

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

DOKTORSKÉ STUDIUM KOMBINOVANÉ

2018–2023

DISERTAČNÍ PRÁCE

Sebastian James

Autentický leadership

Praha 2023

Školitel disertační práce:

PhDr. Milan Demjanenko, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

DOCTORAL PART-TIME STUDIES

2018–2023

DISSERTATION THESIS

Sebastian James

Authentic leadership

Prague 2023

The Dissertation Thesis Supervisor:

PhDr. Milan Demjanenko, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená disertační práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 12. 1. 2023

.....
Sebastian James

Poděkování

Rád bych poděkoval svému školiteli PhDr. Milanu Demjanenkovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a podporu, kterou mi poskytoval po celou dobu zpracovávání disertační práce.

Dále chci vyjádřit vděk a úctu své ženě, která mě v psaní maximálně podporovala nejen během těhotenství, ale i v nejtěžší fázi po narození naší dcery. Obě dvě mi byly velkou oporou i za cenu toho, že si samy musely mnohé odříct.

Anotace

Disertační práce pojednává o autentickém leadershipu jako o jedné z možných odpovědí na výzvy současnosti, konkrétně na radikální proměny pracovního prostředí i poslední dvě světové krize. Snaží se poukázat na to, jak nevyhnutelně je autenticita v leadershipu i autenticita samotná spojena s odvahou ke konfliktu, přijetím vlastní zranitelnosti, humanistickými hodnotami a zejména s přijetím a porozuměním vlastním emocím. Proto se dále zabývá edukativními postupy, jak pomoci leaderům rozšířit jejich emoční povědomí. Dále nabízí soubor dvanácti praktických cvičení, jak se dá autentický leadership a jeho zmíněné atributy rozvíjet pomocí zážitku a hry.

Klíčové pojmy

Autenticita, autentický leadership, emoce a autenticita, humanistické hodnoty, neautenticita, odvaha ke konfliktu, porozumění emocím, přijetí zranitelnosti, rozvoj autenticity, rozvoj autentického leadershipu.

Annotation

The dissertation discusses authentic leadership as one of the possible responses to the present challenges, namely the radical changes in the work environment and the last two global crises. It seeks to show how authenticity in leadership and authenticity itself is inevitably linked to courage to conflict, acceptance of one's vulnerability, humanistic values, and especially acceptance and understanding of one's own emotions. Therefore, it explores educational practices to help leaders expand their emotional awareness. It also offers a set of twelve exercises on how authentic leadership and its aforementioned attributes can be developed through experiential exercises and games.

Keywords

Acceptance of vulnerability, authentic leadership, authenticity, courage to conflict, developing authentic leadership, developing authenticity, emotions and authenticity, humanistic values, inauthenticity, understanding emotions.

OBSAH

ÚVOD	9
1 VÝZNAM A POSTAVENÍ AUTENTICKÉHO LEADERSHIPU	13
1.1 Kořeny leadershipu napříč historií	14
1.2 Nejzákladnější styly leadershipu	20
1.2.1 Autokratický styl leadershipu	20
1.2.2 Laissez-faire styl leadershipu.....	23
1.2.3 Demokratický styl leadershipu	25
1.2.4 Přechod od vyhraněných stylů leadershipu k větší rozmanitosti a postavení autentického leadershipu.....	29
1.3 Proměny společnosti na přelomu 21. století a jejich dopad na organizace	31
1.3.1 Humanizace pracovního prostředí	31
1.3.2 Význam měkkých dovedností.....	33
1.3.3 Mileniálové – jiné potřeby a hodnoty	36
1.3.4 Krize leadershipu či krize důvěry	39
1.4 Autentický leadership jako pokus o odpověď	43
2 AUTENTICITA	51
2.1 Poznání a teoretická východiska	52
2.1.1 Přínos významných filosofických představitelů	54
2.1.2 Autenticita z hlediska psychologie a andragogiky	61
2.2 Autenticita se projevuje v komunikaci	65
2.3 Humanistické hodnoty jako předpoklad našeho pojetí autenticity	70
2.4 Rizika autenticity a jejího nesprávného pojetí	75
2.5 Příklady autentických leaderů a jejich charakteristiky	80
2.5.1 Václav Havel.....	83

2.5.2	Ivan Hlinka	84
2.5.3	Volodymyr Zelenskyj	85
3	POROZUMĚNÍ EMOCÍM JAKO NEZBYTNÝ PŘEDPOKLAD	
	AUTENTICITY	87
3.1	Potlačování emocí jako závažný zdroj problémů	88
3.2	Biologické zákonitosti emocí	95
3.3	Význam emocí pro autentické lidské bytí, jednání a komunikaci	108
3.3.1	Funkce proživací	110
3.3.2	Funkce zpětnovazebně-mobilizační	114
3.3.3	Funkce komunikační	120
4	PRAKTICKÉ POSTUPY PRO ROZVOJ AUTENTICKÉHO	
	LEADERSHIPU.....	125
4.1	Zážitek a hra jako způsob rozvoje autentického leadershipu	125
4.2	Dobrý setting	129
4.3	Soubor zážitkových her a cvičení pro rozvoj autentického leadershipu	133
4.3.1	Kruh upřímného představování	133
4.3.2	110% pozornost	135
4.3.3	Oslava chyby	136
4.3.4	Je zřejmé, představuji si	137
4.3.5	Pravěčtina	139
4.3.6	Mapa přípravy na život	141
4.3.7	Někdy předstírám	143
4.3.8	Kdy jsem naposledy zalehl granát?	144
4.3.9	Emočtina	146
4.3.10	Rozhovor s prázdnou židlí	147
4.3.11	Zjemňování a vyjednávání	149

4.3.12 Neuzavřené situace	151
ZÁVĚR	153
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	160
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	176

ÚVOD

Technologický pokrok od základů mění náš svět a tato transformace nabrala v posledních třiceti letech na obrátkách. Lidstvo bohatne a výtěžky civilizace jsou dostupné stále větší části planety. Díky rozvoji technologií jsou informace mnohem dostupnější a šíří se po celé planetě neuvěřitelnou rychlostí. Moderní technologie také hluboce proměnily způsoby, jakými spolu lidé komunikují. To vše dohromady přináší liberalizaci v jejích nejrůznějších podobách a globalizaci se všemi pozitivními i negativními důsledky.

Výše uvedené se promítá i do prostředí organizací. Úzká spolupráce lidí různých jazyků, světových kultur se stává standardem a podmínkou fungujícího týmu, přičemž fyzická přítomnost jeho členů na jednom místě už zdaleka není nutná. Uvolňují se zvyklosti a normy. Získat si loajalitu zaměstnanců je pro firmy stále obtížnější. Na druhou stranu si na mnoha pracovních pozicích zaměstnavatelé vybírají kandidáty doslova z celého světa, protože angličtina se stala univerzálním jazykem pracovní komunikace. Svět je dnes propojeným místem téměř neomezených možností, ale také nových individuálních rizik a nejistot.

V reakci na tyto změny se zásadně proměnilo a humanizovalo i pracovní prostředí. Stále větší význam získává firemní kultura a spokojenost zaměstnanců. Ti požadují jak lidské zacházení a vřelé pracovní prostředí, tak nadřazené, kterým důvěřují a váží si jich. Současní leaderi se tedy musejí vyrovnávat s celou řadou výzev, zatímco mnoho dosavadních postupů a konceptů řízení nemusí stačit tempu výše uvedených změn. Cílem této práce je přispět do odborné diskuse ohledně otázky, jak mohou organizační leaderi udržet krok s dobou a jak mohou jako leaderi růst právě skrz rozvíjení autenticity.

Tato disertační práce vznikala v posledních pěti letech, tedy v období velmi turbulentních událostí – především dvou globálních krizí, které Evropa nepamatuje sedmdesát, ba dokonce sto let. Na začátku vzniku této práce vrcholila ekonomická konjunktura, zejména v České republice se rapidně zvyšovaly mzdy, nezaměstnanost dosahovala rekordního minima, organizace se začaly předhánět s benefity a tempo se zvyšovalo i v oblasti proměňování pracovního prostředí. Doháněli jsme svět.

V polovině vzniku této disertační práce udeřila pandemie koronaviru. Zažíváme sice triumfální úspěch lékařské a farmaceutické vědy, ale současně spolu s tím téměř

globální selhání politického a institucionálního leadershipu. Toto období mělo obrovské dopady na změny pracovního prostředí, akcelerovalo jejich další liberalizaci a demokratizaci, ovšem současně ještě více rozdělilo společnost a prohloubilo nedůvěru v leadership. I tentokrát patřila Česká republika mezi rekordmany, bohužel nyní mezi ty nejhorší.

Poslední rok vzniku této disertační práce poznamenala válka mezi Ruskem a Ukrajinou, což uvrhlo Evropu do prvního plnohodnotného ozbrojeného konfliktu mezi dvěma suverénními státy od konce druhé světové války. Současně s vypuknutím tohoto konfliktu se po celém světě začali objevovat stateční leaderi ochotní postavit se čelem nově vzniklé situaci. Jednalo se o osobnosti někdy rozhněvané, někdy v obličejích evidentně pohnuté, leckdy se slzami v očích, projevující svoji odvahu, zranitelnost, emocionalitu i nasazení aktivně bránit humanistické hodnoty. Takový styl autentického leadershipu nejenže navrátil značné části západního světa důvěru v jejich leadership i v jeho význam, ale také dokázal strhnout mnohé jedince k většímu sjednocení a angažovanosti.

Žijeme tedy ve zlomové době. Hledáme nové způsoby, jak spolu komunikovat, jak spolupracovat a v neposlední řadě hledáme důvěryhodné a kompetentní leadery, kteří by ukázali cestu vpřed a inspirovali své následovníky k činům.

Jednou z možných odpovědí, kterou se autor v této disertační práci podrobně zabývá, je právě autentický leadership. Autenticita postupně získává důležitý význam, protože všichni lidé mají jakýsi vnitřní zabudovaný „radar“, kterým následně vyhodnocují, zda lze komunikaci, chování a jednání ostatních považovat za důvěryhodné, bezpečné a hodné následování. Tento radar není něčím novým, patrně ho máme odjakživa, jen je možné jej v našich zeměpisných šířkách a stále více humanizujícím se prostředí organizací častěji používat.

Hlavními otázkami disertační práce proto jsou:

- ❖ Jaké výzvy staví současná doba před leadery a jakým způsobem by měli umět reagovat?
- ❖ Může být autenticita tím, co navrátí leaderům důvěryhodnost, a současně jim pomůže své následovníky inspirovat a efektivně vést?
- ❖ Jaké jsou charakteristiky autentického leadera a autentického leadershipu ve 21. století?

- ❖ Jakou roli v autentickém leadershipu hrají emoce a proč jim musí autentický leader rozumět?
- ❖ Jaké konkrétní hry či zážitková cvičení umožňují efektivně rozvíjet autentický leadership a jak je provádět správně?

Základní cíle disertační práce jsou:

- ❖ ukotvení významu autentického leadershipu v kontextu zavedených řídicích stylů i proměn, ke kterým v prostředí organizací v posledních letech došlo;
- ❖ vymezení autenticity na základě celkové sumarizace teoretických poznatků z hlediska andragogiky, psychologie a filosofie, včetně empirických poznatků z autorovy desetileté psychologické a facilitátorské praxe;
- ❖ vysvětlení biologické podmíněnosti emocí a jejich významu pro lidské prožívání, chování a komunikaci, to vše s důrazem na to, jak nezastupitelnou roli mají pro autenticitu i autentický leadership;
- ❖ sdílení praktických postupů z autorovy praxe pro rozvoj autenticity a autentického leadershipu, včetně předložení souboru 12 ověřených her a zážitkových cvičení.

Metodami, kterými se autor snaží odpovědět na hlavní otázky disertační práce a naplnit vytyčené základní cíle, budou teoretická analýza domácí a zejména zahraniční odborné literatury i dalších pramenů. Součástí práce je také sdílení poznatků a příkladů dobré praxe na základě profesních zkušeností z facilitace workshopů pro firemní i neziskový sektor, a také individuální práce s leadery v rámci Employee Assistance Programu.

V první kapitole této disertační práce se autor snaží o pevné ukotvení autentického leadershipu jako legitimní a efektivní odpovědi na proměny prostředí organizací a identifikaci jeho důstojného postavení mezi ostatními vůdcovskými směry. Druhá kapitola se věnuje autenticitě samotné, a to jak z pohledu andragogiky, psychologie i filosofie, tak z hlediska jejích projevů v komunikaci, včetně tří konkrétních příkladů autentických leaderů a jejich hlavních charakteristik. Součástí této kapitoly je rovněž popis nejčastějších rizik a doporučení, jak jim předcházet.

Těžištěm této disertační práce jsou pak poslední dvě kapitoly. Ve třetí kapitole autor vysvětluje, jak neoddělitelně je autenticita spjata s lidskými emocemi a proč se bez jejich přijetí a alespoň základního porozumění žádný skutečně autentický leader neobejde. Současně autor nabízí praktický návod, jak leadery k tomuto porozumění efektivně dovést. Čtvrtá kapitola pak dává prostor rozvoji autentického leadershipu na základě zážitkových cvičení a her. Konkrétně autor nabízí soubor dvanácti empiricky ověřených, převážně skupinových aktivit, včetně podrobného vysvětlení jejich kontextu, instrukcí, procesu i cílů.

1 VÝZNAM A POSTAVENÍ AUTENTICKÉHO LEADERSHIPU

Pro účely ukotvení pojmu autentický leadership je třeba věnovat část kapitoly historické reflexi. Leadership je téma, které prostupuje lidskou historií a jeho obrazy lze najít už ve starověké mytologii i nejstarších dochovaných textech. Od chvíle, kdy se společnost začala organizovat, nezbytně potřebovala leadery, kteří si vytvářeli vlastní styly leadershipu. Tyto styly se pak proměňovaly společně se všemi změnami, kterými lidstvo prošlo a prochází. Informace, které se nám o tomto procesu dochovaly, nám pak poskytují zajímavý obraz kořenů toho, jak dnes pojem leadershipu vnímáme a definujeme.

Nakonec jsme se jako společnost dostali až do fáze, kdy jednotlivé řídicí styly vykrytalizovaly do několika základních podob. Pro lepší orientaci proto autor zvolil co nejpřehlednější základní taxonomii řídicích stylů. Kromě jejich prostého výčtu se zaměřuje i na popis jejich silných stránek a slabín, vhodnosti užití pro konkrétní odvětví, typu organizace či situace a v neposlední řadě i spojitosti s tématem této práce, tedy autentickým leadershipem.

Cílem autentického leadershipu je reagovat na změny, kterými prošla celá společnost a logicky i pracovní prostředí v posledních letech. Díky technologiím máme dnes přístup k nepřehlednému množství informací a dat, nové možnosti komunikace zmenšují vzdálenosti a konfrontují mezi sebou různé civilizační a kulturní skupiny. Ekonomický růst přinesl bohatství širokým skupinám obyvatel. Svět je stále komplexnější, propojenější, navzájem závislejší, ale také zranitelnější. Čelíme současně hned několika bezprecedentním výzvám – od zdravotní krize, přes ohrožení světového bezpečnostního systému, tak jak jej známe posledních téměř osmdesát let, až po radikální proměny pracovního prostředí.

Společenské změny také zformovaly nové generace zaměstnanců. Autor se zaměřuje i na to, jaké nároky na leadership tyto nové generace kladou a proč může být právě autentický leadership odpovědí na jejich potřeby.

1.1 Kořeny leadershipu napříč historií

Snaha popsat a jednoznačně vymezit kořeny leadershipu je téměř nadlidský úkol. Základní problém totiž nastává už při identifikaci otázky, jaká doba představuje historický mezník vzniku leadershipu. Samotné vůdcovství je totiž bezpochyby staré jako lidstvo samo a jeho biologické a psychologické prazáklady sahají samozřejmě ještě mnohem dál. Tuto skutečnost se snaží ilustrovat například Jordan Peterson, podle nějž všechny živé organismy, které spolupracují a zároveň soupeří s dalšími živými organismy svého druhu, nevyhnutelně začnou vytvářet hierarchie (Peterson, 2019). Je tudíž jasné, že opravdové kořeny leadershipu najdeme v neurobiologii, jejímuž významu se věnuje zejména kapitola o emocích.

Co se týče evolučního prapůvodu ryze lidského leadershipu, tak jak ho známe nyní, nacházíme první milník v jeho vývoji zhruba před 70 000 lety v době takzvané kognitivní revoluce. V tomto období se u našich předků zcela zásadním způsobem rozvinula schopnost dorozumět se jazykem a abstraktně myslet o věcech, které ještě neexistují. Důsledkem tohoto vývoje byl vznik kultury a náboženství (Harari, 2015).

A nutno podotknout, že je to právě kultura a náboženství, které dodnes hrají nezastupitelnou roli v řízení a organizaci lidské společnosti. Dalo by se říct, že se jedná o dva principiální „nástroje“ při vedení lidí. Společná kultura a náboženství umožnily lidem ještě efektivněji komunikovat, díky čemuž se sociální kooperace stala největší evoluční výhodou lidského druhu. Důkazem efektivit těchto nových „nástrojů“ leadershipu a organizace budiž to, že zatímco před kognitivní revolucí žilo na planetě odhadem zhruba 1 000 000 lidí, nyní lidská populace přesahuje 8 000 000 000.

V historii nejsou bohužel známa jména nejstarších velkých ani malých leaderů. Pravděpodobně se jednalo o různé náčelníky, jejichž hlavním úkolem bylo zajistit základní potřeby svých lidí, tedy dostatek potravy a bezpečí. Tito vůdci žili ještě dávno předtím, než bylo vynalezeno písmo, takže jejich životy a způsoby vedení nebylo jak zdokumentovat.

To bylo možné až dlouho po neolitické či agrikulturní revoluci, jež je podle Harariho druhým významným milníkem ve způsobu fungování společnosti. Přejít od společnosti lovců a sběračů ke společnosti usedlé, budující velké osady, kde začíná pomalu převládat prvek anonymity, vyžadoval vznik prvních kodifikovaných pravidel –

zákoníků a sofistikovanější strukturu hierarchie. Posledním, třetím, významným milníkem je pak průmyslová revoluce (Harari, 2015).

Hledání konkrétních a významných postav leadershipu je třeba začít v kolébkách lidské civilizace. Ačkoliv z těchto starověkých dob existuje mnoho významných postav, jejichž faktická existence se považuje za historicky doloženou, je jejich obraz zároveň ovlivněn mytologií, jež může svádět k nepřesnostem. Příkladem budiž například historické prameny, které uvádějí u některých sumerských panovníků z dnešního pohledu poměrně nerealistickou dobu vládnutí (Van De Mieroop, 2010).

Jednou z takových postav je sumerský král Gilgameš, který žil přibližně ve 26. století př. n. l. Přestože historických faktů o něm je k dispozici minimum, jeho bájný život je poměrně detailně vylíčen v díle Epos o Gilgamešovi, které je považováno za nejstarší výtvar světové literatury. Gilgameš je zde vyobrazen nejen jako vůdce, ale hlavně jako hrdina. Jsou mu přisuzovány dokonce nadpřirozené schopnosti a je chápán jako polobůh (Prosecký, Hruška, Rychtařík, 2003).

Přestože Gilgamešova schopnost vést ostatní není vždy oslnivá, a vzhledem k dnešním standardům by neobstála ani morálně, je zde možné si všimnout projevů glorifikace a adorace, které jsou při popisování vůdčích osobností charakteristické. To se týká i leaderů nedávné minulosti či dokonce současnosti. Také o nich podáváme i získáváme jen omezený obraz. Přesto, nebo právě proto, je někdy společnost až nekriticky velebí. Na základě tohoto názoru lze konstatovat, že pokud je někdo vnímán jako leader nebo hrdina, jsou jeho následovníci ochotni přehlédnout jeho nedostatky.

Další část podkapitoly se věnuje starověké Číně, kde se jako válečník, generál a filozof proslavil Sun-c'. Ten je mimo jiné i autorem proslulé knihy Umění války. Přestože se jeho dílo věnuje hlavně válčení a vedení armády, lze jeho nadčasové myšlenky aplikovat i na oblast moderní politiky a byznysu. Každodenní tlak a stresory v těchto oblastech jsou v některých směrech podobné těm, které prožívali vojáci ve výcviku či přímo na bojišti. Válka je krutá a bezohledná, stejně tak i soupeření ve světě peněz či politiky.

Sun-c' však zdaleka nebyl povrchním či krvelačným válečníkem. Jeho známý citát „Vybojovat sto bitev a stokrát zvítězit – není tudíž meta nejvyšší. Bez boje však nepřítele pokořit, toť vpravdě meta nejvyšší,“ dokládá také jeho obdiv k více humánním způsobům vítězství bez ztrát na životech. Umění války nastiňuje nejen válečné teorie, ale

také obhajuje diplomacii a pěstování vztahů s jinými zeměmi jako zásadní část vedení a prosperity státu (Sunzi, 2008).

Zajímavou kategorií historických leaderů jsou také náboženští prorokové. Ačkoliv si obyvatelé západního světa zakládají na kritickém a racionálním myšlení, přesto byla jejich kultura ovlivněna, a do jisté míry je stále ovlivňována, náboženstvím. Takovým příkladem budiž Ježíš Nazaretský. Podobně jako u výše zmíněného Gilgameše, se i zde střetává historický obraz s mytologickým. V tomto případě dokonce natolik, že se římské, židovské a křesťanské prameny neshodnou ani na datum jeho narození a úmrtí. Navzdory těmto nejasnostem je okamžik Kristova narození dodnes základem pro počítání letopočtu.

Historické zdroje se víceméně shodnou na řadě událostí z Ježíšova života. Například na tom, že byl pokřtěn Janem Křtitelem, rozhádaný s představiteli židovského náboženství ohledně vnímání Boha, dále působil jako putující kazatel, věnoval se léčení nemocných a exorcismu, měl svůj okruh následovníků a byl zabit za vlády římského prefekta Piláta Pontského (Levine, Allison, Crossan, 2006).

Co se týče Ježíšových osobnostních rysů, konkrétních činů a způsobu vedení je však lidstvo odkázáno na historicky méně hodnověrné zdroje. Ježíšovo učení šíří zejména církevní představitelé – nejdříve ze slov apoštola Pavla, následně i od řady dalších myslitelů a teologů. V podstatě se tedy jedná o v průběhu staletí neustále se měnící doktrínu. Portrét Ježíše Krista se odvíjí od toho, kdo zrovna jeho příběh vypráví a jaké při tom sleduje cíle. Ježíšova obrovská inspirace pro civilizaci nepřichází přímo od něj, ale vychází z našich fantazií a naučeného vnímání. To však sílu jeho vlivu nesnižuje, ba naopak spíše zesiluje. Zajímavostí také je, že po své smrti má Ježíš podstatně více následovníků, než měl za svého života (Schweitzer, Montgomery, Burkitt, 2016).

Ať už byly život a způsoby zachování odkazu Ježíše Krista jakékoliv, je třeba zaměřit se na analogický vztah s životy a osudy leaderů, kteří přišli po něm. Pro výrazné ovlivnění života jednotlivců nebo celé společnosti není nezbytně nutné tyto leadery znát důvěrně. Naopak čím méně je toho o jejich životech známo, tím více si je společnost dokáže idealizovat. Jejich činy nebo alespoň obrazy jejich životů mezi běžnými lidmi získávají neotřesitelnou pozici. Takoví leaderi často zpochybňují soudobou autoritu a přinášejí „kacířské myšlenky“, které se postupem času stávají novým územím. Díky svým radikálním postojům byly tyto osoby často perzekvovány, někdy dokonce i popraveny.

Počátky teoretického a akademického zkoumání vůdcovství sahají do antiky. Platón se ve své Ústavě zabývá otázkami typu: Co je to spravedlnost? Jaký je ideál dobra? Jak má vypadat vzdělávání? Jaká je nejlepší forma vlády? Na základě těchto otázek pak zformuloval svou slavnou myšlenku tzv. vlády filosofů, ve které by panovali ti, kteří žijí a uvažují čistě filosoficky. Pro Platóna jsou důležité ideály a vize něčeho, co ještě nebylo uskutečněno. Jeho pojetí leadershipu se proto často popisuje jako utopické. S podobnou kritikou se však během svého života asi potýkal každý leader (Plato, Cooper, Hutchinson, 1997).

K dalším významným teoretikům leadershipu patří Platónův neznámější žák Aristotelés. Ten sice odešel z Platónovy akademie, ale pokračoval na svém Lyceu. Zabýval se správným řízením státu, etikou, vzděláváním, studiem přírodních věd a jeho myšlenky z těchto oblastí ovlivnily evropskou a částečně i islámskou civilizaci. Věnoval se rovněž umění rétoriky, kterou uznává jako nutný prostředek pro efektivní vůdcovství. V neposlední řadě se zabýval i logikou a emocemi (Aristoteles, Lawson-Tancred, 2004).

Jako posledního a pravděpodobně nejkontroverznějšího z historických teoretiků vůdcovství autor uvádí Niccola Machiavelliho. Ačkoliv sám žádnou exekutivní funkci nezastával, a působil pouze jako poradce a diplomat, je znám jako jeden z předních politických myslitelů období renesance a také jako republikán, což v jeho době vůbec nebylo obvyklé přesvědčení mezi intelektuály. Machiavelli se ve své knize Vladař snažil vytvořit manuál pro panovníky, jak správně vládnout. Podle Machiavelliho amorální formy chování, jako je například lhaní či jiné formy klamání, představují pro politiku naprosto běžnou praxi, ba dokonce tyto metody doporučoval vladařům uplatňovat (Machiavelli, 2007).

Vnímání Niccola Machiavelliho dodnes zůstává spornou otázkou. Vedle své knihy Vladař je dnes mezi zainteresovanou veřejností znám i díky pojmu „machiavellismus“. Ten představuje označení ryze pragmatického, chladnokrevného a sebestředného jednání či myšlení. Tento termín se dodnes nachází v psychologii jako součást tzv. temné triády (Christie, Geis, 1970).

Posledně tři zmíněné osobnosti pomohly položit prázklady teoretického zkoumání leadershipu. Ačkoliv žádná z nich nestála v čele výrazného hnutí či země, svými příspěvky dokázali, že i z pozice myslitele se dají ovlivňovat ostatní. Koneckonců tento jev není vzácný ani dnes. Ne každý akademik je totiž dobrý praktik a platí to i

obráceně. Oba tábory však mají pro zkoumání leadershipu svůj přínos a navzájem se ovlivňují. Podobně jako si Machiavelliho služby objednávali samotní panovníci, můžeme dnes spatřovat paralelu v tom, když si vysocí manažeři pro svůj rozvoj objednávají služby koučů a školitelů, kteří nikdy žádnou organizaci neřídili.

Po představení nejstarších realisticko-mytologických leaderů a nejvýznamnějších historických teoretiků se další část podkapitoly věnuje popisu dalších celosvětově významných vůdčích osobností. Vzhledem k nepřehlednému množství dostupných zdrojů se autor zaměřuje pouze na ty leadery, kteří působili v českých zemích a jejichž činy značně ovlivnily vývoj moderních dějin.

Symbol silného leadershipu, který by si své sympatizanty našel i v současnosti, představuje Karel IV. Tento český král a císař Svaté říše římské byl vzdělaný, plyně mluvil pět jazyků, vynikal v diplomacii a prosazoval svoje vize i legislativu. Jeho Zlatá bula pozitivně ovlivnila vývoj na více než čtyři sta let. České země pod jeho vládou vzkvétaly, nicméně Karel IV. získával i další území. Není bez zajímavosti, že šlo o expanzi mírovou cestou, a to prostřednictvím sňatkové politiky. To, že z odkazu Karla IV. dodnes prosperujeme, je jasný důkaz toho, že nebyl člověkem pouze sám pro sebe. To je alespoň z humanistického pohledu jeden ze základních atributů dobrého leadershipu (Bláhová, Frolík, Profantová, 2007).

Dalším představitelem výjimečného leadershipu je Jan Žižka z Trocnova, který vystupuje jako nejznámější a nejúspěšnější český vojevůdce v historii. Vynikal statečností a ochotou stát opakovaně v první linii – ať už to bylo při pražské defenestraci či na válečném poli. Ale pouze síla, odvaha a urputnost k takovému zápisu do historie nestačily. K tomu Žižkovi pomohlo i jeho výjimečné strategické myšlení a proslulé inovace. Zejména se jednalo o jeho schopnost verbovat do armády chudinu a bojovou taktiku vozové hradby. Svou vynalézavostí dokázal nejednou zvítězit v situaci, kdy byl oproti soupeři početně znevýhodněn (Klučina, 1989). Vyvstává otázka, zda tohle není přesně to, co dnešní byznys potřebuje? Dokázat vytěžit maximum za použití minima zdrojů prostřednictvím chytrých procesů a inovací?

Zatímco na začátku byli mocnými leadery téměř výhradně panovníci a vojevůdci, někdy dokonce v jedné osobě, postupem času k nim přibývaly osobnosti z dalších oblastí života. Nejčastěji se jednalo o náboženské představitele, kteří jako jedni z mála dokázali moci šlechty konkurovat.

Takovou osobností byl církevní reformátor Jan Hus, předchůdce Martina Luthera či Jana Kalvína, kteří přišli až skoro sto let po něm. Hus si získával stoupence díky svým myšlenkám, když kritizoval katolickou církev a odpustky. Jeho úvahy se začaly řetězově šířit mezi méně vzdělané kněze a prostý lid (Šmahel, 2013). Jan Hus, ačkoliv byl pouze kazatel, myslitel a pedagog bez finančních zdrojů či vojenských dovedností, dokazuje, že silná idea dovede získat následovníky a zmobilizovat ostatní k akci.

Jak bylo naznačeno v předchozím odkazu na Harariho, k významným změnám nejen celé naší společnosti, ale i toho, kdo v ní může být výraznou vůdčí postavou, dochází s centralizací a automatizací hospodářství. S rozvojem průmyslu a tovární výroby se začali objevovat ekonomičtí leaderi, kteří vedle silné vize disponovali finančním kapitálem a nabídkou výdělků.

Takovým nejznámějším leaderem v českých zemích byl Tomáš Baťa. Ten je dodnes dáván za vzor coby vizionářský podnikatel, který nejenže vybudoval od základů své podnikání, ale ovlivnil i celý region a procesy fungování dalších společností. Baťa nestavěl jen továrny, pro své zaměstnance organizoval i volný čas a sportovní vyžití. V podobném duchu rovněž založil svoji pověstnou Baťovu školu práce pro mladé muže a mladé ženy (Končítíková, 2014).

Je otázkou, zda tato doba nepředstavuje prapůvod opěvovaných Googleplexů nebo třeba i nechvalně proslulých čínských továren s nehumánními podmínkami? Inovací přinášel Baťa celou řadu, co se týče postupů výroby i prodeje nebo struktury mzdy. Znamé jsou také jeho motivační citáty ve stylu dnešních byznysových guru nebo termín „baťovská cena“ končící číslem 99. Jako u mnoha dalších bohatých a vlivných osob, které přišly po něm, i Baťa vstoupil do politiky a devět let byl starostou města Zlín.

Ovšem doba, společnost a pravidla se rychle vyvíjí. S ohledem na rozvoj médií a životní úrovně jsou pro současnost charakterističtí zase noví leaderi. Ceněna je například popularita, krása, někdy dokonce i drzost. Minulé století neznalo pojmy jako youtuber, social influencer či opinion maker. Předminulé zase nevynášelo do nebes sportovce a jejich trenéry. Znovu se tedy můžeme přesvědčit o tom, že vůdcovství se v čase proměňuje, a to velmi výrazně. Vedle demokratizace a humanizace východisek leadershipu (alespoň v kontextu západní civilizace) je další přelomovou změnou také to, že na rozdíl od minulých staletí mohou vůdčí pozice díky rovnoprávnosti konečně zastávat i ženy.

1.2 Nejzákladnější styly leadershipu

Pro účely srovnávání je třeba nejprve vymezit samotný předmět komparace. Rozsáhlá tematika předpokládá určitou redukci jednotlivých oblastí zkoumání; v opačném případě by totiž výstupy mohly zkoumané téma značně zneřehlednit. Právě leadership se za dlouhá léta univerzitního zkoumání i praktického aplikování napříč všemi organizacemi lidské společnosti stal natolik komplexní problematikou, díky čemuž je pro další potřeby práce nezbytné zvolit spíše zjednodušující přístup.

Současné odborné prameny prezentují velké množství různých dělení, avšak díky společenské poptávce neustále vznikají nové styly. Tento trend lze připisovat jak snaze působit originálně a inovativně, tak skutečné proměně pracovního prostředí i organizací. Tato podkapitola se proto věnuje procesu vývoje směrem k autentickému leadershipu, tedy tomu, co tomuto fenoménu předcházelo a z čeho se vyvíjel.

Aby autor tento cíl naplnil, je třeba styly vůdcovství zvolit tak, aby byly co nejvíce srozumitelné, jednoznačné a zároveň se mezi sebou výrazně lišily. Jako nejvhodnější se k tomu jeví členění na leadership autokratický, laissez-faire a demokratický. Tato taxonomie vychází z postupného historického vývoje a setkat se s ní můžeme také v rámci výchovy či skupinové dynamiky. Poprvé s ní přišli Kurt Lewin, Ronald Lippitt a Ralph White už v roce 1939. Za dobu své existence získaly tyto styly nejrozličnější alternativní názvy, kterým se však autor věnuje v jednotlivých podkapitolách.

Vybrané tři původní styly leadershipu autor zkoumá a porovnává z mnoha hledisek. Hlavní oblasti zájmu představuje jejich původ, vývoj v čase, centralizace či decentralizace moci, dynamika rozhodování, způsob vedení lidí a dosahování cílů, orientace na vztahy, míra svobody či kontroly, silné a slabé stránky směru nebo vhodnost jeho využití pro konkrétní odvětví či situace. V jednotlivých dílčích podkapitolách jsou rozdílnosti sice zaznamenány střídavě, avšak autor současně předkládá přehlednou tabulku. V poslední části se pak autor na jednotlivé styly leadershipu zaměřuje ve spojitosti s autentickým leadershipem.

1.2.1 Autokratický styl leadershipu

Autokratické vůdcovství se označuje někdy také jako autoritativní. Jak název napovídá, jedná se o styl založený na síle a moci. Nediskutuje se o rozdělení úkolů,

nemluví se společně o dlouhodobých cílech a v podstatě veškerou rozhodující moc v rámci mezi zákona, konkrétních stanov organizace či firemní kultury drží nejvyšší představitel společnosti. Ten disponuje rozsáhlými znalostmi, stejně jako velkou mocí. Díky tomu se v teorii i praxi zažilo označení „top-down management“. Tento styl vůdcovství je typický pro armádu, oblast výroby nebo stavebnictví.

Ve své nejryzejší podobě autokratický leader nijak nezohledňuje nápady a názory ostatních členů organizace ohledně fungování, směřování, nastavení procesů či rozdělení pracovní činnosti v rámci v instituce. Toto je samozřejmě extrémní pojetí, které v dnešním západním světě již není příliš rozšířené, ale i nadále platí, že rysy tohoto způsobu vedení mohou vykazovat jednotliví manažeři, případně se může vyskytovat v rámci různých firemních kultur jako převažující tendence (Forsyth, 2019).

Jednotlivé výzkumy se mezi sebou liší v závěrech, nakolik je autoritativní leadership efektivnější než další dva v disertační práci uvedené styly. Záleží totiž na mnoha dalších proměnných. Ukazuje se však, že co se týče samotné kvantity produkce, autokratický přístup zpravidla vítězí. Platí to ale pouze tehdy, pokud autoritativní leader dané oblasti skutečně rozumí a dokáže dělat správná rozhodnutí. Čím je naopak problematika komplexnější a vyžaduje více než jen jednoduché operativní rozhodování, tam začíná autoritativní leadership vedle toho participativního pokulhávat. Problém pro organizaci může také nastat tehdy, když silný leader svůj tým opustí (Hewstone, Stroebe, Jonas, 2015).

V autokratickém leadershipu je kladen velký důraz na splnění cílů a menší důležitost se obvykle přikládá mezilidským vztahům. Není pak překvapivý závěr, že autoritativní leaderi jsou většinou méně populární než ti demokratičtí. Autokratické řízení je také často charakterizováno menší motivací zaměstnanců, apatií, konflikty, nepřátelským chováním na pracovišti, a celkově nižší kreativitou, angažovaností i ochotou podřízených pracovat samostatně (Hewstone, Stroebe, Jonas, 2015).

Autokratický leadership může vycházet z přesvědčení, že lidé jsou ve své podstatě líní a je potřeba nad nimi dohlížet a motivovat je externími odměnami nebo tresty. Často je buď záměrně omezováno volné proudění informací, případně se jejich zadržování může stát i nechtěným a komplikujícím důsledkem takto nastaveného řízení. Od nadřízených směrem k podřízeným se totiž informace šíří velmi rychle, ale opačným

směrem může jejich průchodnost blokovat strach z následků, které by jedince předávajícího informace mohly postihnout (Bass, 2009).

Autokratický styl řízení a leadershipu je však v moderní společnosti někdy líčen až příliš negativně. Obzvláště během krizí může organizace díky aspektům silného a autoritativního leadera fungovat, ba dokonce i přežít. Tito vůdci často umí definovat nové cíle, vědí, co a proč je potřeba udělat, a svojí energií dokážou, alespoň krátkodobě, motivovat své podřízené a maximalizovat jejich zapojení. Tím, že má autoritativní leader tendenci všechno řídit a kontrolovat, udává tím současně jasný a srozumitelný standard, který od svých zaměstnanců očekává (Goleman, 2017).

Pokud se zaměříme na současný rusko-ukrajinský konflikt, můžeme si všimnout změny postoje západní společnosti směrem k armádě – aktuálně se vojenské složky těší respektu a jsou chápány jako nepostradatelná součást státu. Ačkoliv právě v silových složkách si autokratický styl vůdcovství svůj význam dokáže obhájit, zdá se, že pro striktně autoritářský leadership není v současném světě ve většině organizací prostor. Lidé jsou obecně vzdělanější a vůdci si jen stěží mohou udržet svůj znalostní či informační monopol.

Zkušenosti také hrají v rychle se měnícím světě čím dál tím menší roli. Změnily se hodnoty lidí, kdy mladá generace, vyrůstající v blahobytu, není ochotná se „jen“ kvůli zaručené výplatě tolik obětovat. Svůj díl sehrává i dostupnost informací, kdy internet zpřístupnil široké veřejnosti data, ke kterým by se bez existence digitálního prostoru nebylo možné snadno dostat – jde například o možnost vyhledat si recenze o svém zaměstnavateli nebo naopak recenze udělovat. Tento vývoj vedl k určité demokratizaci vrcholných představitelů společností s autoritativními tendencemi; pokud by k takové změně totiž nedošlo, nemuseli by si udržet své pozice (Witzel, 2017).

K výše zmíněným odstavcům je však nutno dodat, že předmětem analýzy je leadership v moderních korporacích a organizacích. Jedná se o něco, co je blízké hlavně mladším generacím. Pokud bychom se zajímali o starší generace, pak zejména na politické scéně je viditelná, často dokonce velmi silně, poptávka po autoritativním vůdcovství. Nejen Ruská federace, ale donedávna také Spojené státy americké či některé země Visegrádské čtyřky jsou toho důkazem.

1.2.2 Laissez-faire styl leadershipu

Na laissez-faire leadership se dá nahlížet jako na diametrálně odlišný směr k autokratickému stylu vůdcovství. Termín laissez-faire znamená ve francouzštině „nechte konat“, a což je i hlavní princip tohoto stylu řízení. V případě organizací můžeme tento přístup vnímat jako delegující. Tento styl nespolesá na autoritativní přístup leadera, ani na jeho aktivní podíl na práci, ale spíše na přirozenou aktivitu, kreativitu a smysl pro zodpovědnost všech jednotlivých členů. Někdy se mu proto říká také „hands off approach“, případně se můžeme setkat s anglickým termínem „free-rein“.

Pro tento styl leadershipu není typická hierarchie, a to často ani pro nadnárodní korporace nebo velké společnosti. To ale neznamená, že by laissez-faire přístup byl neaplikovatelný. Poměrně efektivní se ukázal například při kolektivním šití roušek na začátku jara 2020. Relativně hodně prvků z laissez-faire stylu vedení najdeme například u softwarových firem. Inspiraci přístupem free-rein zde můžeme mnohdy pozorovat už na tom, jak vypadá interiér pracovního prostředí těchto moderních firem. Nejznámějším příkladem jsou bezpochyby americké Googleplexy, v českém prostředí se můžeme setkat s podobně moderními kanceláři investiční skupiny Miton. Dalším projevem tohoto přístupu je rozhodování zaměstnanců o výši odměn svých kolegů. Nutno dodat, že styl laissez-faire může dokonce znamenat absenci jakéhokoliv leadera, i když tomu tak většinou není.

Příklady laissez-faire leadershipu jsou ze stanovených tří stylů pravděpodobně nejvzácnější. Jednou z mála společností, které laissez-faire leadership ve svém fungování využívají, je například vysoce úspěšná americká vývojářská firma Valve Corporation. Podle citovaného zdroje od zpravodajské služby BBC se zde nenachází žádná hierarchie manažerů a organizace vykazuje takzvanou „flat-structure“. Ta vychází z toho, že pokud jsou pracovníci vysoce kvalifikováni, budou produktivnější, když si sami budou určovat projekty, styl práce nebo třeba pracovní dobu (Kelion, 2013).

Autonomně určená pracovní doba je, společně například s možností využívat home office, dalším aspektem, jenž bychom kdysi mohli přiřadit právě stylu laissez-faire; oba benefity však v současném pracovním prostředí již představují do jisté míry běžný standard.

Laissez-faire leader stanovuje principy, dlouhodobé projekty a ideály organizace. Jeho následovníci se skrze své vlastní iniciativy snaží tyto cíle naplnit. To je pro ně často

velice příjemné a může to vést k vývoji pozitivní nálady na pracovišti. Leader také může sloužit jako poradce, nicméně panuje předpoklad, že se zaměstnanci v případě potřeby či problémů na něj obrátí sami (Hewstone, Stroebe, Jonas, 2015).

Pro leadera stylu laissez-faire je hlavním cílem vytvořit schopný tým a posléze nezasahovat do jeho fungování. Členové týmu pak mohou relativně volně aplikovat svou tvořivost a preferované postupy. Je to právě svobodné prostředí, které takový styl práce lidem umožňuje. Laissez-faire vedení funguje nejlépe a nejefektivněji se zkušeným a motivovaným týmem. Mnohdy se díky svým příznivým podmínkám pro rozvoj kreativity shledává za vysoce vhodný styl v počátečních fázích konkrétního projektu (Cherry, 2020).

Kromě pozitiv lze u laissez-faire přístupu najít i negativa. Existují akademické zdroje, ve kterých se podává záporné hodnocení popisovaného stylu leadershipu. Julian Barling a Michael Frone poukazují ve své studii na negativní vztah mezi pasivním leadershipem a nízkou úrovní spokojenosti a blahobytu zaměstnanců. Barling a Frone dospěli k závěru, že pasivní leadership předpovídá vyšší úroveň nejasností zaměstnaneckých rolí, konfliktů a přetížení. To podle autorů studie může vést k negativnímu vlivu na psychickou pohodu zaměstnanců a může následovat i snížení celkové zaměstnanecké motivace a produktivity (Barling, Frone, 2016).

Ještě ostřejší kritiku laissez-faire leadershipu lze najít ve studii publikované americkým Journal of Occupational Health Psychology, ve které její autoři vycházejí ze šetření u více než dvou tisíců norských zaměstnanců. Zde označují laissez-faire styl leadershipu nejen jako zdroj zaměstnaneckého stresu, nejasnosti rolí a zaměstnaneckých konfliktů, ale přímo jako destruktivní styl leadershipu (Skogstad, 2007).

Náklonnost vůči laissez-faire leadershipu, podobně jako u leadershipu autokratického, je do jisté míry daná psychologickou strukturou naší osobnosti. Někteří jedinci jsou zaměřeni spíše na nastavená pravidla a řád, jiní preferují svobodu a chaos. Co se týče většiny moderních organizací, ty se snaží zpravidla vyhýbat extrémním pólům a držet se pomyslné „zlaté střední cesty“. Tento přístup je viditelný na současném nastavení fungování organizací. Zatímco během let 2020 a 2021, které představovaly vrchol pandemie koronaviru, bylo poměrně běžné, že si zaměstnanci vybrali možnost práce z domova. Nyní už je práce výhradně na home office pro management většiny firem nepřijatelná, což vedlo k vytvoření hybridního modelu (kombinace práce v kanceláři a na

home office). Vrátit se však před období pandemie za současných podmínek na pracovním trhu, představovaných především nízkou nezaměstnaností, nelze. Organizace by riskovaly obrovský odchod zaměstnanců do společností, které by jejich požadavkům na formu práce vyhověly.

1.2.3 Demokratický styl leadershipu

Tento typ leadershipu bývá označován i jako participativní, protože se snaží začlenit do rozhodovacích procesů co nejvíce členů skupiny. Zapojení dalších osob má napomoci k nalezení nejlepšího a nejefektivnějšího řešení. Ve svém ideálu je každý názor považován za důležitý a potenciálně přínosný. Konečné rozhodnutí a zároveň odpovědnost ale leží na leaderovi. Ze všech tří analyzovaných typů leadershipu je demokratický styl v současnosti obecně považován za nejvýhodnější a nejefektivnější. Z jistého úhlu pohledu by se dalo říct, že v sobě obsahuje a kombinuje některé prvky autokratického i laissez-faire stylu vedení. Skutečností je, že většina největších světových organizací v euroamerickém světě jej v nějaké podobě víceméně aplikuje. Tomu vedle skutečné efektivity může napomáhat také to, že demokratizace je obecně jednou z hlavních západních a humanistických hodnot.

Rozmach demokratického leadershipu můžeme vysledovat hlavně v posledních pětadvaceti letech. Ze striktního „top-down“ přístupu se hierarchie začíná měnit ve více cirkulární. Ta totiž více reflektuje tři esenciální demokratické charakteristiky, mezi které řadíme 1) absenci absolutní moci, 2) možnost každého člena se buď přímo nebo v zastoupení podílet na všech rozhodnutích a 3) skutečnost, že i nejvyšší autorita v systému podléhá kontrole a jakési kolektivní autoritě ostatních. Manažeři přestávají být v tomto systému neomezenými diktátory, ba dokonce nejsou primárně ani supervizory. Jejich role se mění právě na leadery, facilitátory a vzdělavatele. Tento posun se nakonec ukazuje jako výhodný jak z hlediska humanizace pracovního prostředí, tak i z pohledu efektivity (Ackoff, 1994).

Jak již bylo naznačeno výše, jedním z nejdůležitějších zaměření demokratického leadershipu v organizacích je orientace na spoluúčast a zmocňování zaměstnanců. Dosavadní výzkumy ukazují, že zaměstnanci odvádějí lepší práci a jsou produktivnější, když se podílejí na rozhodování, jakým projektům se budou věnovat a jakým stylem

budou pracovat. To samé platí i tehdy, když lidé vidí ve své práci smysl či mohou pozorovat její pozitivní vliv na ostatní. Na vztah mezi nadřizenými a podřizenými se zde nahlíží více jako na partnerství než v případě autokratického vedení, ale méně než u stylu laissez-faire. Svým způsobem totiž v pracovním prostředí existuje neustálé napětí mezi individualismem, svobodou, přinášáním hodnoty a dosahováním ekonomických výsledků. Právě udržení co nejlepší rovnováhy je jednou z hlavních úloh demokratického leadera (Ciulla, 2020).

Učinit rozhodnutí a uvést nové procesy do praxe trvá v demokratickém pojetí leadershipu poněkud déle. Hodně energie musí totiž leadeři vložit do komunikace. Ta je sice jednou z největších předností tohoto stylu, ale zároveň i největším rizikem. V ideálním případě se vrcholný představitel snaží skrze zapojení ostatních najít konsenzuální postupy. Nicméně nahlížení na věci ze všech možných úhlů pohledu a zároveň snaha o budování důvěry, respektu a angažovanosti stojí mnoho času. Jednou z hrozeb je také vyčerpanost zúčastněných, ba dokonce otrávenost z dlouhých a častých meetingů. V extrémních případech začnou mít schůzky a porady velmi „rozptýlený“ obsah, budou neefektivní, žádné důležité věci se stejně nerozhodnou a nejčastějším výstupem z nich bude domluva na dalším meetingu. Netřeba dodávat, že například v období akutní krize nebo v éře rychlých technologických změn může vyčkávání na to, až všichni vyjádří svůj profesionální pohled, představovat pro organizaci fatální důsledky (Goleman, 2017).

V moderním korporátním prostředí bývají demokratičtí leadeři považováni za ty nejoblíbenější. Jejich projevem vůdcovství je vytváření pozitivního a přátelského prostředí, kde jejich podřízení mezi sebou diskutují o svých úkolech a sami od sebe přichází s nápady a řešeními. Práce demokraticky řízených týmů má tendenci vykazovat vyšší originalitu. Ta se sice vyskytuje i v laissez-faire organizacích, nicméně na rozdíl od nich se u organizace ovládané demokratickým typem vůdcovství zpravidla vykoná víc práce, jež bývá navíc kvalitnější. Tato kvalitní práce je často doprovázena i spokojenějšími zaměstnanci, kteří sice na jedné straně nestojí o vedoucího, který „mikromanažeruje“ každý jejich úkol, ale na straně druhé občas uvítají možnost mít na koho se obrátit s prosbou o radu, pomoc či rozhodnutí (Hewstone, Stroebe, Jonas, 2015).

Demokratický leadership však nepředstavuje zázračné řešení pro všechny organizace, a dalo by se polemizovat, zda si z demokratických principů neberou jeho

představitelé jenom to, co se jim v byznysovém prostředí hodí. Kritikové totiž vcelku oprávněně poukazují na to, že rovnost, svobodu a spravedlnost v něm ne vždy nalezneme; na druhou stranu jsou zde přítomny jiné ryze demokratické atributy – příkladem budiž vysoký důraz kladený na oboustranně domluvená pravidla nebo etické normy. Zatímco v autoritativním prostředí funguje jejich dodržování spíše jednostranně a převážně na základě strachu a držení moci, v demokratické organizaci tomu napomáhá především vzájemný respekt a důvěra (Ciulla, 2020).

V níže uvedené tabulce jsou přehledně uvedeny základní styly leadershipu.

styl leadershipu	autokratický	laissez-faire	demokratický
reprezentativní politické ideologie	fašismus, komunismus, despotismus	anarchismus, libertarianismus	liberalismus (progresivní i konservativní)
příklady politických zřízení	Třetí říše, Severní Korea, Bělorusko	Pařížská komuna, Svobodné území na Ukrajině (1918-1921)	Spojené státy Americké, Česká republika, Slovensko
příklady použití v organizacích	výroba, stavebnictví, japonské konglomeráty (zaibatsu), armáda	některé technologické a vývojářské firmy či dobrovolnické organizace	většina evropsko-amerických firem, zejména od nižšího managementu výš
centralizace nebo decentralizace	vysoce centralizovaný, často na jednu osobu	často maximálně decentralizovaný na samostatnou práci členů	střední centralizace s více paralelními institucemi či šéfy
dynamika rozhodování	leader dělá nejdůležitější rozhodnutí většinou sám	následovníci se většinou rozhodují sami za sebe, drží se obecných principů leadera	leader provádí rozhodnutí na základě norem a otevřené diskuse s následovníky
orientace na	poslušnost, výkon, rychlost, hierarchii	svobodu, tvořivost, iniciativu následovníků	svobodnou diskusi, spolupráci, odpovědnost
výhody stylu	rychlé jednání, srozumitelné a jasné rozdělení rolí, leader není veřejně zpochybňován (pokud je schopný)	svoboda a autonomie následovníků (pokud vede ke spokojenosti), povzbuzuje inovace	častá zpětná vazba, nejlepší myšlenka teoreticky vyhrává, zapojení ostatních, vyvážený vztah mezi svobodou a kontrolou
nevýhody stylu	hrozí zaostalé přemýšlení leadera či uchylování se k tyranii	svoboda a autonomie může vést k pasivitě, může chybět autorita a kontrola	pomalé nebo nejasné rozhodování, sklony k populismu či byrokracii

Tabulka 1: Srovnání stylů leadershipu. Zdroj: Autor

1.2.4 Přechod od vyhraněných stylů leadershipu k větší rozmanitosti a postavení autentického leadershipu

Pokud mezi sebou porovnáme všechny tři výše uvedené styly leadershipu a zaměříme se i na konkrétní příklady jejich aplikace v praxi, dospějeme k názoru, že jsou svým způsobem překonané. Jednotlivé fenomény leadershipu sice můžeme do těchto tří kategorií vcelku smysluplně přiřadit, ale téměř nikdy se nesetkáme s danou kategorií jako uceleným stylem vedení lidí. Hlavní příčinou je komplexní pojetí problematiky leadershipu, která je navíc umocněna rychle se měnícím světem byznysu.

I to je patrně důvod, proč kromě výše popsaných stylů rozlišuje teorie i další přístupy – například strategický leadership, transformační leadership, cross-culture leadership, vizionářský leadership, charismatický leadership, high performance leadership nebo agilní leadership.

S ohledem na velké množství stylů, rychle se měnící době a prostředí vyžadující neustálý seberozvoj manažerů, je téměř nemožné zůstat jednoznačně vyhraněný. Jednotlivé směry tak představují spíše inspiraci či zdroj pro řešení specifických problémů. Další kroky by měly směřovat ke správnému využití předností jednotlivých stylů ve prospěch organizace a jejich jednotlivých členů. Lze uzavřít, že jeden správný způsob leadershipu neexistuje, ba naopak diverzita je efektivnější (Kennedy, Barker, 2008).

Přesvědčení o tom, že by si leaderi měli zvolit jeden vůdcovský styl a toho se držet, je z dnešního pohledu zastaralé. Následování jediného přístupu, jenž se zákonitě stane dříve nebo později do určité míry rigidním, znamená zhoršenou schopnost úspěšně čelit nesčetnému množství současných výzev. Namísto usilovného zdokonalování se v jednom konkrétním stylu vůdcovství je vhodnější rozšiřovat své povědomí, znalosti i dovednosti napříč různými styly. Čím je tato škála obsáhlejší, tím všestrannější a efektivnější bude i sám leader (Jordan, Wade, Yokoi, 2022).

Dosažení úspěchu pouze s jedním vyhraněným stylem je velmi obtížně proveditelné. Často jsou to právě leaderi integrující více stylů současně, kteří jsou považováni za nejlepší. Je potřeba ve správný čas, přirozeně a elegantně vybrat, jaký druh intervence si konkrétní situace žádá. Nabízí se paralela s výběrem správné odpalovací hole při golfu – profesionální golfisté jich s sebou mají čtrnáct. Patrně i toto je důvod, proč mají jednotliví manažeři své kouče nebo mentory – aby jim pomohli zvolit správný postup pro konkrétní situace (Goleman, 2017).

Je zjevné, že na tomto eklektickém přístupu panuje mezi odbornou veřejností nezvykle široká shoda. Závěrečná otázka této části tedy zní: Kde na škále představované třemi výše uvedenými kategoriemi stojí autentický leadership? Odpověď je jednoduchá, avšak z hlediska taxonomie na první pohled poněkud neuspokojivá. Projevy autentického leadershipu totiž můžeme nalézt jak v autokratickém, laissez-faire a demokratickém řízení, tak pravděpodobně i ve všech ostatních stylech leadershipu příkladmo zmíněných v této podkapitole.

To je ovšem z hlediska našeho pojetí autentického leadershipu zcela v pořádku. Hlavní přínos autentického leadershipu totiž nespočívá ve způsobu řízení. Dalo by se dokonce polemizovat o tom, jestli vůbec nějakou ucelenou teorií leadershipu disponuje. Takové ambice jsou spíše na škodu a často vedou k oprávněné kritice, čemuž se věnuje další část práce.

Navíc je to opravdu zbytečné. O leadershipu toho bylo a stále je zaznamenáváno tolik kvalitního, že není třeba se snažit přicházet v tomto směru s něčím originálním. Proč fušovat do řemesla celoživotním špičkovým manažerům, expertům na organizaci a řízení? Proč se snažit uměle vymezovat a zbytečně soupeřit s blízkými pojetími typu etického leadershipu, servant leadershipu či transformačního leadershipu? Potenciální přínos autentického leadershipu totiž neleží v leadershipu, ale v právě v autenticitě samotné. Autenticita tedy představuje spíše významnou součást leadershipu než vyhraněný styl.

Pokud tuto premisu přijmeme, zjistíme jednak, že se autentický leadership jeví jako poněkud zavádějící pojem, zároveň se však organicky a poctivě můžeme přenést více na pole psychologie a osobnostního rozvoje.

Další směřování v oblasti zkoumání autentického leadershipu by se proto mělo zaměřit na to, zdali můžeme rozvojem autenticity u jednotlivých konkrétních leaderů jejich vůdčí dovednosti relativně nepatrnými zásahy nějakým způsobem optimalizovat (humanistická psychologie by užila pojem „sebe-aktualizovat“). To vše s cílem zlepšení komunikace, zvýšení důvěry a zlidštění pracovního prostředí, což by při správném uchopení mělo vést i ke zvýšení efektivity.

1.3 Proměny společnosti na přelomu 21. století a jejich dopad na organizace

Nejen česká postkomunistická společnost, ale celý západní svět, prošel od konce studené války zásadní transformací. Nevidaný technologický pokrok, vyznačující se zejména rozvojem internetu, navždy změnil způsob, jak spolu lidé komunikují a jaký mají přístup k informacím. Rychlost sdílení dat, znásobení jejich dostupného množství a razantní snížení nákladů vedlo souběžně také k bezprecedentnímu období ekonomického růstu napříč celou západní civilizací. Bohatnutí moderní společnosti je dlouhodobě doprovázeno téměř všudypřítomnou liberalizací a globalizací (Choi, 2009; Amour, 2012).

Všechny tyto trendy se nevyhnutelně propisují i do prostředí organizací, kde dochází k uvolňování zvyklostí a norem. Příkladem může být mnohem uvolněnější dresscode či znatelné omezení vykáni a dalších formalit mezi vedoucími a podřízenými. Mízí hranice a svět se stává ještě více kosmopolitním. Řada, zejména nadnárodních firem, v tuzemském prostředí zaměstnává cizince a používá jako svůj hlavní jazyk pro komunikaci angličtinu.

Současná společnost žije ve světě nepřeborných možností. Zejména mezi mladými lidmi se objevuje trend vysoké fluktuace. Doby, kdy lidé celý svůj produktivní věk strávili v jednom zaměstnání, respektive měnili své povolání pouze výjimečně, již patří minulosti. Toto je pouze strohý výčet některých změn za posledních třicet let. Ty nejdůležitější shrnuje autor v následujících podkapitolách. Pozorovat můžeme i jejich vzájemnou provázanost.

1.3.1 Humanizace pracovního prostředí

Vývoj pracovního prostředí doznal skutečně radikálních změn. Změnily se pracovní návyky, způsoby komunikace, způsoby ohodnocení, výpočet minimální mzdy, podpora matek i otců na rodičovské dovolené, způsob kariérního růstu, očekávání zaměstnanců od práce, pracovní doba, délka dovolené či místo výkonu povolání. V tomto ohledu se mění nejenom firemní kultura, ale také zaměstnanecká práva. Všechny tyto jevy společně můžeme označit jako humanizaci pracovního prostředí.

Legislativními průkopníky v těchto směrech jsou zejména Německo a Francie, tedy země s velmi silným vlivem odborů a v porovnání s ostatními státy dlouhou tradicí

ochrany zaměstnaneckých práv. Jeden z nejnovějších legislativních výstupů se zabývá například takzvaným „právem na odpojení od práce“ (Von bergem, Bressler, 2019; Müller, 2020). S poměrně převratnými změnami v zákonech se však můžeme setkat i v České republice. Příkladem budiž rok 2017, kdy byla zavedena týdenní otcovská dovolená při narození dítěte, jež byla novelou od 1. 1. 2022 prodloužena na délku dvou týdnů (Česko, 2021).

Kontinuální zlepšování pracovních podmínek však nevychází pouze ze zákonů a vyhlášek. Je ve vlastním zájmu zaměstnavatelů, aby ve vysoce konkurenčním prostředí nabídli svým zaměstnancům co nejlepší pracovní prostředí a snažili se pečovat o jejich wellbeing. Současně jde o efektivitu i zaměstnaneckou spokojenost. Podle metaanalýzy týmu Christiana Krekela, zahrnující téměř 2 miliony pracovníků, se totiž ukazuje, že obě proměnné spolu velmi silně korelují, ba dokonce souvisí i se zákaznickou loajalitou, a tudíž i vyššími zisky (Krekel, Ward, De Neve, 2019).

Dobré pracovní prostředí a zdravá organizační kultura vychází z šesti základních principů – 1) starostlivost a zájem o kolegy; 2) poskytování vzájemné podpory, včetně laskavosti, porozumění a soucitu; 3) odpouštění chyb namísto obviňování; 4) vzájemná pracovní inspirace; 5) zaostření na smysluplnost a 6) respektující přístup jeden k druhému, vyjadřující úctu, vděk, důvěru a integritu. Vrcholný představitel společnosti má v takovém prostředí podporovat sociální vazby, projevovat empatii, vlastním nasazením podporovat a pomáhat svým podřízeným a vést své zaměstnance k tomu, aby se mu svěřili s jakýmkoliv problémem (Seppala, Cameron, 2015).

Pracovní spokojenost zaměstnanců tedy získává v posledních letech v rámci organizací neustále na významu. Wellbeing organizace je totiž s wellbeingem jednotlivých zaměstnanců úzce spjat. Způsob, jakým se zachází s lidským kapitálem, je čím dál tím větším počtem akcionářů považován za významný ukazatel dlouhodobých a udržitelných vyhlídek společností (Litchfield, 2016).

Souběžně s legislativou a výhodností pro zaměstnavatele v rámci efektivity se můžeme setkat i s tlakem a zvyšujícími se nároky ze strany zaměstnanců. Organizace přirozeně nechtějí přijít o své nejlepší pracovníky, ba dokonce ani o své řadové, průměrné, zaměstnance. Nabírat a zaučovat nové lidi je totiž nákladné. Nikdy v minulosti přitom nebylo tak snadné z práce odejít a najít si jinou. Vysoká míra svobody, jež byla po většinu naší historie naprosto nemyslitelná, společně s nízkou nezaměstnaností a

svobodou podnikat, umožňuje zaměstnancům v případě nespokojenosti na pracovišti jednoduše podat výpověď. Toto se projevuje zejména v odvětvích s nedostatkem kvalifikované pracovní síly, například v oblastech informačních technologií.

Samotné finanční ohodnocení dnes již jako primární motivace nestačí a rozhodně nezaručí spokojenost, ani setrvání zaměstnanců ve společnosti. Pokud chce firma na trhu uspět, pak i nadále platí, že potřebuje kompetentní a adaptivní zaměstnance. Ti však oproti minulosti požadují nejen důstojné zacházení a přátelské pracovní prostředí, ale zejména nadřizené, ke kterým mají důvěru a kterých si mohou vážit.

Čím méně je organizace, společnost nebo pracovní prostředí autoritativní, tím více je potřeba zaměřit se na vztahy. Ve zvířecí říši nebo v totalitním režimu by možná postačoval strach a touha po odměně, nicméně západní, vzdělaná společnost očekává mnohem více. Z těchto důvodů se stala kvalita organizace a kvalita pracovních vztahů navzájem neoddělitelnými (Mikkola, 2020).

Nejen od manažerů se proto očekává vysoký standard komunikačních dovedností a s tím úzce souvisejících měkkých dovedností. Tyto nároky na manažery napříč všemi úrovněmi kladou jak jejich nadřizení, tak podřízení. Právě rostoucí význam měkkých dovedností je pak další významnou evoluční proměnou v rámci prostředí organizací.

1.3.2 Význam měkkých dovedností

Doba, ve které v současnosti žijeme, se vyznačuje ohromnou rychlostí a zejména neustálými změnami. Proměňuje se nejenom kultura na pracovišti, ale také způsob práce, včetně pracovní náplně, technologických postupů či způsobů výroby i prodeje. Technologický vývoj se zaměřuje na robotizaci a nástup umělé inteligence. To všechno nevyhnutelně mění i požadavky na odborné dovednosti.

To, že k takovým změnám dochází, ale neznamená, že je na ně celá populace v produktivním věku připravená, natož že lidé dokáží v takovém náročném a proměňujícím se prostředí prosperovat. Ba naopak, stačí se zeptat lidí, kteří někdy v posledních desetiletích přišli po padesátce o práci nebo těch (a to je ještě extrémnější, nicméně nikoliv neobvyklý příklad), jejichž pracovní pozice či dokonce profese jako taková jednoduše zanikly.

Zatímco před patnácti lety byl cyklus zásadních změn, spočívající v zavádění nových procesů, systémů nebo strategií, dlouhý přibližně pět let, nyní se tento časový

cyklus zkrátit zhruba na 18 měsíců. Toto zrychlené tempo samo o sobě nutí manažery opouštět expertní přístup a uznat, že jejich schopnosti i znalosti jsou omezené. Takové uvědomění nutí manažery přijmout i určitou míru zranitelnosti. Do popředí se tak v současnosti dostává emoční inteligence a měkké dovednosti (Hillman, 2019).

Čím dál tím více organizací si proto postupně uvědomuje význam rozvoje měkkých dovedností u svých zaměstnanců. Tento přístup je zjevný na množství investic vynaložených do tréninků a rozvoje těchto znalostí, dovedností a postojů. Empirická zkušenost zodpovědných manažerů, stejně jako provedené výzkumy ukazují, že mezi rozvíjenými měkkými dovednostmi a pracovní efektivitou existuje pozitivní korelace. Mezi tyto měkké dovednosti patří například samy dovednosti leadershipu, schopnost týmové spolupráce, komunikační dovednosti, kreativita či schopnost řešit problémy (Ibrahim, Boerdhannoeddin, Bakare, 2017).

S podrobnějším a velmi dobře uceleným přehledem klíčových měkkých dovedností přicházejí Succi a Canovi, kteří je řadí do tří kategorií. Do první podskupiny osobních dovedností spadá odhodlanost k práci i loajalita k zaměstnavateli; udržování si profesionálních etických principů; odolnost vůči pracovnímu stresu a neočekávaným výzvám; schopnost přispívat kreativními a inovativními nápady ke zlepšování produktů, služeb i procesů; dovednost se z vlastní iniciativy teoreticky i prakticky učit; dovednost udržitelné vyváženosti mezi osobním a pracovním životem a schopnost sebeuvědomování si vlastních slabých i silných stránek.

Druhou podskupinu tvoří sociální dovednosti. Mezi ně řadíme komunikační dovednosti umožňující jasně a přesvědčivě sdělovat informace a názory, a to verbální i psanou formou; schopnost řešit konflikty a vyjednávat takovým způsobem, aby vedle sebe mohly smířlivě existovat dva různé názory; schopnost rozvíjet, udržovat a podporovat mezilidské kontakty; schopnost adaptovat se na různorodé manažerské procesy i prostředí; schopnost efektivně vést a motivovat ostatní; a schopnost týmové spolupráce založené na participaci a součinnosti.

Poslední podskupinu představují metodologické dovednosti. Jedná se o dovednost adaptovat se na změny a dosahovat stanovených cílů i při změně situace; dovednost analyzovat relevantní informace z různých zdrojů a predikovat na jejich základě budoucí potřeby; dovednost se kontinuálně zlepšovat a usilovat o excelenci; dovednost orientace na zákazníka či uživatele, včetně schopnosti rozpoznat a uspokojit jeho potřeby;

dovednost hbitě a proaktivně dělat nezbytná rozhodnutí k dosažení cílů; dovednost nastavování cílů a priorit a jejich uskutečňování skrze správný výběr a alokaci odpovídajících úkolů i zdrojů; dovednost orientace na konečný výsledek a profitabilitu (Succi, Canovi, 2020).

Jak můžeme vidět, jedná se vesměs o sociální dovednosti, které se dají považovat za univerzální kompetence přispívající k optimálním a vyváženým řešením široké škály každodenních pracovních výzev. Ačkoliv se „soft skills“ nedají příliš dobře kvantifikovat a nejsou zpravidla uváděny v požadavcích pracovních inzerátů, jsou to mnohdy právě ony, které o úspěchu na pohovoru nakonec rozhodují. Stejně tak jsou určující pro dlouhodobou úspěšnost zaměstnance i produktivitu jeho práce. Nejen z těchto důvodů je proto rozvoj měkkých dovedností ve vlastním zájmu budoucích i současných uchazečů o práci, což potvrzuje celá řada studií a odborných publikací (Mitchell, Skinner, White 2010; Wheeler, 2016; Deming, 2017).

Navzdory těmto argumentům je rozvoj měkkých dovedností v rámci školního vzdělávání a přípravy na povolání stále ještě převážně opomíjen. Také Česká republika zde vykazuje hluboké nedostatky, které se nedaří ani přes desetiletí diskutovanou reformu školství nikterak úspěšně napravit (Štefl, 2022). Podobná kritika se však netýká pouze tuzemska, přehlížením rozvoje měkkých dovedností na základních, středních i vysokých školách se zabývají i jinde ve světě (Cimatti, 2016; Aznam, 2020; Succi, Canovi, 2020).

Pokud se tedy budeme zabývat vzděláváním a rozvojem schopností u dětí, dospívajících, ale i dospělých, je třeba myslet na rozvoj nejen tzv. tvrdých dovedností („hard skills“). Měřitelné, odborné a teoretické znalosti a praktické dovednosti mají sice v některých případech svůj opodstatněný význam, samy o sobě by však měly tvořit jen část celého vzdělávacího procesu. Stejná pozornost by se měla věnovat i rozvoji měkkých dovedností. Jejich výhoda spočívá v tom, že je člověk využije i tehdy, když nějaká technologie či pozice zanikne a vystřídá ji jiná. Měkké dovednosti připravují jednotlivce i na vzdálenější budoucnost.

Rozvíjení měkkých dovedností a jejich význam dalece přesahuje pracovní oblast. Umět dobře komunikovat, být empatický k druhým, naučit se spolupracovat nebo dokázat konstruktivně řešit konflikty, je totiž zcela zásadní i v osobním životě. Tyto dovednosti úzce souvisí s kvalitou života, prožíváním životní spokojenosti a schopností naplňovat vlastní potřeby.

V souvislosti s výše uvedeným je dobré si připomenout stále více aktuální shrnutí Jaroslava Vetešky, který nahlíží na vzdělávání jako na koncept celoživotního učení, v němž jde nejen o rozvoj kompetencí důležitých pro profesní život, tedy vedoucích k uplatnění na trhu práce, ale rovněž jako způsob k získávání osobních kompetencí, rozvíjení lidského potenciálu, včetně demokratizace společnosti a schopnosti efektivně reagovat na měnící se sociokulturní prostředí. K tomu jsou samozřejmě potřeba komunikační dovednosti a schopnost týmové práce. Tyto kompetence zároveň patří mezi zaměstnavateli k těm nejvyhledávanějším (Veteška, 2013).

Dle názoru autora, který se jako profesionál věnuje zhruba rovným dílem psychoterapii i facilitování workshopů, je maximálně žádoucí a zároveň znakem smysluplného rozvoje, když má osobnostní rozvoj užitečné přesahy do osobního i profesního života zároveň. V takových případech skutečně rozvíjíme celého člověka, nikoliv pouze manažera, který má zvýšit výkonnost týmu, ať to stojí, co to stojí. Takový přístup navíc už brzy v civilizovaném světě ani nebude fungovat, protože zejména mladší generace se mu budou stavět na odpor.

1.3.3 Mileniálové – jiné potřeby a hodnoty

Na pozadí radikálních sociálních i technologických změn vyspělého světa za posledních cca 30 let dosáhly dospělosti a produktivního věku nové generace dětí. Převážná většina z těchto současných zaměstnanců vyrůstala s přístupem k informačním technologiím. Možnost využívání sociálních sítí a jiných výdobytků digitálního světa činí z těchto lidí první opravdu globální a zároveň digitální generaci (Dalessandro 2018; Pendleton, Derbyshire, Hodgkinson, 2021). Z pohledu neurobiologie je pár desítek let evolučně zcela zanedbatelných, avšak změna prostředí, podmínek i výchovy se na hodnotách, postojích, potřebách, očekáváních, ale i náročnosti nové generace odrazila zcela zásadně. Tato generace bývá označována jako mileniálové, případně se můžeme setkat i s termíny Generace Y či „Já, já, já generace“. Nejčastěji jsou za příslušníky generace mileniálů označováni lidé s datem narození mezi lety 1981 až 1996 (Dimock, 2018). Některé jiné zdroje uvádí rozmezí let narození mezi 1980 až 2000 (Deal, Levenson, 2018).

Jedná se o generaci, jež je více diverzifikovaná, dosáhla zpravidla vyššího vzdělání a oproti svým rodičům pro ni klesá význam manželství i náboženství (Kurz,

2019). Po pracovní stránce jsou mileniálové typičtí tím, že jsou výrazně zaměřeni sami na sebe a nejsou dlouhodobě motivováni pouze finanční odměnou. Vyžadují vysokou míru autonomie, flexibility a zajímavou, nikoliv rutinní, pracovní náplň. Preferují sociálně odpovědné a mnohdy i zelené organizace. Ve srovnání s generací svých rodičů se zároveň nejedná o nikterak skromnou generaci. Za svůj čas a energii chtějí dobře zaplatit a současně očekávají příležitosti k poměrně rychlému kariéernímu růstu. Pokud všechny tyto nároky není jejich zaměstnávající organizace ochotna splnit, nebojí se změny a jsou schopni kvůli naplnění těchto požadavků často měnit zaměstnání (Deal, Levenson, 2018).

Mileniálové jsou nálepkováni nejrůznějšími negativními stereotypy. Přisuzovány jsou jim někdy atributy jako je lenost, podrážděnost a defenzivita při zpětné vazbě, nedostatek iniciativy, neochota se plně oddat své práci, chybějící respekt k autoritě, neschopnost se soustředit, roztěkanost, neochota se předem připravovat, nesamostatnost a neustálá vyžadovačnost, lhostejnost, arogance, absence etikety, arogance, neomalenost, neskromnost, sebestřednost a vysoká nárokovost (Lancaster, Stillman, 2010; Caraher, 2016).

Na druhou stranu s kritickým pohledem starší generace k té nastupující se setkáváme prakticky napříč všemi generacemi. Jedinou cestou k úspěchu pro organizace je nakonec tyto rozdílnosti, plynoucí z mezigeneračního konfliktu, přijmout a adaptovat se na ně. Jinými slovy je třeba k nim přistupovat jako k výzvě a zdravým způsobem je integrovat do pracovní kultury. Takový přístup může být nakonec užitečný pro zaměstnance v organizaci napříč všemi generacemi.

Oproti Generaci X se mileniálové odlišují hlavně v oblasti smyslu pro povinnost, pracovního nasazení a požadavků na četnost a způsob odměny. Pro organizace je proto důležité u nových zaměstnanců z řad mileniálů nezanedbat proces onboardingu a počáteční rozvojová školení. Důležitá je také správná forma komunikace ze strany zkušenějších šéfů, kteří se zvládnou přiblížit k hodnotám jejich mladších kolegů (Stewart, 2017).

Mileniálové předpokládají od svých nadřízených v komunikaci vysokou míru otevřenosti a transparentnosti. Nejsou ochotní spokojit se se znalostí pouze omezených informací, které ke své práci nezbytně potřebují. Požadují, aby s nimi vedení komunikovalo cíle i smysl jejich práce a potřebují vědět, že si nadřízení jejich odvedené

práce váží. Očekávají častou a podporující zpětnou vazbu nezakládající se na formalitách. Takové jednání je pro ně základem důvěry a motivace k práci. Současně chtějí mít možnost podobným způsobem komunikovat i se všemi ostatními zaměstnanci (Myers, Sadaghiani, 2010).

Pro mileniály je zásadní také vysoká míra vlastní autonomie v práci. Zatímco předchozí generace považovaly mikromanagement spíše za nepříjemnost patřící k životu zaměstnance a do určité míry jej dokázaly tolerovat, tato generace vůči němu zastává silně negativní postoj. Projevy takového charakteru totiž od svých nadřízených bere velmi osobně a vnímá je jako projev nedůvěry. Mileniálové se chtějí ke své práci vyjadřovat. Chtějí sice současně vnímat její smysl a získávat užitečné zkušenosti, ale jen do té míry, aby to neohrožovalo jejich work-life balance (Espinoza, Ukleja, 2016).

Do popředí zájmů této generace zaměstnanců se dostávají také vztahy s kolegy i kvalita vztahu ke svému manažerovi. Chtějí pracovat pro šéfy, kteří berou do úvahy a aktivně se zajímají o jejich názory i obavy, a kterým mohou lidsky důvěřovat. Ve svém zaměstnání zároveň chtějí mít možnost utvářet smysluplné vztahy se svými kolegy a vnímat jakýsi „duch komunity“ (Deal, Levenson, 2018).

Reflektování této potřeby můžeme pozorovat například prostřednictvím nárůstu nebyvalého množství rozmanitých teambuildingů. Současné pojetí teambuildingů se v mnohém liší od osmdesátých a devadesátých let 20. století, kdy společnosti organizovaly pouze jednou do roka celopodnikový piknik nebo vánoční večírek pro všechny.

Vzhledem k charakteru jejich výchovy očekávají mileniálové hlavně chválu, což ztěžuje proces dávání kritické zpětné vazby této generaci. Předpokladem úspěšné komunikace mezi manažery a zaměstnanci-mileniály je proto schopnost vnímat je jako unikátní jednotlivce, nikoliv jako universální skupinu podřízených. Rozumět specifickým vlastnostem a zkušenostem každého z nich totiž umožňuje budovat propojení, důvěru a dojem ocenění (Anderson, Buchko, Buchko, 2016).

Mileniálové však už nejsou nejmladší generací na trhu práce. V posledních letech se na něm uplatňují první jedinci narození po roce 2000, tedy zástupci Generace Z. Tito mladí lidé v digitálním a globalizovaném světě pouze nevyrostali, ale rovnou se narodili do jeho plného rozmachu. Pokud jde o pracovní očekávání, odborné příspěvky a studie zjišťují, že mezi mileniály a Generací Z existuje mnoho podobných rysů. Trend touhy po

smysluplnosti práce, zajímavých pracovních příležitostech, otevřené komunikaci, dobrých vztazích, bohatém odměňování a spravedlivém i humanistickém zacházení se zaměstnanci uvnitř organizace proto nadále pokračuje, a bude dokonce zesilovat (Egerová, Komárková, Kutlák, 2021).

1.3.4 Krize leadershipu či krize důvěry

Přestože bylo v předchozí podkapitole zmíněno, že dochází k bezprecedentnímu rozvoji bohatství, globalizace a liberalizace, tyto fenomény začínají narážet, minimálně v poslední dekádě, na zvyšující se odpor části společnosti a nejsou všemi vrstvami vítány. Byť je bohatnutí společnosti jako celku nepopíratelný fakt, ne každý obyvatel západního světa vnímá sám sebe jako vítěze dostatečně profitujícího z tohoto vývoje. Setkáváme se tedy i se souběžně probíhajícími rozděleními a polarizováním společnosti. K tomuto faktu navíc přispívá nejen technologie, ale i diverzifikace kulturních hodnot a ústup tradičních náboženství (Haidt, 2013).

Podle Světového ekonomického fóra a výsledků jeho globálního dotazování uvedlo 86 % všech respondentů, že leadership je podle nich v krizi. Tyto výsledky byly potvrzeny napříč všemi kontinenty. V Severní Americe dosahovalo toto číslo dokonce 92 %, nejlépe dopadla v tomto směru Asie se stále dechberoucími 84 %. Při dotazování na to, co by respondentům pomohlo důvěru ve své vůdce vrátit, uváděli nejčastěji schopnost vidět věci z globální (celistvé) perspektivy, dlouhodobé plánování založené na empirických důkazech, přesvědčivou komunikaci, upřednostnění sociální spravedlnosti a blahobytu oproti samotnému finančnímu růstu, empatii, odvahu, morálku a spolupracující povahu (Outlook on the Global Agenda, 2015).

Krize leadershipu je zároveň v podstatě synonymem pro krizi důvěry. Její prohlubování každým rokem potvrzuje Edelmanův barometr důvěry. Ten poslední, ještě předcovidový, dokládá, že mezi různými vrstvami společnosti existuje rekordní nerovnost. Strach lidí výrazně převyšuje naděje. Dvě třetiny lidí uvádí, že změny, včetně těch technologických, se dějí příliš rychle. 83 % dotazovaných má obavu, že v následujících letech přijdou o zaměstnání kvůli automatizaci, důsledkům gig economy nebo outsourcingu do zahraničí. Nadpoloviční většina obyvatel má strach, že se v příštích pěti letech sníží jejich příjem a sociální status. Tento strach se pak mezi lidmi dál

rozšiřuje. Přestože 75 % respondentů věří tomu, že podnikání může generovat zisk a současně přinášet celospolečenský prospěch, 56 % respondentů se domnívá, že kapitalismus ve své současné podobě přináší více škody než užítku. Tři čtvrtiny respondentů má za to, že současný systém nefunguje nebo je neférový (Edelman, 2020).

To jsou znepokojivá data, jež mohou vést k potenciálnímu rozkladu demokratických struktur společnosti. Obyvatelé demokratických zemí totiž vykazují, ať už je to z důvodu skutečných dojmů, či vyšší míry svobody tyto dojmy sdílet, větší nespokojenost a nedůvěru než jedinci žijící v autokratických politických systémech. Důkazem toho jsou politické turbulence v zemích jako Spojené státy americké, Velká Británie a Francie, respektive zvolení Donalda Trumpa prezidentem, odchod Velké Británie z Evropské unie či výsledky Marie Le Pen ve francouzských prezidentských volbách. Do tohoto stádia se společnost dostala za posledních dvacet let. Nejdůležitějšími faktory pro tento vývoj byly nejdříve válka v Iráku, globalizace, finanční krize z roku 2008 a ekonomický rozvoj Číny a Indie. V dalším desetiletí následovalo rozdělení společnosti kvůli ekonomickým nerovnostem a „boji za pravdu“ na sociálních sítích a zmíněný velký strach o kariéru a ekonomickou budoucnost (Edelman, 2020).

Současný svět se tedy setkává s důsledky rychlého, avšak nerovnoměrného ekonomického vývoje. Řada lidí, zejména těch bez vysokoškolského vzdělání, má dojem, že globalismus selhal, protože jim průměrná práce v průměrném odvětví již nezaručí status člena střední třídy. Naprostá většina lidí na západě má sice vyšší životní standard, než měli jejich rodiče a prarodiče, současně však nerovnost mezi lidmi v jedné společnosti dosáhla tak nebývalých rozměrů, že je pro ně těžké si zvyšující se kvalitu života oproti předchozím generacím uvědomovat. To vede některé jedince k pochybám o tom, zda jsou jejich leaderi schopni jim pomoci zajistit bezpečí a prosperitu. Stejně tak bude lidi zajímat to, jakou budoucnost zajistí pro jejich děti. A tato témata, ať už právem či neprávem, budou předkládat svým politickým a institucionálním leaderům (Bremmer, 2022).

Dojem jistoty a bezpečí lze definovat mnoha způsoby. Jedním z nejčastěji uváděných je hloubka přesvědčení, že si jedinec dokáže najít a udržet práci. Schopnost zasloužit se o výplatu totiž dává jistotu střechy nad hlavou, vzdělání pro pracovníka i jeho děti, pocit vlastní hodnoty; v některých státech je pravidelné zaměstnání navíc i jedinou možnou cestou k získání zdravotního a sociálního pojištění. Pokud nechceme jako společnost přijít o bohatství, svobodu a další výdobytky civilizace, které jsme na západě

vybudovali, musí být náležitá pozornost věnována i řadovým zaměstnancům. Jsou to pak leaderi, na kterých, coby těch schopnějších a mocnějších, leží zodpovědnost. Už kdyby jen kvůli egocentrickému faktu, že žádná zeď není dostatečně vysoká a tlustá, aby ve chvílích opravdové krize ochránila ty bohaté před chudými. Současně je to však právě krize, která představuje hybnou sílu vedoucí ke změně (Bremmer, 2022).

Situaci zhoršila i celosvětová pandemie koronaviru, vrcholící v letech 2020 a 2021, která představovala největší zdravotnickou krizi současné generace. Během tohoto období docházelo k častému selhání leaderů a výrazné polarizaci společnosti. Leadership se ve svých nejrůznějších podobách během celé pandemické situace potýkal s viditelnou mírou narcismu a ideologické rigidity (Maak, Pless, Wohlgezogen, 2021).

Období pandemie bylo charakterizováno jako katastrofa nejistoty, kdy ve společnosti panovala rozpolcenost ohledně povahy problému a jeho vývoje. Nejistota byla posilována nedostatkem informací ohledně nebezpečnosti pandemie, délkou jejího trvání, ba dokonce i rozpolceností komunikace jednotlivých leaderů a nejviditelnějších zástupců zdravotních autorit. Všechny tyto skutečnosti dramaticky zesílily psychologickou toxicitu dopadů pandemie, s jejíž důsledky se bude svět setkávat ještě dlouho po ukončení všech plošných opatření. Leadershipu napříč politickým i institucionálním spektrem chyběla jasná vize budoucnosti, rozhodnost, transparentní i efektivní komunikace a držení se udávaného morálního kompasu (Everly, 2022).

Leaderům se mnohdy nedařilo s lidmi jednat s respektem a zmocňovat je k zodpovědnosti; namísto toho leaderi používali svou moc k autoritářským intervencím. Stejně tak se nedařilo dlouhodobě vytvořit kolektivní identitu. Jednotlivé skupiny lidí byly vnímány spíše jako zdroj problému než jako součást jeho řešení. Nepřihlíželo se k odlišným potřebám a životním situacím různých lidí. Namísto empatie jsme se setkávali s represivním přístupem. Těm, kteří o podporu stáli nejvíce, se naopak nedostávala. Celkově se nepodařilo připravit jednotlivé skupiny na krizi psychologicky ani materiálně (Haslam, 2021).

Nepříjemné covidové zkušenosti pak s důvěrou zamávaly ještě více. Edelmanovo shrnutí za rok 2021 pak poprvé přináší dokonce pojem informačního bankrotu. To znamená, že lidé už nevěří politickým leaderům, že jim přináší pravdivé informace. Ještě více potom nevěří mainstreamovým médiím ani informacím ze sociálních sítí. Postupem času ztrácí kredibilitu i neziskové organizace. Největší důvěře, i když stále relativně malé,

se těší sektor byznysu, protože jeho představitele považují lidé zpravidla za kompetentnější než představitele státu (Edelman, 2021).

Společnost se dostala do slepé uličky, ze které je třeba najít cestu ven. Ocitli jsme se na samotném dně, ze kterého se musíme odrazit. Pro další vývoj se můžeme alespoň částečně inspirovat v obchodním prostředí, které je svou povahou poměrně flexibilní, a jež se muselo požadavkům zaměstnanců z podstaty věci nejvíce přizpůsobit. Důvěra napříč společnostmi musí znovu začít hrát ústřední roli. Edelman na základě svého dotazování nabízí nový model důvěry, který společnost poptává. Předmětný model je tvořen dvěma pilíři – z jednoho dílu kompetentností a ze třech dílů etického jednání. To je projevováno například transparentí, udržitelnými dodavatelskými řetězci, placením férových mezd a existencí zaměstnání, jež už neslouží pouze jako místo, kde lidé směňují za mzdu svůj čas, ale současně jako jakási průběžná rekvalifikace a příprava na budoucnost; jinak řečeno místo, kde lidé dosahují profesního i osobnostního růstu, což jim umožní čelit obavám z budoucnosti (Edelman, 2021).

Druhá polovina roku 2022, ve které autor dokončuje tuto disertační práci, se nese ve znamení nové nastupující éry. Uzavírá se přibližně třicetileté období po konci studené války, kdy tento časový úsek přesekává ruská invaze na Ukrajinu. Setkáváme se s první válkou mezi dvěma suverénními evropskými státy od Hitlerovy porážky v roce 1945. Lze konstatovat, že v současné době vrcholí krize posledních let a představuje nebezpečí nejen pro celý evropský kontinent, nýbrž pro celý západní svět. Mnozí světoví představitelé ji ovšem zároveň považují také za „kopnutí do zadku“, které západ potřeboval, aby začal komplexně řešit nastalou krizi leadershipu.

V psychologii definujeme krizi jako náhlé a výrazné narušení rovnováhy v důsledku neočekávaného vyhocení situace či dlouhodobého nárůstu problémů. Pro krizi bývá typické, že v ní přestávají fungovat dosavadní adaptační mechanismy, a že člověk musí hledat nové způsoby jednání. To činí z krize zároveň příležitost k významným, pozitivním změnám, které jsou v jejím důsledku do jisté míry nevyhnutelné. Abychom tyto pozitivní změny dokázali zažehnout, je důležité mít kolem sebe leadery, kteří nám svojí iniciativou, kompetencemi, klidem, etičností a lidskostí půjdou příkladem.

1.4 Autentický leadership jako pokus o odpověď

Pokud se zamyslíme nad jednotlivým prvkem toho, co bylo výše uvedeno, dospějeme k závěru, že jde o posuny v hodnotách a prioritách lidí, respektive obyvatel a zaměstnanců. Z takového vývoje pak přirozeně vyplývá zesilující poptávka po těchto nových hodnotách, které bychom mohli označit jako vysoce humanistické. I když lidstvo celosvětově zažilo nevídaný nárůst prosperity i liberalizaci pravidel, životní úroveň i úroveň svobody se většině obyvatelům planety znatelně zvýšila, stejně člověk díky své přirozenosti vyžaduje stále více, a tak se současně ve svých požadavcích a očekáváních stává čím dál náročnějším. Některé z těchto nároků by byly ještě před třiceti lety zcela nemyslitelné.

Vývoj se však nedá zastavit. Dobrovolné uskromnění jako celospolečenská reakce nikdy příliš nefungovalo. Pokud tedy nedojde k nedobrovolnému uskromnění na svobodách a blahobytu (což by uvítaly snad jen radikální skupiny), bude svět čelit novým výzvám, ba dokonce i požadavkům na leadership. Půjde konkrétně o takové požadavky, ze kterých jejich žadatelé budou jen těžko slevovat.

Mezi nejčastěji poptávanými hodnotami jsou například transparence, lidský přístup, otevřená komunikace, emoční inteligence, kvalita mezilidských vztahů, důstojné pracovní podmínky, finanční odměna umožňující pohodlné zabezpečení rodiny a příjemný život, dlouhodobá udržitelnost, přátelské prostředí, podpora ostatních, rovné podmínky a zacházení, kompetentnost, vysoký etický standard, morální jednání, smysluplnost konání, práce jako poslání, omezení formalit, zájem o člověka, upřímnost nebo vřelost.

Jedním slovem jde o poptávku po autenticitě. A právě na tuto poptávku, včetně poptávky po jednotlivých výše uvedených dílčích hodnotách, se snaží odpovídat autentický leadership, jehož zastánci a představitelé se zpravidla s těmito hodnotami sami identifikují a jsou často přesvědčeni, že klíč k řešení nastíněných společenských a organizačních témat tkví právě ve vyšší míře autenticity a jejím rozvoji.

Projevy touhy po autenticitě můžeme najít napříč celou naší západní společností. Tento trend je viditelný i například v populární kultuře, na sociálních sítích, ve zpravodajství, v politice, ba dokonce i ve vzdělávání. Nejinak je tomu v organizacích, kde by autenticitu uvítali jak řadoví pracovníci, tak vrcholní představitelé. Generální ředitelé

nezřídka hovoří o tom, že jejich nejvíce naléhavou potřebou je získání autentických leaderů, nikoliv jen takzvaných „přehrávačů rolí“ (Goffee, Jones, 2008).

Dalším z hlavních důvodů, proč je autentickému leadershipu i leadershipu jako takovému v poslední době věnováno více prostoru, je pravděpodobně docela zásadní proměna, či dokonce rozpad tradiční hierarchizace společností. Ta postupně slábne a spolu s ní ztrácí na síle i soudržnost a stabilita. Strach, že se zaměstnanec jinde neuplatní, příslib kariérního růstu, atraktivní nastavení firemních procesů, nadstandardní benefity ani výborné finanční ohodnocení už jako motivace zůstat ve firmě nestačí. Dobrý šéf a stabilní vztahy na pracovišti to ovšem často dokáží. Jsou to tedy právě kvalitní leaderi, kteří zajišťují svým organizacím stabilitu. Schopnost být takovým leaderem se proto stává nejcennějším organizačním i individuálním aktivem (Goffee, Jones, 2008).

Velmi dobře se autenticitě a potažmo důvěře věnuje Jiří Stýblo. Ten ve své monografii potvrzuje, že globalizovaná společnost se potýká s krizí důvěry. Důvěra však neexistuje sama o sobě, vychází zpravidla z komunikace, již zároveň zase ovlivňuje. Důvěra se promítá jak do vztahů mezi lidmi na pracovišti, tak do hospodářské úspěšnosti firmy. Pokud si lidé nedůvěřují, přináší to všem zúčastněným stranám problém. Můžeme znát všechna fakta, údaje, čísla, zdůvodnění, ba i mít velmi dobré finanční zázemí, ale pokud si nebudeme věřit, nepohneme se kupředu buď vůbec, nebo jen velmi pomalu. Autentický leadership na tuto poptávku reaguje a zdá se, že se díky ní dokázal na poli vůdcovských přístupů relativně stabilně etablovat (Stýblo, 2018).

Inspirovat svůj tým může zkrátka jen důvěryhodný leader. Pokud podřízeným nedůvěřují, organizace na to budou zpravidla doplácet nadměrnou fluktuací zaměstnanců, nízkou angažovaností, nechutí pracovat, neschopností navrhovat změny a neochotou inovovat. Pro autentické vůdcovství však není důležité jen důvěryhodně působit, ale současně i důvěru projevovat vůči ostatním, zejména podřízeným. Leaderi totiž často zapomínají, že vnější motivace funguje pouze tehdy, pokud se dostavují úspěchy. Pokud organizace zrovna prochází krizí, drží tým pohromadě právě projevy upřímné důvěry a mezilidské vztahy. Je proto v zájmu všech atmosféru důvěry pomocí autenticity neustále budovat (Stýblo, 2018).

Podle Mühlfeita dokáže autentický leader u svých podřízených a kolegů probudit velmi důležitý pocit skutečného respektu. Ten si nelze koupit ani vynutit na základě postavení v korporátní hierarchii. Je třeba si jej zasloužit povahou, přístupem a udáváním

pozitivního příkladu. Dalšími nezbytnými atributy autentického leadera je charisma a upřímná osobní vřelost – nefingovaný zájem o druhého člověka, jenž musí pramenit z pravé lidské podstaty. Zaměstnanci rovněž oceňují empatii a porozumění. Co se týče autentické komunikace, je nezbytnou součástí umět občas také mlčet a naslouchat. Ve svém důsledku budou ostatní chtít takového člověka následovat, což se projeví i na dlouhodobých výsledcích organizace (Mühlfeit, Melina, 2017).

Ve světě moderních organizací je obecně přijímanou skutečností, že lidé neopouštějí svoje zaměstnání, ale své nadřizené. Odcházejí z toxických prostředí, a to čím dál tím rychleji. Žádný šéf už nemůže jednoduše očekávat respekt na základě svého postavení. Všechno, co leader říká a dělá, je totiž neustále pod drobnohledem jeho podřízených. Ti si budou velmi rychle všimnout chyb a nekonzistentností. Slova, a hlavně činy, mají mnohem větší váhu než profesní titul (Solheim, 2020).

Studie provedená trojicí výzkumníků Rachel Clapp-Smith, Gretchen Vogelgesang a James Avey potvrzuje úzkou provázanost mezi autenticitou v leadershipu a nastolením důvěry napříč jednotlivými skupinami uvnitř organizace. Prvním krokem ke vzniku takových významných vztahů uvnitř organizace, založených na důvěře a přinášejících efektivitu, je rozhodnutí vrcholných představitelů společnosti přijmout premisu „být sám k sobě pravdivý a nedopouštět se sebeklamu“. Nutno dodat, že to je ve své ryzí podobě synonymem rozhodnout se být autentický. Takový druh autentického vztahování se sám k sobě se zákonitě začne propisovat do vztahů k jiným osobám, v tomto případě například kolegům (Slapp-Smith, Vogelgesang, Avey, 2009).

Část minulé podkapitoly se věnuje etičnosti jako nejvíce poptávané charakteristice, jež je nezbytně důležitá pro vznik či obnovení důvěry. Právě potenciál zvýšení etických standardů můžeme považovat za jeden z největších přínosů autenticity v leadershipu. Nejde však jen o to, že by autentičtí leaderi byli nezbytně svou povahou více morálně na výši než ostatní leaderi. Vyšší míra etičnosti je zároveň i produktem jednání a projevů, které autentický leadership ze své podstaty zdůrazňuje. Pokud se v nějakém prostředí vyžaduje transparentnost jednání, komunikace i procesů, zabývání se mezilidskými vztahy či pravidelný rozvoj sebereflexe a sebepoznání, pak bude poměrně přirozeně vznikat na etičnost vnitřní i vnější tlak. Současně v takové pracovní kultuře vyjde opačné jednání velmi rychle najevo a může se včas podchytit.

Korporátní prostředí ovšem není charitativní organizace, ale místo, kde je potřeba odvádět kvalitní práci, dosahovat výsledků a vydělávat peníze. Vyplatí se tedy firmám akcentovat autenticitu i po stránce finanční a výkonnostní? Avolio je přesvědčen o tom, že ano. Autentičtí leadeři totiž nevyhnutelně ovlivňují přístup a chování svých podřízených a kolegů. Autentičtí leadeři dokáží u svých podřízených pozvednout angažovanost, nasazení, motivaci, výkonnost, a dokonce i pocit spokojenosti. K tomuto dochází zejména skrze významný psychologický proces identifikace, ale také díky prožívání naděje, pozitivních emocí, optimismu a důvěry. Tyto atributy jsou navzájem natolik propojené, že se navíc vzájemně posilují či oslabují. Jinými slovy lze jejich rozvíjením hodně získat, a naopak jejich zanedbáním mnoho ztratit (Avolio, 2004).

To, že je zaměstnanecká spokojenost v jednadvacátém století klíčovým ukazatelem, jenž je úzce provázaný s nasazením i dobrými obchodními výsledky, dokládá i metaanalýza, na níž pracovala trojice James Harter, Frank Schmidt a Theorode Hayes. Ke spokojenosti podle těchto výzkumníků přispívá následujících dvanáct faktorů. Jedná se o vědomí toho, že vím, co se ode mě v práci očekává; uspokojující vybavení pro výkon práce; možnost věnovat se každý den po pracovní stránce tomu, co umím nejlépe; obdržení uznání či pochvaly za dobrou práci alespoň jednou týdně; osobní zájem ze strany nadřízeného o mě jako o člověka; aktivní podpora mého rozvoje od mých nadřízených; dojem, že se v práci moje názory berou vážně; dobré vnímání zaměstnavatele přispívající k dojmu, že je moje práce důležitá; vnímání spolupracovníků jako kompetentních lidí odvádějících kvalitní práci; mít v práci blízkého přítele; minimálně každého půl roku by měla proběhnout aktivní tematizace a konverzace o mém pracovním pokroku; a dojem, že jsem měl za poslední rok možnost v práci se učit a růst (Harter, Schmidt, Hayes, 2002).

Spokojenost a efektivita fungování týmu se v těchto ohledech odvíjejí od kompetencí manažera, jenž musí jít v komunikaci svým podřízeným příkladem, aby je prostřednictvím pravidelné a kvalitní zpětné vazby podpořil v jejich rozvoji. Aby však zaměstnanec – obzvláště příslušník generace mileniálů – tuto zpětnou vazbu přijal a integroval, musí cítit ze svého nadřízeného nejen autoritu, ale také již zmiňovanou autenticitu. Autenticita a otevřenost se stávají pro vyspělé firmy a společnosti důležitými hodnotami samy o sobě, protože se ze strany zaměstnanců vrací v podobě loajality, spolupráce a chuti se rozvíjet. Tyto atributy představují jednu z nejlepších odpovědí na stále rostoucí potřebu zaměstnanců nacházet v práci hlubší smysl.

To, že autenticita v leadershipu a zaměstnanecká spokojenost spolu souvisejí, potvrzují i empirická data sesbíraná dvojicí výzkumníků Susan Jensen a Freda Luthanse. V rámci jejich výzkumu, kdy se dotazovali zaměstnanců z více než šedesáti menších organizací, se ukázalo, že jejich vnímání nadřízených jako autentických leaderů vysoce koreluje s pracovní spokojeností těchto zaměstnanců. Jde dokonce o nejsilnější prediktor pracovní spokojenosti. Dále autoři poukazují i na pozitivní korelaci s pracovním nasazením (Jensen, Luthans, 2006).

S velmi zajímavým a poměrně originálním vymezením přišel Tony Fusco se svým výzkumným týmem. Autentického leadera definuje prostřednictvím čtyř hlavních charakteristik jako vědomého (jednajícího rozvážně a záměrně), kompetentního (disponujícího dovednostmi a schopnostmi), sebevědomého (působícího sebejistě i asertivně) a kongruentního (komunikujícího srozumitelně a konzistentně). Tyto popisy navíc vzájemně zastřešují dalších sedm atributů, jimiž jsou strategická orientace, vůdčí sebejistota a jasnost, způsobilost vést a být proaktivní, dovednost komunikovat flexibilně a efektivně, schopnost porozumět ostatním, manažerská všímavost a v neposlední řadě sebedochopení a sebeřízení (Fusco, 2015).

Společné úsilí pozitivisticky dokázat přínosy autentického přístupu, a zejména jej prezentovat jako validní a ucelenou teorii leadershipu, vyvinul tým vědců skládající se z předních propagátorů a výzkumníků tohoto stylu vedení. Do této skupiny byli zapojeni Fred Walumbwa, Bruce Avolio, William Gardner, Tara Wernsing a Suzanne Peterson. Ti dohromady sestavili dotazník Authentic Leadership Questionnaire (ALQ). V rámci svého výzkumu došli k závěrům, že autentický leadership přináší pozitivní odezvu u podřízených, a že koreluje nejen s jejich lepším výkonem, ale také s dlouhodobou vyšší angažovaností, oddaností a již zmiňovanou etičností.

Konstrukce teorie autentického leadershipu Walumbwova týmu se skládá ze čtyř pilířů. Prvním pilířem je sebeuvědomování, vyznačující se porozuměním toho, jak člověk odvozuje a vytváří význam světa, a jak tento proces vytváření významu ovlivňuje způsob, jakým se člověk v průběhu času dívá sám na sebe. Druhým pilířem je vztahová transparentnost, která se projevuje prezentací vlastního autentického já (na rozdíl od falešného nebo zkresleného já) ostatním. Takové chování podporuje důvěru prostřednictvím odhalení, které zahrnuje otevřené sdílení informací a vyjádření skutečných myšlenek i pocitů, a zároveň se podle autorů teorie snaží minimalizovat

projevy nevhodných emocí. Třetím pilířem je vyvážené procesování (zpracování), projevující se schopností před konečným rozhodnutím objektivně zanalyzovat všechna relevantní data. To současně vyžaduje vnitřní nastavení ocenit ve svém okolí konstruktivní kritiku, zpochybňující i vlastní hluboce zakořeněné pozice. Čtvrtým pilířem je internalizovaná morální perspektiva, kdy jde v tomto případě o integrovanou formu seberegulace, opírající se o vnitřní morální zásady a hodnoty, které nepodléhají skupinovým, organizačním a sociálním tlakům, avšak projevující se jednáním a rozhodnutími v souladu s vlastní morálkou (Walumbwa, 2008).

Další pokus kvantifikovat a vytvořit objektivní škálu pro vyhodnocování autentického leadershipu podnikli Linda Neider and Chester Schriesheim, když vytvořili dotazník Authentic Leadership Inventory (ALI). Jejich dotazník se skládal z šestnácti otázek, pomocí nichž se, podobně jako jejich kolegové z ALQ, soustředili na stejné čtyři faktory, tedy na sebeuvědomování, vztahovou transparentnost, vyvážené zpracovávání a internalizovanou morální perspektivu (Neider, Schriesheim, 2011).

Snaha standardizovat a etablovat autentický leadership jako ucelený teoretický konstrukt v leadershipu však naráží i na četnou kritiku. Velmi kritický je například Jeffrey Pfeffer. Ten zastává názor, že k děláni opravdové vědy je třeba spolehlivých, přesných a komplexních dat. Podle něj je však zkoumání autentického leadershipu plné vymyšlených mýtů. Zpravidla se totiž jedná o autobiografická a semiautobiografická díla v nichž autoři popisují to, čemu věří, nebo dokonce čemu chtějí věřit, a svoje myšlenky primárně prezentují tak, aby vytvořili u druhých atraktivní obraz. Vše je podle Pfeffera navrženo tak, aby si autoři sami vybudovali charismatickou pověst a image (Pfeffer, 2015).

Mats Alvesson a Katja Einola zase varují před přílišnou pozitivitou a autentický leadership považují v tom lepším případě za současnou „módní“ záležitost, v tom horším případě přímo za past. Podle nich má autentický leadership fundamentální nedostatky, jelikož spočívá na vrtkavých filosofických a teoretických základech, tautologické argumentaci, nepodložených tvrzeních, slabých empirických studiích, zastaralém pohledu na fungování organizací, tendenci k příliš obecným zjednodušením a v neposlední řadě aplikuje nesmyslné nástroje měření. Výzkumníci dokonce hovoří o psychologickém redukcionismu a nedostatečné znalosti dynamiky pracovního prostředí (Alvesson, Einola, 2019).

Přímo na toto ostré hodnocení odpovídá William Gardner, spoluautor kritizované teorie autentického leadershipu. Souhlasí například s tím, že měření autentického leadershipu je náročné, nikoliv však nemožné a zbytečné. Kvantifikace intrapersonálních procesů, které nejsou objektivně pozorovatelné ostatními, hodnocení samozřejmě ztěžuje. To ale platí i o mnoha dalších oblastech zájmu v sociálních vědách, včetně kognice, motivace či postojů. Rozhodně ale nezmizela snaha tyto konstrukty popsat. Souhlasí také s tím, že autentický leadership je někdy příliš romantizován. Avšak dogmatické vyznavače najdeme napříč téměř všemi teoretickými pojetími.

Současně Gardner připouští, že teorie autentického leadershipu, minimálně v současnosti, není dostatečně komplexní a propracovaná. To ovšem neznamená, že koncept autentického leadershipu není přínosný. Velký zájem o toto téma v posledních dvou dekadách naopak ukazuje, že u jeho praktiků rezonuje a vnímají jej jako dobrou věc. Podobně jako vnímají rozvojovou hodnotu v uvažování o svých základních hodnotách, silných stránkách, motivech, cílech a zásadách, jejichž reflexe následně ovlivňuje jejich vztahy a komunikaci s ostatními. Zcela pevné a pozitivistické základy navíc pravděpodobně ani nejsou možné, protože autenticita je spíše aspiračním cílem než pevným, neměnným bodem (Gardner, 2021).

Přesto, když hovoříme o autentickém leadershipu jako pokusu o odpověď a pokud máme zůstat poctiví, musíme si znovu a znovu připomínat, že nic není ultimátní a že se nejedná o jedinou, ba dokonce ani o nejlepší či nejdůležitější odpověď na výše uvedené výzvy. Současně je třeba odkázat na závěrečnou část druhé podkapitoly, a to konkrétně na tezi, že autentický leadership není nezbytně sám o sobě plnohodnotným stylem leadershipu, ale že spíše představuje důležitou součást leadershipu, ať už se jedná o jakýkoliv styl. Autor má za to, že pouze takto může autentický leadership dlouhodobě odrážet kritiku a v komplexním diskursu o leadershipu obstát.

Přijmout a uznat skutečnost, že autentický leadership ve svých nejrůznějších formách nepředstavuje univerzální odpověď na všechno, je nezbytným předpokladem, jak nebýt zastáncům ostatních stylů leadershipu pro smích a dodat tématu autentického leadershipu důvěryhodnost i respekt. Pakliže je ustáleným zvykem přijímat tezi, že každý extrém škodí, tak v případě necitlivého a dogmatického pojetí autentického leadershipu by opravdu mohlo dojít k napáchání více škod než užitku.

Otázka tedy nezní, zda je autentický leadership tou nejlepší odpovědí pro vedení lidí a čelení výše uvedeným výzvám, ale spíše zda může rozvoj a posílení autenticity ke zdravému a úspěšnému vedení lidí, a tím pádem i úspěšné konfrontaci s výše uvedenými výzvami, spíše škodit nebo spíše prospět? Namísto zabývání se konstruktem autentického leadershipu se můžeme věnovat otázce dobré praxe autentického leadershipu a samotné autenticitě. Její rozvoj totiž může obohatit téměř jakýkoliv styl leadershipu, stejně jako přispět k duševní rovnováze a kvalitě komunikace i mezilidských vztahů.

2 AUTENTICITA

Autenticita je na poli psychologie, andragogiky a dalších sociálních věd asi jedním z nejobtížněji definovatelných pojmů. K složité uchopitelnosti a nejednoznačnosti přispívá i to, že tento pojem je v současnosti poměrně populární a dalo by se konstatovat, že je někdy až nadužívaný; na druhé straně mnoho svobodomyšlných lidí na Západě si významu autenticity hluboce cení. Jedná se zároveň o jakýsi módní výraz, pod kterým si každý něco představí. A nutno dodat, že jsou tyto představy a myšlenky většinou nekritické a pozitivně zabarvené. Tento v podstatě nevědecký, neodborný, až spekulativní základ uvažování nad pojmem vytváří z celé problematiky vysoce subjektivní, a svou povahou do jisté míry i lehce vágní, záležitost.

Rozsáhlost a subjektivita však v tomto případě může mít svůj prospěch. Tato práce si totiž neklade za cíl předmětnou definici zúžit, ba naopak co nejvíce rozšířit. Oproti přírodním vědám existuje v humanistických vědách legitimní pluralita platných a hlavně užitečných teorií, modelů i názorů. Systematické myšlení nás učí, že není nutné vycházet vždy nezbytně z toho, že jeden názor je pravdivý a ostatní nepravdivé, naopak lze připustit i takové pojetí, že dva názory mohou být více než jeden, protože vedle sebe mohou nejen důstojně koexistovat, ale dokonce se i doplňovat. Podobný nedogmatický přístup může dokonce vést k větší kreativě i kvalitnější spolupráci. V aplikovaných disciplínách humanistických věd, jako je například psychoterapie, koučování či facilitace workshopů osobnostního rozvoje, je toto pojetí zřejmé. Vymezení autenticity tedy autor v této práci raději pojal jejím zasazením do širších souvislostí a uplatněním hned několika úhlů pohledu. Mapuje, jak na autenticitu nahlíží například etymologie nebo jazykověda. Věnuje se též těm, které do diskusí o autenticitě přinesli někteří filosofové, zejména existencialisté, jenž se ve svém zkoumání individuálního lidského bytí nemohli problematice autenticity vyhnout. Kapitola věnuje pozornost tomu, jak na autenticitu nahlíží psychologie a andragogika, ale i tomu, jak se autenticita projevuje v komunikaci. Autor je dále přesvědčen, že nezbytným kontrolním mechanismem autenticity musí být její pevné zakotvení v humanistických hodnotách. To vše dohromady umožní identifikovat typické vlastnosti autentických leaderů, doplněné několika příklady osobností, které představu autentického leadera naplňují.

2.1 Poznání a teoretická východiska

S ohledem na výše uvedené není nutné trvat na jednoznačné terminologii, snažit se téma co nejvíce redukovat a pokoušet se o jedinou, jasnou, stručnou, co nejobektivnější definici autenticity. Již předchozí kapitola naznačovala, že takové snahy by dokonce mohly ubírat zkoumané tematice na důvěryhodnosti. V rámci snahy o definování, a možná ještě lépe řečeno porozumění, pojmu autenticita se proto následující část práce věnuje pohledům širokého spektra renomovaných autorů.

Kořeny autenticity, i přes její převážně moderní povahu, nacházíme už v starověkém Řecku. Z hlediska etymologie je původní slovo *authentikós* totiž starořeckého původu a v překladu znamená původní, pravý nebo základní. Samotný pojem *authentikós* se dále skládá ze dvou slov, jednak *autós*, znamenající já či osobnost, a *authéntēs*, znamenající jednání na základě vlastní autority (Montanari, 2015).

Starořecký otisk v rámci tématu podporuje dále skutečnost, že jen stěží můžeme najít výrok více nabádající k rozvíjení jednoho ze základních pilířů autenticity – konkrétně sebepoznání – než slavný nápis nad delfskou věštírnou: „Poznej sám sebe“. Když se zaměříme na celou sokratovsko-platónskou tradici a její důraz na vyhledávání pravdy, tedy nikoliv jen ve vnějším světě, ale zejména uvnitř nás, můžeme zde také detekovat jistou snahu, která při troše dobré vůle také nemá daleko k autenticitě. Ačkoliv na rozdíl od našeho pojetí se snaží si spíše emoce podmanit než jim porozumět a přirozeně projevovat (Bobonich, 2002).

Nechvalně známý příklad odsouzení Sokrata lidovým soudem za podezření z bezbožnosti a mravního znehodnocování athénské mládeže rovněž nastoluje otázku rizikovosti a mantinelů autenticity, stejně jako se zaměřuje na problém, kam až daleko bychom měli zajít v projevování svého „skutečného já“. Přes platónské spojení ctnosti a poznání si můžeme všimnout i jakéhosi předznamenání toho, že autenticitě bude přisuzován pozitivní morální charakter.

Pokud se podíváme do starších českých psychologických či andragogických slovníků, s pojmem autenticita se příliš nesetkáme. Tuto skutečnost lze vnímat v několika rovinách. Tou první je, že autenticita zkrátka v minulosti nebyla v těchto oborech tematizovaná, jelikož pro ni pravděpodobně nebyl jak ekonomický, tak především

politický prostor. Dalším důvodem může být skutečnost, že jde o velmi komplexní pojem, jenž je složité jednoznačně definovat. Z výše zmíněných důvodů tedy autor zmiňuje pouze krátkou definici ze slovníku manželů Hartlových, jenž autenticitu popisuje jako pocit pravosti a hodnověrnosti (Hartl, Hartlová, 2015).

Zmíněnou složitost a nejednoznačnost pojmů autenticita a autentičnost dokazuje i Akademický slovník současné češtiny, který nabízí výklady rovnou ve třech směrech. Tím prvním je vlastnost, která se vyznačuje svou původností, pravostí, originalitou. Druhým je ráz či charakter, který má reálný, skutečný a opravdový základ. Třetí směr pak představuje ráz či charakter, který se buď blíží, nebo hodnověrně a přiznaně napodobuje původní a originální stav (Akademický slovník současné češtiny, 2022).

Autenticitu nebo autentičnost však nesledujeme jenom v okamžité lidské komunikaci; pozorujeme a hodnotíme ji rovněž v produktech lidské činnosti. Pokud se budeme zabývat například uměním, konkrétně hudbou a zpěvem, pak do značné míry uměle a primárně marketingově sestrojené hudební skupiny, známé v popkultuře jako „boybandy“ a „girlbandy“, budeme zpravidla hodnotit spíše jako povrchnější a neautentickou záležitost. Na druhou stranu například písničkáře Karla Kryla bude většina lidí vnímat jako autentického. Svými hlubokými a originálními písněmi se liší od perfektně upravených, až vyumělkovaných skupin typu Lunatic či Holki, zpívající většinou libivé songy o zamilovanosti. Hudba Karla Kryla totiž zahrnuje celé spektrum lidských prožitků a zkušeností, včetně těch nepříjemných, jakými jsou žal či ztráty. Svou tvorbou ani vizáží se nesnaží za každou cenu zalíbit, naopak je kvůli zachování autentického projevu ochotný riskovat perzekuci a jít proti propagovanému proudu.

Je zřejmé, že vyhledávání autenticity je skutečně implicitní, lidský a společenský fenomén, ačkoliv si to často ani nemusíme uvědomovat. Další podobnou ukázkou, pokud budeme opět vycházet z českého kulturně-historického kontextu, je slavná kontroverze o autentičnosti či neautentičnosti Rukopisů královédvorského a zelenohorského. Jednalo se o skutečná a pravá díla, nebo o falešný a neautentický klam vybudovaný na lžích? Ať už se v této kontroverzní otázce přikláníme na kteroukoliv stranu, pomáhá nám přiblížit se k úspěšnému vystižení některých podstat autenticity vyhledávání a posuzování autentičnosti spočívající v odmítnutí lži a falešnosti skrze pravdivost. Toto jazykové dvojčete autenticity, známé jako autentičnost, se však nijak nezabývá lidským projevem, komunikací či emocemi. Pravost a hodnověrnost spočívá v tomto případě spíše ve

vyjasnění faktů o autorství nebo časovém umístění daného díla, nezabývá se však skutečnými autory děl z psychologického hlediska.

Navenek mohou pojmy autenticita a autentičnost vzbuzovat dojem synonym, ale pro účely této práce, a ve snaze vyhnout se velkým sporům o „správném“ užívání slov, se autor soustředí na termín autenticity, nikoliv autentičnosti ve formě pravosti a původnosti děl, jak uvádí předchozí odstavec. Autenticita v tomto pojetí je tedy něčím lidštějším než autentičnost; z psychologického hlediska znamená něco víc než příliš věcná autentičnost. Jak už bylo naznačeno, na autenticitu se můžeme dívat skrze několik různých perspektiv. Předtím, než se práce zaměří na popis jednotlivých perspektiv, se autor věnuje důležitým filosofickým zdrojům, které i dnes mají vliv na současný diskurs o autenticitě.

2.1.1 Přínos významných filosofických představitelů

Mimořádně důležitými východisky pro filosoficko-psychologické úvahy nad autenticitou lze nalézt v nejrůznějších reakcích na dehumanizační a emočně-odpojující následky osvícenského racionalismu. Původ výkladu lze najít v romantismu, který se snaží přes umění a kritiku prosadit jakýsi návrat k přírodě, respektive k přirozenému stavu člověka a základnímu citění. Zde stojí za to zmínit, že existovali i myslitelé, kteří obvykle bývají zařazováni do kategorie osvícenství, přestože se často vymezovali vůči přehnanému racionalismu, stejně jako existovali romantici, kterým tolik nezáleželo na návratu k emocím. Je tedy nezbytné vyhýbat se příliš zjednodušujícím výrokům, jako třeba „myslitelé osvícenství potlačovali autenticitu“ nebo „myslitelé romantismu se snažili autenticitu prosadit“. Ačkoliv lze tedy hovořit o dominantních trendech, které v těchto směrech v nějaké formě existují, bude vhodné soustředit se na jednotlivé filosofy a jejich myšlenky.

Podle mnohých autorů je v západní tradici za praotce současného diskursu o autenticitě považován Jean-Jacques Rousseau. Přestože on sám pojem autenticita ve svých spisech vyloženě nepoužívá, zabýval se rozdílem mezi přirozeným stavem člověka a jeho socializovanou verzí. „Přirozenému člověku“ přisuzoval vlastnosti jako čistota, pravdivost a nevinnost, z nichž podle něj vychází potenciál jednat svobodně a mravně tak, aby v jeho životě byla přirozeně vyvážena sebeláska i zájem o druhé.

„Socializovaného člověka“ vnímal naopak spíše jako politováníhodnou oběť moderního společenského řádu, který byl uvězněn v umělých a zavádějících zdrojích identity, jako je vlastnictví, konkurence a mocenské nerovnosti. Takového člověka tedy považoval za žijícího mimo sebe, pouze podle mínění druhých (Evans, Ferrara, 1993; Laceulle, 2018).

Přestože postavu Jeana-Jacques Rouseau autor vnímá poměrně kriticky a s ohledem na jeho způsob života nelze plně pracovat s pojmem autenticity, nacházíme v jeho dílech jisté paralely k tematice autenticity dodnes, zejména co se týče emfáze na přirozenost či zdravou sebeúctu. Autor se však neztotožňuje s tvrzením, že všechno, co pochází z přirozeného já, je zákonitě dobré a všechno vycházející z externích vlivů zákonitě špatné. Jak vyplývá z další části textu, přirozenosti a autenticitě se učíme, lépe řečeno je spíše rozvíjíme, a to právě ve vztazích s ostatními.

Zcela nejvýrazněji přispěli k filosofickým poznatkům a myšlenkám o autenticitě představitelé existencialismu. Sílu tohoto vlivu můžeme spatřit i v tom, že zatímco v psychologii neexistují směry jako například osvícenská psychologie či romantická psychologie, tak s existenciální psychologií i psychoterapií se běžně setkáváme. Už zde se tak přibližujeme k více psychologickému jádru problematiky autenticity. Podobně jako romantici i existencialisté často reagují s jistou skepsí na to, co vidí jako zásadní nedostatky ryzího osvícenství a snaží se vyhledávat význam lidského života mimo tradiční náboženské nebo čistě rozumové proudy.

Autor již několikrát v textu disertační práce naznačil, že autenticitu je velmi obtížné, či dokonce nemožné přesně definovat. Taková snaha by mohla být přímo kontraproduktivní. Ukazuje se, že podobný přístup mají povětšinou i existencialisté. Namísto přednesení definic se snaží vyobrazit spíš to, co autentické není. V zásadě se totiž shodují na tom, že jakákoliv pozitivní definice autenticity by ji zničila nebo devalvovala. Jedná se tedy o nepřímý přístup k chápání pojmu autenticity, převážně definovaný svými antonymy. To souvisí i s tím, že existencialisté se snaží své studenty vést ke zpochybnění dogmatických přesvědčení, ideologií a norem, slepě přejímaných od předků i institucí, a naopak se společnost snaží podnítit k přemýšlení. Teprve až když se budeme schopni dostat se ke skutečným kořenům života, můžeme se stát autentickými (Golomb, 2012).

V Kierkegaardově pojetí je autenticita řešením nevyhnutelné úzkosti (*angst*) z toho, jestli ve svém každodenním chování nezrazujeme své hodnoty a své skutečné já. Autenticita je v tomto případě východiskem z procesu existenciální krize, která zpravidla začíná pocitem bezvýznamnosti. Kierkegaard v těchto osudových a identitu určujících okamžicích zdůrazňuje důležitost volby. V takové chvíli se podle něj musíme rozhodnout, zda chceme žít autenticky, eticky a morálně, nebo neautenticky, esteticky a nechat se unášet hédonistickými impulsy vyvolanými vnějším materialistickým světem. Podobně jako u Rousseaua zde vidíme nedůvěru ke společenským vlivům a konvencím, které jsou vnímány jako veskrze škodlivé pro realizaci autentického já. Kierkegaard je zároveň jediný z existencionalistů, jenž smysl života a bytí nějakým způsobem spojuje s bohem či náboženstvím (Golomb, 2012; Laccelle, 2018).

Druhým ze čtveřice významných existenciálních filosofů, jenž přispívá k tematizování autenticity, je Friedrich Nietzsche. Ten sice explicitně nepoužíval pojem autenticita (*Authentizität*), nýbrž pojem *Wahrhaftigkeit*, který lze přirovnat k pravdivosti či pravdomluvnosti, což nemá k autenticitě daleko. Nietzscheho pojetí autenticity vyžaduje od člověka splnění několika podmínek: 1) ovládnout svou přirozenost, tedy nebýt otrokem svých pudů a emocí a ve smyslu uměleckého díla vytvářet sebe sama, což souvisí s jeho individualistickým odmítnutím determinismu; 2) stát se svou vlastní autoritou a pánem, tedy zaujmout pozici zesnulého boha a určovat si své vlastní morální principy a účel života; 3) hrdinsky přijmout a milovat svůj osud (*amor fati*), respektive jisté skutečnosti, které nemůžeme změnit – například v jaké historické epoše jsme se narodili; 4) osvobodit se od společenských dogmat, což blízce souvisí s bodem číslo 2 (Evans, Ferrara, 1993; Cooper, Nietzsche, 2010).

Třetím existenciálním filosofem, pro kterého byla autenticita ústředním tématem, v tomto případě dokonce už zcela explicitně, byl Martin Heidegger. Jako autentického člověka vnímal toho, kdo je skutečně existenčně sám sebou ve svém bytí. Být sám sebou existenciálně pro něj znamenalo existovat ze své vlastní podstaty nebo z podstaty, která nás přesahuje. Autenticita však pro něj nepředstavuje jeden trvalý nebo neměnný tvar, ale považuje ji naopak za fenomén pomíjivý, nestálý a měnící se okamžik od okamžiku. Neexistuje pro něj žádné „pravé autentické já“, jak o něm někdy mluví jiní autoři. Člověk navíc může být autentický v různých situacích vždy jen na chvíli (Wrathall, Malpas, 2000; Steiner, Reisinger, 2006).

Každý člověk podle Heideggera dokáže být autentický i neautentický, protože má vždy možnost a schopnost si vybrat z několika variant. Zároveň však autentické bytí každého člověka vypadá jinak, protože možnosti jednotlivých lidí se mezi sebou liší v důsledku odlišného střetnutí se se světem, tedy osudem, komunitním dědictvím i dalšími, předchozími prožitky. Autentické bytí má pro Heideggera v každém okamžiku tři charakteristiky: 1) moje vlastní unikátní zkušenosti a možnosti; 2) rozhodnost a houževnatost; 3) unikátní situace ve světě, včetně unikátních možností k propojení se s jevy a lidmi kolem nás. Současně však podle Heideggera mají lidé sklony k přehlížení svých vlastních unikátních příležitostí, což je vede ke konformitě a v konečném důsledku k neautenticitě (Wrathall, Malpas, 2000; Steiner, Reisinger, 2006).

Heidegger a později i Sartre zdůrazňují problematiku dvojího pojetí autenticity, se kterými se v různých podobách můžeme setkat i dnes. Přiblížit si je můžeme skrz obraz jakéhosi rozcestí, kde si každý zastánce autenticity musí zvolit jednu ze dvou cest, pro ilustraci je můžeme nazvat „osobní“ a „univerzální“. První cesta je bytostně nietzscheovská, individualistická a osobní, předpokládá existenci a poznatelnost určitého a unikátního „skutečného já“, tedy jisté individuální esence.

Zastánce této první cesty by mohl v extrémních případech označit jak vyjadřování soucitu, tak sadistické mučení za projevy autenticity, pokud by první projev byl proveden empatickým člověkem a druhý sadistickým. Z pohledu autora má takový přístup morální nedostatky, které v jeho nekritickém porozumění vycházejí z absence jakékoliv externí zpětné vazby a mohou vést k zneužití a ospravedlňování sobeckého či dokonce hrubě nehumanistického jednání vůči ostatním. Přesto je toto pojetí autenticity dnes stále vlivné, ať už si jeho zastánci uvědomují či neuvědomují jeho kontroverzní kořeny a víceméně nevyhnutelné katastrofické implikace. Příkladem může být zneužití takové filosofie totalitními režimy a diktátory – konkrétně Hitlerovskou propagandou v případě Nietzscheho, Stalinovskou v případě Karla Marxe či Putinovskou v případě Alexandra Dugina.

Druhou cestu lze vnímat více Kantovsky, jelikož se většinou skládá z vícera kategorických imperativů. Zastánce druhé cesty nepřijímá, že by projevy nemorálního chování mohly být zároveň i autentické, jelikož považuje samotnou autenticitu za jakýsi morální ideál. Poněkud autoritativně musí tedy stanovit, co je, nebo alespoň co není, autentické a v tomto procesu vyžaduje od lidí s různými antisociálními přesvědčeními,

aby se nechovali v souladu se svým vnitřkem. Z pohledu rigidity lze problematiku vnímat dokonce i tak, že pokud se tyto lidé mají dostat do stavu universální autenticity, musí paradoxně popřít svou osobní autenticitu. Humanistická psychologie však na takové lidi nahlíží spíše jako na oběti jiného antisociálního jednání.

Heideggerův výklad autenticity je z dosavadních filosofických zdrojů nejobsáhlejší; nadto se zabývá celým člověkem, jeho celistvým bytím, nikoliv pouze jednotlivými aspekty. Není proto divu, že svou filosofií výrazně ovlivnil i obor psychologie, konkrétně psychoterapeutický směr existenciální analýzy. Na druhou stranu pro potřeby kohokoliv jiného než existenciální filosofy a ryzí daseinsanalytické psychoterapeuty jsou Heideggerova díla i výklad příliš komplikované. Navíc jsou zabarvené mnoha nejednoznačnými proměnnými v podobě překladů z němčiny do češtiny a do angličtiny, neboť nelze předpokládat, že tyto jazyky mají pro překládané německé výrazy doslovně přesné významové ekvivalenty. Z pohledu facilitátora rozvojových a komunikačních workshopů i humanistického psychoterapeuta je tyto složitosti potřeba kvůli praktičnosti zjednodušovat.

Zatímco Heidegger se například snaží ustanovit rozdíl mezi autenticitou a pravdomluvností či upřímností, výkladem Nietzscheho můžeme tyto termíny vnímat natolik nevyhnutelně provázané, že je lze, podle názoru autora, mimo doménu filosofie považovat prakticky za synonymní. Autor na základě svého humanisticky založeného pohledu však kriticky chápe skutečnost, že v případě Nietzscheho nejde o upřímnost vůči ostatním či o vzájemně výhodnou a přirozenou spolupráci, ani o zdravé prožívání, vyjadřování a orientaci ve světě, opírající se o porozumění lidských emocí, nýbrž o realizaci jakéhosi ideálního já. Zde naopak vítá Heideggerovo pojetí, že nic jako jedno jediné pravé já neexistuje. Přesto autor oceňuje Nietzscheho odmítnutí determinismu a důraz na individuální svobodu.

Posledním existenciálním filosofem, o kterém práce pojednává, je Jean-Paul Sartre. Ani ten se již nezabýval hledáním neměnné esence pravého já. Pro Sartra bytí či existence předchází esenci. Lidská bytost nejdříve vzniká a posléze se konstantně formuje a definuje; nedochází tedy k tomu, že by vznikala s již danou přirozeností. Namísto pravé esence se zabýval svobodnou vůlí a pozorností, která nám v rámci určitých mantinelů reality a dostupných alternativ dává možnost svobodně si určovat svůj život (Baird, Kaufmann, 2008; Yacobi, 2012).

Zkušenost závrtné svobody považuje dokonce za nezbytnou k tomu, aby si člověk mohl zvolit autentický život. Současně však může být tato svoboda natolik nepříjemná, že jedince svede na scestí neautentického života. Ten Sartre, podobně jako jeho předchůdci, poměrně detailně vykresloval skrze příběhy mužů a žen, kteří jsou ve svých životech neautentičtí. Tedy těch mužů a žen, na které působí vnější tlak existovat určitým způsobem, aniž by chápali vlastní důvody ke svému jednání, či dokonce zcela ignorovali zásadní fakta o svém životě natolik, až úplně ztratí integritu. Opakem tohoto stavu je autentické bytí, které tudíž vyžaduje převzetí plné zodpovědnosti za náš život, volby a činy. Takový život je spojený s kreativitou a vůlí k jednání. Z výše uvedeného pak poměrně jasně vyplývá, že nedílnou součástí naší svobody a autenticity je také úzkost či strach (Baird, Kaufmann, 2008; Golomb, 2012).

Z doposud uvedených informací je nezpochybnitelné, že čtveřice existenciálních filosofů dnešní diskurs o autenticitě nejenže výrazně ovlivnila, ale ve své podstatě hlavně celý proces odstartovala, což autor vnímá jako největší přínos. Jean-Paul Sartre z této skupiny myslitelů přináší asi nejmodernější pojetí autenticity, nejvíce příbuzné našemu pojetí.

Důležitost zmínění strachu (úzkosti) jako emoce, která autenticitu nevyhnutelně doprovází, zde pokládá důležité základy zkoumání zranitelnosti jako neoddělitelné součásti autenticity, čemuž se autor věnuje v další části disertační práce, která analyzuje texty například od Brené Brown, Gábora Maté či Brada Blantona.

Nadčasovým tématem je také existenciální pojetí svobody. Ta není absolutní, a dokonce ani předem jasně a exaktně vymezená – biologicky, psychologicky, sociálně, ba ani situačně. Ovšem současně je svoboda, alespoň do nějaké míry, nezpochybnitelná. Z těchto východisek v podstatě vycházíme dodnes, ať už se jedná o psychoterapii, pedagogiku, andragogiku či dokonce politiku.

V neposlední řadě také přispěl Sartre k vnímání autentického bytí jako nikdy nekončícímu dynamickému procesu v měnícím se světě i společnosti. Z toho vyplývá další závěr, že autenticita a neautenticita se vzájemně nemusí vylučovat. Autorova psychologická praxe tuto tezi potvrzuje. Domnívá se, že snad každého člověka, se kterým dlouhodobě pracoval, vnímal jak v poloze autentické, tak neautentické. Tyto polohy se měnily na základě konkrétní situace, specifického vnějšího prostředí, aktuálně prožívaných emocí či rozličných osob, které na klienta právě působily.

Posledním z filosofů, kterému tato část disertační práce dává prostor, je Albert Camus. Byť se sám za filosofa neoznačoval, tak vycházel z toho, že naše vědomí existuje v universu, které se o lidstvo nezajímá, nezáleží mu na nás, nemá reálný ani angažovaný zájem na naši životní pohodě či štěstí a nenabízí nám ani žádnou spásu či vykoupení. Camus proto přichází s tím, že jedinou cestou ke svobodě je autentická sebe-realizace. Abychom se mohli stát autentickými, musíme si nejdříve začít uvědomovat absurditu světa, který nemá žádnou objektivní morálku, smysl, ba ani žádný specifický sklon k dobru či zlu. Pokud ovšem tato východiska uznáme, můžeme se následně proti takové nesmyslnosti a absurditě světa vzepřít. Proces této rebelie může vést ke vzniku osobní autenticity. Ta vychází z odmítnutí jakékoliv neexistující vnější útěchy a přijetí toho, že člověk žije v permanentním exilu, odcizený svému vlastnímu životu i universu (Yacobi, 2012; Curzon-Hobson, 2014; McBride, 2016).

Během své praxe se autor vcelku pravidelně při práci s individuálními klienty i při facilitaci skupinových workshopů vrací k jeho eseji Mýtus o Sisyfovi. Zejména pro depresivně laděné klienty či účastníky je důležité pochopit a prožít, že ačkoliv někde existuje nespravedlnost, absurdita či utrpení, nebrání to prožívání radosti či štěstí. Jak píše Camus, štěstí a absurdno jsou synové téže země, jsou neoddělitelné. Znovu se v tomto případě dotýkáme určitých mantinelů svobody. V případě Sisyfa velmi úzkých, nicméně stále nabízejících jistou svobodnou volbu (Camus, 1990).

Autor sympatizuje s pojetím Alberta Camuse. Ve světě, kde mnoho lidí hledá falešnou útěchu či dokonce falešné bohy, za které se jiní zase sami rádi vydávají, je dobré mít možnost přinejmenším ateisty seznámit s filosofickou autoritou, jež nazývá svět pravými jmény jako nesmyslný a absurdní. Ještě hodnotnější je však to, že Camus kvůli nesmyslnosti a absurditě světa nerezignuje na život. Naopak překvapivě nachází východiska v kombinaci přijetí této skutečnosti a současně proaktivním konfliktu. Právě konflikty jsou přitom něčím, čemu se velká většina autorových klientů z psychologické praxe, zpravidla kvůli mizerným vzorům nezdravých konfliktů ve své původní rodině či jiných mezilidských prostředích, snaží téměř za každou cenu vyhýbat. Camus ale implicitně nastoluje otázku, zda je možné být autentický, a přitom nikdy nevstupovat do konfliktu? Z dosavadní praxe není autorovi známo, že by některý z jeho kolegů, ať už by šlo o zástupce hlubinných či humanistických směrů, na tuto otázku odpověděl kladně.

2.1.2 Autenticita z hlediska psychologie a andragogiky

Zatímco základy zkoumání autenticity položili filosofové, později tuto tematiku převzala psychologie, zejména podobory psychoterapie a sociální psychologie. Právě autentický leadership by pak bylo možné vnímat jako disciplínu patřící spíše na pole andragogiky. Jak už bylo v práci uvedeno, takové zúžení tematiky by však oblasti osobnostního rozvoje více uškodilo, než prospělo.

Zároveň je třeba zdůraznit, že tímto se nezbytně od leadershipu neodkláníme. Ačkoliv je autor bytostně přesvědčený, že zabývat se autenticitou je významné samo o sobě, současně zastává názor, že z autentického člověka se mnohem častěji stane leader než z neautentického. Autenticita se navíc musí stát předmětem zájmu ještě předtím, než jedinec získá vedoucí pozici. Bylo by naivní si myslet, že se autenticitě v leadershipu bude učit až za pochodu a jako nepopsaný list. Dalším důležitým argumentem je skutečnost, že téměř každý člověk, ať muž, žena nebo dítě, každodenně vstupuje do malých nebo velkých leaderovských rolí. Naprostá většina lidí se totiž v životě stane rodičem, členem nějaké party či sportovní skupiny, případně zastávají v zaměstnání pozici nadřízeného.

Na základě dosavadních zkušeností z praxe autor vyzoroval, že autenticita je něčím naprosto klíčovým pro zdravý, bohatý a naplněný lidský život. Pro takový život, který člověk nežije pouze sám pro sebe, ale uvnitř mezilidských vztahů. Má za to, že disertační práce pomůže čtenářům přiblížit tento nezastupitelný význam autenticity, včetně jejího významu v leadershipu. Ačkoliv není možné autenticitu universálně vymezit, úplně každý člověk se ke své vlastní unikátní definici autenticity může alespoň přibližovat tím, že si bude uvědomovat to, co je pro něj neautentické.

Autor v tomto směru vzpomíná na jednoho ze svých učitelů, Johna Scherera, muže se zkušenostmi z amerického námořnictva, jenž se ve svém pozdějším životě věnoval rozvoji leadershipu v organizacích. Pro Scherera je poctivý osobnostní rozvoj ze všeho nejvíce nikoliv o učení se novým dovednostem, ale zejména o „návratu k sobě domů“. Jedním z jeho dalších hesel při rozvoji leaderů bylo, že se jedná o cestu z „automatického k autentickému“.

V „automatickém defaultním nastavení“ se lidé snaží světu ukazovat hlavně takoví, jakými si sami přejí být, a naopak skrývat jakékoliv své stinné stránky. To vše s cílem vypadat dobře, nevystavovat se ohrožení a ve svém důsledku využívat nejrůznější

formy lehčích či těžších manipulací. Autentický stav vnímá Scherer naopak jako takový, ve kterém je člověk v kontaktu s tím, co od něj život v současnosti vyžaduje a jeho reakce na tyto výzvy v sobě snoubí tři zásadní vlastnosti. Takové autentické jednání by mělo člověka jednak duševně vyživovat, pozitivně přispívat k ostatním zúčastněným osobám a současně být v souladu s určitým vyšším cílem, kontextem či systémem. Výsledkem tohoto průniku je přirozená efektivita i přirozená autorita. Zatímco charakteristikou „automatického defaultního nastavení“ je „neuvědomování si“, cestou k autenticitě je ze všechno nejvíce „zvědomování si“ (Scherer, 2009).

Jedna z největších současných osobností na poli duševního zdraví, Gabor Maté, hovoří o autenticitě podobně. Podle něj v podstatě nemůžeme být v plném slova smyslu neautentičtí, protože autenticitu neustále nosíme v sobě, respektive ji máme alespoň pořád na dosah. Vlivem působení různých psychologických mechanismů, obraných reakcí a traumat však dochází k tomu, že nedokážeme být s naší autenticitou v kontaktu (Maté, 2003; Maté, 2022).

Jde tak o celoživotní proces hledání a učení, opět zejména skrz uvědomování si toho, co je neautentické. Zákonitě jej doprovází smutek a lítost nad všemi ztracenými léty či konkrétními situacemi, kdy jsme z nejrůznějších důvodů autentičtí nebyli. Tento smutek je naprosto přirozenou reakcí, nicméně převážně ne příliš vítanou. Pro většinu dospělých je toto objevování něčím zcela novým, i proto, že v minulosti byli za svoji autenticitu často spíše kritizováni. Namísto internalizovaného sebeodsuzování tudíž potřebujeme kultivovat soucit a zvědavost (Maté, 2003; Maté, 2022).

Maté naprosto odmítá vnímat pojem autenticita jako abstraktní, prázdnou frázi, či dokonce zpopularizovanou a idealizovanou touhu nejrůznějších bizarních představitelů New Age. Autenticitu naopak považuje za jednu ze základních životních lidských potřeb. Rozpoznávání našich vnitřních pocitů a jejich prociťování, a to nejlépe ve chvíli, kdy se objeví, vnímá jako nanejvýš pragmatické. Být autentický tudíž znamená být věrný své jakési vnitřní GPS navigaci a podle ní jednat. Tuto navigaci tvoří na nejzákladnější úrovni právě naše tělesné vjemy a emoce. Maté naznačuje, že kdyby naši dávní předci na afrických savanách tvář v tvář nejrůznějším predátorům tyto impulsy ignorovali a potlačovali, podobně jako dnes děláme my v naší civilizaci, příliš dlouho by nepřežili (Maté, 2003; Maté, 2022).

Autenticita je podle něj něco ryze užitečného a veskrze prosociálního. Nevylučuje péči a starost o ostatní, ani možnost nechat se ostatními ovlivňovat. Vždyť naše savčí biologie nás předurčuje k tomu vytvářet spolupracující vztahy. Autenticita nám v tom přirozeně napomáhá. Autenticita totiž není rigidní, ale naopak expanzivní a zahrnující. Jediným diktátem autenticity je, že skutečným autorem a autoritou našeho vlastního života jsme my sami, nikoliv externě vnucovaná očekávání (Maté, 2003; Maté, 2022).

Jestliže je tedy autenticita něčím, k čemu se musíme postupně dopracovat primárně přes uvědomování si naší vlastní neautenticity, pak takový postup od nás implicitně vyžaduje odvahu přiznat si svou nedokonalost a zranitelnost. Asi nejznámější autoritou na tomto poli je v současnosti Brené Brown. Podle ní je to právě přiznaná a projevovaná zranitelnost, která nás činí nejenom autentickými, ale zároveň nám díky tomu umožňuje cítit radost, lásku a sounáležitost. Zranitelnost je ve své podstatě zdroj autenticity i naděje. Abychom však dokázali být zranitelní, musíme zažít přijetí, od druhých i sami od sebe. Současně musíme najít odvahu naše nedokonalosti a trápení ukázat, přestože to může bolet. Čím větší zranitelnost dokážeme otevřeně přiznat, tím hlouběji současně kultivujeme odvahu (Brown, 2015).

Pokud by se do toho někomu nechtělo, což bývá ze začátku případ většiny autorových klientů, je dobré si uvědomit, že výše uvedená rovnice platí i opačným směrem. Ukazuje se totiž, že čím více se „chráníme“ a „schováváme“ před vlastní zranitelností, tím větší máme ve skutečnosti strach a tím více jsme odpojeni sami od sebe i druhých. Největším nepřítelem je v tomto směru nezdravě prožívaný stud a strach, že si od ostatních nezasloužíme přijetí. Největší problém s projevováním zranitelnosti pak mají lidé s narcistickými sklony. Mají totiž velký, avšak neuvědomovaný strach z toho, že jsou moc obyčejní na to, aby mohli být milováni či přijati (Brown, 2015).

Jedním z prvních, a po dlouhou dobu rozhodně nejvýznamnějším zastáncem a propagátorem autenticity na poli psychologie, byl psychoterapeut Carl Rogers. Ve svých pracích používal spíše pojem opravdovost, nicméně termíny opravdovost, autenticita a kongruence lze v jeho případě považovat v podstatě za synonymní. Také on vnímal autenticitu jako něco naprosto nezbytného pro duševní zdraví. Ve chvílích, kdy je totiž člověk autentický, cítí jistý pocit zadostiučinění, že se odváží žít, a tím pádem také sdělovat ostatním svoji skutečnou realitu. V takových okamžicích vnímá svoji

spontánnost a cítí živost. Právě živost je přitom z hlediska psychoterapie zásadní (Rogers, 1995).

Pokud se nám podaří vytvořit prostředí opravdovosti, autenticity a porozumění, začne docházet k mimořádně pozitivním událostem. Osoby a skupiny v takovém klimatu se vzdalují od rigidity směrem k flexibilitě, od statického života k životu v procesu, od závislosti směrem k autonomii, od obrany směrem k sebezpřijetí a od předvídatelnosti k nepředvídatelné kreativitě. Takto pak vzniká hluboká důvěra v sebe, v ostatní jednotlivce, i celé skupiny lidí. Právě prožitky autenticity u sebe i u ostatních umožňují sebeaktualizaci, což je jeden ze zásadních nástrojů změny humanistické psychoterapie (Rogers, 1995).

Rogers byl přesvědčen, že autenticita neboli opravdovost je naprosto základní podmínkou pro jakýkoliv osobnostní růst, ať už by šlo o růst ve vztahu terapeuta s pacientem, rodiče s dítětem, učitele se studentem nebo nadřízeného s podřízeným. Implicitně si tak zde můžeme všimnout nezbytnosti autenticity pro leadership. Na čem tedy schopnost kongruence nejvíce závisí? Opět se zde setkáváme s termínem uvědomování či sebeuvědomování (anglicky *awareness* a *self-awareness*). Je však dále potřeba si vyjasnit, co přesně je zde předmětem uvědomování. Mělo by jít o to, co právě teď a tady v přítomném okamžiku prožíváme a cítíme na viscerální úrovni těla. Abychom dovedli být autentičtí, pak tyto viscerální vjemy musíme nejenom rozeznat, ale také chvíli „podržet“. Nejedná se v žádném případě o jednoduchý úkol, protože vyžaduje neustálé zvědomování a otevřenost vůči vnitřnímu prožívání, které zákonitě není vždy úplně příjemné. (Thorne, 2003).

Uvědomování si vlastního těla, popřípadě toho, co se v daném okamžiku právě teď a tady děje, patří mezi naprosto nejzásadnější nástroje celé řady psychoterapeutů a terapeutických směrů. Je však poměrně nešťastné, že mimo psychoterapii se s učením této esenciální dovednosti většina lidí téměř nikdy nepotká. Poté však nemohou být tito jednotlivci autentičtí, protože bez takového učení neumějí rozlišovat mezi myšlenkami, emocemi a fyziologickými vjemy; naopak se jim tyto kategorie pletou, což způsobuje ještě větší chaos a strach, díky čemuž začnou od svých prožitků (prakticky od své autenticity) utíkat, a ve svém důsledku pak nejsou schopni o něčem nepříjemném či citlivém otevřeně komunikovat.

Podle americké psycholožky Susan Campbell vychází opravdovost či autenticita člověka z deseti dovedností, jež je potřeba neustále rozvíjet. Autentická osoba si podle ní uvědomuje, co se děje v přítomném okamžiku, komunikuje upřímně a transparentně, je si vědoma svých skrytých záměrů, vítá zpětnou vazbu od ostatních, dokáže jasně deklarovat, co si přeje a nepřeje, je si vědoma vlastních projekcí, dokáže přiznat chybu, přijímá rozdílnost názorů, umí hovořit o celém spektru svých emocí a dokáže vydržet v tichosti (Campbell, 2001).

Avolio považuje za autentického člověka takového, který si je nejen hluboce vědom sebe sama, svých předností, vědomostí, přesvědčení a vlastních hodnot, ale především se v souladu s těmito uvědoměními chová a dokáže je i transparentně komunikovat ostatním. Zpravidla se jedná o osobu, jež dokáže na věci nahlížet z perspektivy vlastní i ostatních, je zdravě sebevědomá, optimistická, odolná a disponuje vysoce morální povahou. Zásadní přitom je, aby se takto nevnímal pouze sám dotyčný člověk, ale aby jej tak viděli lidé okolo něj (Avolio, 2004).

Podobných pokusů ve snaze alespoň rámcově definovat autenticitu najdeme v dostupné literatuře poměrně mnoho. Postupem času zjistíme, že ačkoliv je každá z nich svým způsobem unikátní, současně se i překrývají. Co se týče rozvoje těchto nejrůznějších kombinací charakteristik, nakonec dospějeme k závěru, že jediným, byť vágním, nástrojem nám zůstává zvědomování. Vyvstává pak otázka, co dělat, když si něco uvědomíme? Dříve nebo později, v lepším případě dříve, ucítíme potřebu naši realitu, emoce, input z našich fyziologických vjemů nějakým dalším lidem komunikovat.

2.2 Autenticita se projevuje v komunikaci

Jak bylo uvedeno v předchozí podkapitole, autenticita v podstatě nikdy neexistuje úplně sama o sobě. To hned z několika důvodů. Člověk sice může být sám se sebou v sebelepším kontaktu, poctivě percipovat svoje tělesné vjemy, emoce i myšlenky a docházet k závěru, že je autentický. Ovšem nakonec bude v této rovnici vždy záležet i na tom, jestli ho tak vnímají i ostatní lidé kolem něj – zejména ti, které tato osoba považuje za nejbližší či nejvýznamnější. Absolutní nezájem o zpětnou vazbu od ostatních by snad mohl být možný pouze v případě sociopata, pak by se už ale nemohlo jednat o autenticitu; tomuto tématu se věnuje další část textu.

Další důvod, proč se autenticita vždy projevuje v komunikaci či jednání, souvisí se skutečností, že úplně vše je svým způsobem komunikace. Jde tedy nejen o verbální projevy, chování a jednání, ale dokonce i nekonání nebo mlčení představují určitou formu komunikace. Takto registrovanou komunikaci, ve formě nejrůznějších verbálních či neverbálních projevů, pak můžeme vnímat a hodnotit jako autentickou či neautentickou. Respektive by se dalo říct, že ji takto dokonce musíme vnímat a hodnotit, protože zdravá neurobiologie našeho mozku nám ani neumožňuje nevnímat a nehodnotit. Otázkou pouze zůstává, nakolik je toto vyhodnocování uvědomované či neuvědomované.

Jinými slovy disponujeme my všichni lidé, včetně dětí nejrůznějšího věku, a dokonce si toho můžeme všimnout i u zvířat, jakýmsi vnitřním zabudovaným „radarem“, kterým neustále, automaticky a relativně bez úsilí nahlížíme, zda lze komunikaci, chování a jednání ostatních považovat za důvěryhodné, bezpečné a hodné následování. Tento radar není něčím novým, patrně ho máme odjakživa, jen je možné jej v našich zeměpisných šířkách a stále více humanizujícím se občanském i pracovním prostředí častěji používat.

A co tento radar autenticity a neautenticity v komunikaci ostatních vyhledává a vyhodnocuje? V jeho hledáčku je přítomnost či nepřítomnost rozsáhlé škály nejrůznějších kvalit a charakteristik, jimiž jsme v předchozím textu široce definovali autenticitu. Varovnými signály bývají v tomto směru zejména nesoulad mezi verbální a neverbální komunikací.

Pozitivisticky založení kolegové by možná namítali, že definice hledaného by měla být přesněji a nejlépe objektivně vymezená, ovšem taková ambice jde tak trochu proti povaze tohoto radaru. Naše kognitivní a emoční procesy jsou totiž natolik komplexní, díky čemuž by bylo bláhové si myslet, že je dokážeme všechny vnímat, natož je od sebe spolehlivě rozlišit a poznat jejich vztahy.

Maximálně se o to můžeme pokoušet, ani to však nezaručuje naši objektivitu. Podobně jako u vnímání autenticity u sebe sama je tedy i vnímání naší autenticity ostatními velmi subjektivní záležitostí. To ale neznamená, že takový člověk nic nepozoruje a že to pro obě zúčastněné strany není nikterak důležité. Realita toho, že je něco značně subjektivní, totiž neznamená, že to není skutečné. Právě naopak – subjektivně zabarvené vyhodnocování zpravidla prožíváme ještě intenzivněji a máme tendenci mu přiřkládat ještě větší význam.

Pokud vnímáme autenticitu jako něco, co už je nám přirozeně vlastní, a naším úkolem je pouze naučit se být s ní v kontaktu, jak v předchozím textu naznačuje Gábor Maté, případně ji začít vnímat jako návrat domů k sobě samému, jak uvádí John Scherer, musíme tedy autenticitu nějakým způsobem odkrývat. Tento proces lze provést jediné skrze jednání, chování a mluvení. Znovu se tedy ocitáme v rovině komunikace. Co se týče verbální složky autenticity, lze hovořit o otevřenosti, pravdivosti a asi úplně nejlépe o upřímnosti.

Být upřímný znamená hovořit pravdu o tom, co si myslíme, jak situace, věci a lidi okolo sebe hodnotíme, a zároveň o tom, jaké emoce při tom všem prožíváme. Upřímná komunikace představuje jednání, které buduje důvěru. A pokud je upřímnost spojena i s opravdovým zájmem a péčí o druhého člověka, zpravidla z ní vzniká i náklonnost. Taková komunikace je pak péčí o prostor a mezilidské vztahy. Umožňuje sdílení a spolupráci (Blanton, 2016).

Mluvit upřímně nebývá zpočátku vůbec jednoduché. Když se jedinec rozhodne přejít z naučeného lhaní k říkání pravdy, vydává se na obtížnou cestu, která je riskantní a plná nejistoty. Vyhnout se podobným nepříjemnostem je zpravidla hlavní důvod, proč se k neupřímnosti poprvé rozhodneme. Postupem času si mnozí lidé navyknu předstírat, lhát, zatajovat, říkat různé polopravdy, milosrdné lži či rovnou neříkat o svých vnitřních procesech vůbec nic, až se nakonec musí upřímnosti a autenticitě znovu učit.

Sdělovat vlastní myšlenky či názory lidem ještě docela jde, problém nastává s expresivním vyjadřováním emocí jako jsou smutek, hněv, stud či strach. Někdo by možná namítl, že tohle do pracovního procesu nepatří, jenže tyto emoce se v neverbální komunikaci tak či tak projeví a ostatní je budou vnímat, protože člověk je na nekongruenci citlivý. Důsledkem pak bývá ztráta živosti, důvěry, chuti spolupracovat i chuti komunikovat (Blanton, 2016).

Při budování jakýchkoliv podpůrných a kooperujících mezilidských vztahů jsou opravdová a upřímná sdělení vždycky lepší, než sdělení umělá nebo neupřímná. Manažeři, kteří brání projevům svých skutečných pocitů nebo nevyjadřují, co si skutečně myslí, vytvářejí u svých následovatelů dojem, že existuje jistá skrytá agenda. Ostatní lidé pak vnímají, že něco nehraje a že není řečeno všechno. Následkem takového uvědomění je pak to, že dotyčnému méně důvěřují a soustředí se místo své práce na snahu zjistit, co

je oním tajemstvím. Vztah mezi oběma účastníky komunikace pak zůstává povrchní a nedůvěřivý (Whetten, Cameron, 2011).

Říkat pravdu je pro budování důvěry zcela zásadní. A netřeba dodávat, že právě důvěra představuje stěžejní předpoklad pro jakýkoliv úspěšný leadership. Ačkoliv říkat pravdu může být nepohodlné, trapné a bolestivé, benefity výrazně převažují negativa. Pokud zaměstnanci ví, že jejich nadřízený k nim bude upřímný, nemusí si dělat starosti s interpretací jeho narážek nebo neverbálních projevů, aby zjistili, zda je dneska zrovna nespokojený s jejich prací, nebo jen mrzutý kvůli něčemu ze svého osobního života. Když důvěřujete tomu, že vám bude sdělována pravda, můžete se soustředit na svou práci a neztrácet energii tím být neustále na pozoru před potenciálními intrikami či ohroženími (Johnson, Phillips, 2003).

Upřímnost a autenticita tedy bývá z dlouhodobého hlediska nejlepším východiskem, jelikož buduje důvěryhodnost. Často však u lidí dochází k atribučnímu omylu, když namítají, že budou upřímní až v případě vzájemné důvěry. Ovšem geneze integrity a důvěryhodnosti je přesně opačná. Jako lidé získáváme k ostatním důvěru primárně na základě jejich upřímnosti a autenticity, nikoliv naopak. Ačkoliv samotná upřímnost nezaručuje přízeň ostatních, pakliže se budeme projevovat transparentně (tedy nebudeme lhát ani předstírat), pak je velmi pravděpodobné, že nás budou vnímat jako důvěryhodné a pro naši upřímnost a autenticitu nás budou přinejmenším respektovat.

Čím více upřímných rozhovorů osobně zažijeme, tím více nás začne udivovat, jaké má upřímné sdílení blahodárny vliv na mezilidské vztahy i psychiku jednotlivce. Nejde totiž primárně o to, že říkat pravdu považujeme ve společnosti v podstatě konsenzuálně za morálně správné, avšak spíše o příjemné pocity, které v nás taková komunikace vyvolává. Něco na naši charakteristicky lidské a současně viscerální reakci na upřímnost naznačuje, že upřímnost je něčím mnohem hlubším a důležitějším než pouhým abstraktním ideálem poctivosti. I z těchto důvodů je v dlouhodobém horizontu téměř vždy lepší být pravdomluvný. Jelikož naše jednání bude vycházet opravdu z nás, budeme v něm zpravidla nejen efektivnější, ale skutečně se svým bytím dotkneme ostatních a ti nás budou považovat za autentické (Watson, 2005).

Podle Zbyňka Vybírala je autentický člověk opravdový, kongruentní, ve shodě sám se sebou. Ukazuje se takový, jaký ve skutečnosti je. Zbavuje se fasád a jedná bez přetvářek. Nehraje si na to, že je chytřejší ani chápavější, než jaký ve skutečnosti je. Být

autentickým nemusí nutně znamenat odhození svých sociálních rolí, i v nich lze totiž vystupovat autenticky. Pokud ale autenticky nejednáme, naše okolí to na nás pozná (Vybíral, 2009).

U výše zmíněného pojmu kongruence se vyplatí znovu na chvíli pozastavit. Jak již bylo uvedeno, v psychologii se mu jako jeden z prvních začal věnovat psychoterapeut Carl Rogers. Velmi zjednodušeně řečeno se dá kongruence definovat jako jakýsi soulad mezi emočním prožíváním a verbální i neverbální komunikací. Neskrývat a nepotlačovat vlastní emotivitu je přitom nesmírně důležité. Přestože, nebo naopak právě proto, že takový způsob bytí může čas od času vést ke konfrontaci či velmi přímočarému vyjadřování pozitivních i negativních pocitů, umožňuje nám to zůstat celistvými a integrovanými.

Čím větší existuje soulad mezi prožíváním, uvědoměním a komunikací jedince, tím pravděpodobněji povedou následné vztahy takového člověka k reciproční komunikaci. Pozorovat pak můžeme více vzájemného porozumění, lepší naladění se jeden na druhého, lepší adaptaci i fungování obou účastníků takové komunikace, a dokonce i větší spokojenost s jejich vzájemným vztahem. Žádaným výstupem je pak skutečnost, že sama kongruentní komunikace vede k ještě hlubšímu rozvoji kongruentní komunikace mezi lidmi. Podobně to však platí i opačným směrem. Pokud tedy naše komunikace není kongruentní, můžeme očekávat nejen méně porozumění, zhoršené naladění, adaptaci i fungování u obou stran, ale i budoucí pokles míry kongruence v dalších rozhovorech těchto osob (Rogers, 1967).

Kongruence a inkongruence jsou tělesně prožívané jevy hluboce související s naší lidskostí a současně určující kvalitu, se kterou vstupujeme do našich vnějších i vnitřních světů. Stávat se více kongruentním je proces neustálého upřímného a hlubokého zapojení se do kontaktu s ostatními lidmi kolem nás. Prožívání kongruence či inkongruence není statický, ale naopak dynamický a dialektický proces mezi člověkem a jeho prostředím. Být kongruentní vyžaduje znalost neustálého proudu vlastních prožitků a schopnost umět tyto prožitky využít jako kompas pro jednání. Žádný člověk však není kongruentní stabilně a stoprocentně, přičemž prožívání inkongruence je nevyhnutelné i v hlubokých a blízkých vztazích. To však nemusí být vůbec na škodu. Okamžiky inkongruence nám poskytují jedinečnou zpětnou vazbu a slouží jako významné „markery“ pro náš osobní i interpersonální seberozvoj (Grafanaki, 2013).

Koncept pomyslného „radaru“, který již byl v práci zmíněn, lze aplikovat i na sledování kongruence a inkongruence. Co se týká inkongruence, setkat se můžeme s dvěma variantami. První variantu představuje nesoulad mezi tím, co člověk prožívá, a tím, co si uvědomuje. Jednotlivec si například ani nemusí být vědom toho, že zažívá hněv nebo nepřátelství vůči jiné osobě, i když jsou známky hněvu a nepřátelství pro ostatní na jeho neverbálním projevu poměrně zřetelně vidět. Další druh inkongruence je takový, který se více vztahuje ke komunikaci. Jedná se o nesoulad mezi tím, co si člověk myslí nebo cítí, a tím, co komunikuje. Jednotlivec si může být například vědom pocitu hněvu, ale v komunikaci předstírá, že tento pocit u něj neexistuje (Whetten, Cameron, 2011).

Snaha o to být co nejvíce autentický, respektive kongruentní, otevřený a upřímný, však neznamená, že bychom měli pokaždé hlasitě vybuchnout, kdykoliv pocítíme zlost. Ačkoliv tato práce vychvaluje koncepty autenticity a kongruence, neznamená to, že musíme být vždy zcela upřímní nebo plně kongruentní. Autor připomíná, že upřímnost a autenticita je stále především aspirací, a svoje kouzlo může rychle ztratit, pokud k ní bude přistupováno mechanicky a necitlivě.

2.3 Humanistické hodnoty jako předpoklad našeho pojetí autenticity

Jednou z nejčastějších námitek, se kterou se autor jako lektor na svých přednáškách a workshopech věnovaných autenticitě a upřímnosti setkává, je obava, že projevy bezbřehé upřímnosti či autenticity mohou ostatním lidem ubližovat. Tuto obavu nelze přecházet mávnutím rukou, naopak je potřeba se jí teoreticky, a později hlavně zkušenostně věnovat. Nejde však o to ji někomu vyloženě celou vyvracet, jelikož i podle autorova názoru je dobré tyto obavy vnímat a trochu přemýšlet o tom, abychom ostatní, zejména ty slabší, nebo ty, za které neseme zodpovědnost, nepoškozovali. Jistá míra strachu či ohleduplnosti je v tomto směru (nejen v leadershipu) vyloženě prospěšná a žádoucí. Neměla by však být natolik veliká, aby dotyčného člověka v autentické komunikaci paralyzovala. Jejím účelem by měla být spíše mírná korekce komunikace a jednání.

Cestou k rozptýlení výše zmíněných obav je proto vysvětlovat, uklidňovat, a hlavně rozšiřovat kontext. V rámci své praxe proto autor nejprve připomíná skutečnost, že všichni jsme od přírody konfliktní bytosti. Ačkoliv dokážeme být konstruktivními

bytostmi, současně dokážeme být i bytostmi velice destruktivními. Příklady spolupráce a sváru mezi lidmi i dalšími živými organismy najdeme všude kolem nás. Spolupráce a destrukce se ani z podstaty nevylučují, jak se občas někteří mylně domnívají. Všechno má svůj čas a místo. Autor ve své praxi pozoruje, že ačkoliv tento výklad klienty nebo účastníky kurzu zpočátku překvapí, posléze tuto argumentaci, po krátké reflexi konfliktů ve svých životech, většinou přijmu. Zároveň se jedná o další připomenutí toho, že pokud chceme autenticitě (sami sobě) opravdu rozumět, musíme rozumět také naší biologii, zejména našemu viscerálnímu prožívání a emocím.

Dalším častým zdrojem nedůvěry vůči autenticitě a upřímnosti je spojování či přímo zaměňování těchto kvalit za sobeckost a nemorální jednání. Toto přesvědčení vychází nejčastěji ze špatných zážitků v minulosti, kdy k nám byl někdo sice abnormálně upřímný, ovšem pouze po stránce hněvu, pohrdání či kritického hodnocení, bez transparentního zapojení ostatních emocí, jako jsou smutek, stud či radost, které dotyčného mobilizují také k projevování lítosti, náklonnosti či omluvy.

Odlišné vnímání autenticity na základě její formy velmi hezky ilustruje Julian Treasure, který za základ pro kvalitní komunikaci považuje čtyři pilíře s anglickou zkratkou HAIL. Konkrétně se jedná o upřímnost (*Honesty*), autenticitu (*Authenticity*), integritu (*Integrity*) a lásku (*Love*). Zatímco první tři složky konceptu se v dosavadním textu svou blízkostí, skoro až jistou synonymností, už nescetněkrát proluly, právě láska ve smyslu neromantické náklonnosti, vřelosti a přání dobrého ostatním lidem, je finální a určující složkou toho, jestli ostatní budou upřímnost vnímat jako veskrze příjemnou a přínosnou, nebo naopak. Je to právě tato komponenta srdečnosti, která dovede nepříjemné sdělení zmírnit, dodat mu na citlivosti a současně s tím i celý balíček sdělení zefektivnit (Treasure, 2013).

Jindy naopak vzniká nedůvěra k autenticitě právě z nepochopení naší lidské podstaty a biologie, tedy naší implicitní zranitelnosti a konfliktnosti. Naše obavy či pocity viny z vnitřních i vnějších konfliktů nabírají leckdy až bizarních, paranoidních a hypersensitivních rozměrů. Jenže konflikt nemusí znamenat násilí, destrukci ani zneužívání moci. Jak již bylo uvedeno výše, konflikt je nedílnou součástí života, do kterého jsme vrženi. Nemusíme se však současně sami vrhat i do černobílého vidění světa, kdy každý konflikt budeme považovat za hluboce destruktivní, nepřátelský a nebezpečný.

Stejně tak se nemusíme pohybovat v extrémech buď – anebo; výhodnější je spíše experimentovat na pomyslné škále.

Je dobré si také připomenout, že ne nadarmo patří většina citovaných autorů zabývajících se autenticitou mezi zástupce humanistického pohledu na svět. Ten vznikl, podobně jako sekulární východisko autenticity u existenciálních filosofů, rovněž jako sekulární východisko pro naléhavou potřebu etablování morálky, neopírající se už o náboženství, jež vedlo k omezenému vývoji společnosti a hrůzám jako jsou křížové výpravy, inkvizice, hony na čarodějnice či další náboženské masakry.

Humanismus proto odmítá slepou víru v nadpřirozeno a diktát náboženství jako neotřesitelný zdroj lidské morálky. Naopak díky vědeckým objevům a technologickým vynálezům se humanismus vůči nedůvěryhodným dogmatům církvi dokázal vymezit. Právě díky tomuto protiproudu se začaly v době osvícenství pomalu formovat dodnes přetrvávající humanistické hodnoty, jako jsou vyzdvihování lidského individuálního a sociálního potenciálu, akcentace osobního blaha a svobody, usilování o štěstí a seberealizaci, smysluplnost i naplněnost, význam vzdělanosti, vzájemný respekt či odpor k otroctví či totalitním režimům (Fowler, 1999).

Humanismus klade důraz na usilování o sebedefinovaný, smysluplný a šťastný život. Drží se přírodovědeckého porozumění světa. Vědecké bádání a kladení otázek považuje za dva hlavní nástroje, prostřednictvím kterých dokážeme stále více a více porozumět tomu, co nás obklopuje. Tento přístup však nesmí nikdy ponížít či redukovat lidské bytosti na nic menšího, než jsou lidské bytosti. Humanisté se proto vysoce zajímají o morálku, kterou považují za způsob, jakým se dají zlepšit lidské životy. Humanisté se angažují v nejrůznějších aktivitách a činnostech vedoucích ke zvyšování kvality života jednotlivců i sociálních podmínek v celé společnosti (Copson, 2015).

Podle profesora psychologie z Harvardu Stevena Pinkera jsme navíc pro usilování o tyto humanistické hodnoty velmi dobře biologicky vybavení. Naše lidská přirozenost nás přímo vybízí k tomu, abychom na tuto výzvu odpovídali. Je to zejména proto, že jsme obdařeni soucitem (neboli emocí smutku; jeho přehlížený význam bude jedním z ústředních bodů další kapitoly). Vzhledem k tomu, že jsme vybavení schopností soucítit s druhými, jsme také současně vybavení si vzájemně pomáhat a jeden o druhého, alespoň do jisté míry, pečovat (Pinker, 2018).

Nic proto nemůže postupem času zabránit tomu, aby se kruh těchto sympatií rozšířil mimo rodinu a kmen tak, aby zahrnoval celé lidstvo. To celé je navíc umocněno tím, že nás rozum při srovnávání různých lidských společností nutí do uvědomění si toho, že nikdo z nás není ve skutečnosti nikterak výrazně jedinečný. Tímto jsme vybízeni ke kosmopolitismu a přijetí svého symbolického i faktického občanství ve světě. V takovém světě, jenž je založen na faktech a nadčasových ideálech osvícenství, tedy na pilířích rozumu, vědy, pokroku, a právě i humanismu. Zároveň je nezbytné si neustále připomínat, že pokrok neřízený humanismem nelze považovat za skutečný pokrok (Pinker, 2018).

Podobně jako existenciální filosofie, nechal také humanismus svůj výrazný otisk v moderní psychologii a psychoterapii. Někdy se hovoří dokonce přímo o existenciálně-humanistické terapii. Ta nás vede k pravdivému reflektování našich životů, stejně jako k iniciování dialogů o našich životech s ostatními lidmi. Tématy jsou v tomto směru zejména čtyři hlavní „danosti“ života, respektive čtyři existenciální dimenze (dialektiky): 1) život a smrt, 2) smysluplnost a absurdita, 3) svoboda a předurčenost a 4) náležitost ke komunitě a osamělost (Schneider, Krug, 2017; Yalom, 2020).

Každá z těchto daných výzev života nás přirozeně podněcuje na ni reagovat. Naše reakce může být přitom trojího druhu. Za prvé prostřednictvím zjednodušujícího, přílišného zdůrazňování pozitivních aspektů, za druhé prostřednictvím zjednodušujícího, nadměrného zdůrazňování negativních aspektů a za třetí prostřednictvím poctivé konfrontace, tvůrčích reakcí a transcendentní dialektiky. Právě třetí, nečernobílý, způsob je považován za psychologicky nezdravější a nejzralejší. Pokud je ho člověk schopen aplikovat ve všech čtyřech zmíněných dialektikách, můžeme u něj předpokládat držení se humanistických hodnot (Greening, 1992).

Z dosavadního textu je pravděpodobně zřejmé, že autora v rámci své praxe neznepokojují potenciální negativní či dokonce nebezpečné dopady autenticity, jelikož implicitně předpokládá jistou morálnost a vřelost. Tento postoj a předpoklad však není založen na naivitě, ignorantství ani selektivní slepotě, nýbrž vychází právě z toho, že autenticita je něčím natolik spjatým s existenciální filosofií a humanismem, že v sobě nese i jejich akcent na osobní morálku, respekt k druhému člověku a přijetí. Humanistický přístup v psychologii totiž u lidí předpokládá dobré úmysly jako hlavní hnací sílu jejich

jednání, zatímco jejich nepříznivé sociální jednání přisuzuje odchýlení se od jejich přirozenosti a nepříznivému psychosociálnímu vývoji.

Právě zájem, přijetí a vřelost, někdy nazývány také jako „bezpodmínečný pozitivní respekt“, jsou v humanistickém přístupu zásadními a v podstatě neoddělitelnými součástmi autenticity. Zmíněná vřelost v sobě zahrnuje ocenění samostatnosti i individuality a přijetí jakýchkoliv pocitů druhého člověka, k němuž jsme se rozhodli být autentičtí, včetně jeho strachu, zmatku, bolesti, pýchy, hněvu, náklonnosti, odvahy či bázně. Jedná se o nenadřazený a nemajetnický přístup, který je možný i díky tomu, že každou lidskou bytost dokážeme vnímat, ačkoliv může mít sama nejrůznější trable či nám nepříjemné projevy chování, jako hodnotnou a hluboko uvnitř celistvou, inteligentní a zdravou. To všechno jsou pozitivní atributy, o které se můžeme v našem vztahu opírat. Jako humanisté přitom můžeme disponovat nejrůznějšími negativní dojmy, které však nejsou v rozporu s naším základním respektem k celistvosti druhého člověka (Rowan, 2016).

Respekt k druhým lidem stojí v samotném srdci humanismu i demokracie. Velmi dobře o něm pojednává česká psychologka Jana Nováčková, která poukazuje na poněkud zavádějící definici tohoto pojmu ve smyslu úcty a vážení si druhého za konkrétní činy, slova a vlastnosti. Například za to, že je férový, v něčem vyniká či někomu pomáhá. Zatímco takto projevovaná náklonnost a ocenění je něčím bytostně lidským a nesmírně důležitým v mezilidských vztazích, není to jediný význam slova respekt (Nováčková, Nevolová, 2020).

Důležitějším významem je respekt, který není ničím podmíněný, není za „něco“. Slovo respekt se v tomto případě používá k vyjádření skutečnosti, že lidé jednají tak, aby výsledek nebyl na úkor žádné ze stran. Takový význam vychází z přesvědčení, že všechny lidské bytosti mají stejnou hodnotu, a že nic z toho, čím se mezi sebou odlišují, nevytváří vztahy nadřazenosti a podřazenosti. Jak naznačují kořeny slova respekt v latině (*respectus od respicere* – ohlížet se na něco), můžeme vnímat respekt jako ohled na potřeby druhých, ale také jako ohled na vlastní potřeby (Nováčková, Nevolová, 2020).

Respekt je pro nás základním východiskem ve vztazích s ostatními lidmi, i v našem vztahu k sobě samému. Potřeba vážit si sebe sama totiž patří mezi základní lidské potřeby, které mají všichni lidé bez ohledu na věk, pohlaví nebo rasu. Vztahy založené na respektu můžeme poznat podle následujících třech projevů. Tím prvním je respekt k

odlišnostem. Jejich přijímání je o to důležitější, protože jsou ve své podstatě nevyhnutelné. Každý člověk má sice přirozenou tendenci cítit se součástí většího celku díky podobnostem, ale současně má přirozenou tendenci se od ostatních odlišovat a být jedinečný. (Nováčková, Nevolová, 2020).

Druhým projevem je respekt k potřebám. Ty základní máme sice všichni lidé stejné, ovšem lišíme se ve způsobech jejich uspokojování, na základě čehož se někdy dostaneme do situace, kdy se potřeby různých lidí navzájem kříží. Respektovat druhé v tomto případě neznamena ve všem jim ustoupit, nic od nich nežádat nebo si nechat cokoli líbit. Cílem je však nalézt takovou komunikaci, ve které se o problémech jedná v duchu strategie výhra-výhra, nikoliv výhra-prohra. Třetím projevem je pak respekt k důstojnosti. Jedná se o vnitřní přijetí principu, že nikdo nesmí být ponižován a nikdo by se ani sám neměl ponižovat, protože důstojnost představuje vrozený aspekt člověka. Základní respekt je v tomto směru něčím, co by mělo zůstat mezi lidmi i tehdy, kdy si jeden druhého přestanou vážit. Není to jen „služba“ druhému člověku, respektující chování k druhým totiž pomáhá i nám samotným uchovat si vlastní lidskou důstojnost. Zneužíváním křiku, vyhrožování, manipulací, ponižování či fyzickým násilím totiž vlastní důstojnost snižujeme (Nováčková, Nevolová, 2020).

Pokud je tedy autenticita teoreticky i prakticky ukotvena v humanismu, pro jejíž příbuzné směry i představitele je autenticita samotná jednou z nejzásadnějších hodnot i aspirací, jedná se o jeden z nejlepších kontrolních mechanismů toho, aby náš autentický projev nám, ostatním ani světu neškodil, ale byl naopak veskrze prospěšný. Být humanistou totiž ve své podstatě znamená pečovat o blaho všech lidí, nás samotných i těch ostatních. To stejné platí, dokonce dvojnásob, v případě autentického leadershipu.

2.4 Rizika autenticity a jejího nesprávného pojetí

Ačkoliv neoddělitelné spojení autenticity s humanistickým postojem ke světu považuje autor za nejlepší prevenci, a hlavně odpověď na kritiku, že autenticita je sice užitečný koncept, avšak bezmezná či nekontrolovaná autenticita může také škodit a ubližovat, neznamená to, že si tuto pro humanisty bytostnou spojitost osvojí každý aspirant a že z nejrůznějších důvodů nedochází k větším i menším excesům.

Zřejmě každý se alespoň jednou ve svém soukromém životě, prostředí organizací, ba dokonce i ve veřejném prostoru setkal s nadměrnou agresí, sobectvím, hulvátstvím, nadávkami a ponižováním, které ostatní, či dokonce dotyčný sám při konfrontaci se svým nehumanistickým a neprosociálním jednáním, vysvětlovali nebo omlouvali větami typu: „Je prostě jen sám sebou. Říká jenom, co si myslí. Konečně se někdo nebojí říct pravdu. Líbí se mi jeho sebevědomí. Konečně se někdo nebojí dělat věci po svém.“

Jenže říkat a dělat cokoli, co nás zrovna napadne, nemusí ještě znamenat autenticitu komunikace ani jednání takového člověka. Autentický člověk ve své komunikaci usiluje primárně o to, aby odkryl hluboké sdělení uvnitř. Sociopat, respektive manipulátor, však usiluje primárně o to, aby na ostatní zapůsobil, vybudil je, probudil jejich emoce, našťval je a získal, co chce, nehledě na morálnost. Na tomto je v podstatě založený populismus, tedy na hledání extrémních řešení. Na autenticitě však není nic extrémního. Autenticita, jak ji chápe existenciálně filosofické a humanistické psychologické poznání, je naopak umírněnější, více se zabývá hledáním středu, vyrovnaností, řešeními výhra-výhra, uznáním vlastní zranitelnosti a nedokonalostí, odvahou, ale i pokorou.

Schopnost probudit svou konfliktní energii a vzbudit svými rétorickými či bavičskými dovednostmi v ostatních lidech emoce a živost však nemusí nikterak souviset s autenticitou. Autor se navíc domnívá, že takový člověk bude ve svém životě mnohem více lhát, předstírat a zatajovat. Tímto odkazuje na předchozí text o projevech autenticity v komunikaci, podle kterého se lhaní, předstírání a zatajování s autentickým projevem vylučuje. Selektivní autenticita není skutečná autenticita. Fritz Perls a gestalt psychoterapie pro takové osoby používají anglický výraz „*phony*“.

Přesto, anebo naopak právě proto, že humanisticky orientovaným leaderům leckdy schopnost vstoupit do konfliktu a přístup k emocím chybí, jsou tito „*phonies*“ v naší společnosti mnohdy na hierarchických vrcholech, včetně politických pozic. Jejich úspěch je založen přesně na výše uvedeném scénáři. V nepravém pojetí se tímto způsobem někdy označují za autentické leadery osobnosti jako je Donald Trump či Andrej Babiš.

Francouzsko-britská politoložka Catherine Fieschi jde ve své monografii Populocracy dokonce tak daleko, že hovoří o „tyranii autenticity“ jako hlavním nástroji nástupu populismu. Taková „autenticita“, nebo lépe řečeno její odvrácená tvář, umožňuje

prezentovat politiku založenou na instinktech, namísto politiky založené na rozumu a dialogu. Právě opírání se o samozvanou upřímnost, samozvanou nezpochybnitelnost instinktů a samozvaný selský rozum dovoluje takovým leaderům označovat všechny své oponenty za pokrytce. Současně to slouží i jako ospravedlnění vlastních názorů co nejrušivějšími a nejvíce rozvracujícími způsoby, bez respektování společenských a politických norem (Fieschi, 2019).

Takový leader přitom svými velkolepými prohlášeními vytváří dojem brutální upřímnosti a bombastické autenticity, v níž jednoduše schová i spoustu malých či velkých lží, aniž by si to jeho posluchači uvědomovali, nebo aniž by jim to vadilo. Autenticita se zde již neurčuje podle pravdivosti informací či hodnověrnosti společenského pozadí (například dosaženého vzdělání či odvedené práce), ale výhradně podle intenzity instinktů. V takovém přístupu není prostor pro šedé zóny a hledění na problémy z více různých perspektiv. Samozvané vydávání veškerého svého jednání za autentické je také „nejlepším“ způsobem, jak odrážet kritiku a necítit za své jednání stud (Fieschi, 2019).

Slovo humanismus se však ve výše uvedené knize neobjevuje ani jednou. Na základě dosavadního textu této disertační práce lze uzavřít, že nelze považovat politiky Andreje Babiše nebo Donalda Trumpa za autentické. Je to jako by si vzali z autenticity jen to zábavné, oživující a charismatické, ale nemají přístup k soucitu a studu (autor zde znovu připomíná nezastupitelný význam prožívání emocí pro autentický život).

Velmi zajímavé zamyšlení v tomto směru nabízí uznávaný americký profesor historie Timothy Snyder, když srovnává Václava Havla a Volodymyra Zelenského právě s Donaldem Trumpem. Všechny tři jmenované přitom spojuje to, že vzešli z prostředí múzického umění. Rozdíl je však v druhu divadla, kterému se před vstupem do politiky věnovali. Havel a Zelenskyj se věnovali divadlu v pravém slova smyslu, kde si herci uvědomují, že při představení nehrají sami sebe, ale že na sebe přijímají roli (Snyder, 2022).

Když proto sledujeme Havla, jak se stává prezidentem, vidíme u něj nervozitu a ambivalentní pocity, protože si díky své divadelní zkušenosti hluboce uvědomuje, že herec se postupem času do své role ponořuje natolik, až se jí nakonec v jednu chvíli sám stane. V jeho prospěch hovořilo i to, že ve své nové roli prezidenta mohl čerpat inspiraci z rozličných rolí a perspektiv, včetně jeho politických a metapolitických divadelních scénářů. Ještě silnější background v politickém divadlu, respektive seriálu Sluha národa,

v němž byl scénáristou i hlavním hercem ztvárňujícího ukrajinského prezidenta, má Volodymyr Zelenskyj. Jelikož zná principy divadla, ví, že každá hra a role má svůj začátek, střed a konec. A tudíž ví, že pokud zůstane v Kyjevě, bude jeho role více uvěřitelná (Snyder, 2022).

Naopak Donald Trump pochází z prostředí reality show. Ať už se jednalo o The Apprentice, vystupování ve World Wrestling Entertainment či jeho roli v Sám doma 2, vždy hrál v těchto ryze zábavných pořadech hlavně sám sebe. Zatímco tedy Havel a Zelenskyj přenesli principy a zkušenosti z divadla do politiky, když na sebe berou roli prezidenta, Trump naopak přetransformoval politiku na divadlo, reality show, když do role prezidenta obsadil sám sebe. Snyder závěrem odhaduje, že pokud by v únoru 2022 byl v roli ukrajinského prezidenta Donald Trump, pak by v Kyjevě nezůstal, ale ze svého úniku by udělal nablýskanou reality show o tom, jak musel projevit odvalu a hrdinství, aby si zachránil život a mohl dál pro stát pracovat ze zahraničí (Snyder, 2022).

Donald Trump i Andrej Babiš jsou pravděpodobně neznámějšími příklady toho, kdy negativní lidské vlastnosti bývají chybně označovány termíny autenticita či autentický leadership. Nutno dodat, že právě takové sociopatické jednání zaměňované za autenticitu zhoršuje obraz tématu v očích široké i odborné veřejnosti.

Problém zde však nepředstavuje přílišná autenticita dotyčných maniackých leaderů, ale spíše omezený přístup k vlastní autenticitě u jejich následovatelů a protivníků. Autor v této souvislosti uvádí názor, že pokud lidé začnou být v opravdovém kontaktu sami se sebou, jinými slovy najdou odvahu být autentičtí, pak si neautentické a nehumanistické chování od ostatních už nenechají líbit a nebudou ho tolerovat ani směrem k ostatním. Rozvoj autenticity u člověka totiž nevyhnutelně vede i k tlaku na autenticitu u jeho leaderů.

Kromě těchto velkých excesů „nepravé autenticity“ existují i excesy menší. Jde o takové situace, se kterými se během svého života potká každý jedinec. Tyto výstřelky, kdy se sami proviníme nadměrnou agresí, nadávkami nebo ponižováním, vycházejí nejčastěji z nezralosti, nezkušenosti, neznalosti, ale také z únavy či stresu. Z hlediska psychoterapie se navíc učení vedoucí k nalezení svého autentického středu skrz odvážné experimentování s upřímnou komunikací nemůže obejít bez občasných přešlapů. Je to důsledek toho, že jsme se v mládí naučili opačnému extrému, tedy ze zdvořilosti i strachu lhát, předstírat a zatajovat.

Hlubší příčina větších či menších citových zranění však souvisí se zdánlivým paradoxem, když u tematiky autenticity a humanismu mluvíme na jedné straně o respektu a vřelosti, ale na druhé straně i o nevyhnutelnosti konfliktů. Autor v tomto směru připomíná již uvedené filosofy, jejichž učení doplní v další části práce popsaná biologická emoční přirozenost.

Nejde tedy o to, abychom se konfliktům zcela vyhnuli; jde o to se naučit vstupovat a angažovat se v konfliktech způsobem zdravým a autentickým, nikoliv toxickým. Problém není v konfliktu samotném, nýbrž v užívání neúměrné síly. Podle autora platí, že silnější osoba má při vyjadřování a projevoování hněvu zároveň určitou odpovědnost, aby svojí síly nezneužívala a používala svůj hněv maximálně v takové intenzitě a podobě, která je dostupná i jeho protějšku.

Absolutní odmítnutí konfliktu dokonce nepředstavuje ani jeden z ideálů humanismu. Příkladem budiž Tomáše Garrigue Masaryk, jenž za humanistické hodnoty považoval nikoliv měkkost a ústupnost, nýbrž aktivní odpor vůči zlu a právo bránit se násilí. Ilustruje to i jeho slavná věta: „Kdyby mě někdo osobně napadl, já bych ho snad utloukl cihlou, i kdybych ji měl ze zdi vyrvat.“ (Největší Čech, 2005).

Problém v tematice autenticity představuje situace, kdy si člověk díky víceméně poctivé sebereflexi sice uvědomí, že není sám sebou, ale namísto toho, aby objevoval a odhaloval svoje skutečné já, si začne vytvářet nový obraz svého ideálního já, ke kterému se upne. Tento mechanismus může ve svém důsledku takové jedince přivést k silnému vůdci, v krajním případě však i do sekty, v níž pak začnou být jinou neautentickou verzí sebe sama (Maté, 2012).

Doposud se práce věnovala především takzvané „falešné autenticitě“, ovšem určitá rizika se pojí i s autenticitou skutečnou. Přestože autenticita v obecné rovině vede převážně ke zlepšení mezilidských vztahů, už jen kvůli tomu, že ostatní autentičtí jedinci budou k naší autenticitě přirozeně přitahováni, neplatí to absolutně. O některé vztahy můžeme dokonce přijít. Strach, zda budeme přijatí, bývá hlavní brzdou na cestě k autenticitě. Ačkoliv jiný autentický člověk se od nás v těžkých rozhovorech zpravidla neodvrátí, ale naopak nás v naší cestě k otevření vlastního nitra podporuje, neautentického člověka může naše autenticita ohrožovat natolik, že ji nezvládne unést a raději nás opustí (Maté, 2012).

Americký psycholog a psychoterapeut Brad Blanton tento proces chápe tak, že autentický a upřímný člověk sice může ztratit několik známých, ale zároveň místo nich získá několik nových přátel. Podstoupit riziko ztráty některých vztahů se podle Blantona vyplatí už z tohoto důvodu, jelikož daň, kterou platíme za pokračování toxických vztahů, bývá zpravidla násobně větší. Pokud se našemu strachu z upřímnosti nepostavíme, velmi pravděpodobně nás čeká místo života pouze přežívání, nespokojenost s prací i vztahy a v konečném důsledku i deprese (Blanton, 2004).

Odvaha k autenticitě v tomto případě často naráží na vnitřní souboj s inhibující „odvahou obětování se“, doprovázenou větami typu: „Já to vydržím, nechci totiž dělat problémy. Navíc nechci přijít o to málo, co alespoň mám.“ Psychologové a facilitátoři věnující se autenticitě však se svými klienty zažili řadu situací, kdy tato oběť už dotyčné osoby psychicky vysávala natolik, že se rozhodly sebrat odvahu (většinou proto, že už svou autenticitu nemohly tělesně vydržet potlačovat), a se svým nadřízeným, kolegou, kamarádem, sourozencem či rodičem si otevřeně promluvili. (Blanton, 2004).

Není tomu tak pokaždé, ale ve většině případů takové rozhovory dopadnou znatelně lépe, než lidé původně očekávali. Brad Blanton i autor sám zažili řadu případů, kdy po autentickém a upřímném rozhovoru namísto vyhazovu z práce, kterého se daný člověk nejvíce obával, přišla dohoda o zvýšení platu. Nebo namísto odcizení s rodinnou sice přišly nejdříve naštvání i slzy, ale i díky jejich projevení a prožití vzápětí došlo k prohloubení a oživení jejich vztahu. Nehledě také na zlepšení spánku (Blanton, 2004).

Závěrem je třeba si připomenout, že argument o přílišné autenticitě, která by ostatním škodila či ubližovala, představuje z hlediska autentického leadershipu oxymóron. Charakteristika leadershipu je totiž v naprostém rozporu s tím svým následovníkům škodit či ubližovat. Úkolem leadera je sice občas učinit nepříjemná rozhodnutí či poskytnout kritickou zpětnou vazbu, avšak současně je jeho rolí také své podřízené podporovat a pomáhat jim uspět a růst, nikoliv někoho šikanovat. Takové jednání není ani autentické, ani se nemůže jednat o skutečný leadership.

2.5 Příklady autentických leaderů a jejich charakteristiky

Následující část práce se zaměřuje na několik novodobých leaderů, které autor považuje za příklad autentického leadershipu. V první řadě je potřeba jako premisu přijmout to, že jejich charakteristiky vnímáme nikoliv přímo, ale skrze jejich veřejný

obraz, který už sám o sobě přináší určité zkreslení. Povaha dostupných informací je sama o sobě zkreslená způsobem jejich výběru (ať už na straně samotné osoby, o které je referováno, na straně médií, jež některé informace zdůrazňují a jiné přehlízejí, či v největší míře na straně sociálních sítí, které svou povahou extrémně amplifikují obsah, který má dramatické zabarvení). Jistou míru ujištění může představovat skutečnost, že obraz leaderů napříč historií je zkreslen podobným způsobem a moderní společnost se pak musí spokojit s tím, že namísto objektivního popisu leadera a jeho činů věří zkresleným legendám. Stejně tak je nutné vzít v potaz, že současný, společenský, politický a sociální kontext je zcela jiný než v době, kdy dané osobnosti žily. Z těchto důvodů nám mohou při interpretaci unikát mnohé motivace či okolnosti, které sice mohly v tehdejší době představovat nutnou podmínku pro etablování leadershipu dané osobnosti, ale které nyní již upadly do zapomnění.

Autor si pro účely této práce vybral dva politiky a jednoho sportovce, nicméně leadery lze najít i v jiných oblastech. Ovšem právě sportovci, lidé z showbusinessu a politici stojí nejčastěji ve středu zájmu médií, díky čemuž je možné o jejich působení získat dostatek veřejně dostupných informací. Autor se nedomnívá, že by většina společnosti aspirovala na dosažení postavení leadera jejich velikosti. Mohou být však inspirací ve snaze o pochopení autentického leadershipu. Všechny níže uvedené osoby vykazují charakteristiky, které autor považuje pro autentický leadership za typické.

Na prvním místě musíme zdůraznit odvahu a ochotu podstoupit konflikt. Odvaha může mít mnoho podob, nicméně v těchto případech je to odvaha činit rozhodnutí, která jsou v souladu s osobním přesvědčením dané osoby, s jejich vnitřním kompasem. A to bez ohledu na to, že mohou být v přímém rozporu s očekáváním okolí, a že mohou představovat nenapravitelné narušení jejich vybudovaného obrazu, podle kterého je společnost vnímá. V krajních případech je to odvaha vystavit sebe, a často také své blízké, nepohodlí, nebezpečí či dokonce ohrožení života. Statečnost ukazující celému okolí, že právě věrnost svým hodnotám je pro daného člověka ultimátním principem bez ohledu na situaci. Odvaha navíc souvisí s ochotou podstoupit konflikt. Autor z vlastní praxe vyzoroval, že jedním z nejsilnějších motivů, proč mnoho lidí nedokáže jednat v souladu se svým vnitřním nastavením, je právě obava z konfliktů, které s sebou autenticita nutně přináší. Autentičtí leaderi přijímají rozhodnutí, která ústí v konflikty. Vybírají si řešení, která neodpovídají všeobecnému očekávání, ale která jsou dle jejich nejvnitřnějšího

přesvědčení správná. Stojí na straně autentického proti automatickému. Vstupují tak nevyhnutelně do konfliktů a jejich autenticita se zde projevuje neochvějností, se kterou tyto konflikty řeší.

Další důležitou charakteristiku lze najít v přiznané zranitelnosti a vědomí vlastní nedokonalosti, vlastních temných stránek, stínu. Takovýmto přiznáním vysílají autentičtí leaderi svému okolí důležitou zprávu: jsem stejně nedokonalý jako vy. Boří pomyslnou zeď mezi sebou a okolím, dávají svým následovníkům možnost se s nimi identifikovat, budují prostor blízkosti a porozumění. Projev vlastní zranitelnosti je důležitou součástí budování sounáležitosti s těmi, které leaderi vedou. Pomáhá k tomu, aby je lidé následovali stejně autenticky, z vnitřního přesvědčení, nikoli z obav z toho, že nenaplní očekávání okolí. Podobnou roli pak hraje vědomí vlastní nedokonalosti a temných stránek své osobnosti. Na první pohled by se mohlo zdát, že odhalení negativních stránek vlastní osobnosti odrazuje ostatní od toho, aby leadera následovali. Ve skutečnosti ale podporuje identifikaci s tímto leaderem a vzájemné porozumění podobným způsobem jako přiznání zranitelnosti. Vědomí toho, že následují někoho stejně nedokonalého, jako jsou oni sami, dokáže být samo o sobě silnou vnitřní motivací a je jedním z důležitých charakteristik autentického leadershipu.

Autentičtí leaderi disponují také emočním povědomím (emoční gramotností), jinými slovy jsou v kontaktu s vlastními emocemi a dokáží je transparentně a kongruentně projevit. Právě takto prožívané a projevované emoce pak dávají další rozměr jejich komunikaci, působí totiž velmi důvěryhodně a zároveň inspirativně. Dodávají projevené síle, ale i vlastní nedokonalosti, na přesvědčivosti, neboť takový leader pak působí lidštěji, což více ovlivňuje cílovou skupinu. Dávají jakousi pomyslnou sílu gestům, která se pak často stávají zkratkovitými symboly shrnujícími vše, co chce leader sdělit. Emoce jsou navíc jako univerzální jazyk srozumitelné napříč jazyky i kulturami a dokáží přenést sdělení účinněji, rychleji a efektivněji než cokoli jiného. Násobí účinek i dosah komunikace a velmi účinně rozšiřují publikum, na které se autentický leader obrací.

A konečně – autentičtí leaderi jednají v souladu s humanistickými hodnotami. Konstantou jejich konání je smysluplnost, morálnost, zájem o ty, které vedou, včetně soucitu a respektu k nim. To autentické vůdce odlišuje od mnoha ostatních, kteří mohou sice disponovat některými z dříve uvedených charakteristik, avšak jejich cíle a směřování jsou s humanismem v menším či větším rozporu.

V případě autentických leaderů se setkáváme s existencí zkratkovitých legend a nezapomenutelných citátů, které se zapíší do historie a obecného povědomí společnosti. Ačkoliv autor vnímá omezení a zkreslení, která s sebou přináší citace památných vět autentických leaderů, považuje přesto za vhodné těmito citáty uvést tři příklady autentického leadershipu a toho, jak se u nich projevovaly charakteristiky naznačené výše.

2.5.1 Václav Havel

„Pravda a láska zvítězí nad lží a nenávistí.“

Lze jen spekulovat, nakolik se divadelní zázemí Václava Havla podepsalo na jeho osobnosti. Každopádně samotná snaha divadla o ideál autentičnosti mohla být důležitým zdrojem jeho evidentní celoživotní snahy o kongruentnost. Čtyři výše uvedené charakteristiky autentických vůdců se dají přiřadit ke stěžejním událostem jeho života.

Když se 6. ledna 1977 vydal Havel společně s Pavlem Landovským a Ludvíkem Vaculíkem poslat poštou prohlášení Charty 77, šlo tehdy o čin mimořádné odvahy. Normalizační režim se po sovětské okupaci snažil všemi možnými prostředky vnitřní opozici umlčet. Země byla pevně v rukách represivních složek a kdokoli se postavil proti režimu, musel počítat s tvrdou odplatou (Šmíd, 2022).

Život Václava Havla byl poznamenán konflikty s tehdejšími komunistickým režimem. Od ztráty soukromí, odposlouchávání a neustálého sledování, přes perzekuci členů rodiny i přátel, zákaz výkonu povolání, zastrašování až po věznění. Dle dochovaných informací to vše Havel podstupoval s klidem a vnitřní silou. Těžko ji mohl čerpat z něčeho jiného než svého přesvědčení řídit se vlastním vnitřním kompasem bez ohledu na okolnosti. Podobně se pak choval na vrcholu své kariéry, a to na pozici prezidenta Československa, později České republiky. Přecíst slavný Rudolfský projev, kterým se nebál pojmenovat tehdejší krizi důvěry v politiky i celý politický systém, bylo dvacet let po podpisu Charty 77 stvrzením toho, že se nehodlá smířit s tehdejšími směřováním země, byť tím půjde zase proti proudu (Pehe, 2003).

Na zranitelnost a vnitřní nejistotu Václava Havla vzpomínali často jeho nejbližší přátelé, jako třeba Karel Hvižd'ala: „Symbolicky Havlovy paradoxy možná dobře

charakterizuje jeho obraz v prvních dnech prezidentství: Oči a postoj hlavy hovoří o ctižádostivém a trochu ješitném malém muži, ale potíci se dlaně, které si často otírá do kalhot, svědčí o jeho vnitřní nejistotě. Jeho nejistota ale nebyla nejspíš dána vnitřní bezradností, ale neochotou uskutečňovat jiné sny než své vlastní, které jsou mnohem ambicióznější, a tím se lišil od všech současných politiků.“ Doslova fyzickou zranitelnost pak jeho příběhu dodal jeho boj se zhoubnou nemocí, kterou svého času sledovala celá země doslova v přímém přenosu. Stejně tak jsou všeobecně známy jeho nedokonalosti a temné stránky – celoživotní těžká závislost na nikotinu, ale především jeho uvolněný přístup k partnerským vztahům a manželství. Sňatek s druhou ženou nedlouho po smrti první manželky narušil obraz ideálního vzoru pro celý národ. A kniha, ve které jedna z jeho milenek popisuje detailně peripetie jejich vztahu, se stala bestsellerem (Hvížďala, 2013; Kritici ji zavrhli, i tak se Tajná kniha o Havlovi stala bestsellerem, 2012).

Jakkoli se Havel snažil při veřejném vystupování být co nejuměřenější, existují okamžiky, kdy ho přemohly emoce, které se zapsaly do paměti společnosti. Jeho plachý úsměv, se kterým ukazuje churchillovský symbol „véčka“, je pro mnoho lidí tím prvním, co se jim asociuje s jeho jménem. Toto stylizované gesto se stalo symbolem sametové revoluce, reprodukováným na mnoha plakátech, letáčích a odznáčcích. Další z ikonických fotografií připomínající změny z listopadu a prosince 1989 zachycuje Havla v objetí s Alexandrem Dubčekem několik okamžiků poté, co se v Laterně Magice dozvěděli o odstoupení politbyra Komunistické strany Československa (Vocelka, 2019).

Václav Havel za sebou nechal obsáhlé dílo a celý svět si jej pamatuje pro své humanistické ideály. O důležitosti tohoto rozměru autentického leadershipu spíše vypovídá porovnání Havla s jeho předchůdci i nástupci v prezidentské funkci.

2.5.2 Ivan Hlinka

„Hlavně se z toho neposrat.“

Uctíváný trenér, strůjce největšího českého sportovního úspěchu na olympijských hrách, může být vnímán jako autentický leader, který ve své době pomáhal formovat sebevědomí národa po rozpadu Československa. Ivan Hlinka bude už navždy tím, kdo

díky své odvaze „přepsal dějiny“ a tým Vladimíra Růžičky, Dominika Haška a Jaromíra Jágra dovedl v roce 1998 k nečekanému olympijskému zlatu v japonském Naganu.

Ivan Hlinka se nikdy nebál konfliktů. Údiv před olympiádou vyvolala nominace tehdy pětatřicetiletého Vladimíra Růžičky do týmu, dokonce na funkci kapitána. Renomované postavení si získal i coby první zahraniční trenér v NHL a v týmu Pittsburgh Penguins se odvážil jít do konfliktu hned se dvěma superhvězdami – krajanem Jaromírem Jágre, ale i s jedním z nejslavnějších hráčů hokejové historie (a tehdy dokonce spolujednatel týmu) Mariem Lemieux (*Rozhovor: Hlinka se nebál. Nebyl poseřoutka, tvrdí Růžička*, 2013; Kovář, 2002).

Temnou stranou Hlinkova života pak byl jeho vztah k alkoholu, sklon k vulgarismům nebo svého času i medializovaný příběh o rozpadu jeho manželství s Květoslavou Hlinkovou. Když vydala o svých letech s Hlinkou knihu, komentoval ji velmi kritickými slovy (Kovář, 2002).

Ivan Hlinka byl velmi emotivní člověk. Jeho bouřlivé vystupování na střídačce i nervózní pokušování představovaly legendární projev tohoto trenéra. Stejně i jeho hlasité nevybíravé výstupy v kabině mezi třetinami. Současně ale mělo jeho vůdcovství neformálně humanistický rozměr, který přesně vystihl jeho kolega a kamarád Slavomír Lener: „On dokázal kluky hodně seřvat, ale nikdy je neponižoval. Pořád k hráčům i k realizačnímu týmu cítil respekt. Nikdy jsem neviděl, že by nějak ponížil kustoda či lékaře. Naopak nám dával prostor, abychom řekli i my svůj názor.“ (Sušovský, 2014).

2.5.3 Volodymyr Zelenskyj

„Nepotřebuji odvoz, potřebuji více munice.“

Volodymyr Zelenskyj se stal tváří a symbolem odporu Ukrajiny proti ruské invazi, započaté v únoru 2022, a lidé západního světa jej začali vnímat coby prototyp autentického leadera, naprosto odlišného od předních politických představitelů jejich zemí. Na jednu stranu si současný svět nedovedl představit proměnu Ruska zpátky v agresivní diktaturu, na druhé straně však nikdo neočekával houževnatý odpor Ukrajiny, díky čemuž se tento konflikt překlopil ve skutečnou obrannou válku. Na samém počátku této krizové situace byla osobní odvaha kdysi podceňovaného prezidenta země, se kterou

zůstal v obkličovaném Kyjevě a nahrál legendární videovzkaz „Jsme tady. Jsme v Kyjevě. Bráníme Ukrajinu.“ (Hopkins, 2022).

Celá současná komunikace Zelenského se točí kolem konfliktu, kdy musí jednat na více stranách. Jeho prohlášení jsou určena národu, západnímu světu, na jehož pomoci je Ukrajina kriticky závislá, ale také nejvyšším představitelům Ruska, Běloruska a dalších států stojících na straně agresora. Od 24. února 2022 snad neexistuje oficiální Zelenského projev, ve kterém by chybělo slovo „boj“. Zelenskyj se ale nebojí konfliktu ani v komunikaci se spojenci. Příkladem budiž například reakce na váhavý postoj Německa, kdy odmítl chystanou návštěvu spolkového prezidenta Franka-Waltera Steinmeiera v Kyjevě (Pergler, 2022).

Zranitelnost ve veřejném obraze Zelenského představuje celá jeho předchozí kariéra nevysokého televizního komika. Komedialní skeče a taneční vystoupení v žertovných převlecích tvoří dokonalou protiváhu ke statečnému, statnému a zarostlému muži, který dnes vystupuje zásadně v tmavě zeleném vojenském tričku, jaké nosí jeho vojáci, a neohroženě jezdí vyznamenávat hrdiny přímo na frontu (Kenny, 2022).

Temným momentem Zelenského je pak rozpor mezi jeho volební rétorikou, kdy se prezentoval jako muž, který zemi odstříhne od vlivu oligarchů vyvádějícím bohatství ze země do daňových rájů, a jeho vlastními finančními prostředky uloženými v offshorové společnosti (Luke Harding, Elena Loginova, Aubrey Belford, 2021).

Jako bývalý herec dokáže Zelenskyj vnímat a projevovat své emoce velmi přirozeně. Jen s velkými obtížemi si lze představit, jakou zátěž pro něj současná situace představuje. Z tohoto pohledu je o to více obdivuhodné, že dokáže vystupovat naléhavě, uměřeně, ale že dokáže ukázat i nehlubší pohnutí, jako to bylo při jeho návštěvě dějiště masakrů v Buči. V tomto případě se jedná o ukázkový příklad autentického projevu, ve kterém se snoubí kontakt s emocemi, zranitelnost, odvaha čelit konfliktu a obrana humanistických hodnot (Marek, 2022).

O humanistickém rozměru Zelenského vůdcovství nemůže být sporu. Hájí suverenitu své země tváří v tvář vojenské agresi vedené s brutalitou, kterou jsme si na počátku 21. století nedokázali představit. Étos jeho leadershipu stojí na obhajobě samotných základů euroamerické civilizace, která své demokratické hodnoty postavila právě na idejích humanismu.

3 POROZUMĚNÍ EMOCÍM JAKO NEZBYTNÝ PŘEDPOKLAD AUTENTICITY

Při uvádění autentického leadershipu do praxe je zákonitě nutné začít s rolí emocí v našem osobním i profesním životě. Emoce jsou totiž do značné míry opomíjeným tématem, které zdánlivě v debatách o tak „seriózních“ tématech jako je vedení lidí a leadership nemají své místo. V současném světě, který klade důraz na racionalitu, přesné informace a daty podložená rozhodnutí, zastává stále více lidí názor, že emoce nemají v jejich životě prostor. Namlouvají sami sobě, že jsou veskrze racionální lidé, kteří emocím nepodléhají, snaží se je potlačit a ze svého života vytěsnit. Mnoho z nich nechce o vlastních emocích vůbec hovořit a často takovýto přístup považují za ctnost. Pokud navíc stojí v roli leadera, pak tento postoj vnímají i za jeden ze základů svého řídicího stylu.

Tento přístup k emocím je ale v přímém rozporu se samotnou biologickou podstatou člověka. Je zdrojem mnoha osobních i pracovních problémů a v zásadě znemožňuje autentický přístup k životu, a tedy i autentický leadership. Porozumění emocím se tedy musíme věnovat poměrně zevrubně. Pro všechny ty, kteří se snaží emoce potlačovat, je totiž velmi důležité, aby se k jejich porozumění propracovali logickou a racionální cestou, podloženou nezpochybnitelnými důkazy z oblasti psychologie, biologie nebo neurověd.

Autor se v této části práce věnuje otázce, jaké jsou příčiny potlačování vlastních emocí a jaké životní i pracovní problémy mohou dlouhodobé potlačování emocí způsobit. Podrobně popisuje biologickou podstatu emocí a vysvětluje, že emoce nelze nemít. Autor se zaměřuje i na to, jaké projevy jednotlivé emoce mají. S ohledem na zpravidla zanedbanou emoční průpravu je totiž nezbytné, aby se každý, kdo se chce autentickému leadershipu věnovat, těmto základním zákonitostem nejen porozuměl, ale aby rovněž začal své emoce vnímat a respektovat. Stěžejní pochopení problematiky spočívá také v přijetí emocí a uvědomění si, že jejich potlačování je naprosto nežádoucí.

Emoce mají totiž zcela zásadní vliv na autentické lidské bytí, komunikaci i jednání. Proto autor zevrubně popisuje jednotlivé funkce emocí, což doplňuje poznatky z vlastní praxe. Soustředí se konkrétně na tři aspekty: funkci prožívací, funkci zpětnovazebně-mobilizační a funkci komunikační.

3.1 Potlačování emocí jako závažný zdroj problémů

Podle názoru autora představuje nepřijímání a potlačování emocí, včetně viscerálních, fyziologických či tělesných vjemů, které emoce zákonitě doprovází, nejškodlivější mechanismus, který negativně ovlivňuje životy lidí nejen po stránce fyzické a mentální, ale i v oblasti mezilidských vztahů nebo vztahu k sobě samému. Zatímco z krátkodobého hlediska nám může takový přístup zdánlivě pomoci, neboť dočasně zaměříme pozornost na něco jiného, v dlouhodobém horizontu vede k široké škále problémů, protože neuzavřené, vědomě neprožité a nezpracované emoce budou mít tendenci se vracet.

Autor se v rámci své praxe pravidelně setkává s lidmi, kteří na základě vlastní neznalosti či nejrůznějších tlaků zvenčí dospěli k chybnému přesvědčení, že tím správným způsobem, jak se svými emocemi zacházet, je snažit se je za každou cenu necítit ani neprojevit. Takoví lidé si obvykle myslí, že jejich hlavním úkolem v životě je mít své emoce pod co největší volní kontrolou. Zejména ty tělesně nepříjemné, poukazující na naši zranitelnost či nedokonalost. Výsledkem takového přístupu obvykle bývá, že se snaží potlačit všechny základní emoce kromě radosti.

V zátěžových situacích se proto soustředí na to, aby neprojevovali strach, hněv ani smutek. Usilovně se při tom snaží zastavit (autor tuto nezdravou snahu ve své psychotherapeutické i lektorské praxi označuje slovem „znásilnit“) i veškeré doprovodné tělesné projevy, jako je tělesný třes, zvýšení hlasu či pláč. Na základě toho, zda se jim to podaří, pak mají tendenci určovat svoji hodnotu, sílu svého charakteru a toho, nakolik v dané situaci obstáli. Vůbec neberou v potaz skutečnost, že z hlediska neurobiologie jdou sami proti sobě. Ve většině případů pak navíc díky své přílišné kritičnosti a perfekcionismu stejně dospějí k názoru, že jejich snaha o sebekontrolu byla nějakým způsobem nedostatečná, a spirála nepřiměřené a nezdravé sebekritiky se spíše ještě více roztočí.

Přesvědčení, že „negativní“ emoce je třeba držet na uzdě, a z něho vyplývající automatizovaná a mnohdy neuvědomovaná tendence se před vlastními pocity uzavírat, mívá zpravidla hluboké kořeny v dětství. Mnoho lidí zpětně hovoří o tom, že i přes dobré vztahy v rodině s nimi rodiče o emocích příliš mluvit neuměli. Ve valné většině případů

přítom nešlo o zlý úmysl, ale spíše o jejich vlastní nezralost či emoční negramotnost. Ta ovšem vedla většinu našich rodičů k tomu, že na projevy emocí, které jim samotným byly nepříjemné, reagovali buď s opovržením nebo vůbec, což v emočně nabitých situacích vedlo k absenci ubezpečující a ochranné rodičovské útěchy (Gottmann, 2015).

Namísto přijímání a spoluprožívání emocí se svými dětmi tak mají rodiče sklon emoce dětí necitlivě nálepkovat. Strach, stud a smutek jsou v tomto kontextu nejčastěji označovány jako projevy slabosti. Pokud dítě projevuje hněv, bývá to klasifikováno zase jako morální selhání, neuctivost, nebo dokonce jako projev duševní poruchy. Takové zkušenosti, zejména pokud se často opakují, pak děti vedou k přesvědčení, že cítit a vyjadřovat emoce není bezpečné ani prospěšné. Zde se rodiče dopouštějí obrovských škod na vývoji dítěte, protože čtyři z nejzákladnějších emocí, včetně dvou evolučně nejstarších, tedy strachu a hněvu, přestanou děti vnímat jako přirozené, legitimní a užitečné. Naopak se naučí své emoce skrývat, což může vést k vyhýbavému chování a nadměrným racionalizacím (Gottmann, 2015).

Příčiny v dětství nachází i Gábor Maté. Podle něj mají všechny lidské bytosti dvě důležité potřeby, respektive mechanismy přežití. Pro ten první se používá anglický termín *attachment*, který se někdy do češtiny překládá jako vazba, přilnutí či připoutání. Tento vrozený mechanismus, který můžeme sledovat u všech savců, spočívá v instinktivním hledání fyzického uspokojení, emočního uspokojení a ochrany před nebezpečím. U dětí jej můžeme pozorovat hned po narození, například v podobě sacího či úchopového reflexu. Schopnost *attachmentu* umožňuje nevyvinutému a zranitelnému mláděti využívat kapacity a funkce psychicky vyvinutější pečující osoby k zajištění základních potřeb jako je jídlo, teplo, bezpečí či blízkost, které by si zatím jinak samo nedokázalo obstarat. Ačkoliv plní *attachment* nejdůležitější funkci v ranném dětství, významnou roli hraje po celý život, jelikož jako savci nejsme uzpůsobení na život bez lásky a spolupráce ani v dospělém životě (Maté, 2011; Maté, 2022).

Druhou základní lidskou potřebou, respektive mechanismem přežití, je autenticita. Schopnost být v kontaktu s vlastním tělem a vědět, co zrovna vnímáme a cítíme, včetně schopnosti vyjadřovat naše potřeby skrze komunikaci i aktivity, byly po tisíciletí nezbytnými nástroji pro přežití. Lze si totiž jen stěží představit, že osoba bez kontaktu se svými emocemi by dokázala přežít například v pravěku, kdy byl člověk každý den v mnohem vážnějším ohrožení života než dnes (Maté, 2011; Maté, 2022).

Dříve nebo později se však tyto dvě výše uvedené potřeby a mechanismy přežití dostanou do konfliktu. Malé dítě se najednou ocitne před tragickým dilematem. Pokud totiž bude autentické a bude trvat na vyjadřování toho, co v přítomném okamžiku skutečně prožívá, může se stát, že bude svými rodiči odmítnuto. Ani v tomto případě se však nemusí vždy jednat o špatný úmysl, pečovatelé mohou být unavení, podráždění nebo sami svým emocím nerozumí a potlačují je. Výsledek je ale stejný, protože dítě dostává od svých rodičů opakovaný signál, že s těmito emocemi není přijatelné, za což mu navíc hrozí ztráta primárního vztahu. Musí tedy nedobrovolně, pod tlakem, volit mezi *attachmentem* a autenticitou (Maté, 2011; Maté, 2022).

Ve skutečnosti se však v takto útlém věku o žádnou volbu nejedná, jelikož i malé dítě si bytostně velmi dobře uvědomuje, že bez rodičů nemá šanci na přežití. Abychom tedy zachovali náš vztah s rodiči a udrželi se naživu, musíme obětovat pravdivý projev našich emocí. Když přitom občas experimentujeme a vybereme si alespoň dočasně autenticitu, většinou se naučíme, že za pravdivé vyjadřování sebe sama můžeme zaplatit příliš vysokou cenu. Takovými lekcemi se následně „naučíme“ potlačovat své pocity a ztrácíme kontakt se sebou samými. Za to sice později platíme nejrůznějšími zdravotními či psychickými obtížemi, ale alespoň jsme zachránili vztah a zůstali naživu. Tento mechanismus se pak leckdy promítá i do našich dospělých vztahů a vysvětluje například to, proč lidé setrvávají ve vztazích, které pro ně nejsou vyživující. Ve třiceti nebo čtyřiceti letech pak takto traumatizovaní lidé reflektují svůj život a kolikrát zjistí, že na otázku „co cítíš?“ neumějí vůbec odpovědět a maximálně se zmůžou na odpověď „nevím“ (Maté, 2011; Maté, 2022).

Lze si tak všimnout úzké spojitosti mezi potlačováním vlastních emocí a neupřímností. Namísto usilování o pravdivost a autenticitu se tedy většina z nás učí od dětství lhát, předstírat a zatajovat. Stejně jako naši rodiče, ani my to neděláme většinou se špatným záměrem. Chceme předcházet konfliktům a nechceme zraňovat city ostatních, abychom zachovali dobré vztahy. Důvodů je celá řada a náš kreativní mozek si neupřímnost vždy dokáže nějak obhájit.

Na scénu proto nastupuje celá škála psychických obranných mechanismů, které používáme nejen k umlčení nepříjemných emocí, ale také zážitků, myšlenek i chování. Ačkoliv každý z těchto obranných mechanismů má ve zdravém lidském životě občas své místo, je velmi jednoduché v nich ustrnout a používat je i tehdy, kdy nám přinášejí více

škody než prospěchu. Mezi nejčastější z nich patří popírání, potlačování, vytěšňování, projikování, racionalizování, intelektualizování, reaktivní formování, sublimování, oddělování, somatizace, regrese, odklonění, disociace či splynutí (Selvam, 2022).

Většinu z těchto mechanismů používáme k „ochraně“ nás samotných, někdy dokonce i našich blízkých, a to před tělesně nepříjemným emočním prožíváním, kam se řadí například pocit studu, smutku, strachu či naštvání. Druhou motivací k používání výše uvedených obranných mechanismů může být snaha udržet dojem, že naše vztahy jsou lepší, než ve skutečnosti jsou. Další motivací může být dokonce i snaha či automatizovaný zvyk ctít a dodržovat určitá rodinná nebo společenská tabu, což se může týkat i prožívání veskrze příjemných pocitů typu radosti, hrdosti, lásky či sexuálního vzrušení (Selvam, 2022).

Opomíjíme ale fakt, že nás takové jednání i něco stojí, bohužel někdy se jedná o cenu skutečně vysokou. Zároveň důsledky takového jednání přichází velmi plíživě a objevují se až po nějakém čase. Na začátku naše chování ospravedlňujeme slovy, že nás jedna malá milosrdná lež a jeden falešný úsměv nic nestojí. Zapomínáme si však odpovědět na otázku, co když takhle budeme jednat roky? V práci, s kamarády, rodiči, dětmi, v partnerství nebo manželství. Většinou tak dochází k tomu, že s lidmi, kteří nám dříve byli velmi blízcí, si najednou nemáme co říct. Na jednu stranu sice pořád plníme náš původně vznešený záměr vyhnout se konfliktům, ale bohužel se nám spolu s konflikty postupně vytratily ze vztahů i živost a zájem. V dlouhodobém horizontu nás to pak stojí i naši vnitřní svobodu a integritu. Bez upřímnosti a autenticity nemůže vzniknout důvěra. A bez důvěry nemůže vzniknout přátelství ani pospolitost. Lhaní, předstírání a zatajování zároveň vyžaduje spoustu energie a je výrazným zdrojem chronického stresu, respektive neuzavřené reakce útok–útěk, který úzce souvisí s prožíváním a potlačováním emocí hněvu a strachu, a v konečném důsledku také smutku.

A právě chronický stres, kterému se podrobněji věnuje následující podkapitola, může mít zásadní dopady na lidské zdraví. Studie potvrzují, že dlouhé období stresu přispívá k poškozování lidského mozku i těla, a současně nezáleží na tom, zda je tento stres fyzický nebo emocionální. Podle vědců můžeme vliv stresu na lidské zdraví dále pozorovat rovněž u celé řady nemocí a zdravotních komplikací, například u cukrovky, srdečních chorob, syndromu dráždivého tračnicku, Alzheimerovy choroby, bolestí hlavy, obvyčejného nachlazení, obezity či bolestech krku a ramen. Dále dokáže vliv stresu

pozměnit imunitní odpověď, aby reaktivovala latentní viry, snížila přínos běžných vakcín a zpomalila hojení ran. Rostoucí počet studií také odhaluje souvislost mezi trvalým sociálním stresem, obvykle zahrnujícím verbální agresi, a zvýšeným výskytem psychiatrických onemocnění (Barret, 2020).

Mezi nejčastější a nejzávažnější psychiatrická onemocnění patří deprese a úzkosti. Jak však s jejich vznikem souvisí chronický stres, neupřímnost a potlačování emocí? Ve své celoživotní práci se tento problém snaží vysvětlit Brad Blanton. Jde zejména o to, že pokud začneme cítit stres (strach a hněv) na základě nějaké víceméně objektivní příčiny zvenku, většina lidí začne tyto emoce analyzovat a soudit, zda jsou oprávněné či přiměřené. A jelikož velká skupina lidí je odmala vedena k tomu, aby se snažili zůstat za každou cenu pozitivní a spokojení, dojdou nakonec k závěru, že emoce hněvu, strachu a později i smutku, které se v okamžicích prožívání stresu nevyhnutelně a naprosto v souladu s biologickými zákonitostmi objevují, nejsou přijatelné. Takoví lidé se pak většinou buď vědomě, nebo dokonce i zcela automaticky, rozhodnou své pravé emoce popřít (Blanton, 2004).

To s sebou ovšem nese i nezamýšlené a bohužel často i neuvědomované následky. Nejenže namísto mobilizace k akci, což je jedna z hlavních funkcí emocí, dochází u dotyčných spíše k zamrznutí. Ale souběžně se ke stresu z objektivní životní situace na základě tohoto kontraproduktivního mechanismu potlačování přidá ještě stres z toho, aby jejich skutečné emoce nikdo z jejich bezprostředního okolí neodhalil. Své chování proto začnou kontrolovat ještě více, což vede ještě k většímu odpojení od jejich prožívání. Namísto uvědomovaného, tělesného a transparentního prožití takových emocí, které by jednak dovolilo emoční reakci dokončit a zároveň uvolnilo popředí našeho prožívání pro jakoukoliv novou emoci, se ještě více roztočí spirála stresu. Zatajování této emoce dlouhodobě bude stát daného člověka ještě více energie, až v konečném důsledku dojde k vyčerpání a propadnutí do deprese. Nebo začne být strach natolik všudypřítomný a nepřijatelný, že se jedinec začne projevovat zdánlivě nevysvětlitelnými, ale o to více přetrvávajícími úzkostmi (Blanton, 2004).

Nutno podotknout, že Brad Blanton nedospěl k těmto závěrům sám. Nejenže podobné zkušenosti zná ze své praxe mnoho dalších profesionálů, pracujících v pomáhajících profesích, ale Blanton v tomto směru navazuje i na kanadského lékaře, biologa, chemika a endokrinologa rakousko-maďarského původu Hanse Selyeho, jenž je

považován za zakladatele moderního výzkumu stresu a jehož zásadní a stále aktuální objevy autor prezentuje v následující podkapitole. Prozatím stačí podotknout, že i Selye u lidí považoval za nejvíce ohrožující jejich reakce na stres, nikoliv stres samotný (Maté, 2012; Selye, 2014).

Skutečnost, že vedle fyziologických a behaviorálních důsledků má potlačování a popírání emocí dopady i na naše kognitivní funkce, dokládají i studie provedené dvojicí Jane Richards a James Gross. Ti došli k závěrům, že potlačování emocí je kognitivně příliš náročná a nevýhodná forma seberegulace, protože zdatně zhoršuje paměť. Ve srovnání s účastníky, kteří volně vyjadřovali své emoce, vykazovali účastníci, kteří své emoce potlačovali, zdatně horší výsledky v testech rozpoznávání i rozpoznávání. Toto je mimochodem častá zkušenost psychoterapeutů, kteří pracují s traumatizovanými lidmi (Richards, Gross, 1999).

Mnohem horším výstupem z jejich výzkumu je však zjištění, že sám proces inhibování emocí patrně implicitně vede také k nadměrnému, až obsesivnímu, sebezpozorování. Autoři se totiž domnívají, že pokud chce jedinec „úspěšně“ potlačit své emoce, vyžaduje tato činnost od něj jakýsi vnitřní dialog. V něm si musí neustále připomínat, že na sobě nesmí dát nic znát, což jej vede k neustálému monitorování nechtěných emočních impulsů a současně k nepřetržitému vyhodnocování toho, nakolik je ve svém počínání úspěšný. Ačkoliv takový jedinec je většinou nakonec ve snaze potlačit své emoce „úspěšný“, neblahým důsledkem je obrovská potřeba jeho omezených zdrojů pozornosti, které by jinak mohly být použity ke zpracování informací z reality. A pokud tato data nebude mít k dispozici, jen velmi těžko se mu bude žít dobře v okamžiku tady a teď. Naopak jej bude přítomnost spíše stresovat, což povede jen k dalšímu posílení popírání, potlačování, a v důsledku i k silnějšímu chronickému stresu (Richards, Gross, 1999).

Ačkoliv lidé na základě některého z výše uvedených důvodů dokáží potlačovat všechny druhy emocí – od strachu, smutku, studu, zhnusení, dokonce občas až po radost – nejčastější nepřijímanou emoci bývá hněv. Je to patrně proto, že jej my sami i naši vychovatelé, ať už v mládí či dospělosti, máme minimálně do určité míry asociovaný s nepřiměřenou agresivitou a především násilím. Téměř všichni lidé v životě zažili nebo alespoň viděli příklady zneužívání agrese ve formě násilí na slabších, zatímco s dobrými

příklady úspěšného využití hněvu na obranu před verbálními či fyzickými útoky se většina z nás setkala jen výjimečně.

Není proto příliš překvapivé, že máme z vlastního hněvu strach. Ve skutečnosti bychom však měli z vlastního hněvu mít spíše respekt, ale především bychom mu měli rozumět. Už jen z toho důvodu, že v životě nastávají situace, kdy je to pouze komunikace či jednání vycházející z emoce hněvu, které zvládnou efektivně zastavit agresora stojícího proti nám. Pokud však zcela odmítáme hněv jako něco ryze špatného, nebudeme se umět ubránit verbálně ani fyzicky; nadto hrozí, že jej ve formě kritiky či dokonce fyzickým ubližováním otočíme sami proti sobě.

Škodlivé účinky potlačování hněvu jsou v literatuře dlouho diskutovanými tématy s mnoha negativními důsledky. Navíc se jedná o strategii, která se stejně nevyplácí, protože bez tělesného prožití nedokážeme hněv efektivně zpracovat a uzavřít. Usilovná snaha vytěsnit prožitkové a expresivní složky hněvu totiž vyžaduje poměrně velké kognitivní nasazení, které ze své podstaty vede k tomu, že nakonec zlobou kontaminujeme naše myšlenky a ty následně zase povedou k zesílení jak samotné emoce hněvu, tak jejích doprovodných stavů, označovaných například jako iritace a frustrace, nemluvě o zvýšené podrážděnosti a citlivosti na bolest (Quartana, Burns, 2007).

Potlačování a popírání emocí je u většiny osob díky jejich zkušenostem z dětství i dospělosti natolik zakořeněné, že se tohoto návyku a přesvědčení o jeho správnosti lze zbavit jen s velkými obtížemi. Z těchto důvodů je potřeba dotyčné trpělivě edukovat a opakovaně jim předkládat dostatečné množství přesvědčivých důkazů o tom, že prožívání i vyjadřování hněvu je v lidském životě v podstatě nevyhnutelné, a že snahou jej potlačovat by šli nejen proti přírodě, ale i proti sobě samotným.

Autor považuje za jednu z nejpřesvědčivějších argumentů nejrůznější příklady ze světa zvířat a malých dětí, které své emoce ještě nedokáží cenzurovat. Nestačí ale jen vysvětlovat; většinou musí lidé na základě nějaké konkrétní reálné situace získat i osobní vhled, kdy si mnohdy po dlouhé době poprvé přiznají a připomenou, nakolik si tímto jednáním škodí. Šanci na takový druh vhledu lze znásobit tím, pokud jim předložíme koherentní a logiku zachovávající shrnutí o biologických zákonitostech emocí a jejich významu pro lidský život.

3.2 Biologické zákonitosti emocí

V rámci své lektorské i terapeutické praxe se autor pravidelně setkává s lidmi, kteří nejen sami sebe, ale i autora coby profesionála, přesvědčují o tom, že buď vůbec žádné emoce necítí, nebo je pociťují jenom velmi slabě, podle jejich slov skoro až zanedbatelně. Typická argumentace těchto klientů je taková, že jsou přece racionální lidé, přičemž na tento postoj bývají často dokonce „náležitě“ hrdí. Jelikož je takový postoj v zásadním rozporu s duševním zdravím, nezbyvá než jim oponovat za použití všech znalostí, které autor shrnul v předchozí podkapitole. Vhodný protiargument představují následující dvě otázky autorem v praxi používané: Víte, jak funguje lidský mozek? Co je racionálního na tom popírat konsenzuální poznatky biologie a neurobiologie, které patří mezi nejobektivnější vědecké disciplíny?

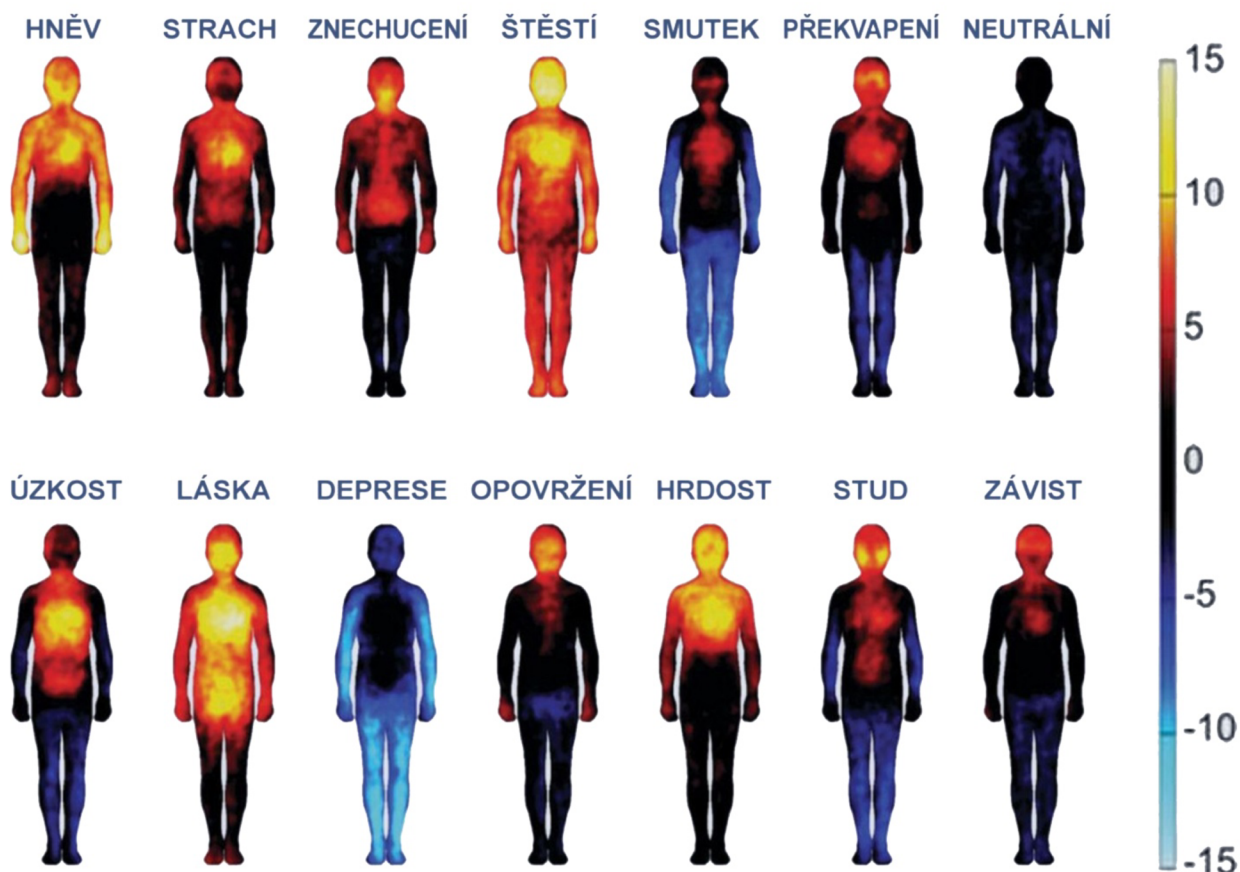
Autor považuje za vhodné věnovat začátek této podkapitoly definici a popisu emocí. Přitom vychází z díla jedné z nejvíce renomovaných autorit na tomto poli, známého amerického psychologa Paula Ekmana. Ten definuje emoce jako přirozené procesy, v nichž dochází k automatickému, evolučně a osobní historií podmíněnému vyhodnocování, upozorňující nás na to, že se v našem okolí děje něco významného, s potenciálem ovlivnit náš wellbeing. Na základě tohoto vyhodnocení pak dochází v lidském těle k projevu souboru psychologických změn a emočního chování, které nám mají pomoci vyvstatou situaci zvládnout. Zjednodušeně řečeno nás emoce připravují na řešení důležitých událostí, aniž bychom o nich museli přemýšlet (Ekman, 2003).

Tyto emoční reakce jsou samovolným jevem. Nevybíráme si, zda je budeme prožívat, prostě k nim dochází automaticky. Napříč kulturami rozeznáváme několik emocí, které překračují jazykové, regionální, kulturní i etnické rozdíly. Každá z těchto univerzálních emocí má charakteristické signály, fyziologii a časový průběh. I když se mezi sebou liší délkou trvání svého nástupu a ústupu, emoce obvykle netrvají déle než hodinu. Pokud emoce přetrvává delší dobu bez přerušení, je pravděpodobnější, že ji lze zařadit do kategorie nálady nebo poruchy (Ekman, 2003).

Skutečnost je tudíž taková, že nelze nemít emoce, protože se s nimi lidé jako savci nevyhnutelně rodí. Pozorování malých dětí nebo zvířat je toho nezpochybnitelným důkazem. Prožívat nebo neprožívat emoce tudíž nepředstavuje volbu; maximálně je můžeme nevnímat a vytěšňovat, což ale neznamená, že je nemáme. Autor zastává názor, že je v tomto směru emoční vzdělanost naší společnosti, ať už se jedná o předávání

vědomostí ve školách nebo v rodinách, natolik zanedbaná, že si stanovil edukaci klientů jako první úkol v rámci své praxe. Jelikož se většinou jedná o osoby s nadprůměrným intelektem s akcentací logiky, často s velmi vyvinutou rezistencí, postupuje ve svém vysvětlování tak, abych svými argumenty apeloval na jejich racionalitu. Autor totiž zjistil, že takoví lidé budou ochotni své emoce vnímat jenom tehdy, když jim to bude dávat logický smysl a hlavně pokud je argumenty přesvědčí o tom, že jim to přinese úlevu a užitek. Takový výklad, doprovázený mnoha obrázky, videem, konkrétními příklady i reflexí konkrétních situací ze životů těchto klientů, trvá zhruba třicet minut. Cílem zde přitom není dotyčně otrávit co nejpodrobnějšími informacemi, ale jde o to vysvětlit tuto tematiku relativně stručně, v souvislostech a hlavně prakticky.

Základ pro vysvětlování představuje obrázek č.1 ze studie finského týmu pod vedením neuropatologa Lauri Nummenmaa, zachycující tělesné mapy emocí. Tento zásadní výzkum přesvědčivě ilustruje dvě skutečnosti. Jednak to, že každá emoce se projevuje v těle, protože ji přirozeně doprovází soubor tělesných vjemů. Při pohledu na obrázek, na kterém je červeně a žlutě zachycena tělesná aktivita v podobně zintenzivnění či zrychlení tělesných vjemů, zatímco modrá barva vypovídá o deaktivaci tělesné aktivity v podobně zeslabení či zpomalení tělesných vjemů, se většina klientů dokáže alespoň s některými emocemi poměrně dobře identifikovat. To většinou vede k probuzení zvědavosti a chuti dozvědět se víc (Nummenmaa, 2014).



Obrázek 1: Emoční mapy. Zdroj: Nummenmaa, 2014

Druhou, ještě zajímavější, skutečností je pak pro dotyčné zjištění, že víceméně všechny emoce aktivují stejné části těla. Rozdíl však spočívá v tom, jaké tělesné vjemy je doprovází. Nejlépe si toho můžeme všimnout při porovnání radosti (štěstí) a hněvu. Zatímco radost se projevuje v horních částech těla zpravidla příjemným teplem, konejšivým vibrováním a rozpínáním hrudi, pak hněv ve stejných částech doprovází nejčastěji nepohodlné horko, nepříjemné pulsování a zejména napětí. Podobně to ale platí i pro další emoce. Například v případě smutku můžeme na hrudi i obličeji pozorovat stažení, tíhu či zvlhlé oči, u strachu zase představují dominantní vjemy třes, chlad a pocení.

Vznik a fungování těchto viscerálních vjemů popisuje největší autorita v oboru, americký neurobiolog Antonio Damasio. Při typické emoci určité oblasti mozku, které jsou součástí evolučně přednastaveného nervového systému, vysílají příkazy do jiných oblastí mozku a do všech ostatních částí těla. Příkazy se vysílají dvěma cestami. Jednou je krevní řečiště, odkud se příkazy přenáší ve formě chemických molekul. Ty působí na receptory v buňkách tvořících tělesné tkáně. Druhou cestu tvoří neuronové dráhy a

příkazy, které mají po této cestě podobu elektrochemických signálů, působící na jiné neurony, svalová vlákna či orgány (např. nadledviny), jenž zase mohou uvolňovat do krevního oběhu vlastní chemické látky (Damasio, 2000).

Výsledkem těchto koordinovaných chemických a nervových příkazů je celková změna stavu organismu. Orgány, které příkazy přijímají, se v důsledku příkazu změní, a svaly, ať už hladké svaly nebo příčně pruhované, se aktivizují. Stejně pozoruhodně se však mění i samotný mozek. Uvolňování látek jako jsou monoaminy a peptidy v mozkovém kmeni a bazálním předním mozku mění způsob fungování těchto okruhů. Nad těmito nervovými procesy přitom nemáme kontrolu. Snažit se je zastavit lze asi tak dobře, jako dokážeme zabránit kýchnutí (Damasio, 2000).

Protože většina z výše uvedených vjemů patří spíše mezi nepříjemné tělesné prožitky, není překvapivé, že se jim většina lidí bez erudice snaží bránit. Autor se tedy v rámci své praxe setkává s tendencí tyto vjemy zlehčovat či potlačit a s úsilím o co nejrychlejší návrat neutrálního stavu. Snaha kontrolovat a potlačovat tyto vjemy je ovšem zcela kontraproduktivní, stejně jako je hodnota neutrálního stavu nekriticky zveličována. Své klienty proto autor vybízí k tomu, aby na obrázku našli stav, který se tomu neutrálnímu barevností co nejvíce podobá. Drtivá většina lidí zcela správně označí stav deprese, což nezřídka následně doprovází mírné překvapení či nějaký druh aha momentu. Jde totiž o to, že naše biologická výbava nám neumožňuje „vypnout“ vjemy v oblasti hrudníku pouze pro hněv a smutek, a přitom je zachovat pro emoci radosti.

Na výběr proto máme v podstatě ze dvou možností. Buď budeme vědomě vnímat a prožívat všechno, respektive jakoukoliv základní emoci, která je v našem těle zrovna v danou chvíli aktivována, anebo se rigidním potlačováním dostaneme do stavu, kdy tato tělesná centra „deaktivujeme“ a zbude nám zprvu pouze neutrální stav, který se dřív nebo později promění v nějakou formu deprese, jinými slovy v absolutní deaktivaci. V tuto chvíli si zejména lidé, kteří mají osobní zkušenost s těžkými, středními, ba dokonce i jen lehkými depresivními stavy, uvědomí, že pokud si mají vybrat mezi hněvem a smutkem nebo depresí, tak jsou v tomto kontrastu najednou první dvě zmíněné emoce vcelku přijatelné. Autor tuto volbu doprovází komentářem, že protipólem deprese není, jak si často laici mylně myslí, radost, ale spíše živost. A ta se skládá ze všech základních emocí, respektive tělesných vjemů, doprovázející nejen radost, ale rovným dílem i hněv, smutek, strach, zhnusení i stud. Nikdo nám přece neslíbil, že být naživu bude vždycky příjemné a

radostné. Avšak setrvávat v depresi, tedy být naživu, ale jako by necítil téměř nic, představuje mnohem horší variantu.

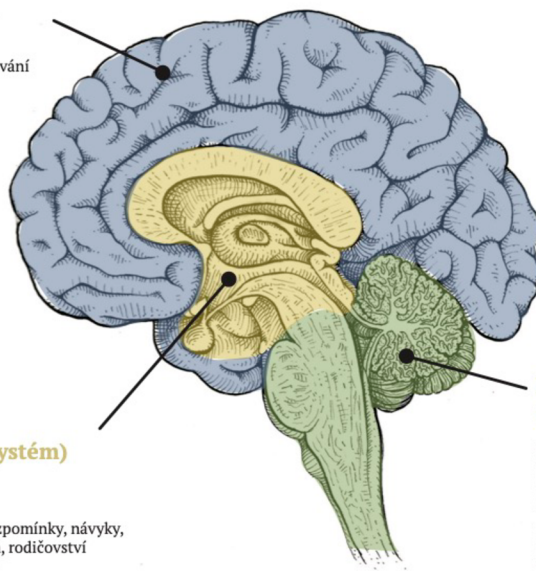
Je tomu tak hlavně proto, že zatímco přijímané a prožívané emoce se poměrně rychle proměňují v další, jiné emoce, tak deprese je spíše setrvalým stavem beze změn, tedy bez aktivace, přirozených impulsů a v konečném důsledku i bez inspirace. Po této fázi většinou následuje vysvětlování, že ačkoliv je většina z nás od mala vedena k vyznávání pozitivní či neutrální konzistentnosti, tak ti nejpřirozenější savci na planetě a současně ti nejméně trpící civilizačními chorobami, tedy všechna zvířata a malé děti, vykazují naopak častou a neustálou proměnu svých emocí, aniž by je samotné napadlo se za tuto proměnlivost jakkoliv kritizovat. S takovou kritikou se můžeme setkat pouze u dospělých lidí s nadměrně vyvinutým neokortexem. Ačkoliv to zprvu zní poměrně kontraintuitivně, zdravé prožívání emocí vypadá tak, že se mají také neustále střídat.

Dále autor pokračuje představením obrázku č. 2, na kterém je zachycený současný vědecký konsenzus ohledně vývoje, struktury a funkcí našeho mozku. Ten je rozdělen na tři různé části, které mají zcela odlišné funkce, a jež jsou především z evolučního hlediska jinak staré. Tou nejstarší částí je mozkový kmen a mozeček, kterému se někdy říká „ještěří mozek“ či „plazí mozek“. Evoluční stáří této oblasti mozku se odhaduje na 250 milionů let a její hlavní funkcí je samotné přežití jednotlivce. Tato část proto zodpovídá za instinktivní reakce a tělesnou seberegulaci, respektive za dýchání, signalizaci hladu a obstarávání potravy. Dále za sexuální pudy a nejstarší universální mechanismus přežití, známý buď jako reakce útok – útek – ustrnutí, nebo synonymně také jako akutní stresová reakce. Všechny tyto mechanismy v ještěřím mozku spojuje to, že jsou jen velmi těžko volně ovlivnitelné, natož ovladatelné; to dokazují příklady dýchání a hladu, na základě kterých pak tyto teze nakonec potvrdí téměř každý klient.

Evoluce lidského mozku

Primátí mozek (neokortex)

Funkce: Myšlení
Stáří: 2 – 3 miliony let
Zodpovídá za: jazyk, abstraktní myšlení, představivost, vědomí, argumentace, plánování
Evoluční role: Předvídající mozek, který napomáhá jednotlivci i komunitě prosperovat



Savčí mozek (limbický systém)

Funkce: Emoce
Stáří: 150 milionů let
Zodpovídá za: Emoce, významné vzpomínky, návyky, přilnutí, motivaci, interakci s okolím, rodičovství
Evoluční role: Společenský mozek, který pomáhá k přežití smečky či tlupy

Plazí mozek (mozkový kmen a mozeček)

Funkce: Základní přežití
Stáří: 250 milionů let
Zodpovídá za: Instinktivní a pudové reakce, fyziologické vjemy, tělesná seberegulace, reakce ÚTOK – ÚTĚK – ZAMRZNUTÍ
Evoluční role: Sobecký mozek, který napomáhá k přežití jednotlivce

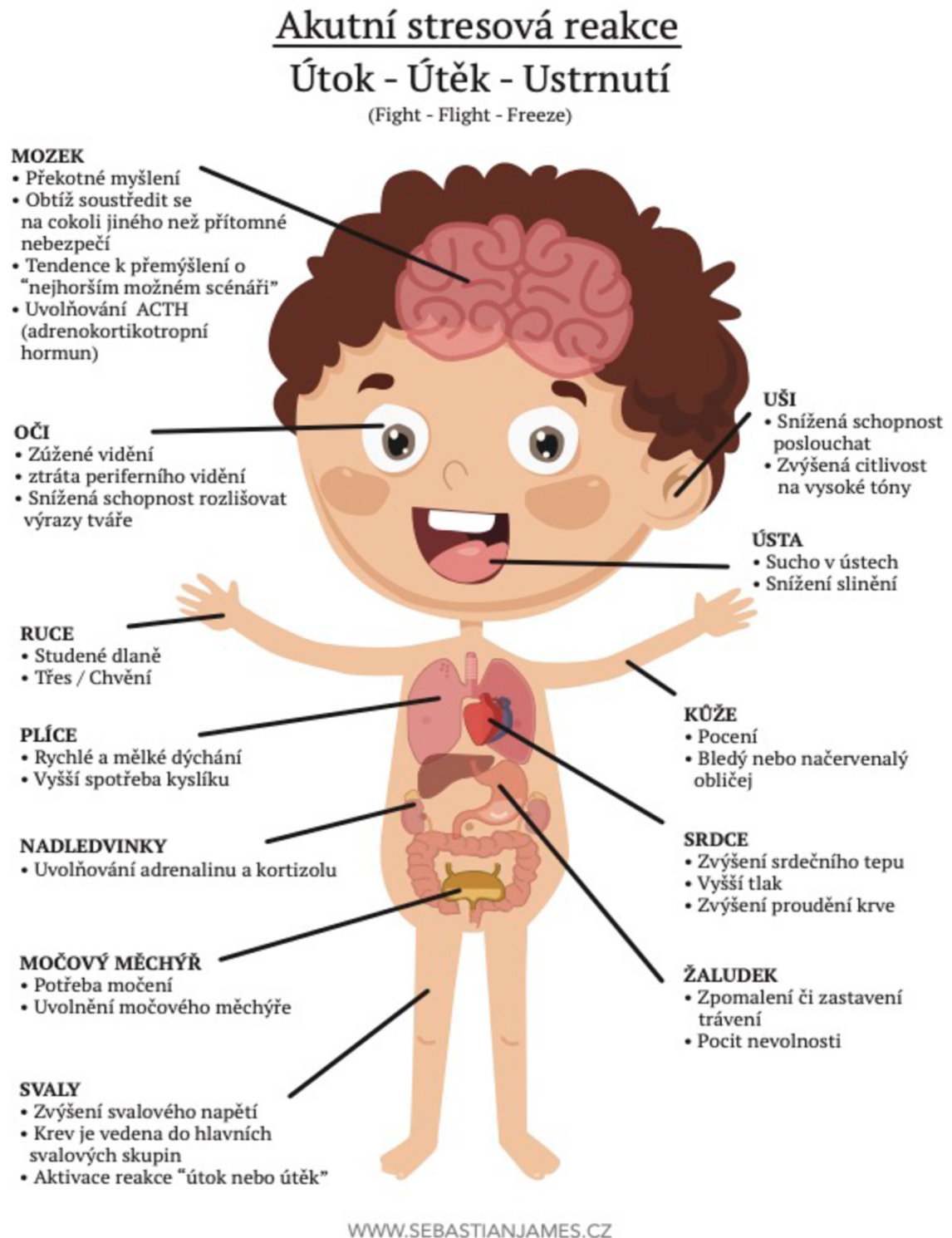
WWW.SEBASTIANJAMES.CZ

Obrázek 2: Evoluce lidského mozku. Zdroj: autor

Autor dále práci směřuje k úvaze nad tím, že ačkoliv je většina z nás odmala vedena k tomu snažit se své prožívání co nejvíce ovládat, jinými slovy mít své tělo co nejvíce pod kontrolou, tak se ukazuje, že jsme spíše zúčastněnými pozorovateli našeho prožívání než jeho neomezenými svobodnými tvůrci. U posluchačů v tento moment většinou následuje mírný povzdech a sklopení očí. Tak moc si totiž přejí mít své prožívání pod kontrolou, a tak moc se zpravidla odsuzují za to, že nemají. Tato snaha je nejen úplně zbytečná a neefektivní, ale především vysoce sebedestruktivní. Netřeba asi dodávat, že právě tato chybná přesvědčení a nerealistické požadavky vůči sobě vedou jedince k potlačování a odmítání emocí. Cílem tedy není naučit se naše prožívání kontrolovat, ale naopak přijmout, že jej pod kontrolou z jeho samotné podstaty nemáme.

Pokud z evoluční podstaty ještěřích částí mozku nemáme pod kontrolou dýchání, hlad a sexuální pudy, bylo by naivní předpokládat, že při reakci útok – útěk – ustrnutí, za což zodpovídají stejné či podobné struktury mozku, by tomu mělo být jinak. Právě porozumění akutní stresové reakci, kterou svým klientům autor přibližuje prostřednictvím obrázku č. 3, je proto základem budoucího přijetí (a potenciálně tudíž i užitečného

použití) dvou z nejvíce potlačovaných, a zároveň evolučně nejstarších emocí. Konkrétně se jedná o hněv a strach, které jsou s reakcí útok – útek nevyhnutelně provázané.



Obrázek 3: Útok – útek – ustrnutí. Zdroj: autor

Reakce útok – útek je univerzální fyziologická reakce, která se u živočichů vyvinula jako automatická a blesková odpověď na ohrožující podněty zvenčí, aby šetřila zdroje i reakční čas. Zvířata na afrických savanách, bojující každý den o přežití a potravu, si totiž nemohou dovolit při spatření kořisti, predátora či jiného nebezpečí vzít několik sekund na rozmyšlenou a mezitím se vědomě rozhodnout, jak se vhodně fyzicky a psychicky připravit. Tyto vteřiny by totiž mohly znamenat jejich zkázu. Právě z těchto důvodů se při stresové reakci naše tělo díky působení sympatoadrenálního systému aktivizuje. Setkáváme se tak se zvýšeným uvolňováním adrenokortikotropního hormonu, adrenalinu a kortizolu, zrychlením srdečního tepu, vyšším krevním tlakem, zvýšeným svalovým napětím, větším prokrvením hlavních svalových skupin, tunelovitým viděním či zvýšenou citlivostí na vysoké tóny. Aby mělo tělo z čeho brát energii a neplýtvalo zdroje, pak v ten samý moment naopak utlumuje svou činnost trávicí i reprodukční soustava a naše pozornost se soustředí výhradně na nutnost postavit se přítomnému nebezpečí (Atkinson, 2003; Sapolsky, 2004; Damasio, 2005).

S nástupem a rozvojem civilizace se z našeho života postupem času čím dál tím více vytrácí každodenní fyzické ohrožení, díky čemuž se mechanismus útok – útek stává do jisté míry obsoletní. Jako lidé máme ovšem tu smůlu, respektive tato smůla je ve skutečnosti důsledkem našeho štěstí, že pokud nám nehrozí fyzické nebezpečí, tak naše v porovnání s ostatními savci nadměrně rozvinutá mysl má tendenci stejnou reakcí útok – útek, včetně všech popsaných, veskrze nepříjemných fyziologických projevů, reagovat i na ohrožení emoční, očekávané či domnělé. To má jednu velkou nevýhodu. Zatímco tváří tvář fyzickému ohrožení se nejenže spustí reakce útok – útek, ale současně zpravidla dojde i k faktickému aktu útoku či útěku, tak při psychickém či očekávaném nebezpečí většinou žádný čin nepodnikneme.

Zatímco v prvním případě dojde k použití (tj. vybití) nahromaděné mobilizační energie, v tom druhém případě zůstává tato nahromaděná energie (tj. vjemy připravující tělo k akci) uvnitř. Zde pak můžeme pozorovat potlačování emocí hněvu a strachu. Nejčastější motivací je i v tomto případě jako obvykle snaha vyhnout se konfliktu, nedotknout se naším hněvem ostatních, podobně jako neochota přiznat vlastní zranitelnost. Jenže kontinuální používání takového postupu má za následek, že akutní stresová reakce se mění v chronickou stresovou reakci s negativními dopady na psychické i fyzické zdraví.

Hans Selye tento přerod ilustruje v rámci svého generalizovaného adaptačního syndromu (GAS), skládajícího se ze tří fází. V té první dochází k aktivaci poplachové reakce, jak bylo popsáno výše. Pokud však nedojde k ukončení tohoto nebezpečí, ať už vítězstvím, útekem či uznáním a prožitím porážky, pak nastoupí druhá fáze, která se nazývá rezistentní. Tělo v této fázi pokračuje ve snaze aktivizovat síly skrz zvýšenou sekreci glukokortikoidů, zejména kortizolu. Tyto hormony však v případě psychického stresu mobilizují tělo poněkud zbytečně, protože se člověk na efektivní a pro něj emočně přijatelnou reakci mnohdy stejně nezmůže (Sapolsky, 2004; Selye, 2014).

Mnohem horší je však skutečnost, že glukokortikoidy mají tendenci zvyšovat koncentraci glukózy, tuků a aminokyselin v krvi. To dále vede k zvýšenému krevnímu tlaku, únavě, bolestem hlavy, slábnutí svalů a celkovému zmrtnění, ochromení, paralýze či znečitlivění organismu. Anglicky lze takový stav organismu označit přesným výrazem „*numbness*“. Všechny tyto stavy organismu korelují s otupělostí a modře zachycenými stavy deaktivace na mapě emocí z obrázku č. 1. Pokud se člověk se stresorem nevypořádá, neadaptuje se na něj, pak ani stresor sám od sebe nevymizí, a nastává třetí fáze nazvaná vyčerpání. Zde docházejí organismu už i rezervní zdroje a hrozí propuknutí fyzického nebo psychického onemocnění (Sapolsky, 2004; Selye, 2014).

Takové onemocnění je také svým způsobem adaptace na stresor. Autor se pak na své klienty obrací s otázkou, zda se vyplatí nechat problém dojít tak daleko? Je opravdu potřeba dojít až do třetí fáze a adaptovat se vysokým krevním tlakem, cukrovkou, nebo dokonce úzkostnými poruchami či depresí, když přitom v první fázi chce náš organismus pouze krátkodobě reagovat aktivací a kongruentním projevením emoce hněvu či strachu. Mnoho lidí si však tuto jednoduchou, přirozenou a základní reakci kvůli vlastnímu nepochopení lidské biologie a neúměrnému sebemorálnímu zcela zakáže.

Nebyli totiž v životě dostatečně vystavení prostředí, ve kterém by byly tělesné emoční projevy, jako je třes, bušení srdce, horkost, zvýšení hlasu či projevení zranitelnosti, přijímány jako běžná součást lidského soužití a především, kde by se setkali s konflikty, které dopadnou nedestruktivně či dokonce dobře. Je tedy úkolem psychologů a facilitátorů takové prostředí pomáhat vytvářet, aby lidé prožili korektivní zkušenosti a svoje lidství mohli plně přijmout. Přijetí a pochopení emocí pak nevyhnutelně vede i k jejich větší efektivitě při čelení stresovým situacím, protože namísto dalšího plýtvání

energie na jejich potlačování mohou nyní jejich náboj využívat ve prospěch svůj i svých blízkých. O tomto tématu bude konkrétně pojednávat celá následující podkapitola.

Pro účely pochopení problematiky autor odkazuje na YouTube video zachycující průběh výše popsané stresové reakce ve zvířecí říši, právě na savanách. Na videu lze pozorovat antilopu, jak je dostižena leopardem, kterého však následně rozruší přibližující se hyena natolik, že po pár pokusech o zasazení finální rány svoji kořist opustí. (Impala in and slowly out of collapsed immobility, 2017).

Velmi edukativní je v tomto případě pozorovat právě přirozené instinktivní reakce antilopy. Ta se po úvodní, marné, snaze o útěk pravděpodobně chvíli snaží o boj, v němž však velmi rychle zjistí, že nemá šanci, a tak dochází ke třetí, doposud pouze okrajově zmíněné reakci, ustrnutí (anglicky *freeze* – zamrznutí). Jelikož z pohledu evoluce by měla mít každá reakce nějaký pozitivní význam, obrací se autor na své klienty s otázkou: Proč antilopa zamrzává, jaká má tato reakce evoluční přínos? Nejčastějšími odpověďmi bývají, že se svou nehybností snaží být pro predátory neviditelná a předstíráním smrti doufá, že ji nakonec pustí. Na těchto odpovědích je sice část pravdy, ale v tomto případě, kdy už je chycená, by ji to v případě nevyrušení od hyeny nebylo nic platné. Ten hlavní důvod je ve skutečnosti znečitlivění (vypnutí, deaktivace, numbing) organismu, aby necítila takovou bolest, až ji bude predátor svými tesáky roztrhávat tělo.

Reakce ustrnutí je tedy v porovnání s reakcí útok nebo útěk ve zvířecí říši poměrně výjimečná, uplatňovaná zpravidla jen v těch skutečně kritických okamžicích. Autor se o tomto zmiňuje z toho důvodu, že zatímco zvířata v důsledku fyzického ohrožení zamrzají cca jednou nebo dvakrát za život (protože většinou následuje jejich smrt), tak lidé, v důsledku emočního, očekávaného i domnělého nebezpečí zamrzávají klidně i několikrát denně. Naši motivací však zpravidla není znečitlivět silnou fyzickou bolest předcházející zranění či smrti, ale spíše předcházet nepříjemným tělesným vjemům přirozeně doprovázejících naši akutní stresovou reakci.

Dalším veledůležitým edukativním momentem jsou tělesné projevy antilopy poté, co od ní predátor odeběhne. Autorovi klienti mohou na videu, často poprvé v životě, pozorovat rozmrzávání, a nutno dodat, že zprvu nejde o příjemnou podívanou. Antilopa nejdříve nehybně leží, poté začne dlouho zhluboka dýchat, až se nakonec začne nekontrolovatelně třást.

Jelikož je pobídka k přijímání, prožívání a později i projevování emocí, zejména hněvu, zprvu většinou vnímána kontraintuitivně, protože je v rozporu s dosavadním převládajícím paradigmatem „snažit se mít emoce co nejvíc pod kontrolou“, vyplácí se přemýšlení klientů podpořit ještě několika intervencemi. Autor proto odkazuje na zakladatele gestalt terapie Fritze Perlse, který snahu kontrolovat něco, co pod kontrolou ze své podstaty nemůžeme mít, nazýval projevem neurotismu.

Další užitečnou intervencí, jak klienty navést na vnímání svého prožívání a emocí, v tomto případě hněvu, spočívá v otázce, co vnímají za emoci, případně co vnímají v těle, kterou autor pokládá tehdy, když u klientů spatří neverbální projevy naštvání. Pokud i tentokrát své emoce popřou, přistupuje k něčemu, co nazývá praktickým testem kongruence. Autor poprosí klienty, ať se podívají někomu do očí a řeknou mu větu typu: „Nejsem ani trochu naštvaný. Nezlobím se ani z jednoho procenta.“ V tuto chvíli lidem většinou cuknou koutky a zasmějí se nebo se zastaví, krátce zatuhnou a řeknou: „To neřeknu, to není pravda.“ Přesně toto je okamžik, kdy přestanou o svých emocích pouze přemýšlet, ale skutečně je zúčastněně tělesně prožívat. Schopnost kontinuálně si uvědomovat rozdíl mezi přemýšlením a prožíváním je další ze zásadních schopností pro to vnímat svoje emoce a stát se autentickým.

Poté se autor s klientem konečně vrací k obrázku č. 2 za účelem prohlédnout si další vývoj lidského mozku. Jeho druhou částí, s odhadovaným evolučním stářím cca 150 milionů let, je náš limbický systém, někdy též zjednodušeně nazývaný jako savčí mozek. Jak název napovídá, setkat se s ním můžeme u těch živočichů, kteří se i po porodu musí o své potomky nějakou dobu starat. Jedna z hlavních evolučních úloh této části mozku je tudíž společenská, pomáhá živočichům se mezi sebou napříč smečkou, tlupou či v rodině lépe dorozumět. Právě z uvedených důvodů zodpovídá tato část za řadu důležitých funkcí, včetně dlouhodobé paměti, motivace, rodičovských instinktů, attachmentu a hlavně emocí. Limbický systém je centrem všech ostatních emocí kromě hněvu a strachu, tedy například radosti a smutku.

Jedná se o emoce, které například u ještěřů nenajdeme, protože nemají tyto struktury mozku rozvinuté. V realitě to pak vypadá třeba tak, že když v přírodě potkáme ještěrku zelenou nebo si do náruče vytáhneme z terária chameleona, budeme u nich pozorovat agresivitu, strach, nebo zatuhnutí, nikdy k nám však sami od sebe ochotně nepřijdou. Stejně tak nenajdeme u ještěřů žádné projevy sdružování do smeček, ani péči

o vylíhnutá mláďata z vajíček. Naopak když se stejná situace odehraje s kočkou či psem, velmi často se stane, že se přijdou o nás otřít, nechat se pohladit nebo začnou smutně mňoukat či kňučet. Jedna část takového chování samozřejmě představuje jistou ochočenost a zdomácnělost těchto zvířat, nicméně k té by nikdy nemohlo bez struktur limbického systému dojít.

Ačkoliv většina lidí tak nějak automaticky předpokládá, že komunikace je hlavně o naší schopnosti mluvit, stavět věty a logicky argumentovat, na příkladech zvířat i malých dětí si můžeme všimnout, že i naše lidské sofistikované dorozumívání vychází původně z projevování našich emocí. Všichni lidé byli koneckonců nejdříve malými dětmi, které ve dvanácti měsících života uměly v průměru jedno až tři slova. Celý předcházející rok tak museli nějakým způsobem svým pečovatelům sdělit, že pociťují hlad, zimu, bolest nebo strach, potřebují jejich oporu, když jim něco chybí nebo že mají touhu se mazlit. Emoce jsou dokonce natolik universálním jazykem, že se skrz ně dokáží dorozumět i různé živočišné druhy mezi sebou napříč. Bylo by tudíž chybou tento vrozený mechanismus, který nám od nepaměti pomáhá se mezi sebou efektivně dorozumět, v lidské komunikaci omezovat. Zejména proto, že projevování empatie (smutku) a náklonnosti (radosti) jsou základními nástroji budující vztahy a umožňující spolupráci.

Až v této části podkapitoly se lze ve výkladu posunout k třetí, poslední, části našeho mozku, která se nazývá neokortex, někdy též jako primátí mozek. Jedná se o centrum našeho abstraktního myšlení, jazyka, logické argumentace, imaginace a plánování. Je to právě tato část mozku, která nám lidem umožnila předávat si informace z generace na generaci, vyvíjet nástroje či techniku, stavět města, vědecky bádát a neustále inovovat, díky čemuž jsme se postupem času stali dominantním živočišným druhem na planetě. Napříč historií tomu tak vždy rozhodně nebylo. A jelikož vývoji lidského neokortexu vděčíme za tento fenomenální úspěch, o jehož současné podobě se našim předkům ani nezdálo, pak nemůže být divu, že tuto část mozku považuje většina lidí intuitivně za tak nějak nejdůležitější a má tendenci ji oproti ostatním glorifikovat.

Taková atribuce je ale zásadním omylem, což je klientům potřeba přesvědčivě vysvětlit a na odstrašujících příkladech nejrůznějších pracovních, soukromých i historických situací ilustrovat, kam až někdy dokáže lidská slepá víra ve vlastní racionalitu zajít. Nejpádňější argument však vychází z odhadovaného evolučního stáří

našeho neokortexu, které se nejčastěji udává v rozsahu 2–3 milionů let. Když uvedené zjednodušíme a zaokrouhlíme, vychází nám z toho, že mozkové struktury našeho logického uvažování a řeči jsou téměř stokrát mladší než mozkové struktury našich emocí, zejména mechanismu útok – útěk. Realita je tedy taková, že do našeho současného privilegovaného evolučního postavení jsme se nedostali emocím navzdory, ale pouze díky našim emocím, respektive jejím přirozeným a automatizovaným funkcím, kterým autor věnuje příští podkapitolu.

Pokud by předložené informace klientům nebo posluchačům stále ještě nestačily a i nadále by se chtěli snažit ovládat své emoce skrze racionalitu, pak autor v závěru této podkapitoly ještě zmiňuje poznání svého zkušenějšího kolegy Bessela Van Der Kolka. Ten ve své knížce *Body keeps the score* detailně popisuje zákonitosti našeho mozku při zaregistrování nebezpečí. V tu chvíli mozkový thalamus, oblast uvnitř našeho limbického systému, na základě smyslových informací o vnějším světě prostřednictvím očí, nosu, uší a kůže bleskurychle předává informaci o tom, co se zrovna děje, amygdale, aby interpretovala jejich emoční význam. Pokud je zjištěna hrozba, amygdala okamžitě vysílá signály do dvou dalších částí mozku. Jednak do prefrontální kůry, tedy racionálního mozku, který dokáže situaci vcelku sofistikovaně objasnit a přijít někdy i s poměrně dobrými řešeními. Současně však vysílá signál i do hypothalamu, který ihned začne vylučovat stresové hormony na aktivaci reakce útok – útěk. Jelikož však nejnovější neurobiologické výzkumy ukazují, že tato nervová cesta je o několik mikrosekund rychlejší, tak v případě příliš intenzivního stresoru je výsledkem spuštění natolik silné akutní stresové reakce, že si naše racionální mysl může „povídat“ co chce, ale my už ji kvůli vysokému stupni pohotovosti celého našeho těla nedokážeme pořádně vnímat. Toto je přesně důvod, proč ve vypjatých emočních situacích nefunguje racionální uklidňování, ale je potřeba s dotyčnými situacemi nejdříve společně doprožít (Van Der Kolk, 2014).

Racionální mysl je tedy nadstavbou našich prvních dvou emočních mozků, nikoliv jejich řídicím centrem. V první řadě jsme emocionální bytosti. To však neznamená, že současně nejsme i racionální bytosti. Dovedeme jimi být, ale nikoliv ultimátně. A abychom naši racionalitu dokázali co nejlépe používat, musíme sami sobě, konkrétně zákonitostem našeho prožívání, rozumět. Toto je zároveň jeden z autorových předních argumentů, proč je zdravé porozumění emocím naprostý základ autenticity. Gestalt terapeuti v tomto kontextu s mírnou nadsázkou říkají, že jedním z hlavních cílů kvalitního

osobnostního růstu je ztratit svoji mysl a navrátit se ke svým smyslům (*loose your mind and come back to your senses*). Když se to lidem povede, pak budou efektivnější, protože se jejich racionalita již nebude opírat o myšlenky a představy, ale o důvěryhodnější data vycházející z poctivého uvědomování si svých emocí.

3.3 Význam emocí pro autentické lidské bytí, jednání a komunikaci

Poté, co si autor s účastníky workshopů nebo klienty vysvětlí neurobiologické zákonitosti fungování lidského mozku a jakmile se vypořádají s faktem, že své emoční prožívání nemají šanci ovládat, aniž by si tím škodili, začnou se zpravidla zajímat o alternativu. V tuto chvíli autor dodává, že pokud věříme v evoluci, tak emoce nemůžeme mít kvůli tomu, že by nám je zlomyslně dala do vínku příroda nebo nějaký zlý bůh proto, abychom se jimi trápili, ale že musí mít určitý důležitý evoluční význam pro náš život. Začneme tedy hledat odpovědi na otázky: K čemu vlastně emoce máme? Jaká je jejich funkce? Většinou v tento moment zavládne mezi posluchači ticho. To jen opětovně potvrzuje, že průměrný dospělý člověk má zpravidla mnohem větší povědomí o tom, jaké jsou funkce naší trávicí, oběhové či dýchací soustavy, než k čemu máme emoce.

Občas sice někdo váhavě pronese větu typu: „Protože nás chrání?“ Nebo: „Upozorňují nás na to, že se děje něco špatně?“ Jenže takovéto odpovědi jsou pro rozvíjení kvalitního života, wellbeingu i autenticity nedostatečné. Informace o tom, že se „děje něco špatně“, nám totiž nikterak nepomůže se v životních situacích zorientovat, natož se s nimi efektivně vypořádat. Rozumět smutku pouze tak, že se děje něco špatně, a tudíž se snažit co nejrychleji svou situaci změnit, abychom smutek co nejdříve přestali cítit, znamená naprosté nepochopení funkcí této emoce. Potřebujeme o jednotlivých emocích vědět mnohem víc. Ne mnoho, ale alespoň tolik, kolik ví každý běžný člověk o trávicí či oběhové soustavě.

Začátek kapitoly proto věnuje autor představení několika nejvlivnějších pohledů na funkce emocí. Již citovaný Antonio Damasio hovoří o dvou hlavních funkcích lidských emocí. Tou první je produkce specifické reakce na spouštěcí situaci. U zvířete typicky zaútočit, utéct anebo začít být přátelský. U lidí jsou reakce podobné, ovšem složitější, ovlivněné a omezené vyšším rozumem i zkušenostmi. Druhou biologickou funkcí emocí je regulace vnitřního stavu organismu, aby byl připraven pro specifickou reakci. Pro určité třídy jasně nebezpečných nebo jasně hodnotných podnětů ve vnitřním nebo vnějším

prostředí evoluce sestavila odpovídající odpověď v podobě emocí. Jedná se o velmi spolehlivý systém, co se týče rozhodnutí i provedení (Damasio, 2000; Damasio, 2005).

Emoce se tak staly specifickými adaptacemi, které představují nedílnou součást mechanismu, jímž organismy regulují přežití. Ve své nejzákladnější podobě jsou emoce složkou homeostatické regulace a jsou připraveny zabránit ztrátě integrity, která je předzvěstí smrti, stejně jako podpořit organismus v použití zdrojů energie, například pro vyhledání bezpečí či blízkosti. V důsledku lidských mechanismů učení, jako je podmiňování, emoce všech odstínů nakonec pomáhají propojit homeostatickou regulaci a „hodnoty“ přežití s četnými událostmi a objekty v naší autobiografické zkušenosti. Emoce tak ovlivňují náš život více, než si uvědomujeme. Jsou totiž neoddelitelné od představy odměny nebo trestu, potěšení nebo bolesti, přiblížení nebo vzdálení, dominance a submise. Emoce jsou nevyhnutelně neoddelitelné od představy dobra a zla (Damasio, 2000; Damasio, 2005).

Lara Fielding mluví o třech základních funkcích emocí. Tou první je komunikování emocí ostatním. Vyjádření našich primárních emocí je preverbální, univerzální a mezikulturní. Nikdo nás nemusel učit, že úsměv znamená, že je někdo šťastný, nebo že slzy reprezentují neštěstí. Naše projevy nás tedy spojují napříč jazykovými bariérami. Druhou funkcí je motivace akčních impulsů. Každá emoce nás totiž nutí k určité akční tendenci. Biologické základy emocí zprostředkovávají rychle působící, ale jemné tělesné vjemy, které prožíváme jako impulsy k nezbytné akci, abychom dosáhli uspokojení našich potřeb. Třetí funkcí je signalizace našich nejhlubších potřeb. Emoce nám vysílají důležité zprávy o věcech, na kterých nám skutečně záleží. Každá nás informuje o tom, čeho si vážíme a co je nám drahé. Když se od nich odpojíme, riskujeme, že utlumíme vědomí toho, co je pro nás důležité (Fielding, 2019).

Paul Ekman zase přichází s modelem čtyř základních funkcí emocí. Tou první je funkce přizpůsobení. Emoce nám pomáhají přizpůsobit se a zvládat různé situace tím, že poskytují informace o našem prostředí a vedou naše konání. Druhou funkcí je komunikace. Emoce komunikují ostatním, jak se cítíme a co potřebujeme. Můžou být silnější než slova a pomáhají nám spojovat se s ostatními prostřednictvím empatie. Třetí funkcí je regulace. Emoce regulují naše chování a jednání tím, že poskytují zpětnou vazbu o vhodnosti našich akcí a pomáhají nám naše chování přizpůsobovat. Čtvrtá funkce emocí

je pak funkce vztahová. Emoce hrají roli při tvorbě a udržování našich vztahů s ostatními. Pomáhají nám spojovat se s ostatními a zvládat sociální interakce (Ekman, 2003).

Na základě výše uvedených teorií lze uzavřít, že psychologie je pluralitní vědní obor. Nedocházíme v něm k pouze jedné objektivní a nezpochybnitelné definici, ale současně k sobě mají jednotlivá pojetí natolik blízko, ba dokonce se do jisté míry i překrývají, že si mezi sebou dokáží velmi dobře rozumět. Jde pak tedy o to vybrat si teorii, která dotyčnému člověku nejvíce sedí, dává mu smysl a pomáhá mu. Ať už si vybere jakoukoliv, má taková volba naprosto zanedbatelné dopady na jeho život v porovnání se situací, kdy by toto povědomí o funkcích emocí neměl vůbec. K tomu bohužel dochází velmi často. V další části této podkapitoly proto autor nabízí ucelenou prezentaci funkcí emocí, které se u jeho klientů a posluchačů osvědčila.

3.3.1 Funkce prožívací

První funkci označujeme jako prožívací. Zde se rozhoduje o tom, zda podlehne nástrahám popsaných v podkapitole 3.1 o potlačování emocí, anebo budeme schopni náš emocionální aparát efektivně využívat v souladu s poznatky moderní neurobiologie, jak bylo uvedeno v podkapitole 3.2 o biologických zákonitostech emocí. Zde se rozhoduje o tom, zda tělesným vjemům doprovázející určitou emoci dovolíme vstoupit do našeho uvědomovaného prožívání. Buď jim „dovolíme“ být v těle aktivní, nebo je začneme potlačovat. Jenže pouze za cenu toho, že spolu se snahou deaktivovat nepříjemné tělesné vjemy postupně deaktivujeme i většinu své aktivity.

Prožívání emocí a vjemů přes tělo patří mezi jeden z hlavních rozvojových principů. Výhodnost takového postupu vystihuje anglické gestaltové rčení: *What we experience comes and goes, what we resist persists* (Co necháme přijít, může zase odejít, čemu se bráníme, to přetrvává). Tuto zkušenost může mít úplně každý, dokonce jsme ji všichni jako malé děti měli, avšak jsme se ji odnaučili a nyní si ji musím znovu osvojit, možná snad jen o něco kultivovaněji. Ovšem po letech odnaučování se to rozhodně jedinec nenaučí v běžném prostředí, a už vůbec ne bez pomoci. Je zde proto důležitá podpora ze strany facilitátora ve formě edukace, povzbuzování, průvodcovství i reflektování.

Pakliže výše uvedené zjednodušíme, princip je následující. Každý prožitek, emoce a vjem v těle „chce“, abychom si jej všimli. Pokud to uděláme, zpravidla jejich

intenzita po chvíli ustoupí; pokud to naopak neuděláme, budou mít tendenci zesilovat anebo se vracet. Každá emoce přitom usiluje o své kongruentní projevení odpovídající její intenzitě v těle. Každá emoce má i své vyvrcholení, někdy jej nazýváme emočním orgasmem. Tento princip je totiž velmi podobný principu sexuálního orgasmu. Vhodný příklad představuje mužská sexuální žádostivost, která dovede být velmi intenzivní před začátkem sexu i během něj, avšak ve chvíli vyvrcholení téměř veškeré sexuální puzeň z těla z vteřiny na vteřinu odejde.

S emocemi je to ve své podstatě stejné jako v případě sexuálního orgasmu. Každá emoce má totiž také projev svého „orgasmického vyvrcholení“. Orgasmus smutku by se dal označit jako pláč, orgasmus hněvu jako křik, orgasmus radosti jako smích, orgasmus strachu jako tělesné chvění. Jsou to zejména tyto intenzivní projevy, které mají lidé tendenci potlačovat nejvíce. Jenže proč k tomu v případě emocí pořád dochází, když v sexuální oblasti lze dlouhodobé zabraňování orgasmům hodnotit jako škodlivé, nezdravé, ba ani pohodlné. U emocí jsou důsledky velmi podobné.

Pro člověka, který je uvězněn ve svých vlastních chybných racionalizacích, ovšem bývá těžké tuto skutečnost zprvu přijmout. Zde tedy záleží především na umění, důvěryhodnosti i charismatu facilitátora, aby klienta tímto procesem uvědomování, pozorování, a hlavně přijetí nekontrolovatelným tělesným vjemům, které si v těle „dělají, co chtějí“, bezpečně provedl.

K tomuto zážitkovému učení může docházet nejlépe buď v reálných workshopových či individuálně rozvojových situacích, v okamžicích „tady a teď“, zrovna když se naše tělesné vjemy v plné síle ozývají na základě nějaké konkrétní skupinové interakce. Nebo k němu může docházet v simulované situaci z minulosti či budoucnosti, kdy se doposud neprožité tělesné vjemy, původně doprovázející předešlý reálný nebo budoucí fantazijní zážitek, začnou také v těle objevovat, přestože většinou ve znatelně nižší intenzitě.

Důležité je také rozšiřování kontextu a reflektování zapomenutých nebo neuvědomovaných situací z reálného života účastníků. Téměř každý klient totiž zažil stav, kdy se proti své vůli rozplakal, protože už neměl sílu nějaké konkrétní situaci vzdorovat. Následně jej ale překvapilo, že už není smutný. Jakoby už po několika minutách intenzivního a nekontrolovaného pláče už nebylo co dalšího vyplakávat. Smutek z těla odešel a záhy se začaly ozývat ostatní emoce – například radost či hněv.

Jak autor zmínil výše, přesně v této chvíli hrozí, že začnou účastníci sami sebe kritizovat a odsuzovat. Nejčastěji za to, že jsou nekonzistentní, protože by přece neměli cítit nyní ani mírnou radost, když před chvilkou byli tolik smutní. Anebo za to, že by se přece neměli hněvat na druhé. Účastníkům workshopů i individuálním klientům je proto potřeba základní principy fungování lidských emocí průběžně připomínat, a také je z pozice autority uklidnit, že to, co prožívají, je univerzálně lidské a hlavně prospěšné, díky čemuž bude jejich prožívání ve výsledku zlegitimizované.

Jednou z překvapivých výhod emočních orgasmů je fakt, že trvají v podstatě jen velmi krátce, zatímco ve svých myšlenkách se k situacím a lidem, kteří představovali spouštěč našeho hněvu či smutku, můžeme vracet klidně dlouhé měsíce a roky. To poznáme například tak, že s nimi vedeme nekonečné vnitřní, tajné dialogy o tom, jací jsou, jak jsme měli jednat jinak či co by měli oni udělat jinak. Samotný emoční orgasmus, například pláč nebo křik, však zpravidla netrvá déle než několik minut. Podobné je to i s orgasmem radosti a smíchem. I ten nejlepší vtip po pár minutách přestane být vtipný. Prožití emočního orgasmu je pro tělo totiž velmi angažovaný a poměrně fyzicky náročný proces. To ovšem není vůbec na škodu, naopak je to velmi prospěšné, protože dojde k vybití (použití) nahromaděné energie v těle. Touto aktivací a procítěním našich tělesných vjemů, na rozdíl od jejich deaktivace a potlačování, se tak alespoň trochu přibližujeme k přirozenému počínání zvířat a dětí.

Mnoho lidí se zabývá otázkou, jak pracovat s emocemi. Autor není zastáncem použití slova pracovat v souvislosti s emocemi, jelikož nás implicitně svádí k touze po kontrolování emocí. Namísto toho doporučuje využívat slova jako zacházet, zdravě prožívat či alespoň zpracovávat. Z tohoto důvodu někdy tuto prožívací funkci emocí autor označuje také jako procesující. V tomto kontextu je důležité naučit se aktivně vnímat i projevy mírnějších fyziologických vjemů doprovázejících konkrétní emoce. Někdy není emoce v těle natolik intenzivní a postačí, abychom si jí všimli a dovolili tuto emoci tělu prožít jenom v intenzitě jí odpovídající. V případě smutku to tedy nemusí být vždy nekontrolovaný pláč, ale třeba jen tíha pod očima nebo jejich zvlhnutí. Díky průběžnému a kongruentnímu prožívání našich emocí pak nemusí docházet tak často k plným emočním orgasmům. To je také důležité se naučit, protože stejně jako dokáže zastavení emocionálních orgasmů člověka inhibovat, tak příliš mnoho intenzivních orgasmů, zejména ve formě výbuchů, jej zase dokáže vysílit.

Průběžné prožívání našich emocí a viscerálních vjemů je navíc zdravé proto, že nám umožňuje vracet naše tělo do jisté homeostáze. Homeostáza znamená koordinované a do značné míry automatizované fyziologické reakce, které jsou nutné k udržení stabilních vnitřních stavů v živém organismu. Jedná se tedy o významnou seberegulační funkci. Navíc je to právě díky vnímání vlastního těla, že se cítíme „naživu“ (Damasio, 2000).

Nejspolehlivější cestou k zajištění, že své emoce nebudeme potlačovat, a že se vyhneme vážným důsledkům z toho plynoucích, je tedy aktivní a vědomé vnímání našeho těla a jeho viscerálních vjemů. Zúčastněné prožívání našeho těla napomáhá jednotlivé emoce neustále, nejlépe hned v okamžicích jejich vzniku, správně aktivovat a ukončovat, a tím uvolňovat cestu novým emocím, aktuálnějším pro nově nastalé situace.

Jak se tedy přestat sabotovat a naučit se naše emoce zdravě a přirozeně prožívat? Nejlepším způsobem je začít vlastní emoce nahlas, v přítomnosti někoho dalšího, pojmenovávat. Emoce však musí účastníci workshopů pojmenovávat jako skutečné emoce. Je zde totiž obrovské nebezpečí, že bude docházet k zaměňování prožívání (emoce) za myšlení a hodnocení (dojmy). Jako odborníci na emoce nesmíme být shovívaví k zavádějícím větám jako jsou například: Cítím, že mě nerespektuješ (jedná se o hodnocení, skutečná emoce je hněv). Cítím se zmateně (zmatení není emoce, ve skutečnosti se jedná o rozpolcenost vycházející z prožívání minimálně dvou emocí současně). Cítím se, jako by mi chyběl kus duše (metafory vždycky vedou k myšlení a vytváření přibarveného příběhu o našich emocích, nikoliv k prožívání emoce samotné). Cítím se hloupě (jedná se o sebehodnocení, skutečná emoce je naštvání, smutek nebo stud). Nejsem smutný, jen cítím, že tomu nerozumím (jedná se o obranu, skutečná emoce bude smutek nebo naštvání).

Konfrontování klientů s tím, že se nejedná o emoce, a vyžadovat od nich při použití slova „cítím“ skutečné emoce, je nepříjemné, ba dokonce i trochu vysilující; navíc to na účastníky může někdy působit zbytečně a puntičkářsky. Ve skutečnosti tomu tak není. Je to jen a pouze precizní používání jazyka, díky kterému si můžeme prakticky osvojit rozdíl mezi hodnocením a prožíváním a zůstat pozorností o něco déle u prožívání. Pokud někdo použije slovo „cítím“, je nanejvýš nutné, aby následně skutečně řekl jednu z univerzálních emocí. Nemusí tak mluvit ve svém osobním životě pořád, ani facilitátoři takto ve svém osobním životě vždy nemluví, nicméně na vyzvání to musí dokázat rozlišit

a říct správně. Jinak se jim funkce našeho neokortexu a dvou více emočních částí mozku budou navždy plést dohromady.

Rozdíly mezi emocemi a dojmy se však většinou klientů kvůli jejich nedostatečným znalostem a špatným návykům vysvětlují natolik složitě, že je mnohdy lepší pojmenovávání emocí na začátku přeskocit a začít nejdříve výhradně s tělesnými vjemy. Úkolem facilitátora je proto pomáhat klientům zaostřovat pozornost do jejich těla a ptát se jich: Jaké fyziologické vjemy nyní vnímáte v těle? Vnímáte někde tlak, teplo, napětí, chvění nebo ztuhnutí? Kde v těle a jaký z těchto vjemů vnímáte? Co se ve vašem těle „tady a teď“ proměnilo? Jste si vědom/a toho, že jste teď pohnul/a hlavou/rukou? Jedná se v podstatě o podporu při zvědomování si svých prožitků, přičemž cílem je v první řadě vždy jen a pouze všechny tyto vjemy přijmout a vědomě vnímat. Alespoň o chvíli déle než obvykle. Jinými slovy „spřátelit“ se s nimi nebo je ze začátku alespoň tolerovat, ale nikoliv se za ně odsuzovat. Přece nebudeme s našimi emocemi a viscerálními vjemy, které nás z podstatné části tvoří, v neustálém rozporu.

V nedávné minulosti byl ve smyslu vědomého přijímání emocí moderní pojem *mindfulness*, nyní se často setkáváme s pojmem *embodiment*. Nejedná se však o žádnou novinku, gestaltové skupiny a jiné psychoterapeutické směry s tímto postupem pracují minimálně již od padesátých let minulého století. Co se týče zdraví a autenticity, pak se nejedná o něco volitelného, ale o naprosto minimální základ pro dobrý život. Pouze tehdy, pokud jsme ochotní naše emoce a vjemy vědomě prožívat tělem, budeme mít plný přístup k jejich dalším dvěma funkcím, konkrétně k zpětnovazebně-mobilizační a komunikační. Bez vnímání našeho těla, tedy bez skutečného vnímání emocí, nám pro správnou aktivizaci těchto funkcí budou chybět základní „neurobiologická data“. Můžeme totiž být jen natolik autentičtí, nakolik jsme sami se sebou v kontaktu.

3.3.2 Funkce zpětnovazebně-mobilizační

Pokud se nám podaří klienty přesvědčit, aby své emoce přestali potlačovat, nejen že přestanou škodit svému fyzickému i psychickému zdraví, ale mohou konečně začít z vnímání těchto emocí zcela konkrétně a prakticky benefitovat. Získají totiž zpětnou vazbu o svých potřebách a současně je může uvědomování těchto potřeb mobilizovat k proaktivním činům. K uplatnění tohoto systému vnitřní navigace ovšem může dojít jedině tehdy, pokud budeme přesně vědět, co která emoce znamená, co nám chce říct a

k čemu nás chce aktivizovat. Porozumění celé věci ale komplikuje, že jsme jednak biologicky mnohem sofistikovanější než zvířata a žijeme v civilizaci, nikoliv tedy dennodenním bojem o potravu a přežití. Navíc vytváříme kulturu a náboženství, včetně určitých univerzálních hodnot, na kterých se jako lidstvo shodneme. Nemůžeme se tedy plně inspirovat u zvířat, nicméně naše mobilizované akce musí být něčím i specificky lidské.

V žádném případě se však nelze spolehnout na omezené „falešně intuitivní“ zjednodušení, že nepříjemná emoce znamená se situaci vyhnout a příjemná ji vyhledávat. To by bylo až příliš elementární pro plně vyvinutý dospělý lidský mozek. Navíc pokud by tomu takto skutečně bylo, měli bychom emoce pouze dvě, ale lidé jich mají podle univerzálního psychologického konsenzu minimálně šest. Zpětnovazební systém emocí je tedy o něco složitější než se přibližovat a oddalovat. Princip oddalování a zejména přibližování je sice emocím implicitně vlastní, ovšem musíme hlavně vědět, čemu se máme přibližovat.

V praxi se setkáváme s nekonečným množstvím klientů, kteří na jednu stranu prožívají spoustu velmi intenzivních emocí (tedy zpětnovazebných podnětů k jednání), ale jelikož nerozumí jejich významu, a z toho důvodu je nemohou ani jako první krok přijmout, netuší, jak mají jednat. To následně vede k tomu, že jim začne být v jejich emocionálních prožívání natolik nepříjemně, takže se buď dostanou do chronického stresu, zamrznou, nebo přejdou k sebesabotujícímu jednání.

Z těchto důvodů je podle autora užitečné funkci zpětné vazby a funkci mobilizace k akci propojit. Tímto způsobem získají lidé funkční emoční kompas, který zjednoduší jejich rozhodovací proces tím, že je nasměruje správným směrem.

Metafora emocí coby užitečného kompasu je pro většinu lidí, i pro ty, co své emoce spíše potlačují, téměř vždy přijatelná. Ještě předtím, než však tento kompas můžeme začít správně využívat, je nezbytné nejdřív vyvrátit několik mýtů o jeho fungování. Jinými slovy potřebujeme uvést na pravou míru případy nepochopení významu zpětné vazby našich emocí.

V první řadě je nutné si uvědomit, že jednotlivé emoce nepředstavují protipóly. V žádném případě tedy neplatí, že radost je opakem smutku. Takový popis naprosto devalvuje význam ostatních nejčastějších emocí, tedy smutku, strachu, hněvu a studu. Tím, jak podvědomě začneme kategorizovat emoce na dobré a špatné, narušíme přirozené

fungování celého našeho emočního zpětnovazebně-mobilizačního aparátu, protože naším primárním modem operandi bude snažit se s maximálním úsilím dosáhnout radosti a s maximálním úsilím se snažit vyhýbat smutku, případně i strachu, hněvu či studu. Z hlediska výše uvedeného textu si již dokážeme představit, jak je tento způsob bytí a jednání zničující. Bude nás jednak vyčerpávat a zároveň nám budou scházet důležitá data pro orientaci. A takový leader nebude ani příliš prospěšný pro své následovníky.

Dělení emocí na pozitivní a negativní je jedním z neškodlivějších, a přitom naprosto nepravdivých, nelogických návyků a přesvědčení, se kterými se na cestě k autenticitě, autentickému leadershipu, ale i duševnímu zdraví jako takovému potýkáme. Je smutnou zkušeností, že si tento nedostatek v podobě členění emocí na pozitivní a negativní osvojili i někteří psychologové a facilitátoři. Tímto bohužel dělají emocím tu nejhorší reklamu. Přispívají u lidí k tendencím své emoce potlačovat, a naopak brání užitečné a praktické edukaci. V tomto směru nejde o slovíčkaření. Názvosloví a narativ znamenají v našem světě mnoho. Nikdo přece nechce být, cítit se ani působit na druhé negativně. Zvláště ne ve světě, kde se od nás zpravidla očekává být pozitivní. Pokud už chceme kategorizovat, namísto pozitivních a negativních emocí je přesnější, a hlavně výhodnější, hovořit o příjemných a nepříjemných emocích.

Proti rozdělování emocí na pozitivní a negativní lze přitom argumentovat i z pohledu evoluce – nerozvinuly by se u nás atributy, které by pro lidský život nepřinášely žádný užitek, ba dokonce, aby byly škodlivé. To je z pohledu evoluce naprosto zvrácená myšlenka. Zde si lze opět všimnout, jak jsme jako lidstvo ohledně emocí nedostatečně edukováni a jak velké mezery zpravidla máme v jejich porozumění, když jsme k naší vlastní biologické podstatě natolik nedůvěřiví.

V této části práce se autor zaměřuje na jednotlivé emoce a zejména na to, o jakých nenaplněných potřebách nám dávají zpětnou vazbu a jakým způsobem se nás pokoušejí mobilizovat k dosažení těchto potřeb. Jelikož autor vychází z humanistického chápání světa, musí být samozřejmě všechna tato mobilizovaná jednání prosociálně orientovaná. Jednotlivé emoce je třeba vybírat tak, aby klienti nebyli zahlceni. Kromě emoce překvapení autor vychází hlavně ze všech základních, univerzálních emocí, tedy smutku, hněvu, strachu, radosti a zhnusení, a dále k nim přidává stud, jenž se v praxi ukazuje jako další významná lidská emoce, se kterou si leadeři často nevědí rady.

Ačkoliv mezi základní, univerzální emoce patří i zmíněné překvapení, není potřeba mu věnovat více prostoru, protože překvapení samo o sobě trvá vždy jen velmi krátce a zpravidla ihned přechází v jinou emoci. Navíc za emoci překvapení lidé velmi rádi „schovávají“ své ostatní emoce. Překvapení pro ně totiž nemá „negativní“ narativ, ale spíše „neutrální“. Pokud bychom jim však v jejich pojmenovávání dovolili pouze u emoce překvapení zůstat, nehledě na to, že to biologicky není možné, nic se od nich nedovíme a nic užitečného po stránce zpětné vazby i mobilizace z toho nebudou mít ani oni.

Jako první je zpravidla výhodné začít s emoci smutku. Jedná se totiž asi o úplně nejvíce nedoceněnou emoci ze všech zmíněných. Je tomu tak právě i proto, že je často vnímána jako opak radosti. Když jsou klienti dotazováni, o čem se nás snaží smutek informovat, zpravidla se omezí jen na to, že se děje něco špatně. Taková holá a nekonkrétní informace však není užitečná. Takové vyhodnocení nepředává žádné informace o tom, k čemu bychom se měli přibližovat. A zůstat u oddálení je příliš málo a hlavně kontraproduktivní.

Prožitek smutku je reakcí na nejrůznější druhy malých i velkých ztrát. Z humanistického pohledu nás tedy smutek informuje o tom, že nám něco chybí. Nejčastěji se jedná buď o porozumění nebo blízkost. Smutek nás tedy při správném pochopení mobilizuje k vyhledávání útěchy, porozumění a spoluvytváření blízkosti. Liché jsou argumenty některých dospělých, že ve smutku chce být člověk přirozeně spíše sám. Ačkoliv legitimitu takové reakce nelze kategoricky vyloučit, z pohledu autora jde častěji o naučenou obranu, osvojenou v situacích z minulosti, kdy se lidem útěchy, podpory, blízkosti ani porozumění nedostalo. U malých dětí si totiž lze všimnout, že pokud jsou smutné a současně mají důvěru k lidem, přirozeně ve smutku dospělé kvůli útěše vyhledávají.

Další nepochopenou emoci bývá hněv. Ten zase bývá nejvíce potlačovanou emoci, jelikož je spojovaný s agresivitou a násilím. Nejen u divokých zvířat můžeme tuto emoci skutečně pozorovat ve spojení nejen s obranou, ale i bojem o postavení v hierarchii či obstaráváním potravy pomocí lovu. Klíčové však je, aby si klienti uvědomili, že hněv a agresivita se automaticky nerovnájí násilí, ani k němu nemusí vést. Jedná se o významnou distinkci, kterou není jednoduché přijmout. Zpravidla si ji lidé uvědomí až v bezpečném a zvědomovaném skupinovém procesu, když zažijí a uvidí, že se na sebe

lidé mohou naštvat, ale že tento proces je časově omezený, může dopadnout dobře, a může dokonce pomoci ke vzájemnému dorozumění a posílení vztahu, jelikož si pomocí něj lidé nově, a leckdy i lépe, vymezí své pole působnosti.

Hněv představuje reakci na nejrůznější druhy ohrožení naší fyzické i mentální integrity. Z humanistického hlediska nás hněv informuje o tom, že někdo proti naší vůli překračuje naše hranice nebo že nám jsou naše současné hranice příliš těsné. Mobilizuje nás tedy buď k ohraničení se před ostatními, nebo naopak k proboření jiných hranic. To však neznamená, že nás apriori mobilizuje k násilí a destrukci; pak by se jednalo zbytečný extrém, který má z humanistického pohledu své místo pouze při obraně proti jinému násilí. Druhým extrémem je naopak předstírat, že žádný hněv necítíme a vůbec jej nedávat najevo, až nás začne šírat zevnitř nebo jej začneme projevovat skrze pasivní agresivitu. Zlatou střední a humanisticky přijatelnou cestou je tedy ohraničování pomocí kongruentního verbálního sdělování.

Další emocií, o něco komplikovanější, než se na první pohled jeví, je strach. Strach je také reakcí na ohrožení. U zvířat zpravidla platí, že pokud nejsou síly soupeřů vyrovnané, mobilizuje je strach k útěku. Tento závěr však nelze aplikovat na lidskou populaci, protože popisovaný mechanismus začal být v našem civilizačním kontextu, až na výjimky, téměř nepoužitelný. Žijeme totiž tak dlouho na jednom místě a jsme mezi sebou natolik propojení, že jednoduše nelze kvůli strachu opustit nepříjemnou situaci, natož po každém ohrožení z práce či od rodiny utéct. Navíc naprostá většina situací vzbuzující strach už pro nás nepředstavuje ohrožení života ani zdraví, ale pouze ohrožení mentální.

Na tuto emoci je tedy potřeba hledat lidsky užitečnější mobilizační chování než úprk. Autor opět zdůrazňuje, že znovu se zde dostáváme do problémů proto, že vnímáme emoci chybně, pouze jako vyhýbavý signál, nikoliv vždy i mobilizačně. U strachu nám tento přístup přijde dokonce logický. Lze dokonce konstatovat, že logický tento proces skutečně je, ale nikoliv úplný. I u strachu je proto potřeba ptát se na to, o jaké potřebě nás informuje.

Strach nám dává najevo, že nám schází bezpečí. Jinými slovy, že potřebujeme prostředí, kde se budeme cítit jistěji a bezpečněji. A jelikož je člověk sociální tvor, bude přirozeně hledat toto bezpečí mezi dalšími jemu podobnými tvory. Jako humanisticky a prosociálně nanejvýše výhodné je proto vnímat strach jako mobilizační impuls k

vyhledání spojenců, abychom ve spolupráci s nimi posílili naši pozici. Pokud někdo přestane svůj strach vnímat jako vlastní selhání a slabost, ale jako vnitřní signál k vyhledávání spojenců a pomoci, pravděpodobnost toho, že se příště k podobné situaci postaví jako silnější a připravenější člověk, se dramaticky zvyšuje.

Následuje snadno pochopitelná emoce radosti. Snadno pochopitelná proto, že ji má rád každý člověk. Je to jediná emoce, kde se psychologové a facilitátoři apriori neseťkávají s jejím potlačováním, byť i takové situace mohou z různých důvodů nastat. Radost nás informuje o tom, že tady zažíváme něco prospěšného a mobilizuje nás k tomu, abychom takové situace nadále vyhledávali. Emoce radosti nás motivuje k prospěšným činnostem, které jsou dobré, a to jak pro nás osobně, tak i pro naši rodinu, komunitu, či dokonce celý živočišný druh.

Nejvzácnější, a současně nejčastěji opomínaná, emoce je zhnusení (odpor). Tato emoce je v některých aspektech podobná hněvu, díky čemuž mají lidé tendenci si tyto dvě emoce a jejich funkce plést. Podobné jsou si v tom, že obě slouží k ochraně vlastních hranic. Zatímco však při emoci hněvu jdeme aktivně vpřed nějakým způsobem bojovat, u zhnusení se spíše jedná o stažení a uzavření těla, jako by nic nechtělo pustit dovnitř. Emoce zhnusení jedince tedy informuje o tom, že je pro nás něco toxické či nepřijatelné, doslova nebo metaforicky, a mobilizuje je k tomu, aby to odvrhli a neměli s tím nic společného.

Poslední důležitou emoci je stud. Ten je pro spoustu lidí natolik nepříjemný, že se mu snaží za každou cenu vyhnout. Jenže tímto způsobem nikdy nedojde k jeho integraci, naopak bude mít s každou nedořešenou situací tendenci zesilovat a upevňovat se. Jako lidstvo velmi trpíme tím, že této emoci nerozumíme. Autor opět připomíná, že pokud nás evoluce obdařila nějakou emoci, musí pro nás mít nějakou jednoznačně užitečnou funkci.

Stud hraje velmi důležitou roli pro naši schopnost sebeuvědomění a sebereflexe. Současně pomáhá regulovat interakce v sociálních skupinách tím, že nám pomáhá držet se společenských norem a očekávání. Stud je reakcí na to, když jsme naším jednáním ztlačeni zpronevěříme významným hodnotám daného společenství i našich vlastních. Z humanistického hlediska nás emoce studu informuje o tom, že naše předchozí činy nejsou v souladu s naším sebepojetím a motivuje nás a naše jednání pro příště přehodnotit a změnit. Být otevřený tomu prožívat emoci studu je naprosto nezbytné pro jakoukoliv

možnost změny sebe sama. Bez studu totiž nemůže dojít k žádné autokorekci ani změnám chování.

Výše uvedený text o zpětnovazebně-mobilizační funkci emocí samozřejmě není ultimátním a všezahrnujícím návodem, jak emocím rozumět a jak s nimi zacházet. Uvedený emoční kompas o šesti odlišných emocích je však velmi praktickým a zjednodušujícím nástrojem, pomocí kterého mohou autentičtí leaderi orientovat svá jednání. Čím lépe tyto základy pochopíme, o to lépe nám půjde nástavba ve formě spojení těchto mobilizačních impulsů s kreativitou a schopnostmi naší logické části mozku. Nehledě na to, že pokud máme jasno v tom, co opravdu potřebujeme, bude se nám s ostatními lépe o našich potřebách a emocích komunikovat.

3.3.3 Funkce komunikační

Když víme o našich potřebách a vydáme se díky mobilizujícím impulsům našeho těla vstříc k jejich naplňování, zpravidla nás to přivede ke komunikaci s ostatními lidmi, se kterými se na realizaci našich potřeb a preferencí potřebujeme domluvit. Lidská komunikace je však něčím velice specificky odlišná od komunikace ostatních živočišných druhů. Zatímco lidstvo používá k dorozumívání jazyk a slova, dalo by se argumentovat, že zvířata komunikují v podstatě jen na základě vyjadřování emocí. To, že disponujeme lidskou řečí, ovšem neznamená, že za našimi slovy není jakýsi živočišný prazáklad komunikace v podobě vyjadřování emocí.

Bohužel na tento živočišný prazáklad naší komunikace často zapomínáme. Někdy se dokonce snažíme předstírat, že vůbec neexistuje, protože jsme s ním v minulosti neměli dobrou zkušenost a ve skutečnosti se jej proto bojíme. Jelikož projevované emoce skrze komunikaci jsou ty nejvíce viditelné, existuje v našem okolí relativně silný tlak na to, abychom se v mluveném projevu kontrolovali. Poměrně často se můžeme setkat například s výzvami, ať mluvíme klidným hlasem nebo ať jsme v komunikaci racionální, případně alespoň pozitivní. Díky naší výchově a socializaci netrvá dlouho, než si tyto původně externí pokyny dokonce sami zvnitřníme.

Z těchto a mnoha dalších důvodů uvedených v předchozím textu máme proto tendenci snažit se naše vyjadřování spíše utlumovat. To má samozřejmě ve výjimečných případech své opodstatnění, ale pokud toto stane naší výhradní komunikační strategií,

naše komunikace ztratí živost a přesvědčivost. Jinými slovy bez kontaktu se svými emocemi a jejich transparentního projevení přestaneme být autentičtí a namísto toho začneme naše opravdové pocity zatajovat. Každý člověk k tomu někdy přistoupil jak v osobním, tak i pracovním životě. Důvody bývají různé. Někdy ze strachu, jindy z pohodlnosti, potřetí z touhy se zalíbit. Náš neokortex si přistoupení k emoční netransparentnosti vždy nějaký důvod najde. Pakliže se nad svým životem zamyslíme, možná zjistíme, že jsme o svých emocích neupřímní poměrně často. Kolikrát si míru naší neautenticity ani sami neuvědomíme.

Snaha vyhnout se konfliktu a nezranit přitom city ostatních je tedy genezí naší neautenticity. Tento na první pohled humanistický záměr nabírá někdy až hysterickou podobu. Děláme totiž, jako by neexistovala žádná jiná možnost mezi variantou vstoupit do konfliktu a druhou osobu tím poškodit a variantou se konfliktu zcela vyhnout. To jde však proti duchu porozumění našemu emočnímu kompasu i fungování přírody, které konflikt mezi různými jedinci nevyhnutelně předpokládá. Ideou humanismu navíc není žít bez konfliktů, ale spíše vstupovat do konfliktů a řešit je humanistickým způsobem.

To však nezbytně nutně neznamená přistoupit okamžitě k vysvětlování a vyjednávání. Můžeme sice mít sebelepší argumenty a být sebelepší vyjednavači, ovšem než můžeme začít hledat v komunikaci společné řešení, potřebujeme si nejdříve jednoznačně vymezit pozice, která každá z osob zastává. Emoce jsou v této snaze výrazně užitečnější než názory. Zatímco názory a představy máme všichni různé, máme jich téměř nekonečně mnoho a současně i tendenci se o nich ihned začít vzájemně přesvědčovat, pak na emocích se shodneme mnohem lépe. Jednak proto, že hlavních emocí nemáme víc jak deset, a zároveň proto, že je zažíváme veskrze všichni stejně a poměrně pravidelně.

Kongruentní projevy emocí v komunikaci tedy dávají našemu verbálnímu projevu zřetelnost a hodnověrnost. Je například obecně přijímanou pravdou, že když sdělujeme pokyny psovi, nezáleží primárně na slovech, ale zejména na intonaci. U lidí to funguje velmi podobně. Všichni známe situace, kdy nás někdo ocenil, avšak vnímali jsme to jen jako formalitu, protože jeho sdělení postrádala jistou míru uvěřitelnosti. Náš kongruenční radar možná zachytil, že bylo sdělení uspěchané, druhý člověk se nám nedíval do očí, neusmíval se nebo jsme v tu chvíli zkrátka na jeho neverbální komunikaci pozorovali více projevů naštvání než radosti. Podobné to může být i v případě empatických projevů. Pokud nám například někdo vyjadřuje soucit, ale nevšimneme si na něm ani stopy

pohnutí, nebude pro nás mít totožný význam, jako kdyby nám stejnou větu sdělil někdo, na kom vidíme, jak se mu u toho smutkem lesknou oči a stahují rty.

Tímto nenabádáme, aby lidé mluvili pouze o svých emocích a myšlenky zcela vynechali. Naopak. Lidská komunikace má největší potenciál tehdy, když obsahuje užitečné myšlenky i vědomé a transparentní emoční podbarvení. Musíme k tomu však přistupovat popořadě, nikoliv přeskakovat. Větší váhu mají vždy emoce, až poté myšlenky. Lze dokonce konstatovat, že každé sdělení v sobě nese alespoň minimální emoční náboj, ovšem každé sdělení v sobě nenese racionální myšlenku.

A co „ztransparentněním“ jednotlivých emocí ostatním implicitně komunikujeme? Univerzálními projevy emocí, lépe než prostřednictvím jakéhokoliv množství pečlivě vybraných slov, vyjadřují povahu a intenzitu našich hodnot, postojů, potřeb a hlavně vztahů, jaký k dotýčným osobám máme. Například smutkem neverbálně komunikujeme, že jsme utrpěli nějakou ztrátu a potřebujeme podporu. Jako posluchači zase vyjádřením smutku projevujeme empatii a sounáležitost s vypravěčem. V tomto je smutek znovu velmi podceňovanou emocí. Jeho potlačování je škodlivé i proto, že bez smutku zkrátka nedokážeme být empatičtí. Bez něj totiž ztratíme přístup k mechanismu autentického soucitu. Musíme být ochotní sami cítit smutek, abychom dokázali spoluprožívat smutek prožívaný jinou osobou.

Hněvem implicitně komunikujeme naši odhodlanost, rozhodnost a připravenost přitvrdit. Dáváme zřetelně najevo, že jsou překračovány naše hranice, a že vyžadujeme od druhých, aby tyto hranice, případně naše požadavky, někdy dokonce i nás samotné jako osoby, začali respektovat. Hněvivá komunikace je někdy jedinou možnou odpovědí, jak zastavit zlost přicházející z druhé strany. Za této situace je nejlepší obrana útok. Pokud je někdo hodně naštvaný, tak v případě laciného uklidňování začne jeho vztek ještě zesilovat. Naopak, když ucítí v komunikaci „protihněv“, může se sice stát, že ještě nabere na intenzitě; stejně tak se ale může stát, že začne svého protivníka více respektovat a stáhne se.

Otázka tedy z pohledu zdravého emočního porozumění, a tím pádem i autenticity, nemůže znít, zda svůj hněv vyjadřovat nebo nevyjadřovat. Pokud se nějaká emoce uvnitř nás objeví a po jejím zvědomení sama neodejde, musíme ji vždy komunikovat. Místo toho, jestli ano nebo ne, se raději zabývejme komu, a hlavně jakou formou. To platí v rámci leadershipu dvojnásob. Nesmí však dojít k tomu, že budeme emoci hněvu popírat

nebo schovávat a označovat ji za zklamání či překvapení nebo devalvovat intenzitu našeho hněvu jeho nekongruentním zjemňováním za rozladění či nepochopení. Takový hněv se pak v komunikaci s jistotou projeví mnohem destruktivněji nějakou formou pasivní agrese.

Strachem naopak dominantnímu jedinci implicitně komunikujeme, že o konfrontaci nemáme zájem. Ukazujeme tím naši submisi, a že se stahujeme z boje. Ostatním lidem touto emocí vysíláme signál, že jsme v nesnázích a potřebujeme pomoci. Díky tomu se může stát, že někdo náš strach zavnímá, ale on jako reakci na vzniklou situaci pocítí spíše hněv. V tuto chvíli může vzniknout podpora a spojenectví, které člověka posílí natolik, že se ze svého strachu vymaní, a tím situaci buď uzavře, nebo v sobě zažehne zdravou naštvanost mobilizujícího ho k ohraničení.

Vyjadřování radosti hraje důležitou sociální funkci, protože signalizuje přátelství a ujišťuje ostatní, že pro ně nepředstavujeme hrozbu. Veselým tónem nebo úsměvem ostatním implicitně sdělujeme, že se cítíme bezpečně a naše hranice jsou otevřené doteku. Jinými slovy, že jsme otevřeni spolupracovat. Radostí ujišťujeme ostatní o našem spojenectví. Radost může být zároveň v podobě humoru přímo nakažlivá. Leader by do jisté míry měl umět takové prostředí radosti a legrace vytvářet, jelikož se v něm pracuje vždy lépe a efektivněji než s jeho absencí.

Další emocí je zhnusení (odpor). Touto emocí vyjadřujeme naše pohrdání ostatními. Případně prostřednictvím ní můžeme vyslat signál, že s dotyčným člověkem nechceme mít nic společného. Zhnusením dáváme jasnou zprávu o tom, že naše hranice jsou uzavřené. Tato emoce je pro vřelé mezilidské vztahy a ochotu spolupracovat velkým nebezpečím. Leader by proto neměl za žádných okolností dopustit, aby vůči svým následovníkům dlouhodobě choval zhnusení. Hněv je z hlediska vývoje konfliktu mnohem výhodnější. Při něm se totiž stále o druhého člověka zajímáme, minimálně tím, že usilujeme o jeho respekt; naopak u zhnusení nám dotyčný začne být jedno.

Studem implicitně komunikujeme uznání viny a ochotu příště naše jednání změnit. Tímto způsobem poškozenému nebo dotčenému člověku vyjadřujeme respekt a příslib alespoň snahy o nápravu. Stud nás tedy po komunikační stránce mobilizuje k omluvě. Zároveň tím projevujeme ostatním, že rozumíme jejich hranicím, normám a očekáváním. Dáváme najevo, že nepředstavujeme ohrožení.

Jelikož se pohybujeme na poli leadershipu, je pro nás komunikační funkce emocí zásadní. Je to právě emoční angažovanost, která nám pomáhá své následovníky žádoucím způsobem ovlivňovat. Zatímco ve službách nebo ve zdravotnictví – například u lékařů, psychologů, zdravotních sester, či dokonce číšníků a letušek – je to bráno jako žádoucí, ba až samozřejmé, u práce manažerů na to teprve přicházíme. Podle Kim Scott není emoční nasazení pouze žádoucí, ve skutečnosti se jedná o podmínku dobrého šefování. Mnoho manažerů si to možná neuvědomuje, ale péče o mezilidské vztahy je často podstatou jejich pracovní náplně. Právě skrze komunikaci, a potažmo vztahů z ní plynoucích, lze totiž vybudovat týmovou kulturu podporující zpětnou vazbu a pochopit odlišnosti jednotlivých pracovníků, abychom je dokázali motivovat, předešli nudě, vyhoření a dosáhli kýžených výsledků (Scott, 2018).

4 PRAKTICKÉ POSTUPY PRO ROZVOJ AUTENTICKÉHO LEADERSHIPU

Někteří „staří vlčáci“ z tvrdého byznysového prostředí by možná prohlásili, že rozvíjet autenticitu je poněkud zbytečné, protože se jedná o charakteristiku, kterou buď člověk má, protože se s ní narodil a byla mu dána darem, anebo ji jednoduše nemá. Z hlediska andragogiky, pedagogiky ani psychologie ale s takovým deterministickým pojetím nelze souhlasit, a naopak je třeba zkoumat, jak autenticitu co nejlépe rozvíjet. Na základě praxe víme, že každý člověk může svoji autenticitu posilovat, lépe řečeno kultivovat, a že v tomto procesu zastává významnou roli právě učení se pomocí hry a zážitku.

V této kapitole se proto autor věnuje praktickým způsobům, jak předpoklady k autentickému leadershipu, které v sobě nese každý člověk, najít a rozvíjet. Za tímto účelem využívá své desetileté zkušenosti z facilitování workshopů a shrnuje stovky hodin praxe do podoby uceleného souboru dvanácti zážitkových cvičení a her, které se osvědčily jako efektivní nástroje rozvoje autentického leadershipu.

Současně autor poukazuje na to, proč je zážitek a hra ideální platformou pro rozvoj a trénink autentického leadershipu, což navíc propojuje s poznatky z minulé kapitoly o významu emocí. Pozornost věnuje také správnému nastavení prostředí, settingu, ve kterém k učení dochází. Důraz přitom klade na roli experimentování i chybování jako důležitých komponentů celého procesu.

4.1 Zážitek a hra jako způsob rozvoje autentického leadershipu

Uvědomí-li si klient nebo účastník workshopu, jak se zcela automaticky a s vynaložením nesmírného množství energie snaží představovat okolnímu světu svůj pečlivě vytvořený obraz, který ho má zbavit ohrožení a pomoci mu prosadit jeho skrytou agendu, učinil první krok na cestě „od automatického k autentickému“. Na základě vlastních zkušeností autor potvrzuje, že nejefektivnějším způsobem, jak člověka po této cestě provést, jsou zážitkové učební metody, prováděné v bezpečném, podpůrném a akceptujícím prostředí.

Významnou roli v procesu učení hraje poutavost aktivit a cvičení společně s jejich relevancí k reálnému životu účastníků. Poutavé vzdělávací aktivity jsou takové, které udrží pozornost, zájem a motivaci vzdělávaných, a jež jim poskytují příležitost se aktivně podílet na vlastním učení. Proto je třeba zvažovat potřeby, zájmy i cíle žáků a využívat výukové metody a technologie, které jim umožní aktivně se zapojit do procesu učení (Merrill, 2013).

Autor v této části kapitoly předkládá odpověď na otázku, proč v rámci vzdělávacích metod preferuje právě zážitky a hry. Hru někdy nesprávně považujeme za cosi podřadného jakoby bez přínosu. Právě hra ale v sobě dokáže spojit reálné situace, autentické úkoly a celou situaci přitom podat atraktivní formou. Správně promyšlená hra tak má rozsáhlý potenciál, přičemž se může stát základním prostředkem komunikace mezi facilitátorem a jeho klienty. Obrovský význam má při práci se skupinami, kde může být základním impulsem pro změnu fungování skupinové dynamiky. Hra a zážitek nám pomáhají si vzájemně lépe porozumět a odemknout či alespoň zahlédnout schopnosti a vlastnosti, které by nám jinak možná zůstaly skryty (Činčera, 2007).

Hra ve skupině vybízí k tomu, aby účastníci opustili navyklé šablony chování, myšlení, a dokonce i prožívání. Ve hře si její účastníci mohou „nanečisto“ zkusit nové pracovní postupy, experimentovat a zkoumat různé varianty interakce se svým okolím. Prostřednictvím hry získávají nové poznatky, dovednosti a zábavnou formou si vyměňují zkušenosti s ostatními. Hra se ve své podstatě zaměřuje na budoucnost, lze ji například vnímat jako jistý nácvik reakcí na nejrůznější složité situace či přípravu na řešení potenciálních problémů. V neposlední řadě nabízejí hra a zážitek též relativně nenápadnou a zároveň přijatelnou zpětnou vazbu k projevům vlastní osobnosti či chování (Mužík, 2010).

Hra jako taková má schopnost obelstít a přemostit bariéry, které nám coby dospělým brání v učení a osobnostním rozvoji. Těmi může být například nedostatečná motivace či negativní postoj. Jindy se jedná o nízké sebepojetí a sebehodnocení, které je důsledkem předchozích neúspěchů. Velkou překážkou bývá strach z hodnocení, náročnosti požadavků, kritiky a konkurence (Petřková, 2006).

Selhání a chyba mají obrovský potenciální přínos, protože právě díky nim se učíme a můžeme nalézt nové způsoby řešení situací, které nás nakonec dovedou k úspěchu. Přestože toto logicky víme, chyb se bojíme a zpravidla je trestáme. Hra však

může poskytovat bezpečný prostor pro chybu. Chyba zde nemá tak fatální důsledky jako v reálném pracovním životě nebo u zkoušky. Hra je skvělou příležitostí naplnit život možností selhávat, a přitom z toho co nejvíce vytěžít. Další přednost hry tkví v tom, že v sobě obsahuje výzvu, neboť dobře zvolená výzva motivuje a mobilizuje. Bez ní bychom se naopak nic nového nenaučili a zároveň by nás hra zřejmě ani nebavila. Výzvou rozumíme něco, co alespoň trochu přesahuje naše dosavadní schopnosti, dovednosti nebo zónu komfortu (Vasquez, Nevolová, 2013).

Hraní rovněž umožňuje vyzkoušet si nejrůznější role. Tímto jednoduchým způsobem si účastníci workshopů mohou otestovat chování a jednání, které by pro ně bylo za normálních okolností jinak těžko dostupné. V takové hře nejde primárně o výsledek, kterého mají účastníci dosáhnout, ale spíše o způsob vystupování a komunikace. Pokud se aktérům podaří vnořit do příslušné role, může to vést ke značným prozřením. Manažer tak může například pochopit pocity a potřeby svých podřízených, a možná i zjistí, že chování, které vypadalo jako schválnost, je pravděpodobně jenom nedorozumění. To má zásadní význam pro ochotu hledat rozumné dohody a schopnost se i přes rozdílné názory a vidění situace navzájem respektovat. Rozvíjí se empatie, kapacita naslouchat a tolerance k odlišnostem (Plamínek, 2014).

Hra někdy dostává zbytečně negativní konotace. Mezi nejčastější příklady by mohly patřit hry hazardní nebo některé hry počítačové. Zde je jistá míra kritičnosti určitě oprávněná. Avšak negativní konotací je do jisté míry i nahlížení na hru jako na něco ryze volnočasového. Například manželé Hartlovi vymezují ve svém psychologickém slovníku tři základní lidské činnosti: učení, práci a hru (Hartl, Hartlová, 2015). Ve 21. století toto ale nemusí být jediná cesta. Cílem autora a mnoha jeho kolegů je naopak hru a učení propojit, nikoliv oddělovat.

Hra a zážitek fascinují a mají tendenci jedince doslova uchvátit. Nemusí se nám to vždycky líbit a nemusíme to vždy považovat za dobré. V některých případech toto uchvácení nabírá i ničujících rozměrů v podobě závislostí nebo lenosti. V době globalizace a digitalizace však s poptávkou po zábavě, hrách a zážitcích budeme bojovat nejspíš marně. Jako výhodnější se ukazuje porozumět fascinaci hrou a touze po zážitcích a využít jich právě pro učení a rozvoj. Jedná se totiž o něco zcela přirozeného.

Velmi pěkný pohled na hru předkládá Ladislav Ďurič. Hovoří o ní jako o jedné ze základních forem lidské aktivity, která se uplatňuje po celý život. Přestože v různém věku

může nabírat odlišných forem, podněcuje a podporuje vývoj socializace, individuace a personalizace. V dětství je hra přirozenou potřebou dítěte. Bylo by však chybou ji vidět pouze jako nahromaděný přebytek vitálních sil. Význam má při učení i práci. To samé platí i v dospělosti. Hrou si lidé i zvířata nacvičují úkony a funkce, které budou potřebovat v reálném životě, včetně praktických životních úloh. Hra má rovněž významný společenský charakter – vyžaduje totiž spoluhráče. Díky tomu se v ní uskutečňuje sociální interakce – spolupráce. Tato sociální interakce je ideálně spojená s dodržováním pravidel, vzájemným respektováním se, schopností umět se přizpůsobit, či naopak vyjednávat o vlastních potřebách. Spolu s tím se zde nevyhnutelně učíme i řešení konfliktů (Hotár, Pajtinka, Ďurič, 2000).

Ne všechny hry mají výše uvedený přesah. Nestačí, aby pouze zaujaly nebo vyvolaly emoce. Hry sice mohou sloužit jako zábava, ale to pro nás není jejich jediný smysl. Pro učitele a lektory se jeví jako užitečné, když zařazují především hry nesoutěžní. Soutěživost můžeme částečně využít jako motivaci, ale při vyhodnocování ji není vhodné zdůrazňovat (Pelánek, 2010).

Když hovoříme o učení hrou a zážitkem, často k nim v našem případě dochází ve skupině. Toto je při rozvoji dospělých lidí výhoda sama o sobě, protože ti se nejlépe učí právě jeden od druhého – kopírováním či napodobováním postupů svých kolegů, společným zkoumáním daného problému a dáváním i přijímáním zpětné vazby od kolegů z jejich vlastního týmu. Týmové učení přináší firmě i zaměstnancům výrazně vyšší užitek, než kdyby se každý jednotlivec pokoušel učit samostatně (Wood, 2009).

Pokud pojednáváme o učení pomocí hry a zážitku, je nutné podotknout, že pojem hra zahrnuje více než jen soubor určitých technik a cvičení. Takový omezující pohled by nám naopak v dlouhodobém horizontu mohl v učení a rozvoji spíše bránit. Hra, ještě lépe řečeno hravost, je totiž hodnotou sama o sobě. Její prvky můžeme nalézat, projevovat a rozvíjet snad ve všech lidských činnostech.

Hra je člověku něčím bytostně vlastní. Abychom ji mohli pochopit a plně docenit, nemůžeme zůstat pouze u výkladů učebnic andragogiky, pedagogiky či psychologie. Pokud bychom setrvali jenom na této úrovni, hrozí nám, že ji budeme redukovat na volnočasovou činnost nebo techniku. Jestliže však budeme nahlížet na hru i z pohledu filosofie a divadelních nauk, její možnosti a přesahovost nás možná překvapí.

Podle německého filosofa a fenomenologa Eugena Finka v sobě hra dokáže snoubit to, co se na první pohled zdá neslučitelné. Radostná naivita, bohatá fantazie, povznesenost, uvolnění a svobodně zvolená pravidla se totiž nijak nevylučují se zaujetím, soustředěním a plnou pozorností. Málokdo se na vytyčený úkol soustředí tolik jako dítě, které si právě hraje. Hra sice na jednu stranu stojí proti životní vážnosti a starostem, přesto nemusí trpět myšlenkovou chudokrevností a absencí kritického rozumu. Co když je tomu v některých případech dokonce naopak? Stojí za to se zamyslet nad tím, zda právě jistá naivita není pro myšlení a učení se novým věcem žádoucím a výhodným startovním bodem (Fink 1993).

V podobném duchu hovoří Ivan Vyskočil, který se už desítky let věnuje na pražské DAMU tzv. dialogickému jednání. Hra se jeví jako cosi nevážného, ale přitom z hlediska zážitku velice skutečného. Hra má oproti jiným formám učení výjimečnou schopnost otevírat vědomí a podporovat tak vhled a uvědomění. Nějakým způsobem bourá dosavadní uspořádání a zároveň přináší nové možnosti a oživení. V tomto spočívá přínos hry, který lze později propojit do tvaru a začlenit do celku. Integraci navíc napomáhá zážitek humoru, svobody a jisté autenticity. Při hře se člověk dostává sám k sobě. Je v ní bezstarostný, leč odpovědný, díky čemuž dochází postupem času k většímu sebezpřijetí (Vyskočil, 2012).

Vyskočilův popis přibližuje hru jako něco skoro magického. Radost ze hry lze pozorovat v řeči těla, mimice a zářících očích. Můžeme si toho všimnout nejen u dětí, ale mnohdy i u dospělých a některých zvířat. Nadšení ovšem představuje jen jeden z mnoha argumentů, který ze hry dělá vhodný nástroj k rozvoji a učení. Samotný kontext hry napomáhá vytvářet prostředí, ve kterém je najednou možné zkoušet věci nanečisto, experimentovat a dokonce chybovat. Náhle získáváme zpátky možnost učit se formou pokus – omyl, bez toho, aby nás naše chyby stigmatizovaly. V dobře zvolené hře nás totiž nikdo neznámkuje ani nekritizuje. Dobrý facilitátor chyby naopak vítá a oslavuje.

4.2 Dobrý setting

Pro stimulaci osobnostního růstu je velmi důležité nastavit prostředí, ve kterém pak cvičení a hry probíhají. Anglicky se tomuto nastavení prostředí říká *setting*. Facilitátor je odpovědný za to, aby přítomné ujistil, že se ocitli na místě, které se řídí

humanistickými hodnotami a respektem. Svou vlastní jistotou a autenticitou podporuje ostatní v tom, aby se cítili bezpečně, mohli se vyjadřovat upřímně a bez velkých obav si dovolili vyzkoušet interakce, které jim pomohou v procesu vlastního seberozvoje.

Andragog Jack Mezirow, který pro proces hlubokého osobnostního růstu používá pojem transformativní učení, zdůrazňuje přínos bezpečného a podpůrného prostředí, v němž je možné reflektovat své zkušenosti a zpochybňovat své předpoklady, ve kterém je možný jak kritický dialog, tak spolupráce. Podle něj by se kvalitní prostředí workshopu mělo vyznačovat důvěrou a otevřeností, které vybízí účastníky ke sdílení pocitů, myšlenek i nápadů (Mezirow, 1991).

Toho lze dosáhnout vytvořením přívětivého a inkluzivního prostředí, v němž se všichni účastníci cítí být oceňováni a vyslyšeni. Je rovněž důležité, aby zde bylo možné riskovat bez obav z odsouzení nebo zesměšnění. Významnou roli hraje také vytváření příležitostí pro spolupráci a dialog. Zapojením do kritické reflexe a diskuse s ostatními mohou účastníci zpochybnit své staré perspektivy a získat nové poznatky a porozumění (Mezirow, 1991).

Tréninkové prostředí by se mělo vyznačovat bezpečím a podpůrným přístupem, ve kterém se mohou jednotlivci svobodně vyjadřovat a experimentovat. Dosáhnout toho lze vytvořením jasných hranic a pokynů pro interakci ve skupině, a také navázáním důvěrného a respektujícího vztahu mezi členy skupiny a facilitátorem. Prostor by také mělo být strukturováno tak, aby umožňovalo zkoumání a vyjadřování všech myšlenek, pocitů a chování. To zajistíme pomocí technik, jako je hraní rolí, zvědomování a dialogů, které umožní jednotlivcům své zkušenosti reflektovat i sdílet (Corey, 2016).

V našem případě chceme společně s účastníky po celou dobu workshopu spoluvytvářet také prostředí otevřenosti a lehkosti. Jen tak mohou postupně přicházet na to, že autenticita může být jednodušším i efektivnějším způsobem komunikace. Nejenže se spolu lépe dorozumíme, ale posílí to i naše vztahy. To, že účastníci během workshopu prožijí několik hlubokých a emočně silných zážitků, bude sounáležitost i důvěru ve skupině posilovat.

Jelikož se účastníci v průběhu workshopu ponoří do zážitkových cvičení, které často, minimálně do určité míry, přistupují ke komunikaci, upřímnosti a opatrnosti odlišně od toho, jak praví většinový společenský úzus a naučené normy, je užitečné tuto skutečnost na začátku tematizovat. Můžeme otevřeně poukázat na to, že během

workshopu budeme narážet na zavedená paradigmat, a že z tohoto důvodu je žádáme o kombinaci dvou postojů najednou. Jednak aby používali své kritické myšlení, ale současně se snažili být zvědaví a experimentovali. Nechceme totiž, aby účastníci ohledně autenticity a autentického leadershipu cokoliv slepě akceptovali. Chceme ovšem vytvořit prostor, kde si takovou komunikaci mohou sami nejdříve nezávazně vyzkoušet a následně, na základě vlastní reflexe i zpětné vazby ostatních, se sami rozhodli, co a nakolik jim dává smysl a jakým způsobem by tyto nové znalosti a dovednosti chtěli do svého způsobu leadershipu zakomponovat.

Důležitou součástí dobrého workshopového settingu je také optimální poměr mezi praktickými cvičeními a teorií. Praktická část by měla z povahy věci převažovat, ale ani teoretické bloky nesmějí nudit a účastníci z nich musí získat dojem, že se dovídají něco nového, důležitého, a hlavně aplikovatelného v jejich dennodenním pracovním, případně i osobním životě. Ideální je, když tyto teoretické teze mohou co nejdříve ověřit během následných praktických cvičení.

Jelikož se v našem pojetí opírá autenticita hlavně o porozumění a kontakt s vlastními emocemi, pak jsou cvičení navrhována tak, aby v nich účastníci mohli být co nejvíce v kontaktu se svým tělem. Základem je vést účastníky po celou dobu workshopu k vědomému percipování toho, jaké viscerální vjemy vnímají, jaké prožívají emoce a k čemu je tyto emoce mobilizují.

Umět vytvořit dobrý setting znamená i to, že si jsme jako facilitátoři vědomi odlišnosti práce s jednotlivými skupinami. Každá skupina má totiž odlišnou strukturu a dynamiku, rozdílné zkušenosti, a tím pádem i očekávání a potřeby. Pokud se například setkáváme s formálněji či kritičtěji naladěnou skupinou, bývá na místě nejdříve začít zhruba hodinovou powerpointovou prezentací, která shrnuje základní poznatky ze všech předchozích kapitol, zejména však z kapitoly o emocích, aby si osvojili základní emoční gramotnost a získali emoční kompas. Aby nebyl výklad monotónní, je možné ho prokládat jednak užitečnými příběhy z praxe, a hlavně jednoduchými cvičeními. Během tohoto úvodu je naším úkolem také přesvědčit účastníky o tom, že tématu skutečně rozumíme, a že jsme kompetentní jim po stránce autentického leadershipu něco předat.

V případě, že jsou kultura organizace i očekávání účastníků více uvolněné, můžeme začít pouze s krátkým úvodem, a následně se rovnou ponořit do jednotlivých

zážitkových cvičení. Teoretické bloky pak vkládáme mezi ně. V českém prostředí se podobným způsobem rozhodujeme i o tom, jestli si budeme všichni během workshopu vykat nebo tykat. Pokud to alespoň trochu jde, tykání se pro rozvoj autenticity vyplácí více než vykání.

Jelikož jde v rozvoji autentického leadershipu o opravdové transformativní učení, kdy se dotýkáme hlubokých struktur osobností, je nutné, abychom pracovali s motivovanou skupinou a naprostá většina účastníků se workshopu účastnila z vlastní iniciativy. Pokud by tomu tak nebylo, potýkali bychom se s tak velkou rezistencí, že by byla naprostá většina facilitátorského úsilí odsouzena k neúspěchu.

Abychom ještě lépe nastavili prostředí, vybidneme na začátku workshopu účastníky k dodržování tří dohod. První je povinná a zní: 1) „O zkušenostech ostatních účastníků budu mimo workshop hovořit jedině tak, abych zachoval jejich anonymitu.“ Další dvě už jsou jen doporučené a znějí: 2) „Během celého workshopu budu v rozhovorech s ostatními maximálně upřímný.“ 3) „Během workshopu budu méně opatrný a častěji riskovat, než je pro mě obvyklé.“

Dvanáct níže uvedených zážitkových cvičení vydá spolu s teorií minimálně na jeden komplexní, zajímavý a vtahující workshopový den. Optimální počet účastníků pro tento workshop tvoří skupina 8 až 12 osob. Je však možné jej prospěšně realizovat i ve skupině 6 až 16 osob. V rozvojových cvičeních si přitom klademe za úkol sledovat a rozvíjet čtyři klíčové charakteristiky autentického leadershipu, tedy odvahu ke konfliktu, emoční povědomí, přijetí zranitelnosti a humanistické hodnoty.

4.3 Soubor zážitkových her a cvičení pro rozvoj autentického leadershipu

4.3.1 Kruh upřímného představování

Časová dotace: 5–10 minut na jedno kolo

Kontext: Na začátku workshopu je nutné, aby se facilitátor a účastníci společně seznámili. V tomto případě nám však jde o víc než pouhá jména, jde nám o nastavení prostředí pro celý zbytek workshopu. Chceme, aby účastníci trochu zariskovali a skočili do toho po hlavě. Jen tak se nám totiž může hned na začátku podařit zpochybnit převládající, omezující přesvědčení, že s upřímností se musí začínat pomalu a opatrně. Primárně totiž důvěra vzniká z upřímnosti, nikoliv upřímnost z důvěry.

Zadání: Vycházíme z klasického sezení v kruhu. Cvičení uvedeme tím, že se na začátku všichni představíme. A jelikož jsme se tu sešli s cílem rozvíjet autenticitu, uděláme si to trochu těžší a zajímavější tím, že v každém z pěti kol, kromě svého jména, odhalíme i něco dalšího. Abychom šli ostatním příkladem a současně upřesnili zadání, tak rovnou začneme: 1) „Jmenuji se a situace, ve které je pro mě nejtěžší být upřímný, je“ Následně pohledem či slovy vyzveme účastníka vedle, aby pokračoval. Pokračujeme popořadě dokola, a jakmile se slovo vrátí zpět k nám, navážeme následujícími koly:

- 2) „Jmenuji se a co bych nechtěl, abyste o mně věděli, je“
- 3) „Jmenuji se a emoce, jakou prožívám nejméně rád, je“
- 4) „Jmenuji se a sám sebe nejčastěji sabotuji tím, že“
- 5) „Jmenuji se a co bych si chtěl z workshopu odnést, je“

Proces: Naším úkolem je účastníky během celé aktivity podporovat a povzbuzovat. V případě, že u někoho vnímáme neshvělost či naopak projev odvahy, je na místě nonverbální, či dokonce verbální poděkování. Jako facilitátoři se cvičení plně účastníme, čímž do jisté míry určujeme nadstandardní míru otevřenosti. Podle počtu účastníků buď můžeme počet kol snížit, nebo zvýšit; podle jejich zkušenosti zase

můžeme některé otázky vyměnit za lehčí či složitější. V případě menšího počtu účastníků či jejich pokročilosti se můžeme také citlivě doptávat. V samotném závěru všem poděkujeme a za předpokladu, že je někdo něčím zaujal, vyzveme je k tomu, ať si vzpomenu na dohodu o riskování a během přestávek za dotyčným přijdou, řeknou mu to a navážou na úvod krátkým rozhovorem.

Cíle: Toto cvičení ilustruje, že vytvořit prostředí hluboké upřímnosti je jednodušší, rychlejší i bezpečnější, než si většina lidí myslí. Sdílení každého člena skupiny má tendenci prohlubovat úroveň otevřenosti a současně dodává ostatním členům inspiraci i odvahu činit totéž. V tomto směru je upřímnost nakažlivá a může vést k vytvoření velmi pozitivní a spolupracující atmosféry v rámci skupiny. Takové důvěrné prostředí je současně bezpečným prostorem k experimentování, kde se nemusíme bát cizího ani nového. Jako facilitátoři zároveň díky odpovědím sbíráme důležitá data o tom, co chtějí účastníci rozvíjet a na co se zaměřovat.

Zážitek z celého cvičení dává pochopit, že podstata dobrého leadershipu nemusí být o zatajování a snaze působit dokonale, ale může být o autenticitě a upřímnosti. Leaderi získávají odvahu odhodit masky a mluvit o svých silných i slabých stránkách. Pomáhá jim to přijmout i ukázat své lidství, aniž by musely být ohroženy jejich kompetence. Při takovém druhu sdílení vzniká mezi lidmi blízkost, a hlavně upřímný zájem jeden o druhého. Současně tento zážitek nabízí leaderům v podstatě návod, jak snadno a přirozeně, skrze princip sebeodhalení, mohou i oni spoluvytvářet prostředí otevřenosti a zájmu ve svých týmech.

V tomto cvičení rozvíjíme všechny čtyři atributy autentického leadershipu současně. Odhalování sebe sama totiž vyžaduje odvahu vystavit se nepřijetí (konfliktu) i ukázání vlastní zranitelnosti či stínu. Emoční gramotnost zase tematizuje znění otázek jak explicitně, tak implicitně. Za humanistické zase lze považovat kultivaci prostoru pravdivosti, zájmu o druhého člověka, hlubokého zkoumání i přijetí lidství jako takového.

4.3.2 110% pozornost

Časová dotace: 20 minut

Kontext: Žijeme v době, kdy o naši pozornost usiluje mnoho podnětů najednou. Multitasking je v mnohých případech prezentován jako kýžený ideál. Ovšem zapomínáme, že takový přístup není dobrou odpovědí na všechno. Zejména v komunikaci a vedení lidí zpravidla nadělá více škody než užitku. Jelikož máme všichni „radary“ na autenticitu ostatních, velmi rychle postřehneme, když nám někdo nevěnuje plnou pozornost. Ve světě organizací není výjimkou, že má nadřazený s podřazeným one-on-one meeting, ale přitom myslí na něco jiného, nebo mu u toho dokonce pípne mobil.

Zadání: Požádáme účastníky, aby utvořili dvojice s někým, kdo na ně působí odlišně než oni, a posadili se vedle sebe. Následně si mají zvolit, kdo bude osoba A a osoba B. Poté požádáme osobu A, aby si vybavila nějaký významný příběh ze svého osobního či pracovního života, o který by se byla ochotna s osobou B podělit. Ještě než ji necháme hovořit, veřejně dáme osobě B „podivnou“ instrukci, že má poslouchat pouze s 25% pozorností. Pak necháme osobu A cca 2 minuty hovořit. Po uplynutí času vyzveme osobu A, aby sdílela, jak se během rozhovoru cítila.

Následně se obě osoby vystřídají. Osoba B v tomto případě začíná také s 25% pozorností, ale už po zhruba 30 vteřinách ji požádáme, aby svoji pozornost zvýšila na 100%. Po dvou minutách se osoby opět vystřídají. Teprve poté je necháme, nejdříve ve dvojici, a pak i nahlas ve skupině, reflektovat.

Nakonec zadáme poslední instrukci, když obě osoby postupně požádáme o zvýšení své pozornosti až na 110%. Následuje poslední reflexe. Nyní se ptáme, jaké kvality tvoří ten rozdíl mezi 100% a 110% pozorností.

Proces: Na začátku je naším úkolem hlídat, aby to některý účastník při 25% zadání s pozorností nepřeháněl. Příliš svědomitým účastníkům musíme nabídnout „tréninkové povolení“ být chvíli „neslušní“. Po celou dobu vedeme účastníky k reflexi toho, jakých rozdílů si jako vypravěči i posluchači na svém prožívání a komunikaci všimají při třech různých úrovních pozornosti. Současně je vedeme k uvědomování

toho, co přesně jim pomáhá držet vyšší pozornost – může se jednat o oční kontakt, neskákání do řeči, vnímání vlastního těla namísto myšlenek atd.

Cíle: Chceme ukázat, že ačkoliv si to neradi přiznáváme, tak ostatní lidé velmi rychle a intuitivně poznají, jestli o ně projevujeme autentický zájem nebo nikoliv. A hlavně, že tato skutečnost má vliv nejen na kvalitu našich rozhovorů, ale i kvalitu a důvěrnost našich vztahů. Leaderi si na vlastní kůži zažijí nejen to, jak je nepříjemné, když jim druhý člověk nevěnuje plnou pozornost, ale i to, že sám posluchač má svoji nepozorností schopnost zcela otrávit a zablokovat sdělovatele. Naopak plná pozornost posluchače na obou stranách probouzí emoce. To je mimochodem důvod, proč se mu někdy snažíme vyhnout, protože tyto emoce nechceme cítit. V tomto cvičení rozvíjíme nejen schopnost lidem naslouchat, ale spolu s tím se implicitně učíme i porozumět jejich potřebám. V podobě autentického zájmu o druhé tedy rozvíjíme humanistické hodnoty a sekundárně i emoční gramotnost.

4.3.3 Oslava chyby

Časová dotace: 10 minut

Kontext: Jak jsme uváděli v předchozím textu, lidé mají tendenci se instinktivně vyhýbat chybě. Toto je podpořené zastaralým vzdělávacím systémem i výchovou. Kontext hry však umožní v bezpečném prostředí chybovat, aniž by to mělo velké, reálné důsledky. Jak bylo uvedeno, autentický leader si je vědom svých chyb a stínů a dovede je ukazovat. Zároveň ho nesusazuje strach z toho, že by se nějaká chyba stala, nebo že by se na nějakou jeho chybu přišlo.

Zadání: Rozdělíme účastníky do dvojic tak, aby stáli čelem proti sobě. Účastníci mají za úkol společně počítat do tří, přičemž se po každém čísle střídají. Jelikož je počet čísel lichý, vychází každé číslo na někoho jiného. Když dojdou na konec, pokračuje druhý hráč od začátku. V prvním kole říkají účastníci pouze čísla. Ve druhém nahradíme číslo 1 tlesknutím. Ve třetím kole nahradíme číslo 2 výskokem. Ve čtvrtém kole nahradíme číslo 3 otočkou. To, že účastníci pravidelně střídají čísla, tleskání, výskok a otočku, s sebou nese téměř jistotu chyby. Takže poslední instrukce

zní, kdykoliv se stane chyba, tak ji oslavte. Jako oslavné gesto mohou účastníci využít například pokřik „hurá!“, společné skandování „je super dělat chyby!“, společný „placák“ dlaněmi, v případě uvolněné skupiny dokonce obejmutí.

Proces: Během cvičení lektor podporuje účastníky k přijetí chyby a uvědomění, že chyba k náročné činnosti vždy patří a je součástí autentického leadera. Současně dohlíží na oslavování, protože jej mají účastníci někdy tendenci považovat za trapné a vyhýbají se mu. V takovém případě, zejména na začátku, musíme oslavovat společně s nimi. V závěru cvičení v celé skupině společně reflektujeme.

Cíle: Toto cvičení pomáhá leaderům přijmout svoji nedokonalost a zbavit se perfekcionismu, který jim vlastně brání se cokoliv učit. Podporuje je v odvaze, a aby se pouštěli do dalších náročných cvičení, přestože mohou chybovat. A jelikož o nic nejde, není to vážné, vzniká blízkost a chyby ostatních lidí účastníky uklidňují. V tomto cvičení rozvíjíme hlavně přijetí vlastní zranitelnosti a současně humanistické hodnoty tím, že přijímáme, dokonce oslavujeme, chyby ostatních. Kvalitní učení čehokoliv se totiž bez chyb neobejde.

4.3.4 Je zřejmé, představuji si

Časová dotace: 15 minut

Kontext: Kořeny tohoto cvičení sahají až do šedesátých let minulého století, konkrétně do dob působení Fritze Perlse na gestaltových workshopech v kalifornském seberozvojovém institutu Esalen. Předmětné cvičení vzniklo proto, že gestalt přístup považuje za nutné precizně rozlišovat mezi objektivní realitou a myšlením o realitě. Jinými slovy na hluboké úrovni rozumět tomu, jaký je rozdíl mezi popisným jazykem a vyhodnocujícím jazykem. Schopnost precizního rozlišení mezi fakty a domněnkami je totiž naprostým základem pro jakékoliv další efektivní dorozumívání mezi lidmi. Představy mohou být fajn, většinou jsou zábavnější a zajímavější než čiré pozorování přítomného okamžiku „tady a teď“. V rámci kreativních činností, hry, ale i kritického myšlení, mohou být představy dokonce velmi užitečné. Avšak problém nastává ve

chvíli, kdy začneme naše představy považovat za fakta a z nějakého důvodu ztratíme schopnost tyto dvě kategorie od sebe odlišit.

Zadání: Rozdělíme účastníky do dvojic tak, aby byli s někým novým a posadili se na naproti sobě. Jejich úkolem je se na sebe dívat a vzájemně se střídat ve sdílení za pomoci věty: „Je zřejmé, představuji si,“ Jako první mají přitom doplnit něco, co na druhém člověku vidí svými očima, a za „představuji si“ mají doplnit první asociaci, kterou v souvislosti s tímto vizuálním vjemem mají. První kolo trvá 3 minuty. Po první minutě dáme dvojicím pokyn, ať ve svých sděleních zrychlí. Ve druhé minutě dáme další pokyn, ať zrychlí ještě víc. Po skončení aktivity mají účastníci ještě tři minuty na reflexi toho, co si během tohoto cvičení uvědomili a co si myslí, že je jeho cílem. Na závěr, pokud s tím v průběhu nepřijdou sami, se účastníků ptáme: „Kdo se alespoň jednou během cvičení cenzuroval? Co se dělo, když jste zrychlili?“ Závěr ještě věnujeme společné reflexi.

Proces: Při tomto cvičení je naším úkolem jako facilitátorů mezi dvojice chodit a jejich sdělením bedlivě naslouchat. Ačkoliv je to účastníkům nepříjemné a nevidí v tom ze začátku smysl, musíme zejména dohlédnout na přesnou stavbu vět. A současně také na to, jestli ve svých sděleních, namísto toho, co je zřejmé, neříkají nevědomky to, co si představují. V takovém případě je musíme důsledně opravovat. Během cvičení vedeme účastníky ke zrychlování, protože větší tempo ztěžuje snahu o sebekontrolu. To následně přispívá k větší bezprostřednosti i transparentnosti, dvou katalyzátorů autentického projevu. Účastníkům je dobré připomínat, že cesta k autenticitě vede nikoliv přes dlouhé přemýšlení a sofistickované vyjadřování, ale více přes impulsivní a co nejjednodušší řeč.

Cíle: V tomto cvičení nám jde především o uvědomění, že existuje rozdíl mezi popisem a hodnocením, a že máme všichni tendenci v emočně vypjatých okamžicích na tyto rozdíly zapomínat. Dále si účastníci všimnou toho, že jim jejich hodnocení ostatních nabíhají okamžitě a automaticky. Problém však není v tom, že nás tyto úsudky napadají. To nemůžeme ovlivnit, jedná se o přirozený proces. Jak bylo řečeno, problém nastává tehdy, pokud obě strany své domněnky vydávají za fakta. V takovém případě

už totiž žádnou shodu nenajdeme. Z těchto důvodů musejí být tedy leaderi dvojnásobně důslední v tom, aby se ve složitých komunikačních situacích drželi co nejvíc popisného jazyka namísto evaluačního. Tímto nastavujeme základy veškeré budoucí komunikace tak, že budou obsahovat sdělení faktů, nikoliv představ.

4.3.5 Pravěčtina

Časová dotace: 45–60 minut

Kontext: Jako kultivovaní lidé jsme zpravidla vedeni k tomu, abychom naše postoje vždy odůvodňovali. Zejména to platí u výhrad. Příliš dlouhé vysvětlování však komunikaci a zpětnou vazbu devaluje tím, že druhý člověk začne chtít svůj pohled také vysvětlovat. Tím často vznikne nekonečná „vysvětlovaná“, kdy už vlastně žádná strana příliš neposlouchá, protože si připravuje další argument. Vrátit se tedy musíme na úplný začátek, kdy jsme byli děti nebo pravěcí lidé. Jako velmi malé děti, v časech, kdy naše nervová soustava po narození teprve dozrávala, tedy ještě předtím, než jsme dokázali rozeznávat mezi sebou jednotlivé emoce, jsme nejdříve rozlišovali naše prožitky výhradně do dvou kategorií, a to na libé a nelibé. Pravěčtina je analogií na tuto nejzákladnější kategorizaci. Lze totiž předpokládat, že když se u našich prapředků vyvíjela řeč (spíše než o řeči, by se dalo hovořit o dorozumívání se pomocí zvuků), nejdříve také dokázali vyjadřovat hlavně libost a nelibost, souhlas a nesouhlas, přijetí či odmítnutí.

Lidská komunikace od té doby prošla velkým vývojovým skokem a naše řeč i slovní zásoba se staly mnohem sofistikovanější. To ale neznamená, že tato složitost je pro dorozumění se vždy výhodná. Mnohdy je naopak potřeba komunikaci zjednodušit. Ať se totiž jedná o cokoliv, pokaždé o tom můžeme říct, jestli se nám to spíše líbí, nebo nelíbí. Ano, někdy je dobré si věci vysvětlit anebo sdělení zjemnit. Ke všemu se dostaneme. Avšak příliš často to děláme předčasně. Mnohdy totiž takové jednání vyplývá z naší touhy vyhnout se konfliktu a nikoho nezranit.

Zadání: Vycházíme z klasického sezení v kruhu. Účastníky nejdříve seznámíme s kontextem a konceptem pravěké komunikace. Poprosíme je, aby během příštích 45 minut k sobě hovořili pouze za použití dvou nejzákladnějších vět: 1) „Líbí

se mi na tobě“ a 2) „Nelíbí se mi na tobě“ Současné místo prázdných teček doplní vždy jeden fakt, jak jsme se to naučili v předchozím cvičení – Je zřejmé, představuji si. Abychom překonali jejich rezistenci, požádáme účastníky, aby k celému cvičení přistupovali jako k experimentu a vyhodnotili jej až na základě svých zkušeností na jeho konci. Uklidníme je, že ani my tímto stylem nemluvíme v každém okamžiku svého soukromého nebo profesního života, ani že se nejedná o ideální nástroj pro zpětnou vazbu. Jedná se však o elementární základ přímočaré komunikace, ke které se musíme umět vrátit tehdy, pokud se naše sofistikovaná komunikace příliš zaplete. Jdeme příkladem a začínáme kolo. V tom prvním nejdříve každý sdělí jedno ocenění. Ve druhém každý sdělí jednu výhradu. Pak už se pokračuje popcorn stylem bez vyzvání. Naším záměrem je postupně vytvořit takové flow, kdy už není potřeba účastníky povzbuzovat, ale že je reagovat na sebe navzájem začne bavit.

Proces: Naším úkolem jako facilitátora je držet prostor. Musíme být trpěliví a uvědomovat si, že navrhovaná přímočarost jde zpravidla proti duchu toho, co se účastníci celý život učili. V první řadě sledujeme kongruentnost vyjádření. Pokud spatříme znatelný nesoulad mezi verbální a neverbální komunikací účastníků, upozorníme je na to tím, že je otázkou či postřehem přivedeme zpátky k vnímání jejich viscerálních tělesných vjemů, které jejich sdělení zákonitě doprovázejí. Učíme je mezi jednotlivými větami dělat pauzy. Říct se může všechno, ale pouze uvedeným způsobem, postupně, s alespoň dvouvteřinovou přestávkou na integraci. Hlídáme, aby účastníci drželi správnou stavbu vět. Pokud mají navzdory zadání tendenci odůvodňovat své prožívání a nelze je zastavit, učíme je alespoň místo slova „protože“ používat spojení „představuji si“. V tomto případě se jedná o méně škodlivý způsob vysvětlení, protože se nevydává za argument, ale za představu. V této fázi nechceme, aby lidé říkali jakékoliv požadavky, jenom se učíme vyjadřovat a být s tím, co je. Pravěký člověk ani dítě totiž nevyjadřuje primárně, proč je naštvaný či veselý, ale jak moc. Pokud začnou být účastníci frustrováni omezujícím zadáním, že prozatím nemají povoleno vysvětlovat, nabídneme jim, aby nám svoji výhradu vyjádřili pravěčtinou.

Cíle: Pravěčtina je jednou z nejzásadnějších a zároveň nejsložitějších dovedností k osvojení. Z toho důvodu je hodnotné už jen to, že si ji účastníci mohou v bezpečném

prostředí poprvé vyzkoušet. Nemusí se jí, a během hodiny ani nemohou, naučit ovládat dokonale ihned. Smyslem je pochopit, že zjednodušení naší komunikace umožňuje, aby naše sdělení měla skutečný dopad a nedošlo k jejich rozměňování či zacyklování. Leaderi si vyzkouší, že nemusí dalekosáhle vysvětlovat, aby je druhá strana pochopila. Jelikož nehodnotíme, ale popisujeme, tak zůstává komunikace čistá a příjemci ji nevnímají jako ponižující. Konflikt v pravěčtině se tak nestává toxickým, ale současně ani není zametán pod koberec. To by totiž dříve či později vedlo k tomu, že potlačovaný hněv stejně vyjde na povrch a začne se projevovat pasivně agresivním chováním.

Pravěčtina ve své surové podobě samozřejmě ve většině případů není ideálem leaderovské komunikace. Však se také nejedná se o cvičení pro zpětnou vazbu, ale o cvičení pro rozvoj srozumitelného ocenění i ohraničení. Jde o jakýsi prázáklad pro veškerou další komunikaci, podobně jako jej v našem jazyce tvoří „ano“ a „ne“.

Pokud se totiž s někým chceme dorozumět, nejdříve se musíme naučit nejzákladnější mluvu, až pak můžeme přidávat. Použití pravěčtiny je pro leadera užitečné zvláště tehdy, když se ve sporu s ostatními dostane do slepé uličky. V takové situaci nefunguje opatrnost, ale naopak odvaha sdělit co nejpřímočařeji své výhrady a ocenění. V tomto cvičení tedy rozvíjíme primárně odvahu ke konfliktu a emoční gramotnost. Jelikož součástí cvičení není jen výhrady a ocenění sdělovat, ale rovněž poslouchat, kultivujeme tím sekundárně také humanistické hodnoty a přijetí zranitelnosti.

4.3.6 Mapa přípravy na život

Časová dotace: 30–45 minut

Kontext: Hluboká přesvědčení o tom, jaké chování je správné, a jaké je špatné, si nejvíce osvojujeme v prvních dvanácti letech života. V tomto čase jsme velice receptivní a naše ochota poslouchat dospělé i snaha jim vyhovět je umocněna ještě tím, že neznáme žádné jiné alternativy. Naši „školitelé“, tedy rodiče, starší sourozenci, tety, učitelé, trenéři či skautští vedoucí, nás, zpravidla s dobrým úmyslem, vedli k tomu, abychom věděli, k čemu se snažit přibližovat, a hlavně čemu se vyhýbat. Tyto lekce jsou v nás i po letech více přítomné, než si připouštíme. Problém nastává ve chvíli, když začnou hrát tyto lekce v rámci naší životní orientace větší roli než náš evolučně daný emoční kompas. Některé z takových lekcí pak mohou být překážkou k naší autenticitě.

Dokud si nezačneme být těchto procesů vědomi, tak žijeme náš každodenní život na základě jakéhosi autopilota.

Zadání: Začínáme v klasickém sezení v kruhu. Krátce vysvětlíme kontext a poprosíme účastníky, aby si vzali papír a něco na psaní. Zpočátku se pracuje samostatně. Doprostřed papíru mají napsat své jméno a následně okolo zakreslit do bublin jména klíčových lidí z prvních dvanácti let jejich života, kteří na ně měli nejbližší a největší vliv. S tím, že vzdálenost bubliny od účastníkovy jména ukazuje četnost vlivu této osoby a velikost bubliny ukazuje sílu jejího vlivu. Až budou mít hotovo, poprosíme je, ať obrázek nejdříve několik minut reflektují a poté si zapíší: 1) tři hlavní lekce o tom, čemu se měli jako děti za každou cenu v životě vyhnout; 2) tři strategie, kterými jako děti potlačovali svoji autenticitu; 3) tři konsekvence, kterých se jako děti nejvíce báli (Vyplácí se celý postup krátce ilustrovat na flipchartu s vlastním autentickým příběhem.) Na závěr všichni utvoří libovolné dvojice a společně reflektují, jestli a jak zkušenosti z jejich mládí ještě dnes ovlivňují jejich způsob vedení.

Proces: Toto cvičení má tendenci ještě více prohloubit atmosféru ve skupině. Pravěctina se dá brát, zejména v první osmělovací fázi, ještě jako zábava, ale nyní je všem jasné, že se půjde hluboko. Vycházíme z toho, že během dětství sdružujeme určité podněty, kterým přisuzujeme vysokou hodnotu a ani si neumíme představit, že by to mohlo být jinak. A zároveň z toho, že první krok k jakékoliv změně, je nejdříve uvědomění si výchozího stavu. Vedeme proto účastníky ke zkoumání svých automatických životních strategií z dětství. Pomáhají k tomu otázky typu: „Jaké jste dostávali dobré rady a doporučení? Jaké jste dostávali špatné rady a doporučení? Jaké emoce jste v té době nejčastěji cítili? Jaké vlastní závěry jste si o životě udělali na základě pozorování vašich vychovatelů? Co vás učili o mezilidských vztazích? Dávali vám najevo, že svět je bezpečné nebo nebezpečné místo?“

Cíle: Poctivou reflexí nad jejich vlastním životem chceme leaderům ukázat, že ačkoliv dosáhli díky výchově svých rodičů a dalších „školitelů“ v životě velkého úspěchu (čehož důkazem je už jen to, že zastávají ve svých organizacích pozici leaderů), tak některé přijaté názory na svět a mezilidské vztahy pravděpodobně nadělaly i nějakou

škodu. Staly se z nich totiž automatismy v našem jednání. Ty nám sice někdy usnadňují život, ale zároveň nás mohou omezovat. Chceme tedy, aby si účastníci tyto automatismy zvědomili a seznámili se s nimi. Díky podpůrnému prostředí skupiny se na ně mohou podívat s větší laskavostí a zároveň si všimnout, že by věci mohly být i jinak. Tímto dostávají možnosti si svoji mapu trochu překreslit tím, že začnou uvažovat nad opuštěním některých nevýhodných a obsoletních direktiv dětství.

Na těch je problematické zejména to, že nevychází z našich přirozených emocí, ale spíše z naší reakce na emoce v podobě snahy o jejich kontrolu. Dále toto cvičení ukazuje, že zranitelnost a konfliktnost je v nás jako v lidských bytostech už odmala implicitně zakořeněná. Tímto cvičením rozvíjíme zejména přijetí zranitelnosti. Zájem o to, co nás lidsky formovalo, se zároveň dá vnímat jako rozvíjení humanistických hodnot. Hlubokým ponorem do sebe zase implicitně rozvíjíme emoční povědomí.

4.3.7 Někdy předstírám

Časová dotace: 20 minut

Kontext: Předstírání samo o sobě nemusí být škodlivé. Veškerá lidská hra je založená na předstírání. Zvířata také někdy předstírají, hlavně pro ochranu života či získání výhody. Tohle se za určitých okolností týká i nás lidí, nicméně zvykli jsme si v určitých situacích předstírat i tehdy, kdy nejenže nemusíme, ale toto jednání nám víc škodí, než pomáhá, protože snižuje naši autenticitu. Chceme si svůj sebeobraz před druhými, i sami před sebou, natolik silně zachovat, že máme tendence radši obětovat naši schopnost i potřebu se s ostatními lidmi sblížit a porozumět si s nimi.

Zadání: Vycházíme z klasického sezení v kruhu. Cvičení krátce uvedeme a hned sami přejdeme k jeho předvedení. Navážeme oční kontakt s osobou po pravici a řekneme jí například: „Někdy předstírám, že jsem sebevědomý, zatímco ve skutečnosti cítím nervozitu.“ Posлуhačovým úkolem bude nejdříve pouze říct: „Děkuji.“ Až poté se otočí k osobě po jeho pravici a naváže svým vlastním sdělením za použití a doplnění věty: „Někdy předstírám....., zatímco ve skutečnosti“ Tímto způsobem dokončíme celé kolo. Podle nálady a počtu účastníků můžeme jet celkem tři až pět kol. V závěru cvičení společně reflektujeme.

Proces: Toto cvičení postupuje většinou velmi plynule a jednoduše, lidé se totiž vzájemně inspirují k odvaze se otevřít, a tím i k hlubokému sdílení. Standardní počet kol je tři. Pokud je ve skupině zájem pokračovat, můžeme následující kola trochu inovovat tím, že dáme extra instrukci ve formě například: „Dneska jsem před tebou předstíral, zatímco“ Nebo: „Na posledním meetingu jsem předstíral, zatímco“ Na závěr všichni společně reflektujeme, proč předstíráme. Pokládáme otázky: „Co myslíte, že tímto cvičením chceme ukázat? Čeho jste si všimli u sebe? Jak vám bylo, když ostatní lidé sdělovali svoje předstírání? Jak se při tom změnil váš vztah k nim? Měli jste k nim blíže nebo dál? Proč v životě předstíráme? Je možné vůbec nepředstírat? Mohli bychom předstírat méně? Mohli bychom se ke svým předstíráním častěji přihlásit?“

Cíle: Nejčastější zjištění účastníků bývají, že všichni předstíráme. Dále že nejde nepředstírat, ale že možná předstíráme příliš často, a ne vždy je to potřeba. Zároveň toto cvičení ukazuje cestu, že se můžeme ke svému předstírání celkem jednoduše přihlásit, ostatní nás za to budou pravděpodobně mít dokonce raději, a o to více nás přijmou, jelikož to sami dělají také. Účastníci též prožijí, jak je přiznání či uznání vlastního předstírání samo o sobě osvobozující a sblížující.

Toto cvičení pomáhá leaderům všimnout si vlastních automatismů. Snažíme se proto pomoci jim navrátit předstírání znovu do užitečné formy tím, že zmiňujeme jeho roli pro mezilidské hry a humor. V tomto cvičení rozvíjíme humanistické hodnoty tak, že vytváříme prostředí upřímnosti, kde se za chyby netrestá a neposmívá. Současně ukazujeme, že my lidé jsme si všichni podobní, a že spolu máme víc společného než rozdílného. Z povahy věci zde také pokračujeme v rozvoji odhalování zranitelnosti a částečně i emočního povědomí.

4.3.8 Kdy jsem naposledy zalehl granát?

Časová dotace: 30 minut

Kontext: Toto cvičení je inspirováno americkým vojákem Wiliamem Kyle Carpenterem, který v roce 2010 na misi v Afganistánu za cenu vlastních vážných

zranění zachránil život svému kolegovi, když svým tělem zalehl přiletivší granát. Skrze tento příběh se snažíme ilustrovat, že lidé ve snaze ochránit ostatní zalehávají někdy „větší granát, než je zdrávo“. A přestože se tak děje s dobrým úmyslem, může to mít trvalé následky. Některá hrdinství za to stojí, jiná však ne. Nejvíce škody mohou nadělat takové situace, kdy konáme automaticky, nevědomě.

Zadání: Účastníky rozdělíme do dvojic. Seznámíme je s kontextem a vyzveme je, aby každý z nich popsal jednu událost ze svého pracovního života, kdy za někoho jiného zalehl granát. Během pěti minut pak každá osoba popisuje situaci, ve které neassertivně upozadila sebe samu na úkor sociálního smíru nebo přijetí. Může při tom reflektovat, jestli jednání vycházelo z její autenticity nebo vycházelo z nějakého automatismu. Účastníci si následně na oba příběhy sdělí zpětnou vazbu. Závěrem má ještě každý ve skupině zhruba minutu na to říct, jaké granáty má tendenci zalehávat a co si během cvičení uvědomil.

Proces: Naším úkolem je vést účastníky k reflexi pozitivních a negativních dopadů svého jednání, a to jak z pohledu krátkodobého i dlouhodobého. Hloubku můžeme podpořit uvedením vlastního příběhu a poznatků z něj. Jako facilitátoři můžeme účastníky podpořit těmito otázkami: „Co vás k zalehnutí granátu motivuje? Jak jste se této strategii naučil? Co vás zalehnutí granátu doposud stálo? Nakolik se vám tato strategie vyplatila? Co byste udělali příště jinak?“

Cíle: Toto cvičení ukazuje leaderům jejich možné tendence k automatickému záchranářskému jednání. Takové jednání je občas úkolem leadera, ale nemělo by se dít nevědomě ani z vyhybavosti. Poctivou reflexí získáme do budoucnosti více kapacity k tomu, abychom si uměli výhodnost, rizika i následky takového rozhodnutí vyhodnotit a vědomě se rozhodnout o tom, kdy granát zalehneme, a kdy ne. Případně i jakým způsobem. V tomto cvičení rozvíjíme především odvahu ke konfliktu, jelikož odmítnutím zalehnutí granátu nevoli zákonitě riskujeme.

4.3.9 Emoční

Časová dotace: 45–60 minut

Kontext: Toto cvičení navazuje na pravěčtinu. Po jejím základním osvojení, kdy se účastníci naučí jednoduše, přirozeně a kongruentně komunikovat to, co považují za libé a nelibé, a po třech posledních introspektivních cvičeních, jež měly mimo jiné vést i k hlubšímu pochopení a přijetí vlastní emocionality, můžeme náš přímočarý styl komunikace zase trochu rozšířit. Vyjádření výhrad (hněv) a náklonosti (radost) obohatíme o další čtyři hlavní emoce, konkrétně o strach, smutek, stud a okrajově i o zhnusení (odpor). Znovu se zásadou, že se prozatím stále budeme držet maximální jednoduchosti. Výhodou této komunikace je její dorozumivací potenciál. Zatímco emocí máme šest a nejsou k diskusi, názorů máme tisíce a diskusi přímo otvírají.

Zadání: Vycházíme z klasického sezení v kruhu. Účastníky nejdříve seznámíme a kontextem a konceptem emoční. Poprosíme je, aby během příštích 45 minut k sobě hovořili pouze za použití šesti nejzákladnějších vět: 1) „Mám radost, že“ 2) „Jsem na tebe naštvaný za to, že“ 3) „Je mi líto, že“ 4) „Mám strach, že“ 5) „Stydím se, že“ 6) „Cítím odpor, když“ Zároveň místo prázdných teček doplní vždy jeden fakt na základě dosavadních situací z workshopu i předchozích pracovních zkušeností. Na začátek uděláme jedno společné kolo, kde má každý hned dvakrát promluvit emoční. Pak už pokračujeme popcorn stylem bez vyzvání.

Proces: Účastníky během celého cvičení podporujeme v tom, aby byli v kontaktu se svými emocemi, a aby se jejich sdělení stala kongruentnější. Během vyjadřování proto zaměřujeme jejich pozornost k tělesným vjemům, gestikulaci, mimice a hlasové intonaci. Hlídáme také správnou stavbu vět, aby účastníci svá sdělení předčasně nezjemňovali, a zároveň nedoplňovali místo popisných faktů své hodnotící domněnky. Problémy někdy dělá účastníkům i pojmenovat samotné emoce – zaměňují totiž například hněv za smutek či strach za stud. Je potřeba jim proto pomáhat emoce pojmenovávat a větnou stavbu maximálně zjednodušovat. Nadále je učíme dělat mezi jednotlivými sděleními pauzy. Pokud se jim nedaří držet se faktů, ale chtějí hodnotit (ať

už kladně či záporně), vedeme je alespoň k používání předpony „představuji si“ namísto „protože“. Ani v této fázi prozatím nechceme, aby lidé sdělovali jakékoliv požadavky a snažili se dohodnout.

Cíle: Ačkoliv mívají lidé zprvu nedůvěru k tomu, že by se mohli dorozumět bez vysvětlování a za použití pouhých šesti vět vždy označující emoce, většinou zjistí, že se takto dorozumí dokonce mnohem lépe, protože se komunikace všech zúčastněných stává jasnou, transparentní a pochopitelnou. Leaderi si znovu zažijí, že své emoce nemusí skrývat, ale že se jejich autentické projevy může stát mocným komunikačním nástrojem. Tím, že jsou po celou dobu cvičení v kontaktu se svými emocemi, dostávají se současně do lepšího kontaktu se svými potřebami. Ty však chceme nechat ještě chvíli dozrávat, přičemž toto cvičení je hlavně přípravou na jejich pozdější sdělení a vyjednávání o nich. Podobně jako pravěčtina slouží jako jakýsi komunikační prazáklad k řešení konfliktu, tak emočnost tvoří svým způsobem komunikační prazáklad pro spolupráci. V tomto cvičení propojujeme rozvoj všech charakteristik autentického leadershipu najednou. Rozvíjíme emoční povědomí, odhalování zranitelnosti, ale i odvalu ke konfliktu. Za maximálně humanistické se dá vnímat kultura zájmu, porozumění i podpory, která z takto vedené autentické komunikace vyvěrá.

4.3.10 Rozhovor s prázdnou židlí

Časová dotace: 15 minut na osobu

Kontext: Všichni máme ve svém osobním i pracovním životě neuzavřené situace z minulosti, které nám kradou energii. Nejčastěji to poznáme tak, že se nám tyto vzpomínky opakovaně vrací na mysl a my si tento rozhovor (konflikt) v duchu neustále přehráváme. To ale není zdravé ani efektivní. Pokud se nám něco takto opakovaně vrací, naše mysl i tělo nás informují o tom, že abychom byli autentičtí a mohli událost definitivně uzavřít, je potřeba vyslovit něco nahlas. Toto cvičení sice nenahrazuje skutečný rozhovor, ale umožňuje nám vyzkoušet si jej nanečisto za podpory facilitátora a ostatních účastníků. Je totiž rozdíl být upřímný pouze v myšlenkách a být upřímný

nahlas před ostatními. Při cvičení účastníci můžou uplatnit vše, co se naučili při cvičení pravěčtiny a emočtiny.

Zadání: Dprostřed kruhu umístíme proti sobě dvě židle – první nazveme horkou, druhou prázdnou. Účastníkům nejdříve vysvětlíme kontext i cíle této aktivity a nabídneme jednomu z nich možnost, aby usedl do horké židle a podělil se o nějakou neuzavřenou situaci ze svého profesního života. Nejdříve jej poprosíme o krátké uvedení do problému a následně identifikujeme osobu, která pomyslně usedne proti němu do prázdné židle. Současně osobu v horké židli vyzveme k tomu, aby měla s imaginární osobou naproti otevřený rozhovor s tím, že se bude držet zásad pravěčtiny a emočtiny, tedy jednoduchých, předem daných větných staveb a zároveň bude v kontaktu se svým tělem a emocemi. Když dojde k závěru, že řekl vše důležité, poděkujeme za spolupráci a následně vyzveme ostatní účastníky ke zpětné vazbě. Také jim přitom doporučíme používat pravěčtinu a emočtinu. Případně je také vyzveme, ať sdílí, co jim situace jejich kolegy v horké židli připomenula z jejich vlastního profesního života.

Proces: Osobu v horké židli vedeme po celou dobu k vnímání svého těla a emocí, čímž se dostává do autentického kontaktu sama se sebou. Pokud jsme zároveň úspěšní v tom, aby dotyčný rozvíjel své sebeuvědomění a sebedpřijetí, automaticky se tím aktivuje prožívací funkce emocí, jež přirozeně pomáhá uzavřít přetrvávající stres z minulosti. Kontakt s emocemi zároveň pomáhá dotyčnému kongruentně komunikovat jeho prožitky. Naším úkolem jako facilitátora je pomáhat účastníkovi v horké židli najít a formulovat odpovídající autentická vyjádření a ta nejdůležitější imaginární osobě naproti sdělit tak, aby se již nemusely vracet v myšlenkách. Pokud se komunikace zadrhne, můžeme dotyčného požádat, aby si dočasně vyměnil role s osobou v prázdné židli. Při závěrečné zpětné vazbě dáváme pozor na to, aby se ostatní účastníci drželi sdělování ocenění, výhrad a sdílení vlastních zkušeností a nesklouzli k hodnocení ani radám.

Cíle: Toto cvičení je prvním z těch, které pomáhá leaderům lépe se připravit na konkrétní nepříjemné, konfliktní, ale i důležité reálné rozhovory, s nimiž si často nevědí

rady, jsou si v nich nejistí, a kterým mají tendenci se vyhýbat. Jde však zatím více o jakousi vnitřní přípravu než finální znění vět, protože to budeme v další aktivitě ještě trochu zjemňovat. S podporou facilitátora si účastníci vyzkouší, že pokud zvládnou své emoce a dojmy kongruentním, jednoduchým a zároveň čistým způsobem sdělit, tak se v jejich tělech něco promění. Zpravidla se uklidní, nebo se jim naopak vrátí energie a chuť komunikovat. Ačkoliv probíhá tento rozhovor pouze s imaginární osobou, náš reálný vztah k ní se většinou alespoň částečně proměňuje také.

Současně s tím identifikujeme vzorce komunikace, které nás mohou brzdit, což vede nejen k sebepoznání, ale též k jejich pozdější proměně, stejně jako ke zdravé sebeúctě a sebevědomí. Díky specifické větné stavbě a podpoře facilitátora si uvědomí, že upřímně toho dokáží sdělit více, než si mysleli, a že to s sebou nemusí nést nejvíce obávané následky, ba naopak znovunastolit atmosféru spolupráce a porozumění. Toto cvičení rozvíjí emoční povědomí, zejména komunikační a prožívací funkce emocí, odvahu ke konfliktu, zranitelnost i humanistické hodnoty.

4.3.11 Zjemňování a vyjednávání

Časová dotace: 15 minut na osobu

Kontext: Vycházíme z toho, že v této chvíli jsme na základě teorie i praktických cvičení nabídli dostatečné množství argumentů i zážitků, aby účastníci přijali premisu, že upřímná komunikace je v naprosté většině případů tou správnou cestou. Ačkoliv jsme doposud prosazovali co nejjednodušší komunikaci, neznamená to, že za autentický projev považujeme pouze pravěčtinu a emočtinu, ani že tento specifický druh komunikace bude v prostředí organizací vždy vítaný a pochopený. Naopak – někoho může taková otevřenost a bezprostřednost, zejména v počátku a bez kontextu, vystrašit. Pro leadery je proto důležité naučit se v některých případech svá sdělení zjemňovat. Je však obrovský rozdíl, zda zjemňování používáme nevědomě či jako obranný mechanismus, nebo se k němu vědomě rozhodneme na základě našeho autentického prožívání.

Zadání: Uprostřed kruhu zůstává horká i prázdná židle. Vysvětlíme kontext a uvedeme horkou židli podobně jako v předchozím cvičení, ale s tím rozdílem, že si

účastníci mají zvolit do prázdné židle obzvlášť obtížného virtuálního partnera. Tentokrát jim však dovolíme komunikaci v pravěčtině a emočtině zjemňovat a začínat věty těmito úvody: 1) „Těžko se mi to říká a“ 2) „Bojím se to říct a“ anebo 3) „Stydím se to říct a“ Další instrukce přichází v polovině času, pokud vidíme, že osoba v horké židli projevuje dobrou kongruentnost. V takovém případě zrušíme veškerá dosavadní komunikační omezení a nabídneme účastníkovi v horké židli, že může nanečisto sdělovat i své otázky a návrhy řešení.

Proces: Postup je pro nás jako facilitátory velmi podobný předchozímu cvičení. Avšak zatímco v případě pravěčtiny a emočtiny jsme po účastnících dříve vyžadovali, aby si svá sdělení nezjednodušovali, nyní, pokud na nich vidíme, že jsou v autentickém kontaktu sami se sebou, je k těmto zkušenostmi osvědčeným, zjemňovacím formulacím přímo začneme vybízet. Přestože pak v druhé části umožníme v komunikaci kromě emocí sdělovat i nápady a návrhy, vedeme účastníky stále ke kontaktu se svým tělem, k dělení pauz mezi jednotlivými sděleními a k striktnímu oddělování faktů od domněnek.

Cíle: Leadeři se v tomto cvičení naučí několik konkrétních zjemňovacích předmluv, kterými mohou přinejmenším otevřít jakýkoliv důležitý rozhovor. Pokud totiž dokážeme autenticky a přirozeně projevit vlastní nedokonalost, zranitelnost nebo dokonce uznat chybu, vzbuzuje to ve valné většině případů na druhé straně větší ochotu naslouchat naší zpětné vazbě bez toho, aniž by posluchač přecházel do protiútoků nebo pasivity. Leadeři tak zůstávají upřímní, ale zároveň mohou upravit formu sdělení tak, aby z dotyčného byla cítit i jistá starost a péče o vztah.

Současně toto cvičení navrácí zpátky do komunikace logické myšlení. Nyní mohou zase vyjadřovat své názory, nápady, návrhy, přesvědčovat se argumenty a pokládat otázky. Nebude to však už tolik v konfliktu s prožívanými emocemi, ale spíše s nimi v souladu. To je pro vysvětlování a vyjednávání mnohem výhodnější startovací pozice. Cílem nikdy nebylo u pravěčtiny a emočtiny skončit, chtěli jsme pouze začít znovu od samého začátku, leč tentokrát autenticky. Díky zpomalení, introspekci a zjednodušení komunikace si můžeme uvědomit, kde jsme autenticitu ztratili a jaké

jednání nám ji navrácí. Toto cvičení rozvíjí všechny čtyři atributy autentického leadershipu.

4.3.12 Neuzavřené situace

Časová dotace: 30 minut

Kontext: Pravěčtina nám pomáhá uzavřít konflikt, díky čemuž náš ještěří mozek přestane prožívat stres (neboli nashromážděný, neuzavřený hněv a strach). Teprve když se nevnímáme jako nepřátelé, tedy nemáme mezi sebou neuzavřené konflikty, můžeme se lépe soustředit na spolupráci. V té nám pomáhá zase emočtina, jelikož nám nejlépe umožňuje si vzájemně porozumět a domluvit se na základních parametrech spolupráce. Jakmile si uvědomujeme emoce a potřeby nás i ostatních, můžeme začít komunikaci plnohodnotně rozšiřovat o naše myšlenky, nápady a návrhy. Abychom se však do budoucích situací mohli pustit autenticky, je dobré nejdříve uzavřít některé konflikty či nedorozumění z minulosti, kde jsme autenticky nejednali. Pokud to neuděláme, budou nám brát energii a současně se zvyšuje riziko, že si takové neautentické návyky budeme projikovat a přenášet i do ostatních pracovních vztahů.

Zadání: Uprostřed kruhu necháme pouze jednu židli. Každý účastník, když přijde na řadu, si má do prázdné židle imaginárně umístit jednoho člověka ze svého profesního života, se kterým má nějakou neuzavřenou záležitost. Velmi krátce jej skupině představí a řekne mu minimálně pět, maximálně deset krátkých autentických sdělení s tím, že se při tom bude držet principů autentické komunikace, osvojených v předchozích cvičeních. Celkem uděláme dvě kola.

Proces: Z pozice facilitátora, podobně jako v předchozích cvičeních, podporujeme během sdílení účastníky v kontaktu s vlastním tělem a emocemi. Dále je vedeme k tomu, aby oddělovali fakta od interpretací, mluvili jasně a srozumitelně, používali oznamovací věty, dělali pauzy, neobviňovali a nehodnotili, vyslechli si druhého, vydrželi trochu diskomfortu a nebrali se tolik vážně. Současně jim pomáháme najít vždy taková sdělení a takovou větnou stavbu, která bude maximálně autentická, kongruentní a zároveň odpovědná z pozice leadera. Pamatujeme na to, že primárně

nejde o to mít pravdu, ale o to oboustranně uzavřít konflikt a znovu nastolit atmosféru spolupráce. Chceme také co nejvíce zvýšit pravděpodobnost, že účastník nezůstane pouze u nácviku, ale že podobný autentický rozhovor dotyčný započne i v realitě blízké budoucnosti. Současně se snažíme během nácviku maximálně napomoci tomu, aby takový rozhovor dopadl co nejlépe.

Cíle: Toto cvičení pomáhá leaderům, aby byli schopni vnímat nejen to, co je brzdí, ale zároveň i to, co od nich přítomnost k odbrzdění této situace vyžaduje. Proto si sami pro sebe, ale zároveň i nahlas před ostatními, identifikují konkrétní osoby, s nimiž mají něco neuzavřeného, a rovnou jim formou experimentu sdělí několik autentických vět. Síla svědectví celé skupiny umocňuje dojem veřejného závazku a tím se zvyšuje pravděpodobnost, že později k takovému autentickému rozhovoru dojde i v realitě. Na ten navíc budou na základě vlastní zkušenosti z předchozích cvičení i pozorování a učení se ze situací ostatních účastníků lépe připraveni. Během každého autentického rozhovoru totiž dochází k sebeaktualizaci, což zároveň vede ke vzniku konkrétního akčního plánu, jak se této situaci reálně postavit. To zase posiluje naše sebevědomí a angažovanost. V tomto cvičení rozvíjíme všechny čtyři atributy autentického leadershipu současně.

ZÁVĚR

Disertační práce se zabývala rozvojem autentického leadershipu jako jednou z možných legitimních i efektivních odpovědí na radikální proměny pracovního prostředí i poslední dvě světové krize. Za nejzásadnější změny identifikoval autor postupující humanizaci prostředí organizací, zvyšující se význam měkkých dovedností, nástup generace mileniálů a krizi důvěry. Jednotícím prvkem těchto změn jsou posuny v hodnotách a prioritách lidí a z nich vyplývající zvyšující se očekávání na jejich leadery.

Současní zaměstnanci jsou náročnější než kdykoliv předtím. Lidé od svých leaderů vyžadují nejen kompetence a etické jednání, ale také otevřenost, porozumění, důvěryhodnost, lidský přístup, podporu, skutečný zájem, vřelost, vytváření přátelského pracovního prostředí atd. Podle autora se dá tato poptávka shrnout jako poptávka po autenticitě, a tudíž dochází k závěru, že autentický leadership skutečně může reflektovat výše uvedené potřeby.

Problém však nastává ve chvíli, kdy se snažíme definovat autentický leadership jako plnohodnotný styl vůdcovství. Ačkoliv se o to jiní výzkumníci pokoušejí, naráží mezi zastánci ostatních stylů na odpor a vcelku oprávněnou kritiku. Nejčastější bývají námitky, že se jedná o módní záležitost, která stojí na vrtkavých teoretických základech, slabých empirických důkazech, neadekvátních nástrojích měření, tautologické argumentaci a zastaralém pohledu na reálné fungování organizací.

Namísto snahy o definici konstruktů autentického leadershipu proto autor navrhuje zabývat se spíše autenticitou v leadershipu. Autentický leadership totiž nevnímá jako ucelený styl vedení, ale spíše jako způsob vztahování se ke svým následovatelům autentickým způsobem. Namísto kompetice s ostatními styly vedení se tak sama autenticita může stát významnou součástí jakéhokoliv stylu leadershipu, který pak bude rozšiřovat. Největší přínos autentického leadershipu totiž neleží v leadershipu, ale právě v autenticitě samotné.

Jak tedy chápat autenticitu? Dle autorova soudu nelze autenticitu kvantifikovat, neboť taková snaha by byla kontraproduktivní. Jakákoliv pozitivistická definice autenticity by ji zničila nebo devalvovala. Podobně jako existenciální filosofové ji tedy

definujeme hlavně nepřímo, přes to, co autentické není. Vnímání autenticity bude tedy vždy trochu vágní záležitost i proto, jelikož s sebou nese přirozenou dávku subjektivity. Realita toho, že je něco značně subjektivní, však neznamená, že to není skutečné. Právě naopak – subjektivně zabarvené zkušenosti prožíváme ještě intenzivněji a máme tendenci jim přikládat mnohem větší význam.

Autenticitu tedy nemůžeme měřit, ale můžeme ji vnímat. A to jak u sebe, tak u druhých. K tomuto procesu dochází automaticky, avšak pomáhá, pokud se mu naučíme věnovat vědomou pozornost. Jestliže tedy chceme být autentičtí, je naším úkolem naučit se být v kontaktu s naší hodnověrnou podstatou a odkrývat ji ostatním. Autenticita totiž neexistuje sama o sobě, projevuje se vždy v komunikaci a jednání. To, jestli jsme autentičtí, tedy nezáleží pouze na nás, ale také na tom, jestli nás tak budou vnímat i ostatní. To platí v leadershipu dvojnásob.

Autor se zároveň pokusil rozptýlit obavy, že přílišná autenticita, zejména ve formě bezbřehé, upřímné komunikace, může vést k sobeckému jednání a ostatním lidem ubližovat. Nejlepší odpovědí na tyto obavy je neoddělitelné ukotvení autenticity v humanistických hodnotách, které v sobě implicitně obsahují určitou vřelost, respekt a starost o ostatní lidi. Pokud je tedy autenticita teoreticky i prakticky usazena v humanismu, jedná se o nejlepší kontrolní mechanismus toho, aby náš autentický projev nám, ostatním, ani světu neškodil, ale byl naopak veskrze prospěšný. I proto autor považuje následování humanistických hodnot za jednu ze čtyř hlavních charakteristik autentického leadera.

Další charakteristikou autentického leadera je odvaha podstoupit konflikt. Právě snaha o vyhýbání se konfliktům, ať už ze strachu, pohodlnosti či přílišné ohleduplnosti, je jedním z nejsilnějších vnitřních blokátorů, proč mnoho lidí nedokáže jednat v souladu se svým vnitřním prožíváním. Autentičtí leaderi si uvědomují, že svár je nedílnou součástí mezilidského soužití i spolupráce, kterému se nedá vyhnout. Dokáží tudíž dělat taková rozhodnutí, která v konflikty ústí a jsou kvůli tomu ochotni vystavit se nepohodlí i jistému nebezpečí. Nečiní jim to radost, ale ani se z toho nehroutí. Vědí, že ideou humanismu není žít bez konfliktů, ale spíše vstupovat do konfliktů a řešit je humanistickým způsobem.

Za třetí charakteristiku autentického leadera považuje autor přijetí vlastní zranitelnosti, chyb a temných stránek. Transparentním přiznáním vlastní nedokonalosti

vysílají leaderi svému okolí důležitou zprávu: „Jsem také člověk. Jsem stejně nedokonalý jako vy.“ Boří tím pomyslnou zeď mezi sebou a okolím, čímž dávají svým následovníkům možnost se s nimi identifikovat. Budují tak prostor blízkosti a porozumění. Citlivý projev vlastního stínu dokáže působit velice hodnověrně a je důležitou součástí vytvoření sounáležitosti s těmi, které leaderi vedou.

Poslední charakteristikou autentického leadera, podle autora nejzásadnější, je emoční povědomí (emoční gramotnost). Každý člověk může být totiž pouze natolik autentický, nakolik je ve spojení sám se sebou. Primárně přítom není důležité, co si o situacích a o lidech okolo sebe myslí, ale co v těchto okamžicích cítí. Autentičtí leaderi jsou tudíž ve vědomém kontaktu se svými emocemi a dokáží je transparentně a kongruentně projevovat. Tato kvalita pak dodává jejich projevu další rozměr, působí totiž velmi důvěryhodně a zároveň inspirativně.

Porozumění emocím jako nezbytnému předpokladu autenticity se proto věnovala celá třetí kapitola disertační práce. V té nejdřív autor upozornil na důsledky nepřijímání a potlačování emocí. Snaha držet naše prožívání pod volní kontrolou je totiž kvůli povaze lidské neurobiologie nejen předem předurčena k neúspěchu, avšak v dlouhodobém horizontu se začne v podobě nahromaděného stresu podepisovat nejen na našem fyzickém i mentálním zdraví, ale také v oblasti mezilidské komunikace a vztahů.

Z toho důvodu autor dále vyzdvihl význam edukace a na základě poznatků z psychologie, neurobiologie a vlastních zkušeností z praxe nabídl podrobný manuál, jak lidem biologické zákonitosti emocí uceleně a srozumitelně vysvětlit. Důrazně se přitom vymezil proti kategorizování emocí na pozitivní a negativní, jelikož taková neerudovaná redukce zpravidla vede k větší či menší devalvaci všech emocí kromě radosti, a znemožňuje nám tedy výhodně využívat evolučně daných prožitků hněvu, strachu, smutku, zhnusení a studu. To, že je něco trochu nepříjemné, totiž ještě neznamená, že to není užitečné. Musíme však vědět, jaké jsou tři nezastupitelné funkce emocí. Bez jejich alespoň intuitivního porozumění totiž nemůžeme autentické lidské bytí, jednání ani komunikaci, natož leadership, uchopit ani rozvíjet.

První funkci emocí autor označil jako prožívací. Každá emoce, včetně viscerálních, fyziologických či tělesných vjemů, které je zákonitě doprovází, totiž vyžaduje, abychom si jich vědomě všimli. Pokud to neuděláme, budou mít tendenci

zesilovat anebo se vracet; pokud to uděláme, zpravidla jejich intenzita po chvíli ustoupí. Výhodnost takového postupu vystihuje anglické gestaltové rčení: *What we experience comes and goes, what we resist persists* (Co necháme přijít, může zase odejít, čemu se bráníme, to přetrvává). Zúčastněné vnímání emocí a tělesných vjemů je pro nás navíc důležitým zdrojem dat, bez nichž nemohou správně konat ani ostatní funkce.

Druhou funkci emocí autor označil jako zpětnovazebně-mobilizační. V tomto případě nás každá emoce informuje o konkrétní nenaplněné potřebě a snaží se nás mobilizovat k jejímu proaktivnímu naplnění. Je potřeba trvat na závěru, že každá lidská emoce není primárně signálem o tom, čemu se máme vyhýbat, ale zejména o tom, čemu se máme přibližovat. Tímto způsobem získá jedinec užitečný, evolučně přednastavený emoční kompas, jenž mu usnadní orientaci ve světě a současně ho bude přirozeně směřovat v souladu s jeho autenticitou. K uplatnění tohoto systému vnitřní navigace ovšem může dojít jedině tehdy, pokud budeme přesně vědět, co která emoce znamená.

Třetí funkci emocí nazval autor jako komunikační. Když známe své potřeby a vydáme se díky mobilizujícím impulsům našeho těla vstříc k jejich naplňování, zpravidla nás to přivede ke komunikaci s ostatními lidmi, se kterými se na realizaci našich potřeb a preferencí potřebujeme domluvit. Ačkoliv jako lidé používáme k dorozumívání řeč, má naše komunikace největší potenciál tehdy, když kromě užitečných myšlenek obsahuje také transparentní a kongruentní emoční podbarvení. Emoce totiž slouží jako univerzální jazyk srozumitelný napříč různými jazyky i kulturami a dokáže přenést sdělení lépe, rychleji a efektivněji než cokoli jiného. Násobí účinek i dosah komunikace a tím rozšiřují publikum, na které se autentický leader obrací.

V závěrečné části práce se pak autor věnoval konkrétním způsobům, jak předpoklady k autentickému leadershipu, které v sobě nese každý člověk, najít a rozvíjet. Za tímto účelem využil své desetileté zkušenosti z facilitování workshopů a shrnul stovky hodin praxe do podoby uceleného souboru dvanácti zážitkových cvičení a her, které se osvědčily jako efektivní způsob rozvoje autentického leadershipu.

Současně autor poukázal na to, proč je zážitek a hra ideální platformou pro rozvoj a trénink autentického leadershipu, což navíc propojil s poznatky z minulé kapitoly o významu emocí. Pozornost věnoval také správnému nastavení prostředí, settingu, ve kterém k učení dochází. Důraz přitom kladl na roli experimentování i

chybování jako důležitých komponent celého procesu. Kromě obecných principů popsal u každé aktivity její časovou dotaci, kontext, zadání, proces a cíle.

Resumé

Disertační práce se zabývala rozvojem autentického leadershipu jako jednou z možných legitimních i efektivních odpovědí na radikální proměny pracovního prostředí i poslední dvě světové krize. Na základě teoretické analýzy domácí i zahraniční literatury a poznatků z praxe se snažila poukázat na to, jak nevyhnutelně je autenticita v leadershipu, i autenticita samotná, spojená s odvahou ke konfliktu, přijetím vlastní zranitelnosti, humanistickými hodnotami a zejména s porozuměním vlastním emocím.

Ve stručnosti shrnula vývoj leadershipu v čase a snažila se nalézt důstojné postavení autentického leadershipu mezi ostatními vůdcovskými styly. Dále sumarizovala nejdůležitější změny v prostředí organizací ve formě humanizace společností, rostoucího významu měkkých dovedností, nástupu mileniálů a krize důvěry. Zabývala se také autenticitou samotnou, a to z hlediska filosofie, psychologie i andragogiky. Poukázala přitom na projevy autenticity v komunikaci, nezbytnost ukotvení v humanistických hodnotách a nejčastější rizika.

Dále se komplexně i prakticky věnovala významu porozumění emocím jako nezbytnému předpokladu autentického leadershipu. Závěrečná kapitola pak předložila soubor dvanácti autorovou praxí ověřených zážitkových cvičení a her, kterými lze autentický leadership rozvíjet. Kromě popisu obecných principů využití zážitku a hry i nastavení dobrého workshopového prostředí byla u každé aktivity podrobně popsána její časová dotace, kontext, zadání, proces a cíle.

Resume

This dissertation focused on the development of authentic leadership as one of the possible legitimate and effective responses to the radical changes in the work environment and the last two global crises. Based on a theoretical analysis of domestic and international literature and findings from practice, it attempted to highlight how authenticity in leadership and authenticity itself is inevitably linked to courage to conflict, acceptance of one's own vulnerability, humanistic values and, most importantly, an understanding of one's own emotions.

The dissertation briefly summarized the evolution of leadership over time and aimed to find a respectable position for authentic leadership among other leadership styles. It also recapped the most important changes in the organisational environment in the form of the humanisation of workspace, the growing importance of soft skills, the emergence of millennials and the crisis of trust. It also addressed authenticity itself, from the perspectives of philosophy, psychology and andragogy. It also pointed out how authenticity shows in communication, the necessity of anchoring in humanistic values and the most common risks.

Furthermore, the dissertation comprehensively and practically addressed the importance of understanding emotions as a prerequisite for authentic leadership. The final chapter then presented a set of twelve experiential exercises and games, tested by the author's practice, that can be used to develop authentic leadership. In addition to describing the general principles of using experience and play, as well as setting up a good workshop environment, each activity was described in detail in terms of its time commitment, context, assignment, process, and objectives.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BLÁHOVÁ, Marie, Jan FROLÍK a Nad'aprofANTOVÁ. *Velké dějiny zemí Koruny české*. Praha: Paseka, 2007. ISBN 978-80-7185-835-515.

BLANTON, Brad. *Radikální upřímnost: jak může říkání pravdy změnit váš život*. Praha: Maitrea, 2016. ISBN 978-80-7500-207-5.

ČINČERA, Jan. *Práce s hrou: pro profesionály*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1974-0.

FINK, Eugen. *Hra jako symbol světa*. Praha: Český spisovatel, 1993. ISBN 80-202-0410-5.

GOFFEE, Robert a Gareth JONES. *Jak se stát autentickým lídrem: Proč právě vy byste měli vést druhé?* Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-180-5.

GOTTMAN, John a Nan SILVEROVÁ. *Sedm principů spokojeného manželství: praktický průvodce fungováním dlouhodobých vztahů*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2015. ISBN 978-80-87270-74-5.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0873-0.

HOTÁR, Viliam S., Ladislav ĎURIČ a Jozef PASTIER, ed. *Výchova a vzdelávanie dospelých: andragogika: terminologický a výkladový slovník*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2000. ISBN 80-08-02814-9.

KLUČINA, Petr et al. *Vojenské dějiny Československa*. Praha: Naše vojsko, 1989.

KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Baťovský Zlín: Klub absolventů Baťovy školy práce : z historie po současnost*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2014. ISBN 978-80-7454-495-8.

MACHIAVELLI, Niccolò. *Vladař*. Praha: XYZ, 2007. ISBN 978-80-87021-73-6.

- MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Brno: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-581-6.
- NOVÁČKOVÁ, Jana a Dobromila NEVOLOVÁ. *Respektovat a být respektován*. B.m.: PeopleComm, 2020. ISBN 978-80-87917-71-8.
- PELÁNEK, Radek. *Zážitkové výukové programy*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-656-8.
- PETERSON, Jordan B. *12 pravidel pro život: protilátka proti chaosu*. Praha: Argo, 2019. ISBN 978-80-257-2792-8.
- PETŘKOVÁ, Anna. *Psychologie učení a vzdělávání dospělých: studijní text pro distanční studium*. 1. vyd. Olomouc: Hanex, 2006. ISBN 80-85783-63-0.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2014. ISBN ISBN 978-80-247-4806-1.
- PROSECKÝ, Jiří, HRUŠKA, Blahoslav, RYCHTAŘÍK, Marek. *Epos o Gilgamešovi*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2003. ISBN 80-7106-517-X.
- SCOTT, Kim Malone. *Radikální otevřenost: jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2018. ISBN 978-80-7555-048-4.
- ŠMAHEL, František. *Jan Hus: život a dílo*. Praha: Argo, 2013. ISBN 978-80-257-0875-0.
- STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2018. ISBN 978-80-905247-5-0.
- VAN DE MIEROOP, Marc. *Dějiny starověkého Blízkého východu okolo 3000-323 př. Kristem*. Praha: Academia, 2010. ISBN 978-80-200-1832-8.

VASQUEZ, Martin a Monika NEVOLOVÁ. *Budte mistry improvizace*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4556-5.

VETEŠKA, Jaroslav a kol. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 2013. ISBN 978-80-905460-0-4.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

WOOD, James a Eve WOOD. *Budoucnost vývoje firem*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-87197-15-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ALVESSON, Mats a Katja EINOLA. Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly* [online]. 2019, **30**(4), 383–395 [cit. 2022-08-03]. ISSN 1048-9843. Dostupné z: doi:[10.1016/j.leaqua.2019.04.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001)

AMOUR, Lynn St. *The Internet: an unprecedented and unparalleled platform for innovation and change*. World Intellectual Property Organization, 2012.

ANDERSON, Emylee, Aaron A. BUCHKO, a Kathleen J BUCHKO. Giving negative feedback to Millennials: How can managers criticize the “most praised” generation. *Management Research Review* [online]. 2016, **39**(6), 692-705 [cit. 2022-03-12] Dostupné z: doi:10.1108/MRR-05-2015-0118

ARISTOTELES a Hugh, LAWSON-TRANCED. *The Art of Rhetoric*. London: Penguin Books, 2004. ISBN 978-0140445107.

AVOLIO, Bruce, William L. Gardner, Fred Walumbwa, Fred Luthans a Douglas R. May. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly* [online]. 2004, **15**(6): 801–823 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: doi: 10.1016/j.leaqua.2004.09.003

- AZNAM, N., et al. Teachers' perspectives toward soft skills in science learning. In: *Journal of Physics: Conference Series*. IOP Publishing, 2020. p. 012111.
- BAIRD, Forrest E. a Walter Arnold KAUFMANN, ed. *Philosophic classics: from Plato to Derrida*. Combined ed., Upper Saddle River: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-13-158591-1.
- BARRETT, Lisa Feldman. *Seven and a half lessons about the brain*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2020. ISBN 978-0-358-15714-4.
- BLANTON, Brad. *Practicing Radical Honesty: How to Complete the Past, Live in the Present, and Build a Future with a Little Help from Your Friends*. Stanley: Sparrowhawk Publishing, 2004. ISBN 978-0-9706938-0-8.
- BOBONICH, Christopher. Parts of the Soul and Non-Rational Motivations. In: Christopher BOBONICH *Plato's Utopia Recast* [online]. 1. vyd. B.m.: Oxford University PressOxford, 2002 [cit. 2022-08-11], s. 293–373. ISBN 978-0-19-925143-8. Dostupné z: doi:[10.1093/0199251436.003.0004](https://doi.org/10.1093/0199251436.003.0004)
- BREMMER, Ian. *The power of crisis: how three threats - and our response - will change the world*. New York: Simon & Schuster, 2022. ISBN 978-1-982167-50-9.
- BROWN, Brené. *Daring greatly: how the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead*. New York: Penguin Random House, 2015. ISBN 978-1-101-59499-5.
- CAMPBELL, Susan. M. *Getting real*. United States: H J Kramer. 2001. ISBN: 978-0-915811-92-2.
- CAMUS, Albert. *The myth of Sisyphus*. London: Penguin, 1990. ISBN 978-0679733737.
- CARAHER, Lee. *Millennials & management: The essential guide to making it work at work*. New York: Routledge, 2016. ISBN 978-1629560274.

CHOI, Changkyu a Myung Hoon YI. The effect of the Internet on economic growth: Evidence from cross-country panel data. *Economics Letters* [online], 2009, **105**(1): 39-41 [cit. 2022-03-08] Dostupné z: doi: 10.1016/j.econlet.2009.03.028

CHRISTIE, Richard a Florence GEIS. *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Pr., 1970. ISBN 978-1483237299.

CIMATTI, Barbara. Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research* [online], 2016, **10**(1): 97-130 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: doi: 10.18421/IJQR10.01-05

CLAPP-SMITH, Rachel, Gretchen R. VOGELGESANG a James B. AVEY. Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies* [online]. 2009, **15**(3), 227–240 [cit. 2022-08-28]. ISSN 1548-0518, 1939-7089. Dostupné z: doi:[10.1177/1548051808326596](https://doi.org/10.1177/1548051808326596)

COOPER, David E. a Friedrich NIETZSCHE. *Authenticity and learning: Nietzsche's educational philosophy*. London: Routledge, 2010. ISBN 978-0-415-56221-8.

COPSON, Andrew, ed. *The Wiley Blackwell handbook of humanism*. West Sussex: Wiley Blackwell, 2015. ISBN 978-1-119-97717-9.

COREY, Gerald. *Theory & Practice of Group Counseling*. Australia: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-305-08801-6.

CURZON-HOBSON, Aidan. Extending the Contribution of Albert Camus to Educational Thought: An analysis of *The Rebel*. *Educational Philosophy and Theory* [online]. 2014, **46**(10), 1098–1110 [cit. 2022-09-01]. ISSN 0013-1857, 1469-5812. Dostupné z: doi:[10.1080/00131857.2013.795111](https://doi.org/10.1080/00131857.2013.795111)

DALESSANDRO, Cristen. Recruitment tools for reaching millennials: The digital difference. *International Journal of Qualitative Methods* [online]. 2018, **17**(1) [cit. 2022-03-15]. ISSN 1609-4069. Dostupné z: doi:10.1177/1609406918774446

- DAMASIO, Antonio R. *Descartes' error: emotion, reason, and the human brain*. London: Penguin, 2005. ISBN 978-1-101-64013-5.
- DAMASIO, Antonio R. *The feeling of what happens: body, emotion and the making of consciousness*. London: Vintage, 2000. ISBN 978-0-09-928876-3.
- DEAL, Jennifer J. a Alec R. LEVENSON. What millennials want from work. *New York, NY*, 2016. ISBN 978-0071842679.
- DEMING, David J. The value of soft skills in the labor market. *NBER Reporter* [online], 2017, 4, 7-11 [cit. 2022-03-17].
- DIMOCK, Michael. Defining generations: Where Millennials end and post-Millennials begin. *Pew Research Center*, 2018, 1: 87-102.
- EGEROVÁ, Dana, Lenka KOMÁRKOVÁ a Jiří KUTLÁK, Jiří. Generation Y and generation Z employment expectations: a generational cohort comparative study from two countries. *E&M Economics and Management* [online], 2021, **24**(3), 93-109 [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: doi: 10.15240/tul/001/2021-03-006
- EKMAN, Paul. *Emotions revealed: recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life*. New York: Times Books, 2003. ISBN 978-0-8050-7275-4.
- ESPINOZA, Chip a Mick UKLEJA. *Managing the millennials: Discover the core competencies for managing today's workforce*. John Wiley & Sons, 2016. ISBN 978-0470563939.
- EVERLY, George S., et al. Leadership principles to decrease psychological casualties in COVID-19 and other disasters of uncertainty. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness* [online], 2022, **16**(2), 767-769 [cit. 2022-08-12]. Dostupné z: doi: 10.1017/dmp.2020.395
- FERRARA, Alessandro; EVANS, Fred J. *Modernity and authenticity: A study of the social and ethical thought of Jean-Jacques Rousseau*. Suny Press, 1993. ISBN 978-0791412367.

FIELDING, Lara E. *Mastering adulthood: go beyond adulting to become an emotional grown-up*. Oakland: New Harbinger Publications, 2019. ISBN 978-1-68403-194-8.

FIESCHI, Catherine. *Populocracy: the tyranny of authenticity and the rise of populism*. Newcastle upon Tyne: Agenda Publishing, 2019. ISBN 978-1-78821-024-9.

FOWLER, Jeaneane D. *Humanism: beliefs and practices*. Brighton: Sussex Academic Press, 1999. ISBN 978-1-898723-70-7.

GARDNER, William L., Elizabeth P. KARAM, Mats ALVESSON a Katja EINOLA. Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly* [online]. 2021, **32**(6), 101495 [cit. 2022-08-29]. ISSN 10489843. Dostupné z: doi:[10.1016/j.leaqua.2021.101495](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495)

GOLOMB, Jacob. *In search of authenticity: Existentialism from Kierkegaard to Camus*. Routledge, 2012. ISBN 9780415119474

GRAFANAKI, Soti. Experiencing congruence and incongruence. *Person-Centered & Experiential Psychotherapies* [online], 2013, **12**(3), 183-186 [cit. 2022-09-12]. Dostupné z: doi: 10.1080/14779757.2013.839361

GREENING, Thomas. Existential challenges and responses. *The Humanistic Psychologist* [online]. 1992, **20**(1), 111–115 [cit. 2022-10-18]. ISSN 1547-3333, 0887-3267. Dostupné z: doi:[10.1080/08873267.1992.9986784](https://doi.org/10.1080/08873267.1992.9986784)

HAIDT, Jonathan. *The righteous mind: why good people are divided by politics and religion*. New York: Pantheon Books, 2013. ISBN 978-0-307-37790-6.

HARARI, Yuval N. *Sapiens: a brief history of humankind*. New York: Harper, 2015. ISBN 978-0-06-231609-7.

HARTER, James K., Frank L. SCHMIDT a Theodore L. HAYES. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* [online]. 2002, **87**(2), 268-279 [cit. 2022-08-27]. ISSN 1939-1854, 0021-9010. Dostupné z: doi:[10.1037/0021-9010.87.2.268](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268)

HASLAM, S. Alexander, et al. Identity leadership in a crisis: A 5R framework for learning from responses to COVID-19. *Social Issues and Policy Review* [online], 2021, **15**(1): 35-83 [cit. 2022-07-22]. Dostupné z: doi: 10.1111/sipr.12075

IBRAHIM, Rosli, Ali BOERHANNOEEDDINA Kazeem Kayode BAKARE. The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development* [online], 2017, **41**(4), 388-406 [cit. 2022-03-17]. ISSN 2046-9012. Dostupné z: doi: 10.1108/EJTD-08-2016-0066

JENSEN, Susan M. a Fred LUTHANS. Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal* [online]. 2006, **27**(8), 646–666 [cit. 2022-08-03]. ISSN 0143-7739. Dostupné z: doi:[10.1108/01437730610709273](https://doi.org/10.1108/01437730610709273)

JOHNSON, Larry a Bob PHILLIPS. *Absolute honesty: building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity*. New York: American Management Association, 2003. ISBN 978-0-8144-0781-3.

JORDAN, Jennifer, Michael a Tomoko YOKOI. *Finding the Right Balance — and Flexibility — in Your Leadership Style*. Harvard Business Review [online]. 11. ledna 2022 [cit. 2022-07-30]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2022/01/finding-the-right-balance-and-flexibility-in-your-leadership-style>

KREKEL, Christian, George WARD a Jan-Emmanuel DE NEVE. Employee wellbeing, productivity, and firm performance. *Saïd Business School WP* [online]. 3. března 2019. [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: doi:10.2139/ssrn.3356581

KURZ, Christopher J., Geng LI a Daniel J. VINE. Are millennials different? *FEDS Working Paper* [online]. 2018. [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: doi:10.17016/FEDS.2018.080LACEULLE, Hanne. *Aging and self-realization: cultural narratives about later life*. Bielefeld: Transcript, 2018. ISBN 978-3-8376-4422-7.

LANCASTER, Lynne C. a David STILLMAN. *The M-factor: how the millennial generation is rocking the workplace*. New York: HarperBusiness, 2010. ISBN 978-0-06-176931-3.

LEVINE, Amy-Jill, Dale C ALLISON, John Dominic CROSSAN. The Historical Jesus in Context. Princeton: Princeton University Press, 2006. ISBN 978-0691009926.

LITCHFIELD, Paul, et al. Work and wellbeing in the 21st century. *International journal of environmental research and public health* [online]. 2016, **13**(11): 1065 [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: doi: 10.3390/ijerph13111065

MAAK, Thomas, Nicola M PLESS a Franz WOHLGEZOGEN. The fault lines of leadership: Lessons from the global Covid-19 crisis. *Journal of Change Management* [online]. 2021, **21**(1), 66-86 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: doi: 10.1080/14697017.2021.1861724

MATÉ, Gabor. *When the body says no: exploring the stress-disease connection*. Hoboken: Wiley, 2011. ISBN 978-0-470-92335-1.

MATÉ, Gabor a Daniel MATÉ. *The myth of normal: trauma, illness, and healing in a toxic culture*. New York: Avery, 2022. ISBN 978-0-593-08388-8.

MCBRIDE, Joseph. *Albert Camus: Philosopher and Littrateur*. Springer, 2016. ISBN 978-0312075972.

MERRILL, David M. *First principles of instruction: identifying and designing effective, efficient, and engaging instruction*. San Francisco: Pfeiffer, 2013. ISBN 978-0-470-90040-6.

MEZIROW, Jack. *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. ISBN 978-1-55542-339-1.

MIKKOLA, Leena a Maarit VALO (ed.). *Workplace communication*. Abingdon: Routledge, 2020. ISBN 978-0367185718.

MITCHELL, Geana W. Leane B SKINNER a Bonnie J. WHITE. Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators. *Delta Pi Epsilon Journal* [online]. 2010, **52**(1), 43-53 [cit. 2022-04-16]. ISSN 0011-8052.

- MONTANARI, Franco. *The Brill dictionary of ancient Greek*. Boston: Brill, 2015. ISBN 978-90-04-19318-5.
- MYERS, Karen K. a Kamyab SADAGHIANI. Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of business and psychology* [online]. 2010, **25**(2), 225-238 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: doi: 10.1007/s10869-010-9172-7
- NEIDER, Linda L. a Chester A. SCHRIESHEIM. The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly* [online]. 2011, **22**(6), 1146–1164 [cit. 2022-07-28]. ISSN 10489843. Dostupné z: doi:[10.1016/j.leaqua.2011.09.008](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008)
- NUMMENMAA, Lauri, et al. Bodily maps of emotions. *Proceedings of the National Academy of Sciences* [online]. 2014, 111(2), 646-651 [cit. 2022-09-29]. Dostupné z: doi: 10.1073/pnas.1321664111
- PENDLETON, David, Peter DERBYSHIRE a Chloe HODGKINSON. *Work-life matters: crafting a new balance at work and at home*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 2021. ISBN 978-3-030-77768-5.
- PFEFFER, Jeffrey. *Leadership BS: fixing workplaces and careers one truth at a time*. New York: Harper Business, 2015. ISBN 978-0-06-238316-7.
- PINKER, Steven. *Enlightenment now: the case for reason, science, humanism, and progress*. New York: Penguin Random House, 2018. ISBN 978-0-525-42757-5.
- PLATO, John M. COOPER, a D. S. HUTCHINSON (ed.). *Plato: Complete Works*. Indianapolis: Hackett, 1997. ISBN 978-0872203495.
- QUARTANA, Phillip J. a John W. BURNS. Painful consequences of anger suppression. *Emotion* [online]. 2007, 7(2), 400-414 [cit. 2022-09-20]. Dostupné z: doi: 10.1037/1528-3542.7.2.400
- RICHARDS, Jane M. a James J. GROSS. Composure at any cost? The cognitive consequences of emotion suppression. *Personality and Social Psychology Bulletin*

[online]. 1999, **25**(8): 1033-1044 [cit. 2022-09-20]. Dostupné z: doi:
10.1177/01461672992511010

ROGERS, Carl R. *On becoming a person: a therapist's view of psychotherapy*.
London: Constable, 1967. ISBN 978-0-09-460440-7.

ROGERS, Carl R. *A way of being*. Boston: Houghton Mifflin, 1995. ISBN 978-0-395-
75530-3.

ROWAN, John. *The reality game: a guide to humanistic counselling and
psychotherapy*. London: Routledge, 2016. ISBN 978-1-138-85011-8.

SCHERER, John. *Five questions that change everything: life lessons at work*. Fort
Collins: Word Keepers, 2009. ISBN 978-0-9795315-2-1.

SCHNEIDER, Kirk J. a Orah T. KRUG. *Existential-humanistic therapy*. Second
edition. Washington: American Psychological Association, 2017. ISBN 978-1-4338-
2737-2.

SCHWEITZER, Albert. *The Quest of the Historical Jesus*. USA: Kshetra Books, 2016.
ISBN 978-0486440279.

SELVAM, Raja. *The practice of embodying emotions: a guide for improving cognitive,
emotional, and behavioral outcomes*. Berkeley: North Atlantic Books, 2022. ISBN 978-
1-62317-477-4.

SELYE, Hans. *Stress in Health and Disease*. Saint Louis: Elsevier Science, 2014.
ISBN 978-1-4831-9221-5.

SEPPALA, Emma a Kim CAMERON. Proof that positive work cultures are more
productive. *Harvard Business Review* [online]. 2015, **12**(1), 44-50 [cit. 2022-07-04].
Dostupné z: <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>

SOLHEIM, Nashater Deu. *The leadership PIN code: unlocking the key to willing and
winning relationships*. Carson City: Lioncrest Publishing, 2020. ISBN 978-1-5445-
0716-3.

STEINER, Carol J. a Yvette REISINGER. Understanding existential authenticity. *Annals of Tourism Research* [online]. 2006, **33**(2), 299-318 [cit. 2022-10-31]. ISSN 01607383. Dostupné z: doi:[10.1016/j.annals.2005.08.002](https://doi.org/10.1016/j.annals.2005.08.002)

STEWART, Jeanine S., et al. Managing millennials: Embracing generational differences. *Business horizons* [online]. 2017, **60**(1), 45-54 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: doi: 10.1016/j.bushor.2016.08.011

SUCCI, Chiara a Magali CANOVI. Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in higher education* [online]. 2020, **45**(9), 1834-1847 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: doi: 10.1080/03075079.2019.1585420

SUN TZU. *The art of war*. New York: Harper Perennial, 2008. ISBN 978-1599869773.

THORNE, Brian. *Carl Rogers*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003. ISBN 978-0-7619-4111-8.

TREASURE, Julian. Conscious Listening. In: *Annual Meeting Proceedings. Million Dollar Round Table*. 2013. p. 93-103.

VAN DER KOLK, Bessel A. *The body keeps the score: brain, mind, and body in the healing of trauma*. New York: Viking, 2014. ISBN 978-0-670-78593-3.

VON BERGEN, Clarence W. a Martin S. BRESSLER. Work, non-work boundaries and the right to disconnect. *The Journal of Applied Business and Economics* [online]. 2019, **21**(2), 51-69 [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: doi: 10.33423/jabe.v21i1.1454

WALUMBWA, Fred O., Bruce J. AVOLIO, William L. GARDNER, Tara S. WERNING a Suzanne J. PETERSON. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management* [online]. 2008, **34**(1), 89-126 [cit. 2022-03-27]. ISSN 0149-2063, 1557-1211. Dostupné z: doi:[10.1177/0149206307308913](https://doi.org/10.1177/0149206307308913)

WATSON, Charles E. *How honesty pays: restoring integrity to the workplace*. Westport: Praeger Publishers, 2005. ISBN 978-0-275-98787-9.

WHEELER, Ronald. Soft skills-the importance of cultivating emotional intelligence. *AALL Spectrum*, 2016, **20**(3) 28.

WHETTEN, David A. a Kim S. CAMERON. *Developing management skills*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-13-612100-8.

WRATHALL, Mark A. a Jeff E. MALPAS (ed.). *Heidegger, authenticity, and modernity*. MIT press, 2000. ISBN 978-0262731270.

YACOBI, Ben G. The limits of authenticity. *Philosophy Now*, 2012, 92: 28-30. ISBN 0961-5970.

YALOM, Irvin D. *Existential Psychotherapy*. B.m.: Hachette UK, 2020. ISBN 978-1-5416-4744-2.

Seznam použitých internetových zdrojů

Akademický slovník současné češtiny [online] (2017–2022). Praha: Ústav pro jazyk český AV ČR. [cit. 2022-07-16]. Dostupné z: <https://slovníkcestiny.cz/heslo/autenticita/0/8894>

ČESKO. Zákon č. 330 ze dne 18. srpna 2021. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2021, částka 143, s. 3917-3922. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/wp-content/uploads/2021/11/sb0143-2021.pdf>

EDELMAN, Richard. Edelman trust barometer 2020. *Global communications firm “Edelman”* [online] 2020. [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: *from: https://www.edelman.com/trust/2020-trust-barometer [in English]*

EDELMAN, Richard. Edelman trust barometer 2021. *Global communications firm “Edelman”* [online] , 2021. [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: *https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer [in English]*

HARDING, Luke, Elena LOGINOVA, a Aubrey BELFORD. *Revealed: ‘anti-oligarch’ Ukrainian president’s offshore connections* [online]. Londýn: Guardian Media Group, 2021 [cit. 2022-10-12]. Dostupné z:

<https://www.theguardian.com/news/2021/oct/03/revealed-anti-oligarch-ukrainian-president-offshore-connections-volodymyr-zelenskiy>

HILLMAN, Harold. *Authentic Leadership & Why it Matters*. In: YouTube [online]. 2019 [cit. 2022-08-03]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=Ct87d1-nczU>

HOPKINS, Valerie. *In a Video, A Defiant Zelensky Says, 'We Are Here'* [online]. New York: The New York Times Company, 2022 [cit. 2022-10-12]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2022/02/25/world/europe/zelensky-speech-video.html>

HVÍŽDALA, Karel. *Dva roky od smrti Václava Havla* [online]. Praha: Český rozhlas, 2013 [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/karel-hvizdala-dva-roky-od-smrti-vaclava-havla-6548046>

Impala in and slowly out of collapsed immobility. In: YouTube [online]. 2017 [cit. 2022-12-10]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=Ox7Uj2pw-80> – 2017

KENNY, Jordan. *Servant of the People: 'Zelensky's comedy made me admire him more'* [online]. Londýn: HM Government, 2022 [cit. 2022-10-12]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/newsbeat-60647206>

KOVÁŘ, Pavel. *Ivan Hlinka* [online]. Praha: Ringier, 2002 [cit. 2022-10-11]. Dostupné z: <https://www.reflex.cz/clanek/causy/74005/ivan-hlinka.html>

Kritici ji zavrhli, i tak se Tajná kniha o Havlovi stala bestsellerem [online]. Praha: MAFRA, 2012 [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/orientace/kultura/tajna-kniha-o-havlovi-se-stala-bestsellerem.A120415_102624_In_kultura_kim

Lack of leadership. *Outlook on the Global Agenda 2015* [online]. [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <http://wef.ch/28JMTfr>

MAREK, Jan. *Video: Zelenskyj v Buči. Slova o genocidě a slzy v očích* [online]. Praha: Seznam.cz, 2022 [cit. 2022-10-12]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/zahranicni-video-zelenskyj-v-buci-slova-o-genocide-a-slzy-v-ocich-197012>

MATÉ, Gábor. *Vicarious Trauma - Workshop. Authenticity*. In: *YouTube* [online]. 15. listopadu 2012 [cit. 2022-11-19]. Dostupné

z: <https://www.youtube.com/watch?v=G57xfseSUTU>

MÜLLER, Klaus. The right to disconnect. *European Parliamentary Research Service Blog*, 2020, 9. Dostupné z:

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/642847/EPRS_BRI\(2020\)642847_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/642847/EPRS_BRI(2020)642847_EN.pdf)

Největší Čech - Tomáš Garrigue Masaryk (E01) (2005) In: *YouTube* [online]. 2014 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=LYWXRextH9g>

PEHE, Jiří. *Kauza rudolfinského projevu* [online]. Praha: MAFRA, 2003 [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://pehe.cz/2003/01/31/kauza-rudolfinskeho-projevu/>

PERGLER, Tomáš. *Nediplomatické, ale účelné. Proč Kyjev ponižil německého prezidenta* [online]. Praha: Seznam.cz, 2022 [cit. 2022-10-12]. Dostupné z:

<https://www.seznamzpravy.cz/clanek/zahranicni-stredni-evropa-co-je-za-ponizenim-nemeckeho-prezidenta-kyjev-chce-od-berlina-vice-odvahy-198213>

Rozhovor: Hlinka se nebál. Nebyl poseroutka, tvrdí Růžička [online]. Praha: Ringier, 2013 [cit. 2022-10-11]. Dostupné z: <https://isport.blesk.cz/clanek/hokej-reprezentace-nagano/138229/rozhovor-hlinka-se-nebal-nebyl-poseroutka-tvrdi-ruzicka.html>

SNYDER, Timothy. *The Havel Albright Transatlantic Dialogues: Thinking Truth and Freedom with Havel and Zelensky - YouTube* [online]. [vid. 2022-11-19]. Dostupné

z: <https://www.youtube.com/watch?v=00F1VhggSvc>

ŠMÍD, Michal. *Zrod Charty 77 provázela automobilová honička v pražských Dejvicích* [online]. Praha: POST BELLUM, 2022 [cit. 2022-10-10]. Dostupné z:

<https://www.pametnaroda.cz/cs/magazin/mista/zrod-charty-77-provazela-automobilova-honicka-v-prazskych-dejvicich>

ŠTEFL, Ondřej. *Děti bych na gymnázium přiřazoval losem nebo podle bydliště* [online]. In: *Seznam Zprávy*, 2022 [cit. 2022-07-05]. Dostupné

z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/audio-podcast-ptam-se-ja-cesko-nema-dost-mist-pro-stredoskolaky-demonstrujete-vyzyva-steffl-204553>

SUŠOVSKÝ, Adam. *Kamarád a držák. Ivan Hlinka byl ve vás, vzpomíná Lener: rozhovor* [online]. Praha: Economia, 2012 [cit. 2022-10-11]. Dostupné z: <https://sport.aktualne.cz/hokej/kamarad-a-drzak-ivan-hlinka-byl-ve-vas-vzpomina-lener/r~8de984fc250611e49669002590604f2e/>

VOCELKA, Tomáš. *Když Havel objal Dubčeka. Fotograf Jaroslav Kučera o ikonické fotce z roku 1989* [online]. Praha: Economia, 2019 [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/foto/kdyz-havel-objal-dubceka-fotograf-jaroslav-kucera-o-ikonicke/r~61a2381adf7511e984c6ac1f6b220ee8/>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Emoční mapy.....	97
Obrázek 2: Evoluce lidského mozku.....	100
Obrázek 3: Útok – útěk – ustrnutí.....	101

Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání stylů leadershipu.....	28
--	----

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Sebastian James

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Autentický leadership

Rok: 2023

Počet stran textu bez příloh: 177

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 27

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 98

Počet internetových zdrojů: 25

Vedoucí práce: PhDr. Milan Demjanenko, Ph.D.