Work Relationships: A Measure of Attachment Strategies at Work. *Psychological Reports*. <https://doi.org/10.1177/00332941221075249>
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16196-9>

- Sendjaya, S., & Sarros, J. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64. <https://doi.org/10.1177/107179190200900205>
- Sendjaya, S., Sarros, J., & Santora, J. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
- Shapiro, S., Carlson, L., Astin, J., & Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 373-386. <https://doi.org/10.1002/jclp.20237>
- Shaver, P., & Hazan, C. (1988). A Biased Overview of the Study of Love. *Journal of Social and Personal Relationships*, 5(4), 473-501. <https://doi.org/10.1177/0265407588054005>
- Shaver, P., Lavy, S., Saron, C., & Mikulincer, M. (2007). Social Foundations of the Capacity for Mindfulness: An Attachment Perspective. *Psychological Inquiry*, 18(4), 264-271. <https://doi.org/10.1080/10478400701598389>
- Shaver, P., & Mikulincer, M. (2002). Attachment-related psychodynamics. *Attachment & Human Development*, 4(2), 133-161. <https://doi.org/10.1080/14616730210154171>
- Schminke, M., Ambrose, M., & Neubaum, D. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135-151. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.006>
- Sims, C., & Morris, L. (2018). Are women business owners authentic servant leaders?. *Gender in Management: An International Journal*, 33(5), 405-427. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2018-0003>
- Smalley, S., & Winston, D. (2010). *Fully Present: The Science, Art, and Practice of Mindfulness*. Da Capo Lifelong Books.
- Smith, B., Montagno, R., & Kuzmenko, T. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91. <https://doi.org/10.1177/107179190401000406>
- Sosik, J., & Megerian, L. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance. *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390. <https://doi.org/10.1177/1059601199243006>

- Stevenson, J., Emerson, L., & Millings, A. (2017). The Relationship Between Adult Attachment Orientation and Mindfulness: a Systematic Review and Meta-analysis. *Mindfulness*, 8(6), 1438-1455. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0733-y>
- Stevenson, J., Millings, A., Emerson, L., Sirois, F., & Rowe, A. (2021). Adult attachment and Mindfulness: Examining directionality, causality, and theoretical implications. *Journal of Research in Personality*, 90. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.104043>
- van Agteren, J., Iasiello, M., Lo, L., Bartholomaeus, J., Kopsaftis, Z., Carey, M., & Kyrios, M. (2021). A systematic review and meta-analysis of psychological interventions to improve mental wellbeing. *Nature Human Behaviour*, 5(5), 631-652. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01093-w>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>
- Walsh, M., & Arnold, K. (2020). The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress and Health*, 36(3), 287-298. <https://doi.org/10.1002/smi.2926>
- Walumbwa, F., Hartnell, C., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>
- Wei, M., Russell, D., Mallinckrodt, B., & Vogel, D. (2007). The Experiences in Close Relationship Scale (ECR)-Short Form: Reliability, Validity, and Factor Structure. *Journal of Personality Assessment*, 88(2), 187-204. <https://doi.org/10.1080/00223890701268041>
- Westbrook, K., & Peterson, R. (2022). Servant Leadership Effects on Salesperson Self-Efficacy, Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(2), 153-175. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2068820>

- White, R. (2010). The Micromanagement Disease: Symptoms, Diagnosis, and Cure. *Public Personnel Management*, 39(1), 71-76.  
<https://doi.org/10.1177/009102601003900105>
- Williams, J., Russell, I., & Russell, D. (2008). Mindfulness-based cognitive therapy: Further issues in current evidence and future research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 76(3), 524-529. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.76.3.524>
- Wolever, R., Bobinet, K., McCabe, K., Mackenzie, E., Fekete, E., Kusnick, C., & Baime, M. (2012). Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 246-258. <https://doi.org/10.1037/a0027278>
- Yirci, R., & Kurtulmus, O. (2018). Just a Leader or Servant Leader: How Do Teachers Perceive Their School Principals?. *Üniversitepark Bülten*, 7(1), 40-50.  
<https://doi.org/10.22521/unibulletin.2018.71.4>
- Zeidan, F., Johnson, S., Diamond, B., David, Z., & Goolkasian, P. (2010). Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training. *Consciousness and Cognition*, 19(2), 597-605. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2010.03.014>
- Zivnuska, S., Kacmar, K., Ferguson, M., & Carlson, D. (2016). Mindfulness at work: resource accumulation, well-being, and attitudes. *Career Development International*, 21(2), 106-124. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2015-0086>
- Žitník, J. (2010). *Všímavost a klinické přístupy založené na jejím rozvíjení* [Diplomová práce]. Univerzita Karlova.

# PŘÍLOHY

## **Seznam příloh:**

1. Abstrakt v českém jazyce
2. Abstrakt v anglickém jazyce
3. Ukázka on-line prostředí studie
4. Dotazník EWR-I
5. Dotazník SLQ
6. Dotazník FFMQ-15-CZ

## **1. Abstrakt v českém jazyce**

**Název práce:** Vztahová vazba leadera a její vliv na vztah mezi všímavostí a tendencí k servant leadershipu

**Autor práce:** Roman Mraček

**Vedoucí práce:** PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

**Počet stran a znaků:** 78 stran, 115 424 znaků

**Počet příloh:** 6

**Počet titulů použité literatury:** 136

**Abstrakt:** Bakalářská práce se zabývá vztahovou vazbou leaderů, všímavostí a servant leadershipem. V teoretické části jsou tyto koncepty zevrubně popsány. Empirická část práce si klade za cíl prozkoumat vztahy mezi zmíněnými konstrukty a možnost predikce servant leadership chování na základě znalosti úrovně všímavosti a typu vztahové vazby leaderů. K diagnostice stanovených proměnných bylo využito tří sebeposuzujících metod: EWR-I, SLQ a FFMQ-15-CZ. Výzkumný soubor tvoří 124 leaderů z různých oblastí působnosti. Na základě výsledků studie se nám podařilo potvrdit signifikantní vztah mezi jistou vztahovou vazbou leaderů a jejich úrovní všímavosti. Dále byl prokázán signifikantní vliv nižší vztahové vyhýbavosti leaderů na vyšší tendenci k servant leadership chování. Vliv vztahové úzkostnosti na tendenci k servant leadership chování se nepodařilo prokázat. Potvrdili jsme také pozitivní vztah mezi všímavostí leadera a jeho vyšší tendencí k servant leadershipu. Z námi nalezených výsledků není možné signifikantně predikovat tendenci k servant leadershipu prostřednictvím vztahové vazby nad rámec všímavosti a kovariančních proměnných.

**Klíčová slova:** servant leadership, všímavost, teorie vztahové vazby



## **2. Abstrakt v anglickém jazyce**

**Title:** Leader's attachment and its influence on the relationship between mindfulness and servant leadership tendency

**Author:** Roman Mraček

**Supervisor:** PhDr. Martin Seitl, PhD.

**Number of pages and characters:** 78 pages, 115 424 characters


**Number of appendices:** 6

**Number of references:** 136

**Abstract:** The bachelor thesis deals with attachment style of leaders, mindfulness, and servant leadership. The theoretical part of the thesis describes these constructs in detail. The empirical part of the thesis aims to investigate the relationships between these constructs and the possibility of predicting servant leadership behavior based on knowledge of the level of mindfulness and the attachment style of leaders. Three self-assessment methods were used to diagnose the variables identified: the EWR-I, the SLQ and the FFMQ-15-CZ. The research sample consists of 124 leaders from different areas of expertise. Based on the results of the study, we were able to confirm a significant relationship between leaders' safe attachment style and their level of mindfulness. Furthermore, a significant effect of leaders' lower attachment avoidance on a higher tendency towards servant leadership behavior was found. The effect of attachment anxiousness on the tendency to servant leadership behavior could not be demonstrated. We also confirmed a positive relationship between leader mindfulness and their higher tendency to engage in servant leadership behaviors. From our findings, it is not possible to significantly predict servant leadership tendency through attachment style beyond mindfulness and covariates.

**Key words:** servant leadership, mindfulness, attachment theory

### 3. Ukázka on-line prostředí studie


 Univerzita Palackého  
v Olomouci

#### Zdroje efektivního chování servant leaderů

Dobrý den,

děkuji Vám za zájem o účast na výzkumném projektu, jehož výsledky umožní lépe poznat, jaké osobnostní vlastnosti leadera pomáhají k efektivnímu stylu leadershipu.

**Pokud by Vás zajímaly Vaše výsledky, bude v závěru dotazování možnost vyplnit libovolný e-mail, na který Vám budou po uzavření celého výzkumu zaslány.**

Výzkumný projekt je realizován v rámci závěrečné práce níže uvedeného autora pod záštitou katedry Psychologie Univerzity Palackého v Olomouci.

**Dotazník je adresován výhradně vedoucím pracovníkům, kteří mají podřízené.** Pokud tuto podmínku nespĺňujete, dotazník, prosím, nevyplňujte.

Celková doba potřebná k vyplnění je cca **15 minut**. Veškeré Vámi uvedené informace jsou anonymní a slouží pouze pro výzkumné účely. Prosím odpovídejte pečlivě a pravdivě. V dotazníku neexistují špatné ani správné odpovědi.


Účast v této studii je zcela dobrovolná a máte právo z ní kdykoliv v průběhu vyplňování odstoupit. Současně máte plné právo vyjádřit svůj nesouhlas s účastí tím, že tento výzkum nedokončíte.

V případě otázek ohledně výzkumu nebo Vašich práv můžete rovněž kontaktovat autora na níže uvedených kontaktech.

Kliknutím na "Další strana" souhlasíte s Vaší účastí ve výše jmenované studii.

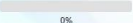
**Děkuji za Vaš čas a ochotu vyplnit tento dotazník.**

Autor: Roman Mraček  
 Kontakt: Katedra Psychologie FF UP, Vodární 6, 779 00 Olomouc  
 E-mail: [roman.mracek@upol.cz](mailto:roman.mracek@upol.cz)




**KATEDRA  
PSYCHOLOGIE**  
UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Další strana




0%


 Univerzita Palackého  
v Olomouci

#### Zdroje efektivního chování servant leaderů

Níže naleznete výroky, které se zaměřují na zkušenosti lidí se spoluprací a vztahy na pracovišti. Přečtěte si pozorně každý výrok a zhodnoťte, do jaké míry Vás vystihuje. Prosím označte svou odpověď na každém řádku.\*

	Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nevím	Spíše souhlasím	Souhlasím	Rozhodně souhlasím
Když o mně ostatní hovoří za mémi zády, nechává mě to v klidu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jakmile se někdo začne se mnou v práci sblížovat, přistihnu se, jak se odtažuju pryč.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolupracovníkům, kteří velmi rychle navazují kontakty, nerozumím.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na nová setkání moc nejsem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Když mám neshody s partnerem/partnerkou doma, myslím na to i v práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pro mě obtížné druhým zcela věřit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Citím se velmi špatně, když mě druzí odmítají.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pro mě snadné být v práci druhým osobně blízko.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Když mě někdo ze spolupracovníků dlouho neocení, jsem zklamán/á.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Považuji mě za zdrženlivého člověka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Napětí ve vztahu ke spolupracovníkům snáším dobře.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Když mě někdo ze spolupracovníků kritizuje, dlouho o tom přemýšlím.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Po některých setkáních ještě dlouho myslím na to, jaký dojem jsem vyvolal/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V zaměstnání pěstuji přátelské vztahy jen minimálně.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Když jsem v práci nespokojen/á, promítne se to i doma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

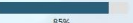

 Univerzita Palackého  
v Olomouci

#### Zdroje efektivního chování servant leaderů

**Nezapomeňte, prosím, kliknout na "Dokončit průzkum".**

NEPOVINNÉ: Pokud chcete vědět, jak jste na tom s úrovní všímavosti (mindfulness), stylem Vaší vztahové vazby, jež na pracovišti užíváte a Vaši tendenci k servant leadership chování, vyplňte, prosím, libovolný (teď i nefiremní) e-mail, na který vám budou po uzavření celého výzkumu zaslány Vaše výsledky.

Předchozí strana
Dokončit průzkum



85%





## 6. Dotazník FFMQ-15-CZ

Níže naleznete výroky, které se zaměřují na Vaši úroveň všímavosti. Přečtěte si pozorně každý výrok a zhodnoťte, do jaké míry pro Vás dané tvrzení všeobecně platí. Prosím označte svou odpověď na každém řádku.	téměř nikdy	málokdy	někdy	často	velmi často
Když se sprchuji nebo se koupu, uvědomuji si počítky vznikající při kontaktu vody s mým tělem.	( )	( )	( )	( )	( )
Snadno nalézám slova k vyličení svých pocitů.	( )	( )	( )	( )	( )
Nevěnuji pozornost tomu, co dělám, protože se oddávám dennímu snění, dělám si starosti nebo jsem duchem nepřítomný/á.	( )	( )	( )	( )	( )
Myslím si, že některé mé myšlenky jsou špatné nebo nejsou normální a neměl/a bych takto přemýšlet.	( )	( )	( )	( )	( )
Když mám úzkostné myšlenky nebo představy, "poodstoupím" od nich a jsem si těchto myšlenek nebo představ vědom/a, aniž bych jimi byl přemožen/a.	( )	( )	( )	( )	( )
Uvědomuji si, jak jídlo a pití ovlivňují mé myšlenky, tělesné pocity a emoce.	( )	( )	( )	( )	( )
Mám potíže nalézat správná slova k vyjádření toho, co prožívám.	( )	( )	( )	( )	( )
Vykonávám svou práci nebo povinnosti automaticky, aniž bych si uvědomoval/a, co vlastně dělám.	( )	( )	( )	( )	( )
Myslím si, že některé mé city jsou špatné nebo nevhodné a neměl/a bych je cítit.	( )	( )	( )	( )	( )
Když mám úzkostné myšlenky nebo představy, obvykle jsem schopný/á je jen zaznamenat, aniž bych reagoval/a.	( )	( )	( )	( )	( )
Věnuji pozornost vjemům jako je vítr ve vlasech nebo dotek slunečních paprsků na mé tváři.	( )	( )	( )	( )	( )
Dokonce i když se cítím velmi rozrušený/á, dokážu najít způsob, jak to vyjádřit slovy.	( )	( )	( )	( )	( )
Přistihuji se, jak dělám věci, aniž bych dával/a pozor.	( )	( )	( )	( )	( )
Říkám si, že bych se neměl/a cítit tak, jak se cítím.	( )	( )	( )	( )	( )
Když mám úzkostné myšlenky nebo představy, obvykle je prostě jen zaznamenám a nechám je být.	( )	( )	( )	( )	( )