

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra psychologie

**LEADERSHIP A BUDHIZMUS:  
PRÁCA S MYSLOU V KONTEXTE TIBETSKÉHO BUDHIZMU  
AKO NÁSTROJ ROZVOJA OSOBNOSTI LÍDRA**

LEADERSHIP AND BUDDHISM:  
WORK WITH THE MIND IN THE CONTEXT OF TIBETAN  
BUDDHISM AS A TOOL FOR PERSONAL DEVELOPMENT OF  
LEADER



**Magisterská diplomová práce**

**Autor:** Michaela Pastoreková  
**Vedúci práce:** Martin Kupka, Mgr. Ph.D.

Olomouc  
**2015**

**Prehlásenie:**

Miestoprísazne prehlasujem, že som magisterskú diplomovú prácu s názvom: Leadership a Budhizmus: Práca s mysl'ou v kontexte Tibetského budhizmu ako nástroj rozvoja osobnosti lídra vypracovala samostatne pod odborným dohľadom vedúceho diplomovej práce a uviedla som všetky použité podklady a literatúru.

V .....dňa ..... Podpis .....

## **Pod'akovanie**

Rada by som sa na tomto mieste pod'akovala svojim rodičom, sestre a bratovi za obrovskú podporu. Taktiež ďakujem Martinovi Kupkovi, Mgr. Ph.D., za odborné vedenie, pripomienky a trpezlivosť. A v neposlednej rade by som chcela pod'akovať všetkým participantom výskumu, za ich čas, otvorenosť a ochotu sa podeliť o osobné prežitky, ako aj všetkým tým, ktorý mi boli inšpiráciou na ceste.

# Obsah

Úvod.....	7
1 Leadership.....	9
1.1 Definície Leadershipu.....	9
1.2 Historický vývoj teórií leadershipu.....	10
1.2.1 Teória veľkého muža (Great men theory – 1850´s).....	10
1.2.2 Teória vodcovských rysov (Trait theory – 1940´s).....	11
1.2.3 Behaviorálny prístup (Behavioral theory – 1950´s) .....	11
1.2.4 Situačná teória vodcovstva (Situational leadership – 1960´s).....	12
1.2.5 Teória tranzakčného leadershipu (Transactional leadership – 1970´s).....	12
1.2.6 Teória transformačného leadershipu (Transformational leadership – 1970´s)..	13
1.2.7 Teória charizmatického vodcovstva (Charismatic leadership – 1970´s).....	13
1.2.8 Servant leadership (1980´s).....	14
1.2.9 Moderné trendy v leadershipe.....	14
1.3 Osobnostný rozvoj lídra.....	15
2 Budhizmus ako nástroj rozvoja osobnosti lídra.....	20
2.1 Stručná história budhizmu.....	22
2.2 Tibetský Budhizmus línie Karma Kagju.....	24
2.3 Meditácia a filozofia Tibetského budhizmu.....	25
2.4 Budhizmus a veda.....	27
2.5 Existujúce prepojenia leadershipu a budhizmu.....	29
2.5.1 Bhután a index národného šťastia.....	30
2.5.2 'Mind and Life' Inštitút.....	32
2.5.3 Ďalšie prepojenia leadershipu a budhizmu.....	33
3 Predmet výskumu a výskumná otázka.....	36
4 Metodologický rámec a realizácia výskumu.....	37

4.1 Metodologický rámec.....	37
4.2 Priebeh výskumu.....	39
4.3 Priebeh rozhovoru.....	40
4.4 Etika výskumu.....	41
6 Analýza dát, prezentácia a interpretácia výsledkov.....	44
6.1 Prezentácia výsledkov.....	44
6.1.1 Absolútny cieľ, rozpoznanie podstaty reality.....	45
6.1.2 Meditácia ako prostriedok rozvoja.....	48
6.1.3 Vedenie ako forma budhistickej praxe.....	51
6.1.4 Byť príkladom pre druhých, ako spôsob vedenia.....	52
6.1.5 Kvality dobrého leadra.....	54
6.1.6 Práca s emóciami na pracovisku.....	57
6.1.7 Rozbíjanie tradičných konceptov a predsudkov o budhizme.....	58
7 Diskusia.....	61
8 Záver .....	66
Súhrn.....	69
Zoznam použitých zdrojov a literatúry.....	73

ABSTRAKT DIPLOMOVEJ PRÁCE

ABSTRACT OF THESIS

ZOZNAM PRÍLOH DIPLOMOVEJ PRÁCE

Problémy nemôžeme vyriešiť rovnakým spôsobom myslenia,  
ktorým sme ich vytvorili.

*Albert Einstein*

# Úvod

Oblasť práce a leadershipu i oblasť náboženstva a jeho prežívania sú predmetom psychológie už dlhú dobu, avšak ich prepájanie a skúmanie vplyvu prežívaného náboženstva na pracovnú sféru jednotlivcov je pomerne neprebádanou oblasťou. Z filmov je nám predkladaný obraz budhistov, buď ako mníchov v rúchach, prípadne ako ľudí spirituálne založených, hlbavých a pokojných, skôr sa od spoločnosti odkláňajúcich, ktorý ovplyvňuje a tvaruje vnímanie spoločnosti. O leadroch zas prevláda všeobecná predstava, ako o biznismenoch v oblekoch, autoritatívnych a zameraných na výkon. Preto, že som sa stretla aj s ľuďmi, ktorý takéto predsudky mali a v týchto predstavách žili, a zároveň s ľuďmi, ktorý ich svojim vlastným príkladom úplne vyvracali, som sa rozhodla o bližšie preskúmanie tohto fenoménu.

Aký dosah má prežívaná náboženská skúsenosť na pracovnú sféru jedincov? Aká je rola budhizmu v našej euro-americkej spoločnosti ktorá je zameraná na prácu a výkon? Tieto otázky začínajú byť relevantné z dôvodu globalizácie, ktorá okrem iného prispieva v posledných desaťročiach i k šíreniu budhizmu na západ.

Existuje mnoho výskumov zameraných na leadership, avšak aký potenciálny vplyv na vedenie má budhistická prax zatiaľ nevieme. Boom fenoménu 'mindfulness' v pracovnej sfére, ktorý využíva techniky vychádzajúce práve z východných budhistických a hinduistických tradícií naznačuje, že na tom niečo bude. Avšak je rozvíjanie všímvosti totožné s budhistickou praxou jednotlivca, ktorá je omnoho komplexnejšia a zahŕňa mnoho aspektov? Je možné takto oddeliť len niektoré aspekty budhistickej praxe a použiť ich ako nástroj zvýšenia pracovnej efektivity? Ako to vnímajú samotný budhisti a čo ich ženie pokračovať v praxi a zároveň i v pracovnej pozícii leadra? To sú niektoré z otázok ktoré som si pokladala pri rozhodnutí písať túto prácu. Cieľom je teda preskúmať subjektívnu skúsenosť, ako je budhistickou praxou ovplyvnená ich schopnosť viesť.

# **TEORETICKÁ ČASŤ**



# 1 Leadership

## 1.1 Definícia leadershipu

„ Umenie byť dobrým leadrom spočíva v schopnosti doviest' niekoho iného, urobiť to čo chcete – pretože to chce on sám. „

*D.D.Eisenhower*

Základom anglických pojmov *lead* (viest'), *leader* (vodca) a *leadership* (vodcovstvo) je anglosaské slovo *laed*, označujúce cestu alebo pešinu. Je odvodené zo slovesa *laen*, ktoré znamená cestovať, alebo ísť. Toto anglosaské slovo *laed* bolo používané širšie ako „trasa, ktorú ľudia po pešine alebo ceste prejdú.“ Medzi lodnými vodcami sa používalo na označenie lodného kurzu pri plavbe na mori. Za vodcu sa považoval človek, ktorý určoval smer, na súši tým, že kráčal v čele, na mori bol navigátorom a kormidelníkom. Podobné poňatie môžeme nájsť aj v latinčine, kde slovo *gubernátor*, *governor* znamená kormidelník na mori (Steugauf, 2011, in Suchomelova, 2012).

Dnes sa pojem leadership v angličtine používa v dvoch rozdielnych významoch. Niekdy je to proces, nasmerovania ľudí a ich myšlienok, kde ekvivalentom slova „*leadership*“ v slovenskom jazyku je termín „*vedenie ľudí*“ alebo „*vodcovstvo*“. V druhom prípade ide o označenie formálnej pozície ľudí, od ktorých vodcovstvo očakávame. Ak sa teda vedenie firmy skladá z piatich ľudí, je možné, že iba niektorý z nich skutočne vykonávajú leadership (vedenie, vodcovstvo). A tiež sa môžeme stretnúť v takejto firme s neformálnym leadrom. Je to osoba, ktorá i napriek tomu, že nezastáva formálne vedúcu pozíciu, má na ľudí vplyv a je prirodzeným leadrom v skupinovej dynamike firmy.

Tiež je dôležité rozlišovať medzi leadershipom (vodcovstvom) a manažmentom (riadením). Leadership, na rozdiel od manažmentu, neprodukuje konzistenciu, ani poriadok, ale pohyb. Fungujúci leadership pohybuje s ľuďmi smerom k stavu výhodnému pre vedeného i vedúceho. Podľa Johna Kottera (1990), profesora na Harvarde, má leadership funkciu konštruktívnej zmeny, ktorá je vedená troma subprocesami:

- Určovanie smeru – rozvíjanie vízie budúcnosti, často vzdialenej, stratégie vedúce ku zmenám a tým aj dosiahnutie vízie.
- Sformovanie ľudí – sprostredkovanie vízie tým, ktorých môže byť potreba.
- Motivovanie a inšpirovanie – stimulovanie, udržiavanie ľudí v pohybe tým správnym smerom i napriek politickým, byrokratickým a finančným prekážkam, kladením dôrazu na základné ľudské potreby, hodnoty a emócie.

Široko povedané, leadership môžeme definovať ako schopnosť osoby motivovať a inšpirovať skupinu ľudí k dosiahnutiu spoločného cieľa (Leadership-central, 2015).

*„V odbornej literatúre môžeme nájsť množstvo definícií leadershipu, ale odborníci sa zhodujú na tom, že vytvoriť presnú definíciu, ktorá by bola všeobecne platná, nezávisle od kultúry a národných zvyklostí, je nemožné.“* (Baláž, 2012, 17). Preto v nasledujúcej kapitole pre lepšiu orientáciu popíšem jednotlivé teórie leadershipu a ich ponímanie tohto pojmu.

## 1.2 Historický vývoj teórií leadershipu

V súčasnosti existuje obrovské množstvo rôznych teórií leadershipu, preto pre obmedzený rozsah tejto diplomovej práce uvádzam iba niektoré najrozšírenejšie poskytujúce komplexný pohľad na tento neustále sa vyvíjajúci fenomén.

### 1.2.1 Teória 'veľkého muža' (Great men theory – 1850's)

Vznikla v devätnástom storočí a predpokladala, že vodcovské schopnosti sú dedičné. Lídrmi boli hlavne muži z vyšších sociálnych tried a verilo sa, že 'veľkým mužom' sa narodíte, nie stanete. Teória bola popularizovaná Thomasom Carlylom, podľa ktorého boli vodcovia hrdinami, ktorý sa vynorili skoro magicky v správnej situácii. Neskôr, v roku 1860 teóriu spochybnil Herbert Spencer tvrdením, že títo hrdinovia boli proste produktom svojej doby a ich skutky boli len výsledkom istých spoločenských podmienok (Leadership-central, 2015).

### 1.2.2 Teória vodcovských rysov (Trait theory – 1940's)

Nasledujúcim široko rozšíreným názorom bolo, že leadra tvoria určité špecifické rysy, vlastnosti fyzické a psychické, ktoré sú predispozíciou toho, aby sa človek stal vplyvným leadrom. Skúmali sa rôzne aspekty, výška, váha, vzhľad, inteligencia, alebo sociálne postavenie, zručnosti a popularita, v snahe určiť kombináciu týchto charakteristík, ktorá vedie k schopnosti byť úspešným leadrom. V roku 1948 Ralph Stogdill publikoval prehľad 124 štúdií so zameraním na vodcovské rysy, ktoré sa objavili v rokoch 1904 – 1947, a dospel k záveru, že táto teória je nedostatočná, pretože osoba sa nestáva leadrom len vlastnením určitej kombinácie rysov. V ďalšom prehľade výskumov, ktorý uverejnil v roku 1974 uviedol, že nie sú to iba charakteristiky osobnosti, vlastnosti samotné, ktoré vytvárajú leadra, ale tieto vlastnosti musia byť vnímané spolu so situačnými faktormi. Teda môžeme povedať že existujú určité vlastnosti, ktoré vytvárajú z osoby efektívneho leadra, no je potreba vždy zvážiť situáciu v ktorej sa pohybuje. Leader s určitou skladbou vlastností bude efektívny v jednej situácii, no v inej nie (Hackman & Johnson, 2013).

### 1.2.3 Behaviorálny prístup (Behavioral theory – 1950's)

Ako reakcia na teóriu rysov sa objavili behaviorálne teórie, zameriavajúce sa na správanie leadrov. Predpokladali, že sa dá úspech definovať podľa opísateľných činností, vzorcov chovania, ktoré je možné sa naučiť. Včasné výskumy na malých skupinách sa napríklad snažili zistiť efekt troch rôznych štýlov vedenia, autokratického, demokratického a liberálneho (Bowdich & Buono, 2008). Táto skupina zahŕňa viac teórií. Najznámejšími sú Managerial Grid, McGregorova teória X a Y, Michigenské a Ohajské štúdie vedenia. V poslednej zmienenej napríklad skúmali dva štýly vedenia, zavedenie štruktúry, teda hovoriť zamestnancom čo a ako majú robiť a záujem o druhých, teda zameranie sa na interpersonálne potreby zamestnancov. Ukázalo sa že štýl vedenia so záujmom o druhých prináša efektívnosť výkonnosti zamestnancov. Ďalšie štúdie poukázali na to, že kombinácia oboch týchto štýlov sa zdá byť najúčinnnejšia avšak musia byť brané do úvahy i iné situačné faktory (Hackman & Johnson, 2013). Každopádne behaviorálne teórie znamenali veľký

krok a otvorili cestu rozvoju leadershipu, predpokladom že nie je nutné sa leadrom narodiť, ale je možné sa mu učiť.

#### 1.2.4 Situačná teória vodcovstva (Situational leadership – 1960's)

Tu prevládalo presvedčenie, že neexistuje jednotný správny spôsob vedenia, ale že rozdielne situácie, si vyžadujú rozdielne spôsoby. To naznačuje, že niektorí ľudia môžu byť maximálne efektívny na jednom mieste, no nemusí to platiť niekde inde (Leadership-central, 2015). Stratégia efektívneho vedenia technologického výskumu je pravdepodobne o dosť rozdielna od efektívnej stratégie vedenia vojenskej jednotky. Najdôležitejším faktorom určujúcim situáciu sa zdá byť cieľ, ktorý chceme dosiahnuť, a spolu inými faktormi ako napríklad ľudia v skupine, pravidlá vnútri skupiny, organizácia, politická situácia, a iné, vytvára požiadavky na chovanie i vlastnosti leadra. Najznámejšími situačnými prístupmi sú teória Cesta-Cieľ (path-goal theory) a Hersey-Blanchardova situačná teória (Hackman & Johnson, 2013). Tieto teórie odhalili veľa aspektov leadershipu, no nedokázali predpovedať ktoré konkrétne vodcovské schopnosti sú efektívne v konkrétnych situáciách a tiež chýbalo zameranie sa na procesy vo vzťahu medzi vodcom a nasledovníkom.

#### 1.2.5 Teória transakčného leadershipu (Transactional leadership – 1970's)

Za pôvodcov teórie sú považovaný hlavne Max Weber a Bernard M. Bass. Vzťah medzi leadrom a nasledovníkom je tu založený na trestoch a odmenách. Transakčný leader uspokojuje základné potreby človeka, výmenou sa očakávanú prácu alebo služby. V politickej sfére môže leader sľubovať pracovné príležitosti za hlasy, alebo v pracovnej sfére zvýšenie platu, povýšenie alebo iné výhody. Naopak ako trest môže byť použité zníženie platu, alebo prepustenie. Leader nemotivuje nasledovníkov k dosiahnutiu vyšších cieľov, či k uspokojení ich potreby sebarealizácie, ale len zistí čo podriadený chce výmenou za svoju prácu. Je tu jasné rozdelenie rolí nadriadený a podriadený (Leadership-central, 2015).

### 1.2.6 Teória transformačného leadershipu (Transformational leadership – 1970's)

Protipólom k transakčnému prístupu je teória transformačného leadershipu, prvý krát popísaná Jamesom MacGregorom Burnsom, ktorý oba prístupy porovnal. Hlavným rozdielom je, že pokým transakčný leadership je zameraný na uspokojenie iba základných potrieb, transformačný leadership sa zameriava aj na vyššie, seba realizačné potreby. Títo leadri sú kreatívny, interaktívny, vizionársky, zmocňujúci a vášnivý (Hackman & Johnson, 2013).

Podľa Burnsa je transformačné vedenie to, ktoré má pozitívne dopady na spoločnosť. Leadri rozoznávajú základné potreby podriadených, ale snažia sa potom ísť ďalej, tieto potreby rozširovať a uspokojovať hlavne tie vyššie, ako napríklad sebarealizáciu. Dôsledkom toho sa podriadený sami menia na leadrov, kontrolujú sami seba a berú na seba väčšiu zodpovednosť (Suchomelova, 2012).

*„Úlohou leadershipu je vyprodukovat' viac leadrov, nie nasledovníkov.“*

*Ralph Nader*

### 1.2.7 Teória charizmatického vodcovstva (Charismatic leadership – 1970's)

Charizmatiký leadership sa od transformačného líši hlavne v štruktúrálnej integrite skupiny. Ak dve skupiny pracujú na projekte, jedna s charizmatikým, druhá s transformačným leadrom, a v polovici práce charizmatiký leader odíde zo skupiny, projekt bude stagnovať, prípadne skupina zlyhá v dosiahnutí cieľa. S transformačným leadrom sú nasledovníci viac inšpirovaný k dôvere v tím, v seba samých a v ciele projektu. Charizmatiký leader sa dostáva do svojej role na základe silnej charizmy, ktorá má silu ovplyvňovať druhých (Staff, 2015). Na rozdiel od transformačného, charizmatiký leadership môže mať i negatívny vplyv. Ak si vezmeme jeden z mnohých príkladov z histórie, Adolf Hitler bol veľmi vplyvným charizmatikým leadrom s tragickými následkami na spoločnosť (Bowdich & Buono, 2008).

### 1.2.8 Servant leadership (1980's)

Koncept i pojem popísaný v roku 1970 Robertom K. Greenleafom, kde hlavným motívom je vízia lepšej spoločnosti. Jasne vymedzená tu je motivácia leadra, ktorý neprahne po moci či iných výhodách, ktoré by mohli z vodcovstva vyplývať. Jeho hlavnou motiváciou je altruistická služba ľuďom a spoločnosti, ktorá je naplnením jeho vlastných vyšších seba realizačných hodnôt. Takýto leadership zdôrazňuje holistický prístup k práci, zmysel pre komunitu a zdieľanú rozhodovaciu moc. Uvádza, že najlepším testom servant leadra, je položiť si otázky: Stáva sa jeho vedením človek zdravším, múdrejším, slobodnejším, sebestačnejším s tendenciou sám pomáhať druhým? A aký má jeho vedenie vplyv na najmenej privilegovaných v spoločnosti? Budú mať z jeho vedenia úžitok, alebo aspoň nebudú viac ochudobnený (Gonzaga University, 2009)?

### 1.2.9 Moderné trendy v leadershipe

#### - Etický Leadership (Ethical leadership)

Etický leadership kladie dôraz na rešpektovanie etických hodnôt, presvedčení a práv druhých (Brown, Trevino, & Harrison, 2005).

#### - Autentický Leadership (Authentic leadership)

Autentický leadership je prístup, ktorý kladie dôraz na vzťah medzi leadrom a nasledovníkom založený na vzájomnej úprimnosti.

#### - Zodpovedný Leadership (Responsible leadership)

Zameriava pozornosť na otázky zodpovednosti, primeraných morálnych rozhodnutí a dôvery. Je tu snaha o definovanie zodpovednosti v kontexte leadershipu a kladie si otázky za čo a za koho sú leadri zodpovedný. Tento aspekt vodcovstva, bol aj napriek jeho zjavnej dôležitosti doteraz jeden z najmenej skúmaných (Pless & Maak, 2011).

Veľmi dôležitým faktom je, že tieto teórie sa rozvíjali v kontexte Európskej kultúry a mentality. Je možné že v iných kultúrach malo vodcovstvo rozdielny rozmer. V Ázii, bol leadership ovplyvnený Budhizmom, ktorý bol, prípadne stále je v mnohých krajinách

súčasťou kultúrnej identity. Je zaujímavé sledovať ako sa tieto dve identity, euro americká ovplyvnená kresťanstvom a ázijská ovplyvnená budhizmom stretávajú a dávajú vznik novému fenoménu. V práci sa budem snažiť zistiť aké charakteristiky má leadership u ľudí zastávajúcich budhistické hodnoty, aká je ich osobná skúsenosť

### 1.3 Osobnostný rozvoj lídra

Predstavte si, že v lese narazíte na niekoho, kto usilovne rúbe strom.

„Čo to robíte?“ spýtate sa.

„Či nevidíte?“ znie nevrlá odpoveď. „Rúbem strom.“

„Vyzeráte vyčerpane!“ zvoláte. „Ako dlho to už robíte?“

„Viac ako päť hodín,“ odpovie, „a som úplne vyčerpaný. Je to ťažká práca.“

„Tak prečo si neurobíte na pár minút prestávku a nenaosťujete si pítku?“ pýtate sa. „

Určite by to potom išlo rýchlejšie.“

„Nemám čas na ostrenie pítky,“ odpovie muž dôrazne. „Musím rúbať!“ (Covey, 1997).

Týmto metaforickým „ostrením pítky“ Covey (1997) trefne popisuje rolu osobnostného rozvoja v živote človeka. Ak podľa neho vnímame leadra ako niekoho, kto by mal zvyšovať potenciál svojich podriadených, jeho interpersonálne schopnosti môžeme považovať za kľúčový nástroj, ktorý mu to umožňuje.

„Osobnosťou rozumieme psychickú individualitu človeka.“ (Říčan, 2007, 291). Predpokladáme teda, že spôsob akým človek vedie druhých ľudí je rozšírením toho kým je, jeho osobnosti a toho, ako životom vedie sám seba (Dhiman & Marques, 2011). Je zrejmé, že vlastnosti religiozity a spirituality daného človeka súvisia s ostatnými vlastnosťami jeho osobnosti, ktoré psychológia skúma už viac ako storočie. Dá sa teda predpokladať priamy vzťah a vplyv religiozity daného jedinca na spôsob akým vedie druhých. Naše najhlbšie vnútorné presvedčenia, to akým smerom nastavujeme a vysvetľujeme každým momentom vlasnú existenciu je zásadným aspektom, ktorý ovplyvňuje to kde budeme smerovať druhých (Říčan, 2007). Seba zdokonaľovanie predpokladá pochopenie toho kým v tomto momente sme. Taktiež to predpokladá určité povedomie o vnímanom zmysle nášho života (Dhiman, 2011).



Oblasti a úrovne ich vplyvu. (Center for Creative Leadership, 2015)

Aj podľa celosvetovo rozšíreného a známeho Centra pre Kreatívny Leadership, zmena začína u jednotlivcov a pri ich rozvoji. Tomu predchádza výskum, dovoľujúci preskúmať oblasť rozvoja leadershipu, podporujúci učenie a nachádzanie informácií o jeho špecifických aspektoch, tak ako sa o to snažíme i v tejto diplomovej práci (Center for Creative Leadership, 2015).

Ľudia vo vedúcich pozíciách sa často dopúšťajú chyby presvedčením, že môžu efektívne viesť a riadiť ľudí, bez toho aby sa starali o to, ako riadia sami seba. Toto chybné presvedčenie môže mať rôzne dôsledky, ako nedostatočné sebaovládanie, zníženú psychickú odolnosť, menej efektívne výsledky práce a nevyužívanie svojho potenciálu i potenciálu spolupracovníkov. Ak teda chceme na sebe pracovať, maximalizovať využitie svojho potenciálu a zdokonaľovať sa, je nevyhnutné začať so sebaopoznávaním. Iba takto nájdeme pevný bod podľa ktorého sa budeme vedieť v sebe orientovať, a tak reálne vnímať vlastné nedostatky, ktoré sa následne môžeme objektívne zvládať (Mikuláščík, 2007).

Líder je pre svojich nasledovníkov rolovým modelom, ak vidia, že sa neustále chce učiť nové veci, budú k tomu viac naklonení i oni. Učenie je nepretržitým procesom, či už prebieha vedome alebo nevedome a leadri sa pri svojej činnosti neustále učia v troch rovinách:

- *Znalosti:* túto operačnú rovinu je možné sa učiť najjednoduchšie prostredníctvom formálneho tréningu, štúdiom kníh či prostredníctvom životných skúseností.



- *Schopnosti/zručnosti*: ich rozvoj je možný prostredníctvom koučingu alebo mentoringu a patria tu hlavne schopnosť efektívnej komunikácie, rozpoznávanie vzorcov v nejednoznačných situáciách či time manažment.
- *Postoje a osobnostné vlastnosti*: z týchto troch je považovaná za najťažšie rozvíjateľnú rovinu, kde kľúčovou je schopnosť sebareflexie (Lukeš, Nový, & kol., 2005).

V Česku, z viacerých výskumov realizovaných Vysokou školou ekonomickou v Prahe vyplýva, že najväčšie nedostatky majú český podnikatelia v sociálnych zručnostiach a personálnom manažmente. Stále často prevláda štýl vedenia s malou orientáciou na ľudí spôsobený jednostrannou technicko-ekonomickou kvalifikáciou manažérov a 84% nerobí pre svoj rozvoj v personálnom manažmente nič. Často sa potom stáva, že sú príčiny chýb podľa podnikateľov výlučne na strane pracovníka, a k hľadaniu obojstranne výhodného riešenia väčšinou nedochádza (Lukeš, Nový, & kol., 2005). Tým sa znovu vraciame k nevyhnutnosti učiť sa viesť seba samého a k sebazoznaniu, ktoré sú nutným predpokladom schopnosti viesť druhých. Síce je rozvoj sociálnych schopností stále do určitej miery podceňovaný, sebazoznávanie a učenie viesť v prvom rade seba samého je oblasťou v praxi podceňovanou oveľa výraznejšie, aj napriek tomu, že to už mnoho výskumov potvrdzuje (Center for Creative Leadership, 2015).

Mikuláščík (2007) uvádza ako možné cesty k sebazoznaniu pravidelné večerné hodnotenie svojej aktivity prežitého dňa, písomnú verbalizáciu pocitov a postojov pomocou denníka, poznávanie seba samého prostredníctvom iných ľudí, teda načúvanie spätnej väzby, introspekciu psychickú i fyziologickú a nakoniec SWOT analýzu. Taktiež uvádza, že sa potvrdzuje úzka súvislosť medzi sebazoznávaním a pozitívnou adaptáciou, pretože človek, ktorý si neuvedomuje niektorú negatívnu vlastnosť u seba, má tendenciu prisudzovať túto vlastnosť iným ľuďom.

Prečo je ale sebazoznanie tak dôležité? Je predpokladom rozvoja kľúčových aspektov potrebných pre efektívny leadership. Jedným z týchto aspektov je napríklad **definovanie motivácie leadra**. Simon Sinek (2010) vo svojej teórii Zlatého kruhu (The

Golden circle) vysvetľuje, dôvod prečo niektorí leadri ľudí inšpirujú a iní nie. Všetci vedia 'čo' robia, niektorý vedia 'ako' to robiť, no iba málo skutočne vie 'prečo'. A takýmto 'prečo' nemôže byť napríklad profit, to je už len následkom práce, ale 'prečo' určitá organizácia existuje. Myslí sa tým účel, dôvod, presvedčenie a motivácia leadra viesť. Ak má leader, či organizácia jasnú motiváciu, ľudia sa s ňou môžu identifikovať a potom nepracujú len pre leadra, ale hlavne pre samých seba a pre presvedčenia s ktorými sa stotožnili. Potrebujeme teda úprimnou sebareflexiou rozpoznať a identifikovať našu pravú motiváciu k rozhodnutiu stať sa leadrom.

Aj **úspešné riadenie času** (time management) úzko súvisí so sebazpoznaním a sebareflexiou. To z dôvodu, že časové stresory často vyplývajú z osobnostných charakteristík jedinca, ako napríklad z potreby moci, prílišného zamerania na detaily, perfekcionizmu, alebo tendencie brať na seba príliš úloh naraz. Preto je jedným z určujúcich vodítok pre riadenie času ujasnenie cieľovej predstavy života, jeho smerovanie a určitá životná vízia, ktorú chceme uskutočniť (Lukeš, Nový, & kol., 2005).

Ďalším, a jedným z najdôležitejších aspektov úspešného leadershipu je **emočná inteligencia**. EQ nie je možné zosumarizovať do jedného čísla tak ako IQ, ale skôr z hľadiska kompetencií v štyroch oblastiach.

- *Sebauvedomenie (Self-awareness)*, ktoré predpokladá že si uvedomujeme vlastné vnútorné zdroje, stavy, preferencie a intuíciu. Ďalej zahŕňa 3 kompetencie.
  1. Poznanie vlastných emócií a ich efekt.
  2. Primerané seba hodnotenie, poznanie vlastných silných stránok a limitov.
  3. Sebavedomie, povedomie o vlastnej hodnote a kapacite.
- *Sebaovládanie (Self-management)*, teda zvládanie vlastných vnútorných stavov, impulzov a zdrojov.
- *Sociálne vedomie (Social awareness)*, odkazuje na empatiu, kapacitu ľudí zvládať vzťahy a povedomie o pocitoch, potrebách a obavách druhých ľudí.
- *Vzťahový manažment (Relationship management)*, kam patria aspekty ako vnímanie oblastí ktoré druhý potrebujú rozvíjať, inšpirovanie a vedenie jednotlivcov, či skupín. Tiež tu patrí schopnosť začať a viesť zmenu,

schopnosť presvedčovania, vyjednávania, riešenie konfliktov, schopnosť tímovej práce a spolupráce (Goleman, 2015).

Naše EQ sa priamoúmerne zvyšuje ak rozvíjame svoju **schopnosť všímavosti**. Všímavosť (mindfulness) definujeme ako špecifický stav vedomia, charakterizovaný, nie iba bdelou pozornosťou, ale predovšetkým zameraním sa na prítomnosť a postojom prijatia a nehodnotenia (Žitník, 2010). V súčasnosti už existuje mnoho programov zameraných na nácvik a rozvoj všímavosti pre osoby vo vedúcich pozíciách, pre organizácie a ich zamestnancov. Niekoľkými z mnohých sú Institute for Mindfull Leadership ([instituteformindfulleadership.org](http://instituteformindfulleadership.org)), organizácia Mindfulness Works ([www.mindfulness-works.com](http://www.mindfulness-works.com)), alebo v Česku Mind Consulting ([www.mindconsulting.cz](http://www.mindconsulting.cz)) ktorého zakladateľka je i jednou z účastníkov výskumnej časti tejto práce. Úmyselné, cieľavedomé sebaopoznávanie, by teda malo byť nedielnou súčasťou života každého leadra.

Ako bolo už začiatkom tejto kapitoly spomenuté, je jasné, že vlastnosti religiozity a spirituality daného človeka súvisia s ostatnými vlastnosťami jeho osobnosti, teda sa dá predpokladať priamy vzťah a vplyv religiozity daného jedinca na spôsob akým vedie druhých. A keďže naše najhlbšie vnútorné presvedčenia, sú zásadným aspektom, ktorý ovplyvňuje to kde budeme smerovať druhých, v ďalšej kapitole priblížime budhizmus, a jeho spôsob nazerania na svet, aby sme lepšie pochopili následný vplyv na spôsob vedenia u leadrov ztotožňujúcich sa s budhistickými hodnotami a praktikujuúcich budhistické metódy.

## 2 Budhizmus ako nástroj rozvoja osobnosti lídra

*„Ak existuje nejaké náboženstvo, ktoré korešponduje s potrebami modernej vedy, tak je to budhizmus.“*

Albert Einstein

*„Budhizmus je iba metóda. Nie je založený na tom čo niekto povedal, alebo na viere, je založený na faktoch. Keď túto metódu používame, snažíme sa pochopiť pravdu, nevyužívame iba Dharmu, ale i iné zdroje, akékoľvek znalosti, ktoré môžeme obsiahnuť z tohto sveta, bez pripútanosti k nim.“*

17ty Karmapa Trinley Thaye Dorje

*„ Ak veda dokáže, že niektoré z budhistických učení sú nesprávne, tak sa budhizmus bude musieť zmeniť.“*

14ty Dalajláma Tenzin Gyatso

Ako nám citáty napovedajú veda i budhizmus zdieľajú ten istý cieľ, hľadanie pravdy a porozumenie reality. Podľa Websterovho (2014) New Collegiate Dictionary, je veda definovaná ako znalosti dosiahnuté skrz štúdium alebo prax, alebo znalosti ktoré obsahujú všeobecné pravdy o fungovaní všeobecných zákonov, o fungovaní reality, dosiahnuté a testované skrz vedecké metódy a zaoberajúce sa fyzickým svetom. Ale keďže sa budhizmus začal vyvíjať v úplne odlišnej dobe a kultúre ako súčasná veda, jeho kultúrne aspekty nám môžu pripadať veľmi vzdialené, avšak treba mať na pamäti jeho hlavný cieľ z ktorého vzišiel. Táto otázka môže byť problematická, pretože mnoho ľudí stále považuje budhizmus za náboženstvo.

Náboženstvo je fenomén tak rozmanitý a historicky premenlivý, ktorého prejavy sa natoľko líšia v rôznych kultúrach a spoločnostiach, že ako uvádza Říčan (2007), niektorí teoretici dokonca odmietajú používať toto slovo v jednotnom čísle ako všeobecný pojem. Ako poukazuje ďalej, nie je jednoduché ho definovať. Dôležitým aspektom, ktorý si je treba uvedomiť, je že pre väčšinu z nás s Európskymi koreňmi, a pre väčšinu religionistov

je implicitná, nevyslovená definícia vychádzajúca z kresťanstva ako prototypického náboženstva.

*„Zároveň je však treba akceptovať skutočnosť, že termín náboženstvo je polysémantický výraz, ktorý má v rôznych súvislostiach rôzny význam. Namiesto snahy dospieť za každú cenu k 'jednej správnej' definícii náboženstva je možné odporučiť používanie tohto výrazu v rôznom zmysle a spoliehať na kontext, ktorý umožní pochopenie.“ (Řičan, 2007,40.)*

Záleží ako definujeme náboženstvo, a teda či môžeme budhizmus ako jedno z nich označiť. Etymologicky, slovo naznačuje vzťah k nejakému bohu, či božstvu. No i tu sa napríklad Heller (in Řičan, 2007, 35) nenechá zmiast' a dodáva fakt „že niektoré duchovné prúdy, ktoré bez rozpakov označíme za náboženstvo, napríklad pôvodný budhizmus, sú voči existencii akejkoľvek božskej bytosti jednoznačne indiferentné“. Z pohľadu tejto definície Budhizmus náboženstvom vo svojej podstate nie je.

Ak ho ale definujeme podľa príkladu Fromma, je to akýkoľvek systém myslenia a konania, zdieľaný skupinou poskytujúci jedincovi orientačný rámec a objekt oddanosti (Řičan, 2007). Tak v tomto zmysle by už bolo znesiteľnejšie považovať Budhizmus za jednu z náboženských foriem.

Samotná moderná veda má zreteľné náboženské rysy, tak ako totalitné ideologicko-politické hnutia a pre mnoho ľudí i šport a konzum, kde hypermarket slúži ako velechrám a olympiáda ako obrovská pútnická slávnosť. A religiozita preberá v dnešnej dobe svoje skryté podoby v astrológii, joge, meditačných programoch bez explicitného náboženského rámca, v psychoterapii, alternatívnej medicíne, ekologickom hnutí, vo fanatickom politickom extrémizme, atď. (Řičan, 2007).

Zaujímavý je názor súčasného religionistu Jacqua Waardenburga (in Řičan, 2007), ktorý sa stavia svojím prístupom niekde ponad tieto dva protipóly. Podľa neho sa veľký počet ľudí, v úplne rozdielnych kultúrach, spoločnostiach, dobách a rozličných miestach zaoberá otázkami, ktoré môžeme označiť za 'náboženské', tiež že boli a sú oddaný fenoménu, ktorý obyčajne označujeme za 'náboženstvo'. Ale dodáva, že to všetko musí byť empiricky preskúmané skôr, ako si dovoľíme vytvárať všeobecné výpovede o náboženstve ako takom.

V súlade s týmto názorom, sa nepokúšame o nájdenie konečnej definície, ale skôr o preskúmanie osobnej skúsenosti osôb praktikujúcich budhizmus, ktorý považujeme skôr za 'vedu o mysli', ako jedného z aspektov fenoménu, označovaného ako 'náboženstvo'. Táto téma je veľmi široká, avšak pre potreby tejto DP som považovala som za dôležité aspoň nahliadnuť do problematiky definovania náboženstva.

## 2.1 Stručná história Budhizmu

Slovo *budha* odvodené od sanskritského *budh* – *prebudiť*, teda 'prebudený'. Označuje niekoho, kto odstránil všetku nevedomosť brániacu absolútnemu poznaniu reality, a teda úspešne rozpoznal podstatu všetkých javov (Powers, 2000). Takýchto bytostí, ktoré vraj dosiahli rovnaký stupeň poznania reality zaznamenávame v histórii rôznych Budhistických škôl niekoľko.

Za historického zakladateľa Budhistickej tradície je považovaný Siddhártha Gautama, ktorý sa narodil okolo piateho storočia pred naším letopočtom v meste Kapilavastu, dnešnom Lumbini na juhu Nepálu (Powers, 2007). Jeho otec Śuddhodana bol kráľom z rodu Sakya a od syna očakával že preberie trón a stane sa jeho nasledovníkom. Po mnoho rokov ho udržiaval v blahobyte paláca, kde dostával najlepšie vzdelanie, čokoľvek čo si prial a do veku dvadsiatich deviatich rokov poznal v živote iba radosť. Aj napriek otcovým snahám po tom ako po tom ako za bránami paláca stretol chorého, starého a mŕtveho, uvedomil si že choroba, staroba a smrť čakajú každého z nás, že všetok blahobyt a radosť nakoniec pomine. Následne na to uzrel jogína v hlbokjej meditácii. Rozhodol sa teda opustiť palác a nájsť absolútnu pravdu, ktorá by presahovala pomínutelnosť sveta. V tom období bola civilizácia Indie na veľmi vysokej úrovni a jej vtedajšia kultúra je porovnateľná s antickým Gréckom, či obdobím renesancie. Siddhártha študoval u rôznych učiteľov, praktikoval i extrémny asketizmus v snahe rozpoznat' podstatu všetkých javov. Po šiestich rokoch štúdia a po preverení mnohých dostupných metód, došiel na miesto v Indii, ktoré sa dnes nazýva Bódhgája, kde sa posadil pod strom a v hlbokjej meditácii zotrval šesť dní (Powers, 2000). Tam dosiahol svoj cieľ, priamu skúsenosť nepodmieneného absolútneho stavu mysle, hlboko pochopil čím je, ako funguje realita a rozpustil pocit duality (Gethin, 1998).

Nebol jediným človekom, ktorý takto priamo pochopil podstatu reality a absolútnu pravdu. Podľa tradícií, sa to podarilo mnohým pred ním a mnohý prídu i v budúcnosti. Nasledujúcich štyridsať rokov Budha cestoval naprieč Indiou a učil všetkých tých, ktorý si to priali (Powers, 2000). Pretože za ním prichádzali veľmi rozliční ľudia, jeho učenia sa podľa toho líšili tak, aby vždy tej ktorej skupine ukázali najlepšiu a najrýchlejšiu cestu k rozvoju. Budhizmus tak sa postupne rozšíril do rôznych krajín, a dnes ho rozdeľujeme na tri hlavné skupiny:

- Hinajána (Theraváda)

Najstaršia škola, vychádzajúca z Pálijského kanónu ktorý obsahuje najskoršie zachované spisy Budhových učení. Hlavným cieľom Theravádovej praxe je dosiahnutie oslobodenia pre seba samého, teda uvedomovanie, že telo, myšlienky a pocity sa nachádzajú v neustálej zmene a tak tu nie je žiaden základ pre existenciu skutočného ega, alebo „Ja“. Ak toto rozpoznáme, prestávame brať utrpenie osobne a už nikdy sa necítíme ako terč. Štyri vznešené pravdy, osemdielna ušľachtilá cesta a zákon príčiny a následku sú učenia pomocou ktorých na tejto ceste postupujeme. Osvietenie, úplné rozpoznanie podstaty všetkých javov, je v tejto škole považované prakticky za nedosiahnuteľné v tomto živote, prípadne možné len pre veľmi málo ľudí.

- Mahajánana

Mahajánové učenia sa začali objavovať približne v prvom storočí pred Kr., boli spísané hlavne v Sanskrte a sú nazývané Mahajána Sutry. Na rozdiel od učení Theravády hlavnou motiváciou tu je pomôcť nielen sebe, ale všetkým bytostiam a priviesť ich k osvieteniu. Odráža sa to na prijímaní sľubov Bódhisatvu, čo je altruistické pranie a sľub zbaviť všetky bytosti utrpenia, vychádzajúceho z nesprávneho chápania fungovania reality. Okrem základných učení o štyroch vznešených pravdách a osem dielnej ceste obsiahnutých v Theraváde, tu nachádzame učenia o šiestich paramitách, dokonalých vlastnostiach, ktoré každý z nás nadobúda a rozvíja postupným praktikovaním Mahajánových metód. Ďalším z hlavných aspektov sú i učenia o podstate reality, prázdnote všetkých javov.

- Vadžrajána (Tantrajána)

Tretia skupina, Vadžrajána, sa začala vynárať okolo šiesteho storočia n.l. Filozoficky sa len mierne odlišuje od Mahajány, no jej prax môže byť značne rozdielna. Tantrická prax sú psychologicky veľmi hlboké techniky vedúce k rýchlemu dosiahnutiu osvietenia. To je na tejto ceste považované za veľmi dôležité, pretože ak sami rýchlejšie rozpoznáme podstatu všetkých javov, sme schopný efektívnejšie pomáhať i druhým. Pred začatím s tantrickou praxou je ale nevyhnutné správne chápanie Theravádovej a Mahajánovej filozofie, ktoré sú jej základom.

Každá zo škôl sa ďalej rozdeľujú do mnohých ďalších podskupín a línií, každá s vlastnými špecifikami, no geograficky sa vytvorili tri hlavné trasy šírenia budhizmu:

- Južná trasa – do juhovýchodnej Ázie, do Barmy, Thajska, Laosu, Kambodži a Srí lanky, kde nachádzame prevažne Theravádový budhizmus.
- Severná trasa – do severnej a východnej Ázie, do Tibetu, Mongolska, Vietnamu, Číny, Kórei a Japonska, kde sa rozširovala Mahajánová a Vadžrajánová vetva.
- Moderná západná trasa – posledných 100 rokov do Európy a Ameriky, kde je možné nájsť zastúpenie pravdepodobne všetkých budhistických škôl (Snelling, 1996).

## 2.2 Tibetský budhizmus línie Karma Kagju

Tibetský budhizmus sa rozdeľuje na mnoho rôznych škôl a línií, s veľkou variáciou praktikovaných metód a cieľov. No i tak sa všetky zhodujú na konečnom ciele Mahajánovej a Vadžrajánovej praxe, ktorým je dosiahnutie osvietenia, objavenie pravej podstaty javov, reality, pre úžitok všetkých bytostí (Powers, 2007).

Štyrmi hlavnými školami sú Gelug, Sakya, Njingma and Kagju. Ďalej rozonávame osem menších škôl. 14ty Dalai Lama Tenzin Gyatso je považovaný za politického vodcu Tibetu, avšak nie spirituálneho vodcu. Každá z línií má vlasného držiteľa, ktorý zodpovedá za autentické predávanie špecifickej transmisie učení danej línie. V tejto práci sa zameriame na praktikujúcich línie Karma Kagju. Je považovaná za líniu ústneho odkazu,



kde sa učenie predáva z učiteľa k žiakovi. Spirituálnym leadrom línie je 17ty Karmapa Trinley Thaye Dorje. Na západe existuje niekoľko organizácií nasledujúcich túto školu: Dhagpo ([www.dhagpo.org](http://www.dhagpo.org)), Bodhi Path ([www.bodhipath.org](http://www.bodhipath.org)) a Budhizmus Diamantovej Cesty ([www.diamondway-buddhism.org](http://www.diamondway-buddhism.org)).

## 2.3 Meditácia a filozofia Tibetského budhizmu

Podľa budhizmu, Dharma, všeobecný výraz pre Budhistickú doktrínu a prax, je absolútnou pravdou, ktorá prezentuje cestu k oslobodeniu seba i druhých z nekončiaceho kolobehu narodenia, smrti a znovuzrodenia do ktorého sú všetky bytosti chytené. Termín Dharma označuje i fenomén, najmenšiu jednotku prežitku, žitej skúsenosti (Olendzki, 2010).

Podľa budhizmu hlavné príčiny utrpenia sú vo svojej podstate kognitívne. Mentálne si vytvárame víziu reality, ale kvôli našej nevedomosti je táto vízia neškodné, ale iné vytvárajú negatívne mentálne stavy, ako napríklad nevedomosť, túžba alebo nenávisť. Jedným z najnebezpečnejších z týchto skreslených konceptov o realite, je klamný dojem duality, vlastnej osoby oddelenej od druhých a sveta okolo. Nevedomosť nie je v tomto ponímaní iba nedostatok vedomostí ale i vedomie, ktoré vníma realitu nesprávne, chybné a zkreslene. To nás motivuje ku konaniu, avšak pretože prvotný základ a príčina tohto konania je založený na zkreslenom vnímaní reality, vedie nás to k negatívnym dôsledkom. Za základný typ nevedomosti sa považuje viera v nezávisle existujúcu vlastnú osobu (self), ktoré spôsobuje zrod myšlienok potreby získavania a vlastnenia objektov pre našu osobu (self) (Powers, 2007).

*„Čím je náš život, ak nie tancom foriem, neustále sa meniacich? Všetko sa predsa neprestajne mení: listy na stromoch v parku...ročné obdobia, počasie, čas, okoloidúci ľudia na ulici? A ako je to s nami? Nezdá sa teras všetko čo sme vykonali v minulosti iba ako sen? ... Bunky nášho tela umierajú, neuróny v našom mozgu sa zopadávajú, dokonca výraz našej tváre sa neustále mení, podľa našej nálady. To čo momentálne považujeme za našu osobnosť je iba neustále sa meniaci prúd/tok našej mysli, nič viac.“*

*(S.Rinpoche, 1992)*

Meditácia sa skladá z dvoch aspektov, upokojenia mysle (tib. šinā, skt. Śamatha) a vhl'adu (tib. lhaktong, skt. vipasjana). Cieľom meditácie upokojenia mysle je umožniť nám ostať pokojne a bez prerušenia v stabilnom stave jednobodovej koncentrácie. Existuje viac rôznych metód, no všetky vedú k tomuto cieľu. Môže to byť prenesenie pozornosti na náš dych, alebo len ticho sedieť a byť si vedomý svojej mysle, pozorovať tok plynúcich a prechádzajúcich myšlienok, ktoré sú ako pohyby oblakov na jasnej oblohe. Zo začiatku potrebujeme objekt koncentrácie, napríklad, sme si vedomí nádychu a výdychu. No postupne sme si vedomý nielen procesu dýchania, ale i samotného vedomia, ktoré vníma tento objekt. Nakoniec už nepotrebujeme podporu objektu koncentrácie ale spočívame koncentrovane v stave vedomia, ktoré si vedomé samo seba, čo je spojené s prežitkami radosti, jasnosti a priestorovosti. Týmto typom meditácie sa tiež zvyšuje naša schopnosť pracovať s rušivými emóciami, či už je to pýcha, závišť, žiarlivosť, hnev, strach, alebo iné. Vnútorň pokoj a sústredenie nám dáva priestor zaregistrovať negatívne emócie už v momente keď sa začínajú objavovať, a dokážeme ich nechať odísť bez toho aby nás premohli naše obvyklé vzorce reagovania.

Meditácia vhl'adu nám umožňuje hlbokú a na skúsenosti založenú analýzu a znalosť pravej podstaty mysle a sveta javov okolo nás. Týmto procesom, skúmania a analyzovania podstaty mysle a javov, sa otvára prístup k pochopeniu absolútnej reality. Potrebným základom tu je vyššie spomínané upokojenie mysle. Pokojne a koncentrovane potom analyzujeme vnímané javy. Zahŕňame tu napríklad pochopenie fungovania príčiny a následku. V meditačných knihách rôznych tradícií môžeme naraziť na použitie termínu vipassana, v jazyku Pali (skt. vipásyana), označujúci viac obecnú meditačnú prax a všímavosť prístupnú pre začiatočníkov. Avšak, podľa Tibetského budhizmu pojem vipassana (tib. lhagtong) v preklade meditácia vhl'adu, je pokročilou fázou meditačnej praxe, v najvyššej forme pochopením absolútnej reality. Meditácia vhl'adu je i hlavnou praxou Vadžrajány. Takto sa postupne transformuje dualistické vnímanie oddeľujúce vonkajší svet javov od vnútorného vnímajúceho vedomia, čo má za následok postupné dosiahnutie schopnosti vedomím kontrolovať vonkajšie javy, ktoré sú projekciou nášho vlastného toku vedomia. Môžeme to sledovať u tibetských jogínov napríklad pri praxi Tummo, ktorý sú schopní vedome znížiť srdečný tep, krvný tlak a zvýšiť svoju telesnú teplotu (Shamarpa, 2013).

## 2.4 Budhizmus a veda

*„ Budhizmus nie je iba životný štýl. Rozumieme ho skôr ako vedu, veľmi užitočné znalosti, ktoré nám dovoľujú hľadať, ustanoviť, učiť sa a objaviť pravdu a podstatu všetkého, všetkého čo chceme vedieť.“*

17ty Karmapa Trinley Thaye Dorje

Od príchodu Budhizmu na západ, neustále pribúda záujem jeho prepájanie s modernou vedou. V tejto súvislosti vzniklo v rôznych oblastiach mnoho zaujímavých výskumov z ktorých uvediem aspoň časť.

Záveru ku ktorým došli fyzici o podstate elementárnych častíc a nukleárnej fyzike sú veľmi podobné Budhistickým princípom o prázdnote, kauzalite a nedualite. Je to fascinujúci poznatok, keďže v časoch Budhu neexistovali žiadne akcelerátory častíc, ktoré by mu pomohli dôjsť tomuto záveru (Staritzbichler, 2007).

Podľa Sútry Srdca (Heart Sutra) forma je prázdnotou a prázdnota je formou, čo zodpovedá Nottalovej teórii kvantovej fyziky, ktorá dokazuje že hmota a priestor nie sú od seba v podstate odlišné.

Už pred 30 rokmi, v prvom vydaní svojej knihy 'Buddhism and science' sa Kirthisinghe snažil poukázať na podobnosť budhistickej filozofie a metód so západnou psychoterapiou. Popisoval, že každý z nás má v sebe neodbytný vnútorný hlas, ktorý interpretuje všetko čo vnímame, zdôvodňuje konanie a spätne uisťuje jednotlivca o jeho vlastnom ponímaní seba samého. Vo väčšine prípadov na základe tohto vzniká nespokojnosť, utrpenie a neschopnosť. To je považované za bežný mentálny stav, *dukkha*, ktorý je určitou formou bežne sa vyskytujúcej neurózy. Osvietenie je v tomto ponímaní opakom, stavom absolútneho mentálneho zdravia.

V súčasnosti už existuje veľké množstvo výskumov potvrdzujúcich vplyv a prínosy meditácie na telo a mozog. Meditácia zrýchľuje spracovávanie mozgových procesov, má vplyv na gyrifikáciu. Podľa štúdie na University of California v Los Angeles, na ktorej sa zúčastnilo 50 meditujúcich a 50 osôb kontrolnej skupiny, existuje pozitívna súvislosť medzi početnosťou gyrifikačných procesov v niektorých častiach mozgu a počtom rokov meditovania. Najväčší rozdiel bol zaznamenaný u ľudí dlhodobo meditujúcich v porovnaní s kontrolnou skupinou nemeditujúcich. Keďže pribúdanie gyrifikácie mozgovej kôry

odzrkadľuje integráciu procesov kognitívnych, potvrdzuje sa takto, že meditácia zlepšuje fungovanie mozgu a spracovávanie informácií (Luder, a iní, 2012).

Meditácia tiež znižuje riziko srdcových chorôb. Rozsiahlej štúdie sa zúčastnilo 201 ľudí s ischemickým ochorením srdca, ktorý mali na výber z dvoch možností, buď chodiť na hodiny o zdravej diéte a cvičení, alebo na hodiny transcendentálnej meditácie. Účastníci boli pozorovaný 5 rokov. Ukázalo sa, že tí ktorý si vybrali hodiny meditácie mali 48% zníženie celkového rizika infarktu, mŕtvice a smrti už po niekoľkých týždňoch a tento efekt i po piatich rokoch pretrvával (Schneider, a iní, 2012).

Zlepšuje sa i schopnosť rozpomínania sa. Podľa Catharine Kerr meditujúci dokážu regulovať lepšie vlastné mozgové vlny a tým zvyšujú úrovne koncentrácie. Podľa výsledkov jej výskumu sú schopný zaznamenať ale zároveň nereagovať na rozptýlenia, a zvýšiť produktivitu rýchlejšie ako nemeditujúci. Menej rozptýlenia dáva priestor mozgu na integráciu nových informácií a táto malá zmena dokáže dramaticky ovplyvniť rozpomätávanie a vybavovanie spomienok (Kerr, 2013).

Ďalší výskum ukázal, že pravidelná meditácia znižuje symptómy depresie, úzkosti a bolesti. Bolo zistené, že efekt meditácie na symptómy depresie je rovnaký ako efekt antidepresív. Uvádzajú, že je to forma aktívneho tréningu mozgu, zvyšujúca vnímavosť a úroveň vedomia (Goyal, a iní, 2014).

Podľa Rebeccy Gladding (2013) sme schopný meditáciou náš mozog tvarovať a čím dlhšie meditujeme, tým viac neurologických výhod nám to prináša. Špecificky nervové dráhy medzi niektorými mozgovými centrami sa oslabujú. Hlavne v mediálnom prefrontálnom kortexe, ktorý spracováva informácie vzťahujúce sa k nám samým vo vzťah s okolitým svetom, teda 'Ja'centrom a amigdalou, alebo centrom 'Strachov', ktorá je alarmujúcim systémom mozgu zodpovedným za prvotné emočné reakcie na podnety. Oslabenie nervových dráh medzi týmito dvoma centrami má za následok úbytok pocitov úzkosti a zlepšenie schopnosti empatie. Zjednodušene povedané prestávame byť vzťahovačný, a keďže už neberieme všetko tak osobne, máme v mysli viac prestoru pochopiť správanie druhých.

Zvyšuje sa i obsah mozgovej hmoty v niektorých častiach mozgu. Podľa výskumu z Harvardu už po ôsmich týždňoch Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR)

programu bol zistený nárast hrúbky sivej kôry hippocampu, ktorá riadi učenie a pamäť a tiež nárast hmoty v oblastiach riadiacich reguláciu emócií, a sebareflexiu. Úbytok počtu mozgových budníek bol zaznamenaný v amygdale, už vyššie spomínanom centre zodpovednom za strach, úzkosť a stress. Okrem toho, že boli nájdené zmeny na mozgu, participanti uviedli i subjektívne zmeny vnímania, pocitov a nálad (Holzel, a iní, 2011).

Ďalšie štúdie poukazujú na to, že vďaka vplyvu meditácie na oblasti mozgu zodpovedné za sebakontrolu, je meditácia nápomocná i ľuďom zotavujúcim sa z rôznych druhov závislostí. Napríklad Americká pľúcna asociácia zistila, že ľudia, ktorí sa učili všímavosť skrz meditáciu, omnoho častejšie na konci programu mali tendenciu prestať fajčiť, oproti kontrolnej skupine (Tang, Tang, & Posner, 2013).

## 2.5 Existujúce prepojenia leadershipu a budhizmu

Jedným z hlavných aspektov prestupujúcich filozofiu tibetského budhizmu je koncept bodhicitty. Etymologicky je spojením sanskrytských slov *bodhi* – prebudenie, alebo osvietenie, a *citta* – myseľ, vedomie. V spojení sa teda bodhicitta dá preložiť ako prebudená, alebo osvietená myseľ a označuje pranie priniesť úžitok, pomôcť všetkým bytostiam, vchádzajúce z pochopenia fungovania javov okolo nás a ich prepojenosti. Ak máme prežitok toho, že všetky javy sú od seba neoddeliteľné, prepojené, a navzájom sa ovplyvňujú, motivácia a záujem pomáhať druhým prichádza prirodzene. A podľa zákona príčiny a následku, potom úprimný záujem o druhých prinesie pozitívne výsledky (Powers, 2007).

V rokoch 1924 – 1934 sa vo Western Electric Company v Chicagu uskutočnilo niekoľko výskumov, známych pod názvom Hawthornský experiment. Pôvodný zámer týchto výskumov bolo skúmať efekt pracovných podmienok, ako množstvo svetla, doba oddychu a dĺžka pracovného dňa, na produktivitu. Skupina žien bola umiestnená v špeciálne pripravenej miestnosti, kde bolo ich správanie pozorne monitorované počas toho, ako sa menili pracovné podmienky. Na prekvapenie výskumníkov sa ukázalo, že či už nastavili podmienky lepšie, či horšie, produktivita pracovníkov sa zvyšovala. Experiment teda na záver nečakane ukázal, že viac ako na zmenu podmienok reagujú zamestnanci na pocienie pozornosti. Bolo to jedno z prvých zistení, poukazujúce na

dôležitosť sociálnych vzťahov na pracovisku a medzi zamestnancami a vedúcimi, ako vplyvného motivačného faktoru pracovného výkonu. Hawthornské štúdie sú považované za míľnik v rozvoji teórií manažmentu, pretože prinášajú nový uhol pohľadu. V skratke, záujem o zamestnancov zvyšuje ich produktivitu a spokojnosť (Bowdich & Buono, 2008).

A síce nám môže pripadať toto prepojenie zrejme a logické, mnoho leadrov je i dnes stále viac zameraných na zvýšenie produktivity ako na zvýšenie záujmu o svojich zamestnancov. Takúto paralelu zamerania na ľudí sledujeme i u už vyššie spomínaného servant leadershipu a transformačného leadershipu.

### 2.5.1 Bhután a index národného šťastia

Príkladom prepojenia leadershipu a budhistických hodnôt je Bhutánske kráľovstvo. Vadžrajánový Budhizmus je tu štátnym náboženstvom a budhistické hodnoty tu prestupujú celú kultúru ale i ústavu štátu, ktorá je založená okrem iného hlavne na budhistickej filozofii. Už v roku 1729 vznikol zákon deklarujúci, že ak vláda nedokáže vytvoriť šťastie pre svojich ľudí, neexistuje dôvod pre takú vládu aby existovala. A v roku 1972, štvrtý kráľ Bhutánu deklaroval Index národného šťastia (Gross National Happiness-GNH) ako ešte dôležitejší ako Hrubý národný produkt (GNP) a odvtedy krajina týmto smerom riadi národnú politiku aj rozvoj. Tento index slúži na meranie prežívaného šťastia a spokojnosti Bhutánskych občanov (Ura, Alkire, Zangmo, & Wangdi, 2012). Síce neexistuje jednotná oficiálna definícia GNH, rozšírený je popis:

*„ Index národného šťastia (GNH) meria kvalitu krajiny viac holistickým spôsobom ako Hrubý národný produkt (GNP) a zastáva presvedčenie, že prospešný rozvoj ľudskej spoločnosti sa deje v momente, keď materiálny i spirituálny rozvoj nastanú bok po boku tak, aby sa dopĺňali a navzájom posilňovali.“* (Ura, Alkire, Zangmo, & Wangdi, 2012, 7).

Avšak je potreba ujasniť, že 'šťastie' v ponímaní GNH je odlišné od západného konceptu 'šťastia'. Podľa prvého zvoleného Bhutánskeho premiéra, po vydaní novej ústavy v roku 2008, 'šťastie' nie sú len príjemné pocity a nálady. Objasňuje, že trvalé šťastie nemôže existovať pokým druhý trpia, a prichádza službou druhým, životom v harmónii s prírodou, uvedomením si vrodenej múdrosti a pravej podstaty našej mysle. Táto budhistická definícia šťastia bola základným stavebným kameňom k vytvoreniu Indexu

národného šťastia, ktorý skúma deväť oblastí – psychologická pohoda, zdravie, využitie času, vzdelanie, kultúrna rozmanitosť a odolnosť, spokojnosť s vládou, vitalita komunity, ekologická rozmanitosť a odolnosť, životná úroveň. Ďalej sa skladá z 33 ukazovateľov, ktoré rozširujú týchto 9 oblastí (Ura, Alkire, Zangmo, & Wangdi, 2012).



9 oblastí a 33 ukazovateľov GNH (Ura, Alkire, Zangmo, & Wangdi, 2012).

Meranie v rámci tohto indexu sa vykonáva priebežným setom prieskumov u reprezentatívnej vzorky obyvateľov Bhutánu, vybraných podľa oblasti, pohlavia, veku, atď. Vláda potom identifikuje oblasti, v ktorých občania vykazujú nižšiu mieru spokojnosti a šťastia a pokúša sa vykonať potrebné opatrenia na zlepšenie situácie (Ura, Alkire, Zangmo, & Wangdi, 2012). Podrobnejšie informácie a výsledky prieskumov je možné nájsť na oficiálnych stránkach Bhutánskej vlády ([www.grossnationalhappiness.com](http://www.grossnationalhappiness.com) a [www.bhutanstudies.org.bt](http://www.bhutanstudies.org.bt)). Súčasný kráľ Jigme Khesar Namgyal Wangchuck ako i jeho rodina praktikujú tibetský budhizmus a mohlo by byť veľmi prínosné bližšie preskúmať ako konkrétne tento aspekt ich života ovplyvňuje vedenie krajiny a následné rozhodovanie.

## 2.5.2. 'Mind and Life' Inštitút

Nezisková organizácia prepája a integruje kontemplatívne techniky a meditáciu s možnosťami modernej vedy. Založená v roku 1987 v USA 14tym Dalajlámom, neurovedcom Franciscom Varelom a právnikom a podnikateľom Adamom Englem, s cieľom vytvoriť otvorený dialóg a spoluprácu na výskume medzi modernou vedou, súčasnými svetovými kontemplatívnymi tradíciami, filozofiou, humanitnými a sociálnymi vedami so snahou dosiahnuť vedecké pochopenie fungovania mysle, ako spôsobu zredukovania utrpenia a podporenia ľudského rozvoja a rozkvetu. Zakladatelia inštitútu boli presvedčení že zatiaľ čo sa veda opiera o empirizmus, technológie, objektívne pozorovania a analýzu, by kontemplatívna prax a introspektívne metódy mohli a mali byť použité ako rovnocenné nástroje pre výskum a modernú vedu. Inštitút od svojho vzniku každoročne organizuje podujatie s názvom 'Dialóg s Dalajlámom' ktoré privádza vedcov z rôznych oblastí k diskusii nad širokým rozsahom tém, ako napríklad závislosti, ekológia, etika, pozornosť, neuroplasticita, deštruktívne emócie, altruizmus, ekonomika atď. Okrem toho za skoro tridsať rokov pôsobenia začal usporiadať každoročný 'Letný Výskumný Inštitút', 'Medzinárodné Sympóziium pre Kontemplatívne Štúdiá' a vydávať knihy, početné výskumy a verejné prednášky (Mind and Life Institute, 2015).

Ako časť inštitútu bola vytvorená i 'Akadémia Kontemplatívneho a Etického Leadershipu' (Academy for Contemplative and Ethical Leadership) zaoberajúca sa otázkou, „aký druh leadershipu je potrebný na zvládnutie bezprecedentných výziev dnešnej doby?“. Je potrebné sa posunúť poza primárne zameranie na individuálnych leadrov a prehľbiť naše pochopenie toho ako tímy, organizácie a siete majú vplyv a menia širšiu sociálnu oblasť. Presvedčením inštitútu je, že kritickú úlohu pre takýto posun v leadershipe by mohla zastávať práve kontemplácia a všímavosť, a preto je potreba rozširovať pole skúmania, štúdiá a výskumu v tejto oblasti.

Jeden z lektorov inštitútu, Otto Scharmer, uvádza že ak sa pozrieme na posledných desať rokov histórie leadershipu, tak vidíme, že obrovskú rolu v rozvoji hrajú kontemplatívne praxe (meditácia) a fenomén všímavosti, ktoré sa presúvajú do centra pozornosti. Vidíme to na publikáciách zameraných na neurovedy, zdravie, vzdelávanie a teraz už i v leadershipe. Vo väčšine prípadov sa leadership zameriava na kultiváciu jednotlivca. Podľa Scharmera prebieha vo svete veľká kríza, kedy všetci kolektívne



vytvárame to čo vlastne niekto z nás nechce. Či už je to ekologické ničenie, vzrastajúca nerovnosť alebo chudoba. To sú problémy ktorým musíme v našich systémoch čeliť a to čo dnes potrebujeme je zmena, posun vedomia od povedomia a vnímania EGO systému k povedomiu ECO systému. To je podľa inštitútu hlavnou výzvou leadershipu dnešnej doby a 'Akadémia pre Kontemplatívny a Etický Leadership' sa snaží skúmať to, ako vedomie a úroveň vedomia môžu byť vplyvným faktorom v transformovaní a zmene sociálnej oblasti od jedného spôsobu fungovania, ktorý je prospešný len pre časť ľudí, k inému spôsobu fungovania, ktorý by slúžil k blahu všetkých a celku (Scharmer, 2015).

Zapájaním vyučujúcich, študentov a výskumníkov z oblasti Leadershipu, je cieľom preskúmať rolu kontemplácie a meditácie pri kultivácii empatie, súcitu a etiky pri utváraní schopnosti viesť. Tiež preskúmať rolu kontemplácie a meditácie pri formovaní kolektívnej inteligencie, kreativity a autentickom odhodlaní. Ako posledné, preskúmať ako by kontemplačné praxe, individuálne či kolektívne, mohli hrať kľúčovú rolu v odstránení disfunkčných vzorcov v spoločnosti a sformovať život posilňujúce pozitívne vzorce v mene všeobecného blaha (Mind and Life Institute, 2015).

### 2.5.3. Ďalšie príklady prepojenia budhizmu a leadershipu

Ďalším príkladom sú tiež v USA založené 'Inštitút pre Všímový Leadership' (Institute for Mindful Leadership) a 'Inštitút pre Súcitný Leadership' (Institute for Compassionate Leadership).

Prvý spomínaný, je neziskovou organizáciou založenou Janice Marturano, v roku 2006, s víziou transformovať leadership dvadsiateho prvého storočia, snahou kultivovať schopnosť každého človeka sústrediť sa, vnímať jasne, byť kreatívny a stelesňovať súcit. K tomu účelu vytvorili a organizujú tréning leadershipu, zameraný na skúsenosť kultivácie a posilnenia kapacity našej mysle, čo učia vo svojich retreatoch a kurzoch, ktoré sú vhodné pre zamestnancov na rôznych úrovniach, prispôsobené každej organizácii a sú podložené znalosťami z neurovied a skúsenosťami top biznis leadrov. Okrem kurzov, ktoré dnes už využívajú desiatky medzinárodných spoločností, amerických vládnych inštitúcií či neziskových organizácií, sa inštitút venuje i výskumu v tejto oblasti (Institute for Mindful Leadership, 2015).

‘Inštitút pre Súcitný Leadership’ bol založený Lodrom Rinzlerom, praktikujúcim Tibetského budhizmu v Shambhala línii v USA. Lodro vytvoril šesť mesačný čiastočne online program stavaný pre ľudí s prácou na plný úväzok i študentov s nabitým rozvrhom. Program dostal názov REAL (v preklade z angličtiny ‘skutočný’), čo je skratkou Revolutionaly Education in Authentic Leadership, teda Revolučné vzdelávanie v autentickom leadershipe. Inšpirovaný jeho vlastnou budhistickou praxou, jadrom tohto programu je trénovať ľudí k autentickosti v ich vlastnom štýle vedenia a k súcitu k druhým a hlavným cieľom je priviesť každého účastníka k objaveniu jeho vlastného účelu a zmyslu pre vytváranie zmysluplnej zmeny v dnešnom svete. Počas týchto šiestich mesiacov sa sústreďujú na tri oblasti:

- *Tréning sebauvedomovania* – využívaním techník všímavosti, meditácie a komunikačných techník privádzať účastníkov k zvýšeniu seba uvedomovania.
- *Tréning komunitnej organizácie* – úspešné formy organizovania, ktoré môžu byť použité k práci s rôznorodými komunitami, tak aby participantí mohli efektívne napomôcť k pozitívnym zmenám v spoločnosti a vo svete.
- *Zručnosti leadershipu dvadsiateho prvého storočia* – zručnosti, ktoré univerzity neučia, ale sú k efektívnemu vedeniu nevyhnutné, ako fund-raising, vyjednávanie, ako viesť míting alebo ako pracovať s neistotou (Institute for Compassionate Leadership, 2015).

## **EMPIRICKÁ ČASŤ**

### 3 Predmet výskumu a výskumná otázka

Predložená práca sa zaoberá zmapovaním skúsenosti ľudí, praktikujúcich budhizmus a zároveň zastávajúcich vedúcu pozíciu v práci. Cieľom je priblížiť sa a nahliadnuť k osobnému prežívaniu jednotlivých leadrov a tak odhaliť konkrétne aspekty vplyvu každodennej budhistickej praxe na pracovnú sféru.

Snažíme sa tu teda o exploráciu žitej skúsenosti nožnej integrácie týchto dvoch svetov v ich živote a o porozumenie nového fenoménu, ktorý k nám dorazil následkom prenikania budhizmu z Ázie do Európy a Ameriky.

Výskumnou otázkou pre tento výskum je:

**Aká je skúsenosť ľudí praktikujúcich tibetský budhizmus línie Karma Kagju, a zároveň zastávajúcich vedúcu pozíciu v práci?**

## 4 Metodologický rámec a realizácia výskumu

### 4.1 Metodologický rámec

Vzhľadom k charakteru skúmanej témy a výskumnej otázky som zvolila **kvalitatívny výskum**. Metodológ Creswell (v Hendl, 2005) definuje kvalitatívny výskum ako proces hľadania porozumenia založený na rôznych metodologických tradíciách skúmania daného sociálneho, alebo ľudského problému, kde výskumník vytvára komplexný, holistický obraz, analyzuje rôzne typy textov, informuje o názoroch účastníkov výskumu a skúma v prirodzených podmienkach (Hendl, 2005). Zvolený rámec práce a výskumná téma v sebe zahŕňajú exploratívnu prácu, s potenciálom ďalšieho rozvoja a postupného budovania novej teórie, a nie experiment vychádzajúci z a priori stanovených hypotéz. To je dôvodom, prečo v tejto práci neformulujeme hypotézy, ako 'testovateľné výroky', a nechávame otvorený priestor pre autentické výpovede respondentov ich prežívané skúsenosti, na základe čoho následne je možné aby zovšeobecňujúce hypotézy a teórie mohli vzniknúť (Silverman, 2013).

Po oboznámení sa z rôznymi typmi kvalitatívneho výskumu, som sa rozhodla pre použitie **interpretatívnej fenomenologickej analýzy (IPA)**, ktorej charakter najviac vyhovuje zvolenej téme. Jonathan A. Smith rozvíja tento prístup k dátam od 90. rokov minulého storočia. Zameranie tu je na porozumenie žitej skúsenosti človeka a podnetom bola potreba fenomenologického prístupu, ktorý umožní podrobnú exploráciu subjektívnej skúsenosti a toho ako človek vytvára jej význam. Jedným z kľúčových princípov je výber témy, ku ktorej má výskumník osobný vzťah. IPA sa osvedčuje tiež v prípadoch kedy je predmetom výskumu neobvyklá skupina či situácia, tak ako v našom prípade leadri praktikujúci budhistické metódy.

IPA je kongruentná s existenciálne- fenomenologickou paradigmou a teoreticky vychádza z troch zdrojov:

- Fenomenológia – hľadanie individuálnej, jedinečnej skúsenosti človeka, preskúmavanie toho, akým spôsobom je svet zažívaný konkrétnymi ľuďmi v konkrétnom čase.

- Hermeneutika – využitie hermeneutického kruhu, druhu interpretácie, kde každej jednotlivej časti je možné porozumieť iba z celkovej súvislosti a zároveň celkovej súvislosti je možné porozumieť iba pochopením jednotlivých častí celku (Nørreklit, 2006, in Řiháček, Čermák, & Hytych, 2013).
- Idiografický prístup – zameranie sa na konkrétneho jedinca a preskúmavanie jedného prípadu do tej doby, kým dosiahneme určitý stupeň porozumenia a až následne prechod k analýze ďalšieho prípadu (Smith & Osborn, 2004).

Vzhľadom k fenomenologickej povahe IPA je podstatné, aby tvorba dát poskytovala detailný popis respondentovej skúsenosti v prvej osobe. Snažíme sa tým vstúpiť do sveta dotyčnej osoby a vyniesť na povrch príbehy, myšlienky a pocity spojené s daným fenoménom. Najčastejšie používanou metódou tu je **pološtrukturovaný rozhovor**, ktorý som použila i v tejto práci. Zahŕňa hlavnú výskumnú otázku, ako aj niekoľko nasledujúcich tematických okruhov - otázok, vychádzajúcich z teórie a predchádzajúcich výskumov dostupných k danej téme. Z metodologického hľadiska je užitočné prepísať prvý rozhovor predtým, ako začneme s ďalším, a použiť prepis k revízii plánu a stratégie, akou je rozhovor vedený. Proces analýzy začína vždy u prvého prípadu, ďalej existujú dve možnosti: použiť témy ktoré vzišli z prvej analýzy k orientácii v ďalších prípadoch alebo spraviť analýzu každého nasledujúceho prípadu samostatne od začiatku (Řiháček, Čermák, & Hytych, 2013). Z dôvodu špecifickosti prvého respondenta, som sa rozhodla vytvoriť set otázok k pološtrukturovanému rozhovoru a podľa prvej vyššie spomínanej možnosti, som použila dáta a analýzu prvého rozhovoru k pozmeneniu tematických okruhov - otázok použitých v nasledujúcich rozhovoroch. Obe verzie použitých otázok prikladám k nahliadnutiu do príloh. Okrem hlavnej výskumnej otázky odzrkadľujúcej prvotný zámer výskumu, pre detailnú identifikáciu fenoménu a jeho významu, rozhovor obsahuje i konkrétne otázky zamerané na motiváciu k práci, vplyv budhistických hodnôt na rozhodovanie, delenie času medzi prácu a meditovanie, reakcie okolia, vysporiadávanie sa s emóciami na pracovisku, názor dôležitosť osobnostného rozvoja pre leadership a iné.

Cieľom IPA analýzy je formulovanie tém, ktoré budú zachycovať esenciu fenoménu, ktorý skúmame. Podľa Smitha (in Řiháček, Čermák, & Hytych, 2013) je možné popísať analytický postup IPA v niekoľkých bodoch:

0. Reflexia výskumníkovej skúsenosti s témou výskumu (preskúmanie vlastných predsudkov, predpokladov a prekonceptíí aby sa zachytil fenomén v jeho čistej forme).
1. Čítanie a opakované čítanie prepisu rozhovoru
2. Počiatočné poznámky a komentáre
  - deskriptívne: so zameraním na obsah rozhovoru, štruktúru myšlienok a skúseností, ktoré utvárajú respondentov svet
  - lingvistické: so zameraním na respondentove špecifické používanie jazyka, vrátane metafor
  - konceptuálne: viac interpretačné, otázky, ktoré sa v nás vynárajú pri čítaní textu
3. Rozvíjanie vzniknutých tém (témy zachycujúce esenciálnu kvalitu respondentovej skúsenosti)
4. Hľadanie súvislosti naprieč témami
5. Analýza ďalšieho prípadu ( opakovanie fáz 1 až 4)
6. Hľadanie vzorcov naprieč prípadmi ( interpretáciou sa dostávame „poza“ zjavný obsah textu).

## 4.2 Priebeh výskumu

O problematiku budhizmu v súvislosti s leadershipom som sa začala zaujímať po tom ako sa mi do rúk zhodou okolností dostal Medzinárodný žurnál Servant-Leadershipu. V tom čase som sa sama už nejakú dobu zaujímala sa o Tibetský budhizmus, pravidelne meditovala a veľmi ma zaujalo koľko spoločného je možné nájsť medzi Servant-Leadershipom a budhizmom. Po svojej prvej ceste do Káthmandu, kde som sa zoznámila s Chogial Rinpochem, ktorý okrem toho, že je tradične vyučený budhistický láma, založil a vedie mnoho sociálnych projektov a neziskovú organizáciu, som sa rozhodla o bližšie

preskúmanie tohto fenoménu vplyvu budhizmu na pracovnú sféru a svet leadershipu. Po preštudovaní dostupných zdrojov som vytvorila pološtrukturovaný rozhovor. Niektorých respondentov som oslovila osobne, a niektorým bol zaslaný informačný email, kde som im vysvetlila zámer tejto diplomovej práce a požiadala ich o účasť na výskume. Ako nultú fázu procesu analýzy som sa venovala i reflexii vlastného vzťahu k danej téme, vlastnej skúsenosti a motivácii k výberu témy výskumu. Takáto reflexia a jej opakovanie v priebehu výskumu, je nevyhnutnou časťou interpretácie dát v IPA, k zaisteniu validity našej analýzy (Řiháček, Čermák, & Hytych, 2013). Pretože sa jedná o veľmi špecifickú skupinu respondentov, kvôli prvému rozhovoru, ktorý prebehol v Decembri 2014 som cestovala do Indie. Následné zvyšné rozhovory boli vykonané v Januári a začiatkom Februára 2015 v Česku, na Slovensku a v Španielsku. Po ukončení rozhovorov som vykonala ich transkripciu do MS Word a začala s ich analýzou a identifikáciou objavujúcich sa tém. Nepoužila som žiaden program k analýze kvalitatívnych dát, ale prepísaný text som si vytlačila s dvojitým riadkovaním a širokými okrajmi, kam bolo možné si písať poznámky a pracovať s dátami týmto spôsobom. Taktiež som sa na niekoľko dní presunula na pokojné miesto v prírode, kde bolo možné nerušene a plne sa sústrediť na prácu s textom, a tým sa nechať viac vtiahnuť do jednotlivých prípadov a dívať sa na svet očami respondentov.

### 4.3. Priebeh rozhovoru

Pretože nebolo možné vykonať všetky rozhovory na jednom mieste, pred rozhovorom som sa s každým respondentom dohodla individuálne kde sa bude rozhovor konať, pri čom som sa snažila vždy zaistiť čo najideálnejší priestor bez rušivých vplyvov a zároveň vyhovieť respondentovi z hľadiska času i zložitosti dopravy na určené miesto. Najkomplikovanejšie bolo nájsť nerušené miesto na rozhovor v indickej Bodhgayi, kde bolo nutné kvôli hluku znemožňujúcemu nahrávanie, dva krát presunúť na iné miesto, z jednej reštaurácie do druhej a následne na hotelovú izbu. Zvyšné rozhovory sa odohrali buď v mieste bydliska, pracoviska respondentov alebo inom pokojnom, a im známom mieste. Na začiatku rozhovoru som každého požiadala o súhlas s nahrávaním a uistila som ich, že výskum je anonymný a že môžu rozhovor kedykoľvek ukončiť, či na niektorú z otázok neodpovedať. Participanti boli veľmi ochotní a rozhovory prebehli v uvoľnenej



atmosfére, čo bolo dôležité keďže išlo o zadeľovanie osobných prežitkov a skúseností. Najkratší rozhovor trval 30 minút, najdlhší skoro 3 hodiny no priemerná doba bola okolo 60 minút. Štyri rozhovory prebehli v anglickom jazyku, dva v slovenčine a jeden s českou respondentkou.

#### 4.4. Etika výskumu

Účasť na výskume i poskytnutie rozhovoru bolo dobrovoľné, participanti mohli kedykoľvek z výskumu odstúpiť. Na začiatku som účastníkom podala maximum informácií a zodpovedala ich otázky, pričom informovaný súhlas k výskumu bol nahraný na diktafón spolu so súhlasom k samotnému nahrávaniu. Participanti boli uistený, že bude zaistená ich anonymita a že nahrávky budú po prepísaní vymazané.

## 5 Charakteristika skúmanej populácie, metóda výberu a popis vzorky

Skúmanou populáciou tohto výskumu sú ľudia zastávajúcu vedúcu pozíciu a zároveň praktikujúci tibetský budhizmus línie Karma Kagju. Zisťujeme tak, akú rolu má budhistická prax v živote leadrov, akým spôsobom vplýva na ich prácu a schopnosť viesť. Minimálny limit praktikovania som si určila 5 rokov, a oblasť a doba zastávania vedúcej pozície nebola obmedzená. Účastníkov výskumu sme hľadali zámerným výberom a pomocou takzvanej metódy „snehovej gule“, pretože sa jedná o všeobecné objasnenie určitého špecifického fenoménu a ide nám o identifikovanie tém, ktoré neskôr môžu byť predmetom ďalšieho výskumu. Nové kontakty sa tu získavajú pomocou postupného nominovania osobami, ktoré už vo výberovom súbore sú. Táto metóda výberu, sa používa pri málo početných, špeciálnych alebo ťažko prístupných skupinách, pre ktoré neexistujú zoznamy (Coolican, 2009).

Vybraná vzorka sa skladá z 7 probandov. Priemerný vek účastníkov výskumu bol 43 rokov. Najmladší mal 30 a najstarší 67 rokov. Probandi pochádzali zo Slovenska, Česka, Bulharska, Španielska, Dánska, Nepálu a rozhovory teda prebehli v slovenskom jazyku alebo v angličtine. Rozhovory prebiehali podľa predchádzajúcej telefonickej alebo emailovej komunikácii u účastníkov doma, v práci, prípadne v kaviarni na Slovensku, v Česku, Španielsku a v Indii. Priemerná dĺžka rozhovoru bola 1h 12min, najdlhší rozhovor trval 2h 40min a najkratší 28 min. Súhrnné informácie o participantoch je možné nájsť v tabuľke na konci kapitoly. Následne popíšem stručne prostredie každého z nich v poradí, v akom prebehli rozhovory.

Prvý participant, ktorého v práci budem označovať Leader A, má titul Rinpoche, narodil sa v Nepále a už ako dieťa bol rozpoznávaný, ako reinkarnácia vysokopostaveného opáta línie Karma Kagju v Tibete, v 18. storočí. V piatich rokoch vstúpil ako mních do kláštora a študoval všetky doktríny budhistickej filozofie. Tri roky strávil na uzavretom retreat, v horách v Tibete, kde sa učil meditáciu od jogínov a Ripov. Potom založil neziskovú organizáciu zastrešujúcu rôzne projekty podporujúce fyzicky, sociálne alebo mentálne znevýhodnené osoby v Nepále a taktiež vedie detský domov v Káthmandu.

Pravidelne učí budhizmus v rôznych krajinách po svete, cestuje a študuje rôzne náboženstvá pre lepšie pochopenie a medzi náboženský dialóg. Taktiež usiluje o diplom z psychológie na Jungovom inštitúte v Zurichu. Druhou participantkou, označenou ako Leader B, bola jediná žena medzi účastníkmi výskumu, ktorá má za sebou taktiež trojročnú intenzívnu meditačnú prax v uzavretom retreat. Po tom založila firmu v ktorej sa venuje školeniu a konzultáciám s manažérmi, leadrami a organizáciami z rôznych oblastí. Ďalším je Leader C, ktorý je spoluzakladateľom úspešnej reštaurácie a šéfkuchárom. Štvrtým je Leader D, ktorý sa odhodlal uchádzať o prácu práve vďaka odvahe, ktorú mu dal príklad jeho budhistického učiteľa. Postupne sa tak prepracoval na zakladateľa a vedúceho nového oddelenia v IT firme. Leader E založil a viedol logistickú firmu, ktorá skrachovala. V tomto momente znovu nachádzania vlastnej identity a zmyslupnosti sa stretol s budhizmom, ktorý zmenil jeho život a firmu nanovo úspešne vybudoval, momentálne s 2000 zamestnancami a 2 000 000 zákazníkov. Šiestym respondentom bol Leader F., ktorý sa narodil do rodiny, kde sa obaja rodičia už boli budhistický praktikujúci, teda bol budhizmu vystavený od detstva. Pracuje ako vedúci administratívneho oddelenia, pri zakladaní nového prístavu. Posledným participantom bol Leader G, ktorý vyštudoval v mladosti katolícky kláštor a bol vysvätený za kňaza. Pre jeho vnútorný rozpor s niektorými kresťanskými učeniami, a pre rozpor v tvrdeniach uvedených v biblii vrátil po krátkom čase kňazské sľuby Vatikánu. Po tom sa rozhodol byť úspešným a bohatým, začal úspešne podnikáť, založil a viedol niekoľko reštaurácií. V momente keď sa stretol s budhizmom, s učeniami sa hneď identifikoval, začal praktikovať, čo zmenilo jeho život.

Meno	Vek	Národnosť	Doba praktikovania	Dĺžka rozhovoru
Líder A	30	Nepálska	25 r.	2h 40min
Líder B	35	Česká	15 r.	2h
Líder C	34	Slovenská	12 r.	51 min
Líder D	32	Slovenská	12 r.	1h 4min
Líder E	55	Bulharská	6 r.	28 min
Líder F	39	Dánska	22 r.	30 min
Líder G	67	Španielska	33 r.	55 min

## 6 Analýza dát, prezentácia a interpretácia výsledkov

Cieľom analýzy v IPA je formulovanie tém, ktoré zachytávajú esenciu fenoménu, ktorý je predmetom výskumu. Kritériom pre zaradenie tém do finálneho zoznamu je nielen početnosť ich výskytu, ale aj schopnosť osvetliť danú skúsenosť.

Tak ako je jedinečná skúsenosť každého z participantov, je jedinečné i naše porozumenie ich skúsenosti, ovplyvnené našimi vlastnými skúsenosťami. V priebehu analýzy sa snažíme mať na mysli cieľ IPA, ktorá je obojsmerným procesom, kde sa účastník snaží pochopiť svoju skúsenosť, a výskumník sa snaží pochopiť, ako účastník chápe svoju skúsenosť (Smith & Osborn, 2004).

Řiháček, Čermák, & Hytych (2013) vo svojej práci popisujú dve možnosti prezentácie výsledkov analýzy. Vytvorenie prehľadu o fenoméne, sprostredkovaním zoznamu tém, ktoré vyplunuli z rozhovorov, alebo prezentovať výsledky jednotlivých respondentov pomocou prípadových štúdií. Vzhľadom k počtu participantov a k rozsahu tejto diplomovej práce som sa rozhodla použiť prvú z možností a v nasledujúcej kapitole popíšem jednotlivé témy, a to ako sú reprezentované jednotlivými respondentami.

U respondentov, s ktorými rozhovor prebiehal v angličtine, sú priame citácie uvedené v tejto časti práce preložené do slovenčiny s odkazom na originálne anglické znenie na konci práce.

### 6.1 Prezentácia výsledkov

Následne popísané témy sa snažia osvetliť skúsenosť budhistov zastávajúcich vedúcu pozíciu v práci. Hlavným aspektom, ktorý vyplynul z nasledujúcich tém je, že bežne osobnostný rozvoj slúži ako nástroj na zlepšenie leadershipu a biznisu daného vodcu, no u leadrov praktikujuúcich tibetský budhizmus je práve samotný osobnostný rozvoj, rozvoj ich potenciálu a smerovanie k pochopeniu fungovania reality tým hlavným cieľom, ktorého neoddeliteľným vedľajším účinkom je i zefektívnenie vedenia. Individuálne prežívanie a subjektívne skúsenosti sú znázornené časťami výpovedí a príbehov jednotlivých respondentov u každej z tém.

### 6.1.1 Absolútny cieľ, rozpoznanie podstaty reality

Téma, ktorá sa objavila u každého z respondentov a predstavovala určitý nadradený aspekt, ktorý mal vplyv na všetky ostatné odkrývajúce sa témy. Ukázalo sa, že všetci lídri praktikujúci budhizmus považujú určitý spôsobom za dôležitú metafyzickú otázku samotného fungovania a podstaty reality. V rozhovoroch vyplýva, že sa rozhodujú smerovať k tomuto absolútnemu cieľu, niektorý skrze konceptuálne pochopenie budhistických učení o podstate reality, snažiac sa i o to skrz osobnú skúsenosť, a iný už vďaka vlastnému čiastočnému prežitku.

V budhistickej filozofii je cieľom rozpoznanie podstaty reality, toho, ako všetky javy okolo nás fungujú, a skúsenosť respondentov ukazuje, že skutočne tento aspekt zmeny vnímania reality je hnacím motorom zastrešujúcim ich každodenné prežívanie. Či už je to jeho konceptuálne alebo prežitkové pochopenie.

*... vychádzam z pochopenia toho, že vedomie je primárnym faktorom všetkých javov (...svet je manifestáciou nášho vedomia. (...)) A tu sa dostávame hlbšie a hlbšie do pochopenia toho čomu hovoríme iluzórnosť všetkých javov, alebo pochopenie prázdnoty. (...) javy, realita neexistuje ako taká, ale iba taká, aká si myslíme, že je. Takže všetky tie veci, ktoré sa nám zdajú tak reálne, ako sú steny alebo kameň, keď pozrieme do samotného jadra toho fenoménu, tak zistíme, že sú to iba elektróny a protóny a fotóny, ktoré sú v neustálej premene, neustálom tanci. (...) Je to neustále iný kameň a iná stena, teda on sám o sebe nie je nič, na čo by sme si mohli ukázať a povedať, to je ten kameň, pretože každú desatinu sekundy je to úplne iný kameň. (...) Zmena je jediná konštanta našej existencie, rovnako tak, ako ten okamih, kde sa to všetko odohráva, tu a teraz. (...) Teda tu sa dostávame, cez toto pochopenie prázdnoty, cez toto pochopenie nesubstancionálnosti, neesencionálnosti všetkých javov, a všetkých prežitkov na najvyššiu úroveň Budhovho učenia. A to je na pochopenie toho, že ak je tu niečo ako absolútna pravda, tak musí byť všade a vo všetkom rovnaká, inak jej nemôžeme hovoriť absolútna. (...) tým, že prestupuje všetkým, je tým pádom tu a teraz dokonale prítomná, tak stačí sa iba pozrieť do samotnej esencie toho prežitku tu a teraz. (...) My len tu a teraz môžeme niečo prežiť, len tu a teraz môžeme hovoriť o histórii, len tu a teraz môžeme hovoriť o budúcnosti. (...) ten okamih tu a teraz je zdrojom úplne všetkého, ale zároveň nie je ničím na čo by sme si mohli ukázať a povedať, to je to, pretože je neustále preč. Teda ten okamih tu a teraz je sám o sebe dokonalým dôkazom absolútnej pravdy, že je všetkým a zároveň ničím. Že tá pravda sa nachádza v samotnom paradoxe existencie a neexistencie.*

*(Líder B)*

Respondentka uvádza, že takéto pochopenie nadobudla na základe budhistickej praxe a počas rozhovoru je citel'né, že zdieľa osobnú skúsenosť, prežitok, a nie iba konceptuálne pochopenie.

*A keďže Budha, posledné vety, ktoré hovoril bolo 'neverte ničomu, pretože to povedal Budha, neverte vôbec ničomu a nikomu, ani keď to bolo napísané v múdrych knihách,*

*buďte svojim vlastným svetlom, dôverujte výhradne len svojej skúsenosti', tak aj táto moja životná skúsenosť a vlastná prax, a vedomé prehlbovanie môjho vlastného pochopenia reality, je súčasťou (...)praxe toho čo učil Budha.*

*(Líder B)*

Totožné chápanie sledujeme aj u ďalšieho leadra, ktorý tak ako táto participantka, ktorá má za sebou tri roky intenzívnej meditačnej praxe na uzavretom retreat<sup>1</sup>, po ktorom, ako uvádza sa jeho vnímanie reality zmenilo. I napriek tomu, že už od malička bol vystavený budhistickým učeniam, ktoré študoval, racionálne chápal, dokonca i učil mladých mníchov, až po tomto intenzívnom období v Tibete, kedy sa venoval výhradne meditácii skutočne sám dosiahol osobnú skúsenosť a prežitok ich pravdivosti. To popisuje bod veľkej zmeny vo svojom živote.

*...keď som sa vrátil (do Kátmandu), po troch rokoch a šiestich mesiacoch v Tibete, bol tam veľký rozdiel. (...) Predtým, čokoľvek som robil, bol za tým určitý druh očakávania (...) ale snažil som sa predstierať, že nič na opätku nečakám a som bodhissattva<sup>2</sup>. Ale po troch rokoch a šiestich mesiacoch v Tibete (...), čo skutočne teraz prežívam je, že predtým som sa učil celú tú filozofiu o tom že realita, všetko je sen. No vtedy som v to mal len malú dôveru, rozumieš, prakticky som to neprežíval. Ale po troch rokoch a šiestich mesiacoch v Tibete, čo skutočne teraz zažívam, čo cítim, je že skutočne vlastne snívam. (...) a v momente keď si uvedomiš, že sníváš v samotnom sne, môžeš sen kontrolovať (...) a v sne nemáš čo stratiť, takže teraz naozaj už nemám strach zo straty a zlyhania. (...) toto poznanie mi teraz naozaj pomáha, skutočne cítim, že všetko je ako sen (...) a to je kľúč, ktorý používam z budhistických znalostí, ku všetkému čo robím.<sup>i</sup>*

*(Líder A)*

Tým taktiež popisuje, vnímanie iluzórnosti reality a fakt, že po tom ako to skutočne sme sami schopný prežívať, máme v rukách nástroj väčšej kontroly nad vlastným životom a menej strachu zo straty a zlyhania.

*Keď skutočne pochopíš, i len 5% pravdy (podstaty reality), toho že sníváš, ilúziu, ak zakúšaš len 5% ilúzie, dokážeš kontrolovať tých 5% ilúzie v tomto svete. Ak si schopný prežívať 50% všetkého ako ilúziu, môžeš to kontrolovať. (...) môžeš veliť tomu snu, ale ak si to neuvedomiš, sen bude ovládať teba, sen ťa bude kontrolovať. Ja využívam tých 5-7% pochopenia pravdy o realite k vládnutiu svojej ilúzi, to je dôvod prečo robím, čokoľvek chcem robiť a to môžem, pretože som pochopil určitý princíp (fungovania reality).<sup>ii</sup>*

*(Líder A)*

U týchto dvoch respondentov sa táto téma opakuje často naprieč celými rozhovormi, pravdepodobne pretože išlo o veľmi intenzívnu skúsenosť. U ďalších

<sup>1</sup>Uzavretý retreat – obdržanie individuálnej praxe od autentického učiteľa a intenzívne praktikovanie týchto metód v izolácii od vonkajšieho sveta a druhých ľudí pre lepšie sústredenie sa na danú prax.

<sup>2</sup>Bodhisattva – bytosť s motiváciou rozvíjať sa pre dobro všetkých bytostí.

respondentov taktiež sledujeme určitú nadradenosť tejto témy, avšak je tu badať skôr racionálne pochopenie jej pravdivosti.

*...vďaka budhizmu mám tendencie hľadať riešenia s hľadať tie súvislosti v tom, ako vnímam svet a ako robím veci. (...) budhizmus ponúka informácie o tom ako veci fungujú (o podstate reality). Ponúka účinné metódy, ako sa dá s tými vecami pracovať, no a ponúka to samotné prežívanie toho. Že sa k tomu naozaj dá dopracovať, že to prežívanie, tie metódy ktoré k nemu vedú a len ten popis toho, všetky veci sú tam obsiahnuté.*

*(Líder C)*

*...vďaka v dôvere v našu vlastnú myseľ, prostredníctvom toho, že meditujeme, že máme nejaké skvelé príklady, som si povedal, 'v poriadku, ten svet ako ho zažívam práve teraz, nie je objektívnym zrkadlom toho aký ten svet je, sú to skôr moje vlastné závoje, tak skúsím trochu viac zameditovať a pridem na druhý deň a uvidím'. (...) neustále myslím na to, si pripomínam, že všetko je iba hra priestoru a vidím koľko kvalít mi chýba, kde mám obrovské medzery a kde by som ešte viacej mohol pomôcť a snažim sa to brať ako dodatočnú motiváciu na prax.(...) pokiaľ nebudeme veľmi blízko oslobodenia<sup>3</sup>, pokiaľ nebudeme veľmi ďaleko v našom rozvoji, tak formálnu prax potrebujeme, a to mám tiež vlastnú skúsenosť, ako mi počas viacerých dní vypadla formálna prax<sup>4</sup>, alebo som meditoval veľmi málo (...), tak postupne sa akoby tie moje schopnosti začali veľmi razantne uzatvárať a začal som zažívať rôzne formy utrpení, (...) takže do určitej miery nášho rozvoja sme veľmi limitovaný našimi podmienkami, a keď je toho na nás priveľa tak potrebujeme viacej meditovať tú formálnu prax.*

*(Líder D)*

Znamená to, že obaja si uvedomujú smerovanie, avšak i limity toho, že zatiaľ nemajú daný prežitok. Podľa môjho názoru sa to odzrkadľuje i v tom, že veľký dôraz u oboch týchto leadrov je kladený na príklad učiteľa, lámu, ako toho ktorý manifestuje vlastnosti, vyplývajúce z pochopenia iluzórnosti reality, a tým ich inšpiruje.

Ďalší dvaja respondenti boli podobný v tom, že na rozdiel od ostatných, už predtým ako sa začali stotožňovať s budhizmom, roky fungovali v roli leadrov vlastnej firmy a reštaurácii, teda mohli porovnať spôsob akým fungovali pred a potom ako sa s budhistickými učeniami zoznámili. V oboch prípadoch sa odohrala veľká zmena životného zamerania a motivácie prečo ďalej vo vedúcej pozícii pokračovať. Od zarábania peňazí, zbohatnutia a 'dobývania sveta', k rozvíjaniu sa, rozpoznaníu toho ako funguje myseľ a realita. Zároveň naďalej zarábať peniaze, ktoré môžu poslúžiť ako nástroj pre vytvorenie ideálnych podmienok pre nich samotných a pre druhých ľudí k tomuto rozvoju.

---

<sup>3</sup> Oslobodenie – v budhistickom kontexte stav bez utrpenia a bez rušivých emócií, z pohľadu mahajánového budhizmu prvá úroveň realizácie bóddhisatvu (Powers, 2000).

<sup>4</sup> Formálna prax – participant tu myslí praktikovanie meditačnej praxe, získané transmisiou od kvalifikovaného učiteľa budhizmu, na rozdiel od neformálnej praxe, napríklad vizualizácie inšpirovanej meditáciou cestou do práce.

*Prečítal som si knihu o budhizme a hneď som sa úplne s Tibetským budhizmom identifikoval. Vtedy som skúšal prvý krát meditovať, nasledovaním inštrukcií v knihe. Po piatich minútach som začal mať mnoho prežitkov mysle (...) vtedy som sa ešte stále nechcel stať budhistom, ale metódu meditácie, tú metódu budem vedieť, naučím sa dokonale, pretože toto som nikdy počas celého času v kláštore<sup>5</sup> nezažil. Takže toto je to čo ma nakoniec zmenilo, aby som sa stal budhista. (...) Samozrejme videl som ako dôležité je zistiť ako funguje myseľ, pravdu o podstate všetkých vecí, a vlastne som už bol skoro pripravený všetko nechať tak a iba meditovať, ísť na retreat. Ale videl som, že ľudia v budhistickej komunite nemajú peniaze, pretože to boli 'hipíci'<sup>6</sup> a vtedy hovorili, že ak medituješ nie je možné pracovať. Ale ja som si myslel, že môžeme sklbiť oboje, mať budhistický život v normálnom živote. Žiť budhistickú filozofiu alebo meditovať v bežnom živote a mať prácu.<sup>7</sup> A od tohto momentu som sa rozhodol zarábať peniaze aby som mohol vytvoriť a podporovať skupinu prekladateľov, cieľom bolo rozvinúť budhove učenia, pre prospech všetkých. (...) a poskytovať ľuďom prostriedky aby mohli ísť na retreat a meditovať.<sup>iii</sup>*

(Líder G)

Snaha o rozpoznanie podstaty reality je vlastne zároveň snahou o osobnostný rozvoj, rozvoj potenciálu našej mysle vnímať za hranice toho vnímania bežného. Tak ako to popisuje neurovedec David Engelman, my ľudia dokážeme vnímať menej ako desať biliontín zo všetkých svetelných vln, čo znamená že naša momentálna kapacita vnímania reality sveta naokolo je obmedzená. Práve rozširovanie tejto kapacity je cieľom osobnostného rozvoja u leadrov praktikujúcich učenia Budhu, s hlavnou témou, ktorá vyplynula z vykonaných rozhovorov.

## 6.1.2 Meditácia ako prostriedok rozvoja

Ďalšou výraznou témou, ktorá sa u leadrov objavovala, bolo využívanie meditácie, ako nástroja k rozvoju a jej efekt na schopnosť viesť ľudí.

*Základom všetkého je meditácia (...) znamená to trochu po odstúpiť a začať analyzovať. (...) ľudia si myslia, že meditácia je ako modlenie sa alebo niečo také, no to nie je pravda, meditácia znamená nasledovať skúsenosť, (...) nasleduješ túto metódu a nadobudneš určitú skúsenosť mysle, ktorá tvoju myseľ zmení. (...) znamená to nasledovať metódu pomocou ktorej zistíš ako funguješ.<sup>iv</sup>*

(Líder G)

*Myslím si že dva aspekty sú veľmi dôležité, dosiahnuť pokojnú, nie ospalú, ale pokojnú a jasnú myseľ. (...) a samozrejme meditácia je k tomu užitočná (...) to je veľmi dobré, keď*

<sup>5</sup>Po jedenástich rokoch v kláštore Escorial v Španielsku vyučený a vysvätený za kňaza. Pre vnímaný rozpor v učeniach v Biblii, vrátil kňazské sľuby Vatikánu.

<sup>6</sup>Udalosť, ktorú popisuje sa stala v roku 1984, budhizmus vtedy len postupne začínal prenikať do Európy.

<sup>7</sup>Bol jeden z prvých, ktorý rozširovali myšlienku, sprístupnenia učení a meditácie laickým praktikujúcim, a sklbenia bežného života s budhistickou praxou.



*človek dokáže zostať 'cool' v rôznych situáciách, možno vidieť ich jasnejšie, z viacerých uhlov, atď. to je užitočné.<sup>v</sup>*

*(Líder F)*

Dosiahnutie určitej jasnosti mysle a jej následný vplyv na rozhodovanie sa opakovala a ako skúsenosť vyskytovala u každého z respondentov. Ak chceme robiť efektívne rozhodnutia, manažéri musia najprv dostať informácie od svojich organizácií (kolegov, podriadených) a okolia (zákazníkov, dodávateľov a iných dôležitých stakeholdrov), a potom dôsledne interpretovať tieto informácie skrz perцепčný kognitívny proces (Bowdich & Buono, 2008). A práve tento proces sa javí pre leadrov vďaka meditácii jednoduchší, pretože získavajú odstup od situácií a týchto informácií, a teda ich môžu efektívnejšie spracovať.

*Z mojej skúsenosti obzvlášť pre leadrov je meditácia prospešná (...) pretože pomáha tvojej myslí spomaliť. Ako náhle myseľ spomalí, začína vidieť veci oveľa jasnejšie. Je to ako fľaša s vodou a pieskom vo vnútri. Keď ňou netrasieš, piesok klesne na dno a ty začneš vidieť svet, vodu jasnejšie<sup>8</sup>. Môžeš vidieť čo je vo vnútri, vo vode. Ale ak budeš pokračovať s trepaním fľaše... (...) Takže hlavne pre leadrov, pretože musia veľa rozhodovať, obzvlášť politici, alebo biznis leadri, pretože to sú veľké rozhodnutia. Takže ak je ich myseľ pokojná a jasná, rozhodnutie je jasné a pomôže, je prospešné pre viac ľudí. (...) myslím tým, tieto veci, nemá to či dočinenia s náboženstvom, iba umenie mysle. Leadri sa potrebujú naučiť toto umenie mysle, ako spraviť svoju myseľ flexibilnejšou, pokojnou.. pomáha to znižovať stres.<sup>vi</sup>*

*(Líder A)*

*Samozrejme čím viac meditujem, jasnejšie vnímam situácie ktorým čelím. Mám jasný obraz. A keď máš jasný obraz tvoje rozhodnutia sú vždy správne. V temnote nekonáš. To je to. (...) keď naozaj meditujem správne, nevidím žiadne problémy, iba riešenia. Tak je to. Nemám žiadnu tému ktorú by som riešil, žiadne problémy. (...) ak vidím potenciál hneď, využijem ho. Ak to nevidím hneď, ok, moja myseľ je teraz zakalená, potrebujem nejaký čas, sadnem si a meditujem, alebo sa prejdem, smením objekt sústredenia. A tak dosiahnem dostatočne priestoru, naozaj všetko je jasné.<sup>vii</sup>*

*(Líder E)*

Rozhodnutia, ktoré manažéri robia sú silne ovplyvnené ich hodnotami, presvedčeniami, kompetenciou, cieľmi a osobnosťou. Ak chceme porozumieť prečo sa určité rozhodnutia vykonávajú v skupine, alebo firme, je dôležité preskúmať pozadie rozhodujúcich jednotlivcov. (Bowdich & Buono, 2008) Budhistická prax teda ovplyvňuje kognitívny proces rozhodovania respondentov, ale taktiež obsah a motiváciu k nim. Okrem vplyvu na rozhodovanie, taktiež zo skúsenosti leadrov vyplýva že pomocou meditácie sa stávajú flexibilnejší a lepšie zvládajú stres.

*...skrz meditáciu a skrz praktikovanie týchto metód v každodennom živote sa môj život stal jedna veľká radosť a nemám na čo by som sa mohla sťažovať (...) získavame tým obrovský, ten orlí prístup k veciam, vidíme veci z vyššej perspektívy. Máme odstup od emócií, od svojich vlastných definícií a prímame okamih tu a teraz ako dar. (...) je to hlavný pilier všetkého, pretože dokým nemáme odstup od vecí, pokiaľ neustále posudzujeme každú situáciu na základe nejakých predkonceptov, nejakých stuhnutých definícií (o realite), ktoré*

---

<sup>8</sup> V angličtine sa slovo 'clear' používa ako výraz označujúci jasnosť vnímania, a v kontexte s vodou ako priehľadnosť.

*sme si možno 'zakúpili' z našej kultúry, od našich rodičov, a vôbec nemajú nič spoločného s nami alebo tou situáciou ako takou, potom nemôžeme konať v súlade s celkom.*

*(Líder B)*

*A to čo je dôsledkom budhistickej praxe je to, že naša myseľ začína fungovať na inom leveli a to sa prejavuje na úrovni mozgu, aj na úrovni tela začína lepšie fungovať a nemusí toľko spať, má dokonalejšiu pamäť, dokážeme intuitívne v momente vidieť situácie. Dokážeme si predstaviť ako veci fungujú, takže keď sme na takomto leveli, tak jednoducho dokážeme veľmi efektívne fungovať.(...) na úrovni mysle pôsobí viac radosti, meditácia dá schopnosť rýchlejšie nadväzovať komunikáciu s ľuďmi, vyriešiť konflikty.(...) ukludní našu myseľ od rôznych myšlienok a pocitov, ktoré berieme vážne. Ako náhle sa toto udeje, zároveň v meditácii akoby stláčame rôzne gombíky našej mysle, ktoré urýchľujú rozvoj súcitu, múdrosti, sily, a vďaka tomu sa dokážeme viacej rozvíjať. (...) umožňuje to ľuďom a leadrom rýchlejšie spraviť viacej a rozumnejšieho a popri tom celom lepšie pracovať s ľuďmi.*

*(Líder D)*

'Konečnou destináciou' seba rozvoja skrz meditáciu je tak ako som to i popisovala v kapitole 2.4. (str. ), práve v prvej téme spomínané pochopenie toho, ako funguje realita. Vlastnosti ako jasnosť mysle, celková flexibilita, praktickejšie fungovanie, vnímanie vecí z vyššej perspektívy, s odstupom atď. sú vlastne sprievodnými javmi na ceste k tomuto absolútnemu cieľu. Ak ale skutočne chceme na seba pozorovať tieto výsledky, je potreba aby sme naozaj čas pravidelnej meditácii venovali. To sa potvrdzuje i u Lídra A, ktorý riešil otázku, koľko meditácie je potreba aby sme naozaj videli výsledky.

*Raz som sa pýtal sám seba<sup>9</sup>, keď sa pozrel na svoju myseľ, nebola skutočne stabilná. Tak som sa pýta sám seba, veľa som študoval<sup>10</sup>, veľa meditoval. Prečo stále? Prečo ešte stále neprichádza oslobodenie.(...) a tak som začal kalkulovať. Ok, od piatich rokov som mníchom, začal som meditovať keď som mal desať(...) ale to neznamená každý deň (...) tak som skúsil zrátať všetok čas, ako raz týždenne jednu hodinu a tá kombinácia všetkého času, bola niečo, ani nie celý mesiac, v zmysle každú hodinu, dvadsaťštyri hodín denne. (...) takže je dôležité byť k sebe ako praktikujúci úprimný. Tak som rátal, aj v jednohodinovej meditácii, na začiatku samé myšlienky, a je tam len málo momentov, keď si skutočne sústredený, dokopy pár minút. A z toho všetkého nakoniec z jedného mesiaca nie je ani jeden celý deň meditácie. (...) takže chápeš výsledok ku ktorému som došiel, už rozumiem prečo nie som oslobodený.<sup>viii</sup>*

*(Líder A)*

Vyzdvihuje tu teda problematiku toho, že ak skutočne chcem dosiahnuť výsledky a využiť meditáciu ako nástroj pre svoj rozvoj, je nutné tomu venovať pravidelne čas. Potvrdzuje sa to i u ostatných respondentov, kde Líder C na otázku ako dlho praktikuje odpovedal, „keby sme to zhrnuli, vravím, že som zlý prípad, tak tri dni, no dvanásť rokov.“ Výraznejší prežívaný efekt a výsledku sa objavili u tých leadrov, ktorý práve strávili dlhšiu dobu intenzívnym meditovaním a prípadne vnímali a prijali samotné vedenie druhých ako formu budhistickej praxe.

<sup>9</sup> Zdieľaná skúsenosť predchádzala absolvovanie predtým spomínaného trojročného retreatu v Tibete, kde sa intenzívne venoval meditácii, ktorá transformovala jeho vnímanie reality.

<sup>10</sup> Vyštudoval klasickú budhisticкую filozofiu na shedre Shri Diwakar Vihara inštitúte v Kalimpongu v Indii.

*...meditácia je stav mysle. Stav mysle, ktorá spočíva nerušene v tom, čo tu práve je, nech už je to akékoľvek. Bez posudzovania tej danej okolnosti ako pozitívnej alebo negatívnej. A pochopenie toho, že tá okolnosť je nami a my sme tou okolnosťou, to samé o sebe je meditáciou. A na to má čas každý, v akýchkoľvek podmienkach. Teda...nie o je len výhovorka. (...) Nič také ako nemať čas na prax neexistuje.*

*(Líder B)*

### 6.1.3 Vedenie ako forma budhistickej praxe

*Teraz ...teraz rozumiem, že ak sa chcem naozaj rozvíjať rýchlejšie, mal by som sa pozerať na svoju firmu a na trh ako na moju prax, a dôvod mojej praxe je môj rozvoj a rozvoj ostatných.<sup>ix</sup>*

*(Líder E)*

Podľa Lídra A existujú tri piliere budhistickej praxe, tri spôsoby pomocou ktorých môžeme rozvíjať svoj potenciál aby sme nakoniec dosiahli oslobodenie a pochopenie fungovania javov okolo nás. Tieto tri piliere sú súcit, meditácia a múdrosť. To znamená, že ak si vyberieme meditáciu, ako hlavný pilier nášho rozvoja strávime väčšinu života meditovaním v retreatate ako jogíni v jaskyni, alebo ako mnísi v kláštore, čo je aj tradičná predstava o živote budhistu, ako osoby ktorá je istým spôsobom mimo spoločnosti a iba sa sústreďuje na meditáciu. Druhým pilierom je múdrosť, čo znamená, že sa človek rozvíja hlavne študovaním, ich myseľ sa naplní múdrosťou a dôjdu k pochopeniu. Treťou cestou je vybrať si aktívny súcit, čo znamená aktívne sa zameriavať na druhých ľudí, rozvíjať súcit spojený s aktivitou.

*..tak ja som si vybral ten pilier rozvoja skrz súcit. Preto táto sociálna oblasť<sup>11</sup> je pre mňa mojou praxou, praxou skrz rozvíjanie súcitu. (...)z mojej skúsenosti je to vždy aj mix všetkých troch pilierov, ale tak to ide pomalšie. Ak napríklad vložíš 70-80% (energie a času) do jedného a 10% do zvyšných dvoch, tak v momente keď dosiahaš na vyšší bod rozvoja, oba zvyšné piliere budú nasledovať. (...) ale ak sa sústreďíš trochu na rozvoj múdrosti, trochu na meditáciu a trochu na súcit a aktivitu nebudeš sa rozvíjať tak rýchlo. (...) tak keď si vyberieš jeden a bežíš, výsledok uvidíš veľmi rýchlo.<sup>x</sup>*

*(Líder A)*

---

<sup>11</sup> Sociálna oblasť – vedenie detského domova a organizácie zameranej na pomoc fyzicky alebo mentálne znevýhodneným osobám.

*...vedome ústredím svoju energiu do toho smeru, ktorý ma najviac inšpiruje, potom jednoducho zakladám i celú svoju prácu na tom, čo ma najviac inšpiruje, potom jednoducho zakladám i celú svoju prácu na tom čo ma najviac inšpiruje, pretože ma najviac inšpiruje vedomá práca s myslou, tak som stvorila i tento biznis, ktorý je založený na tom prehľbovať pochopenie podstaty mysle a vedomej práce s myslou.*

*(Líder B)*

#### 6.1.4 Byť príkladom pre druhých, ako spôsob vedenia

Ako špecifický sa ukázal u celej skupiny leadrov spôsob a štýl ich vedenia. Jednoznačne v každom z rozhovorov zaznelo, že jediným spôsobom ako úspešne viesť druhých ľudí je byť im príkladom. Teda manifestovať sám ako leader tie vlastnosti, ktoré u svojich nasledovníkov chcem v práci vidieť.

*Oni sa ma nepýtali (zamestnanci), pozorujú ma, veľmi pozorne si ma všímajú. A uvedomili si, že ti to (budhistická prax) dáva silu, slobodu a tak sa tiež rozhodli to prijať, mať túto silu a slobodu (...) ale bez toho aby si ty bol stabilný, nemôžeš stabilizovať ľudí naokolo, tak to je. Mal by si byť tou kotvou, pretože ľudia nie sú hlúpy, len rozrušený, alebo majú nejakú nevedomosť, to je všetko.(...) A cítia keď je niekto naozaj stabilný. A ak sú oni rozrušený, a ty si veľmi stabilný a upokojujúci ich určitou aktivitou, tak oni naozaj budú s tebou radi hovoriť a byť v tvojej blízkosti, pretože sa budú cítiť bezpečne. Tak nasledovaním budhistických metód, a po stretnutí s takými ľuďmi, získavaš viac a viac priateľov, nebudú to tvoji klienti, po tom to budú tvoji priatelia. Ale iba ak máš túto stabilitu a upokojujúcu aktivitu, charizmu. Tak medituj viac, buď viac stabilný a potom buď príkladom. A ľudia sa budú cítiť naozaj veľmi vrúco, cítiť tú láskavosť a budú ťa vyhľadávať.<sup>xi</sup>*

*(Líder E)*

*...človek si stojí za tým čo povie, urobí a že pôjde v podstate príkladom, lebo to je jediný spôsob akým leader môže byť leadrom, že ide príkladom druhým a nerobí nič iné čo im povedal, že oni majú robiť. Myslím si že toto je jedna z najdôležitejších vecí.*

*(Líder C)*

*...myslím si, že je veľmi dôležité, keď vedieš skupinu, že vedieš tím, že ideš príkladom. Že môžeš ukázať, že nie si iba tým, ktorý rozkazuje čo robiť, ale ak je to potreba spraviš to sám.*

*(Líder F)*

*...byť tým príkladom, ktorý chcem vidieť od tých druhých. Jednoducho byť tým zosobnením toho čo čakám od tých druhých. Pretože nikto nemá rád, keď mu niekto hovorí čo má a čo*

*nemá robiť. A dobrý leader, dobrý manažér toto vie, že jediné čo potrebuje je byť sám nositeľom toho príkladu, toho čo on chce od tých druhých. Stať sa tým pozitívnym hrdinom.*

*(Líder B)*

Braňo uvádza hodnoty, ktoré sa snaží rozšíriť naprieč oddelením, ktoré vedie. Opisuje že je dôležité rešpektovať ľudí, robiť svoju prácu dôsledne a ísť príkladom.

*...snažím sa dávať rovnaký príklad a nikomu nehovorím, že som budhista (...) samozrejme v komunikácii ísť príkladom, a potom tak isto v náročných situáciách zachovať úplne chladnú hlavu a pokračovať ďalej...(...) vo finále vždy ide o ten efekt, a preto ja ani moc nehovorím čarbičky, farbičky, jednoducho sa snažím nejako správať a potom si to sami tí ľudia nejako vyložia (...) a čo sa mňa týka, aj som príklad, tie kvality sa manifestujú pokiaľ meditujem. (...) ultimátny leader je podľa mňa ten kto inšpiruje.*

*(Líder D)*

V tradícii Tibetského budhizmu je práve veľký dôraz kladený na rolu učiteľa, lámu, ktorý by mal byť príkladom pre svojich nasledovníkov. Mal by skrz svoje pochopenie reality manifestovať kvality, ktoré človek v procese budhistickej praxe postupne nadobúda. A tým, že je príkladom, urýchľuje rozvoj svojho nasledovníka. Tento výrazný prvok sa odzrkadľuje i v štýle vedenia leadrov, ktorých som oslovila, keďže každý z nich považuje za najefektívnejší spôsob i v rámci pracovného prostredia. Líder sa stáva príkladom tým, že si sám berie z niekoho príklad. Preto je dôležité dôsledne vybrať učiteľa ktorý má na nás vplyv a byť v procese výberu kritický.

*...niektorí študenti nasledujú niekoho, a vlastne len chodia dookola v kruhu dvadsať, tridsať rokov, pretože ten učiteľ ich nemôže zaviesť nikde, nič naučiť, pretože sám nikde nie je, tak ako by mohol. Môže zaviesť, len potiaľ, kde je on sám a potom už nás len necháva chodiť dookola...<sup>xii</sup>*

*(Líder A)*

Ako leader byť príkladom pre nasledovníkov, a následne byť príkladom pre spoločnosť.

*...takže môj štýl nie je dobývať, to bolo pred šiestimi rokmi, ale moja vízia teraz je byť príkladom. Vieš si to predstaviť, máme 2000 ľudí zamestnaných v tejto firme a 2 000 000 zákazníkov, klientov. Tak teraz si predstav, na trhu všetci vedia, že je to budhistická firma, pretože polovica správnej rady sú teraz tiež budhisti, nie iba ja. A vieš si predstaviť že by sme mohli byť veľmi dobrým príkladom pre spoločnosť? Naozaj byť slobodný, zrelaxovaný, láskavý a skutočne užitočný pre druhých. (...) takže moja vízia je byť príkladom, skúsiť, ukázať svoju firmu ako príklad, pretože ľudia môžu vidieť príklady slobodného rozvoja, slobodného ľudského rozvoja, potom budeme mať slobodný ľudský rozvoj v našej krajine.*

*Naša krajina má 7 000 000 ľudí, a ak máme 2 000 000 nasledovníkov, môžeme skutočne zmeniť karmu<sup>12</sup> našej krajiny, to je vízia.<sup>xiii</sup>*

*(Líder E)*

Teda tu u Nicka sledujeme prechod, premenu od egoistického zamerania dobyť svet, k vedeniu svojej firmy so zámerom byť prospešný spoločnosti a celej planéte.

*...čokoľvek som vybudoval, to nie je moje. Ja som to len vybudoval pre túto planétu...(...) ako náhle funguješ v spoločnosti, sprav niečo, čo je pre spoločnosť skutočne prospešné. (...) zatras, zatras s touto planétou.<sup>xiv</sup>*

*(Líder A)*

Schopnosť ísť príkladom je ale neutrálna kvalita, a je možné byť pozitívnym i negatívnym príkladom, inšpiráciou. Na čom teda záleží, je motivácia dotyčného lídra. Príkladom čoho, akých kvalít sa chce stať.

### 6.1.5 Kvality dobrého lídra

Za jeden z najdôležitejších aspektov považovali všetci lídri zameranie a autentický záujem o druhých ľudí. Teda motiváciu rozvíjať sa a napomôcť k rozvoju druhým.

*...ľudia sú to jediné aktívum, ktoré väčšina firiem má (...) preto je najdôležitejšie aby sa tí ľudia cítili, aby to medzi nimi fungovalo (...) stojí to a padá na tých ľuďoch. Takže ten leader by mal urobiť všetko preto, aby boli spokojný, aby mali čo potrebujú a odstraňovať im prekážky.*

*(Líder D)*

*Ak chceš byť leadrom, budeš. Ale byť dobrým leadrom, naozajstným leadrom, znamená milovať ľudí. Ak nemáš rád svojich ľudí nemôžeš byť leadrom. Nebudú ťa nasledovať.<sup>xv</sup>*

*(Líder E)*

Tak ako u Lídra E aj u Lídra G nastala veľká zmena keď sa stretol s budhizmom a začal meditovať. To zameranie na biznis a na zarábanie sa transformovalo na zameranie hlavne na ľudí, čo následne práve viedlo k väčšej efektívite biznisu.

*Všetko sa zmenilo, nie s biznisom, ale súcť k ľuďom, motivácia. S ľuďmi s ktorými som pracoval som mal zrazu iný vzťah, pretože som sa snažil mať súcť a porozumieť ľuďom, nie len sa sústreďovať na biznis. (...) snažil som sa im pomôcť, zamerať sa viac na ľudí, na*

---

<sup>12</sup> Karma – zákon príčiny a následku. Každý čin, pozitívny či negatívny zanecháva v mysli odtlačky a pretože spôsob prežívania sveta je určený obsahom našej mysle, negatívne dojmy nevyhnutne vedú k budúcemu utrpeniu. Pochopenie, že každý z nás je týmto spôsobom zodpovedný za vlastný život, umožňuje vedome ho vytvárať tak, ako chceme (Powers, 2000).

*zákazníkov a priat im len to najlepšie. (...) a ľudia nevedeli, že som budhista, ale začali cítiť, že sa niečo zmenilo. (...) byť dobrým leadrom znamená rozumieť, že najdôležitejšie je vnútorné šťastie ľudí. Tých s ktorými pracuješ, pretože skoro budú pracovať oveľa lepšie. (...) tak ľudí ovplyvníš, a budú pre teba pracovať šťastný. A potom sa biznis možno nerozvíja tak rýchlo, ale je oveľa solídnejší. Biznis tak bude solídny.<sup>xvi</sup>*

(Líder G)

Karolína ale pridáva ešte dôležitý aspekt tohto súcitu, a to múdrosť, pretože niekedy najviac ľuďom pomôžeme ak im povieme pravdu, i za cenu že sa im to nebude v tom momente páčiť. Súcit teda neznamená, vždy byť k ľuďom len sladký a milý, ale vnímať čo je skutočne pre nich prospešné a podľa toho konať. A na to aby sme boli schopný rozpoznať jednotlivé príčiny a následky, potrebujeme rozvinúť dostatočnú múdrosť.

*...súcit je úplne esenciálny vo chvíli, kedy človek pracuje s ostatnými ľuďmi. Vôbec keď pracujeme s ľuďmi, tá je úplne nevyhnutná schopnosť vcítiť sa do tých potrieb a do tých úrovní prežitkov. Ale ten súcit je určite to najzákladnejšie, no preto, že súcit sám o sebe nestačí, musí ísť ruka v ruke s múdrosťou, nemal by sa stať tým prežitkom ľútosti. (...) teda byť tým dokonalým príkladom je esenciou. A múdrosť a súcit, to sú iba také nohy toho leadra. Keď tá jedna je kratšia, alebo dlhšia, tak veľmi ďaleko nedobehneme, alebo nedobehneme tak rýchlo. Takže ten súcit a múdrosť sú také dve nohy, ktoré by mali byť rovnako dlhé. Ale byť ten príklad to je srdce toho leadra.*

(Líder B)

*...človek môže byť k ľuďom priamy, ale zároveň ich rešpektovať.<sup>xvii</sup>*

(Líder F)

A s postupným rozvojom a rozpoznávaním prepojenosti všetkých javov takýto úprimný záujem o druhých prichádza automaticky, tak ako to v rozhovore popísal i Líder A, u ktorého sa táto zmena udiala práve po spomínaných troch rokoch intenzívnej meditačnej praxe.

*Jedna z vecí, potom ako som sa vrátil z Tibetu, keď za mnou prídu ľudia skutočne o nich mám záujem. Záleží mi na nich. Záleží mi na ich čase, pretože čas je pre nich vzácny. Záleží mi na ich rešpekte, záleží mi na ich dôvere. Tak sa snažím najlepšie ako viem nenechať ich chodiť zbytočne dookola. (...) teraz sa ich skutočne snažím pozorovať, keď prídu a snažím sa aby sa rozvíjali, vnútorne, spirituálne, súcit, aby boli aktívny a aby nerozvíjali niečo negatívne ako agresivitu, stres atď. (...) zmenilo sa to z 'ja pracujem pre teba' na 'my pracujeme spolu', to som pochopil. (...) takže dôraz je na ľudí, nie na biznis. Hneď ako sa zamieriaš na ľudí, začnú vkladať svoj čas, nadšenie, dajú do toho všetko. A takýto leader sa stáva mocným. Takže si myslím, že leadership, znamená zamerať sa na ľudí, porozumieť ich psychológii, potrebám, nie iba sústredenie sa na projekt.*

(Líder A)

Okrem aktívneho súcitu a záujmu o druhých Líderka B popisuje, že osoba vo vedúcej pozícii by nemala mať strach, a aktivita ktorú robí by mala byť jeho vášň a radosť.

*...vo chvíli kedy chápeme ako sa veci majú, z pochopenia toho, že to čím skutočne sme je vedomie, ktoré sa teraz pozerá skrz naše oči a počúva skrz naše uši, (...) z takého pochopenia prirodzene žiaria tri vlastnosti. A to neohrozenosť, nepodmienená radosť a aktívny súcit. To sú tie dokonalé vlastnosti dokonalého leadra.*

(Líder B)

Úprimnosť k sebe samému i druhým sa z rozhovorov ukázala tiež ako zdôrazňovaný a dôležitý faktor pre úspech vo vedení ľudí.

*...kvalitou leadra by mala byť úprimnosť, dobrý líder musí byť k sebe úprimný.*

(Líder G)

*...Hlavne sa snaž byť úprimný v tom čo robíš, ak niečo nevieš, je lepšie to povedať ako to skrývať. Pýtať sa otázky a potom byť úprimný. A tým, že toto robíme udržíme veci transparentné. Takže takto vlastne aj berieš zodpovednosť za svoje činy.*

(Líder F)

Nevyhnutná je podľa leadrov okrem správnej motivácie i odbornosť v oblasti v ktorej daný líder pracuje. Rinpoche hovorí o momente kedy začal s vedením všetkých svojich projektov:

*... teraz som ja v teréne, som ako bojovník. Takže sa teraz musím veľa učiť. Takže práve robíme udržateľný projekt, je to vlastne biznis, biznis model. Tak som študoval biznis. Kúpil som si celú filozofiu biznisu z Harvardu a študujem kedykoľvek cestujem, v lietadle. Čítam, ako začala spoločnosť Google, ako začala spoločnosť Apple, ako oni robili biznis a prečo iné zlyhali a oni boli úspešní.<sup>xviii</sup>*

(Líder A)

Istým referenčným bodom a kompasom sa pre lídrov javí byť prežívaná radosť. Podľa toho vnímajú či idú vo svojom rozvoji a v práci správnym smerom.

*...moja práca je moja záľuba čiže to je úplne najjednoduchšie, a jeden z najjednoduchších spôsobov ako získať prácu, ak je to možné, že viem, že nie všetky záľuby nie je jednoduché uplatniť v práci, ale varenie je pre mňa veľká záľuba a je to pre mňa jednoduché to robiť, takže myslím, že kvôli tomu to je to.*

(Líder C)



*...ako môže človek najlepšie prejsť svoj potenciál a najviac pomôcť je, keď robí niečo čo ho baví.*

*(Líder D)*

*Dokážem to robiť (viest firmu), dokážem to robiť bez akéhokoľvek úsilia, a robím to rád.*

*(Líder E)*

*...moja práca a všetko čo s ňou súvisí je pre mňa radosť. Je to niečo, čo je mojou vášňou, je to niečo čo si strašne užívam, pretože chápem to, že tá radosť, táto vibrácia spokojnosti, radosť, to že ťa niečo baví, že ťa niečo inšpiruje, je presne tá cesta ktorou máme ísť. (...) Teda to ako sa cítíme je dokonalý kompas, to nám presne napovie či sme v pravde alebo v ilúzii.*

*(Líder B)*

### 6.1.6 Práca s emóciami na pracovisku

V prvom rade je dôležité si emócie uvedomiť, pretože kým si ich nie sme vedomí nedokážeme ich transformovať, alebo akokoľvek s nimi pracovať. Následne sa buď sme slobodne schopný rozhodnúť ako budeme reagovať, namiesto automatickej reakcie pod vplyvom emócie, prípadne, ak je emočný náboj príliš silný, je lepšie uniknúť zo situácie.

*Potom sa snažím ovládať, pretože viem, že všetko konanie pod emóciami ma vedie k nesprávnym výsledkom. A ja si neprajem zlé výsledky, tak sa snažím ovládať. Ak sa nedokážem ovládnuť, uniknem zo situácie, pretože ak som slabý v situácii, je lepšie byť slabý v situácii, ako byť ešte slabší po danej situácii. A je lepšie stať sa silnejším, teda meditovať.*

*(Líder E)*

*No to vždy závisí od toho ako sa človek má, lebo je to celé o tom ako rýchlo je schopný, alebo v akej fáze je schopný sa človek zastaviť.*

*(Líder C)*

*Snažím sa byť čo najviac vedomí, ale robím chyby a vnímam, že niekedy hovorím o kolegoch čo by som nemal hovoriť. (...) budem viac meditovať a dvakrát viac sa kontrolovať. Dám si vnútorný sľub, že budem sa snažiť ešte viacej kontrolovať a byť si viacej vedomí.*

*(Líder D)*

*...pravdepodobne vtipkovanie je dobré. Áno myslím si, že humor je veľmi dobrý.<sup>xix</sup>*

*(Líder F)*

Okrem Petra aj Branislav vníma humor, ako dobrý prostriedok, ako uvoľniť atmosféru v práci v momentoch keď s niektorým zo zamestnancov lomcujú silné emócie. Karolína zas pracuje s emóciami ako s poslami správ o tom aké máme definície o realite.

*Realita neexistuje ako taká, je vo svojej podstate prázdna, je iba taká, aká si myslíme, že je. To znamená že musím mať nejakú definíciu, ktorá nie je v súlade s pravdou, preto sa tá situácia cíti ako nepríjemná, pretože ak by som mala definíciu, ktorá je v súlade s pravdou, potom sa tá situácia cíti ako príjemná. Čo teda za definíciu ja musím mať v sebe pre to, aby som mohla prežívať takto nepríjemnú situáciu.(...) V prvej rade je potreba sa tie emócie naučiť prijať, pretože vo chvíli, kedy ich začíname odmietat', tak s nimi nemôžeme nič urobiť. (...) každopádne z pohľadu budhizmu my chápeme, že všetky tie rušivé pocity, sú vo svojej podstate, iba dokonalým odrazom našich vlastných limitujúcich definícií, teda pokiaľ ich vidíme ako odraz, potom chápeme, že sú vlastne ako pošťari, ktorý klopú na naše dvere. (...) Pozeráme sa tomu napríklad strachu priamo do očí pre to, aby sme zistili, že sa nie je čoho báť. A v tej chvíli kedy vidíme, ako nezmyselná je tá predstava, ktorú v sebe držíme, ktorá je dôvodom toho strachu.*

*(Líder B)*

### 6.1.7 Rozbíjanie tradičných konceptov a predsudkov o budhizme

Keďže budhistické učenia vlastne iba odrážajú a snažia sa napomôcť a urýchliť prirodzený rozvoj ľudského potenciálu, človek vlastnými životnými skúsenosťami k tomu postupne dochádza taktiež.

*A ten postupný budhizmus<sup>13</sup> sa dá praktikovať kýmkoľvek a vôbec nemusí mať pocit, že je to nejaký budhizmus. Lebo budhizmus ako taký je iba koncept. V skutočnosti žiaden budhizmus neexistuje. To je iba súbor metód a postupov a rád na to, aby sme rozvinuli náš vlastný potenciál.*

*(Líder D)*

Z Pedrovho príbehu sa ukázalo, že niekedy práve nesprávny koncept o tom čo budhizmus vlastne je, bráni ľuďom aby z neho čerpali inšpiráciu.

*...pretože som si myslel, že budhizmus je náboženstvo, to je dôvod. Myslel som si, že budhisti ma budú presviedčať, že , že potrebujem veriť v takéhoto boha, veriť v to a tamto. A budhizmus je iba o vlastnej skúsenosti. O vnútornom prežitku. Začneš prežívať to ako funguje tvoja myseľ, ako vnímaš veci. Chápeš, nemusíš v nič veriť, iba sa snažíš zistiť ako funguje myseľ a čím je. To je tá vec, a potom pomaly to zisťuješ pomocou metód. (meditácie)<sup>xx</sup>*

*(Líder G)*

Sama som mnohokrát počula od ľudí predstavu o budhistoch, ako o ľuďoch unikajúcich od spoločnosti, ktorý nerobia nič iné iba meditujú a žijú v akejsi bubline s nasadenými ružovými okuliarmi. No skúsenosť mnou interviewovaných leadrov dokazuje opak. Budhistická prax, ak je pochopená správne, prináša zaktívnenie človeka a lepšie fungovanie v každodennom svete.

<sup>13</sup> Za postupný budhizmus sa označujú Hinajána a Mahajána, viz. kapitola 2.1. Stručná história budhizmu.

*Proste budhizmus je pre mňa ozaj funkčná vec, ktorá mi dáva vodítka, model najvyššej funkčnosti je pre mňa model superhrdinu, ktorým by som chcel byť, a mám pocit, že budhizmus, to nie je ani pocit, to už je zažívané, je tá vec, ktorá ma k tomu proste privádza bližšie.*

(Líder C)

Mohlo by sa zdať, že byť budhistom prináša iba samé výhody, no je dôležité ostať vždy primerane kritický.

*...áno stretol som veľmi dobrých praktikujúcich, stretol som veľa jogínov (...) v tibetských horách. (...) navštívil som mnoho centier, stretol som mnoho praktikujúcich, ktorý praktikovali štyridsať, päťdesiat rokov, dokonca s 16tym Karmapom. (...) len veľmi malé číslo sú ľudia, ktorý skutočne niečo rozvinuli, rozšírili svoje vedomie. Mnohý práve klesli, čo je možné cítiť z ich ega. (...) stáva sa, že zabudnú prečo začali praktikovať (...) naozaj raz by som chcel napísať knihu o to, prečo človek príde do budhistického centra, prečo sa stane budhistom? Je tak dôležité udržať si navždy tento zámer. Je to prekážkou v rozvoji. Ľudia ho strácajú, naozaj by som chcel vedieť prečo to strácajú.<sup>xxi</sup>*

(Líder A)

*Ja myslím, že vôbec samotná nálepka 'budhista'. Ja sama seba napríklad nepovažujem za budhistku. Ja nie som budhista. Budha tiež nebol budhista. A to myslím úplne vážne, to nie je vtip. Ja nie som budhista, pretože budhizmus je skutočne iba nálepka. Je mnoho ľudí, ktorí si hovoria, že sú budhisti, ale to čo učil Budha, vôbec nepraktikujú vo svojom živote. A je mnoho ľudí, ktorý nikdy ani nepočuli o učení Budhu a sú oveľa autentickjší, oveľa realizovanejší. Teda budhista alebo nebudhista je len taká nálepka, ktoré nemá príliš veľký význam. Nič nehovorí. Je to len slovo. To čo je dôležité, je či je jeden v súlade s tým, kým skutočne je, alebo v nesúlade s tým, kým skutočne je. Pretože to čo Budha učil bolo, 'neverte nikomu a ničomu, ani tomu čo povedal Budha, buďte svojím vlastným zdrojom pochopenia'.*

(Líder B)

## 6.2 Súvislosti medzi jednotlivými respondentmi

Podobnosti boli v odpovediach všetkých respondentov, no bolo možné sledovať výraznejšie spoločné znaky u tých ktorý mali i istým spôsobom podobné pozadie. Vytvorili sa tak tri dvojice viac podobných osobných skúseností.

Prvou dvojicou boli Líder A a B. Ako jediný dvaja z účastníkov mali za sebou dvojročnú a trojročnú skúsenosť, kedy sa intenzívne venovali iba meditácii a z ich odpovedí bolo cítiť rozdiel v tom, že učenia boli pochopené nielen racionálne, ale i skrz vlastnú skúsenosť. Teda nehovorili iba o tom čo ich v budhizme inšpiruje a to čo chápu konceptuálne ale hlavne zamieravali na to čo pochopili pomocou vlastnej skúsenosti a overili si tak to čo predtým čítali v knihách.

Druhou dvojicou boli Líder C a D., ktorý kládli väčší dôraz, a oveľa častejšie spomínali príklad lámu, učiteľa, to ako ich inšpiruje tým, že on má tú skúsenosť opisovanú prvými dvoma lídrami.

Tretou dvojicou boli Líder E a G, ktorý na rozdiel od ostatných lídrov boli vo vedúcej pozícii už roky predtým ako sa začali zaujímať o budhizmus. Teda mohli porovnať a vidieť rozdiel ich schopnosti viesť druhých, to ako sa táto schopnosť menila, rozvíjala a transformovala prostredníctvom budhizmu.

## 7 Diskusia

*Úspešné vyriešenie problému, vyžaduje nachádzanie správneho riešenia k správnejmu problému. Zlyhávame častejšie preto, že riešime nesprávny problém, než preto že by sme mali nesprávne riešenie k správnejmu/relevantnému problému.*

Russell Ackoff

Tak i v ledershipe, ak sa zameriavame iba na nácvik schopností či vzťah medzi lídrom a nasledovníkom atď., nachádzame určité odpovede a pochopenie aspektov vedenia, no nie dostačujúce, úplné. Tu nám budhistický pohľad na svet ponúka, v zmysle Ackoffoveho výroku, ako prvotný správny problém k riešeniu rozpoznávanie podstaty reality, skrz sebareflexiu, seba rozvoj a meditáciu, čím sa následne sa stávame tvorcom reality okolo nás a dokonalým lídrom. Budhizmus tu ponúka inšpiráciu k tomu na čo sa zamerať, i bez kultúrnych nálepiek, či budhistických termínov, poskytuje návod o tom ako vytvárame realitu okolo nás a ako funguje myseľ.

Táto práca sa nesnaží dôjsť k všeobecnému a všade platnému záveru, či potvrdeniu určitých hypotéz, ale poskytuje nazretie so subjektívnych skúseností niekoľkých jedincov, reprezentujúcich daný fenomén, a tým ukázať na určité aspekty pravdy.

S rizikom subjektivity výskumníka sa vyrovnávame čo najväčšou transparentnosťou výskumného procesu, ktorú je možné zabezpečiť obrátením sa na skúseného a informovaného kolegu, ktorý na konci kriticky zhodnotil našu analýzu a interpretáciu dát. Ďalším spôsobom, ako učiniť výskum transparentným, je diskutovanie o výsledkoch a interpretácii so samotnými respondentmi, čo bohužiaľ v mojom prípade z dôvodu vzdialenosti bydliska respondentov už nebolo možné. No snažila som sa čo najdetailnejšie popísať proces výskumu a tým zabezpečiť transparentnosť a možnosť následnej kritiky výskumu, ktorá je potrebná a nevyhnutná k nastaveniu smerovania možného pokračovania výskumu v tejto oblasti. Smith (2011 v Řiháček, Čermák, & Hytych, 2013) posudzuje efektivitu IPA štúdie na základe niekoľkých rysov, pomocou ktorých sa pokúsím popísať a rozobrať i otázky efektivity tejto práce. Ako prvé popisuje jasné zameranie štúdie, teda detailné zameranie na špecifický aspekt, skôr ako široký výskum. V tejto práci som sa snažila výskumnú otázku zúžiť, teda zamerať sa na

špecifickú obnož budhizmu – tibetský budhismus a pre veľké rozdiely medzi jeho hlavnými líniami i špecifikovanie na jednu zo štyroch hlavných škôl, líniu Karma Kagju. Túto líniu som si nevybrala preto, že by bola akýmkoľvek spôsobom nadradená ostatným, ale z prostého dôvodu, pre mňa ľahšej dostupnosti respondentov. Minimálnu dobu praktikovania som si určila päť rokov a mohlo ísť o vedúcu pozíciu v akejkoľvek oblasti, ziskovom, či neziskovom sektore, kde som dobu zastávania tejto pracovnej pozície neobmedzila. Takto nastavené kritéria sú stále veľmi široké, no rozhodla som sa k tomu z dôvodu, že k danej tématike zatiaľ neexistujú podobné štúdie na ktoré by som navádzala, alebo z ktorých by som vychádzala k užšej špecifikácii zamerania výskumu. Spravila som tak so zámerom zhotoviť prvotnú štúdiu, z ktorej by sa v priebehu analýzy mohli vynoriť témy, ktoré by ukázali, kam má smerovať zameranie ďalšej štúdie daného fenoménu. Stalo sa tak už v priebehu zberu dát, kedy prvým respondentom bol tibetský lama línie Karma Kagju, no ostatní účastníci zo západu, ktorých som metódou snehovej guľe postupne nachádzala, boli všetci z organizácie Budhizmu Diamantovej Cesty, čo je jedna z organizácií tu v Európe a Amerike patriaca pod líniu Karma Kagju. Ďalšími veľkými organizáciami línie Karma Kagju sú Bodhi Path a Dhagpo. Keď som po piatom vykonanom rozhovore mala možnosť rozhovoru s leadrom patriacim pod Dhagpo, nakoniec som sa rozhodla tieto organizácie nemiešať a pre väčšiu homogenitu vzorky pokračovať už iba s leadrami ktorý praktikujú budhismus línie Karma Kagju pod organizáciou Budhizmu Diamantovej Cesty. Každá z týchto troch organizácií má o niečo rozdielnu štruktúru, spôsob a štýl fungovania. Považujem za veľmi dôležité spomenúť, že vzorka bola zostavená z osôb praktikujúcich pod touto organizáciou nie preto, že by lepšie reprezentovala budhistických praktikujúcich alebo danú líniu Tibetského budhizmu, ale iba pre lepšiu homogenitu a pre mňa dostupnosť vzorky. Je teda potrebné preskúmať aké rozdiely by boli vo vedení osôb zastupujúcich ostatné organizácie tejto línie, pretože je možné, že nielen budhistická prax, ale i rozdielny spôsob vedenia samotnej náboženskej organizácie môže ovplyvniť a inšpirovať spôsob akým daná osoba potom vedie svojich zamestnancov.

Detailnejším zameraním štúdie by mohlo byť, ako naznačuje tento výskum, aj porovnanie rozdielu kultúrnych vplyvov, a detailne sa zamerať na rozdiely vedenia u ľudí vychovaných v kontexte európskej kultúry a leadrov vychovaných v kontexte ázijskej kultúry. Buď sa zamerať, tak ako v tejto štúdiu na budhistických lámov, ktorý

zastávajú vedúcu pozíciu, alebo prípadne na lídrov pôsobiach a pochádzajúcich z Bhutánu, ktorého kultúra, ja ako bolo spomenuté v teoretickej časti tejto práce, založená na budhistických hodnotách.

Taktiež, špecifikáciou výskumnej otázky pre ďalší výskum, by mala byť dĺžka meditačnej praxe, keďže sa ukázalo, že je to hlavný aspekt vplyvajúci na rozvoj a efektivitu leídrov. Nehovoríme tu ale o dobe od kedy začali daný leđri praktikovať a budhizmu sa venovať, ale o dobe počas ktorej sa intenzívne venovali meditácii. Sú totiž jedinci, ktorý meditujú desať rokov, dva krát týždenne a iný, ktorý meditujú 10 rokov každodenne, prípadne strávia určitú dobu na retreat, kde sa venujú iba meditácii. Z výsledkov tejto diplomovej práce a skúseností respondentov vyplýva, že je to hlavným faktorom, ktorý je potreba brať v úvahu a zamerať sa naň pri vytváraní nového zamerania ďalšej štúdie a výskumných otázok.

Ďalšou témou, ktorá vyvstala z rozhovorov, a ktorá nám tiež ukazuje, kam by mohol smerovať ďalší výskum, ak chceme skutočne pochopiť skúsenosť lídrov praktiujúcich budhizmus, je takzvaný 'spirituálny materializmus', či inštituciaonalizácia náboženstva a jej vplyv na náboženský prežitok a rozvoj. Tu sa dostávame k otázke či nazývať sám seba budhistom naozaj znamená, že pracujeme na svojom rozvoji, alebo tým len nachádzame len ďalšiu skrýšu pre naše ego a habiituálne tendencie. Je potrebné preskúmať riziká, ktoré s týmto prichádzajú, aby bolo možné sa im vyhnúť a odstrániť ich ako jednu z prekážok osobnostného rozvoja.

Je teda jasné, že výskumná otázka tejto práce bola nastavená príliš široko, a vzorka nebola dostatočne reprezentatívne na to, aby sme pomocou nej boli schopný dostatočne popísať a objasniť daný fenomén v jeho úplnosti. Avšak poukázali sme tak na mnoho oblastí a tém, na ktoré by sa dalo zamerať v ďalšom výskume. I samotné dáta nazbierané k tejto diplomovej práci, by sa dali tematicky rozdeliť na niekoľko okruhov, a i s podrobnejším teoretickým rámcom daných oblastí, popísať oveľa podrobnejšie a špecifickejšie. Na to, by však bolo potreba niekoľko oddelených diplomových prác. V momente keď som si uvedomila obsahový rozsah zozbieraných dát, chvíľu som bojovala s otázkou, či nezamerať celú diplomovú prácu radšej detailne, iba na niektoré z tém, či prípadne radšej neprezentovať iba tri zo siedmich rozhovorov, ale veľmi špecificky. No nakoniec som sa rozhodla z etických dôvodov nevyradzovať žiaden z rozhovorov, keďže

nie je možné zhodnotiť, ktorý by danú vzorku reprezentoval lepšie, alebo viac ako ostatné. Každý z rozhovorov zachytáva špecifickú a jedinečnú skúsenosť. Taktiež som radšej zostala u prezentácie všetkých tém, i keď nie až tak detailne, a to z dôvodu, že som považovala za prínosnejšie, keďže som nenašla nikde podobný výskum, popísať fenomén v takejto prvotnej fáze skúmania širšie a prehľadnejšie.

Prínosným presahom témy by mohlo byť rozšírenie výskumu od leadershipu jednotlivcov, k vedeniu celých krajín a to, ako štýl vedenia jednotlivých leadrov vplýva na zmeny v spoločnosti a akým spôsobom ju tvaruje. Tu by tiež bolo možné sa zamerať detailnejšie na skúmanie vedenia Bhutánu, ako krajiny, na to akým spôsobom je vytvorená ich ústava a funguje vláda. Dokonca súčasný prezident Slovenskej republiky Andrej Kiska, uvádza, že sa v mnohom inšpiruje budhizmom a jeho hodnotami, čo poukazuje na relevantnosť skúmanej tematiky nielen v súvislosti s ďalekými krajinami, ale i tu u nás.

Ako ďalšie kritérium efektivity a kvality IPA štúdie sú uvádzané silné dáta, čo znamená dobre skonštruovať a viesť rozhovor. Pri prvom rozhovore, ktorý sa odohral v Indii, sa mi i napriek snahe nepodarilo zabezpečiť najideálnejšie podmienky na rozhovor, pretože bolo veľmi náročné nájsť nerušené miesto, kde by sa rozhovor mohol odohrávať. Kvôli hluku sme sa museli dva krát presúvať na iné miesto. Aj napriek tomu, nebol problém vytvoriť dobrú atmosféru, kde bol participant veľmi otvorený a zdieľal svoje osobné skúsenosti a pocity. Pri ostatných rozhovoroch s miestom nebol problém. Ďalším kritériom bolo trvanie rozhovoru. V niektorých prípadoch respondenti zodpovedali na všetky otázky pomerne rýchlo, no najdlhší rozhovor trval až tri hodiny a bolo citelne že ku koncu už bol účastník výskumu unavený čo mohlo ovplyvniť zbierané dáta. Preto by bolo lepšie pri budúcom výskume v podobnom prípade radšej rozhovor v polovici prerušiť, stretnúť sa s respondentom druhý krát a venovať sa druhej polovici otázok. Pri analyzovaní rozhovorov som si všimla, že niektoré otázky použité v polo štruktúrovanom rozhovore mali byť viac široké. Napríklad keď som sa spýtala „Akým spôsobom používaš svoje budhistické znalosti pri vedení všetkých svojich projektov?“, tu otázka sugestívne predpokladá že tieto znalosti majú vplyv na jeho prácu a že ich v nej využíva. Namiesto toho by bolo možné sa spýtať „Využívaš svoje budhistické znalosti pri vedení projektov v práci?“. Táto malá obmena dáva priestor i na to aby mohol respondent odpovedať, že budhizmus na jeho práce nemá žiaden vplyv. V prezentácii výsledkov som uvádzala dlhé



úryvky z rozhovorov aby sa zachytil aspekt fenoménu v jeho celistvosti presne tak, ako ho chápe respondent.

Taktiež by bolo zaujímavé preskúmať i to ako iné náboženstvá ovplyvňujú pracovnú sféru a porovnať aké podobnosti a rozdiely vychádzajú z náboženského prežívania aj kresťanstva, hinduizmu alebo iných náboženstiev.

## 8 Záver

Cieľom práce nie je priniesť jedinou pravdu o tom ako budhistická prax vplyva na pracovnú sféru a spôsob vedenia ľudí, ale podeliť sa o jeden z možných legitímnych pohľadov na daný fenomén. Analýza siedmych rozhovorov, ktoré boli za účelom tejto práce vykonané nám prinášajú niekoľko tém, ktoré sa v každom z rozhovorov objavili a približujú nám osobnú skúsenosť jednotlivých lídrov. V oblasti leadershipu je kladený veľký dôraz na osobnostný rozvoj, existuje nespočetné množstvo programov, seminárov a kurzov ktoré sa tejto tematike venujú a majú za účel zlepšiť efektivitu lídrov. U leadrov praktikujúcich budhizmus hlavným cieľom je samotný osobnostný rozvoj a postupné rozpoznanie podstaty všetkých javov a zvýšenie efektivity ich vedenia, ktoré sa nevyhnutne dostavuje, je dá sa povedať vedľajším efektom tohto rozvoja. Rozpoznanie absolútnej pravdy o fungovaní mysle a všetkých javov naokolo bolo ústrednou témou, ktorá sa objavila u každého z respondentov a predstavovala určitý nadradený aspekt, ktorý mal vplyv na všetky ostatné odkrývajúce sa témy. V našej európskej tradícii je možné nájsť mnoho rôznych filozofických systémov ako nazerať na realitu a jej podstatu. V budhizme existuje určité presvedčenie, ktoré je totožné s dnešnými zisteniami kvantovej fyziky, ktoré sa praktikujúci snažia sami na vlastnej koži overiť a vlastnou skúsenosťou potvrdiť. Tým je potom ovplyvnená aj ich každodenná skúsenosť vo všetkých jej aspektoch, keďže konfrontovanie vlastného vnímania reality, je úroveň nadradená všetkému čo sa v našom vedomí objavuje. Vedenie ľudí je pre nich jedným z nástrojov, ktorý k tomu môžu využívať. Druhou identifikovanou témou je meditácia ako prostriedok rozvoja lídrov, skrze ktorý zisťujú mechanizmy podľa ktorých ich myseľ funguje. Meditácia im prináša ukludnenie a jasnosť mysle, ktoré má za následok vplyv na efektívne rozhodovanie v práci i mimo nej. Takýto pozitívny efekt meditácie bol priamo úmerný dobe, ktorú meditovaniu jednotliví lídri venovali. Samotné vedenie pre nich predstavuje formu budhistickej praxe. Tu odkrývajú rozhovory tri spôsoby rozvoja ľudského potenciálu v budhizme. Prvým je strávenie života intenzívnou meditáciou, čo sledujeme u jogína a mníchov. Tento prvý spôsob i vytvoril obraz o budhistických praktikujúcich ako o osobách ktoré sa od spoločnosti odkláňajú. V rozhovoroch sme, ale odkryli i iné spôsoby, a to rozvoj potenciálu skrz aktívny súcit, teda aktívne rozvíjať súcit a zameriavať sa na druhých ľudí. To je i prípad účastníkov našej štúdie. Budhizmus ich teda vedie k tomu, že namiesto

odklonu od spoločnosti sa stávajú ešte viac aktívny a snažia sa aktívne podieľať na pozitívnych zmenách v spoločnosti. Ako špecifický sa ukázal u celej skupiny lídrov spôsob a štýl ich vedenia. Jednoznačne v každom z rozhovorov zaznelo, že jediným spôsobom ako úspešne viesť druhých ľudí je byť im príkladom. Teda manifestovať sám ako leader tie vlastnosti, ktoré u svojich nasledovníkov chcem v práci vidieť. Ich budhistický učiteľ, láma je ich inšpiráciou a je dôležité byť vo výbere učiteľa veľmi kritický a vybrať si dobre. Táto myšlienka je totožná i s názorom Sineka (2010) podľa ktorého existujú šéfovia a lídri ktorý nás skutočne vedú. Šéfovia držia pozíciu moci a autority. Lídri, ktorý nás skutočne vedú, sú našou inšpiráciou. Nasledujeme tých ktorý nás skutočne vedú, nie preto, že musíme, ale pretože chceme. Nasledujeme tých ktorý nás skutočne vedú nie pre nich, ale pre seba samých (Sinek, 2010). Ako jednou z univerzálnych kvalít dobrého leadra, ktorej príkladom sa leadri snažia byť, je identifikovaný hlavne autentický záujem o druhých. Zamerať sa, nie na biznis, ale na ľudí, ktorý ho tvoria, čo vedie k zvýšeniu efektivity zamestnancov. Tento súcit ale musí ísť ruka v ruke s múdrosťou, teda je nutné ľudom hovoriť pravdu i za cenu, že sa im to nebude v tom momente páčiť. Súcit v tomto význame neznamená, vždy byť k ľudom len sladký a milý, ale vnímať čo je skutočne pre nich prospešné a podľa toho konať. Vďaka pochopeniu prepojenosti všetkých javov, sú motivovaný k činnosti prospešnej nielen pre jednotlivcov, ale ich zámery majú presah k snahe priniesť prospech pre spoločnosť. Ako ďalšiu kvalitu ideálneho leadra respondenti uvádzajú absenciu strachu a využívanie radosti z aktivity, ako určitý kompas. Podľa toho vnímajú či idú vo svojom rozvoji a v práci správnym smerom. Úprimnosť k sebe samému i druhým sa z rozhovorov ukázala tiež ako zdôrazňovaný a dôležitý faktor pre úspech vo vedení ľudí. Nevyhnutná je podľa leadrov okrem správnej motivácie i odbornosť v oblasti v ktorej daný leader pracuje. Špecifické je i to, ako leadri praktikujúci budhizmus pracujú s emóciami na pracovisku. Za najdôležitejšie tu uvádzajú tréning zvedomovania si momentálnych obsahov vlastnej mysle pomocou meditácie, čo je prvým krokom, pretože ak chceme s emóciami pracovať, musíme si ich byť v prvom rade vedomí. Potom existujú dve možnosti. Ak sme si emócie vedomí, buď od nej máme dostatočný odstup a dokážeme sa namiesto prostého a automatického reagovania sami slobodne rozhodnúť, ako budeme konať, alebo ak je emočný náboj príliš silný, je lepšie vedome uniknúť zo situácie, až pokým nenadobudneme dostatočný odstup. Ako posledná z tém, ktoré sa v rozhovoroch objavili, a ktoré reprezentujú vnímanie respondentov, bolo rozbíjanie tradičných konceptov a predsudkov o budhizme. V japonskej kultúre si sú vedomí troch síl: sily meča, klenotu

a zrkadla. Meč symbolizuje silu zbraní. Klenot symbolizuje silu peňazí. A zrkadlo symbolizuje silu sebapoznania, ktorá je podľa Japonskej legendy najvzácnejšou z týchto troch (Kiyosaki, 2012). Poukazuje to na fakt, že v ázijskej kultúre sebapoznanie, ktoré je jadrom budhizmu a ekonomická a pracovná sféra nie sú oblasťami sa vylučujúcimi, ale vzájomne súvisiacimi a prepojenými. To nám z vlastnej skúsenosti potvrdzovali i participanti a vyvrátili všeobecný názor o tom, že ľudia ktorý sa venujú budhizmu sú menej aktívny. Dôležitým aspektom sa ukázalo ostať vždy primerane kritický, k vlastnému chápaniu budhistických učení i k druhým ľuďom, pretože to že niekto sám seba nazýva budhistom ešte neznamená, že skutočne učenia chápe a vo svojom živote aplikuje. To je totožné i s významom posledného učenia, ktoré historický Budha odovzdal, a to 'neverte nikomu a ničomu, ani tomu čo povedal Budha, buďte svojím vlastným zdrojom pochopenia'.

## Súhrn

Diplomová práca s názvom Leadership a Budhizmus: Práca s mysl'ou v kontexte Tibetského budhizmu ako nástroj rozvoja osobnosti leadra vznikla na základe snahy o pochopenie vplyvu prežívanej náboženskej skúsenosti na schopnosť vedenia. Aký dosah má prežívaná náboženská skúsenosť na pracovnú sféru jedincov? Aká je rola budhizmu v našej euro-americkej spoločnosti ktorá je zameraná na prácu a výkon? Tieto otázky začínajú byť relevantné z dôvodu globalizácie, ktorá okrem iného prispieva v posledných desaťročiach i k šíreniu budhizmu na západ. Práca sa tak zaoberá osobami zastávajúcimi vedúcu pozíciu a zároveň praktikujúcimi Tibetský budhizmus línie Karma Kagju. Zisťujeme tak, akú rolu má budhistická prax v živote leadrov, akým spôsobom vplýva na ich prácu a schopnosť viesť. Prvá časť diplomovej práce je zhrnutím a prehľadom postupných informácií, teórií a výskumov súvisiacich s danou problematikou. V prvej kapitole teoretickej časti sa zaoberám leadershipom, jeho definíciou a historickým vývojom, ktorým prešiel. Je tu popísaný transakčný, charizmatičký, transformačný, servant leadership, ale i moderné trendy v leadershipe, ktoré sledujeme v dnešnej dobe, ako model etického, autentického a zodpovedného leadershipu. Každý z týchto modelov má svoje špecifické charakteristiky ktorými chápe mechanizmy efektívneho vedenia ľudí. V poslednej časti prvej kapitoly sa zaoberám dôležitosťou osobnostného rozvoja pre osoby vo vedúcich pozíciách. Ako hlavné zdroje k prvej kapitole mi slúžili anglické publikácie od Bowdicha a Buona (2008) s názvom 'A Primer on Organizational Behaviour', a od Hackmana (2013) 'Leadership. A communication perspective'. Druhá veľká kapitola teoretickej časti je zameraná na Budhizmus ako na jeden z možných nástrojov takéhoto rozvoja osobnosti leadra. Hlavnými témami druhej kapitoly preto bolo najprv popísanie stručnej histórie budhizmu a Tibetského budhizmu. Tomu nasleduje časť stručne objasňujúca budhistickú filozofiu a meditáciu, ako hlavný nástroj rozvoja v budhizme. Meditácia sa skladá z dvoch aspektov, upokojenia mysle (tib. šinā, skt. Śamatha) a vhl'adu (tib. lhaktong, skt. vipasjana). Cieľom meditácie upokojenia mysle je umožniť nám ostať pokojne a bez prerušenia v stabilnom stave jednobodovej koncentrácie. Meditácia vhl'adu nám umožňuje hlbokú a na skúsenosti založenú analýzu a znalosť pravej podstaty mysle a sveta javov okolo nás. Týmto procesom, skúmania a analyzovania podstaty mysle a javov, sa otvára prístup k pochopeniu reality a rozvoju nášho potenciálu. Od príchodu

Budhizmu na západ, neustále pribúda záujem jeho prepájanie s modernou vedou a preto už dnes existuje obrovský počet výskumov zameraných na skúmanie vplyvu meditácie na telo a mozog, z ktorých časť prezentujem v nasledujúcej kapitole s názvom 'Budhizmus a veda'. Bol dokázaný vplyv na zrýchlenie mozgových procesov, gyrifikáciu, zníženie rizika srdcových chorôb, na sústredenie, schopnosť rozpomínania, znižovanie symptómov depresie, úzkosti a bolesti, zvyšovanie obsahu mozgovej hmoty a sebakontrolu (Luder, a iní, 2012; Schneider, a iní, 2012; Kerr, 2013; Goyal, 2014; Holzel, a iní, 2011; Tang, Tang, & Posner, 2013). Taktiež závery ku ktorým došli fyzici o podstate elementárnych častíc a nukleárnej fyzike sú veľmi podobné Budhistickým princípom o prázdnote, kauzalite a nedualite. Je to fascinujúci poznatok, keďže v časoch Budhu neexistovali žiadne akcelerátory častíc, ktoré by mu pomohli dôjsť tomuto záveru (Staritzbichler, 2007). Druhú kapitolu teoretickej časti uzatváram priblížením niektorých už existujúcich prepojení Leadershipu a Budhizmu. Jedná sa tu hlavne o vedenie Bhutánskeho kráľovstva, kde je Vadžrajánový budhizmus štátnym náboženstvom a budhistické hodnoty tu prestupujú celú kultúru ale i ústavu štátu, ktorá je založená okrem iného hlavne na budhistickej filozofii. Ako druhý príklad som uviedla Mind and Life Inštitút, neziskovú organizáciu, založenú v roku 1987 v USA 14tym Dalajlámom, neurovedcom Franciscom Varelom a právnikom a podnikateľom Adamom Englem, a zameranú na prepájanie a integrovanie kontemplatívnych techník a meditácie s možnosťami modernej vedy. Ako časť inštitútu bola vytvorená i 'Akadémia Kontemplatívneho a Etického Leadershipu' (Academy for Contemplative and Ethical Leadership) zaoberajúca sa otázkou, „aký druh leadershipu je potrebný na zvládnutie bezprecedentných výziev dnešnej doby?“.

Po ukotvení teoretických východísk som plynulo naviazala na výskumnú časť, ktorá začala stanovením predmetu výskumu a výskumnej otázky. Predložená práca sa zaoberá zmapovaním skúsenosti ľudí, praktikujujúcich budhizmus a zároveň zastávajúcich vedúcu pozíciu v práci. Cieľom je priblížiť sa a nahliadnuť k osobnému prežívaniu jednotlivých leadrov a tak odhaliť konkrétne aspekty vplyvu každodennej budhistickej praxe na pracovnú sféru. Výskumná otázka znie: Aká je skúsenosť ľudí praktikujujúcich tibetský budhizmus línie Karma Kagju, a zároveň zastávajúcich vedúcu pozíciu v práci? Vzhľadom k charakteru skúmanej témy a výskumnej otázky sa jedná o kvalitatívny výskum typu interpretatívna fenomenologická analýza (IPA). Zameranie v IPA je vždy na porozumenie žitej skúsenosti človeka. Jedná sa o fenomenologický prístup, ktorý umožňuje podrobnú exploráciu subjektívnej skúsenosti a toho ako človek vytvára jej

význam. Jedným z kľúčových princípov je výber témy, ku ktorej má výskumník osobný vzťah, tak ako to bolo i mojom prípade, keďže sama už tretí rok praktikujem metódy Tibetského budhizmu. IPA sa osvedčuje tiež v prípadoch kedy je predmetom výskumu neobvyklá skupina či situácia, tak ako v našom prípade leadri praktikujúci budhistické metódy. Metódou zberu dát bol pološtrukturovaný rozhovor. Po vytvorení otázok k rozhovoru som začala oslovovať potenciálnych participantov výskumu. Použila som metódu zámerného výberu a metódu 'snehovej gule'. Tak som získala výskumnú vzorku, ktorá sa skladá zo siedmich probandov. Vzorku tvorí jedna žena a šiesti muži, a vzhľadom k charakteristikám IPA prístupu je tento počet dostačujúci. Priemerný vek účastníkov výskumu bol 43 rokov. Najmladší mal 30 a najstarší 67 rokov. Probandi pochádzali zo Slovenska, Česka, Bulharska, Španielska, Dánska, Nepálu a rozhovory teda prebehli v slovenskom jazyku alebo v angličtine. Rozhovory prebiehali podľa predchádzajúcej telefonickkej alebo emailovej komunikácii u účastníkov doma, v práci, prípadne v kaviarni na Slovensku, v Česku, Španielsku a v Indii. Na začiatku rozhovoru som účastníkov ústne požiadala o súhlas s nahrávaním. Priemerná dĺžka rozhovoru bola 1h 12min, najdlhší rozhovor trval 2h 40min a najkratší 28 min. Interpretácia je podľa IPA úzko zakotvená v texte, ale vždy je to výskumník, so svojim životným kontextom, kto je jej autorom. Preto je možné vytvoriť dve rôzne interpretácie toho istého textu, obe naplňujúce explicitné aj implicitné kritéria validity a zobrazujúce realitu psychologických procesov v ich celistvosti. Nesmieme ale pri tom zabúdať na nevyhnutnú disciplinovanosť v kritickom a reflektívnom posudzovaní, čo z porozumenia textu súvisí s osobným kontextom výskumníka a čo je súčasťou textu (Řiháček, Čermák, & Hytych, 2013). Podľa Smitha (2011, v Řiháček, Čermák, & Hytych, 2013) by dobrá IPA štúdia mala poskytovať pohľad z dvoch perspektív. Z perspektívy tém a z perspektívy jednotlivých prípadov. Kombináciou oboch perspektív zachováваме celistvosť skúmaného fenoménu, teda prezentujeme všeobecné témy, ktoré vyzšli z analýzy, ale hovoríme i o svete konkrétnych respondentov, ktorý rozprávajú svoj príbeh. Analýza siedmich rozhovorov, ktoré boli za účelom tejto práce vykonané nám prinášajú niekoľko tém, ktoré sa v každom z rozhovorov objavili a približujú nám osobnú skúsenosť jednotlivých lídrov. U leadrov praktikujúcich budhizmus hlavným cieľom je samotný osobnostný rozvoj a postupné rozpoznanie podstaty všetkých javov a zvýšenie efektivity ich vedenia, ktoré sa nevyhnutne dostavuje, je vedľajším efektom tohto rozvoja. Rozpoznanie absolútnej pravdy o fungovaní mysle a všetkých javov naokolo bolo ústrednou témou, ktorá sa objavila u každého

z respondentov a predstavovala určitý nadradený aspekt, ktorý mal vplyv na všetky ostatné témy. Tým je ovplyvnená aj ich každodenná skúsenosť vo všetkých jej aspektoch, keďže konfrontovanie vlastného vnímania reality, je úroveň nadradená všetkému čo sa v našom vedomí objavuje. Druhou identifikovanou témou je meditácia ako prostriedok rozvoja leadrov, skrze ktorý zisťujú mechanizmy podľa ktorých ich myseľ funguje. Takýto pozitívny efekt meditácie bol priamo úmerný dobe, ktorú meditovaniu jednotliví leadri venovali. Samotné vedenie pre nich predstavuje formu budhistickej praxe. Budhizmus ich vedie i k tomu, že namiesto odklonu od spoločnosti sa stávajú viac aktívny a snažia sa aktívne podieľať na pozitívnych zmenách v spoločnosti. Jednoznačne v každom z rozhovorov zaznelo, že jediným spôsobom ako úspešne viesť druhých ľudí je byť im príkladom. Ako jednou z univerzálnych kvalít dobrého leadra, ktorej príkladom sa leadri snažia byť, je autentický záujem o druhých. Zameriavať sa, nie na biznis, ale na ľudí, ktorý ho tvoria, čo vedie k zvýšeniu efektivity zamestnancov. Ako ďalšiu kvalitu ideálneho lídra respondenti uvádzajú absenciu strachu a využívanie radosti z aktivity, ako kompas. Úprimnosť k sebe samému i druhým sa z rozhovorov ukázala tiež ako dôležitý faktor pre úspech vo vedení ľudí. Nevyhnutná je podľa leadrov okrem správnej motivácie i odbornosť v oblasti v ktorej daný leader pracuje. Špecifické je i to, ako leadri praktikujúci budhizmus pracujú s emóciami na pracovisku. Ako posledná z tém, ktoré sa v rozhovoroch objavili, bolo rozbíjanie tradičných konceptov a predsudkov o budhizme, kde sa dôležitým ukázalo ostať vždy primerane kritický, k vlastnému chápaniu budhistických učení i k druhým ľuďom, pretože to že niekto sám seba nazýva budhistom ešte neznamená, že skutočne učenia chápe a vo svojom živote aplikuje. Táto práca sa nesnažila dôjsť k všeobecnému záveru, ktorý by platil pre všetky osoby, ale poskytuje subjektívne skúsenosti niekoľkých jednotlivcov, a skrze snahu pochopiť každú jedinečnú skúsenosť jednotlivca preniknúť a odкрývať aspekty fenoménu ako celku.



## Zoznam použitých zdrojov a literatúry

1. Aigner, G. (2011). *Leadership beyond good intentions*. Crows nest: Allen and unwin.
2. Baláž, M. (2012). *Leadership a jeho úloha v manažmente*. Bakalárska práca. Banská Bystrica.
3. Bowdich, J. L., & Buono, A. F. (1997). *A Primer on Organizational Behaviour*. New York: John Willey and Sons, Inc.
4. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (July 2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, s. 117-134.
5. *Center for Creative Leadership*. (2015). Dostupné na Internete: [www.ccl.org](http://www.ccl.org)
6. Coolican, H. (2009). *Research methods and statistics in psychology*. London: Hodder and Stoughton.
7. Covey, S. R. (1997). *7 návyků vůdčích osobností*. PRAGMA.
8. Dhiman, S. (2011). Personal Mastery and Autentic Leadership. *Vol. 29, Nr. 2*, s. 69-83 .
9. Dhiman, S., & Marques, J. (2011). The role and need of offering workshops and courses on workplace spirituality. *Journal of Management Development, Vol. 30 No. 9,* s. 816-835.
10. Gethin, R. (1998). *The Foundations of Buddhism*. New York: Opus.
11. Gladding, R. (22. May 2013). *This is Your Brain in Meditation. The science explaining why you should meditate every day*. Dostupné na Internete: Pszchology Today: <https://www.psychologytoday.com/blog/use-your-mind-change-your-brain/201305/is-your-brain-meditation>

12. Goleman, D. (23. April 2015). *How emotionally intelligent are you? What makes a leader: Why emotional intelligence matters.* . Dostupné na Internetu: Slideshare: <http://www.slideshare.net/DanielGoleman/how-emotionally-intelligent-are-you>
13. Gonzaga University. (2009). *The International Journal of Servant-Leadership.* Gonzaga University.
14. Goyal, M. M. (2014). Meditation Programs for Psychological Stress and Well-being. A systematic Review and Meta-analysis. *JAMA Internal Medicine*, 357-368.
15. Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2013). *Leadership. A communication perspective.* Lonf Grove: Waveland Press, Inc. .
16. Hendl, J. (2005). *Kvvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace.* Praha: Portál.
17. Holzel, B. K., Carmody, J., Congleton, C., Vangel, M., Yerramsetti, S. M., Gard, T., & Lazar, S. W. (30. January 2011). Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density. *Psychiatry Research. Neuroimaging*, s. 36-43.
18. *Institute for Mindful Leadership.* (2015). Dostupné na Internetu: <http://instituteformindfulleadership.org/>
19. Kerr, C. (2013). Meditation's Effects on Emotion Shown to Persist. *psychcentral.com.*
20. Kirthisinghe, B. P. (1999). *Buddhism and science.* Delhi: Jainendra press.
21. Kiyosaki, R. T. (2012). *Rich dad, poor dad.* Scottsdale: Plata publishing.
22. Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management.* New York: Free Press.
23. Leadership-central. (16. Máj 2015). *Leadership Theories.* Dostupné na Internetu: <http://www.leadership-central.com/leadership-theories.html#axzz3aIYjoGTE>
24. Luder, E., Kurth, F., Mayer, E. A., Toga, A. W., Narr, K. L., & Gaser, C. (2012). The unique brain anatomy of meditation practitioners: alternations in cortical gyrfication. *Frontiers in Human Neuroscience.*

25. Lukeš, M., Nový, I., & kol., a. (2005). *Psychologie podnikání. Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press.
26. Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.
27. *Mind and Life Institute*. (2015). Dostupné na Internetu: Mind and Life Institute - webová lokalita: <https://www.mindandlife.org/ace/>
28. Olendzki, A. (2010). *Unlimiting Mind: The Radically Experiential Psychology of Buddhism*. Wisdom Publications.
29. Pless, N. M., & Maak, T. (2011). *Responsible Leadership*. New York: Springer.
30. Powers, J. (2000). *A concise Encyclopedia of Buddhism*. Oxford: Oneword Publications.
31. Powers, J. (2007). *Introduction to Tibetan Buddhism*. New York: Snow Lion Publications.
32. Říčan, P. (2007). *Psychologie náboženství a spirituality*. Praha: Portál.
33. Řiháček, T., Čermák, I., & Hytych, R. (2013). *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova Univerzita.
34. Rinpoche, S. (1992). *The Tibetan Book of Living and Dying*. San Francisco: Harper Son.
35. Scharmer, O. (10. Marec 2015). *Mind and Life Institute*. Dostupné na Internetu: [https://www.youtube.com/watch?list=PLOafJ4rP1PHyZnqZSnWHR0-859ca\\_OZV8&v=HElYZlCpruc](https://www.youtube.com/watch?list=PLOafJ4rP1PHyZnqZSnWHR0-859ca_OZV8&v=HElYZlCpruc)
36. Schneider, R. H., Grim, C. E., Rainforth, M. V., Kotchen, T., Nidich, S. I., Gaylord-King, C., . . . Alexander, C. N. (5 2012). Stress Redustion in the Secondary Prevention of Cardiovascular Disease. Randomized, Controlled Trial of Transcendental Meditation and Health Education in Blacks. *Circulation: Cardiovascular Quality and Outcomes*, s. 750-758.
37. Shamarpa, R. M. (2013). *Boundless Awakening. The heart of Buddhist meditation*. Lexington: Bird of Paradise Press.

38. Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative research*. London: SAGE.
39. Sinek, S. (4. Máj 2010). *How great leaders inspire action*. Dostupné na Internetu: TEDtalks Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>
40. Smith, J. A., & Osborn, M. (2004). Interpretative Phenomenological Analysis. In *Qualitative psychology* (s. 53 - 80).
41. Snelling, J. (1996). *Buddhism*. Element.
42. Staff, A. (19. Máj 2015). *Charismatic Leadership Vs. Transformational Leadership*. Dostupné na Internetu: [psych.answers.com: http://psych.answers.com/psychoanalysis/charismatic-leadership-vs-transformational-leadership](http://psych.answers.com/psychoanalysis/charismatic-leadership-vs-transformational-leadership)
43. Staritzbichler, R. (2007). Buddhism and Physics. *From buddhism to science and back, Vol. 1*, s. 47-61.
44. Suchomelova, A. (2012). Transformačný a transakčný prístup k vedení lidí v konkrétním podniku. Bakalárska práce. Brno: Masarikova univerzita.
45. Tang, Y.-Y., Tang, R., & Posner, M. I. (20. August 2013). Brief meditation training induces smoking reductions. *PNAS*, s. 13971-13975.
46. Ura, K., Alkire, S., Zangmo, T., & Wangdi, K. (2012). *A Short Guide to Gross National Happiness Index*. Timphu: The Centre for Bhutan Studies.
47. Wallace, B. A. (2004). *Buddhism and Science*. Delhi: Motilal Banersidass Publishers.
48. Žitník, J. (2010). *Všímavost a klinické přístupy založené na jejím rozvíjení*. Praha.

## ABSTRAKT DIPLOMOVEJ PRÁCE

Názov práce: Leadership a Budhizmus: Práca s mysl'ou v kontexte Tibetského budhizmu ako nástroj rozvoja osobnosti lídra.

Autor práce: Michaela Pastoreková

Vedúci práce: Martin Kupka, Mgr. Ph.D.

Počet strán a znakov: 97 strán, 206 309 znakov

Počet príloh: 4

Počet titulov použitej literatúry: 48

Abstrakt:

Predmetom diplomovej práce je zmapovanie skúsenosti ľudí, praktikujúcich budhizmus a zároveň zastávajúcich vedúcu pozíciu v práci. Cieľom je odhaliť konkrétne aspekty vplyvu každodennej budhistickej praxe na pracovnú sféru. V teoretickej časti sa autorka zaoberá históriou leadershipu a rozvojom osobnosti leadra, budhizmom ako nástrojom tohto rozvoja a už existujúcimi príkladmi prepojenia leadershipu a budhizmu. Ide o kvalitatívny výskum, typu interpretatívna fenomenologická analýza. Metódou zberu dát bol pološtrukturovaný rozhovor, vedený v slovenčine a angličtine. Výskumná vzorka siedmych účastníkov, bola vybraná pomocou zámerného výberu a metódou 'snehovej gule'. Po realizácii rozhovorov nasledovala transkripcia, analýza dát a interpretácia. Vynorilo sa tak sedem tém približujúcich subjektívnu skúsenosť participantov. Medzi najdôležitejšie výsledky patrí zistenie, že hlavným cieľom je samotný osobnostný rozvoj a zvýšenie efektivity ich vedenia, ktoré sa nevyhnutne dostavuje, je dá sa povedať vedľajším efektom tohto rozvoja. Rozpoznanie absolútnej pravdy o fungovaní mysle a všetkých javov naokolo bolo ústrednou témou, ktorá sa objavila u každého z respondentov a predstavovala nadradený aspekt, ktorý mal vplyv na všetky ostatné odkrývajúce sa témy.

Kľúčové slová: Tibetský budhizmus, leadership, interpretatívna fenomenologická analýza.

## ABSTRACT OF THESIS

Title: Leadership and Buddhism: Work with the mind in context of Tibetan buddhism as a tool for personal development of leader.

Author: Michaela Pastoreková

Supervisor: Martin Kupka, Mgr.Ph.D.

Number of pages and characters: 97 pages, 206 309 characters

Number of appendices: 4

Number of references: 48

Abstract:

Subject of the Thesis is to see what is the experience of people, practicing Buddhism and in the same time being in position of leader in their work. The aim is to uncover concrete aspects of influence of daily Buddhist practice on their work life. Author deals with topics of leadership history, leader development, Buddhism as a tool for this development and already existing connections between the two. It is a qualitative research, interpretative phenomenological analysis. To collect the data semi-structured interview was used, lead in Slovakian and English language. Research sample of seven participants was chosen by the method of purposive and snowball sampling. After the realisation of interviews, followed. transcription, interpretation and data analysis. In this way we identified seven topics showing us subjective experience of these leaders. The most important results in written work were findings that for all research participants the main goal is personal development itself, and increased effectively and ability to lead is just a side effect of this development. To recognise the absolute truth about how mind and all phenomena function, was the central topic appearing by all participants. It was an aspect which was the base for all the other identified topics.

Key words: Tibetan Buddhism, leadership, interpretative phenomenological analysis.

## **Zoznam príloh diplomovej práce**

1. Otázky pološtrukturovaného rozhovoru
2. Otázky pološtrukturovaného rozhovoru v angličtine
3. Ukážka jedného z rozhovorov
4. Originálne znenie citácií z rozhovorov v angličtine

# 1. Otázky pološtrukturovaného rozhovoru



Katedra psychológie, Univerzita Palackého, Olomouc

---

- Akým spôsobom ťa ovplyvňuje budhizmus v tvojej práci?
- Aký má vplyv tvoja budhistická prax na tvoju prácu a na rozhodnutia, ktoré v práci robíš?
- Z akého dôvodu si sa rozhodol pre túto prácu?
- Dostal si sa niekedy v práci do situácie, kde ti budhizmus veľmi pomohol vyriešiť nejaký konflikt, alebo prekážku, a naopak, kde sa vďaka budhizmu stala pre teba situácia ešte komplikovanejšou a náročnejšou? Ak áno, popíš prosím príklad takýchto situácií.
- Ako často medituješ? Stáva sa ti niekedy, že kvôli práci nemáš na meditáciu čas?
- Vyberáš si sám ľudí, s ktorými pracuješ? Ak áno, čo je pre teba dôležité pri ich výbere?
- Vedia tvoji kolegovia/klienti/zamestnanci o tom že sa venuješ budhizmu? Ak áno, s akými reakciami si sa stretol?
- Z tvojej skúsenosti, aké kvality/vlastnosti je nevyhnutné rozvinúť aby sa človek stal dobrým leadrom?
- Myslíš si, že snaha o vedomý osobnostný rozvoj je pre osobu v pozícii leadra dôležitá? Ak áno, prečo?
- Z akého dôvodu si sa ty rozhodol pre budhizmus?
- Aké metódy budhizmus používa na rozvíjanie potenciálu a osobnosti človeka? Ktoré z nich sú podľa tvojho názoru prenositeľné do oblasti leadershipu?
- Ako sa vysporiadávaš s hnevom, frustráciou, alebo inými emóciami na pracovisku?
- Myslíš si, že je rozdiel, keď je leadrom žena a keď muž? Ako sa podľa teba manifestuje ženský a mužský princíp na pracovisku?
- Napadá ti ešte nejaký aspekt budhizmu, ktorý ťa inšpiruje, a je ti v práci nápomocný?



## 2. Otázky pološtrukturovaného rozhovoru v angličtině



Department of psychology, Palacký University Olomouc

---

- In what way do you use your Buddhist knowledge in your work?
- How does your Buddhist practice influence you, and decisions you do in your work?
- Why did you decide for this job? Was this decision influenced by Buddhism?
- In work, are you sometimes getting into situations, where Buddhism helps you to deal with problems, for example conflicts, or other obstacles?
- On the other hand where Buddhism makes the situation even more complicated or harder to deal with? Can you give examples of such situations?
  
- How often do you meditate? Does it happen sometimes, that because of work you don't have time for meditation?
- Do you choose by yourself people you are working with? If yes, what is important for you, when deciding ?
- Do your colleagues/clients/employees know, that you are practicing Buddhism? What reactions did you face?
  
- From your experience, what qualities, do you think are necessary to develop to be a good leader?
- Is conscious personal development, in your opinion, important for person in position of leader? If yes, why?
- Why did you choose Buddhism?
- What methods is Buddhism using to develop ones potential? Which of these methods, you think, are applicable within leadership ?
  
- How do you deal with anger, frustration or other emotions in the workplace?
- Do you think there is a difference when women are leaders and when men are? How would you describe male and female principle manifests in workplace?
- Do you have some more ideas, feelings or experiences you would like add to this?

### 3. Ukážka jedného z rozhovorov

Interviewer (I): MP

Respondent (R): Líder D

Vek: 32

Praktikuje: 12 rokov

((1: 04: 14)) V centre BDC v BA

**I: Akým spôsobom ťa ovplyvňuje budhizmus v tvojej práci? A vlastne na začiatkok môžeš mi povedať čo presne robíš?**

R: Takým marketingovým spôsobom, alebo normálne? No začal som., budhizmus ma ovplyvňuje zásadne, lebo by som sa ani nedostal na pohovor, kde som vlastne ašpiroval ísť. To znamená, keď som robil tretiu prax Ngondra, mandalu, tak som si predstavoval, v tej dobre pre mňa bolo cennejšie ako akékoľvek zlato, alebo čokoľvek iné bolo počítače a servery a také veci, takže ja som daroval obrovské množstvo IT techniky, a počas tej praxe som si hovoril, že chcel by som niekedy robiť niečo, čo bude prípadne aj niekoho chrániť a podávať nejakú hodnotu. A potom tu kamarát Kajči z centra mi povedal, že sa uvoľňuje pozícia na technickej podpore, to je taká úplne základná pozícia, kde človek dvíha telefóny komunikuje so zákazníkmi, no ja som si hovoril, že na to nemám. A potom keď som išiel na meditačný kurz, na asi 3-4 dni do talianska, tak predtým som si ani nevedel predstaviť, že by som šiel na nejaký pohovor. Tam sme meditovali, tam sme počúvali prednášky Lámu Oleho atď., a jednoducho ten efekt, ktorý to na tu myseľ malo, že myseľ sa uvoľnila od tých vln rôzneho rozrušenia a emócií atď. a stala sa trochu stabilnejšou, tak po ceste naspäť som si povedal, prečo nie, ak som ich kontaktoval, že poďme na ten pohovor. Tak som tam išiel a po tom pohovore, ma kontaktovali v priebehu asi jedného, dvoch dní a povedali, že tam môžem nastúpiť. Takže, ako keby mi to dodalo trochu dôvery v môj vlastný potenciál, čo som vlastne ako by nemal každý deň, takže tam vďaka tomu sa mi to nejako podarilo a potom keď som tam nastúpil, tak ďalšia vec čo ma zásadne ovplyvnila bolo, že je to extrémne unikátne., Dharma ako taká je nástroj aby sme rozpoznali viacej svoju myseľ. A má rôzne úrovne, má úroveň malej cesty, veľkej cesty a má úroveň diamantovej cesty, ale to čo je extrémne cenné je to keď máme nejaký príklad, ktorý nás môže inšpirovať a ktorý nás dokáže otvárať na veľmi veľa úrovniach, ktoré dokáže otvárať srdce. A mi máme to šťastie, že máme niekoho, ako je Lama Ole, ktorý keď aj už teraz má viacej rokov a niekedy je unavený, lebo posledných 45 rokov, alebo jeho telo je niekedy unavené, ale dokonca aj v tomto veku je oveľa živší a má viac energie ako ktokoľvek iný. A keď človek zažije takýto obrovský potenciál, ktorý odzrkadľuje všetky dokonalé vlastnosti našej mysle, ako je radosť, ako je súcitiť, ako je obrovská sila, ako je ochrana, ako je vtip, ako je láskavosť, múdrosť, ako je otáčanie situácii. Tak vtedy človek dokáže robiť najväčšie skoky v rozvoji, lebo sa jednoducho otvorí, a keď to čomu sa otvorí je niečo zmysluplné, tak dokáže robiť veľké skoky. A práve Lama Ole hovorí, že keď niečo robíme, tak to robíme na 100% a tak isto hovoril, že sa snažíme to čo hovoríme, tak to aj robíme a do všetkého dáva, sa sústreďí, nenechá sa rozrušovať a robí tú vec poriadne a snaží sa, kde sa len dá, ľuďom dávať čokoľvek pozitívne. To znamená keď na nejakej verbálnej úrovni, tak niekomu pomôže verbálne, keď niekto je trochu viacej otvorený, tak mu dá nejakú radu do života atď. a snaží sa akýmkoľvek spôsobom ľudí dvíhať, ich pohľady, či si to uvedomujú alebo neuvedomujú, nenápadne, alebo aj nápadne, podľa toho či sú to žiaci, alebo cudzí ľudia, sa ich snaží dvíhať, lebo hovorí, že ľudia postupne v živote sú sami zrážaní, akoby sú im podrážané nohy a on tu nie je na to aby ich rozskrutkoval a potom ich zložil, ale v akomkoľvek stave sú, on sa ich snaží dvíhať. Takže s takýmto prístupom som nastúpil do tej práce a začal som, každú jednu vec ktorú som robil, som sa snažil robiť na 100% a snažil som sa robiť ako, keby to bola moja vlastná firma a potom v priebehu asi dvoch, troch mesiacov si ma všimol jeden kolega, ktorý mi ponúkol, či by som nechcel založiť nové oddelenie, ktoré sa bude volať 'Produktový manažment'. Nič som o tom nevedel a keby som nemeditoval, tak neexistuje, že

by som mu povedal áno, lebo sa vo mne objavil obrovský strach, obrovský strach, že neviem o tom nič, môžem zlyhať, môžem ešte firmu zaviesť do zlých koľají, v žiadnom prípade. A tak som nad tým rozmýšľal a hovorím si, 'čo by spravil niekto, kto ma inšpiruje, napríklad Lama Ole', a jednoznačne on nemá žiaden strach, on to i demonštruje. Tak si hovorím 'v poriadku, idem do toho, urobím maximálne čo sa dá', a zobral som to a stal sa tým prvým produktovým manažérom. A čo znamená produktový manažment som zistil až o tri roku neskôr ☺. Ale to čo to znamená, že človek sa snaží identifikovať, že tí zákazníci naši, 'čo je to čo im pomôže, alebo aké majú oni problémy vo svojom živote', a my vytvárame produkt tak, aby im pomáhal. A toto je tá naša hlavná rola. My to potom povieme tým programátorom, tí programátori potom nejako vyvíjajú a musíme sa rozprávať úplne so všetkými, so zákazníkmi, s právnikmi, s marketingom, salesom atď., so všetkými tými zložkami. My povieme čo vytvoriť, ukážeme ako to má vyzeráť, oni to potom vytvoria a každému radíme ako sa to má predávať atď. Takže vlastne takto to začalo a teraz už iba to preskočím, že čo to znamená, od vtedy už prešlo osem rokov. A momentálne, postupne sa to budovalo, budovalo a ja som teda stále sa snažil, dôležitý faktor, že priateľstvo a neustále vidieť potenciál. A sa mi podarilo, keď som sa neustále mohol venovať tým ľuďom, ktorých som postupne najímal, tak ja som sa vlastne snažil, takýmto prístupom, príkladom ukazovať, že čo je možno taká rozumná cesta, a vlastne tých prvých 5-6 ľudí som mal veľmi veľa času s nimi tráviť, takže oni to postupne kopírovali, tento prístup a následne sa z nich stali manažéri, oni majú teraz vlastné tímy, to znamená, že oni teraz ďalej dedia ten prístup. Takže tým pádom akoby, podľa tých hodnôt to celé oddelenie funguje a to čo je teda zmysluplné je, že postupne, na základe rôznych ukazovateľov v rámci firmy je vidno, že nás akoby uznávajú, a tak isto, že sa správame v pohode k ľuďom atď. Takže v tej práci, čo som si ja uvedomil, že obrovskú časť toho nášho prístupu k životu neoddeľujem či som v práci, či som doma, či som v centre. Ale snažím sa dávať rovnaký príklad a nikomu ani nehovorím, že som budhista, niektorý to vedia a niektorý nie a snažím sa dávať príklad, že keď si niekto povie, že 'ok', niečo je na ňom zaujímavé a neskôr zistí, že to je budhizmus, tak si povie 'aha, možno, že tam je niečo pozitívne', takže akoby týmto spôsobom. A ešte poslednú vec počas tých ôsmich rokov, keďže my sme firma, keď ja som nastúpil nás bolo 50 a v Bratislave teraz je nás 550, takže som sa zúčastnil toho celého chodu, aj som tam pomáhal zavádzať nejaké procesy atď., tak som zistil, že to najdôležitejšie v nejakých aj malých aj väčších firmách a čím technologickejších firmách, alebo firmách kde je dôležitá veľmi pridaná hodnota, to znamená kde človek, nie podľa pokynov sa naučí niečo robiť a potom to opakuje, ale musí zapájať kreativitu, tak tam je veľmi dôležité aby ľudia boli motivovaní, aby cítili nejakú satisfakciu a hlavne aby spolu komunikovali a aby spolupracovali. A toto bolo veľmi silný faktor v rámci našich centier, ktorý som sa naučil, že by sme mali byť maximálne féroví voči sebe a sa vidieť na najvyššej úrovni. A keď toto aplikujeme, tak vďaka tomuto, alebo nebrať útoky s rôznych strán vážne, čo sa mi stávalo často. Alebo keď som bol dávaný do situácie, ktoré som nemal šancu zvládnuť, dokonca to ani nedopadlo dobre, ale ja som tým nejako prešiel. Napríklad prezentovať, ani som ešte nevedel dobre po anglicky a po pol roku som prezentoval pred tristo ľuďmi niečo po anglicky. Som v živote nevedel prezentovať a som sa triasol pred akoukoľvek prezentáciou, tak ja som mal doslova pulz tisíc a sa mi triasli nohy a som do toho proste išiel lebo som vedel, že to isté by spravil môj lama. A po tej prezentácii mi povedala polovica ľudí, ktorá sa na mňa pozerali ako na potenciál, že na prvú prezentáciu perfektné a druhá polovica prišla a povedala, že najhoršia a že ak by boli mojím šéfom, tak by ma vyhodili, ale som do toho išiel lebo som mal tú dôveru. Takže ak to teraz zabalím, a tým som asi aj odpovedal na nejaké ďalšie veci, že vlastne ten postoj, ktorý nám ukazuje náš učiteľ, nielen ten ktorý je v knihách, ale naozaj ako dozreli tie kvality, ako sa správajú, keď sa ho snažíme aplikovať všade, tak zasievame semienka bez očakávania, ktoré budú postupne zrieť a potom, či to aj chceme, nechceme tak jednoducho tá karma a tie podmienky nás začnú tlačiť dopredu, lebo jednoducho budeme prinášať benefit.

**I: Aký má vplyv tvoja budhistická prax na tvoju prácu a na rozhodnutia, ktoré v práci robíš?**

R: Má to niekoľko úrovní, môžeme začať od takej, materiálno-vedeckej. Materiálno-vedecká úroveň je taká, že momentálne čoraz viacej štúdií vedeckých dokazuje veľmi pozitívne vplyvy na mozog, na krv, na hormóny, na celé telo, na tie telomerázy, na všetko možné aj nemožné. A robili napríklad, teraz som čítal jednu štúdiu, tri skupinky. Jedna skupina nemeditovala vôbec, druhá,

ktorá dostala iba teoretické znalosti o meditácii a s ňou meditovali iba raz na začiatku, potom až po deviatich týždňoch, a posledná skupinka, ktorá meditovala každý deň aspoň pol hodinu a našli tam dramatické skoky v subjektívnom vnímaní tých ľudí, že majú menej stresu, dokážu si lepšie pamätať veci, sú kreatívnejší, efektívnejší a dokážu viacej druhým pomáhať atď., ale zároveň im magnetickou rezonanciou snímali mozog, videli, že objektívne tí ľudia mali menej strachu, takže myslím, že to je amigdala, alebo nejaká časť mozgu, kde je tá pudová a tie strachy, ktoré boli prakticky neaktívne, a tá časť mozgu kde je práve kreativita, kde je radosť a rôzne ďalšie vlastnosti, tak tie boli aktívne. Tak trochu sa snažím študovať aj tento svet a podľa rôznych najväčších leadrov vo veľkých spoločnostiach alebo rôznych konzultantov na leadership hovoria, že vo firmách pokiaľ, nechcem to hovoriť vulgárne, pokiaľ sú to práce kde nie je až taká veľká pridaná hodnota, kde sa niečo kontinuálne opakuje a ten človek sa to môže naučiť pomocou krátkeho postupu a robí stále to isté, tak tam jeden človek môže spraviť to, že keď sa bude veľmi snažiť, tak môže dvakrát, maximálne trikrát spraviť toľko, čo niekto iný v priemere. Ale tam kde je kreativita, tam kde je analytické myslenie, tam kde je pamäť, tam kde sú nejaké prepájanie súvislostí ktoré nevidíme atď., tak tam niekto šikovný dokáže 20, 30, 50, 100, 1000 alebo až nespočetne krát väčšiu kvalitu do toho dať. Takže aj keby sme nejakých 100 priemerných ľudí dali, neprídu na to na čo príde jeden polo génius. A to čo je dôsledkom budhistickej praxe je to, že naša myseľ začína fungovať na inom leveli a to sa prejavuje aj na úrovni mozgu, aj na úrovni tela začína lepšie fungovať a nemusí toľko spať, má dokonalejšiu pamäť, dokážeme intuitívne v momente vidieť situácie. Dokážeme si predstaviť ako veci fungujú, takže keď sme na takomto leveli, tak jednoducho dokážeme veľmi efektívne fungovať. Takže odpoveď je, že vďaka budhistickej praxi máme obrovský náskok pred ostatnými lebo na telesnej, duševnej a tých ďalších funkciách kognitívnych fungujeme oveľa lepšie. A potom na tej vnútornej úrovni sa pozeráme na to, že nerobíme z ľudí nepriateľov, ale robíme priateľov. Keď niekto na nás útočí, čo sa mi deje pravidelne, tak ho vnímam iba že to je niekto nešťastný a keď prekročí tu medzu, tak mu dáme jasnú spätnú väzbu, nenecháme na seba kameňom, nenecháme sa ničieť, ale ukážeme jasne, že tu je hranica. Ale neustále sa snažíme tých ľudí spájať, a zároveň vo vnútri sa snažíme každú tu situáciu brať ako možný krok na ceste. A keď niečo nezvládneme, tak si povieme 'výborne, budem na to pracovať každý deň, aby som to zvládol', alebo keď niekomu niečo škaredé povieme, tak sa mu prideme ospravedlniť a fungujeme ďalej. Takže máme fyzicko-mentálne lepšie predpoklady a na vnútornej úrovni sa môžeme akoby duchovne rozvíjať, lebo každú tu situáciu vnímame ako výzvu, ktorá nás môže posunúť ďalej.

---

**I: Na ďalšiu otázku si už vlastne odpovedal. Z akého dôvodu si sa rozhodol pre túto prácu?**

R: Tam poviem ešte dve vety. To čo som tiež čítal z rôznych štúdií, že ako môže človek najlepšie prejavovať svoj potenciál a najviac pomôcť je, keď robí niečo čo ho baví, a mňa vlastne tá oblasť čo som začal robiť, tak tá ma bavila, takže to bola jedna vec, a keď ešte človek robí niečo čo druhým pomáha, a to čo my robíme, je že chránime od rôznych vírusov a útokov počítače, aby im boli ukradnuté peniaze a zneužívané tie počítače na dialku, takže robím niečo zmysluplné, takže akoby tie dva momenty ma do toho motivujú.

---

**I: Dostal si sa niekedy v práci do situácie, kde ti budhizmus veľmi pomohol vyriešiť nejaký konflikt, alebo prekážku, a naopak, kde sa vďaka budhizmu stala pre teba situácia ešte komplikovanejšou a náročnejšou? Ak áno, popíš prosím príklad takýchto situácií.**

R: Týka sa to napríklad aj prepúšťania a je to tá najnemilejšia činnosť, ktorá môže byť, no na druhú stranu pokiaľ sme v nejakej organizácii a máme nejakú zodpovednosť a sú tam nejaké pravidlá hry, a napríklad je potrebné pracovať a nie pozerat' Youtube stále dookola, a čo je pre mňa veľmi dôležité, čo mi budhizmus pomohol, že som si to ja vnútorne vyriešil, a dal aj čo najlepší príklad iným, takže viacnásobne počas niekoľkých mesiacov takýchto ľudí upozorňujeme. Mal som takéto prípady asi iba dva. Tých ľudí upozorňujeme, a ak i napriek tomu že sa im snažíme dať asistenciu sa to nezlepšuje, tak potom jednoducho musíme pristúpiť k tomu aktu, že jednoducho tomu človeku zaželáme všetko dobré, sme s ním kamaráti, ale mu vysvetlíme, že žiaľ nedošlo k tej náprave a budeme musieť pristúpiť k nejakým ďalším krokom, lebo pokiaľ by som to nespravil, tak

by sa potom po čase mohlo stať, že ďalší ľudia by mali ďalších 10 ľudí by sa malo horšie na úkor toho jedného a čím je tá práca zodpovednejšia, tak vlastne ten človek môže robiť aj zlé kroky a môžu na to doplatiť ešte aj ďalší. Takže potom je treba tiež pozerieť na to, že či to je niečo kde sa to dá tolerovať, alebo či je to nejaká pozícia, ktorá má tak vysokú latku, že sa to tolerovať nedá, takže to všetko človek zohľadňuje. A ten budhizmus pomáha v tom, že všetko je to akoby o práci s ľuďmi a pokiaľ jasne formulujeme neutrálne a objektívne dôvody a sa to snažíme kamarátsky vysvetliť, tak v drvivej väčšine tí ľudia to zoberú. A či vyriešiť nejaký konflikt alebo prekážku, tak prekážky áno, bez budhizmu by som asi päť až šesť krát do roka, by som už nechal tú pozíciu, lebo to bolo často krát veľmi náročné, je tam aj veľa zodpovedností, ale vďaka dôvere v našu vlastnú myseľ, prostredníctvom toho, že medituujeme a že máme nejaké skvelé príklady, tak prostredníctvom toho som si povedal, 'v poriadku, ten svet ako ho zažívam práve teraz, nie je objektívnym zrkadlom toho aký ten svet je, sú to skôr moje vlastné závoje, tak skúsím trochu viac zameditovať a prídem na druhý deň a uvidím. Takže vďaka tej meditácii sa dokážeme veľmi rýchlo zrevitalizovať, a to či iný kolegovia, tí čo nemeditujú nedokážu sa v priebehu jedného dňa, alebo počas jedného víkendu počas niečoho veľmi náročného zrevitalizovať, ale niekto kto medituje to dokáže rozpustiť a transformovať. Takže toto pomáha tým prekážkam.

**I: A napadá ťa nejaká konkrétna situácia?**

R: Napríklad keď sme pracovali 12 hodín denne počas niekoľkých týždňov, až mesiacov. Bolo to pomerne dosť náročné, bolo tam veľa vypätí. Tak ľudia vybuchovali, lebo tam bolo veľa tlakov, boli tam rôzne konflikty, ale pokiaľ človek nevybuchne ani raz, a pokiaľ sa snaží tých druhých, tých na ktorých má vplyv, sa ich snaží ukládať a snaží povedať, že sú aj iné pozitívne stránky, alebo keď začnú v tíme rozširovať skepsu, a akoby beznádej nejakí ľudia, tak človek príde a ukáže nejaké svetlo na konci tunela. A to človek nedokáže ukázať pokiaľ tomu aspoň trochu neverí. Takže to sú také príklady, ukázanie toho potenciálu, alebo toho, že človek neustále podporuje druhých v ťažkých chvíľach, kde bez tej praxe by nedokázal ani sám seba podržať.

---

**I: Ako často medituješ? Stáva sa ti niekedy, že kvôli práci nemáš na meditáciu čas?**

R: Keď som nechodil do práce som meditoval zhruba 4 hodiny denne a keď som začal chodiť do práce tak potom sa to skrátilo asi na jeden a pol hodiny, a od kedy mám rodinku a mám dieťa, tak je to takú pol hodinu až hodinu. Takže áno stáva sa mi, že kvôli práci niekedy nemám čas na meditáciu, takže vtedy som motivovaný používať tie metódy skôr pohľadu, takže nie iba formálnej praxe, takže v tej situácii si poviem, že mám možnosť sa naučiť niečo o náročnejšom životnom štýle, aby som to potom mohol druhým odovzdať. Lebo ak by som bol v práci päť hodín alebo sedem hodina z toho si pol robil vlastné veci, a príde za mnou niekto, kto má taký istý problém, ako mám teraz naozaj ja. Tak by som mu nevedel efektívne a dôverčivo pomôcť, lebo by som ani nepoznal tú situáciu. Takže som rád akýmkoľvek prekážkam, ktoré stretávam v tomto kontexte, lebo vďaka tomu sa môžem naučiť aj na praktickej úrovni ako to prekonať. A napríklad som tu našiel riešenie, a sú dve, buď človek medituje ráno o šiestej, alebo človek si dá kávu a potom medituje večer o dvanástej. Ale si povie, že jednoducho bude každý deň meditovať a to je taký ten hlavný liek na to aby to človek prekonal.

**I: Ak teda nemáš na formálnu prax, akým spôsobom to robíš?**

R: Napríklad mám presne šesť minútovú chôdzu, odkedy vystúpim z auta, až po kancelárie. Takže počas toho robím takú jemnú verziu 16teho Karmapu. To znamená, že si predstavujem formu 16teho Karmapu, neskôr sa do mňa rozpustí a potom si poviem, vždy keď sa rozpustí a potom otvorím oči, tak poviem že, si to hovorím každý jeden deň, keď vystupujem z auta tak robím sľub bódhisatvu, poviem si 'all buddhas and bodhisatvas of all times and directions please listen to us, dear lama please listen to us, we, from now on until enlightenment, with unending diligence and strength we take the promise of the bodhisatva'. Nejakto takto, niekedy si poviem tri krát, niekedy jeden krát, niekedy na to zabudnem, to sa snažím každý deň keď vystúpim. A potom robím toho 16teho Karmapu, a keď to rozpustím tak si poviem, že chcem z celej sily demonštrovať kvality mysle, chcem prekonať všetky svoje zatemnenia, svoju depresiu, svoj hnev, svoju pýchu, aby som mohol ľuďom ukázať nejaký svetlý potenciál a chcem sprostredkovať všetku tú dokonalú skúsenosť ktorú nám dávajú naši učitelia. Toto s hovorím predtým ako idem do práce, potom som

zavalený všetkým možným a nemožným. Potom som mal také triky, že keď som išiel vo výťahu alebo po schodoch som opakoval mantry, a keď boli kolegovia, ktorý boli komplikovaný, tak som jednoducho robil mantry a som si to nevyšimal, alebo som robil priania nech sa všetci cítia dobre a nech všetci zažívajú radosť a toto pomáhalo mne voči mojim rušivým emóciám, zároveň to vysielalo nejaké pozitívne vnemy. A potom keď sa stretávam s nejakými ľuďmi vo firme, tak sa snažím, nejakým takým aj vtipným spôsobom, akoby doručiť nejaký moment, že svet je trochu zaujímavý, a niekedy sa snažím spraviť nejaký vtip, takže v rôznych situáciách sa snažím akoby doručiť čo sa len dá. A teda týmto neustále myslím na to, si pripomínam, že všetko je to iba hra priestoru a vidím koľko kvalít mi chýba, kde mám obrovské medzery a kde by som ešte viacej mohol pomôcť a snažím sa to brať ako dodatočnú motiváciu na prax. Lebo tá najdôležitejšia vec je, že pokiaľ nebudeme veľmi blízko oslobodenia, alebo pokiaľ nebudeme veľmi ďaleko v našom rozvoji, tak formálnu prax potrebujeme, a to mám tiež vlastnú skúsenosť, ako mi počas viacerých dní vypadla formálna prax, alebo som meditoval málo, tak ak bola náročná situácia vonku a vo vnútri som nemal čas myseľ poriadne meditovať a zrelaxovať, tak postupne sa akoby tie moje schopnosti začali veľmi razantne uzatvárať a začal som aj zažívať rôzne formy utrpení, až pokiaľ som začal znovu pravidelne a dostatočne meditovať, niekedy to bola hodina a pol, niekedy hodina, a potom postupne sa akoby tá kazajka znovu otvorila, a tie kvality sa mohli objaviť. Takže do určitej miery nášho rozvoja sme veľmi limitovaný tými našimi podmienkami, a keď je toho na nás priveľa tak potrebujeme viacej meditovať tú formálnu prax.

---

**I: Vyberáš si sám ľudí, s ktorými pracuješ? Ak áno, čo je pre teba dôležité pri ich výbere?**

R: Každého vyberám. Pre príklad absolvoval som asi 600 pohovorov, takže veľmi veľa ľudí som videl a máme taký vlastný mechanizmus, ako tých ľudí 'hirujeme'. A to je, pre mňa je najdôležitejší ten prvý pohovor, máme väčšinou dve alebo tri kolá, a v tom druhom a treťom kole si overujeme tie konkrétne odborné znalosti a v tom prvom kole mi ide o to, že či ten človek klame, aký je charakter, či je motivovaný pracovať alebo nie, či má rád ľudí, či je zrelý, ako hovorí o svojich nepriateľoch, ako hovorí o svojich šéfoch, ako hovorí o situáciách, ktoré boli náročné. Pýtam sa ho tieto rôzne veci a týmto sa pozerám na jeho myseľ z rôznych uhlov, a keď vidím, že nehovorí pekne o nepriateľoch, alebo nehovorí vtipne o nepriateľoch, ale hovorí tak že s ním heglujú emócie. Alebo pokiaľ nehovorí pekne, nedokáže si urobiť vtip i z náročného šéfa. Pokiaľ sa sám opisuje, že nie je úplne tímový hráč, pokiaľ vidím, že sa ho pýtame na tú istú vec i päť krát do hlĺbky a veľmi veľa krát sme zistili, že tí ľudia klamú, snažia sa to prifarbiť a až príliš ohýbajú a potom ich niekedy dostaneme do toho, že niektoré veci, ktoré mali napísané, ani nie sú úplne pravda. Tak tam vlastne my zistíme o tom človeku, a to je ten najdôležitejší filter. A keď týmto filtrom prejde, tak už potom, či už tú odbornosť vie viacej, alebo menej, tak tam skôr potom ide o to, že aký plat dostane, ale my ho už naučíme, ale v tom kolektíve to ide. Ale najdôležitejšie je kým je ten človek zrelý.

**I: A ty si ešte na začiatku hovoril, o nejakých hodnotách, ktoré ty si reprezentoval a tí manažéri to potom skopírovali. Môžeš aj toto opísať troška viac, že aké hodnoty si myslel.**

R: No skúsím ich nejako tak chaoticky povedať, lebo som sa nad tým nikdy nezamýšľal, aj keď som si hovoril, že by som si ich zapísal niekedy. Takže je to, po prvé nikdy nikoho, žiadneho človeka neodbiť, to znamená neustále byť k ľuďom vrúcny, milý aj keď máme strašne veľa práce, to znamená, nikdy nepovedať nie, ale minimálne si vypočuť a potom človeku povedať, 'v poriadku teraz tu mám nejakú prioritu, mohol by si neskôr?' a jednoducho každého človeka si vážiť. Rovnako sa správať, či ku generálnemu riaditeľovi, alebo k upratovačke, úplne rovnako, rovnaký záujem o toho človeka a nielen vonkajší, ale aj vnútorný. Stopercentné sa sústredenie na prácu, to znamená, že keď niečo robím, tak sa do toho naozaj zahĺbim. A snažiť sa tú prácu spraviť najlepšie ako človek vie a nevzdať sa ani po sedemnástom krát, ani po sedemnástom raze keď sme neprišli na riešenie. Alebo to znamená, že dovtedy sa to budeme snažiť riešiť, až dokým to nevyriešime. Lebo keď si nechá človek v mysli klíčiť semienka, že niečo čo robím, neviem zvládnuť, alebo keď začnem trochu flákať tú jednotlivú prácu, tak je to veľmi neprijemný zvyk do mysle, ktorý sa pretavuje aj do meditácie, aj do partnerských vzťahov, aj do svojho vlastného zdravia a do čohokoľvek. Neustále veci dokončovať a prechádzať cez tie prekážky. Potom samozrejme,

v komunikácii ísť príkladom, a potom tak isto v náročných situáciách zachovať úplne chladnú hlavu a pokračovať ďalej v tejto konkrétnej, takzvanej kompetencii, nás v rámci 360 stupňového hodnotenia HR, mali moji manažéri, oddelenia kde pracujem, ktoré som vybudoval, najvyššie hodnotenia z celej firmy. Takže to som si tiež povedal, že o asi nie je náhoda. Takže v tej náročnej situácii máme chladnú hlavu a budeme tú situáciu riešiť. Potom takisto, svoje vlastné egoistické motivácie dať na tretiu koľaj a pozerat' sa v prvom rade na firemné ciele a potom na ostatných ľudí. Tzn. Keď v rámci tímu vyrastá niekto, kto je šikovnejší ako my, alebo keď nám ho chce niekto ukradnúť, a dávalo by to zmysel pre nejaké ďalšie oddelenie, tak toho človeka prípadne ponúkneme, to znamená, že si ho nechrátime. Alebo keď m prísť k nejakej zmene nášho zaradenia, alebo sa rozmyšľa, že sa nejaké veci pomenia, tak sme k tomu otvorený. A potom, čo je asi najdôležitejšie je kontinuálne reprezentovať zmysluplné hodnoty. T znamená napríklad, že hovoriť o ľuďoch pekne, zastávať pravdu, za každú možnú cenu, postaviť sa voči nepravosti a voči nespravodlivosti, strážiť si našu formu integrity, mať odvahu povedať veci ktoré aj nie sú populárne, ale jednoducho vieme, že to nesmeruje k dobrému cieľu. Asi takto.

**I: To sú teda hodnoty podľa ktorých sa snažíš ty riediť a potom ich vo svojom oddelení rozšíriť. Ale nebije sa to niekedy s hodnotami celej firmy? Stalo sa niekedy, že to zameranie celej firmy a tvoje zameranie je niekedy v rozpore?**

R: Na to dám dve, tri odpovede. Prvá je, že všeobecne si ja myslím, že ľudia, ktorý robia akúkoľvek prácu, ak ich vnútorné presvedčenia a hodnoty sú diametrálne odlišné ako to čo robia v tej firme, tak viem si predstaviť, že pokiaľ nemajú veľmi dôležité a zásadné dôvody tam ostať. Vymyslím si, je to jediná práca, ktorú môžu ľahko získať a vďaka tomu môžu uživiť svoju rodinu a ešte môžu dať peniaze na centrum, a inde by museli pracovať dva krát toľko a nemohli by ani meditovať, ani podporovať, tak vtedy si myslím, že to stojí za zváženie. Ale pokiaľ to človeka dlhodobo ubíja a je to proti jeho hodnotám, tak je lepšie asi niekde inde ísť. Tzn. Aby človek mohol kultivovať tie hodnoty a nie ísť proti. Ale vo väčšine rozvinutých firiem momentálne, sa snažia, akoby naozaj aplikovať aj tie HR oddelenia, najnovšie rôzne psychologické štúdie, takže sú tam aj tie 360 stupňové hodnotenia, ktoré hodnotia ľudí, ako sa správajú, či smerom k dobru, alebo sú skôr horší. A plus mínus to začína čoraz viac korelovať aj s budhizmom, takže vo veľkej väčšine veľkých firiem sú tie hodnoty už akoby veľmi podobné, tým našim budhistickým, alebo tie príklady, ktoré nám dávajú učitelia. A teraz tá druhá odpoveď, čo v mojom prípade je veľmi pekné prepojenie. Takže z toho titulu, som bol minimálne v situácii, ani si takú nepamätám, kedy by to malo byť tak alebo tak. Takže to mám obrovské šťastie. Zatiaľ, uvidíme ešte ako dlho tam budem.

**I: A keď si predstavíš príklad, že by nebol až taký veľký rozdiel tých hodnôt, ale občas by sa niečo objavilo, čo by tomu človeku nesedelo, tak ako si myslíš, že by sa mal ten človek s tým vysporiadať?**

R: Byť pragmatický, a ako povedal Lama Ole jednej našej kamarátke, ktorá mala na starosti tiež jedno oddelenie a dostala príkaz aby prepustila tretinu ľudí a ona povedala, že to nie...Počula si? ☺ hej hej, že to je nebudhistické a chcela to zavesiť na klinec. A keď sa to potom dozvedel Lama Ole, tak jej povedal, že doslova 'nebuď bláznivá, jednoducho ty máš nejakú zodpovednosť a hráš nejaké pravidlá hry, a pokiaľ to neurobiš ty, tak to urobí niekto iný a v oveľa horšom štýle, s oveľa horšou motiváciou a môže to celé dopadnúť horšie'. Takže je to niečo podobné, ako keď sme s našou vlastnou jednotkou u hasičov, v probléme, kde jednoducho vieme, že prídu nejaké straty, ale čo môžeme spraviť viac ako maximum pozitívneho v tej situácii a to sa snažíme robiť, a čo najmenšie straty.

**I: Vedia tvoji kolegovia/klienti/zamestnanci o tom že sa venuješ budhizmu? Ak áno, s akými reakciami si sa stretol?**

R: Dozvedeli sa to tak, že keď boli plagáty na moju verejnú prednášku vonku, tak si to našli, odfotili to a pre poslali na konferenciu kde je zopár ľudí, a sa ma pýtali, že čo je to za bláznovstvo, Jedna tretina povedali, že som šarlatán, takže ma nejakým spôsobom vnútorne odsúdili, ale stým som proste rátal a to som ignoroval. Ja som naďalej s nimi pracoval ako obvykle, akurát oni ma zaškatulkovali, že som nejaký šarlatán. No a ďalšia tretina to vôbec nekomunikovala akoby

navonok, takže vedia o tom, ale nekomentujú to. A posledná tretina sa o to zaujíma a niekedy z času na čas, sa ma niečo spýtajú. Ale nikdy som nemisionárčil, a to jedna dôležitá vec, že záleží aká je kultúra v danej firme, v danom pracovnom prostredí, lebo niekde je taká kultúra, že ľudia sú veľmi otvorení, sú veľmi dôverčiví. A napríklad u nás je celá firemná kultúra založená na tom, že tam neverí pravdepodobne v Boha ani jeden človek, lebo všetci sú založený iba na faktoch a dôkazoch. To sú všetko vlastne vedci, to znamená, že oni maximálne sa ma niekedy opýtajú, vlastne sa nepýtajú nič, oni len sledujú ako človek funguje. Ale to čo je zaujímavé, je to čo som sa napríklad dozvedel pred pár dňami, že niektorí kolegovia vedia o tom, že meditujem, vidia ma v niektorých situáciách, že iba každý druhý krát vybuchnem, nie každý krát vybuchnem, a vidia, že niekto iný možnože vybuchne každý krát, že dokonca so teraz počul, že dvaja, alebo traja kolegovia začali meditovať. Čo bolo nepredstaviteľné, nepýtali sa ma na to, ale jednoducho, možno, že to mohlo mať nejaký vplyv, lebo si možnože mohli uvedomiť, že keď sú rôzne situácie tak niektorí ľudia to zvládajú, niektorí nie a dokonca keď sme sa potom rozprávali na pár obedoch, tak ďalší ľudia povedali, že meditujú nejaké meditácie. Takže záleží od tej kultúry vo firme, ale v tej mojej firme to nikomu nevesiam na nos a nie som žiaden misionár. A skôr sa ľudia pozerajú ako sa ten človek správa, a týmto spôsobom sú potom inšpirovaný.

I: A tej skupine ktorej sa to nepáči, nejaká sa to prejavuje v komunikácii? Cítiš to nejaká?

R: Vôbec nie, oni sú zrelý a profesionálny, akurát, že pár krát povedali, že čo sme to za šarlatáni a tak. Takže neviem presne čo si myslia, ale vyjadrili sa pár krát dosť nepekne, a napríklad sa mi stalo, že ešte v začiatkoch sa vyjadrovali veľmi nepekne aj o budhizme niektorý, a hovorili, že by to mali zakázať, že to je také, onaké. V mojej prítomnosti veľmi cielavedome útočili veľmi hrubo a vulgárne narážali na budhizmus. A ja som to absolútne ignoroval a som si robil niečo ďalšie. A tí ľudia niektorý aj už odišli z firmy, a keď sme sa aj teraz niekedy stretli, tak to čo mi povedali, 'vidíš Braňo dobre, že sme sa stretli, ty a tvoji chalani ste nás naozaj inšpirovali v tej práci atď.', takže napriek tomu, že vtedy pod vplyvom rušivej emócie niečo hovorili, tak keď sme sa za pár rokov stretli, tak oni vlastne tam priznali otvorene, bez nejakých dôvodov, že by mali klamať, povedali, že boli inšpirovaný nejakým spôsobom ako pracujeme ako oddelenie. A toto bol pre mňa teda taký dôkaz, že síce aj sa snažili útočiť na nejakú svoju predstavu o tom budhizme, ale vo finále vždy ide o ten efekt, a preto ja ani moc nehovorím čarbičky, farbičky, jednoducho sa snažím nejaká správať a potom si to sami tí ľudia nejaká vyložia.

---

**I: Z tvojej skúsenosti, aké kvality/vlastnosti je nevyhnutné rozvinúť aby sa človek stal dobrým leadrom?**

R: Leader, leader to je..ja sa ešte aj snažím trochu odborne vzdelávať aj v tejto oblasti. Je to jeden z veľmi fascinujúcich vedných odborov. Ultimátny leader podľa mňa je ten kto inšpiruje. Ešte takto to poviem, môže byť pozitívny a negatívny leader. Môže byť aj negatívny lídri a ja som si v živote nemyslel, aj keď Lama Ole rozpráva na prednáškach, že sú ľudia ktorý dokážu iných inšpirovať k negatívne, ako napríklad boli Hitler atď. Tak ja som si proste myslel, že to je hlúposť, že to nie je možné, ale zažil som že je to možné, zažil som človeka, ktorý bol vysokopostavený manažér a dokázal ľudí inšpirovať, len tým ako hovoril, ako sa správal, aby robili negatívne veci. To znamená, že napríklad prišiel a povedal, 'Tamten, ta tak som mu odpisal, poslal som ho tam a tam, do teplých krajín a to už sa viacej nemusí zopakovať, toto nemôžeme tolerovať', a začal a jednoducho ľudia boli inšpirovaný a začali robiť tiež negatívne činy voči druhým. A ja som sa pár krát zbadal, že som mal chuť urobiť to čo on, lebo to dokázal celé fascinujúco odkomunikovať. Tak som si uvedomil, že to je naozaj určitá neutrálne kvalita, v rámci budhizmu tomu hovoríme, že to je klasifikované ako mužská aktivita, inšpirovať. Takže tam som si uvedomil, že toto môže mať aj pozitívny aj negatívny leader. Ale keď ideme hovoriť o pracovnom prostredí, a ideme hovoriť akoby o pozitívnych leadroch, alebo leadroch, ktorý majú nejaký pozitívny príklad, tak by som povedal, že je to, inšpirácia, ktorá je založená na kvalitách a ktorej produktom je niečo pozitívne a nejaký výsledok. Čiže ak je to inšpirácia na základe kvalít, je to tým že ten človek žiary kvality a otvára prakticky srdcia, alebo mysle ľudí otvára, a zároveň je vidno, že ten človek robí, má za sebou pozitívne výsledky. V tej práci, alebo už v akýchkoľvek oblastiach toho pracovného života, tak vtedy sa udeje ten moment, že začne po ňom niekto opakovať. To je moment kedy sa stane



leadrom. Vlastne tu to máme aj vo firme, všade to býva, že lídri bývajú oficiálny, formálny, to znamená, že majú titul taký riaditeľ, alebo generálny riaditeľ, ale v skutočnosti, je kopy leadrov dokonca aj vplyvnejších ako sú tí na tom papieri, úplne iný, ktorý jednoducho svojimi činmi a svojím prístupom ľudí motivujú. Toto vidím každý deň, a vidím to každý deň v rôznych oblastiach, takže by som to zhrnul do toho, že je to človek, ktorý má vybudované nejaké kvality, tie kvality necháva žiarit, ľudia sú nimi inšpirovaní a keď vidia, že to funguje, tak to po ňom postupne opakujú, jeden, druhý, tretí a zrazu to opakujú ďalší a ďalší. A potom podľa mňa tá rola tých leadrov vo firmách by mala byť k tomu, aby sa snažili nastaviť tým správnym smerom tú firmu, a to v dvoch hlavných dimenziách. V dimenzii ľudí ako takých, lebo ľudia sú to jediné aktívum, ktoré väčšina firiem má, väčšina, okrem firiem, ktoré majú...alebo inak. Firmy, ktoré majú čím vyššiu pridanú hodnotu, ako môžu byť vedci, učitelia, kreatívne firmy, programátori atď., tam je to najdôležitejšie z celého, aby sa tí ľudia cítili, aby to medzi nimi fungovalo. Vo firmách kde to je trochu viacej o strojoch a nejakých nastavovaniach a menej až tak tej pridanej hodnoty, tak tam to nie je až tak zásadné. Aj tam je to dôležité, ale pri tých prvých firmách to stojí a padá na tých ľuďoch. Takže ten leader by mal urobiť všetko pre to, aby sa starali aby boli spokojný, aby sa starali o to čo potrebujú, im odstraňujú prekážky atď. Druhá vec, ten leader by mal byť schopný robiť správne manažérske odborné rozhodnutia, aj za cenu, keď neuspokojí nejakého zákazníka, aj za cenu keď bude musieť prepustiť 20% ľudí, aj za cenu keď bude musieť dať spätnú väzbu niekomu, že jeho výkon nie je poriadny. A keď na pragmatickej úrovni vie dobre fungovať, akoby na tej jemnejšej úrovni neustále spája ľudí, keď toto vie ten človek skombinovať, tak potom ho ľudia budú nasledovať a vedia že je to ako nejaký kapitán lode. A kapitán sa vie postarať aj o to aby posádka bola šťastná, ale zároveň sa vie vyhnúť nejakým kryhám a vie ich dostať do správneho ostrova. Takže takto by som to popísal.

---

**I: Myslíš si, že snaha o vedomý osobnostný rozvoj je pre osobu v pozícii leadra dôležitá? Ak áno, prečo?**

R: Ja si napríklad myslím, že človek, ktorý môže byť na úplne najnižšej pozícii, keď sa rozhodne, tak môže svojím spôsobom, počas nejakej doby inšpirovať ľudí viacej, ako samotný generálny riaditeľ. To znamená, že všetko je možné, všetko je v našich rukách a keď sa niekto rozhodne, že 'ja teraz chcem tú firmu zlepšiť k lepšiemu', a jednoducho si naštuduje odborné veci, a začne po tej praktickej stránke ukazovať kolegom, že prečo je lepšie ísť týmto smerom. A začne si ich získavať aj srdcom aj komunikáciou aj prístupom k tým ľuďom, tak postupne si začne získavať viacej ľudí, získa si tím, získa si šéfa toho tímu, potom pôjde na obed s druhým šéfom tímu, získa si ďalších dvoch, potom pôjde na pivo s nejakými ďalšími, tam získa ďalších, potom oni to povedia ďalšiemu nadriadenému. Ten si povie, že to dáva zmysel. Potom urobia, vypracujú nejaký report, nejakú štúdiu kde to znovu potvrdia, potom oficiálne požiadajú aby sa to dostalo na manažment. Manažment nad tým začne rozmýšľať a dáva to naozaj takú hlavu a päťu, že na to nemôžu nič iné povedať, takže aj keď sa im to nebude páčiť, tak to budú odkladať, ale po nejakej dobe, ak fungujú na základe nejakých rozumných rámcov, nakoniec povedia 'máte pravdu poďme týmto spôsobom'. Takže vo veľa moderných firmách sa snažia odstraňovať bariéry medzi radovým zamestnancom a aj najvyšším manažmentom, aby ktokoľvek mohol povedať niečo zmysluplné, a vďaka tomu firma nie je riadená iba určitým počtom vyvolených, kde všetci robíme chyby, ale ktokoľvek kto je inšpirovaný môže do toho niečo priniesť a potom všetci môžu nejakým spôsobom otočiť. Do extrému je to dovedené vo firme, ktorá sa volá 'Valv', je to jedna z najúspešnejších firiem na tvorbu počítačových hier, dosť veľký biznis. Oni to majú tak, že v celej firme neexistuje jeden manažér. Tam je 500 ľudí, ktorý majú rovnaký titul, neexistuje žiaden projektový plán, nič. Je to o tom, že všetci majú stoly, ktoré majú na kolieskach a kto viacej inšpiruje druhých, tak s tým pracuje. To znamená, že niekto príde a povie, poďme spraviť takúto hru a keď má dvoch ľudí, tak s ním na tom pracujú dvaja ľudia, a keď urobia nejakú časť hry ukážu to druhým, tak sa pripoja ďalší. A týmto je to vlastne obrovský trh, ľudia sa navzájom inšpirujú a potom pracujú na nejakých veciach. Robia najlepšie hry na svete. Takže aj človek, ktorý je tam dva dni, keď príde s geniálnym nápadom a dokáže si získať srdcia ľudí, tak jednoducho urobia jeho hru, ktorú on vymyslel, ktorá na celom svete bude najúspešnejšia. Čo by sa v normálnej štruktúre nemuselo stať. Takže

odpoveďou je, že snaha o osobnostný rozvoj v pozícii leadra je podľa mňa dôležitá, a dokonca si myslím, že rovnako sa môže rozvíjať aj nelíder, akurát s tým, že ten líder to musí a ten nelíder to nemusí, ale myslím si, že ten vedomí osobnostný rozvoj je veľmi dôležitý pre každého jedného človeka. Aj kvôli tomu, že vieme, že ten výsledok je potom ten, že rozvíjame našu myseľ, môžeme druhým viac pomáhať a sme šťastnejší.

---

**I: Z akého dôvodu si sa ty rozhodol pre budhizmus?**

R: Keď som mal prvý vážnejší partnerský vzťah, ktorý som mal dva roky a bolo to niečo veľmi intenzívne a mal som veľa žiarlivosti vtedy, nehovorím, že teraz sa niekedy žiarlivosť neobjaví, to nehovorím, ale vtedy som mal vyslovene aj nejaké dôvody k žiarlivosti, lebo vtedajšiu, teraz veľmi dobrú kamarátku, neustále sa ňou niekto chodil, niekde ju pozýval atď. a ja som to úplne nezvládal. Tak potom teda keď sme sa rozišli, lebo sa naše cesty rozišli, tak som sa cítil veľmi zle niekoľko mesiacov a začal som čítať všetko. Čítal som kresťanstvo, čítal som hinduizmus, taoizmus, advantu vedantu atď. a potom v jednom bode som sa dostal k budhizmu. Čítal som aj Bibliu atď. a v tom momente keď som začal čítať budhizmus, konkrétne som čítal 'ideál bódhisatvu', tak vlastne to ma.., som nemohol spať celú noc keď som si vlastne pretavil, že my, naším zmyslom je pomáhať druhým, a snažiť sa rozvíjať nás pre to, aby sme mohli druhým ešte viac pomáhať. A to je našim primárnym cieľom a to že pomimo to sa budeme rozvíjať viacej, alebo sa budeme mať lepšie, to je vedľajší efekt tej karmy, ktorú budujeme, ale naším cieľom je neustále rozvíjanie a pomáhanie druhým ako sa len dá. A to je len taká, v skratke povedané. To keď som si prečítal, tak som si uvedomil, že takto krásne sformulované som to ešte nikde nevidel a začal som o budhizme čítať viacej a viacej. A mi to prišlo, že je to niečo čo nemá dogmy, je to niečo čo je logické, že to je niečo čo je veľmi otvorené. Potom som sa stretol s nejakými ľuďmi, tí ma inšpirovali atď. Takže toto bolo také, že prečo budhizmus.

---

**I: Aké metódy budhizmus používa na rozvíjanie potenciálu a osobnosti človeka? Ktoré z nich sú podľa tvojho názoru prenositeľné do oblasti leadershipu? A prenositeľné v tom zmysle, že nemusí sa človek stať budhistom, ale môže používať niektoré aspekty.**

R: Takže by som budhizmus rozdelil do takých dvoch košov. Jeden je taký postupný budhizmus, a to je malá cesta a veľká cesta. A ten postupný budhizmus sa dá praktikovať kýmkoľvek a vôbec nemusí mať pocit, že je to nejaký budhizmus. Lebo budhizmus ako taký, je iba koncept. V skutočnosti, žiaden budhizmus neexistuje. To je iba súbor metód a postupov a rád na to, aby sme rozvinuli náš vlastný potenciál. A momentálne aj podľa toho čo mám možnosť čítať ohľadom vedy, aj časti psychológie mám taký dojem, že niektorými aspektmi 2600 ročného budhizmu sa inšpirujú a ľudia to nasledujú. Sú rôzne mindfulness meditácie, ktoré sú prakticky mediatácie, ktoré robíme my na tom úplne základnom stupni našich budhistických praxí, tak tie ľudia teraz robia. Existujú už rôzne firmy, sú rôzne certifikácie, som videl rôznych psychológov, že majú rôzne levely a učia tých druhých, a dokonca je to v niektorých nemocniciach predpisované počas chemoterapií, počas rakoviny v Amerike. A teraz som dokonca čítal jednu štúdiu vedeckú, ktorá hovorila, že ženy ktoré meditovali pravidelne, mali menšiu recidívu rakovín, mali menšie problémy a sa rýchlejšie uzdravovali, ako druhé. Že ten stav dokonca ovplyvňoval ich, ten stav mysle ovplyvňoval dokonca to hojenie tela. Takže máme ten postupný, tam môžeme rôzne veci v rámci budhizmu využívať, čokoľvek, napríklad príčina a následok, uvedomovať si, že byť láskavý k druhým atď. Takže niekto kto je pragmaticky orientovaný si môže prečítať, alebo keď ho niečo inšpiruje, a môže to nasledovať, a bude to mať veľmi pozitívny vplyv na jeho myseľ, na jeho mozog, na jeho telo a tým pádom i na jeho prostredie. A potom je druhá skupina, niekto kto chce ísť do rakety, ktorá letí rýchlosťou svetla, a to je niečo také, ako keby sme sa iba teoreticky učili o nejakom obrovskom bludisku a nemali by sme baterku a bola by tam tma. Keby sme tam vošli v tých prvých dvoch stupňoch, tak tam zabľúdime a nám bude trvať rok, dva, tri, päť, desať rokov, kým sa z toho dostaneme a tam by sme možno aj zomreli od hladu. Jednoducho tam by sme nevedeli, ak by sme

to mali na čas porovnávať, tak by to trvalo večnosť, ale keď tam vojdeme s niekým, kto má baterku a kto tade prešiel už sto krát, a kto prechádza tade už sto krát, chytí nás za ruku a nás zoberie cez to celé bludisko a dovedie nás na druhú časť, alebo nás naučí si spraviť oheň aby sme sa vedeli dostať sami a dá nám nejaké inštrukcie. Skôr nám dá tie pomôcky, kompas do ruky, dá baterku a nás vyšle, tak toto je extrémne rýchly rozvoj. Takže v rámci budhizmu máme aj tú úroveň diamantovej cesty, kde keď meditujeme priamo na kvality nášho učiteľa, na kvality našej vlastnej mysle, tak sa začneme veľmi rýchlo rozvíjať. A do oblasti leadershipu, sú prenositeľné všetky oblasti budhizmu, ale pokiaľ ten človek chce naozaj inšpirovať druhých, a to je tá rola leadra, to znamená, že berie na seba tie horšie práce, vedie takzvané z prvej línie, takže nesedí doma a iba posielá emaily, ale keď sa vydáva nejaký produkt na trh tak je tam aj do druhej do rána s tými ľuďmi, aby proste ukázal, že je s nimi aj keď by nemusel, ale ich podporiť. Čo sa nám bežne stáva v robote, a takto to práve riešime, tak jednoducho môže robiť tieto postupné a to ho zlepšuje, ale ak by šiel tou diamantovou cestou, tak bude mať veľmi rýchly rozvoj a dokáže zasahovať násobne viacej ľudí, a inšpirovať ich k zmysluplným hodnotám.

**I: A keby si ešte popísal, čo robí meditácia, prečo meditácia je prospešná?**

R: Takže meditácia na úrovni mysle ukludní našu myseľ od rôznych myšlienok a pocitov, ktoré berieme vážne. Ako náhle sa toto udeje, zároveň v meditácii akoby stláčame rôzne gombíky našej mysle, ktoré urýchľujú rozvoj súcitu, múdrosti, sily, rôznych aktivít atď. a vďaka tomu sa dokážeme viacej rozvíjať a vďaka tomu.. Aká bola tá otázka, vypadlo mi to.

**I: ko meditácia ako metóda pomáha rozvíjať, prečo je prospešná, čo robí..**

R: Tak ona spôsobí to ukludnenie na úrovni dokonca aj atomárnej, na úrovni bunkovej, zrelaxuje vysoký tlak a ukludní hormóny, zlepši pamäť niekoľko násobne, dokáže zlepšiť kreativitu, dokáže zlepšiť jednanie z ľuďmi atď. Takže to všetko na úrovni tela. Na úrovni mysle spôsobí viacej radosti, dá schopnosť rýchlejšie nadväzovať komunikáciu s ľuďmi, vyriešiť konflikty. Ako náhle človek prestane trochu osobne brať útoky na seba, tak ľudia s ktorými sa pohádame, keď si s nimi sadneme a začnú na nás kričať, tak mu povieme 'v poriadku, vieš čo tie tri veci máš pravdu, tie tri asi nemáš pravdu, toto si nemyslím, ale poďme to nejako vyriešiť spolu atď.', tí ľudia sa okamžite menia a ak vidia, že tam nie je žiaden emočný konflikt tak zrazu 'a vieš ja mám niekedy tendenciu veľa vybuchnúť, máš pravdu pozrime sa na to', a úplne ináč jednajú. Takže umožňuje to tým ľuďom, alebo či už leadrom rýchlejšie spraviť viacej a rozumnejšieho a popri tom celom lepšie pracovať s ľuďmi.

---

**I: Ako sa vysporiadávaš s hnevom, frustráciou, alebo inými emóciami na pracovisku? U seba alebo u svojich zamestnancov.**

R: Ľudia ktorý nie sú veľmi otvorený, a ktorí majú pravdepodobne mentálne nejaký stav, ktorý by mohli zmeniť buď zmenou prostredia, alebo, keby pracovali s myslou, u týchto ľudí je to veľmi, veľmi pomalý, postupný proces, a keď nie sú otvorený, tak je to potom proces len do tej miery, do akej ich k tomu nepriamo donúti prostredie. Takže ak prostredie je veľmi pozitívne, postupne sú nútený, ak je prostredie nie veľmi dobré, tak ostanú taký navždy. Doslova, pokiaľ sa niečo nezmení v ich živote. Pokiaľ sú ľudia, ktorý sú trochu viac otvorený, tak tam sa dá jedine vlastným príkladom, ničím iným. Jedine vlastným príkladom, alebo niekto iný keď demonštruje príklad, a čo sa týka mňa ja som príklad, tie kvality sa manifestujú pokiaľ meditujem. Takže je to meditácia, ale v tej meditácii je to aj motivácia, že sa to snažíme robiť pre druhých lebo ak človek vlastne len chodí a medituje, a medituje pre to aby sa mal lepšie, alebo aby bol osvietený, alebo pre to aby išiel hlbšie do praxe. To sú všetko pekné dôvody, ale to v skutočnosti nie je to pravé palivo do meditácie. To pravé palivo do meditácie je že to robíme len a len preto, aby sme druhým pomohli, aby sme vedeli efektívnejšie pomáhať. A keď dáme toto palivo do toho, tak tá meditácia funguje silnejšie. Takže meditovať a so správnou motiváciou.

I: A keď nastane situácia, že sa našťveš, že tá emócia už je vonku, tak ako postupuješ v tom momente, čo vlastne spravíš?

R: Snažím sa čo najviac byť vedomí, ale robím chyby a vnímam, že niekedy hovorím o kolegoch niečo čo by som nemal hovoriť, lebo robia nejaké nezbedné veci, tak jednoducho o nich hovorím svojim kolegom niečo čo by som nemal. A jednoducho hovorím o nich nie vždy tie najlichotivejšie veci, a aj keď sa to snažím podávať vhodným spôsobom, nie som na to potom hrdý. Takže to čo robím, keď si toto uvedomím, často krát ak je to naozaj veľmi silná emócia, tak to nedokážem ovládnuť a poviem niečo, že 'je neschopný a spravili by sme to stokrát lepšie', alebo hovoríme niečo čo naozaj nie je príklad, a potom si to uvedomím, ale v tej situácii to často krát ani neviem ovládnuť. Ak to je ten prípad, tak jednoducho budem viac meditovať a dvakrát viac sa snažiť kontrolovať. Dám si vnútorný sľub, že budem sa snažiť ešte viacej kontrolovať a byť si viacej vedomí. To znamená, že podporujem to priebežne vnútorným sľubom, aby som bol druhým príkladom a aby som si bol vedomí vlastnej reči, vlastných činov a vlastných myšlienok. Takže je to niečo veľmi podobné, ako s budhistickou praxou, kontinuálne si niečo pripomíname, a robím si sám pred sebou také sľuby a zároveň keby so mal nemeditovať tak tam nie je šanca na rozvoj, to znamená meditácia, a potom že kontinuálne aby sa to už neopakovalo.

---

**I: Myslíš si, že je rozdiel, keď je leadrom žena a keď muž? Ako sa podľa teba manifestuje ženský a mužský princíp na pracovisku?**

R: Myslím si že leadrom môže byť žena, muž aj dieťa, hocikto môže byť leadrom, akurát štatisticky typologicky, ženy majú trošku iný odtieň ako muži. Muži sú hrubší a robia takú tú drsnú prácu a niekedy sa nevedia kontrolovať a vždy je dobré mať aspoň jednu ženu v kolektíve nejakých mužov, lebo potom sa z nich stávajú trošku ľudia, niekedy keď tam sú bez dám, tak jednoducho dajú plný prejav svojho testosterónu, lebo to je súčasť každého chlapa a to nás pohýna dopredu. Keď tam tá žena nie je, tak niekedy keď tam potom nie je vhodná kultúra, alebo vhodný leader, alebo vhodná spoločnosť, tak to potom môže divergovať, alebo to môže veľmi negatívnym..., môže to uletieť jednoducho. Takže z toho titulu, je podľa mňa veľmi dôležité aby tam bol muž aj žena. Ak je príliš veľa žien, tak neraz zvyknú rozoberať rôzne veci, ktoré možnože nie sú až tak dôležité, alebo niekedy aj rôznych ľudí, a niekedy sa nechajú uniesť v tých svojich akoby zámysloch. A keď tam je naopak muž, ktorý moc nerozmýšľa, jednoducho hovorí hlúposti, robí si srandu, atď. tak sa to veľmi pekne dopĺňa. Takže ja by som povedal, že je unikátne pokiaľ sa to môže doplniť. Ale leader môže byť rovnako žena, ako muž. Môžeme spomenúť obrovskú technologickú firmu Yahoo, ktorá je super technologická firma, ktorú žena sa stala generálnou riaditeľkou, a neexistuje žiaden chlap v tej firme, ktorý by jej siahal po päty. Jednoducho ona je úplne dokonalá a ona to momentálne hýbe dopredu, akcie stúpajú atď. Takže tie kvality majú všetci, len záleží ako to rozvíjajú.

---

**I: Napadá ti ešte nejaký aspekt budhizmu, ktorý ťa inšpiruje, a je ti v práci nápomocný?**

R: Ultimátne budhizmus rozvíja potenciál človeka, na úrovni fyzickej, že je zdravší, má lepšiu pamäť, funguje mu lepšie mozog, má menej stresu. A na vnútornej úrovni má pozitívnejšiu motiváciu a vníma viacej správne hodnoty a dokáže lepšie pracovať so situáciami. A na tej najvyššej úrovni, ak má dostatok nadbytku v daný moment, v danú hodinu, v daný deň tak ten človek demonštruje prakticky pomaličky skoro budhovské kvality, alebo veľmi rozvinuté budhovské kvality, keď ukazuje druhým radosť, keď ukazuje druhým odvahu, keď ukazuje druhým rôzne múdrosti, alebo rôzne záblesky intuície. A zároveň vníma všetky tie situácie ako hru, a v takomto móde keď človek pracuje, tak sa neopotrebováva a môže pracovať 10 hodín a nemusí si dať žiaden ibuprofén, žiadne antidepresíva, ide niekde do ďalšej práce, alebo ide do ďalšej neziskovky, alebo ide k rodine. A je nabitý energiou a dokáže veci riešiť, to znamená, že neopotrebováva, lebo tam nie je niekto kto by sa opotreboval, a vníma tie veci akoby s pohľadu hry. Takže v závislosti do toho ako vážne človek používa tie metódy a v závislosti od toho ako ďaleko, alebo koľko kvalít rozvinul, koľko skúseností, tak do tej miery sa stáva slobodnejším a schopnejším. Má viacej schopností druhým pomáhať. Takže budhizmus ovplyvňuje človeka

zásadne, na všetkých úrovniach, a každý jeden človek môže rozvinúť rôzne kvality. A dokonca si začínam myslieť, ja som tiež na to čítal štúdie, že dokonca aj IQ a rôzne aj kognitívne schopnosti nie sú fixné, ale my tým ako meditujeme ich môžeme rozvinúť, čiže ak človek neustále pracuje s výzvami, je otvorený a medituje, tak môže postupne byť inteligentnejší, kreatívnejší a ďalšie nové kvality. Ak je naozaj otvorený, tak dokáže aj určité tendencie myslí a návyky mysle dokáže absorbovať. A to čo ja som si nevedel predstaviť z nás, keď sme začali pred siedmimi rokmi, vôbec vnímať zmysel pre dizajn, pre písanie textov, pre časť marketingu atď. , lebo sme vedeli iba robiť počítače a teraz sa to v nás rozvinulo, tým že človek bol otvorený. Takže aj akoby takéto svetské úrovne človek dokáže keď je otvorený a medituje, to dokáže rýchlejšie nasávať.

#### 4. Originálne znenie citácií z rozhovorov v angličtine

---

<sup>i</sup> when I come back after three years and six months in Tibet, so there was a big difference (...) and whenever I do..., so there was some kind of expectation behind (...) but I tried to pretend I don't expect all those things and be bodhisattva. But after three years and six months in Tibet really something changed (...) what I really experience is that, before I learned whole this philosophy about everything is dream. But it was just little reliance than, you know, but not in a practical, not experiencing that, but three years six months in Tibet, what, now whatever I'm doing actually I'm experiencing that whatever I'm experiencing now is that I really feel, experiencing that I'm actually dreaming. (...) as soon as you realise you are dreaming in a dream, you can control the dream (...) Anyway we are dreaming so in a dream you don't have nothing to lose, so I'm really not afraid losing. (...) I really feel everything is dream now, and reading that whatever secret, key that I'm using from the Buddhist knowledge, to do whatever.

(Leader A)

<sup>ii</sup> Like if you really understand, just even 5% of that, you are really dreaming, the illusion, if you just experience 5% of illusion you can control that 5% of illusion in this world. If you experience 50% of this illusion, you can control (...) can rule the dream, but if you didn't realise the dream will rule you, dream will control you. So I'm using that 5-7% to rule my illusion, that's why I just do, whatever that I like to do and I can do that, because I understood some secret, so I'm using that key now.

(Leader A)

<sup>iii</sup> So I read something about Buddhism and immediately I become totally identify with the Tibetan Buddhism. And there I try to meditate and for the first time I try to meditate self, following the instruction from one of the book. After five minutes I start to have many experience of the mind (...) then I still don't like to be Buddhist, but the method of the meditation, this method, this I will know, I will learn totally perfect, because for me I never experience before during the time in the monastery. So this is the thing which really changed me to be Buddhist. (...) Of course I saw how important is to find out how mind function, the truth of the thing, and actually I was almost ready to let all the things, and only meditate, to go to retreat. But I saw also people in the Buddhist community no have money, nothing, because it was like hippies, and say this time ok is no possible, if you meditate, you don't work. And for me I think we can have both, can make Buddhist life in the normal life. You know, live the Buddhist philosophy or meditation in normal life, we work. And of course from this time, I decide to make money to try to have the group, so can translate all the book. To make one project, to this idea, there the idea start. So the goal actually was to develop Buddha's teaching, for the benefit of all. (...) give to the people facilities, so can stay and meditate.

(Leader G)

<sup>iv</sup> The basis of all things is meditation (...) is you know, is to go out a little and start to analyse the thing (...) But people thinking meditation is like praying or something, and this is wrong, no meditation is follow one totally experiential. That means you have experience, you follow one method and you will experience something in the mind, what will change your mind. (...) Is follow one method to find out how you function.

(Leader G)

<sup>v</sup> So I think two aspects are very important, of getting calm, not sleepy, but a calm and clear mind. I think it is very useful, and of course this meditation is very useful for that (...) This is very good,

---

when one can stay cool in different situations, maybe see situations little bit clearer, from more angles and so on, that is useful.

(Leader F)

<sup>vi</sup> is really helpful for people, I mean, especially the leaders, from my experience (...) it really helps your mind to slow down. As soon as mind slows down, it starts to see the things more clear. It is more like one bottle of water, and there is some sand inside, when you don't shake, the sand will go down and you start to see the world, water clear. You can see what is inside of water. If you continue to shake that water ... (...) they really help to calm down, and you start to see things clearly. So especially for the leaders, because they have to decide a lot, especially politicians, or business leaders, because it's a huge decision (...) So if their mind is clear, and the decision is clear, and it helps, it's beneficial for more people (...), there is nothing to do like a religion stuff, just art of mind. So I would say those leaders to learn this art of mind, how to make mind flexible, calm, peace. It helps the leader to decrease the stress, you know?

(Leader A)

<sup>vii</sup> Of course, the more I meditate, the more clear I have the situation in front of me. I've got a clear picture. And when you have a clear picture, your decisions are always right. You don't act in dark. That's it (...) If I really, if I really meditate well, I don't see any problems, I see only solutions. That's it. I have no topic for handling, no problems. (...) Compare to six years ago, I saw most of the situations I met, I talk to myself 'this is a big problem, I should make this hardship somehow'. (...) If I can see really the potential immediately, I use it. If I cannot see this immediately, ok, now my mind is cloudy, so I need some time, I will sit to meditate, or just have a walk, contemplate on that, not on that, I will change focus. And when I have enough space, really everything is clear.

(Leader E)

<sup>viii</sup> So one day I was asking to myself, when I look at my mind, it was not really stable, it was like completely.. liberation is so far (...) So one time I asked myself, I have been studying a lot, meditating a lot. Why still? Why still it's not really like a, you know? ...((liberation)) And then an interesting thing what I found myself, that I started to calculate, use the mathematic. Ok, since five years old I became a monk, I started meditation when I was ten. So that is when I started actually, it doesn't mean I did every day, you know, maybe weekends, sometime in the morning (...) So I try to combine the whole time, like once in a week one hour and so there was actually a whole combination of the time, it was something event not a month, in a sense each hour, twentyfour hours a day (...) it's so important to be honest with a practice, like as a practitioner. So I started collecting, even if you do one hour meditation just a shine, in the beginning is all about thoughts, and there is few moments when you are really ..((focused)) and then is still thought, bunch of thoughts in one hour and from one month it's even not a full day of meditation. (...) 'you know the conclusion I come to 'ok, now I understand why you are still not liberated.

(Leader A)

<sup>ix</sup> Now... now I understand that really if I want to develop faster, I should look into my company and market like my practice, so the reason of my practice is my development and the development of others.

(Leader E)

<sup>x</sup> see I always think there is a three pillar in a practice: compassion, meditation and third is the wisdom. So this is the three parts, or pillar that you can get to liberate. But you have to choose one part to go far, so I choose the compassion part. So that's why this social field for me is the practice, to develop my compassion (...) My experience, somehow it's a mix of all too, and it's actually slower, if you go through it's slower, but you just say, you just put 70-80% in one and two for 10%,

---

and when you reach the highest point, the both will automatically push up (...) but there are many people, who are in a wisdom 0,1, compassion 1% and the meditation 1% and they never go up from that, some increase, little here, little here, but they cannot develop fast, see result. So if you choose one and you run, you see the result very fast.

(Leader A)

<sup>xi</sup> They didn't ask me, they watch me, they observe me very precisely. And they realise, it gives you power, freedom, and they decided to again to take this, to have this power and freedom. (...), but without you being stable, you cannot stabilize the people around, that's it. You should be this anchor ((kotva)), because people are not stupid, they are just disturbed, and they have some ignorance, that's it. (...) And they feel if somebody is really stable. And, if they are disturbed, and you are really stable and calm and pacifying them with certain activity, they really, they would love to speak with you and to be around you, because they feel more secure. So, following Buddhist methods, after meeting such people with disturbances, you are getting more and more friends, they would be not your clients, they would be your friends after that. But only if you have this stability and activity of pacifying, charming ect. So meditate more, and be more stable, and after that play like an example. And people will feel really very warm around you, this love and kindness, they will look for you.

(Leader E)

<sup>xii</sup> Some students they following someone, and actualy they just making around for twenty years, thirty years, because that teacher cannot lead them anywhere, because he is nowhere and how he can lead someone. So he can lead until, where he is, and after that he just make you go round.

(Leader A)

<sup>xiii</sup> So for me, my style is not to conquer, it was 6 years ago, but my idea, my vision now is to be examples. Can you imagine, we have 2000 people engaging this company and 2 000 000 costumers, clients. So now imagine that, in the market they all know that it is a Buddhist company, because half of the board directors are Buddhists now, as well, not only me. And can you imagine that we could be really very good example for the society? Really to be free, to act like free mens, to be relaxed, to be gentle, and really to be useful for others. And to be useful means to make something, which have some meaning for the people. So my vision is, my idea is just to be example, to try, to show my company like an example, because if people can see some examples of free development, free human development, we will have really free human development in our country. Our country is seven million people, and if we have two million followers, we could really change the karma of our country, this is the vision.

(Leader E)

<sup>xiv</sup> As soon as you are in society do something which really make usefull for the society. Either you teach, but shake, shake the planet.

(Leader A)

<sup>xv</sup> And, if you want to be leader, you will be. But to be good leader means, rely to be leader, means love people. If you don't love your people you cannot be leader. They will not follow you.

(Leader E)

<sup>xvi</sup> So all the thing change, no in the way of the business, but the compassion with the people, the motivation. Wish to the people. Of course people who working for me, I have now different



---

relation, because now I try to have compassion and to understand the people, not only business. (...) I try to help them. Focus more on the people, and focus more on the guest. (...) And then the people of course, people don't know anything that I was Buddhist, but people start to feel something changed (...) But to be a good leader is to understand, the most important is the happiness inside of the people, of the one you are working with. Because soon the people would be working much better (...) so you will influence other people, and other people really will be working for you with happiness. And then the business maybe is not developed so fast, but is more solid. The business will be very solid.

(Leader G)

<sup>xvii</sup> one can be direct with people, but at the same time also respect people.

(Leader F)

<sup>xviii</sup> now I'm in the field, I'm like a warrior. So now I have to learn a lot. So what I do, now we are doing actually a sustainable project, it's a business actually, business model. So I studied business. I bought the whole business philosophy, from a Harvard university and I study like a .. whenever I'm traveling, in airplane, I just read, how the Google company started, how the Apple company started, how they did a business, which business companies they lost. And why they succeed.

(Leader A)

<sup>xix</sup> So probably joking is good. Yea, humour is very good I think.

(Leader F)

<sup>xx</sup> Because I think Buddhist it was one religion, this is the reason. I think Buddhist will put me again, that I need to believe in this god, I need to believe in this and this. And Buddhism is only about self experience. Experience from the inside. You will start to experience how your mind function, how you see the things. You know, I don't believe nothing, only to try to find out how the mind function and what is the mind. This is the thing, and then slowly you find out through methods.

(Leader G)

<sup>xxi</sup> yea I met really good practitioners, I met many yogis there actually, the real people (...) In Tibetan mountains, mostly (...) I visited many Buddhist centers, and I met many practitioners who have been practicing for forty years, fifty years even with the 16th Karmapa... I would say, just out of, maybe let's say hundred, even thousand I would say, just very few number are people who really developed something, upgrade their consciousness, something, I don't call it realise, but something, the consciousness upgrade. But many seem like it actually decrease, you can just feel from their ego (...) After one year, two years they forgot the purpose why they come to the center (...) So really one book I really want to write, about why? Why you come to Buddhist center, why you become a Buddhist? So important to keep that purpose forever. People are losing, I really would like to know why they are losing that.

(Leader A)