

**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ
KOMUNIKACE**

Katedra Marketingové komunikace

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
Psychologie leadershipu

2024

Eliška Bičáková



**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ
KOMUNIKACE**

Katedra Marketingové komunikace

**Studijní program: Kreativní marketing a
komunikace**

**Specializace: Management v kreativním
průmyslu**

**Psychologie
leadershipu**

Autor: Eliška Bičáková

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Vaculíková, Ph.D

2024

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Stvrzuji, že všechny odevzdané výtisky mé bakalářské práce se shodují s elektronickou verzí v informačním systému VŠKK a souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne.....

Podpis autora:

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Michaelle Vaculíkové, Ph.D, za její cenné rady, pomoc a trpělivost při vedení této bakalářské práce, jenž pro mě byla obohacujícím přínosem.

Abstrakt

Tato práce se zabývá obecným leadershipem a jeho psychologickými aspekty. Zkoumá především klíčové dovednosti a kompetence leaderů osobnostní charakteristiky a chování vedoucích osobností, které se zásadně podílejí na efektivitě a úspěchu vedení skupiny lidí nebo firmy. Zkoumáme schopnosti komunikace, empatie a způsob motivace jednotlivce nebo skupiny. V této práci jsou dále rozebírány styly vedení a jejich charakteristiky.

Výzkum je založen na kombinaci kvalitativního způsobu dotazování a sondážního průzkumu. Kvalitativní výzkum je prováděn prostřednictvím rozhovorů s osobnostmi z daného prostředí. Výsledkem dotazníkového šetření jsou názory různých věkových skupin na tuto tematiku. Výstupem kvalitativního výzkumu pak budou postoje konkrétních leaderů k vedení, jejich vlastní zkušenosti a metody.

Hlavním cílem této studie bylo lépe porozumět obecným a psychologickým mechanismům, které přispívají na cestě k dobrému vedení a úspěchu leaderů. V samém závěru práce může sloužit jako podklad pro další výzkumy.

Klíčová slova

Klíčová slova: psychologie, leadership, vůdce, chování, vedení, tým, motivace, komunikace, výzkum, rozhovor, dotazník

Abstract

This thesis deals with general leadership and its psychological aspects. It primarily examines the key skills and competencies of leaders, the personality characteristics and behavior of leading personalities, which fundamentally contribute to the effectiveness and success of leading a group of people or a company. We examine communication skills, empathy and how to motivate an individual or a group. In this work, leadership styles and their characteristics are further discussed.

The research is based on a combination of qualitative questioning and survey research. Qualitative research is conducted through interviews with personalities from the given environment. The result of the questionnaire survey is the opinions of different age groups on this topic. The output of the qualitative research will be the attitudes of specific leaders towards leadership, their own experiences and methods.

The main goal of this study was to better understand the general and psychological mechanisms that contribute to good leadership and the success of leaders. At the very end of the thesis, it can serve as a basis for further research.

Key words

Key words: psychology, leadership, leader, leading, team, motivation, communication, research, interview, survey

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl.....	2
3	Teoretická část.....	3
4	Leadership a leader	3
5	Leader vs. Manažer	3
6	Psychologie leadershipu	4
7	Historický vývoj leadershipu	4
8	Efektivita leadra	7
8.1	Pohledy na efektivitu leadra	7
8.2	Faktory efektivity leadra	9
8.3	Vnitřní parametry efektivity leadera:.....	9
8.4	Vnější parametry efektivity leadera:	10
9	Dovednosti Leadra	11
10	Kompetence Leadra	11
11	Metody vedení lidí	13
11.1	Vedení lidí – Coaching	14
11.2	Vedení lidí – empowerment.....	14
11.3	Vedení lidí – týmová práce.....	14
12	Styly vedení.....	17
13	Transakčně – transformační leadership.....	17
13.1	Transakční leadership.....	19
13.2	Transformační leadership	20
14	Osobnost leadra	22
14.1	Osobnostní rysy modelu Big Five	22
14.2	Osobnostní charakteristiky leadra mimo model Big Five	25
14.3	Hodnoty leadera	26
14.4	Gender leadera	27
15	Metodologická část.....	29
15.1	Metodologie výzkumu	29
15.2	Sondáž vzorku.....	29
15.3	Kvalitativní výzkum formou rozhovoru	29
15.4	Výzkumná otázka a cíl výzkumu	30
15.5	Výzkumný vzorek	30

15.6	Hlavní výzkumná otázka	31
15.7	Analýza sondáže a kvalitativního výzkumu	31
16	Shrnutí metodologické části	54
17	Závěr	55
18	Použité zdroje	56

1 Úvod

V současné době je téma leadershipu stále více probírané a analyzované. Jeho smysl a důležitost, se odráží nejen na podnikatelské a obchodní půdě, ale například i ve vzdělávání a politice. Tato bakalářská práce nese název Psychologie leadershipu a od toho se i odvíjí její náplň, která je především o tom, jak různé psychologické postoje a teorie ovlivňují schopnosti jedinců vést, motivovat a inspirovat ostatní lidi.

Hlavní motivací pro výběr tohoto tématu bylo hlubší porozumění tématu leadershipu a důležitosti jeho svázání s psychologií. Jak již bylo řečeno výše, leadership v dnešní době nabývá na důležitosti a potřeba dobrých leaderů je v dnešním nestálém prostředí plným změn naprosto nezbytná.

Dále, jak vlastně vypadá osobnost leadera, s jakými hodnotami pracuje a jaké dovednosti a kompetence musí získat pro udržení svého postoje. Jak již bylo řečeno výše, leadership v dnešní době nabývá na důležitosti a potřeba dobrých leaderů je v dnešním nestálém prostředí plným změn naprosto nezbytná.

Metodologie bakalářské práce zahrnuje především analýzu již existujících zdrojů, jak literárních, tak internetových. Hlavní zdroje se týkají především historických znalostí ohledně leadershipu, ale i nových přístupů, teorií a studií, které napomáhají dále formovat současné podoby této disciplíny.

Práce je strukturována do několika zásadních kapitol. Teoretická část se skládá celkem ze čtyř kapitol. První kapitola se zabývá vysvětlením obecných pojmů z oblasti leadershipu a historický kontextem této disciplíny. V kapitole druhé se zaměříme na efektivitu leadera a všechny její důležité aspekty. Třetí kapitola se zabývá styly vedení, jaké v současné době známe a jaké jsou nejpopulárnější. V poslední kapitole teoretické části je hloubkově rozebrána osobnost leadera.

Praktická část se snaží porozumět osobnostem moderních leaderů, což znamená, jaké zauímají postoje k vedení, jak přistupují k motivaci svých podřízených a jak v leadershipu vnímají svou vlastní roli a práci s ní.

Významem této práce je tedy nejen poskytnout obecnou teorii a porozumění této disciplíně, ale zároveň i nahlédnutí do opravdových postojů dnešních leaderů a nových trendů v moderním leadershipu.

2 Cíl

Hlavním cílem této bakalářské práce je nalezení hlubšího porozumění tématu leadershipu a jak moc je ve spojení s ním psychologie důležitá a jakým směrem se moderní leadership ubírá. Jaké teorie a přístupy leadership ovlivňují a jak by měl vypadat ideální (výkonný a efektivní) leader – jaké by měl mít vlastnosti, osobnostní charakteristiky, dovednosti a kompetence. Co přesně má přímý vliv na efektivitu leadera a z jakých pohledů se na ni dá nahlížet. Dále jaké jsou vztahy mezi osobností leadera a jeho efektivitou. Jakými styly se dá vést, jak ovlivňují vedení a dosahování cílů.

3 Teoretická část

4 Leadership a leader

Leadership je způsob vedení, při kterém jeden člověk nebo skupina udává směr, vize nebo cíle a ostatní ho přirozeně následují. Leadership se od jiných stylů vedení liší především tím, že jeho posláním není kontrola a autorita, ale spíše pozitivní motivace a inspirace skupiny k dosažení společně vytyčených cílů. Každému v týmu má dávat prostor pro rozvoj svého vlastního potenciálu a tím ho motivovat k větší aktivitě a pocitu, že není jen zbytečný členek, ale že je nepostradatelnou součástí týmu. Leadership se často jinak nazývá „dobrovolné následovnictví“.

Leader je průvodce, který ostatní vede cestou k dosažení společně vytyčených cílů skupiny lidí nebo organizace. Od ostatních pozic vedení se liší právě tím, že lidi přirozeně motivuje a inspiruje tak, aby ho chtěli lidé poslouchat a následovat. Mezi jeho klíčové dovednosti patří smysl pro dobré vedení, umění přebrat odpovědnost, rozhodovat a inspirovat. Dobrý leader dělá vše proto, aby lidé věřili jemu i jeho ideám, aby nedělali jen pro něco, ale aby dělali pro sebe, pro to, čemu věří.

5 Leader vs. Manažer

Leader jeho vedením inspiruje, pozitivně motivuje a posiluje své následovníky, aby společně dosáhli vymezených cílů, je zodpovědný za celkové vedení a koordinaci jeho týmu. Liší se jeho přístupem, který je více charismatický a inspirující, snaží se v nečekaných situacích nalézt nová kreativní řešení. Jeho klíčovou prioritou je neustále posouvat a rozvíjet svůj tým lidí. Snaží se být pro své následovníky vzorem, snaží se je v potřebných chvílích povzbudit, umí skvěle naslouchat. Leader je vždy ochoten pomoci s jakýmkoliv problémem, snaží se nacházet nové cesty a neustále rozvíjet potenciál a talent svých zaměstnanců.

Naproti tomu manažer je ve firemním prostředí osoba zodpovědná za řízení lidí a aktivit tak, aby daná organizace dosáhla svých vytyčených cílů. Soustředí se spíše na analytiku a strategii, jeho hlavními úkoly je dokonalé plánování a řízení činností lidí. Soustředí se spíše na menší cíle v dohledné době, které je zapotřebí splnit v rámci konkrétního termínu. Směrem k zaměstnancům je prioritou dobrého manažera využít

efektivně lidské zdroje a mít pod kontrolou jejich výkon. On je ten, který je zodpovědný za jejich výsledky.

6 Psychologie leadershipu

Psychologie leadershipu se zabývá zkoumáním toho, jakou mají psychologické principy spojitost s leadershipem a jak moc ho ovlivňují. Jakou roli hrají ve vlivu na schopnost vést a inspirovat ostatní jedince, jaké aspekty osobnosti, nastavení hodnot a přístupu k motivaci jedinců vedení a jeho efektivitu ovlivňují. Psychologie leadershipu má snahu nacházet strategie a techniky, díky kterým se budou leaderi ve svých vůdcovských rolích neustále rozvíjet a zvyšovat tak efektivitu vedení celkově.

7 Historický vývoj leadershipu

Leadership je směr, jehož kořeny zasahují až do úplných prvopočátků lidské civilizace. Jeho první náznaky se začínaly objevovat již v době Pravěku, kde si jednotliví členové uskupení snažili rozdělovat a budovat svá postavení. Původ slova "leadership" a souvisejících termínů jako "lead" nebo "leader" sahá až k původnímu anglosaskému "lead", které bylo prvotně používáno pro označení cesty, pěšiny nebo stezky.¹ Tato terminologie se rozšířila i do jiných oblastí. Výraz "leadership" tak vychází z kořenů v anglosaského jazyka a symbolizuje ukazování cesty nebo směru.

Vedení lidí, jak bylo zmíněno výše, se začalo objevovat už v úplných prvopočátcích našich civilizací a postupně se v průběhu našich dějin měnilo až k jeho současné podobě. Bez neustálých změn podob vedení lidí během naší historie by nebylo dosaženo těch současných. Největším vlivem na změny v řízení lidí byl technologický vývoj a změny tržní poptávky.

Historie vůdcovství je také úzce spojována s vývojem filozofických směrů. Ve starověkém Řecku, se filozofové jako Platón a Aristoteles zabývali koncepty vedení a nezbytnými vlastnostmi pro účinné řízení. V Platónově díle „Republika“ je například představena idea „filosofa krále“, osvíceného panovníka, jehož vedení je založeno na moudrosti a etice.²

¹ Steigauf, 2011, s. 13.

² Janoušek, Štefan. „Co je to leadership?“. stefanjanousek.cz. [Online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <<https://www.stefanjanousek.cz/co-je-to-leadership/>>.

Za první styl vedení považujeme vedení autoritativní. Toto vedení bylo využíváno za dob nevolnictví, ale fungovalo i poté například v zemědělství a manufakturách. Autoritativní přístup představoval spolehlivý nástroj, jak lidi ovládat a neustále hnát k výkon. Období průmyslové revoluce znamenalo zásadní moment změn v ekonomice, struktuře trhu a způsobech práce s lidmi a jejich dovednostmi. Podoba řízení se během této doby začíná postupně měnit směrem k raným teoriím managementu a přístupům k vedení, což nakonec vedlo k podobám, které známe dnes.

Během tohoto období, tedy během průmyslové revoluce a po ní, dochází také k zásadním změnám v přístupu k člověku jako zaměstnanci. Pracovníkům se dostává prostor pro to, aby sami zvážili, jak jsou pracovníně schopní a následně to, jak s těmito dovednostmi naloží. Tento proces cituje ve své knize Tureckiová:

„Na scénu vstupuje svobodný občan, který, přinejmenším teoreticky, může se svojí pracovní silou nakládat různými způsoby, dokonce ji může i více či méně výhodně prodat nebo zpeněžit.“³

Z toho tedy vyplývá, že je již možné se v rámci své pracovní činnosti svobodně sám rozhodovat.

K dalšímu přelomovému období pro modernější leadership dochází během I. a II. světové války. V období po II. světové válce dochází ke znovuzrození ekonomie a začínají se tak měnit i přístupy k vedení. Do popředí vstupuje hned několik velkých a zásadních osobností, jejichž vůdčí schopnosti ovlivní leadership, jak pozitivně, tak negativně. Mezi tyto osobnosti, které výrazně ovlivnili leadership můžeme zařadit například Winstona Churchilla. Ten svou historií dokázal, že leader jako takový má často vrozené předpoklady proto stát se leadrem a že se občas může leaderovo vedení odvíjet od jeho osobnostních charakteristik.⁴

³ Tureckiová, 2011, s. 25.

⁴ Steingauf, 2011, s. 19.

První vážné teorie a výzkumy v oblasti leadershipu se začaly objevovat na přelomu 19 a 20. století. Toto období pro nás představuje základ jeho současného chápání.

Jednou z prvních teorií byla teorie „Velkého muže“. Tato teorie stála za myšlenkou, že opravdový vůdce se musí narodit a že není možné se leaderem naučit být nebo do něj být vychován. Tento vrozený „Velký leader“ se narodil se všemi atributy, které ho naprosto jasně odlišují od zbytku společnosti. Autorem této teorie je historik Thomas Carlyle, který zmiňoval, že historie je zaznamenávání činů velkých mužů, kteří měli přirozeně vrozené charisma a vůdcovské schopnosti. Naproti této teorii stála teorie významného sociologa Herberta Spencera. Tento sociolog věřil, že leader je ve své podstatě produktem svého okolí. Sám o sobě není schopen historii změnit, nejprve ho musí vyformovat společnost a pak teprve je připraven.

Další zajímavou teorií je Teorie rysů, která se zaměřovala na rozpoznávání konkrétních vlastností leaderů, jako například inteligence, odhodlání, a sociální dovednosti, emoční stabilita a dobře vyvinutá sebereflexe. Stejně jako předchozí teorie i tato teorie předpokládala, že se jedinci s těmito rysy již narodí a jsou ihned předurčení k tomu stát se dobrými leadery.

Zásadní změnou ve vývoji teorií leadershipu byl přerod zaměřování se více na vztah leadera s jeho následovníky. Paul Hersey s Kenem Blanchardem v roce 1969 přišli na teorii tzv. „Situačního leadershipu“. Tato teorie stojí na myšlence, že nejefektivnější cesta, kterou může leader vést své následovníky je prostřednictvím změn svého přístupu v závislosti na aktuální situaci nebo na povaze následovníků. Tento přístup naprosto zásadně ovlivňuje leadership až do dnes.⁵

Tyto teorie sloužily a slouží jako základ pro další nové výzkumy a vývoje těchto leadershipových modelů. Nové perspektivy leadershipu se neustále vyvíjí a není třeba se divit, leadership je naprosto zásadním ukazatelem úspěchů každé existující organizace.

⁵ *Teorie vůdcovství*. Online. KAŠPAR, Martin. Martin Kašpar. 2015. Dostupné z: <https://www.martin-kaspar.com/news/teorie-vudcovstvi/>. [cit. 2024-04-11].

8 Efektivita leadra

Tento pojem zahrnuje, jak je leader ve své práci a poslání efektivní. Efektivita leadera se dá dnes již měřit několika platnými způsoby. V různých studiích jsou užívána různá kritéria hodnocení leadera.

8.1 Pohledy na efektivitu leadra

Efektivita leadera je konceptem, který reflektuje schopnost vůdce úspěšně navigovat v konkrétních situacích, dobře motivovat a dosahovat cílů. Jak naznačuje Senge ve své knize *Pátá disciplína*, skutečně efektivní leaderi jsou si podobní v tom, že jejich hlavním cílem udržení si vize a schopnosti naprostého porozumění současné realitě. Efektivita leadera je kromě jeho dovedností a kompetencí založená především na jeho mentálních a emocionálních kvalitách.

Výkon skupiny je často uveden jako klíčové kritérium pro hodnocení efektivity. Toto měřítko, přestože je objektivní díky jeho formě hodnocení výsledků na základě měřitelných hospodářských ukazatelů, má mnoho rozporů. Kaiser et al. (2008) se na toto téma zaměřují z toho pohledu, že je efektivitu různých leaderů těžké srovnávat ve chvíli, kdy vedou odlišné skupiny v odlišných tržních podmínkách. Výkon jednotlivců dané skupiny a specifické tržní podmínky mohou výrazně ovlivnit výsledky, což upozorňuje na to, že výkon není vždy přímým odrazem kvalit leadera jako takového.

Další dimenzí hodnocení efektivity leadera je kromě výkonu skupiny, leaderova vnímaná efektivita. Toto hodnocení na základě vnímání je založené na tom, jak je leader hodnocen jeho okolím – vnějšími činiteli. Toto okolí je tvořeno jeho podřízenými či kolegy. Toto hodnocení je oproti výše zmiňovanému naopak velmi subjektivní, protože vždy může být ovlivněno tím, jak daný jedinec leadera vnímá, tedy jestli je mu sympatický, nebo nikoli. Toto hodnocení může být také zkresleno předsudky, které si jedinec vytvoří na základě informací od jiného jedince.⁶

Zajímavým prostředkem k hodnocení efektivity je také v překladu vlastní účinnost (self-efficacy). Toto hodnocení efektivity je nejméně objektivní ze všech dosud zmíněných. V tomto pohledu je klíčová leaderova důvěra v sebe samotného a to, že dokáže

⁶ Procházka et al. 2013, s. 15.

skvěle strategicky uchopit a následně naplánovat všechny kroky k dosažení vytyčeného cíle. Opakem tohoto přístupu je leadership „objevení se“ (leadership emergence). Princip leadership emergence je ve své podstatě o tom, zda je člověk jako leader vnímán svým okolím. V tomto principu si ho za leadera lidé volí a to především díky tomu, jaké předvádí v jejich očích na pracovním poli výkony a pokud je schopný dobře plnit svou roli.

V hodnocení efektivity leaderů hraje roli mnoho aspektů. Mnoho lidí za ně považuje například charakteristické rysy osobnosti leadera, jaké by měl podle nich a konkrétních vzorců mít. Ve chvíli, kdy jsou k leaderu chovány nějaké osobní sympatie, je v očích daného člověka hodnocen automaticky pozitivněji, bez ohledu na to, jaké jsou jeho reálné schopnosti a dovednosti.

Hodnocení efektivity je zkrátka velmi složitý konstrukt, který nelze úplně chápat ani měřit skrze jasné a jednoduché metriky. Zahrnuje kombinaci objektivních i subjektivních ukazatelů, které dohromady tvoří na efektivitu komplexní obraz.

Efektivita leadra	Způsob měření
Výkon skupiny	Hodnocení výsledku (objektivní ukazatele) př. Zisk
	Hodnocení procesu (motivace podřízených
Vnímaná efektivita leadera	Hodnocení efektivity následovníky
	Hodnocení efektivity kolegy
	Hodnocení efektivity nadřízenými
	Hodnocení efektivity externím hodnotitelem
Leadership self - efficacy	Sebehodnocení leadera
Leadership emergence	Členové skupiny posuzují, kdo je pro ně leader

Tabulka 1: *Procházka et al., 2013*

8.2 Faktory efektivity leadra

Efektivita leadera je zásadní pro úspěch jakékoliv organizace a je ovlivněna mnoha faktory, jako jsou například osobní charakteristiky leadera, faktory v rámci organizace a vnější podmínky.

Na osobní úrovni je naprosto zásadní emoční inteligence leadera, tedy schopnost pochopit a spravovat vlastní emoce a emoce ostatních. Tato schopnost značně zjednodušuje řízení vztahů v rámci pracovního prostředí a následně tak i jeho celkovou atmosféru. Schopnost dobré komunikace, ta je dalším stěžejním činitelem. Dobrá komunikace umožňuje leaderovi efektivně sdílet cíle a vizi, hodnoty a očekávání. Kromě toho také leader získává přehled o potřebách a rozpoložení svých podřízených. Jako další klíčové faktory efektivity musí být jistě zmíněny schopnosti adaptability, rozhodnosti a flexibility, které jsou naprosto nezbytné při náhlých změnách, jak uvnitř organizace, tak zvěncí.

Dalším takovým důležitým faktorem může být sama organizace, ve které leader působí. Organizační kultura a struktura definují, jak je leadership vnímán a jaké chování je podporováno a jaké je odmítáno. V organizaci, která je pokroková, rychle přizpůsobivá změnám, má dostatek zdrojů a převládá v ní férová pozitivní kultura, bude sama o sobě dalším podpůrným nástrojem efektivity.⁷

Do venkovních faktorů efektivity můžeme zmínit již výše uvedení aktuální tržní podmínky a současný stav ekonomiky. Nejedná se ale zdaleka o jediné vnější faktory, dá se zde mluvit také o aktuálních technologických trendech a můžeme sem mimo jiné zařadit i neustále vyvíjející se trendy právě v oblasti leadershipu. Všechny tyto činitelé mohou mít na efektivitu leadera velký vliv.

Procházka a spol. shrnují tyto vnitřní a vnější faktory efektivity leadera do několika zásadních bodů:

8.3 Vnitřní parametry efektivity leadera:

- Jak manažer sám hodnotí efektivitu, jaký je jeho ideál, který se snaží splnit
- Manažerské dovednosti, ty které jsou potřebné k vedení lidí – buď je má, nebo ne
- Motivace manažera, jaké motivy má pro dobré vykonávání své práce

⁷ Drucker, The Essential Drucker, 2001, s. 191–193.

- Dominantní manažerská filozofie – jak obecně přistupuje ke své roli, jakým stylem svou roli vykonává

8.4 Vnější parametry efektivity leadera:

- Požadavky a omezení – jde o určité limity či požadavky, se kterými musí manažer pracovat, v tomto případě mluvíme například o vyčerpání zdrojů nebo nedostatku informací
- Možnosti volby a příležitosti – opak požadavků a omezení, možnost volby z více variant, dobré zázemí
- Vnitroorganizační kritéria efektivity – jak posuzuje organizace efektivitu manažera, manažer se snaží přizpůsobit kritériím stanovených organizací.
- Vnitroorganizační vzťahy – kultura organizace, udržování mezilidských vztahů

Dalšími, kdo se výzkumem v oblasti faktorů efektivity leadershipu zabývali, byli Hogan a Kaiser (2005). Jejich výzkum již nebyl formou rozhovorů, ale šlo zde o zpracování obsáhlé studie všech dosavadních výzkumů souvisejících s leadershipem. Tento výzkum o šesti klíčových bodech, tak poskytuje konstruktivní shrnutí současného poznání leadershipu a zároveň přehledně shrnuje dva předešlé výzkumy zmíněné výše. Jako první bod jsou zde **kompetence (competencies)** – kompetence vypovídají o interpersonální, obchodní a vůdcovské schopnosti manažera dosáhnout dobrého výkonu. Druhým bodem jsou **implicitní modely leadershipu (Implicit Models of Leadership)** – zde mluvíme o charakteristikách, díky kterým bude člověk spíše považován za dobrého leadera, tedy jaké charakteristiky u leaderů lidé vyhledávají. Dalším velmi důležitým bodem jsou **postoje** - postoje zdůrazňují, že pokud je manažer v čele úspěšné organizace, měly by být jeho postoje trvale udržovány. Efektivita a její faktory velmi závisí na čtvrtém bodu, kterým jsou **osobnostní charakteristiky (Personality)** – efektivita se bude vždy odvíjet od charakteristik manažera. Předposledním bodem je **nekompetentnost (Incompetence)** – ta zdůrazňuje neefektivitu manažera, tedy vše, co by v rámci jeho role v organizaci dělat neměl. Posledním bodem podle Hogana a Kaisera (2005) je **efektivita organizace (organizational effectiveness)** – výkon manažera mohou zásadně ovlivnit podmínky v jeho organizaci.⁸

⁸ Procházka et al. 2013, s. 21 – 23.

9 Dovednosti Leadra

Dovednost je velmi častý a populární pojem. Procházka a spol. tento pojem vysvětlili slovníkovou definicí jako: „*učením získanou dispozici ke správnému, rychlému a úspornému vykonávání určité činnosti vhodnou metodou*“.⁹

Dovednosti představují soubor schopností, znalostí a zkušeností, které umožňují jedinci efektivně vykonávat různé úkoly a činnosti. Existují v mnoha formách, od technických a specifických dovedností potřebných pro konkrétní profese, přes komunikační a sociální dovednosti, až po abstraktní schopnosti, jako je kritické myšlení a řešení problémů. V kontextu leadershipu se dovednosti jeví jako klíčový element, který umožňuje leaderům inspirovat, motivovat a vést své týmy k dosažení společných cílů.

Ač dovednosti působí obecně dojmem toho, že jsou souborem toho, co se leader naučí, není to určité to jediné. Jako první a také nejdůležitější je dobré zmínit interpersonální dovednosti. Mezi ně spadá dovednost komunikovat, budovat vztahy, motivovat a inspirovat ostatní. Tyto dovednosti umožňují leaderům navazovat silnější pracovní vztahy a přispívat tak tím k budování stabilního pracovního prostředí. Další důležitou kategorií dovedností jsou konceptuální dovednosti. Tyto dovednosti jsou především o schopnosti leadera umět dobře definovat abstraktní koncepce, jako například vizi organizace a dlouhodobou strategii. Dále by měly leaderovy napomáhat například při analýze komplikovaných situací a následně jejich řešení. Mezi další důležité dovednosti můžeme zařadit práci s emocemi (jak vlastními tak cizími) a schopnost rychlé adaptability.

10 Kompetence Leadra

Pojem kompetence má v různých jazycích odlišné významové vysvětlení. V České Republice například bereme kompetenci jako „způsobilost“, tedy předpoklad pro vykonávání nějaké konkrétní činnosti. Kompetence mají ve své podstatě zahrnovat dovednosti, znalosti, schopnosti a vzorce chování, které jsou pro leadera nezbytné ke kvalitnímu a efektivnímu plnění jeho role. První takovou kompetencí je schopnost správně interpretovat vizi tak, aby se k podřízeným dostávala v co nejuchopitelnější formě a přispívala tak k jasnému kolektivnímu vidění vytyčeného cíle. Druhou zásadní kompetencí je delegování. Schopnost zadávat úkoly a předávat odpovědnost je v mnoha momentech pro

⁹ Procházka, 2011, s. 28.

leadera klíčová. Na tuto kompetenci navazuje kompetence umění se rozhodovat. Leader naráží ve své roli na mnoho obtížných situací a důležité pro něj je na ně umět pohotově a pokud možno správně reagovat. Mezi další několikrát výše zmíněné důležité kompetence patří schopnost komunikace, adaptability a přizpůsobivosti. Jako poslední by mezi kompetencemi dobrého leadera mělo být nezpochybnitelně umění motivovat a inspirovat. Všechny tyto výše zmíněné body jsou mozaikou, která z leadera dělá dobrého leadera.

Jak je naznačeno výše, kompetence jsou ve své podstatě shrnutím všech základních charakteristik, které člověk potřebuje k podávání dobrého pracovnímu výkonu – kompetence jsou tvořeny našimi dovednostmi, znalostmi, schopnostmi a dalšími charakteristikami naší osobnosti. Z těchto faktů vyplývá, že kompetence jsou nadřazeny dovednostem. Dovednost je v podstatě jednou z mnoha částí kompetence a vzniká procesem učení.

Kompetence leadera můžeme spolehlivě identifikovat podle kompetenčního modelu. Tyto kompetenční modely mají za úkol identifikovat kompetence, které by měl člověk splňovat pro konkrétní pozici nebo roli. Tyto modely jsou často používány při přijímání nových pracovníků, jejich hodnocení nebo při efektivnějším řízení výkonu.¹⁰

To, co leaderům a ostatním lidem napomáhá k porozumění a ujasnění si vlastních kompetencí jsou kompetenční modely.

Procházka a spol. ve své knize shrnují přínosy těchto modelů a to jak pro jednotlivce, tak pro celou organizaci:

Pro jednotlivce:

- Shrnují zkušenosti a vhledy úspěšných leaderů
- Shrnují důležité vzorce chování
- Jsou nástrojem, který mohou leadeři použít ke svému rozvoji
- Vymezují rámec, díky kterému vybíráme leadery a můžeme lépe pochopit a rozvíjet jejich efektivitu

Pro organizace:

¹⁰ *Kompetenční model leadera*. Online. HLINKOVÁ, Markéta. Ligs University. 2018. Dostupné z: <https://ligsuniversity.com/cs/blog/kompetencni-model-leadera>. [cit. 2024-04-11].

- Otevřená komunikace vzorců chování leaderů
- Pomoc při rozlišování výkonu jednotlivců
- Spojují chování leaderů s cíli a směřování organizace
- Poskytující integrující model leadershipu relevantní pro množství pozic a situací ¹¹

11 Metody vedení lidí

Pojem vedení lidí nelze jednoznačně interpretovat, protože má v různých směrech různá vysvětlení. Na jedné straně máme manažerské vedení, kde je hlavním cílem přesvědčit jako vedoucí pracovník výkonné pracovníky k akci tak, aby byli splněny plánované cíle a úkoly. Na druhé straně se dnes již můžeme setkat s řídicími technikami, které se snaží odlišit od klasického řízení lidí od vedení lidí. Tyto modernější přístupy zdůrazňují především dlouhodobou vizi a snahu o to zapojit při jejím následování plnohodnotně všechny pracovníky. Dobrým příkladem tohoto přístupu je definice vedení lidí podle Johna P. Kottera: „*Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám*“. Kotter (2012) se snaží vysvětlit zásadní rozdíly mezi klasickým řízením a vedením. Klasické řízení je založené na organizaci, plánování a výběru pracovníků, následovné kontrole a dělání všeho proto, aby bylo systematicky dosaženo vytyčených cílů, které jsou velmi často pouze krátkodobé. Klasické řízení si zakládá na pracovním řádu a neustálé kontrole nad jednotlivými kroky. Oproti tomu vedení je založeno na stanovení si vize a snaze o zapojení všech přítomných prostřednictvím neustálé komunikace a motivace, která má přispět k dlouhodobému rozvoji pracovníků a potřeb organizace.¹²

V dnešní době dochází ke stále větší popularizaci přístupu vedení. Stále častěji se u tohoto přístupu objevují nové trendy a metody. Je zde kladen větší důraz na samostatnost výkonných pracovníků, výrazně se posilují prvky demokratizace – síla rozhodovacích pravomocí už není pouze na straně vedoucího pracovníka, snaží se o větší zapojení ostatních. Metodice vedení jde především o to, aby byly neustále zdůrazňovány tyto pro ni důležité pojmy:

- **Iniciovat**

¹¹ Procházka et al. 2013, s. 31.

¹² Prukner, 2014, s. 4.

- *motivovat*
- *angažovat*
- *aktivizovat*
- *rozvíjet*

11.1 Vedení lidí – Coaching

Tato metoda vedení lidí byla původně převzata z oblasti sportu. Její hlavní filozofií je výše zmiňované odebrání se od autoritativního řízení a určité kázně a nahrazením jej za silnou důvěru, vzbuzování kolektivity při plnění určitého cíle a příslib pomoci a spolupráce. Role vedoucí osoby se u této metody tedy více charakterizuje jako role rádce nebo průvodce, který pomáhá s řešením náhlých problémů a v podstatě spíše jen „zabezpečuje“ aby vše fungovalo. Aby byl leader schopen tuto pozici dobře plnit, musí být autoritou v oblasti znalostí a musí mít především mnoho vlastních zkušeností v dané oblasti. Dalšími parametry, které leader potřebuje pro metodu koučinku, je jednoznačně schopnost vcítit se do druhých osob, silná osobní integrita a smysl pro objektivitu v každé situaci.¹³

11.2 Vedení lidí – empowerment

Zmocňování je založené na postupné přidávání volnosti do výkonu zaměstnanců. Je dán zpravidla větší prostor samostatnosti při plnění zadaných úkolů. Vedoucí osoba má snahu o to, aby se výkonní pracovníci více participovali a vkládali do plnění zadaných úkolů své vlastní perspektivy a brali tak na sebe větší míru zodpovědnosti. Zmocňování představuje měkký faktor řízení – slouží jako motivační nástroj povzbuzující činnost pracovníků v konkrétním svěřeném poli, aniž by byli vedeni k výkonu prostřednictvím příkazů a následnou kontrolou. Se zmocňováním úzce souvisí pojem delegování, a to ve smyslu pověření výkonem nebo přenesení vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědnost na jinou (zpravidla podřízenou osobu).

11.3 Vedení lidí – týmová práce

Týmová práce je v tomto prostředí další z nejčastěji frekventovaných výrazů, které spadají pod moderní přístupy k vedení. U tohoto pojmu (stejně jako u dvou uvedených výše) se podstata a jevové formy neustále vyvíjejí a často tak dochází k rozdílné interpretaci. Na týmovou práci jsou nejčastější tyto dva pohledy: Chápání týmu jako sdružení určité skupiny lidí, za účelem plnění úkolů, které se zpravidla opakují. Hlavním rysem této skupiny je

¹³ Whitmore, 2019, s. 31 – 32.

vzájemná závislost výsledků a práce dané skupiny jako celku. Druhým směrem je chápání týmové práce jako ad-hoc vytvoření určité skupiny pro plnění specifického (například tvůrčího) úkolu. ¹⁴Cílem této spolupráce je, aby byl každý jedinec zapojen a skutečně se podílel na podobě finálního výsledku. Zastává tedy myšlenku, že pomoc a vzájemná spolupráce jsou tou jedinou správnou cestou k dosažení cíle.

Styl vedení se odvíjí od našeho rozhodnutí, jakým způsobem chceme vést. Často je nutné styl vedení měnit a přizpůsobovat podle situace, která právě nastává. Určujeme ho na základě našich vlastností, postojem podřízených, závažnosti rozhodnutí a charakterem dané situace. Odvíjení stylu vedení se dá spolehlivě predikovat na základě několika kritérií. První kritérium je takové, že vedoucí skupiny nechce rozhodovat pouze sám za sebe, ale chceme ostatní aktivně zapojovat a dát prostor jejich názorům a poznatkům. Druhé kritérium je přesný opak, vedoucí osoba touží po celkové kontrole a maximálnímu právu veta v oblasti rozhodování. ¹⁵

Direktivní styl

Vedoucí osoba (manažer) je nejaktivnější členek celé organizace. Většinou si osoba vedoucí v tomto stylu organizuje a vypracovává většinu úkonů sama, pokud předá někomu část své práce, daná osoba je neustále kontrolována a není možné, aby se odklonila od přesného zadání, jak má daný úkol plnit. Druzí zúčastnění tak v tomto stylu nemají takřka žádné slovo ani postavení.

Demokratický styl

U tohoto stylu je charakteristický aktivní přístup a zapojování vedoucí osoby, ale zároveň schopnost naslouchat a vyslechnout si názory ostatních zúčastněných. Manažer je schopen zvážit poznatky podřízených a dává jim určitou váhu, ale na konci má vždy hlavní slovo on.

¹⁴ Businessinfo.cz, 2010. Online. Businessinfo.cz. Dostupné z: <<https://www.businessinfo.cz/navody/tymova-prace/#zacatek>>. [cit. 2024-04-08].

¹⁵ Prukner, 2014, s. 4.

Liberální styl

Tento styl manažer využívá jen ve chvíli, kdy požadovaný úkol přímo nesouvisí s jeho prací. Dává velkou míru důvěry a pravomocí týmu (podřízeným), často do věcí nijak nezasahuje a plně se zříká své odpovědnosti.

Participativní styl

Manažer se nezapojuje do průběhu plnění úkolu, snaží se dát veškerý prostor všem zúčastněným. Po dokončení úkolu se soustředí na předání konstruktivní zpětné vazby, která by měla obsahovat pochvaly za to, co podřízený tým provedl dobře a na čem ještě potřeba pracovat nebo by bylo vhodné udělat jinak.

Podle výzkumů a následného sestavení grafu podle Roberta Blaka a Jane Moutonové můžeme jednotlivé styly rozdělit také podle kritéria sociálního aspektu a kritéria výrobního aspektu. Jejich výzkum vedl k sestavení grafu na dvou proměnných - sociální aspekt (zájem o lidi) - svislá osa, výrobní aspekt (starost o produkci) - vodorovná osa. Každá z těchto os má hodnoty 1-9, označující vzestupně váhu každého faktoru. Spojíme-li hodnoty, vznikne tzv. manažerská mřížka.¹⁶



Graf 1: (Prukner, 2014)

¹⁶ Prukner, 2014, s. 4.

Podle těchto dvou kritérií rozlišujeme styl vedení na následující typy:

Vedoucí spolku zahrádkářů (1,9)

Tento vedoucí se více zaměřuje na konkrétní potřeby lidí, aby vytvářel na pracovišti vztahy, které vedou k přátelské a milé organizační atmosféře a snaží se přecházet časovým tlakům tak, aby všem pracovníkům stanovené tempo práce vyhovovalo. Veškerá pozornost je směřována na utváření pozitivního ducha mezi kolegy a podřízenými, často na úkor dobrých pracovních výsledků.

Týmový vedoucí (9,9)

Týmový vedoucí se snaží dosahovat dobrých výsledků skrze zaujetí lidí. Jeho hlavní snahou je, aby měli všichni zúčastnění pocit, že jsou součástí celku a navzájem si tak mohou důvěřovat a dobře spolupracovat. Vedoucí je orientován na dosažení cíle, ale věří, že k němu lze dojít prostřednictvím oddanosti pracovníků, důvěře, participaci, týmového přístupu a společným řešením problémů.

Volný průběh (1,1)

Vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce a nevšímá si potřeb pracovníků. Snaží se pouze do té míry, aby sám na svém místě přežil.

Plantážník (9,1)

Tento vedoucí věnuje minimální pozornost lidem s jejich pocitům. Je zaměřený pouze na plnění úkolu a dosahování co nejvyššího pracovního výsledku. Jeho hlavní silou je autorita a moc – na lidi je důsledný, přesně hlídá, co a jak mají dělat. Jakýkoliv odpor podřízených se snaží potlačovat.¹⁷

12 Styly vedení

13 Transakčně – transformační leadership

Transakčně-transformační přístup je koncept, který spojuje dva klíčové styly vedení: transakční a transformační. Tento přístup je velmi často v organizacích používán, protože je

¹⁷ Prukner, 2014, s. 4.

průsečíkem obou, jak transakčního, tak transformačního leadershipu. Transakčně-transformační přístup spojuje oba přístupy k vedení tak, že jsou často využívány prvky jednoho nebo druhého přístupu v závislosti na konkrétní situaci, která v organizaci či týmu nastane. V případě krizových situacích budeme více využívat transakční přístup (stanovení jasných cílů a poskytnutí organizovaného vedení), zatímco v období inovace a změn pro nás bude jasně vhodnější transformační přístup (motivace zaměstnanců prostřednictvím vize). Tento styl vedení je často považován za velmi efektivní, protože spojuje hlavní aspekty strohého řízení s podporou motivace, inspirace a rozvoje jednotlivců. Použití transakčně – transformačního přístupu vyžaduje po vedoucí osobě dovednost být flexibilní a pohotově reagovat na různé situace, náhlé změny nebo potřeby týmu a organizace.

Transformační leadership se vymezuje vůči transakčnímu leadershipu více na sociální stránku přístupu. Při definici transformačního leadershipu se velmi často nejprve definuje transakční leadership a až poté v návaznosti na něj udává protiváhu, která vymezuje transformační leadership.¹⁸ Počátky úvah o transakčně-transformačním přístupu definuje Burns ve své knize *Leadership*. Ten navazuje ve svých myšlenkách na sociologa Maxe Webera v jeho zjištěních, které prezentovali dva zdroje autority. Zdroje autority mohou být buď ekonomické (např. peníze, jež je možné rozdělovat) nebo neekonomické (např. vize, kterou naše okolí bude následovat). Jeho úvahy směřovaly až k principu managementu, který je podle něho postaven na tom, že nadřízený plní zadané úkoly a za jejich splnění následně dostává od nadřízeného odměnu. Nadřízený svou autoritu posiluje ekonomickými zdroji, které následně může rozdělovat, a vztah nadřízený - podřízený je tak ve své podstatě vytvářen neustále se opakujícími transakcemi: když splní úkol → čeká je finanční odměna. Právě díky tomuto faktu, že se jedná o přístup, který je ve své podstatě založen na ekonomických zdrojích – neustálým tvoření transakcí nazval Burns tento přístup transakční. Do opozice proti tomuto přístupu postavil přístup transformační. V transformačním přístupu jsou zdrojem autority nadřízeného zejména neekonomické faktory. Leader v této pozici má na své následovníky speciální vliv a proto je „transformuje“.¹⁹

¹⁸ *Transakční a transformační vedení*. Online. HR News. 2008. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/transakcni-a-transformacni-vedeni-id-679306>. [cit. 2024-04-11].

¹⁹ Procházka et al. 2013, s. 65-66.

13.1 Transakční leadership

Transakční styl vedení je ve své podstatě výměnou mezi leaderem a jeho následovníky. Založen je na principu transakce, tedy na myšlence, že pracovní výkon je výsledkem systému odměn a trestů. Transakční leadeři jsou orientováni více na udržování normálního chodu organizace a dosahování stanovených cílů prostřednictvím definovaných úkolů a krátkodobých plánů. Tento přístup klade důraz na jasné stanovení očekávání od svých podřízených a následně stanovuje odměny za jejich plnění. Ve chvíli, kdy podřízení plní leaderova očekávání v plnění cílů, následuje velmi často odměna. Ve chvíli, kdy tato očekávání neplní, mohou přijít v určité formě sankce.

Tento přístup velmi dobře funguje ve stabilních a předvídatelných prostředích, kde je potřeba dosáhnout vytyčených výsledků nebo když úkoly vyžadují přesný směr a pevné řízení. Je také vhodný pro situace, kde mohou být cíle snadno měřitelné a kde je důležitá rychlá odezva na problémy.

Podle (Judge a Piccolo 2004) je hlavními nástroji tohoto přístupu podmíněné odměňování a řízení podle odchylek. Podmíněné odměňování tkví v jasném stanovení si očekávání a předem definovaných úkolů, za jejichž úspěšné plnění jsou následovníci leaderem odměněni. Leader v transakčním leadershipu má snahu o neustálou komunikaci svých očekávání, zprostředkovává potřebné zdroje a v případě naplnění očekávání následovníky odměňuje. Toto řízení podle odchylek tedy představuje opatření, díky kterému leader přijímá informace, když následovníci dobře neplní stanovená očekávání. Rozlišujeme dva druhy řízení a to aktivní a pasivní řízení podle odchylek. Aktivní řízení pojímá předcházení chybám prostřednictvím stanovených pravidel, průběžné kontroly chování a intervenčních opatření. Pasivní řízení přechází na řešení problému až ve chvíli, kdy se problém projeví jako akutní.²⁰

Transakční leadership má své slabiny v tom, že často může potlačovat vlastní iniciativy a nezávislé myšlení. Kreativita a inovace v tomto přístupu nedostávají příliš mnoho prostoru. Dále může přestat být funkční ve chvíli, kdy následovníky motivují pouze vnější odměny. V tomto případě to může vést k tomu, že budou následovníci vykonávat

²⁰ Procházka et al. 2013, s. 67.

pouze minimum toho, co je po nich požadováno k získání slíbené odměny, aniž by měli snahu překonat očekávání nadřízeného či investovali do svého osobního rozvoje.

I přesto, že může být tento přístup k leadershipu mezi dnešními moderními přístupy považován za zastaralý, stále si na některých pracovních polích udržuje svou důležitost. Často velmi dobře funguje v tradičních průmyslových odvětvích.

13.2 Transformační leadership

Transformační leadership je jedním z klíčových směrů v oblasti vedení, který klade důraz na rozvoj charismatu leadera a vnitřní motivace jeho následovníků a spolupracovníků. Tento přístup používá podle Basse (1997) čtyři základní nástroje, které jsou zásadní pro dostatečně efektivní vedení a dosahování cílů.

1. Idealizovaný vliv
2. inspirace následovníků
3. intelektuální stimulace
4. osobního přístupu leadera k následovníkům²¹

1) Idealizovaný vliv

Idealizovaný vliv zprostředkovává chování, které má za úkol docílit identifikace následovníků s leaderem. Tento vliv leader získává tím, že má důvěru v sebe samotného, věří v to, co dělá, věří v cíle organizace, zastává jasné názory, je oddaný své vizi a vždy stojí za svými hodnotami a zásadami. Při klíčových rozhodnutích vždy zastává morálních hodnot a chová se eticky, což vyúsťuje v absolutní důvěru lidí okolo něj. Všemi těmito způsoby leader nabývá svého charisma.

2) Inspirace následovníků

V této oblasti jde o prezentaci vize. Leader musí svým následovníkům od prezentovat vizi tak, aby vzbuzovala nadšení, byla splnitelná a žádoucí. Toho docílí především tím, že on sám dává najevo svou důvěru a odhodlání vizi naplnit. Dále svým následovníkům pomáhá, aby vizi opravdu dobře a detailně rozuměli, aby pro ně byla uchopitelná. Leader by měl figurovat jako optimista a dávat ostatním energii a nadšení pro její plnění.

²¹ Procházka et al. 2013, s. 68-69

3) Intelektuální stimulace

Hlavní snahou leadera v intelektuální stimulaci je vybízení svých následovníků k tomu, aby se zapojovali do aktivního hledání nových řešení problémů nebo obtížných situací. Leader se snaží hledat nové přístupy, snaží sebe a jeho následovníky odchýlit od starých a tradičních schémat. Nejen, že dává následníkům prostor k seberealizaci, ale přímo je k ní vybízí. Vyžaduje od nich aktivní přístup a co největší množství nových nápadů.

4) Osobní přístup

Osobní přístup reprezentuje leaderovo chování ke každému jednomu jedinci mezi jeho následovníky. Jeho přístup by měl být ke každému z nich individuální, měl by v každém vytvářet pocit, že právě on je důležitý. Jeho hlavní snaha se projevuje podporou jejich osobního růstu prostřednictvím vnímání každého následovníka jako originální a jedinečnou osobnost. Leader by měl v tomto hledisku velmi dobře zvažovat jejich dovednosti, ale i individuální potřeby a sny. Jednodušeji řečeno, leaderovi záleží na tom, aby jasně dal najevo zájem o své následovníky, protože právě tím si získává jejich oddanost.

Princip transformačního leadershipu na efektivitu vedení je následující. Idealizovaný vliv (charismatické chování) dělá z leadera charismatickou osobnost, které u následovníků nabývá vysoké důvěry. Pro charismatického leadera je jednoduché vyvolat v následovnicích to, že ho chtějí následovat. Inspirace následovníků (atraktivní vize) zajišťuje, že následují něco smysluplného a důvěryhodného. Leader je pro ně vzorem a oni nabývají přesvědčení, že společně s ním dojde k naplnění vize. Intelektuální stimulace dobrého leadera následovníkům zprostředkovává prostor pro to, vyjadřovat vlastní nápady a aktivně se zapojovat do řešení problémů. Právě díky intelektuální stimulaci se snaží pracovat na svých nápadech a aktivně se zapojovat. Osobní přístup umožňuje prostřednictvím leadera každému jednomu následovníku cítit, že je o něho zájem a že je pro celek nepostradatelnou částí. Díky tomu následovník získává pocit důležitosti sebe i své práce. Všechny tyto nástroje transformačního leadershipu pomáhají leaderovi

získávat následovníky pro společnou vizi a navyšuje tak i jejich osobní motivaci. Následovníci se pak nejen snaží naplnit, co se od nich očekává, ale probouzí se v nich i určitý duch soutěživosti být dokonce lepší, než je leader sám. (Hofmann, Jones, 2005).²²

14 Osobnost leadra

Osobnost leadera je komplex charakteristických vlastností, emocí a způsobů chování, které tvoří jeho jedinečný a charakteristický styl vedení. Charakteristiky osobnosti leadera mohou zahrnovat různé faktory, které ovlivňují jeho schopnost efektivně vést a motivovat ostatní členy týmu. Procházka a spol. definují osobnostní rysy jako „*Stabilní osobnostní charakteristiky, které se projevují v konzistentních vzorcích chování, ty jsou pak relativně imunní vůči situačním vlivům – osoby s určitými rysy vyjadřujícími specifické predispozice k chování by měly reagovat (chovat se) podobně napříč různými situacemi kladoucími různé požadavky na chování člověka*“.

U osobnostních rysů leaderů Procházka et spol. deklarují „*Osobnostní rysy leaderů jsou souborem relativně stabilních a koherentních osobnostních charakteristik, které vedou ke konzistentnímu vůdcovskému chování leadera napříč různými situacemi ve skupině či organizaci*“. Podle těchto vzorců můžeme spolehlivě předpovídat budoucí efektivitu leadera, z tohoto důvodu je osobnost jedním z nejdůležitějších předpokladů pro dobré vykonávání vůdcovské role.

14.1 Osobnostní rysy modelu Big Five

Model Big Five je jeden z nejpoužívanějších způsobů testování lidí a jejich osobnostních rysů. Testy na základě tohoto modelu jsou používány celosvětově jak v psychometrickém průzkumu, tak při výběru zaměstnanců. Díky tomuto testování můžeme také dopředu zjistit, na které pracovní pozice bychom se hodili nejvíce. Test vznikl v období mezi lety 1950–1990 na základě řady výzkumů zaměřených na osobnostní vlastnosti. S finálním modelem přišel v roce 1981 americký psycholog Lewis Goldberg, jehož cílem bylo vytvořit funkční model, který se skládá z pěti nejzásadnějších vlastností každého člověka. Vytvořil model Big Five, jindy nazýván zkratkou OCEAN. Tento model se skládal z 5 základních vlastností: Openness to experience.(otevřenost), Conscientiousness

²² Procházka et al. 2013, s. 70.

(svědomitost), Extraversion (extraverze), Agreeableness (přívětivost) a Neuroticism (opačně emoční stabilita). Od začátku si byl L. Goldberg vědom, že se výsledky testů budou odvíjet od zásadních faktorů jako je země původu, kultura věk a gender.²³

S tím samozřejmě přicházela otázka, jak těchto pět základních vlastností správně interpretovat.

1. Otevřenost

Tento osobnostní rys měří přístup člověka ke všemu novému a neprobádanému, určuje naše schopnosti přijímat nové nápady, myšlenky, zkušenosti a hledání různorodosti. Osoby s vysokou mírou otevřenosti jsou obvykle velmi kreativní, nebojí se zkoušet nové věci a vysoce touží po poznání. Často preferují intenzivní euforické zážitky, ale naopak jim dělá problém se soustředit na opravdu důležité věci a inklinují tak k nevypočitatelnosti. Osoby s nízkou mírou otevřenosti oproti tomu preferují racionální přemýšlení a rozhodování (nejlépe na základě podložených dat). Tito lidé mají silné tendence k tvrdohlavosti a dogmatismu.

2. Svědomitost

Tento osobnostní rys vyjadřuje u jedince míru organizovanosti, spolehlivosti a disciplinovanosti. Jedinec s vysokou mírou svědomitosti preferuje přesné plánování oproti spontánnosti, je vysoce soustředěný a nenechá se ničím ani nikým vyvést z míry. Naopak u jedinců s nižší mírou svědomitosti je typické spontánní jednání a flexibilita, které často mohou přecházet až ke sklonům k nespolehlivosti a nedbalosti.

3. Extraverze

Tato dimenze se soustředí na míru sociální aktivity a celkově energetické aktivity jedince. Osoby s vysokou mírou extraverze obvykle bývají velmi společenští, nedělá jim problém se kamkoliv začlenit a mají vysoké množství energie, o kterou se chtějí podělit. Tyto faktory často vedou k tomu, že mají problém s vysokou mírou dominance. Naopak osoby introvertní (tedy opačné) mají problém se socializací, nejraději tráví čas sami se sebou a se svými myšlenkami. Z těchto důvodů vychází jejich častá submisivita a rezervovanost.

²³ "Big 5" Pět hlavních vlastností vaší osobnosti. Online. Mind set. 2020. Dostupné z: <https://www.mindset.cz/prispevky/10591-5-hlavnich-vlastnosti-vasi-osobnosti/>. [cit. 2024-04-11].

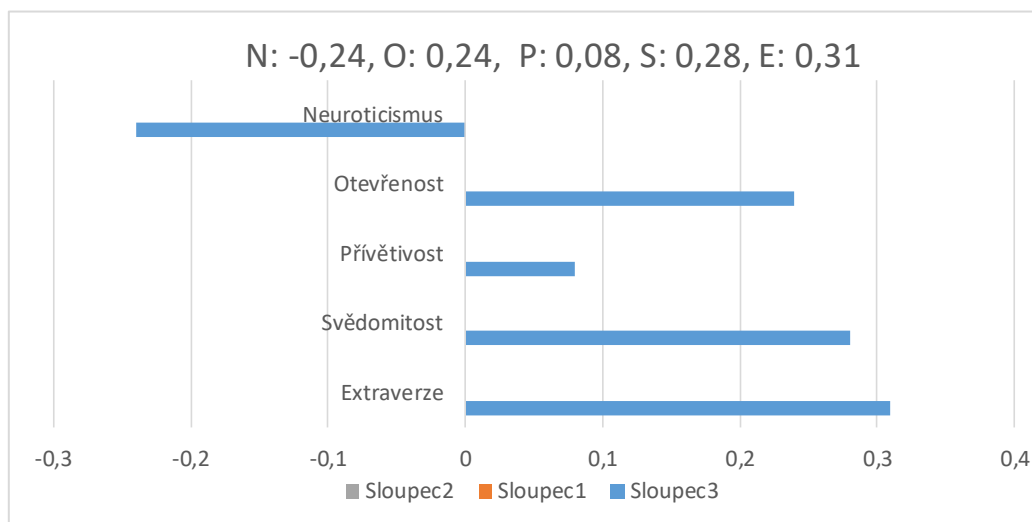
4. Přívětivost

Tato charakteristika udává míry schopnosti empatie, soucitu, kooperace a ochoty pomáhat jiným lidem. Jedinci s vysokou mírou přívětivosti často inklinují k tomu být submisivnější a naivnější. Naopak jedinci s nízkou mírou přívětivosti jsou často ti, se kterými je obtížnější vyjít, mají nedostatek pochopení a jsou ve skupině lidí problémovými články.

5. Emoční stabilita - Neuroticismus

V této dimenzi mluvíme především o schopnosti jedince ovládat své emoce. Jak moc je jedinec odolný vůči emočnímu stresu tzn., jak zvládáme složité situace jako řešení konfliktů osobní neštěstí. Lidé s vysokou emoční stabilitou dobře ovládají své emoce a myšlenky, ale mohou mít tendence k lhostejnosti vůči sobě i okolí. Naopak jedinci s nízkou emoční stabilitou se nechají snadno vyvést z míry, často mají mnoho pocitů obav a pochyb a proto jsou snadno zranitelní.

Jeden z prvních pokročilejších výzkumů, který zkoumal vztah mezi osobnostními rysy Big Five a leadershipem proběhl v roce 2002. Výzkum se zaměřoval na 73 leaderů. Ve výzkumu byla naměřena následující překvapivá data. Extraverze ovlivňuje pravděpodobnost, že se jedinec stane lídrem, s poměrně významnou mírou, vyjádřenou korelačním koeficientem 0,31. Vliv na efektivitu vedení je nicméně mírně nižší, s korelační hodnotou 0,24. Největší vliv na to, jak efektivní lídr je, mají extraverze společně s otevřeností k novým zkušenostem, obě s korelací 0,24. Naopak, nejnižší souvislost s vůdcovskými schopnostmi vykazuje přívětivost, s koeficientem pouhých 0,08. Negativní korelace byly pozorovány u vlastnosti neuroticismus. Jak je však ve výzkumu zmíněno, definice otevřenosti může být problematická, což občas vede k jejímu zaměňování s extraverzí. Vztah mezi osobnostními rysy Big Five a jejich výskytem u vůdců je vizualizován v grafu níže.



Graf 2: vlastní zpracování

14.2 Osobnostní charakteristiky leadra mimo model Big Five

Osobnostní charakteristiky leadra jsou zásadním faktorem při odvíjení směru a charakteru jeho vedení. Kromě tradičního modelu osobních rysů Big Five existuje mnoho dalších osobnostních charakteristik, které je možné použít k posouzení úspěšného leadra. V modelu Big five by bylo možné je nalézt po hlubším rozebrání jednotlivých pojmů. Například charakteristika inteligence (kognitivní schopnosti), vykazují slabě pozitivní vztah jak s vnímanou efektivitou leadra, tak s self – efficacy. Důležité je zde zmínit také seznam deseti klíčových oblastí osobnostních rysů, které ovlivňují efektivitu leadra podle Yukla (2008). Mezi tyto oblasti spadá míra energizace a odolnost vůči stresu, sebedůvěra, interní místo kontroly, emocionální stabilita, potřeba moci, osobnostní integrita, narcismus, výkonová orientace a potřeba blízkosti a osob. Osobnostní charakteristiky leadra predikují výkon leadra přímo i nepřímo. Nepřímý vliv osobnostních charakteristik má podle House (1991) leaderovo charisma.

Jiné možné vysvětlení nepřímého vlivu osobnostních charakteristik (včetně osobnostních rysů) uvádí Zaccaro (2004), který shrnuje atributy efektivního leadra do šesti skupin rozdělených do dvou oblastí. Součástí takzvaných distálních atributů jsou kognitivní schopnosti (tedy včetně výše zmiňované inteligence), osobnostní rysy (popsané např. pomocí modelu Big Five), motivy a hodnoty. Mezi takzvané proximální atributy patří například sociální dovednosti, dovednosti řešení problémů a odbornost. Distální atributy mající charakter osobnostních rysů. Působí na efektivitu leadra přes proximální atributy, které mají charakter manažerských kompetencí nebo manažerských dovedností.

Zjednodušeně řečeno tedy osobnostní charakteristiky ovlivňují kompetence a kompetence pak ovlivňují efektivitu leadera.²⁴

Podle některých vědeckých výzkumů jsou tyto „osobní“ charakteristiky leadera silně přeceňované. Někteří mají za to, že leader může mít vlastnosti, které mu budou značně přispívat k tomu stát se dobrým leaderem (vysoká inteligence, extraverte atd.), avšak neexistuje, že se někdo narodil s osobností leadera. Toto velmi dobře shrnuje deklarace Karriera (2005) „*Člověk s určitými rysy leadera se stane leaderem, pokud právě tyto rysy určitá situace vyžaduje*“.²⁵

14.3 Hodnoty leadera

Hodnoty leadera jsou jedny z nejdůležitějších ukazatelů, které z něho dělají dobrého leadera. Své hodnoty by měl leader zastávat za každé situace, protože právě ty mu napomáhají být opravdový. Za jednu z nejdůležitějších hodnot je považována osobní integrita. Její kouzlo spočívá v tom, že leader ve své podstatě dá slovo sobě samému a ctění toho slova v době, kdy má být dodržováno. Tato integrita velmi souvisí s morálností a etičností chování leadera. Když má osobní integritu je sám pro sebe i pro ostatní autentický. Jeho vnitřní procesy jsou v rovnováze s těmi, které se dějí z venku. Bez osobní integrity by nemohl být leader leaderem pro sebe, ani pro ostatní.²⁶

Za další velmi důležité hodnoty jsou považovány pokora, čestnost, důvěryhodnost, spravedlivost, starostlivost a respekt vůči druhým lidem. Úcta a respekt k druhým lidem nabývá své důležitosti v tom, že je silně napojená na to, jak druhé lidi zvládáme motivovat a tím dosahovat požadovaného výkonu k ubírání směru organizace tam, kam právě potřebujeme. Hodnotu důvěry získává leader právě v tehdy, kdy v očích ostatních dostává svých hodnot, právě to prohlubuje v jeho následovcích pocit, že vědí, co od něho mohou očekávat.

²⁴ Procházka et al. 2013, s. 41.

²⁵ Procházka et al. 2013, s. 43.

²⁶ *Hodnotový leadership*. Online. DOMROVSKÁ, Michaela. Vogue. 2021. Dostupné z: <https://www.vogue.cz/clanek/vogue-leaders/michaela-dombrovska/hodnotovy-leadership>. [cit. 2024-04-11].

14.4 Gender leadera

Téma genderu ve vedení je v moderních přístupech považováno za velmi důležité. Rozkrývá problematiku toho, jak pohlaví ovlivňuje styl vedení, přístupy k vedení, vnímání vedoucích pozic a možnosti pro muže a ženy v dosahování vedoucích pozic. Toto téma zahrnuje zásadní otázky rozdílu vedení mezi muži a ženami, genderové stereotypy, kterým jsou ženy v leadershipu pravidelně vystavovány a strategie pro podporu větší genderové diverzity ve vedoucích pozicích. Mnoho studií dokazuje, že muži a ženy mohou přistupovat k vedení odlišně, což je připisováno kombinací sociálních, kulturních a individuálních faktorů. Ženy ve vedení často upřednostňují spolupráci a participaci, na rozdíl od mužů, kteří více preferují autoritativnější „víc na sebe“ zaměřený přístup. Tato diverzifikace ale nemůže být brána jako něco, co je pevně dané. Existuje mnoho případů, kdy se obě pohlaví chovají zpravidla velmi podobně nebo kdy jednotlivci nevykazují charakteristiky daného pohlaví, které jsou od nich na základě obecných pravidel očekávány. Genderové předsudky mohou často hrát zásadní roli v tom, jak jsou osoby ve vedení vnímány a jakým příležitostem se jim dostává. Ženy často čelí odborným pojmem tzv. skleněnému stropu. Skleněný strop je neviditelná bariéra, která brání postupu na vyšší pozice v organizacích. Dalším významným fenoménem je tzv. skleněný útes, díky kterému jsou ženy, když dochází ke krizovým situacím v organizaci prověřovány mnohem pravděpodobněji, než muži a to proto, že je u žen vnímáno větší riziko neúspěchu.

Neumann (2001) analyzoval 20 938 seznamovacích inzerátů (z toho 10 746 od mužů a 10 192 od žen) uveřejněných v německých novinách v období 1900 až 2000. Z jeho výzkumu vyplynulo, že zatímco skoro polovina mužů (46,5 %) ve svých inzerátech uváděla finanční stabilitu jako svou hlavní přednost, jen malý zlomek (5,5 %) z nich vyhledával finančně stabilní ženy. Na druhé straně, přibližně šestnáct procent (15,8 %) žen deklarovalo, že mohou nabídnout finanční zabezpečení, a podobné procento (15,4 %) žen také očekávalo finanční zabezpečení od potenciálních partnerů. Finanční zabezpečení tak vyplývá jako důležitý faktor, který je pro ženy důležitý a muži jsou ochotni ho poskytnout. Naopak, fyzická přitažlivost byla častěji zdůrazňována muži ve svých inzerátech a častěji nabízena ženami. Tento trend byl zřetelný jak na počátku, tak na konci 20. století, což naznačuje, že ženy preferují partnery s vyšším socioekonomickým statusem mnohem více než muži. Socioekonomický status má úzkou vazbu na pracovní pozici, kterou jedinec zastává. Obvykle, když někdo dosáhne na manažerskou nebo jinou vysokou pozici, získává tím nejen větší finanční odměny, ale také vyšší společenské uznání. Pro muže to představuje další

významnou motivaci k usilování o vedoucí role, což často vede k většímu počtu mužských kandidátů pro tyto pozice a k intenzivnějšímu úsilí z jejich strany o jejich získání.²⁷

Tento faktor může také přispívat k rozdílům v zastoupení pohlaví na vedoucích pozicích. Pro zvýšení genderové diverzity v leadershipu je nutné větší vzdělávání. Rozšiřování povědomí v organizacích formou mentorství, networkingových příležitostí, vzdělávacích programů a podobných nástrojů. Zároveň je klíčové o genderových stereotypech otevřeně diskutovat a soustředit se na jejich povolování tak, aby muži i ženy měli stejné příležitosti v oblastech vedení bez předsudků a omezení. Otevření témata genderu v leadershipu vede nejen k podpoře rovnosti, ale i k podpoře jeho rozvoje pomocí nových perspektiv.

²⁷ Procházka et al. 2013, s. 47.

15 Metodologická část

15.1 Metodologie výzkumu

Výzkum byl rozdělen do čtyř základních fází. V první fázi byl vytyčen cíl výzkumu a byla definována klíčová výzkumná otázka. V další, tedy druhé fázi byly zvoleny metody, kterými budou data sbírána a následně vyhodnocována. Ve předposlední fázi byla data shromážděna a ve čtvrté, poslední fázi došlo k vyhodnocení dat.

V rámci této studie byly využity dva hlavní metodologické přístupy: sondáž vzorku a kvalitativní výzkum formou rozhovorů. Data získaná prostřednictvím obou metod byla následně analyzována s cílem identifikovat klíčové názory, tendence a odlišnosti v postojích leaderů. Kvantitativní data ze sondáže byla analyzována pomocí jak statistických metod, tak analýzy hlavních vzorců a názorů. Kvalitativní data z rozhovorů zkoumána především tematickou analýzou. Tato kombinovaná metodologie umožnila získat komplexní pohled na zkoumanou problematiku. Tento metodologie zkoumání dané oblasti zajišťuje, že výsledky studie jsou věrohodné a dobře podložené a poskytují tak pevný základ pro další analýzy a doporučení.

15.2 Sondáž vzorku

Sondáž představuje kvantitativní techniku, která zprostředkovává získání přehledných informací o konkrétním tématu na konkrétním vzorku, v tomto případě vzorku leaderů. Sondáž byla provedena s využitím strukturovaného dotazníku, který byl distribuován elektronicky.

15.3 Kvalitativní výzkum formou rozhovoru

Kvalitativní výzkum je metodologický přístup užívaný zejména v sociálních vědách. Zaměřuje se na porozumění způsobu, jakým dávají lidé smysl jevům kolem sebe. Ve srovnání s kvantitativním výzkumem, který hledá kvantifikovatelné důkazy a využívá statistické analýzy, kvalitativní výzkum je soustředěn na hlubší zkoumání myšlenek, postojů a chování jedinců nebo skupin. Analýza je v tomto výzkumu prováděna opravdu detailně a právě proto je toto šetření nazýváno hloubkové. Kvalitativní výzkum má několik používaných metod. Nejčastější metodou jsou právě rozhovory, ve kterých informace získáváme přímo od zúčastněných osob. Tyto rozhovory mohou být strukturované, nestrukturované nebo polostrukturované.

Rozhovory byly realizovány s třemi vybranými leadery, kteří byli vybráni na základě jejich rozmanitých zkušeností a vlivu v daném oboru. Kvalitativní rozhovory poskytují hloubkový vhled do osobních pohledů, názorů a zkušeností vybraných leaderů. Každý rozhovor byl uskutečněn osobně a trval přibližně jednu hodinu. Otázky zpracovaného rozhovoru byly otevřené a byly připraveny tak, aby podporovaly diskuzi a umožnily respondentům vyjádřit se bez jakéhokoliv externího/interního omezení.

15.4 Výzkumná otázka a cíl výzkumu

Klíčovou otázkou tohoto výzkumu je, zda je mezi leadery více populární měkký přístup k leadershipu, naproti tvrdému přístupu k leadershipu. Cílem tohoto výzkumu je potvrdit nebo vyvrátit tuto hypotézu: Organizace, které upřednostňují empatii, komunikaci a osobní rozvoj, dosahují obecně lepšího pracovního výkonu, vyšší míry zaměstnanecké spokojenosti a větší inovační kapacity. Tento trend je důsledkem transformace pracovního prostředí, které je stále více zaměřené na hodnoty, jako je flexibilita, týmová práce a osobní stabilita. Měkký přístup odmítá autoritativní modely vedení ve prospěch více otevřených a participativních přístupů.

Změna v přístupu k leadershipu je ovlivněna také demografickými změnami v pracovní síle, zejména příchodem mileniálů a Generace Z na trh práce, kteří vyžadují větší smysl a účel ve své práci a očekávají od svých vedoucích podporu a pochopení. Tato generace také vyhledává pracovní prostředí, které podporuje starost o duševní zdraví a osobní rozvoj. Dalším faktorem, který přispívá k popularitě měkkého přístupu, je rostoucí uznání významu emocionální inteligence jako klíčové kompetence pro úspěšné vedení. Emocionální inteligence, schopnost rozpoznat, chápat a řídit vlastní emoce a emoce ostatních, je nyní považována za nezbytnou pro efektivní komunikaci, řešení konfliktů a vytváření silných týmových vazeb. Další důležitou součástí popularizace tohoto přístupu je forma nebo způsob motivace zaměstnanců. Vzhledem k rostoucímu důrazu na inovace a kreativitu jako hnací sílu podnikání, organizace zjišťují, že měkký přístup k leadershipu lépe podporuje týmovou spolupráci a inovační myšlení.

15.5 Výzkumný vzorek

V tomto výzkumu bylo vybráno 10 leaderů, každý z jiného pracovního prostředí. Podmínkou výběru leaderů byly bohaté pracovní zkušenosti a diverzita jejich oborů. Vzorek tohoto výzkumu byl dělán tak, aby byl genderově vyvážený. Věkové rozhraní respondentů se pohybuje od 29 – 55let. Sedm leaderů bylo dotazováno pomocí online dotazníku, tři leadři

prostřednictvím osobních rozhovorů. Všech deset leaderů prochází z České Republiky a hovoří plyně česky.

15.6 Hlavní výzkumná otázka

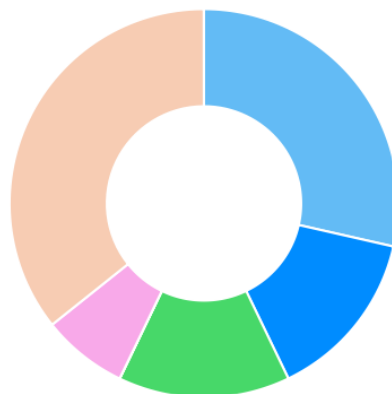
Figuruje v moderním leadershipu spíše měkký přístup k vedení?

15.7 Analýza sondáže a kvalitativního výzkumu

1. Dílčí výzkumná otázka

Zastáváte při vedení lidí konkrétní filozofii?

První výzkumná otázka se zabývá tím, zda leaderi při vedení lidí zastávají nějakého konkrétního přístupu/filozofii. V této otázce došlo k zajímavému rozporu. Pět ze čtrnácti dotazovaných odpovědělo, že spíše nezastávají konkrétního přístupu či filozofie. Jeden respondent odpověděl „Ne“. Čtyři respondenti odpověděli, že rozhodně zastávají určitou filozofii, dva z respondentů se shodují na „Spíše ano“ a dva na „Ano“.



Přístupy k vedení se výrazně liší a odrážejí rozmanitost individuálních filozofií, hodnot a zkušeností leaderů. Výstup z provedeného výzkumu odhaluje mnoho přístupů, které jsou při řízení leadery používány. Různé přístupy, které z výzkumu vyplynuly lze rozdělit do několika základních kategorií.

Například Ing. Petr Janoušek (bývalý generální ředitel Nike ČR) má za to, že ho nejvíce ovlivnila praxe a s ní spojené zkušenosti.

„Já jsem to měl spíše tak, jak se říká learning by doing, tím že jsem byl ve firmě první zaměstnanec, tak jsem rozjížděl něco od úplného začátku, což bylo to unikum těch 90. let. Určitě ale jedním ze základních principů, kterými se řídím, je že když člověk chce být dobrým manažerem, tak musí být nejdřív integrovaná osobnost.“

Jedním z klíčových témat, které se objevuje ve více odpovědích, je důraz na individualizaci a využívání osobních schopností členů týmu. Leaderi uznávají, že každý člen týmu je jedinečný, s vlastními silnými stránkami a potenciálem k růstu. Jeden z respondentů v naprosto zřejmé nadsázce zmiňuje přístup "cukr a bič", který v podstatě odráží myšlenky spojení autoritativního přístupu s empatickým. Tento respondent nicméně následně dodal, že se spíše snaží o využití individuálních schopností lidí, což naznačuje preferenci pro pozitivní motivaci a rozvoj jejich silných stránek. Tento dodatek tedy více odpovídá přístupu empatickému.

Flexibilita a adaptabilita jsou dalšími klíčovými prvky, které se snaží leaderi do svých přístupů vedení zahrnovat. Mnoho leaderů zdůrazňuje význam adaptace stylu vedení na základě konkrétní situace a potřeb týmu. Lidský přístup, prostor pro vyjádření a časté společné rozhodování jsou vnímány jako základní pro budování důvěry. Samostatnost a minimální kontrola jsou také často zmiňovány, což ukazuje na trend směrem k autonomii pracovníků a důvěru v jejich schopnosti plnit úkoly bez příliš častého dohledu. Tento přístup podporuje inovativní myšlení a proaktivní přístup k řešení problémů.

Mgr. Petra Kačírková (výkonná ředitelka nadace EP Corporate Group) zmiňuje jako jeden z hlavních činitelů toho, jak k vedení přistupuje svou vlastní intuici.

„Určitě to ovlivnily zkušenosti, z velké části také intuice a také asi fakt, že jsem spíše týmový hráč.“

Pravděpodobně nejsilněji se většina respondentů shoduje na tom, že je to právě otevřenost, podpora, a pozitivní pracovní prostředí, které jsou hlavní pro vytváření silného týmového ducha a podpory vzájemné spolupráce. Zpětná vazba a komunikace mezi vedoucím a podřízeným, stejně jako podpora ze strany vedoucího, jsou nezbytné pro řešení problémů a dosahování společných cílů.

Někteří z respondentů zmiňují, že jejich přístup k vedení velmi silně ovlivnilo inspirování se známými mysliteli v oblasti leadershipu. Mezi zmiňovanými byl například Simon Sinek. Tyto odpovědi na otázku filozofie/přístupu k vedení naznačují, že se kromě velmi častého vedení pomocí intuice jedince objevují i teoretické modely a filozofie, které mohou v praxi stále hrát velmi důležitou roli.

**Ing. Petr Karla (bývalý výkonný ředitel společnosti Philip Morris International)
v této otázce, zda má nějaký konkrétní přístup nebo filozofii zmiňuje:**

„Já si myslím, že úplně v těch začátcích byli pro mě největším vzorem ostatní vedoucí nebo leadeři, kteří mi nějakým způsobem seděli pracovní a lidsky, nicméně po těch letech mám za to, že hlavním zdrojem k budování nějakého konkrétního přístupu k vedení je praxe a zkušenosti.“

Ze shrnutí nasbíraných odpovědí je zřejmé, že správný leader musí být flexibilní a schopný adaptovat svůj přístup k vedení na míru potřebám a situacím svého týmu, přičemž zároveň udržovat základní hodnoty, jako jsou slušnost a spravedlnost. Tato rozmanitost přístupů k vedení odráží komplexní povahu lidského chování a potřebu hlubokého porozumění k psychologii jednotlivců a týmů.

2. Dílčí výzkumná otázka

Přikládáte ve svém vedení význam emoční inteligenci?

V druhé otázce je hlavním tématem emoční inteligence. Dotazovaní čelili otázce, zda má v jejich vedení emoční inteligence svou roli. Výsledky ukazují, že velká většina leaderů si je vědoma důležitosti emoční inteligence ve svém přístupu k vedení. Se 50 % odpovědí "Rozhodně ano", 21,4 % "Ano" a 28,6 % "Spíše ano", celkem 100 % respondentů potvrzuje, že emoční inteligence hraje klíčovou roli v jejich leadershipových strategiích. Tento konsensus zdůrazňuje význam schopnosti rozpoznávat, rozumět a správně reagovat na emoce jak u sebe, tak u členů týmu. Výsledky jasně naznačují, že leaderové vnímají emoční inteligenci jako základní stavební kámen pro efektivní komunikaci, řešení konfliktů, motivaci a budování důvěry v rámci jejich týmů.

- Rozhodně ano – 50%
- Ano – 21,4%
- Spíše ano - 28,6%
- Rozhodně ne – 0%
- Ne – 0%
- Spíše ne – 0%



Odpovědi respondentů na otázku, jak integrují EI do své práce, poskytují bohatý přehled praktických přístupů a strategií, které rozhodně potvrzují její důležitost.

Empatie a naslouchání jsou klíčovými slovy, které se objevují v mnoha odpovědích. Tato schopnost vcítit se do emocí a situace druhých je nezbytná pro vytváření inkluzivního a podporujícího prostředí, kde se každý cítí slyšen a ceněn. Intuitivní zapojení vlídného přístupu a pozitivní motivace, i když někteří respondenti přiznávají, že neznají konkrétní nástroje EI, ukazuje, že empatie a pozitivní přístup jsou často vnímány jako přirozené součásti jejich interakce s ostatními.

Mgr. Petra Kačírková (výkonná ředitelka nadace EP Corporate Group) o důležitosti emoční inteligence.

„Emoční inteligenci přisuzuji hodně velký význam a je to i na základě zkušenosti, ale i na základě toho, že taková prostě jsem a je mi to blízké. Samozřejmě to vycházení vstříc má své hranice, ale když člověk respektuje lidi v týmu, který vede a jejich potřeby, tak se ty lidi poté cítí ocenění, slyšení a respektováni a o to víc pak plní zodpovědněji ty své úkoly. To se mi prostě již několikrát potvrdilo.“

Někteří leaderi vnímají EI jako hlavní součást svého uvažování a jednání, což ukazuje na hlubokou integraci EI do jejich osobního i profesionálního života. Spolupracující nadřízení, kteří se snaží pomoci a vcítit se do role podřízeného, zdůrazňují důležitost porozumění potřebám a situaci týmu pro efektivní podporu. Leaderi také často zmiňují význam maximalizace zpětné vazby, spravedlivého hodnocení výkonu, a vytváření příležitostí pro neformální setkávání, které podporuje sdílení a budování vztahů. U mnoha leaderů se opakovaně vyskytuje, že se neustále snaží o vytvoření tvůrčího a bezpečného prostředí a kde je kladen důraz na zohlednění individuálních příběhů a z vyplývajících strachů a stresorů. Dále leaderi zdůrazňují, že právě aktivní reagování na každodenní situace, vnímání atmosféry a zodpovědnost v chování k ostatním jsou nezbytné pro udržení dobré pracovní kultury.

Ing. Petr Karla (bývalý Výkonný ředitel společnosti Philip Morris International) bere emoční inteligenci jako naprosto neoddělitelnou součást dobrého vedení:

„Rozhodně ano, nějaký člověk, který je velmi inteligentní, velmi analyticky vybavený a je rychle schopný poznat, kde je problém a nastavit okamžitě nějaký plán, jak ho co nejrychleji odstranit, ale neví, jak tu strategii vlastně efektivně předat dál, tak to prostě nestačí. Jeden z klíčových elementů, jak do toho ty lidi zapojit, aby byl ten problém řešen efektivně a rychle, je právě ta emoční inteligence.“

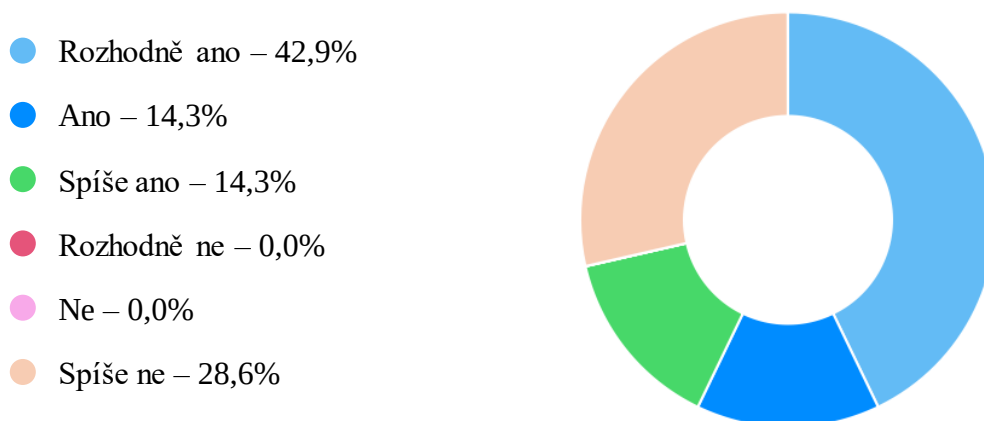
„Když tam není emoční inteligence, tak se ty věci, které po těch lidech žádáte, doopravdy nezakotví, vy to tam jako inteligencí a vědomostmi natlačíte, ale nikdy se to tam bez té emoční inteligence reálně neuchytí.“

Jako poslední a možná nejdůležitější je poznání a porozumění vlastní emoční inteligenci. Pro více leaderů je to základem, na kterém staví celý svůj přístup k integraci EI do jejich pracovního prostředí. Tato sebereflexe a sebepoznání umožňuje lepší řízení vlastních emocí a tím značně zjednodušuje další kroky v její následné integraci.

3. Dílčí výzkumná otázka

Čelíte ve Vašem pracovním prostředí pravidelně obtížným situacím nebo konfliktům?

V moderním pracovním prostředí jsou obtížné situace a konflikty nevyhnutelnou součástí týmové dynamiky a interpersonálních vztahů. Při zkoumání přístupů k řešení konfliktů a obtížných situací v pracovním prostředí výzkumná data odhalila, že se většina respondentů s těmito situacemi více či méně pravidelně setkává. S 42,9 % odpovědí "Rozhodně ano", 14,3 % "Ano" a dalšími 14,3 % "Spíše ano", celkem 71,5 %. Naopak, 28,6 % respondentů, kteří odpověděli "Spíše ne", tedy že se s obtížnými situacemi příliš často nesetkávají.



V doplňující otázce byli leadři dotazováni, jaké jsou jejich osobní strategie pro řešení obtížných situací a konfliktů. Z jejich odpovědí vyplynulo, že existuje široké spektrum strategií, které jsou aplikovány v závislosti na konkrétní situaci a dynamice týmu.

Ing. Petr Janoušek (bývalý generální ředitel Nike ČR) k tomuto tématu deklaruje:

„Velké umění je, zkombinovat dvě věci. První věcí je smysl pro zodpovědnost, který je u většiny vedoucích osob relativně vyvinutý, protože na základě toho byli na tu pozici

vybrání. Zároveň, a to se ukazuje právě v těch obtížných situacích, je potřeba si držet neustále nadhled a určitý odstup, ze kterého vyplývá stále jako určitá lehkost. Tyto věci pak mohu spolehlivě v těch krizových situacích přenášet na tým a předcházet tak dalším takovým situacím.“

Jedním z prvních kroků, který leadrové zdůrazňují, je rozlišení mezi skutečně obtížnou situací a běžnou výzvou spojenou s náročnou profesí. Toto vyhodnocení je zásadní pro stanovení adekvátní reakce, která může zahrnovat konstruktivní dialog a snahu porozumění konfliktu. Leaderové si uvědomují význam otevřené komunikace a vysvětlení racia za rozhodnutími, což napomáhá k pochopení, uznání různých argumentů a následné domluvě.

Ing. Petr Karla (bývalý výkonný ředitel společnosti Philip Morris International) se s konflikty a obtížnými situacemi setkával ve svém působení velmi často, klíčem k řešení těchto problémů je podle něho aktivní přístup a charakterizování problému.

„Hlavní podle mého je nevnášet do toho příliš emocí a nejprve se postavit před ty fakta toho problému a shodnout se na tom, jak ten problém vypadá a když dojde k tomuto konsenzu, tak je vlastně problém z 50% vyřešen, protože najednou tedy víte, jak ten problém vypadá a až po této fázi přichází ta zábavnější část, řešení toho problému.“

Část leaderů upřednostňuje získání si odstupu a pohled na situaci z nadhledu, což umožňuje strategické plánování a udržení objektivity. Tato schopnost nebrat si konflikty osobně je zásadní pro udržení profesionálního přístupu. Rozhodnost, snaha o porozumění kořenům problému a hledání kompromisů jsou další často zmiňované prvky.

V případě konfliktů mezi odděleními nebo odbory je klíčová snaha o vysvětlení příčin konfliktu a hledání společného řešení, což vyžaduje schopnost vidět věci z více úhlů pohledu. Osobní setkání s účastníky konfliktu, kde je důležité zachovat klid, poskytnout prostor pro vyslovení a jasně vymezit hranice dohody, jsou považována za účinnou metodu. Leaderové zdůrazňují význam předcházení konfliktům prostřednictvím proaktivní komunikace, racionálního uvažování a stanovení jasných pravidel.

Například Mgr. Petra Kačírková (výkonná ředitelka nadace EP Corporate Group) k tématu řešení konfliktů a obtížných situací dodává, že také velmi záleží v jakém pracovním prostředí a pozici se nacházíte.

„V mém případě je to komplikovanější, protože jsme ve vedení ve dvou lidech, takže v tu chvíli je to spíše o domluvě a rozdělení si kompetencí a držení si hranic, aby ta druhá osoba neměla pocit, že zasahuji do něčeho, co už je její kompetence a také hlavně z toho důvodu, aby se cítila respektována. Až po této dohodě nastane moment, kdy se jde ta situace řešit. Kdybych to ale měla úplně zobecnit, tak nejdůležitější je zde komunikace.“

Rozmanitost strategií odhaluje, že neexistuje univerzální řešení, ale spíše řada přístupů, které mohou být upraveny podle specifických potřeb týmu a situace. Základem úspěšného řešení je však vždy empatie, otevřená komunikace a ochota porozumět perspektivám ostatních.

4. Dílčí výzkumná otázka

Snažíte se aktivně pracovat na vytváření a udržování pozitivní firemní kultury?

Ve čtvrté výzkumné otázce byli leadři dotazováni, zda se snaží aktivně pracovat na vytváření a udržování pozitivní firemní kultury. V této oblasti se většina respondentů jasně shoduje s bilancí odpovědí 64,3% „Rozhodně ano“, 21% „Ano“ a s 14,3% „Spíše ano“. Jednoznačná převaha „Rozhodně ano“ je důkazem, že se leadři snaží jít aktivně naproti vytváření přívětivé a pozitivní kultury v pracovním prostředí.

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Rozhodně ano	9	64,3%
Ano	3	21,4%
Spíše ano	2	14,3%
Rozhodně ne	0	0,0%
Ne	0	0,0%
Spíše ne	0	0,0%

Doplňující otázka se zabývá pozitivní firemní kulturou a jak se leadři snaží pracovat na jejím budování. Budování pozitivní firemní kultury je klíčovým prvkem úspěšného vedení a rozvoje každé organizace. Ze získaných odpovědí leaderů je zřejmé, že existuje mnoho cest, kterými se leadři snaží pozitivní kulturu ve firmě budovat.

Podle Ing. Petra Janouška (bývalého generálního ředitele Nike ČR) jsou zásadními faktory budování pozitivní firemní kultury následující:

„Jednoznačně vždy záleží na tom, kdo ty lidi vede. Důležitou věcí je, že pokud si člověk opravdu ty přímé podřízené vybírá, tak je musí umět dobře namixovat, tedy vědomě mixovat tu chemii, aby to celkově dohromady fungovalo. Velmi dobré zkušenosti mám také s mixem mužů a žen půl na půl, ta energie pak také vypadá úplně jinak. Dále k tomu také přispívají určité neformální akce. Tohle všechno utváří tu firemní kulturu.“

Jedním z hlavních často zmiňovaných aspektů je podle leaderů dobrá nálada v týmu a chápání chyb jako příležitosti k učení, nikoli jako k selhání. Leaderové zdůrazňují, že je klíčové, aby se stejné chyby neopakovaly, avšak je důležité zachovat pozitivní přístup k výzvám.

Otevřenost, transparentnost a podpora ze strany vedení jsou nezbytné pro to, aby se zaměstnanci cítili ceněni a slyšeni. Pravidelné sdílení "koleček dobrých zpráv" na poradách, maximální informovanost týmu a pozitivní vystupování nejen vůči podřízeným, ale i kolegům. To jsou praktiky, které vedou podle některých leaderů k posílení týmového ducha.

Podle Mgr. Petry Kačírkové (výkonné ředitelky nadace EP Corporate Group) má její role na udržování pozitivní firemní kultury zásadní vliv. Dále také dodává, že je velmi často málo rozeznatelné, co vše se od působení té vedoucí osoby odvíjí – jako například právě atmosféra firemní kultury.

„Myslím si, že má role je nesmírně důležitá v nastavování atmosféry. Určitě je potřeba být respektující, vyslechnout si názor, zhodnotit ten názor a poté to nějakým způsobem zapasovat do těch společných cílů toho týmu. Zároveň mám za to, že by měl ten vedoucí pracovník přistupovat k věcem s klidem a nevytvářet zbytečné vypjaté emoce a situace.“

Networking, sdílení osvědčených postupů, zavádění užitečných nástrojů a podpora individuality každého člena týmu umožňují podle některých leaderů zaměstnancům, aby se ve svém pracovním prostředí cítili co možná nejlépe. Opakované vysvětlování firemní strategie a vize, i přes nutnost častých opakování na různých úrovních managementu, je považováno za zásadní pro udržení soudržnosti a směřování týmu. Podle leaderů je toto také velmi důležitý faktor, protože společná víra a odhodlání lidí spojuje.

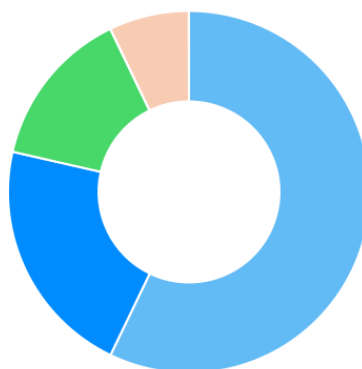
.V konečném důsledku, leaderové zdůrazňují význam svého osobního příkladu ve vztahu k lidem. Mají snahu transparentně komunikovat, dávat prostor pro zpětnou vazbu a přistupovat ke každému jedinci individuálně. Toto jsou podle leaderů klíčové faktory pro vytváření inkluzivní a podporující pracovní kultury.

5. Dílčí výzkumná otázka

Zajímáte se aktivně o motivaci Vašich zaměstnanců?

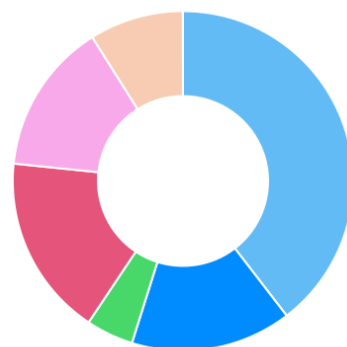
Další výzkumná otázka se zabývá motivací zaměstnanců. Z responsí leaderů je zřejmé, že se velká většina z nich se aktivně zajímá o motivaci svých zaměstnanců. Celkem 57,1 % respondentů uvedlo "Rozhodně ano", 21,4 % "Ano" a 14,3 % "Spíše ano". Pouze malý podíl 7,1 % odpověděl "Spíše ne", což ukazuje, že téměř všichni dotázaní leaderi považují motivaci za velmi důležitou.

- Rozhodně ano – 57,1%
- Ano – 21,4%
- Spíše ano – 14,3%
- Rozhodně ne – 0,0%
- Ne – 0,0%
- Spíše ne – 7,1%



V doplňující otázce ohledně motivace byli leaderi dotazováni, jaké z následujících motivačních nástrojů využívají ve svém pracovním prostředí nejčastěji. Prostředkem hodnocení byly následující body, které leadři procentuálně ohodnocovali podle míry jejich užívání (dohromady body tvoří 100%).

- Finanční ohodnocení/bonusy/prémiový systém - 39,6%
- Systém nefinančních benefitů – 15,3%
- Precizně vypracovaná schémata individuálních KPI's - 4,5%
- Transparentní komunikace a participativní vedení – 17,3%
- Individuální přístup (empatie vůči jednotlivci) – 14,4%
- Motivace na základě ztotožnění se s cílem organizace/projektu - 8,9%



Jak můžeme vyčíst z grafů výše nejpobulárnější je pro udržování motivace u leadrů kombinace finančních i nefinančních stimulů. Finanční ohodnocení, včetně bonusů a prémiových systémů, tvoří s 39,6 % největší část využívaných motivačních nástrojů. Tento výsledek naznačuje, že jsou materiální odměny stále oblíbeným nástrojem k motivaci lidí, což dobře reflektuje tradici materiálních odměn, která jak můžeme vidět stále přetrvává.

Transparentní komunikace a participativní vedení, s 17,3 %, ukazují na rostoucí pochopení potřeby zapojování zaměstnanců do rozhodovacích procesů a otevřenosti informací. Tento motivační nástroj procentálně navazuje na finanční ohodnocování, což znovu potvrzuje jeho důležitost.

Podle Ing. Petra Janouška (bývalého generálního ředitele Nike ČR) je základem motivace osobní příklad.

„Nemůžete po těch lidech chtít, aby například chodili včas, když vy sám to neděláte. Osobní příklad je tedy naprosto klíčová věc. Poté samozřejmě máte v ruce formální motivační systém, v něm ty lidé mají pohyblivou složku a v ní vy nastavíte parametry, které povedou k úspěchu té firmy a zároveň ty lidé vědí, jak to mohou ovlivnit a když ty parametry splní, tak budou spokojeni z hlediska toho svému příjmu. U individuální motivace, by ta vedoucí osoba měla na základě rozhovorů one to one pochopit, co toho konkrétního člověka nejvíce motivuje.“

Systém nefinančních benefitů, představující 15,3 % odkazuje na fakt, že motivace nespočívající jen v přímém finančním ocenění má také značný význam. Tyto benefity mohou zahrnovat flexibilní pracovní dobu, možnosti osobního rozvoje, zdravotní péči a další potřeby podřízených. Na tyto možnosti podřízení také velmi pozitivně reagují a jsou dobrým prostředkem pro motivaci.

Individuální přístup, včetně empatie vůči jednotlivcům, který tvoří 14,4 %, zdůrazňuje, že personalizovaná pozornost a uznání individuálních potřeb a úspěchů může být silným motivačním nástrojem. Respektování osobních charakteristik a přizpůsobení motivace jednotlivým zaměstnancům je klíčové pro budování pozitivního pracovního prostředí.

Mgr. Petra Kačírková (výkonná ředitelka Nadace EP Corporate Group)
k tématu motivace a motivačních nástrojů v neziskovém sektoru:

„Tím, že působím v neziskové oblasti, která je v některých ohledech velmi specifická, tak ta motivace tam je opravdu hodně o tom vyjádření respektu k tomu druhému, nevyužívání nějaké nadřazenosti té své role.“

„Druhým nejčastějším motivačním nástrojem v tom mém sektoru je spíše nefinanční ohodnocování formou určité volnosti jako například zflexibilnění pracovní doby. Také se mi osvědčilo to, že když jsem těm lidem dala tu svou důvěru, tak o to víc sesnažili podat dobrý výkon.“

Motivace na základě ztotožnění se s cílem organizace/projektu, která zaujímá 8,9 %, také potvrzuje dříve zmíněný fakt, že sdílení vize a společných cílů je důležitou součástí motivace.

Ing. Petr Karla (bývalý výkonný ředitel společnosti Philip Morris International)
má za to, že by měl jedinec vnímat nějaký vyšší smysl vykonávání té práce a to samo o sobě by mu mělo být z části motivací.

„Podle mě člověk musí vědět, proč tu práci dělá, že jako musí mít člověk nějakou přidanou motivaci, ale jako někdy je to možná tak jednoduchý, že lidi jen shání peníze na obživu, ale ve většině případů myslím, že to takhle prostě nefunguje.“

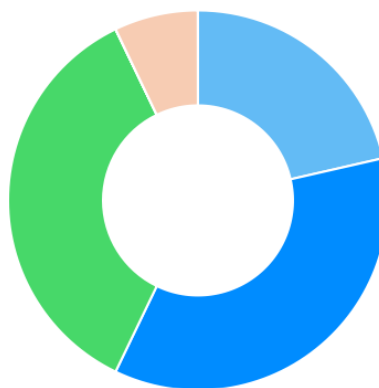
Schémata individuálních KPI's, tedy klíčových výkonnostních ukazatelů, které zaujímají mezi motivačními nástroji pouze 4,5 %, naznačují, že kvantitativní hodnocení výkonu již není příliš populární.

6. Dílčí výzkumná otázka

Myslíte si, že zvládáte udržovat ve svém vedení rovnováhu mezi autoritativním a empatickým přístupem?

V šesté otázce leaderři odpovídali na to, jestli udržují ve svém vedení rovnováhu mezi autoritativním a empatickým přístupem. Výsledky responsí ukazují, že většina z nich si je svých dovedností v této oblasti vědoma a zvládá udržovat v obou přístupech určitou rovnováhu. Celkem 21,4 % respondentů uvedlo "Rozhodně ano", 35,7 % odpovědělo "Ano" a dalších 35,7 % "Spíše ano", což dohromady tvoří 92,8 % leaderů, kteří balanc v obou přístupech nacházejí. Pouze malý podíl 7,1 % uvedl "Spíše ne", což naznačuje, že jen málo leaderů má o této své dovednosti pochybnosti.

- Rozhodně ano – 21,4%
- Ano – 35,7%
- Spíše ano – 35,7%
- Rozhodně ne – 0,0%
- Ne – 0,0%
- Spíše ne – 7,1%



V doplňující otázce zaměřené na preference leaderů mezi empatickým a autoritativním přístupem k vedení se ukázalo, že většina dotázaných inklinuje k empatickému přístupu, což také odráží současné trendy v leadershipu. O něco méně leaderů však uznalo přednost autoritativního stylu, přičemž jeho hlavními výhodami podle nich je rychlost rozhodování a lepší kontrola nad výkonem. Toto zjištění naznačuje, že i v moderním vedení může být pro určité situace efektivní více přístup autoritativní.

Mgr. Petra Kačírková (výkonná ředitelka nadace EP Corporate Group) o tom, jak pracuje s emočním a autoritativním přístupem:

„S tímto tématem se snažím celoživotně pracovat a to především z toho důvodu, že jsem se zkušenostmi naučila, že lidi mají rádi hranice a že překvapivě někteří jako chtějí a

vyhledávají to, aby na ně ta vedoucí osoba byla drsnější. To je pro mě velmi překvapivá věc. Nadruhou stranu, myslím, že užívání těchto přístupů je velmi individuální a člověk se to musí naučit rozlišit podle toho, na koho platí víc ten přístup emoční a na koho zase více přístup autoritativní..“

Hlavními důvody vedoucí k preferenci empatického přístupu jsou velmi rozmanité. Leaderové, kteří preferují empatické řízení uvádějí, že je jim tento přístup bližší z osobnostních důvodů, věří v jeho pozitivní dopad na tým a považují ho za efektivnější ve vytváření kooperativní atmosféry. Dále bylo zdůrazněno, že empatické vedení umožňuje leaderům lépe se vcítit do potřeb a situací svých podřízených, což vede k efektivnějšímu a udržitelnějšímu výkonu týmu.

Ing. Petr Janoušek (bývalý generální ředitel Nike ČR) k tomuto tématu uvádí:

„Důležité je, aby byl ten leader schopen aplikovat různé styly toho vedení, samozřejmě každý je od přírody nějak nastavený, ale dobrý leader by měl umět mezi těmi styly přepínat podle toho, jaká je situace a jaký je ten tým. Dobrý příklad je, že když máte někoho, kdo umí i chce, takový člověk si zasluhuje koučovací volné řízení a zase naopak, když máte někoho, kdo je třeba velmi zkušený, ale už se mu moc nechce, tak musíte být direktivnější, pokud z něho ten výkon chceme dostat.“

Několik leaderů také uvedlo, že neupřednostňují jednoznačně ani jeden styl, ale spíše adaptují svůj přístup podle situace, potřeb týmu a individuálních osobností svých zaměstnanců. Tedy, někteří leadři přizpůsobují své přístupy tak, aby to v dané situaci bylo co možná nejefektivnější.

Ing. Petr Karla (bývalý výkonný ředitel společnosti Philip Morris International) považuje rovnováhu mezi oběma přístupy za naprosto zásadní. Podle něho by měl dobrý leader vždy včas rozlišit situaci a její povahu a následně využít správného přístupu. S tím ostatně plně nalézá shodu s Ing. Petrem Janouškem.

„Tady jde vlastně o situation leadership, což je pojmenování pro tu rovnováhu podle mého. Když je člověk schopný tu situaci dobře zanalyzovat a ví, kde se v ní nachází a s kým ten problém bude řešit, tak podle toho prostě vždy zvolí ten správný přístup.“

Zajímavý pohled nabízí i jeden z respondentů, který se přiklání k autoritativnímu přístupu v situacích, kde empatie může vést k chaosu a nedostatečnému výkonu. Tato perspektiva zdůrazňuje, že v určitých kontextech může být autoritativní vedení nezbytné pro udržení řádu a dosažení cílů.

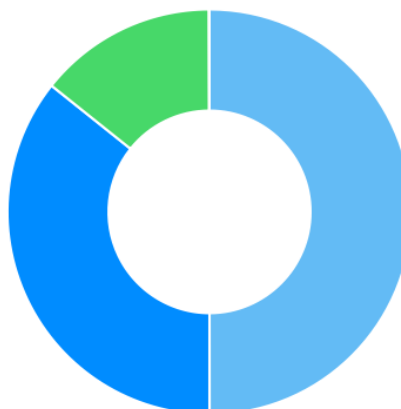
Ze získaných informací vyplývá, že se většina leaderů snaží najít zmiňovanou rovnováhu mezi oběma přístupy tak, aby byl každý přístup využíván ve správné chvíli a na správné lidi. Vše se odvíjí od povahy pracovního prostředí a lidí v něm.

7. Dílčí výzkumná otázka

Snažíte se porozumět individuálním potřebám a preferencím Vašich zaměstnanců?

V této otázce byli leaderi dotazováni, zda se snaží porozumět individuálním potřebám a preferencím jejich zaměstnanců. Data z této otázky ukázaly, že většina respondentů, celkem 50 %, se "Rozhodně" snaží tyto potřeby chápat, zatímco 35,7 % odpovědělo "Ano" a 14,3 % "Spíše ano". Žádný z dotázaných leaderů nezvolil odpovědi "Rozhodně ne", "Ne", ani "Spíše ne", což naznačuje silnou orientaci na empatii a individuální přístup směrem ke svým podřízeným.

- Rozhodně ano – 50%
- Ano – 35,7%
- Spíše ano – 14,3%
- Rozhodně ne – 0,0%
- Ne - 0,0%
- Spíše ne – 0,0%



V doplňující otázce byli leaderi dotazováni, jakými konkrétními způsoby se svým zaměstnancům snaží porozumět. Jedním z nejčastějších opatření, kterým se leadři snaží vycházet vstříc je zavedení flexibilní pracovní doby a možnosti home office, které umožňují zaměstnancům lepší skloubení pracovních povinností s osobním životem. Tato opatření jsou zvláště ceněna v situacích, kdy zaměstnanci čelí rodinným komplikacím jako například slazení práce s péčí o malé děti. Nutno u tohoto podotknout, že se s tímto problémem balance práce a například péče o děti více střetávají ženy.

Dále často berou v potaz individuální pracovní tempo a osobnostní typy (introverti x extroverti), kterým se v některých věcech také snaží vycházet vstříc.

Dalším důležitým aspektem je podle dotazovaných leaderů podpora profesního a osobního rozvoje zaměstnanců. Velmi často je zmiňována snaha podporovat individuálnímu mentoring a koučing, zaměřují se na řešení profesního rozvoje a seberozvoje, a to i prostřednictvím ročních hodnotících rozhovorů, kde jsou otevřeně probírány potřeby zaměstnanců a možnosti jejich naplnění.

Ing. Petr Karla (bývalý výkonný ředitel společnosti Philip Morris International)
k tomuto tématu doplňuje:

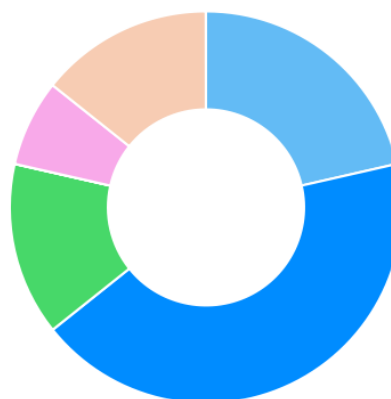
„Tady je vždycky velká pomoc, když má ta firma nebo společnost navstavený nějaký systém vyhodnocení výkonu a rozvoje těch kompetencí, protože to vlastně výrazně usnadňuje i diskuzi nad těmito tématy. Například u nás jsme měli každé tři týdny vždycky schůzku one to one a to tak člověku výrazně pomáhá.“

Z těchto odpovědí je zřejmé, že úspěšní leaderové nepřístupují k individuálním potřebám svých zaměstnanců lhostejně, ale snaží se o neustálé prohlubování individuálního přístupu, který zohledňuje široké spektrum osobních a profesních potřeb. To nejen, že navyšuje spokojenost a produktivitu zaměstnanců, ale také buduje loajálnost vůči leadrům a celé organizaci.

8. Dílčí výzkumná otázka

Máte nějaké dlouhodobé strategie přístupu pro podporu rozvoje a růstu vašich zaměstnanců?

Výsledky odkazují na to, že většina leaderů aktivně přemýšlí o dlouhodobých strategiích pro podporu a rozvoj svých zaměstnanců. Celkem 64,3 % respondentů odpovědělo kladně, z toho 21,4 % "Rozhodně ano" a 42,9 % "Ano", což naznačuje silnou orientaci na budování a udržování rozvoje jejich podřízených. Dalších 14,3 % odpovědělo „Spíše ano“. Pouze menší část, 7,1 %, odpověděla "Ne" a 14,3 % "Spíše ne", což ukazuje, že je pravděpodobně rozvoj zaměstnanců řešen buď kontinuálně nebo vůbec. Výsledky pozitivně vyvozují, že většina leaderů si je vědoma důležitosti dlouhodobé podpory rozvoje zaměstnanců pro úspěch a budoucnost celé organizace.



Doplňující otázka rozvádí to, jaké mají leadeři strategie právě v dlouhodobé podpoře rozvoje svých zaměstnanců. V dnešní dynamicky se vyvíjející pracovní sféře se leadeři čím dál více soustředí na rozvoj a podporu svých lidí, což je hlavní pro udržení konkurenceschopnosti a inovativnosti jejich organizací.

Bývalý generální ředitel Nike Ing. Petr Janoušek popisuje rozvojový systém právě v Nike následovně:

„V Nike se na toto velmi dbalo, můj každý přímý podřízený podle systému, který Nike uplatňovalo, měl mít ode mě vytipovanou dvojku a trojku, tedy dva lidi, kteří v případě, že ten člověk z nějakého důvodu odejde, tak by byli schopní ho na té pozici v tom top managementu nahradit a tam právě byli kroky, kdy se řeklo ano, tento člověk je dvojka na

tuto pozici a bude připraven za rok či za dva tu pozici převzít. Toto se muselo identifikovat a podle toho se odvíjeli ty rozvojové aktivity, takže byl přesný plán, jestli ho připustit k větším projektům, jestli mu zařídit nějaké rozvojové programy, mentoring a tak dále. Na tohle se ve firmách velmi často zapomíná.“

Jedním z výrazných trendů je aktivní práce s výsledky osobnostních testů a průběžné sledování pokroků skrze (už jednou zmiňovaný v ohledu individuálních potřeb zaměstnanců) mentoring a koučink. Tento nástroj umožňuje leaderům lépe porozumět individuálním silným a slabým stránkám jedinců a nabídnout cílenou podporu pro jejich profesní rozvoj.

Další strategií je doporučování směru rozvoje kompetencí zaměstnanců, což často vychází z ročních hodnocení. Podpora účasti na rozvojových aktivitách, nabídka stínování, nebo umožnění změny pozice či relokace jsou dalšími způsoby, jak leadeři podporují růst a adaptabilitu svých týmů.

Nutno podotknout, že dlouhodobé plánování rozvoje zaměstnanců se může lišit v závislosti na struktuře a kultuře organizace. Dlouhodobé plány pro rozvoj dovedností v rámci jednotlivých oddělení například - technických školení pro techniky a vzdělávání v oblasti vedení pro manažery, ukazují na systematický přístup k budování odborných znalostí.

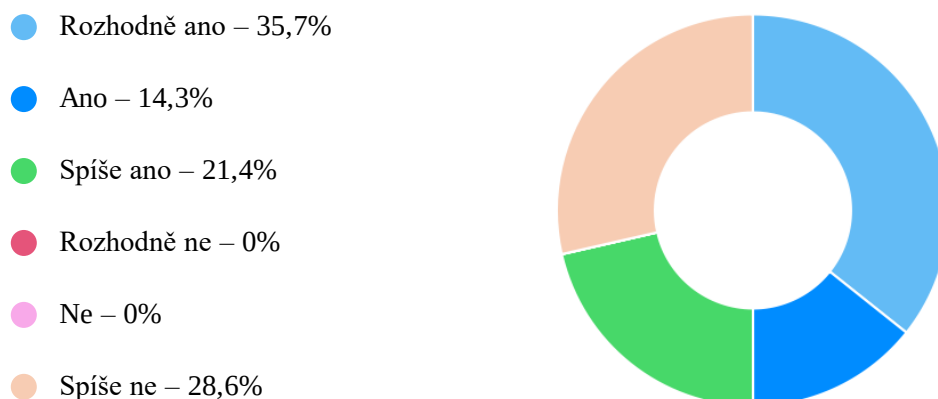
Z těchto výsledků vyplývá, že leadeři přijímají různorodé a adaptabilní strategie k rozvoji svých týmů, od osobního koučinku až po strukturované vzdělávací programy, s cílem vybudovat silnější, schopnější a více motivované pracovní síly. Tyto přístupy nejenže posilují individuální dovednosti podřízených, ale také podporují celkovou produktivitu, spokojenost a soudržnost.

9. Dílčí výzkumná otázka

Domníváte se, že má Vaše mentální a emocionální rozpoložení vliv na Vaše vedení?

V tématu vlivu mentálního a emocionálního rozpoložení na vedení leaderů byly zjištěny velmi zajímavé výsledky. Většina z respondentů, konkrétně 71,4 %, uvedla, že jejich mentální a emocionální stav má značný vliv na jejich schopnost vést, což ostatně zdůrazňují odpovědi "Rozhodně ano" (35,7 %), "Ano" (14,3 %) a

"Spíše ano" (21,4 %). Na druhou stranu, menší část, 28,6 %, se přiklání k názoru, že jejich vedení není významně ovlivněno jejich aktuálním emocionálním a mentálním rozpoložením ("Spíše ne"). Výsledky tohoto výzkumu odkrývají uvědomění si, jak významnou roli hrají osobní pocity a osobní psychická rovnováha a zdůrazňují potřebu sebereflexe a seberegulace pro dobré a efektivní vedení.



Jak již bylo několikrát zmíněno výše, v pozici vedení se leaderi pravidelně setkávají s tlakem a stresovými situacemi. Hlavním indikátorem úspěchu a udržení efektivity je schopnost těmto výzvám čelit a zachovat si v těchto situacích chladnou hlavu a především objektivitu vůči okolí. Z odpovědí leaderů je zřejmé, že se jejich cesty a přístupy jak se s tlakem a stresem vypořádávat aby si zachovali klidnou mysl a efektivitu často různí.

Ing. Petr Karla (bývalý výkonný ředitel společnosti Philip Morris International) při osobním rozhovoru poznamenal, že většina leaderů to nerada slyší, ale že mentální rozpoložení leadera má na vedení a náladu na pracovišti opravdu velký vliv.

„Člověk přijde občas do té práce a nemá svůj den a to má pak obrovský vliv na ten styl jeho vedení a potažmo i na to klima, které vytváří celému pracovnímu týmu.“

Jedním z častějších přístupů je analýza situace a uvědomění si vlastní působnosti a limitů. To zahrnuje objektivní pohled na věc a rozpoznání, kdy je potřeba si odpočinout nebo se věnovat jiným aktivitám mimo pracovní život, což napomáhá zachovat duševní rovnováhu a zdraví. Někteří leaderi hledají balanc v osobních zájmech (sport, jiné aktivity), což jim pomáhá udržet si psychickou odolnost, aby tlak a stres negativně neovlivňovaly v pracovním prostředí jejich působení.

Mgr. Petra Kačírková (výkonná ředitelka nadace EP Corporate Group) o tématu vlivu vlastního mentálního rozpoložení na pracovní prostředí:

„Ve chvíli, kdy má člověk nějaké větší soukromé problémy, tak se to vždy propíše do toho týmového prostředí.“

Koučink je znovu velmi často zmiňovanou strategií. Tato metoda umožňuje leaderům lépe porozumět svým reakcím na stresové situace a rozvíjet dovednosti potřebné k jeho zvládnutí. Jako další zmiňují respondenti delegaci úkolů, která je dalším důležitým prvkem, který respondentům (leaderům) pomáhá rozložit pracovní zátěž a snížit tak míru stresu. Právě tímto způsobem mohou snadněji zachovat klidnější a objektivnější přístup k vedení svých podřízených. Někteří leadeři uvádějí, že práce pod tlakem jim přirozeně vyhovuje a nevnímají, že by stres negativně ovlivňoval jejich chování k podřízeným. Tato schopnost pracovat pod tlakem a zůstat imunní vůči negativním dopadům stresu je cennou dovedností, která je leaderům v jejich pozici velmi nápomocná a častokrát může některé situace výrazně ulehčit.

Ing. Petr Janoušek (bývalý generální ředitel Nike ČR) k tématu vlivu vlastního mentálního rozpoložení a jeho dopadů na celou organizaci dodává:

„Pokud člověk není lidsky srovnaný, tak těžko může dlouhodobě fungovat jako manažer. Je to základna, nejdřív jsem člověk a až nad tím jsou ty leadership věci.“

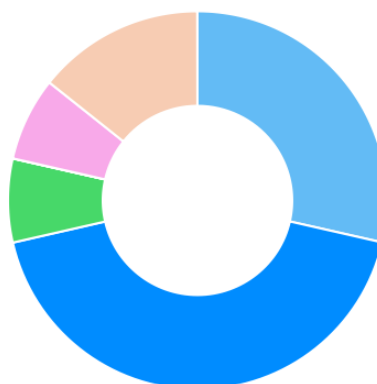
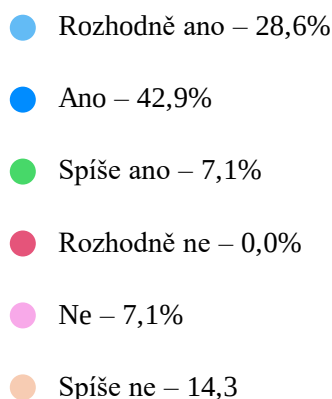
K udržení duševní pohody dále opakovaně leadeři zmiňují odpočinek, pohyb nebo antistresové techniky, mezi které spadá například speciální dýchání. Tyto metody pomáhají dlouhodobě udržovat fyzické i mentální zdraví.

Z informací, které byly získány, můžeme celkem snadno odvodit, že každý z leaderů má své vlastní cesty, jak se vypořádávat se stresem a vypjatými situacemi tak, aby zůstali stále efektivními a zároveň objektivními směrem ke svým podřízeným. Jsou však obecné cesty, kterých se každý z nich čas od času snaží využívat. Velmi častou, ale nikdy ne zbytečnou cestou je dávat prostor sobě samotným a dělat si času na věci a aktivity, které přinášejí klid a zdravý odstup. Tím se opět vracíme zpět k individuálním potřebám leaderů, které v některých situacích musí být slyšeny, aby bylo vedení dále prováděno dobře

10. Dílčí výzkumná otázka

Měl/a jste někdy obtížnosti s vyvážením svého profesního a osobního života?

V otázce vyvážení profesního a osobního života, je patrné, že se většina leaderů s touto problematikou v životě setkává. Celkem 78,6 % leaderů potvrdilo, že měli obtížnosti s udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, z toho 28,6 % odpovědělo "Rozhodně ano", 42,9 % "Ano" a 7,1 % "Spíše ano". Na druhou stranu, menší část 21,4 %, se nesetkala s tímto problémem, s 7,1 % odpovědí "Ne" a 14,3 % "Spíše ne". Z nasbíraných responsí je opět vidět odpovědní kontrast, nicméně stále je výrazně větší převaha leaderů, který se s tímto problémem v životě setkali. Toto poukazuje, že je nutné pro tuto problematiku vytvářet efektivní strategie a schémata aby došlo k obecnému zlepšení a leadeři tuto velmi důležitou rovnováhu nacházeli.



Vyvážení pracovního a osobního života představuje pro mnohé leadery velkou výzvu. Z jejich odpovědí na otázku, co bylo na hledání rovnováhy mezi osobním a pracovním životem nejvíce obtížné, vyplynuly různé aspekty, které toto hledání značně komplikují. Hlavním faktorem, který byl opakovaně zmiňován, je čas. Mnozí leadeři pocítují, že duševní práce a z ní plynoucí stres nemají pevně stanovenou "pracovní dobu", což může vést k obtížím s oddělením profesního života od osobního.

Ing. Petr Janoušek (bývalý generální ředitel Nike ČR) k problému vyvážení osobního a pracovního života zmiňuje:

„Když jsem mluvil o tom vyvážení smyslu pro odpovědnost a nadhledu, tak to byl i můj problém, že v podstatě mě ta odpovědnost příliš zatěžovala. Projevovalo se třeba o víkendech, kdy přes ten týden je člověk neustále v tom záprahu a pak nastane víkend, přijde to uvolnění a tam se načte ta únava, takže najednou přes ten víkend obrovský úbytek sil a najednou člověk zjišťuje, že je úplně vyčerpaný, takže během toho víkendu se člověk dostával do stavu, aby v pondělí mohl znovu nastoupit. V jedné fázi jsem to takto měl a to mě přinutilo se začít zajímat o to, jak pracovat s tou psychikou, protože přinejmenším každý trénujeme fyziku, ale skoro nikdo netrénuje „psychiku“ (dodává s úsměvem).“

Pro vysoce výkonně orientované leadery představuje zvláštní výzvu přiznat si vlastní limity a nedostatek času na rodinu, přátele a vlastní potřeby. Toto odmítání „přiznat si“, že něco není možné zvládnout, může vést k dalšímu zatížení. Velmi často se mezi odpověďmi objevuje obtížnost určení priorit a přijmutí, že není možné všemu věnovat úplných 100 %.

Nedostatek času na osobní život je častým problémem, a to i pro ty, kteří mají pevně stanovené pracovní hodiny. Leaderi se snaží omezit čas strávený v práci a organizovat svůj čas tak, aby mohli věnovat dostatečnou pozornost rodině, sobě samým a svým zálibám. Přemýšlení o pracovních záležitostech mimo pracovní dobu či neschopnost "vypnout" během dovolené jsou dalšími překážkami, které jim brání v nalezení zmiňované pomyslné rovnováhy.

Podle Ing. Petra Karli (bývalého výkonného ředitele společnosti Philip Morris International) toto vyvážení jedna z nejtěžších věcí a ještě složitější se stává ve chvíli, kdy vás vaše práce doopravdy baví.

„Je to opravdu velmi náročný, ještě když Vás ta práce fakt baví a naplňuje, tak tomu člověk dává fakt hodně času, hodně úsilí a pak na ten soukromý život a speciálně na tu rodinu prostě toho času zbyde výrazně méně. „

Pro některé je zvláště obtížnou úlohou skloubit pracovní povinnosti se starostí o dítě a domácnost, což vyžaduje nejen čas, ale také mnoho fyzické a emocionální energie. Velmi často se tento problém vyskytuje u žen, které mají daleko větší obtížnost s tím „být dobrou matkou“ a zároveň „dobrým leaderem. Na toto ostatně odkazuje i Magistra Petra Kačírková:

Mgr. Petra Kačírková (výkonná ředitelka nadace EP Corporate Group) se zmiňuje o problematice vyvážení profesního a osobního života a to především z pozice ženy a matky v takto vysoké pozici.

„S tímto jsem měla vždycky problém, protože jako žena a matka je pro mě mnohem obtížnější vést lidi a být třeba poslední, kdo odchází z té kanceláře. Já si myslím, že tuhle problematiku z 95% opravdu řeší více ženy.“

Leadeři se v této problematice potýkají s řadou výzev. Zatímco někteří našli efektivní strategie pro řízení svého času a priorit, jiní stále hledají způsoby, jak dosáhnout toho správného „zdravého“ vyvážení. Zásadním vodítkem k úspěchu vyplývající z responsí je nalezení individuálních řešení, která umožňují udržet si zdraví, štěstí a produktivitu jak v osobním, tak v profesionálním životě.

16 Shrnutí metodologické části

Moderní leadership se výrazně orientuje na měkké přístupy k vedení, které zdůrazňují empatii, adaptabilitu a emoční inteligenci. Výzkum ukazuje, že většina dotazovaných leaderů považuje emoční inteligenci za zásadní aspekt svého vedení, což se odráží ve schopnosti rozpoznávat a správně reagovat na emoce jak vlastní, tak i ostatních.

Leadeři jsou si většinou vědomí toho, že veškeré rysy jejich vedení jsou jejich vlastním odrazem, což je v této oblasti nesmírně důležité. Jak bylo ve výzkumu několikrát zmíněno, dobrý leader musí mít silně vyvinutou osobní integritu a tím pádem i sebereflexi. Právě tyto faktory jsou odrazem toho, jakým způsobem bude leader lidi vést.

Moderní vedení se spíše vymezuje proti tradičním autoritativním stylům, protože zdůrazňuje snahu o participaci, rozvoj a samostatnost podřízených. Zároveň je ve výzkumu několikrát zmíněno, že to neznamená to, že by byly autoritativní přístupy úplně špatný. Podle dotazovaných leaderů záleží především na tom vědět, v jakých situacích a na koho tento přístup využívat. Vše by mělo být založeno na určité rovnováze a to platí i ve volení jednotlivých přístupů, ale rozhodně je dobře, že má empatický přístup v dnešním vedení tolik prostoru a že je mezi jednotlivými leadery hojně využíván.

17 Závěr

Tato bakalářská práce rozkrývá psychologické aspekty leadershipu, zaměřujících se na osobnostní charakteristiky, klíčové dovednosti a chování, které jsou podstatné pro účinné vedení skupin a organizací. Následně byla analyzována data, která byla získána z kvalitativních rozhovorů s vybranými leadery a z kvantitativního průzkumu formou sondáže, kdy zkoumaným vzorkem byli opět leadeři. Tento výzkum odkrývá komplexní obraz o tom, jakým způsobem různé psychologické principy ovlivňují efektivitu leadershipu a jak se tyto principy promítají do praktického vedení.

Tato bakalářská práce odkrývá, že efektivní leadeři se nespolehnou pouze na své vrozené dovednosti nebo naučené techniky, ale jsou schopni tyto dovednosti adaptovat a aplikovat v různorodých situacích, což je zcela zásadní v dnešním neustále se měnícím prostředí. Efektivita v leadershipu tak není pouze o autoritě a schopnosti dávat pokyny, ale především o schopnosti inspirace, motivace a povzbuzování kreativity a zapojení v týmu.

Dalším přínosem této práce je hlubší porozumění mechanismům, které umožňují leaderům být účinnými ve svých rolích. Například, jak je pro vůdce významné rozvíjet své interpersonální dovednosti, jako jsou empatie, komunikační schopnosti, motivace a mnoho dalších. Tyto pojmy jsou klíčové pro vybudování a udržení silného týmu, který je schopen dobře fungovat a dosahovat vytyčených cílů.

Dále práce poukazuje na význam flexibility a schopnosti přizpůsobení se novým výzvám, což jsou charakteristiky, které se ukazují jako stále důležitější v rychle se měnícím obchodním a sociálním prostředí. Z toho je zřejmé, že leader, který je schopen dynamicky reagovat na změny a efektivně je zvládat, je výrazně úspěšnější ve vedení směrem k adaptaci a inovacím.

Závěrem, moderní leadership výrazně odráží směřování k inkluzivnějšímu a flexibilnějšímu řízení, kde hlavní roli hrají porozumění lidským potřebám, emocionální vyspělost a adaptace na dynamicky se měnící pracovní prostředí. Výstupy této práce mohou sloužit jako základ pro další teoretický i praktický výzkum v této oblasti. Porozumění psychologickým aspektům vedení lidí může výrazně přispět k rozvoji efektivnějších strategií pro vzdělávání a rozvoj současných i budoucích leaderů.

18 Použité zdroje

Seznam literatury

- PROCHÁZKA, Jakub; VACULÍK, Martin a SMUTNÝ, Petr, 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4646-3.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Rozvoj a řízení lidí ve firmách*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0405-6.
- PRUKNER, Vítězslav, 2014. *Manažerské dovednosti*. 2014. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4329-4.
- STEIGAUF, Slavomír, 2011. *Vůdcovství aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-3506-1.
- WHITMORE, John, 2004. *Koučování*. 2. Praha: Management press. ISBN 80-7261-101-1.
- SINEK, Simon, 2015. *Lídři jedí poslední*. Praha: Jan Melvil publishing. ISBN 978-80-87270-89-9.
- MÜHLFEIT, Jan; COSTI, Melina, 2017. *Pozitivní leader*. 1. Praha: Bizbooks. ISBN 978-80-265-0591-4.
- ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4
- ŠTIKAR, J. et al. *Psychologie ve světě práce*. V Praze: Karolinum, 2003, ISBN 80-246-0448-5.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Druhé rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BURNS, J. M. *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978. ISBN 0060105887
- CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
- DRUCKER, Peter F, 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-102-1-X
- ČAKRT, Michal, 2012. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1. Praha: Management press. ISBN 8072612018.
- DUCKER, Peter, 2005. *The Essential Drucker*. 1. New York: HarperCollins publishers. ISBN 978-0-06-093574-0.

Seznam internetových zdrojů

Jste lídr zaměřený na transakce, nebo na transformaci? Online. Management News. 2015. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/manazerske-dovednosti-id-147962/jste-lidr-zamereny-na-transakce-nebo-na-transformaci-id-2427754>. [cit. 2024-04-11].

Lídři, lidřice a leadership. Online. CHALOUPSKÝ, Ladislav. On war. 2019. Dostupné z: <https://www.onwar.eu/2019/03/06/lidri-lidrice-a-leadership/>. [cit. 2024-04-11].

Hodnotový leadership. Online. DOMROVSKÁ, Michaela. Vogue. 2021. Dostupné z: <https://www.vogue.cz/clanek/vogue-leaders/michaela-dombrovska/hodnotovy-leadership>. [cit. 2024-04-11].

"Big 5" Pět hlavních vlastností vaší osobnosti. Online. Mind set. 2020. Dostupné z: <https://www.mindset.cz/prispevky/10591-5-hlavnich-vlastnosti-vasi-osobnosti/>. [cit. 2024-04-11].

Businessinfo.cz, 2010. Online. Businessinfo.cz. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/tymova-prace/#zacatek>. [cit. 2024-04-08].

Transakční a transformační vedení. Online. HR News. 2008. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/transakcni-a-transformacni-vedeni-id-679306>. [cit. 2024-04-11].

Kompetenční model leadera. Online. HLINKOVÁ, Markéta. Ligs University. 2018. Dostupné z: <https://ligsuniversity.com/cs/blog/kompetencni-model-leadera>. [cit. 2024-04-11].

Teorie vůdcovství. Online. KAŠPAR, Martin. Martin Kašpar. 2015. Dostupné z: <https://www.martin-kaspar.com/news/teorie-vudcovstvi/>. [cit. 2024-04-11].

Co je to leadership? Online. JANOUSEK, Štefan. Štefan Janoušek. 2023. Dostupné z: <https://www.stefanjanousek.cz/co-je-to-leadership/>. [cit. 2024-03-11].

Jazyk leadershipu – věda o leadershipu. Online. SÁZOVSKÝ, Miroslav. Miroslav Sázovský. 2024. Dostupné z: <https://www.sazovsky.com/jazyk-leadershipu-veda-leadershipu/>. [cit. 2024-03-11].