



Univerzita Palackého v Olomouci

Cyrilometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské výchovy

OSOBNÍ CHARAKTERISTIKA LEADERA

Bakalářská práce

Autor: Šárka Vopařilová

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Petra Sobková

Olomouc 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvádím v ní veškerou použitou literaturu a informační zdroje.

V Olomouci dne 12. dubna 2016

Šárka Vopařilová

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. et. Mgr. Petře Sobkové za vedení práce, její cenné připomínky, zpětnou vazbu a vstřícný přístup po celý čas tvorby práce.

Děkuji respondentům za vstřícnost a čas, který mi poskytli.

Obsah

Úvod	6
1 Leadership & Leader	7
1.1 Leadership versus management	8
1.2 Leadership a teorie vlastností.....	9
1.3 Přístupy v leadershipu	11
1.3.1 Situační vedení	12
1.3.2 Transakční vedení.....	12
1.3.3 Transformační vedení.....	14
2 Paradigma celistvosti S. R. Coveyho	15
2.1 IQ mentální inteligence	18
2.2 PQ fyzická inteligence	19
2.2.1 Vliv stresu na leadera	19
2.3 EQ emocionální inteligence	22
2.3.1 Sebevědomí a sebepojetí	24
2.3.2 Sebeřízení	26
2.3.3 Komunikace.....	27
2.4 SQ duchovní inteligence	29
2.4.1 Postoj a hodnoty	29
2.4.2 Motivace	32
3 Leadership: rozdílnost mezi muži a ženami	36
4 Metodologie výzkumu	38
5 Interpretace dat	41
6 Diskuze	54
Závěr	58
Zdroje	59

Úvod

K tématu psaní této práce nás dovedla řečnická otázka, jak by vypadal tábor bez vedoucího, škola bez ředitele a firma bez vedení. Úvaha pokračovala další otázkou. Je možné, aby kvalita vedení organizace ovlivňovala ziskovost, kvalitu prostředí a vznik sociopatologických jevů v organizaci? Pokud ano, jaký je profil vedoucího pracovníka, který dokáže dovést svůj tým k úspěchu?

Leadeři jsou důležití pro sociální život společnosti. Mnoho lidí nevnímá, že jsou kolem nás lidé, kteří dokáží inspirovat, organizovat a vést. Mohou to být lidé, kteří jsou i nejsou nápadní.

V práci se zaměřujeme na oblast firemních podniků a leaderů z podnikatelské sféry. Toto prostředí zahrnuje veškeré pracovní týmy, jejich kulturu a efektivitu práce.

Cílem této práce je přiblížit osobní specifika úspěšných leaderů, abychom zmapovali další oblast možné role, do které se sociální pedagog může dopracovat. Práce se snaží ukázat, zda kvalita leadera může ovlivnit kvalitu pracovního prostředí. Dalším cílem této práce je uvědomění si čtenáře, jaká specifika by měl leader mít a případně sloužit čtenáři jako návod stát se leaderem.

V celé práci i názvu je použito slovo „leader“ a „leadership“. Překlad tohoto pojmu nepovažujeme za adekvátní a může být zavádějící. Toto slovo napodobuje český výraz „vůdce“, „vedoucí“ a „vůdcovství“. V práci vycházíme z mnoha zahraničních zdrojů a pojem „leader“ se stále více objevuje v mluvené i psané češtině, proto i v této práci tento pojem budeme používat.

Práce je členěna do třech základních částí. V první části rozebírá, co je to leadership a jaké způsoby vedení jsou nejčastěji užívány. Druhá část popisuje jednotlivé oblasti osobní charakteristiky jednotlivce, které vychází s konceptu celistvosti S. R. Coveyho. Třetí část tvoří analýza rozhovorů s leadery, kteří přináší k teoretickému základu i užití v praxi, a rozebírá jejich osobní specifika.

1 Leadership & Leader

Jedna z prvních definic leadershipu zní: *Leadership je charakteristická schopnost mimořádných jedinců*¹. (McCleskey, 2014)

Pojem leadership, leader má původ z anglického slovesa lead. To vychází ze základu anglosaského slova „laed“ (silnice či pěšina). Tento pojem se používal nejvíce v souvislosti s cestováním a označením lodivody kurzu po moři. Lodivodi byli lidé, kteří ovládali kormidlo lodi, byli navigátoři. Určovali směr. (Steigauf, 2011)

Lukeš a Nový (2005) uvádí leadership jako kombinaci postojů, vlastností, dovedností a určitého chování. Leadership musí zahrnovat směr pro chod organizace i následovníků, který je potřeba pro splnění cíle. Ten musí být formulován tak, aby se ho mohli všichni rychle naučit a duplikovat dál. Leadership stimuluje lidi k učení a rozvoji organizace.

Maxwell (2012) označuje leadership jako vliv. Pokud lidé dokážou zvýšit vliv na lidi kolem sebe, mohou lidi vést. *Leadership je proces, ne pozice*. (Maxwell, 2012, s. 12) Leadership je o práci s lidmi a jejich dynamikou, která je proměnlivá a nestatická. Leadership poskytuje výzvu pro vytváření změn a usnadnění pro růst. K tomu je nezbytný pohyb, který je nedílnou součástí růstu v úrovních leadershipu.

Rašticová (2011, s. 12) uvádí definici: *Umění vést spočívá ve schopnosti inspirovat, ovlivňovat a nasměrovávat. Leadership je proces dovedení lidí k nejlepšímu požadovanému výsledku, jakého jsou schopni. Leadership vyžaduje vytvořit a sdělit vizi do budoucna, motivovat lidi a získat jejich zapojení.*

Z definic leadershipu můžeme vyzvednout několik společných složek:

- Vůdcovství je proces.
- Vůdcovství zahrnuje ovlivňování ostatních.
- Vůdcovství se děje v rámci skupiny.
- Vůdcovství zahrnuje dosažení cíle.
- Tyto cíle jsou sdíleny vůdci a jejich následovníky. (Steigauf, 2011, s. 14)

Kratochvíl popisuje pojem, který lze považovat za premisy toho, co předchází pochopení pojmu leader. Mluví o tzv. niterním leadershipu, [...] *představuje schopnost vést sami sebe. Lídr by se nejprve měl snažit „dostat sám ze sebe to nejlepší“, umět*

¹ Volný překlad z: leadership is a characteristic ability of extraordinary individuals. (McCleskey, 2014)

především vést sám sebe a teprve poté být lídrem svým podřízeným. (Kratochvíl, 2010, s. 5) Niterný leadership je motivován touhou pomáhat, vizí leadera, jeho nadšením a primárně láskou k lidem.

Plamínek (2010, s. 69) se zmiňuje o leaderovi velmi výstižně a přímo: *Leader je příčinou určitého myšlení nebo chování lidí. Je zdrojem, ze kterého ostatní čerpají inspiraci. Je prvním ve smyslu času a funkčnosti, ostatní jej napodobují nebo – řečeno obecněji – následují.*

Ze zde uvedených definic můžeme shrnout pojem leadership do několika pojmů – umění vést, schopnost a proces utvořit sám sebe a poté ostatní. Z odborné literatury můžeme shrnout, že leader je ten, kdo pomocí sociálního vlivu² a působení na osobnosti druhých vytváří systém efektivní spolupráce a tím i úspěch ve vykonávané činnosti.

1.1 Leadership versus management

Rozdíl mezi leadershipem a managementem, tím i mezi leaderem a manažerem, můžeme vyzorovat ze samotného anglického překladu sloves, ze kterých tyto pojmy vznikly to lead (vést) a to manage (řídit).

Řídit znamená docílit, aby lidé udělali, co je potřeba udělat. Vést znamená docílit, aby lidé chtěli udělat, co je potřeba udělat. Manažeři vyvíjejí tlak. Lídři vyzývají k následování. Manažeři rozkazují. Lídři komunikují. (Covey, 2015, s. 341)

Peter Drucker popisuje rozdíl mezi leadershipem a managementem: *Management je o tom – dělat věci správně, leadership je o tom – dělat správné věci.* (Drucker, 2009, s. 11).

Manažer je všeobecně spojován s vrchní pracovní pozicí v organizaci, pozice je pro něho pracovní náplní, má automaticky přiřazené pravomoci v organizační struktuře a za svoji práci je odpovědný svým nadřízeným. (Procházka a kol., 2013) V odborných textech vyzorujeme i rozdíl, že manažer využívá především vnější motivaci (např. Pokud to tak neuděláš, snížím Ti plat.) Manažer definuje cíle, určuje zdroje, plánuje, organizuje, hospodaří, kontroluje. Není však spojován s osobním kouzlem a přirozeným

² SOCIÁLNÍ VLIV je vzájemné působení sociálních subjektů. Prostředky, kterými na sebe subjekty působí, mohou mít charakter formální (zákony, normy, sankce) nebo neformální (spontánní faktory, sociální kontakty atp. (Geist, 2000)

následováním pro následovníky. Manažer se dívá na lidi jako na další nahraditelný zdroj. (Rašticová, 2011)

Oproti tomu leader zastává roli v jakékoli skupině. Leader má své následovníky (lidi či skupinu jako celek), kteří ho následují, protože chtějí (leaderi studentských spolků, politických hnutí atp.). Leader je za své jednání odpovědný svým následovníkům a sobě samému. Tato pozice se nezodpovídá žádné kontrole ani vyššímu principu. (Procházka a kol., 2013) Leader pohlíží na lidi jako na nenahraditelné osoby a snaží se z nich dostat to nejlepší. Zvládá používání vnitřní motivace. Leaderům je připisováno charisma a přirozený obdiv. (Rašticová, 2011) Není nutné, aby leader byl na nejvyšší pozici organizační struktury.

Neznamená to, že člověk v manažerské pozici nemůže být efektivní leader. Tyto pojmy se v praxi propojují a mohou spolupracovat. Procházka a kol. (2013) ve své knize ukazuje, že se manažerům vyplatí být zároveň leaderem. Umění leadershipu manažerům posiluje formálně danou pozici, zvyšuje neformální autoritu a napomáhá efektivnějšímu naplňování manažerských cílů.

1.2 Leadership a teorie vlastností

Teorie vlastností vychází z prvotního předpokladu, že leadership pochází z charakterových vlastností některých jedinců. Teorie interpretuje názor, že se vůdcem člověk narodí. Ze stejného názoru vychází i teorie velkých osobností (dříve Teorie velkých mužů, Great man theory). (Steigauf, 2011)

Teorie vlastností vznikla na základě úvahy o tom, že pokud budou jednotlivé typické vlastnosti leadera identifikovány, bude pak snadnější vybrat takové jednotlivce v mladším věku, rekrutovat je a postavit do vůdcovských pozic.

Tato teorie byla nejvíce rozvinuta v 19. století, kdy bylo vůdcovství nejvíce rozšířeno v oblasti vojenství. Týkalo se převážně mužů ze střední či vyšší společenské třídy. Dodnes je tento způsob výběru leaderů používán.

Pohled na leadership jako na vlastnost sebou nese velký důraz na osobu leadera a na jeho specifické vlastnosti. Tento pohled je také jednostranný a svádí k názoru, že leadership může efektivně aplikovat pouze malá elitní skupinka lidí, která se neúmyslně narodí s určitými vlastnostmi a specifickým talentem. Přístup, který je založen na vlastnostech vůdcích osobností, se výlučně zaměřuje na leadera a nesleduje jeho stoupence nebo nastalé situace. (Steigauf, 2011)

Od počátku 20. století vzniklo mnoho publikací, které analyzovaly vlastnosti a unikátní charakteristiky úspěšných lidí. Na základě těchto publikací bylo sepsáno velké množství ideálních vlastností, které vytvořily velké seznamy jako návod pro výběr leadera. Neznamenalo to však, že pokud některý leader neměl určitou vlastnost, nebyl dobrým a efektivním leaderem.

Šest klíčových vlastností člověka je inteligence, sebedůvěra, charisma, rozhodnost, společenská integrita.

- **Inteligence**

Inteligence je důležitá vlastnost ve vztahu k efektivnímu vůdcovství. Jedná se o rozumovou schopnost umět řešit nové nebo obtížné situace, schopnost poučit se ze zkušeností, schopnost flexibility, schopnost rozeznání souvislostí a vztahů a tím dokázat vyřešit nově vzniklé situace. Leaderi vědí, co se kolem nich děje, jsou dobře informováni a rozumí vykonávané práci. Neustále se učí o prostředí, ve kterém pracují. Ze všech šesti vlastností je zcela vrozená, ale můžeme ji ovlivnit a rozvíjet. (Steigauf, 2011)

- **Sebedůvěra**

Sebedůvěra je velmi důležitá k dosahování cílů a vizí. Vychází z porozumění toho, co se od osoby požaduje. Praxe a cvik dané činnosti sebedůvěru zvyšuje. Proto vůdci často budují tuto vlastnost i v malých dílčích činnostech, a tím si udržují jistotu a ctizádost, kterou v sebedůvěře mají. (Steigauf, 2011)

- **Charisma**

Charisma je charakterizováno osobním kouzlem a magickou přitažlivostí. Charisma vytváří vnitřní autoritu, která je doprovázena schopností konkrétního člověka probudit a udržet víru, že ta osoba je zdrojem autority a znalostí. Umožňuje vůdci zajistit všeobecné nadšení a věrnost. (Steigauf, 2011)

- **Rozhodnost, odhodlanost**

Rozhodnost nebo odhodlanost je vlastnost spojená s houževnatostí splnění úkolu, dosažení cíle s vidinou směru, kterým vůdci jdou. Zahrnuje vlastnosti jako proaktivitu, vytrvalost, iniciativu, důslednost, asertivitu a energičnost v situacích, ve kterých ostatní potřebují ukázat směr a poposunout k cíli, i přes kladení překážek. (Steigauf, 2011)

- **Společenská integrita**

Společenská je schopnost vytváření mezilidských a přátelských vztahů. Leadersi ovládající tuto schopnost jsou empatictí, mají zájem o potřeby a blaho druhých. Jsou otevření, zdvořilí, diplomatictí, ohleduplní, vyznačují se pospolitostí a rozvíjejí vzájemnou spolupráci v pracovním prostředí. (Steigauf, 2011)

- **Integrita**

Integritou se vykazují vůdci, kteří se drží pevných zásad a přebírají odpovědnost za své jednání. V integritě je konzistence mezi tím, v co vůdci věří, co si myslí, co říkají a co dělají. To vytváří v následovnicích důvěru. (Steigauf, 2011)

1.3 Přístupy v leadershipu

Vědci se zabývali otázkou, zda se leaderem člověk rodí nebo se jím může během života stát. Každá osobnost má vrozenou určitou míru schopností leadera, záleží na tom, v jaké intenzitě se projeví během života při ovlivňování druhých lidí. (McCleskey, 2014)

Při zkoumání vlastností leaderů byly výsledky nepřesvědčivé. Nebyla nalezena metoda, která by změřila všechny vlastnosti. Odborníci byli nuceni podívat se na leadership z jiného pohledu. Od 40. a 50. let 20. století začaly na povrch vystupovat teorie, které vycházely ze zkoumání chování leaderů. Pozorování toho, co vůdce ve skutečnosti dělá a jak jedná. (Procházka a kol., 2013)

Duplikace umění vést je, zdá se, jednodušší, pokud se osoba naučí jednotlivé vzorce chování, než změni své vlastnosti. Tento fakt položil základ pro behaviorální teorii vůdcovství, která tvrdí, že vůdcovská schopnost je spíše naučitelná, než vrozená. To oponuje teoriím jako je Teorie velkých mužů a Teorie vlastností. (McCleskey, 2014; Steigauf, 2011, Procházka a kol., 2013)

Chování leadera má dvě klíčové linie:

- Úkolové chování (tj. způsob plnění při vykonávání práce)
- Vztahové chování (tj. jednání vůdce s ostatními lidmi)

Protnutí těchto linií je založeno na osobní filozofii vůdce (hodnoty, postoje, názory, zkušenosti atp.). Po protnutí úkolové a vztahové linie se ukáže, jak je leader efektivní v rámci pozitivního ovlivnění následovníků a tím schopnosti dovést skupinu do cíle.

Literatura popisuje různé přístupy k vedení: McGregorova Teorie X a Teorie Y, Lewinovy styly vůdcovství, Kontingenční teorie vůdcovství, Týmové vůdcovství atd. (Steigauf, 2011)

McCleskey (2014) uvádí tři klíčové teorie, které se podepsaly na vývoji leadershipu jako takového. Je to situační vedení, transakční vedení a transformační vedení.

1.3.1 Situační vedení

Situační leadership pro efektivitu vyžaduje racionální chápání situace a vhodnou reakci. Nevyžaduje charismatického vůdce. Situační vedení má předepisující charakter a říká leaderům, co mají dělat v určitých situacích.

Vystupuje ze dvou předpokladů: pokud se situace změní, musí se změnit i styl vůdce (podle situace, která nastala, musí leader být schopný střídát, měnit styly vedení). Druhý předpoklad je založen na vytvoření direktivní a podpůrné složky (tyto dva aspekty musí být v rovnováze). (McCleskey, 2014)

Hlavním úkolem situačního leadera je řešit styl vedení, kterým právě působí na následovníky a úroveň rozvoje následovníků.

Úroveň rozvoje následovníků se pozoruje hlavně v oblastech kompetencí, znalostí a dovedností, motivace, sebedůvěry a závazku (subjektivní faktor odvozený z chování člověka určující motivaci a sebedůvěru ke splnění daného úkolu, cíle). (Steigauf, 2011)

Při změně stylu vedení mají leaderi možnost výběru mezi čtyřmi základními styly. Vyházejí z předpokladu direktivnosti a podpůrnosti. Jsou to direktivní styl, podpůrný styl, koučink styl, delegovací styl.

Kritika situačního vůdcovství poukazuje na nedostatek vnitřní soudružnosti, koncepčních rozporů a častých nejasností. Ukázalo se, že styly vedení nejsou všeobecně efektivní. Situační vedení je vhodné jen ve vybraných situacích. (Nahavandí, 1997; McCleskey, 2014; Steigauf, 2011)

1.3.2 Transakční vedení

Transakční vedení je postaveno na výměně informací mezi leaderem a následovníkem. Leader kontroluje a sleduje práci následovníků a vytváří jim

podmínky pro plnění úkolů, aby jim umožnil dostat, co chtějí následovníci, a aby na oplátku následovníci dosáhli toho, co chce leader. (McCleskey, 2014)

Vzájemná komunikace leaderovi zajistí dosažení stupně výkonnosti, splnění úkolu, udržení organizační struktury. Následovníci dodržují jasně daný způsob chování, který leader nastavil. Jsou motivováni odměnou (vnější motivací). Na způsobu odměny se obě strany dohodnou předem a následovník přesně ví, co ho po splnění úkolu čeká. Tím je zajištěno, že následovník udělá úplné minimum, za které ví, že dostane stejnou odměnu, jako kdyby se snažil mnohem víc. (Procházka a kol., 2013)

Leader používá dva hlavní nástroje, podmíněné odměňování (contingent reward) a řízení podle odchylek (management by exceptions). V praxi to vypadá jako u běžného pracovního procesu ve fabrice. Dělník musí splnit tolik výrobních kusů za směnu, kolik je nařízeno. Napomáhají mu k tomu přizpůsobené podmínky a prostředí, které zajišťuje vedoucí směny. Pokud se dělník vychýlí z daného standartu, který je určen v pracovním řádu, vedoucí pracovník přijde a po kontrole produktu či situace vyvodí následky pro dělníka, mohou být pozitivní i negativní. (McCleskey, 2014)

Tento způsob vedení byl rozvinut jako jednoduché a rychlé řešení na trhu práce. Umožňuje rychlou a jednoduchou vzájemnost, flexibilitu a rychlou zpětnou analýzu nákladů a výnosů.

Kritika tohoto přístupu poukazuje na mělké vztahy s krátkodobým trváním. Tento přístup je také kritizován pro jeho absenci situačních a kontextových faktorů, které souvisí s organizačními problémy. (Procházka a kol., 2013; McCleskey, 2014; Steigauf, 2011)

Mnoho výzkumů zabývajících se otázkou efektivity v transakčním vedení zmiňuje Procházka a kol. (2013). Ukázalo se, že nástroj řízení podle odchylek (výsledky, které se vychylují od leaderem dané dohody s následovníkem) má výstup negativních vlivů mezi efektivitou leadera. Pokud je leader hodnocen třetí stranou zvenčí, je hodnocen velmi kladně. Zároveň však, pokud stejného leadera hodnotí skupina následovníků, není hodnocení tak kladné. Procházka a kol. (2013) uvádí studii Awamleh et al.(2005) poukazující na to, že transformační přístup vede následovníky pouze ke strachu z trestu a možnosti získat větší odměnu. Následovníci zde postrádají dlouhodobou vnitřní motivaci, což má vliv na výkon a spokojenost z práce. Podle tohoto vysvětlení je řešení propojit transakční a transformační přístup vedení. Procházka a kol. poukazuje i na jiné studii, která varuje před tím, že leader nemusí dodržet odměnění následovníků. Pokuby

by se tak stalo, ztratí důvěru a motivaci následovníků. Zde můžeme sledovat, jak je důležité dodržení slibů a udržení důvěry, což je typické právě pro transformační vedení.

1.3.3 Transformační vedení

Hlavními elementy transformačního vedení jsou charisma a vnitřní motivace. Již v roce 1978 byl transformační leader popisován jako ten, kdo posouvá následovníkovo vědomí na vyšší úroveň o významu a hodnotě požadovaného výsledku a metodě k dosažení těchto výsledků. Transformační vůdce vede následovníky k překonání svého zájmu o organizaci tím, že následovníci stoupají z nejnižšího stupně Maslowovy pyramidy na nejvyšší stupeň seberealizace.

Transformační leader používá čtyři nástroje: idealizovaný vliv (idealized influence), inspirativní motivaci (inspiration motivation), intelektuální motivaci (intellectual stimulation) a osobní pozornost leadera k následovníkům (individual consideration).

Idealizovaný vliv zastává vliv toho, že leader má takovou složku osobnosti, která je pro následovníky tak dobrá, že ji chtějí napodobit. Reprezentuje ho jeho chování, což způsobuje identifikaci s následovníky. Věří sám sobě, chová se morálně, zachovává stabilní hodnoty, je oddaný organizaci atp. Základem inspirativní motivace je optimismus a entusiasmus. Leader má svoji představu a vizi, kterou následovníci sdílí s ním a napomáhají mu ji naplnit. Leader ukazuje následovníkům cestu. Velkým aspektem je zde víra ve společnou věc. Intelektuální stimulace podbízí zapojení následovníků do řešení problému organizace. Zvyšuje se proaktivita, samostatnost, rozvoj kreativity a tvořivost. Leader vyžaduje od následovníků, aby přinášeli nové nápady a nová řešení. Tím jim dává prostor pro seberealizaci. Leader vnímá každou osobu jako jedinečnou osobnost. Nástrojem mu je osobní přístup. Zvyšuje jejich zájem o seberozvoj a ambice.

Transformační přístup ovlivňuje postoj následovníků k práci, jejich výkonu a vnímání samotného leadera. Pokud je efektivita leadera zkoumaná z pohledu následovníků, je efektivita vyšší. Pokud však efektivitu leadera hodnotí vnější kritérium, efektivita je nižší. Vliv na to má více proměnných a potlačení vlivu charismatu. (Procházka a kol, 2013; McCleeskey, 2014; Steigauf, 2011)

2 Paradigma celistvosti S. R. Coveyho

Covey přichází s paradigmatem celistvého člověka. Toto paradigma je zcela odlišné od paradigmatu industriálního věku. Industriální věk je věkem, kdy hlavními aktivity a zdrojem ekonomické prosperity jsou stroje a věci. Lidé hráli roli nahraditelného kolečka. V industriálním věku se dívá na produktivitu a výkonnost člověka, proto také nejučinnější motivací pro industriální věk je metoda cukru a biče, která nepracuje s individualitou jedince.

Podle Covey a jím citovaného Druckera je 21. století „věkem moudrosti“. S každým vývojem však do společnosti přichází nová paradigma přinášející mnohé změny. Na člověka v tomto období se už nepohlíží jako na nahraditelné kolečko, kde hlavní kvóta byla výkonnost. V tomto věku je hlavní kvótou pro člověka efektivnost jedince. Tím je každý jedinec nucen řídit sám sebe. (Covey, 2015)

Jediným důvodem, proč se zatím z lidí nedaří dostat nadání, vynalézavost a tvořivost, což způsobuje jejich nespokojenost v práci, organizace nevytváří jistotu, je nekompletní paradigma lidské podstaty, které pochází z industriálního věku. *Lidé nejsou, a to je zcela fundamentální skutečnost, věcmi, které musí někdo motivovat a kontrolovat. Lidé mají čtyři dimenze – tělo, mysl, srdce a duši.* (Covey, 2015, s. 31)

Covey mluví o čtyřech dimenzích lidského bytí: fyzické/ekonomické, sociální/emocionální, rozumové a duchovní. Tyto dimenze reprezentují čtyři základní potřeby a zdroje motivace všech lidí. Jsou to: *ŽÍT* a tím uchovat vlastní existenci, *UČIT SE* a pomocí toho růst a vyvíjet se, *MILOVAT* a budovat vztahy, *ZANECHAT ODKAZ* a tím vykonávat smysluplnou činnost, která přispívá k dění kolem nás. (Covey, 2015)

Covey (2015) popisuje setkání s mnoha lidmi, které potkal jako již efektivní leadery. Při hlubším zkoumání zjistil, že tito lidé nejdříve udělali změnu u sebe a následně ovlivňovali druhé ke stejně efektivnímu výkonu. Nečekali, až změnu udělá jejich nadřízený. Objevila se jejich *potřeba* následovaná *disciplínou*, kterou *svědomí* jako morální cítění ohodnotilo jako správné, tím jedinec má možnost objevit své *nadání* (*vizi*) a *elán a nadšení* pro věc. Tomuto procesu přikládá Covey důležitost jako

hlavnímu cíli leaderovy činnosti. Tento proces pojmenovává jako objevení vlastního vnitřního hlasu³ a probuzení hlasu v druhých.

Čtyři dimenze tvoří části naší lidské podstaty a odpovídají oblastem potenciálu. Zanedbání jakékoli části poruší celistvost člověka a naruší mezilidské vztahy a rovnováhu osoby.

V souladu s Coveyho teorií budeme pracovat s pojmy fyzická inteligence, mentální inteligence, emocionální inteligence a duchovní inteligence, které zastupují a pojímají všechny části konceptu celistvosti člověka. Tyto inteligence či potenciály doprovází pojmy, které Covey uvádí v tabulce (2015, s. 87) a jsou v této práci popsány.

CELISTVÝ ČLOVĚK	4 POTŘEBY	ČTYŘI INTELIGENCE/POTENCIÁLY	4 ATRIBUTY	HLAS
TĚLO	Žít	Fyzická inteligence (PQ)	Disciplína	Potřeba ("vnímat" potřeby, k jejich uspokojení máme předpoklady)
MYSL	Učit se	Mentální inteligence (IQ)	Vize	Nadání (disciplinované zaměření)
SRDCE	Milovat	Emocionální inteligence (EQ)	Elán a nadšení	Elán a nadšení (mít rád svoji práci)
DUŠE	Zanechat odkaz	Duchovní inteligence (SQ)	Svědomí	Svědomí (dělat to, co je správně)

Tyto čtyři inteligence nebo také potenciály jsou základem inspirace a oblastí, na které by se měl úspěšný leader zaměřit. Fyzická inteligence je úzce propojena s trávením volného času, životosprávou a organizováním. Mentální inteligence se rozvíjí společně se zdokonalováním dovedností a schopností. Duchovní inteligence zahrnuje postoje, hodnoty, potřeby spirituality a motivace. Emocionální inteligence je o komunikaci a vnímání sebe i druhých. Nesmíme opomenout, že tyto jednotlivé části se vzájemně propojují, ovlivňují se a doplňují. (Covey, 2015)

³ HLAS = pojem, který Covey používá jako vyjádření jedinečnosti a výjimečnosti každého konkrétního člověka a jeho významu. Je to pojem, který v sobě zahrnuje a vyjadřuje to, co je v nás, v situaci, když jsme postaveni před velmi obtížné úkoly. (Covey, 2015)

Koncept celistvosti pro chod organizace

Chtěli bychom zdůraznit, že koncept celistvosti se dá chápat jako celistvost jedince (osoby), ale také celistvost organizace jako takové.

Koncept celistvosti lze také použít pro efektivnější chod organizace. V každé organizaci se objevují dva různé druhy problémů: chronické a akutní. Akutní problémy se projevují teď a jsou viditelné. Chronické problémy mají jak lidé, tak organizace. Tyto problémy pohybují na pozadí. Jsou příčinou akutních problémů a přetrvávají. Chronické problémy přináší ztrátu vize organizace, rivalitu mezi odděleními, politikaření na pracovišti, nesdílení informací, hněv či strach na pracovišti, nízkou důvěru, apatii, nudu, pomlouvání, skryté agendy, rozpor mezi činy a slovy aj. (Covey, 2015)

Pro eliminaci jakýchkoli problémů v organizaci je nutné, aby nastal proces čtyř rolí efektivního vedení lidí. Vedení lidí je zde chápáno jako výsledek vlastní volby, vlastního rozhodnutí a ne funkce, která vyplývá ze situace. Jedná se o proaktivní jednání leadera, které má za následek potvrzení potenciálu lidí kolem leadera. Lidé následně chtějí zvýšit efektivitu organizace, vytvoří tým lidí, kteří se navzájem doplňují, eliminují slabé stránky a posilují silné stránky.

K efektivnímu vedení je využíváno 4 rolí/atributů, které se stanou nedílnou součástí života organizace. Efektivnějšího prostředí se v organizaci dosáhne, pokud má *VIZI* a je schopné pomocí *MYSLI* hledat nové cesty. Efektivnost také přichází, pokud leader je *DOBRÝM PŘÍKLADEM* pro své následovníky, kteří vidí, že se po nich nechce, co by sám leader nedělal. Pokud funguje v pracovním prostředí *DISCIPLÍNA*, jednotlivá oddělení jsou v souladu a tím vytváří metaforické tělo dobře fungujícího organismu. Pokud se k celému snažení dodá *ELÁN A NADŠENÍ*, projeví se emocionální vazby a tím si navzájem pracovníci posílí pravomoci. Tento koncept však funguje bez vzájemné důvěry mezi jednotlivými potenciály celistvost (mysl, srdce, tělo, duše). (Covey, 2015)

V následujících podkapitolách rozebíráme jednotlivé inteligence/potenciály z pojetí Coveyho konceptu celistvosti člověka. Inteligence v sobě zahrnují jak paradigma celistvého člověka, tak základní potřeby člověka, projevy rozvoje jednotlivých inteligencí a oblasti pro objevení hlasu u druhých.

2.1 IQ mentální inteligence

Psychologické pojetí IQ dokazuje míru logického myšlení, analytického myšlení, jazykových schopností a prostorové orientace jedince. Dále nám IQ ukazuje, jak je jedinec schopen informace přijímat, udržet v paměti a následně si je vybavit. IQ zhodnocuje jaká je schopnost verbálního i matematického úsudku, abstraktního i analytického myšlení a dosažení řešení. IQ měří IQ testy. (Wilding, 2010)

N. J. Mackintosh (2000) uvádí, že úspěšnost jednoho člověka od druhého může odlišovat množství znalostí a odbornosti. Odbornost je získávána praxí, kde se jedinec dozvídá další vědomosti a přemýšlí o problematice a tím jí věnuje čas. Takto získaná odbornost je důležitější než skóre testu IQ. Povahu odbornosti dále popisuje rozdílem akademické a praktické inteligence. Akademická inteligence je používána pro řešení, které se objevují v IQ testech, praktická inteligence je však měřitelná v každodenním životě.

Pro odbornost jsou fundamentální tzv. tiché znalosti, které jsou charakteristické pro škálu dovedností, které musí mít jak úspěšný akademik, tak i úspěšný manažer. Tiché znalosti schopnosti organizace času, stanovení si priorit, schopnost komunikace atp. (Mackintosh, 2000)

Coveyho pojetí (2015, s. 57) definuje IQ takto: *Když mluvíme o inteligenci, máme na mysli mentální inteligenci (IQ), tj. schopnost analyzovat, usuzovat, abstraktně uvažovat, používat jazyk, schopnost vizualizace a schopnost chápat. To je ale příliš úzká interpretace inteligence.* Dále však autor své pojetí IQ nerozebírá. IQ propojuje se schopností plánování vize, potřebě učení se a disciplinovanému zaměření.

Covey (2015, s. 321) uvádí tři způsoby, jak mentální inteligenci v jeho pojetí, rozvíjet. *Za prvé, systematickým, disciplinovaným studiem a vzděláváním. [...] Za druhé, kultivací sebeuvědomování. [...] Za třetí, učit se tím, že učíme druhé a děláme to, čemu se učíme.*

Lidé, kteří se dokážou měnit, přizpůsobovat a vykazují vyrovnání sebe sama při měnících se skutečnostech života a dokážou jednat v oblastech lidské činnosti, jsou lidé, kteří se rozhodli neustále se vzdělávat, rozvíjet a zdokonalovat. Pokud však osvojené poznatky jedinec neužije v praxi, má to stejný výsledek, jakoby poznatky nenabral. Pokud poznatky nepoužijeme, nikdy je zcela nepochopíme a nezjistíme, jaké jsou. (Covey, 2015)

2.2 PQ fyzická inteligence

Fyzická inteligence je oblastí, kterou často jednotlivci neberou v úvahu nebo jí nepřikládají důležitost. Fungování těla není středem zájmu mnoha lidí. Neuvědomují si však, jak by vykonávali veškeré činnosti, kdyby jim přestaly fungovat plíce, kolik procesů nastane k pouhému otočení stránky v knize atp. Lidské tělo je označováno jako nejdokonalejší počítač na planetě. Ve skutečnosti je to prostředek pro ukázání všech schopností a projevu emocí. (Covey, 2015)

Vyjádřeno atributy, pokud jedinec neovládne svojí duší tělo, budou ho ovládat jeho vášně a choutky bez jakékoli kontroly svědomím. Převahou těla nad duší jedinec ztratí veškeré zábrany v sebeovládání. Pokud jedinec podřídí tělo mysli a duši, vyroste jedincovo sebevědomí, které pramení z disciplíny a sebeovládání. (Covey, 2015)

Covey (2015, s. 315) uvádí tři možné způsoby, jak fyzickou inteligenci rozvíjet. *Za první, rozumná výživa. Za druhé, důsledné a vyvážené cvičení. Za třetí, vhodný odpočinek, relaxace, zvládání stresu a prevence.*

Důležitý faktor, který ovlivňuje fungování těla, je míra stresu na jedince a jeho zpracování, proto se následující kapitoly tomuto tématu věnují. Zmiňujeme i oblasti, které pomáhají udržení rovnováhy. Jsou to správné a efektivní organizování času a udržení duševní hygieny a životosprávy.

2.2.1 Vliv stresu na leadera

Je důležité zmínit, že si člověk často neuvědomuje, že stres má psychické, ale i fyzické následky. Navazující části popisují často zmiňované oblasti, které působí preventivně před stresem nebo naopak napomáhají ke vzniku negativního stresu.

Stres je nepostradatelnou součástí lidského života. Stres není stav, ale reakce na určitou situaci. Tělo reaguje na podněty, které nazýváme stresory. Synonyma stresu se používají slova zátěž, nápor, břímě, stav organismu, který přijímá a reaguje na nastalou situaci. Dokonce určitá míra stresu je potřebná k tomu, abychom dosáhli svých cílů.

Zvládání stresu záleží na individuální připravenosti a odolnosti jedince. Velmi důležité je však umět rozeznávat pozitivní stres (eustres – ten, který dokáže vyburcovat k lepšímu výsledku) a negativní stres (distres – nadměrná nežádoucí zátěž). Leaderi i manažeři, jsou vystaveni většímu počtu zátěžových situací než mnozí jednotlivci.

K této funkci je dobré mít vysokou frustrační toleranci, právě pro zvládnání mnoha překážek, a tím i stresových situací. (Plamínek, 2004)

Umět pracovat se stresem je nejen velmi důležité pro osobní život, ale i pro pracovní úspěšnost. Pokud je jedinec vyčerpaný, automaticky je citlivější na jakoukoli zátěži. Čím více je jedinec motivován, tím je zvládnání zátěže lehčí. (Lukeš, Nový, 2005; Mikuláščík, 2007; Plamínek, 2004)

Nápor na vedoucí pozice, leadery, manažery je způsoben dnešním stylem života společnosti a globálním prostředím. Stresory se mohou stát časté služební cesty, velká konkurence a nutnost rychlé reakce na ni, rychlý vývoj technologií, změny zákonů a legislativy. Velký tlak také vytváří zodpovědnost vůči vlastní rodině a rodinám svých následovníků (zaměstnanců). Náporu přispívá dlouhá pracovní doba. Schůzky s následovníky, zákazníky, dodavateli a všemi, kdo mají vliv na utváření organizace.⁴

Kvůli vzrůstajícím podnětům je možné ohrožení a kolaps vrcholného článku, tzn. manažerů, leaderů organizace. (Lukeš, Nový, 2005)

Nejúčinnější prevencí stresu je proaktivní životní přístup. Jedinec má stanovený cíl, priority a tím i způsoby, kterými je dosahuje. Další doporučení je zásada zdravé životosprávy a umění time managementu. Pomocí dodržování těchto zásad dochází ke vzniku takové zátěže, která se dá zvládnout. Je dobré osvojit si aspoň jednu techniku⁵, která napomáhá zvládnutí akutního stresu. (Lukeš, Nový, 2005; Mikuláščík, 2007)

Leadery využívaná prevence před stresem je organizace času a efektivní životospráva. Proto jsou tato témata více rozebrána v následujících kapitolách.

Organizace času

Každý má stejné množství času, rozdílem je, jak ho jednotlivec využívá.

⁴ Hlavními kategoriemi stresorů pro vedoucí jsou: **faktory prostředí** (změny v ekonomice, legislativě, daňová zátěž, rychlý vývoj technologií, pozdní platby atp.), **faktory spojené s prací a firmou** (nadměrné pracovní zatížení, frustrace k naplnění cílů, protestující zaměstnanci atp.), **individuální faktory** (neočekávané situace – rozvod, úraz, omezení hobby, rodinné vztahy, finanční situac atp.) a **osobnostní faktory** (perfekcionalismus, přehnaná motivace, potřeba moci atp.). (Lukeš, Nový, 2005)

⁵ Protistresové dýchání, chvilková tělesná relaxace, koncentrace na „kredenc“, procházka, poslech hudby, pozitivní myšlení atp. (Lukeš, Nový, 2005) Dostatek času na spánek, pohyb, zdravé stravování, relaxace, nepoužívání umělé stimulace k aktivitě, vyhledávání eustresových situací, být dobrým člověkem. (Plamínek, 2004)

Nedostatky v plánování mohou být příčinou časového presu a stresu. Nevhodnost kombinace pracovního časového tlaku a nedostatek odpočinku začne velmi lehce narušovat duševní i fyzické zdraví, způsobovat chronickou únavu a negativně ovlivňovat pracovní i osobní život jednotlivce. (Mikuláščík, 2007)

Nejde o organizaci času pouze pro vykonávání činnosti v organizaci, ale také jde o to, nezapomínat organizovat čas pro osobní volný čas a soukromý život. Každý by měl mít v rukou svůj rozvrh a zorganizovat ho tak, aby činnosti po sobě jdoucí navzájem navazovaly a byly efektivní. (Lukeš a Nový a kol., 2005)

Pro efektivního manažera je klíčovým atributem řízení vlastního času. Neplatí to pouze pro vedoucího, ale i pro jeho podřízené. Přesto time management je jednou z hlavních příčin efektivní práce organizace.

Schopnost organizace času souvisí s celoživotním přístupem, ale také se sebezpoznaním a sebereflexí. Je nutné znát svoji osobnost k tomu, abychom věděli, jestli efektivněji pracujeme pod tlakem, či ne. (Mikuláščík, 2007)

Východiskem pro efektivní využívání času je orientace na realistické cíle, ne na činnost. Ujasnění vlastních cílů je základní zásada hospodaření s časem. Velkým vodítkem je také cílová představa života – vize.

Obecné zásady pro efektivní řízení času jsou tři.

- Určovat priority.
- Určit úkoly, které jednotlivec nemůže vyřešit.
- Určit úkoly, které je nutné delegovat na jinou osobu a které daný jednotlivec vyřešit nemůže.

Velmi nápomocným pro organizaci je Paretův princip, který je založen na tom, že 20 % činností vytváří 80 % výsledků. Dalším efektivním principem je rozdělení činností podle naléhavosti a důležitosti.

Time management nemá za úkol naplnit čas co nejvíce aktivitami a činnostmi. Jeho účelem je naplnit čas smysluplnými činnostmi, to jsou takové, které jsou v souladu s celkovým směrem života jednotlivce. (Veber a kol., 2009; Mikuláščík, 2007; Lukeš a Nový a kol., 2005)

Duševní hygiena a životospráva

Bylo už několikrát zmíněno, že činnost vedoucího pracovníka je velmi náročná a obsahuje situace se zvýšenou zátěží. Základní otázky, které by měly být pro

vedoucího pracovníka důležité, jsou životospráva, režim práce, režim odpočinku, podporující nebo ohrožující faktory (workoholismus a syndrom vyhoření), time management, stres management⁶ a celková koncepce stylu života a práce vedoucího pracovníka. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 456)

Duševní hygiena řeší otázky týkající se zdravého životního stylu člověka. Její význam je především v prevenci před výskytem fyzických onemocnění a případných psychických poruch. Jedná se hlavně o oblast životosprávy a vyváženosti pracovních a odpočinkových aktivit. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012) Pokud životospráva je optimální přispěje k regeneraci duševní i tělesné energie, přispívá k odstraňování únavy, jedinec je odolnější vůči stresu a působí s vnitřní vyrovnaností, integritou a pozitivní orientací (Mikuláščík, 2007)

Prostředkem duševní hygieny je relaxace a odpočinek, kterou považujeme za vědomé ovlivňování stavu duše, odstraňování fyzického i duševního napětí, vytváření stavu relativního klidu, zlepšování duševní kondice a zátěžové odolnosti a zkvalitňování efektivity u všech psychických funkcí (pozornosti, paměti, představivosti, fantazie, myšlení a emoční prožívání). (Mikuláščík, 2007)

Životospráva je závislá na způsobu života každého jednotlivce a závisí na individuálním přístupu jedince. Základní návyky a zvyky si jedinec přenáší z rodiny a jsou to různé návyky a zvyky. Patří mezi ně např. režim spánku a bdění, rytmus práce a odpočinku, zvládání různých rolí života, správné stravování a pitný režim, pobyt na čerstvém vzduchu, zájmové aktivity, čas na rodinný život a přátele, komunikace (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012; Mikuláščík, 2007)

2.3 EQ emocionální inteligence

Pojem emocionální inteligence (EQ) se objevuje až v roce 1995 kdy Daniel Goleman vydal knihu *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Goleman ve svých rozsáhlých výzkumech (Goleman, 1997) o EQ dokazuje, že úroveň EQ je ten rozdíl, co liší úspěšné leadery od neúspěšných nehledě na úroveň IQ (mentální inteligence).

⁶ STRES MANAGEMENT = je řízení vlastního života s ohledem na zařazení mentálně hygienických aspektů. V užším pojetí označení pro aktivní vyrovnávání se se zátěží. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012)

Goleman EQ definuje jako schopnost namotivovat sám sebe, nepodlehnout potížím a frustraci, odložit své uspokojení na pozdější dobu a ovládnout svoje pohnutky, schopnost koordinovat svoje nálady, nervozitu a úzkosti, rozvíjet kvalitu svého myšlení, rozvíjet empatii k ostatním lidem a v krizových situacích neztrácet naději. (Goleman, 1997) Covey (2015) k tomu přidává znalost sama sebe, sebeuvědomění, sociální citlivost, schopnost úspěšné komunikace a rozpoznání společenské přijatelnosti či opaku.

Shirkani (2014) rozvíjí definici o schopnost a dovednost odezvy na danou situaci či člověka po analýze a interpretaci nálad, podnětů, nutkání, jak u sebe, tak u druhých lidí. Osoba s vysokým EQ je schopna během řešení obtíží efektivně komunikovat s druhými, zvládat a řídit změny, vyřešit problémy a s humorem navazovat a udržovat vzájemné vztahy. Během řešení problémů stále projevuje empatii a uchovává optimismus.

Vztah mezi IQ a EQ není protikladný, každá inteligence má jinou charakteristiku. V důsledku však vidíme, že efektivita emoční inteligence je mnohem vyšší než odborné znalosti a dovednosti vycházející z IQ⁷. Někteří lidé tvrdí, že úroveň IQ, nejde podstatně změnit. Oproti tomu EQ je možné neustále rozvíjet (Goleman, 1997). Je však důležité, aby se využívaly a rozvíjely jedinečné potencionály obou inteligencí. Zkombinováním myšlení a emocí se docílí větší vyváženosti, lepšího úsudku a hlubšího poznání (moudrosti). (Covey, 2015)

Pro rozvoj emocionální inteligence odkazuje Covey na svoji předešlou práci v knize *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Oblasti, které emocionální inteligence pokrývá, jsou sebeuvědomění, osobní motivace, seberegulace, empatie, sociální dovednosti. Sedm návyků skutečně efektivních lidí, tak jak je Covey (1989) popisuje, jednotlivě jsou: buďte proaktivní, začínejte s myšlenkou na konec, to důležitější dávejte na první místo, myslte způsobem výhra – výhra, nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni, vytvářejte synergii, ostřete pilu. (Covey, 2015, s. 327)

Pro organizaci s leaderem s vysokou EQ to znamená, že vedení bude přijímat výzvy a nenechá jimi organizaci ohrozit. Výzvy jak od lidí, tak od nových možností organizace. Je považován spolupracovníky za férového a důvěryhodného.

⁷ IQ, které popisuje Goleman, je IQ definované odbornou psychologií a liší se od Coveyho pojetí IQ.

Spolupracovníci pod jeho vedením jsou ochotni dělat nejen, co musí, tím dosahují vyšší efektivity a výkonnosti. (Goleman, 1997; Shirvani, 2014)

Covey do emocionální inteligence zařazuje oblasti sebevědomí a sebepojetí, schopnost sebeřízení a schopnost komunikace. Proto jsou v následující části blíže vysvětleny. (Covey, 2015)

2.3.1 Sebevědomí a sebepojetí

Každý jedinec sám sebe vnímá jiným způsobem. Úspěch ovlivňuje nejen to, jak na sebe člověk nahlíží, ale přímo to ovlivňuje, jak na člověka nahlíží ostatní.

Sebevědomí, sebepojetí, sebedeterminace, potřeby štěstí, lásky, svobody atp. jsou pojmy, které jsou středem zájmu humanistických psychologů v zastoupení Maslowa a Rogerse, kteří se zabývají osobností jako celku a řeší otázky duševního zdraví, pohody a osobnostního růstu. (Cakirpaloglu, 2012)

Sebevědomí⁸ vzniká budováním emočně syčené představy o osobě jedince žijícího ve společnosti. [...] představuje základní subjektivní postoj osobnosti, opěrný bod prožívajícího a uvědomělého člověka. Sebevědomí je výsledkem socializace. (Cakirpaloglu, 2012, s. 142) Pokud děláme činnost poprvé, nejsme tak sebevědomí a tím i jistí, jako když už máme úspěšnou zkušenost s činností za sebou. Pro budování sebevědomí je dobré připomínat si minulé úspěchy a zapomínat neúspěchy. V praxi to však často vypadá naopak. (Kratochvíl, 2010)

Zvýšit sebevědomí je možné, pokud se člověk pokusí o úspěch a uspěje. Zdravě sebevědomý člověk by měl věřit svým myšlenkám a nenapodobovat jiné, nepřetvařovat se. (Mikuláščík, 2007)

Velmi často se leaderi jeví na povrchu jako sebevědomí, nemusí se však cítit pod povrchem stejně. To se může odvíjet i od oblasti, v které leader působí a jakou potřebuje image. Je zde důležité propojení chování a vnitřních pochodů. Odborným

⁸ SEBEVĚDOMÍ = SEBEDŮVĚRA = je vědomí vlastní ceny, schopností a kvalit. Stav myslí zanechávající dojem vyznačující se pocitem bez nejistoty, ostychu, rozpaků a provází ho pocit víry v sebe sama a svoje schopnosti. (Hart, Hartlová, 2000)

Sebevědomí, subjektivní i sociální, vytváří komplexní psychický fenomén, který Cakirpaloglu (2012) označuje jako Self. Self v nejširším slova smyslu značí vědomí o svém bytí. Je složené z vjemu charakteristik vztahu „Já“ a „Mě“ k sobě, druhým lidem a hodnotovému životu. Pojem Self má jak objektivní tak subjektivní stránku vnímání, které se vzájemně ovlivňují, čímž vzniká Self – koncept, což je „komplexní, poměrně stálá hodnotící představa o vlastní osobě.“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 142) Self koncept odpovídá realistickému vědění na otázku, kdo jsem.

výrazem to nazýváme kongruence – soulad mezi vnitřním děním člověka a vnějšími projevy. (Plamínek, 2010)

Jedinci s nízkým sebevědomím mají předpoklad k nízkému výkonu. Takoví lidé si stanovují nízké cíle, mají obavu z neúspěchu, neprosazují se v sociálních kontaktech, mají zvýšenou citlivost a zranitelnost k sociálním podnětům. Vykazují strach z nezávislosti a jsou lehce přesvědčitelní. (Mikuláščík, 2007)

Riziko sebevědomí je, že se přetransformuje v egocentrismus, aroganci nebo narcismus. Je zaznamenáno, že leaderi ve firmách nejsou obětmi sebevědomí tak často jako političtí leaderi. (Mikuláščík, 2007)

Sebepojetí je pojmem, který jedinci zprostředkovává sebe obraz. Nutnými znaky jsou sociální podmíněnost a normy, které dávají možnost porovnat se s druhou osobou. Výsledky sebepojetí je úcta nebo souhlas. Pomocí sebepojetí automaticky vyhledáváme okolí, které nás oceňuje, obdivuje a respektuje. Kritika je činitel, který výrazně ovlivňuje to, jak se vidíme v očích druhých. Máme tendence předvést před jinými to, co umíme, proto by leaderi měli znát důležitost zpětné vazby. (Bedrnová, Nový a kol., 2012)

Leaderi si tvoří představu toho, čeho chtějí dosáhnout a proč mají možnost dělat to, co dělají. Leaderi si tvoří cíle. Pokud je cíl jejich života nebo činnosti vysoký a prezentují ho tak, mohou to druzí vnímat negativně. Pro sebevědomé leadery to může znamenat pozoruhodný řetězec důsledků, které potvrdí sebenaplňující předpovědi a výsledky (to, pro co jsem se rozhodl a věřil v to, to se stalo). (Plamínek, 2010)
Literatura to označuje jako zákon přitažlivosti.

S tvorbou vlastních cílů a dosahování jich, souvisí i aspirační úroveň⁹ jednotlivce. To se projevuje právě ve velikosti cílů. V řadě případů je známo, že lidé s nízkou úrovní schopností, avšak s vysokou aspirační schopností, dokázali s vysoko nastavenými cíli dosáhnout výsledků, které byly lepší, než sami očekávali. Avšak pokud se jedinec rozhodl pro nízké nebo žádné cíle, úspěchu nedosáhl. (Bedrnová, Nový a kol., 2012)

⁹ ASPIRAČNÍ ÚROVEŇ = je odhad vlastního potenciálu jedince v určitých znalostech, vlastnostech a dovednostech. Po každém výkonu jedinec tvoří rekapitulaci úspěchu a tím zvyšuje či snižuje aspirační úroveň. Po slabším výkonu úroveň klesá. (Mikuláščík, 2007)

2.3.2 Sebeřízení

Je logické, pokud leader vede ostatní, měl by dokázat dobře vést sebe.

Sebeřízení lze dělit do tří oblastí:

- Sebepoznání (self-concept)
- Seberozvoj (self-development)
- Sebehodnocení (self-evaluation)

Sebepoznání úzce souvisí se sebepojetím a vychází ze sebereflexe, která tvoří jeho obsah tím, že pomocí ní vnímáme dopady svého jednání, analyzujeme tyto dopady a hodnotíme je. Nápomocí k sebepoznání mohou být základní otázky: Kdo jsem a jaké mám vlastnosti? Co umím a jaké mám znalosti? Co svedu a jaké mám schopnosti, dovednosti? atp. Sebepoznání je znakem vyšší míry osobnostní zralosti, tzn., jsou ho schopny osoby, které překonaly soustředění na vlastní já. Kontrolují formy svého jednání a projevy jejich činnosti v přiměřenosti k realitě, tak i k druhým lidem. (Bedrnová, Nový a kol., 2012; Mikuláščík, 2007; Veber a kol., 2014)

Dlouhý proces sebepoznání by neměl končit v místě zjištění, kdo jsem. Právě sebepoznání by mělo vést k dalšímu určení sebeobrazu v budoucnu: kým bych chtěl být, co bych chtěl dokázat. Nalezením odpovědi na zmíněné otázky vytyčí cíl, který je základem pro konkretizaci a další rozvoj. (Covey, 2015)

Podstatnou složkou seberozvoje je sebevzdělávání. Každá vedoucí osoba by se měla dále rozvíjet. To znamená, je důležité dbát na rozšiřování znalostí, dovedností či návyků. Vzdělávání však nezahrnuje pouze čtení knih, ale také sebevýchovu např. v komunikaci, empatii, prezentaci sebe nebo organizace, zdokonalování společenského chování atp. (Bedrnová, Nový, 1994)

Nezbytným prostředkem pro sebehodnocení je zpětná vazba. Sebehodnocení je úzce spojeno s motivací a sebevědomím. Sebereflexe (sebehodnocení) je nástrojem k opravám do budoucna. Je to prevence, aby se nestala stejná chyba v budoucnu. Sebehodnocení může však i přinést větší chuť do práce. Je proto dobré vést záznamy o chybách či úspěších jak svých, tak druhých, aby se přispívalo k efektivitě. (Veber a kol., 2014)

Pojmy sebevědomí, sebepojetí a sebeřízení jsou zásadní pro psychohygienu. To je důležité pro prevenci duševních obtíží a tím i budování duševního zdraví. To vytváří prostředí pro schopnost umět vyrovnat se se stresujícími činnostmi,

zvládnout zátěžové situace a vhodně se adaptovat na momentální podmínky. Duševní hygiena také přispívá k efektivnímu využití paměti, nalézání smysluplnosti vlastního života, zvládnání negativních emocí, efektivní sebekontroly, hledání jistot, upevnění sebevědomí, sebeorganizaci a racionalizaci vykonávané činnosti. (Mikuláščík, 2007)

Dobrá psychohygiena leaderovi napomáhá v tom, že překoná více zátěžových situací než většina lidí kolem něho. Což je nezbytné, protože zvládnání zátěžových situací ukazují kvality leaderů. (Mikuláščík, 2007)

2.3.3 Komunikace

Komunikace¹⁰ zahrnuje psychické, jazykové, sociální i případně jiné komponenty, které z komunikace činí komplexní jev, která vyžaduje komplexní analýzu. Východiska analýz můžou být různá. (Janoušek, 2007)

Pro zajištění efektivní obousměrné komunikace komunikátora s komunikantem velmi napomáhá zpětná vazba a aktivní naslouchání. Zpětnou vazbu by měl každý vedoucí poskytovat často a účinně. Ať jde o zpětnou vazbu pozitivní, která je důležitá pravidelně, formou ocenění či pochvaly, tak negativní, která by měla přispět ke zlepšení výkonu a osobnímu rozvoji následovníka. (Lukeš, Nový a kol., 2005) Aktivní naslouchání je podmínkou efektivní komunikace. Posluchač by měl komunikátorovi dát v průběhu najevo, že ho poslouchá a není pouze pasivním příjemcem.

V pracovním prostředí se objevuje mnoho bariér, které mohou zabránit efektivní komunikaci. Robbins a Coulter (2004) uvádí *filtrování*, což je záměrné manipulování s informacemi, aby byly přijatelnější. Pokud informace putuje přes více komunikátorů, vzniká vyšší filtrace informace. *Selektivní vnímání* je bariéra, kdy lidé rozšiřují informace podle svých zájmů, zkušeností a přístupů. *Emoce* ovlivňují komunikaci podle toho, jak se daná osoba cítí a ovlivňuje interpretaci. *Zahlcenost informacemi* je velmi nepříjemná pro osobu, která si z informací musí vybírat. *Kultura* a její rozdílnost se vyjadřuje rozdílným chováním a zvyky, které mohou také znít mnoha významy.

¹⁰ KOMUNIKACE = je předávání a přijímání významů mezi lidmi a tím vytváření specifické formy spojení mezi nimi. Souvisí s ostatními formami spojení mezi lidmi jako kooperace, interakce a společenské vztahy. Komunikace závisí na společné činnosti, společenských vztazích a vzájemném působení. (Výrost, Slaměník a kol., 2008) Komunikace je velké téma a má mnoho druhů jako interpersonální, intrapersonální, skupinová, masová, záměrná, nezáměrná, verbální, neverbální atp. (Mikuláščík, 2010)

Neporozumění však může pramenit z nesouladu intonace hlasu a obsahu informace, špatné řeči těla atp.

Základní druhy komunikace jsou verbální¹¹ a neverbální¹². Použitím slov se předávají informace nejjednodušeji a poměrně čitelně, ale nestačí k pochopení obsahu. Verbální komunikace může zabrat více času. Je však důležité použít efektivní způsob verbální komunikace, což se však nemusí vždy povést. To má za důsledek, že předmět i způsob leaderovy komunikace může pozitivně nebo i negativně ovlivňovat vztah mezi ním a jeho následovníky. Jako leader musí člověk propojit verbální a neverbální komunikaci tak, aby komunikace byla jednoznačná. (Výrost, Slaměnik a kol., 2008, Mikuláščík, 2010) Leader by měl brát a vědomí, že neverbální komunikace vyjadřuje skutečné postoje. (Seitlová, 2013)

Komunikace je hlavní náplní leaderovy práce. Komunikace je nástrojem pro vedení, rozhodování a motivaci. (Mikuláščík, 2007) Ve firmách také nese funkci centrálního nástroje pro organizaci a řízení a je základní aktivitou struktur. Kvalita fungování pracovního týmu závisí na kvalitě informací a jejich efektivní interpretaci. Pokud je komunikace neefektivní způsobí deorganizaci. (Mikuláščík, 2010)

Efektivní komunikace tvoří prostředí firmy a tím vytváří i konkurenční a hodnotící podmínky. Ve firmách fungují komunikační kanály (sít'), které formují pracovníky nejen k výkonu, ale řeší i neformální vztahy, konflikty, dodržování pravidel atp. Vysoká míra informovanosti zajišťuje funkčnost celého podniku, zajišťuje efektivní chod, zvyšuje motivaci pracovníků, poskytuje zpětnou vazbu a předpokládá rozvoj a inovaci. (Mikuláščík, 2010)

...komunikace odlišuje úspěšné a neúspěšné týmy. (Seitlová, 2013, str. 19)
Během krize se objeví skutečný význam komunikace. Vyřešení krizové situace je vázáno na jasné a přesné předávání informací důležité pro nutnou koordinaci členů a dělbu práce.

¹¹ VERBÁLNÍ KOMUNIKACE = pro verbální komunikaci jsou používány verbální prostředky jako mluvené nebo psané slovní výrazy či znakové soustavy. (Výrost, Slaměnik a kol., 2008)

¹² NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE = pro neverbální komunikaci jsou používány mimoslovní prostředky jako pohledy, gesta, prostorové umístění, doteky, výrazy tváře, neverbální aspekty řeči atp. (Výrost, Slaměnik a kol., 2008)

Typickým a efektivním způsobem komunikace pro leadera je, když jde příkladem. Tím ukazuje svým následovníkům, že od nich nežadá nic víc, než dělá on sám. (Steigauf, 2011)

2.4 SQ duchovní inteligence

Duchovní inteligence je ze všech inteligencí nejdůležitější, protože nás vede při využívání ostatních inteligencí. (Covey, 2015, s. 60) Duchovní inteligence je označována jako síla pohánějící nás kupředu při hledání smyslu našeho jednání a chování. Duchovní inteligence je prostředkem pro spojení člověka s něčím větším a důvěryhodnějším, než je naše ego. Tato inteligence také napomáhá rozpoznávat správné principy zpracované naším svědomím.

Danah Zohar a Ian Marshall ve své knize *SQ: Connecting with Our Spiritual Intelligence* (2000) zdůrazňují důležitost duchovní inteligence. Ukazují, že IQ mají i počítače, EQ se dá nalézt u vyšších savců, ale SQ je propojená s potřebou pocitu po smyslu našeho konání. SQ jedinec používá, když hledáme smysluplné naplnění života, hledáme vize a hodnoty. *Umožňuje nám snít a usilovat. Staví do popředí věci, v něž věříme, a podtrhává roli, kterou naše přesvědčení a hodnoty hrají v tom, co děláme. Je to ve své podstatě to, co z nás dělá lidi.* (Marshall, Zohar, 2000 in Covey, 2015)

Pro rozvoj duchovní inteligence je nutné působit na tři oblasti. *Integrita – jednat v souladu s nejdůležitějšími hodnotami, přesvědčením a svědomím, mít spojení s Věčností; smysl – pocit přispění k dění kolem nás; hlas – soulad naší práce s naším jedinečným nadáním nebo dary (vlohami), pocit poslání.* (Covey, 2015, s. 330)

V následujících kapitolách rozebereme postoje a hodnoty a motivaci jako důležitá témata, která jsou pro práci leadera zásadní.

2.4.1 Postoj a hodnoty

Postoje¹³ a hodnoty¹⁴ jsou psychické jevy, které ovlivňují to, jak člověk vnímá, hodnotí a následně podle nich jedná jak v osobním, tak pracovním životě. Osobní

¹³ POSTOJE jsou definovány jako dlouhodobé soustavy pozitivního nebo negativního hodnocení, emocionálního cítění a tendence jednat vzhledem ke společenským objektům pro nebo proti (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol, 2012). Je to způsob reakce na předměty, osoby, sebe sama a situace. Předpovídají poznání, chápání, cítění a myšlení. Získávají se v průběhu života pomocí vzdělávání a širšími sociálními vlivy, tak jako vědomosti a dovednosti. Postoje mají úzký vztah s hierarchií hodnot (Hartl, Hartlová, 2000).

i pracovní život nejvíce ovlivňují postoje k druhým lidem. Žebříček hodnot jednotlivce má vliv na vytvoření postojů k druhým lidem a tím porozumění a chápání jejich chování.

Postoje a vnímání (percepce) jsou ve vzájemném velmi blízkém vztahu. Výsledek percepčního procesu má vliv na tvorbu postojů člověka k dané činnosti, skutečnosti nebo člověku. Avšak už podněty pro vnímání jsou ovlivněny předchozími postoji a emocionálními stavy (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol, 2012). Jedincův soubor postojů, které tvoří koncept „Já“ (je také úzce spojen v osobnosti a následným sebeuvědoměním) vzniká při sociální interakci a na základě toho vzniká vjem jedince na okolí a naopak (Kratochvíl, 2010).

Tříložkový model postoje (kognitivní, emocionální a konativní = způsob jednání) nám pomáhá vyjádřit, co si o jevu, činnosti, člověku nebo skupině osob myslíme, jak se k nim chováme nebo k nim cítíme.

V pracovním procesu vnímáme 5 druhů postojů.

- K organizaci
- K nadřízeným
- K pracovní skupině
- K práci a jejím podmínkám
- K mimopracovním podmínkám (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol, 2012)

S postoji v organizaci je spojené více rozebírané téma pracovní spokojenosti, která je spojena s pracovní motivací či demotivací, a závazku vůči organizaci, která určuje loajalitu zaměstnanců v těžkých dobách organizace, při organizačních změnách atp.

Postoje jsou relativně stálé, ale je možné je změnit v průběhu času. Jsou základem hodnot, ty jsou však obecnější. Postoje přiřazujeme ke specifickým jevům či činnostem a zpravidla mají emocionální základ. (Hayesová, 1998; Bedrnová, Jarošová, Nový a kol, 2012)

¹⁴ HODNOTA je jedincem přisouzená vlastnost k objektu, situacím, událostem nebo činnostem se spojitostí k uspokojování potřeb a zájmů jedince (Hartl, Hartlová, 2000) Hodnoty jsou úzce spojeny s postoji, které vychází ze základů hodnotové soustavy člověka. Slouží člověku jako standardy, které určují např. co je morálně správné nebo nesprávné či žádoucí nebo nežádoucí. Pomocí nich posuzujeme chování svoje i chování druhých.

Nositeli hodnot nejsou pouze jednotlivci, ale celé skupiny osob a společnosti. Hodnoty určují, co je pro subjekt správné a špatné, zákonné či nezákonné, ctnostné či nemravné atd. Chování jedince k okolí a jeho myšlení o okolí také určuje to, jak se hodnoty jedince shodnou s hodnotami skupiny či společnosti, ve které se pohybuje. To má vliv např. na to, jak jsme pracovně spokojeni a jak velký máme závazek k organizaci, ve které pracujeme. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012)

Steigauf (2011) zmiňuje jedenáct úkolů¹⁵, které leaderi musí plnit. Pro tuto práci je však důležitý úkol potvrzování a regenerace hodnot. Proto ho více rozebereme.

Svět je tvořen předáváním norem, cílů, očekávání a hmotných památek z minulosti. Vše, co je hmotné, je až sekundární, ale vše nehmotné je realita žijící v myslích všech lidí. V malé i velké komunitě funguje sdílení předpokladů, přesvědčení, zvyků a myšlenek, které motivují a určují budoucí směr. Mezi myšlenky patří normy a hodnoty. V každé skupině se řeší, co je správné a co špatné, co je lepší a co horší.

S každou generací či novými lidmi ve skupině se hodnoty obměňují a regenerují. Neustálá přestavba je nutná a nevyhnutelná. Zde je právě místo pro leadery. Udržovat živé prvky tradic, zvyků a hodnot. (Steigauf, 2011)

Maslow (1968) zmiňuje hodnotu, která je podle něho cílem pro lidstvo. Také uvádí, že každý autor ji nazývá jinak self-actualization, seberealizace, integrace, psychické zdraví, individualizace, samostatnost, kreativita, produkce, ale panuje shoda, že se jedná o realizaci potenciálu člověka, to znamená, vše, co se z člověka může stát, je humánní.

Pojem hodnoty má pro práci leaderů ještě jeden důležitý význam. Hodnoty mají nepostradatelný vliv na tvorbu vize¹⁶ (skupiny, společnosti, organizace). Pro nastavení vize je pro leadera velmi důležité znát vlastní hodnoty, hodnoty lidí, se kterými pracuje a hodnoty organizace. *Vize jsou ukotveny v hodnotách. Hodnoty se zasazují o pozitivní změnu a pohyb směrem k novým ideálům.* (Steigauf, 2011, s. 211)

¹⁵ Předvídání cílů, potvrzení hodnot, regenerace hodnot, motivování, řízení, dosažení funkční jednotky, důvěra, vysvětlování, služba jako symbol, reprezentování skupiny a obnovování (Steigauf, 2011, s. 19–24)

¹⁶ Vize obsahuje 5 charakteristik. **Obraz** – vize utváří obraz o budoucím, které by mělo zlepšovat současné. Je to představa, která ukazuje, jakým směrem by se skupina měla vyvíjet. Určuje společný směr, který může být napínavý, motivující a utvrzující. **Změna** – je již samotný akt, kdy je ukázána cesta k lepší budoucnosti. **Hodnota** – viz výše. **Mapa** – poskytuje jistotu, že skupina jde správným směrem, nezabloudí. Naviguje ke krátkodobým a dlouhodobým cílům. **Výzva** – vyzývá lidi k angažovanosti na vývoji a děláni něčeho navíc. (Steigauf, 2011)

Některé výzkumy (Procházka a kol., 2013) naznačují, že reprezentace skupinových hodnot, postojů a přesvědčení je pro úspěšné vedení důležitá. Vnímání leadera jako součást skupiny je druhou podmínkou z pěti, které Hayesová (1998) uvádí pro úspěšné vedení skupiny. Pokud je leader zvnitřněným členem skupiny, pocituje jistou sociální identitu a sounáležitost. Sociální identita a sounáležitost silně ovlivňují postoje všech jedinců ve skupině.

Existuje rozpor mezi ventilací postojů člověka. Odborníci tvrdí, že ne vždy jednání a chování jedince odpovídá postojům a hodnotám jedince. Ve vyjádření postojů a hodnot může hrát velkou roli sociální omezení a sociální strategie. (Procházka a kol., 2013)

2.4.2 Motivace

Motivace¹⁷ se pohybuje na rozhraní emocionální a duchovní inteligence, ale jelikož pro pojetí leadershipu je důležité sdílení vize, vnitřní nastavení skupiny a její hodnoty a postoje. Covey (2015) popisuje, že je to síla pohánějící kupředu, přikláníme se k zařazení do duchovní inteligence. Sám Covey uznává, že vymezení SQ a EQ, je o přístupu autora a vzájemně se tyto dva pojmy prolínají.

Pojem motivace je používán v mnoha významech a synonymech. Jedna z definic motivace říká, je to, *co dává podnět [hnací sílu] chování tím, že ho vyvolá, udržuje a řídí k dosažení nějakého cíle.* (Geist, 2000, s. 152–153) Veškeré chování je motivováno. Motivaci můžeme pokládat za cílově orientované chování. Jedinci s jasně motivovanými cíli jsou efektivně namotivovaní lidé. (Armstrong, 2007)

¹⁷ MOTIVACE znamená, že na lidskou psychiku působí specifické, vědomé i nevědomé vnitřní síly – pohnutky a motivy. Ty jedincovu činnost (chování – poznávání, jednání, vnímání) orientují určitým směrem a v tomto směru ho aktivují a udržují. Motivace působí ve třech dimenzích: **dimenze směru** (orientuje činnost určitým směrem, zaměřuje ji na určité podněty a odvrací od nežádoucích podnětů), **dimenze intenzity** (od různých stupňů intenzity se dále odvíjí míra snahy a rychlosti dosáhnout cíle), **dimenze stálosti** (vytrvalosti – schopnost překonávat překážky na cestě k cíli). (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012)

Základními pojmy jsou **motiv** a **stimul**. Motiv je určitá a jednotlivá vnitřní psychická síla (popud, pohnutka). Dá se chápat jako psychologická příčina či důvod k určitému chování jedince. Motiv působí, dokud není dosaženo daného cíle. Na chování člověka vždy působí celý soubor motivů najednou. Stimul a stimulační působení vnější působení na psychiku jedince, nejčastěji aktivním jednáním jiného člověka. Stimulem může být jakýkoli podnět, který ovlivní motivaci druhého člověka. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012; Nekonečný, 1992)

K motivaci je možné přistoupit ze dvou hledisek. První se dívá na motivy jako na vnitřní mentální pohnutky. Druhé hledisko pohlíží na motivaci jako na chování jedince ovlivňovaného vnějšími podněty (pobídkami). (Plháková, 2003)

Za zdroje motivace pokládáme ty skutečnosti, které přispívají ke vzniku motivace. Mezi základní zdroje motivace řadíme potřeby, které vznikají z nedostatku. Potřeby se projevují nelibým stavem napětí a primárně pocházejí z pudů. Dalším zdrojem motivace jsou pravidelně se opakující návyky, fixované a zautomatizované činnosti v určité situaci. Motiv zájmu určuje výběrovou zaměřenost na určité aktivity. Považuje se za zvláštní druh motivu. Hodnoty a postoje vytvářejí neopomenutelné motivy a hnací sílu (viz podkapitola 2.4.1). Poslední motivy jsou ideály, jež určují představu postavenou na ideji či představě. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol, 2012; Mikuláščík, 2007) Síla motivu určuje, jakou činnost budeme dělat první a jakou následující. (Plháková, 2003)

Tradičně užívaným způsobem motivace je metoda cukru a biče (odměny a trestu). V praxi podnikové sféry to vypadá tak, dělej dobře a výplata se navýší, udělal si chybu, strhneme peníze. Tato metoda může být účinná pouze do jisté míry. (Whitmore, 2014)

Od roku 1950 se na problematiku motivace začíná dívat z jiného pohledu. To zapříčinil odklon k behavioristickému modelu člověka Abrahama Maslowa a jím přednesené pyramidě hierarchie potřeb¹⁸.

Mnohdy i nevědomě lidé automaticky chtějí naplnit své potřeby. Pokud jsou motivační systémy kladené leaderem blíže k potřebám lidí, které chce motivovat, tím je motivace účinnější a výsledek efektivnější. Problémem je, že člověk se nikdy nenachází na jedné úrovni Maslowovy hierarchie potřeb. Jedinec se pohybuje na úrovni několika z nich podle působení vnitřních a vnějších faktorů. (Whitmore, 2014; Armstrong, 2007, Robbins a kol, 2004)

Maslowova hierarchie potřeb (Whitmore, 2014, s. 121)

¹⁸ MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB = je základním východiskem pro vedení a koučování lidí. Hierarchie potřeb je založena na uspokojování potřeb. Vyhází ze základních potřeb, které člověk potřebuje k bytí a vrcholí až potřebou seberealizací. Zatímco první 3 stupně jsou zaměřené externě, poslední dva stupně jsou interní (zaměřené na nitro jedince). Maslow tvrdil, že je nutné uspokojit jednotlivý stupeň, aby bylo možné přejít na stupeň vyšší. Jakmile je stupeň uspokojen přestává být předmětem motivace, i když žádný stupeň nelze plně uspokojit. (Whitmore, 2014; Robbins a kol., 2004)



Naplnění Maslowovy pyramidy v praxi pracovního prostředí vypadá následujícím způsobem. Práce je zdrojem příjmů, které zprostředkovávají potravu, ošacení, vodu a bydlení uspokojující fyziologické potřeby. Jistota pracovního místa vyvolává pocit bezpečí. V pracovním prostředí je jedinec součástí komunity, navazuje přátelství. Z každé pracovní pozice je možnost kariérního růstu a povýšení, tím jedinec získává prestiž a uznání od ostatních lidí. Dalším stupněm pyramidy je sebeúcta, tím i důvěra ve vlastní schopnosti. Ta je propojena s navyšováním pravomocí. Vzniká zde důvěra v jedince, že je hoden rozhodovat. Na tomto stupni mnoho manažerů a leaderů končí z důvodu pocitu ohrožení jejich vlastní pozice a případné kontraproduktivity. Dalším stupněm je seberealizace, ta může přinést mnoho nových nápadů od následovatelů, inovací a potencionálu. Vedení však musí zajistit, aby se aspoň část realizovala a stala realitou. V opačném případě snažení bude působit demotivačně. (Whitmore, 2014)

Úroveň vedení je možné hodnotit podle toho, jak jsou naplňovány poslední dva stupně pyramidy. Je však pochopitelné, např. v období hospodářské recese, že lidé se začnou soustředit na plnění nižších potřeb, než je potřeba seberealizace.

Motivace následovníků

Práce s vnitřní motivací je účinnější pro pozitivní výsledek než vnější motivace. Úkolem leaderů je působit na následovatele takovými motivy, aby si je následovníci vzali za vlastní a působily na ně jako zvnitřněný systém motivů. Tím leader dosáhne

mnohem vyšší výkonnosti. Whitmore (2014, s. 125) tvrdí, že *pro dobrého lídra je důležitější „Proč“ než „Jak“*.

Herzberg seskupil 5 nejvýznamnějších pracovních motivátorů: pocit úspěšnosti, pocit uznání, pocit odpovědnosti, zajímavá práce, perspektiva postupu. (Hartl, Hartlová, 2000)

Steigauf (2011) uvádí jedenáct úkolů leaderů (viz kapitola 2.5) jedním z úkolů leadera pro následovníky je motivování. Je nezbytné, aby vůdci otevírali a zprůchodňovali již existující motivy kolektivu, kterých je v každém kolektivu velké množství. Pro vysokou efektivitu by leadeři měli zvolit takové motivy, které slouží k naplnění cílů. Tím by měli přihlížet i k nastavení a motivaci jak jednotlivců, tak celé skupiny. Motiv vyvolané leaderem by měly vyvolávat úsilí, sebeovládání, pohánění k cíli a vychovávání.

Motivace penězi je ve společnosti velmi účinná. Herzberg a kol. zpochybnil účinnost peněz jako motivaci. Nedostatek peněz může přinést dlouhodobou nespokojenost, avšak dostatek nepřináší trvalou spokojenost. Nicméně peníze jsou prostředkem pro uskutečnění mnoha cílů a základních potřeb. Efektivnosti peněžní motivace záleží na žebříčku priorit a hodnot jedince. (Armstrong, 2007)

3 Leadership: rozdílnost mezi muži a ženami

Již od dávných dob existovala nepsaná dohoda o dělbě práce mezi mužem a ženou. S postupnou emancipací se pravidla v moderní společnosti měnila a dnes můžeme vidět ženy na vedoucích pozicích a sledovat rozdílnost stylu vedení v praxi a ne pouze jako akademickou otázku.

Literatura uvádí, že způsoby vedení lidí leaderem – mužem a leaderem – ženou se liší, avšak nemůžeme říct, který je lepší či efektivnější. Ženy si vybírají spíše demokratický a participativní styl, který podporuje spoluúčast, posiluje sebedůvěru svých lidí, předává moc a spoléhá se na charisma, zkušenosti, kontakty a silné interpersonální dovednosti. Propojuje pracovní a osobní motivace s cíli organizace. Přiklání se k transformačnímu stylu vedení. To vyplývá z celkové výchovy dívky, která je ve většině případů vychovávána s orientací na rodinu, s efektem vyšší sociální citlivosti a pečovatelské. (Robbins a kol., 2004; Mikuláščík, 2007)

Muži spíše sahají po direktivním a autoritativním stylu. To způsobeno tím, že pokud muž použije tvrdší přístup k okolí, okolí nezareaguje tak negativně, jako kdyby stejně tvrdý přístup použila žena. Muži spoléhají na formální autoritu a směřují k využívání transakčního stylu vedení. Výchova chlapců bývá obecně řečeno vedena k samostatnosti, techničnosti a ukázce vlastní síly. (Robbins a kol., 2004; Mikuláščík, 2007; Procházka a kol., 2013) Ve většině organizací je ve vedoucí pozici muž. Předpoklady pro dobrý a efektivní leadership mají však obě pohlaví.

Procházka a kol. (2013) ve své publikaci uvádí několik výzkumů, které vysvětlují, proč ženy obsazují méně vedoucí pozice. Jedním z důvodů je, že zaměstnanci nemají zájem o ženy v manažerských pozicích¹⁹. Další výzkum dokládá, že většina lidí se domnívá, že panuje nesoulad ve vnímání role ženy a role leadera. Lidé přičítají leaderům typicky mužské charakteristiky, jež žena nemůže dosáhnout. Tento názor vytváří předsudky vůči ženám – leaderům. V leadershipu jsou přisuzovány mužům vyšší úrovně kompetencí. Stejně kompetentní leader – muž je uznán za schopnějšího než stejně kompetentní leader – žena. Teorie očekávaného statusu přináší leaderům – ženám další předsudky. Status je v podstatě podoba stereotypů

¹⁹ 78 % českých mužů a 80 % českých žen by raději nemělo ženu jako svého nadřízeného. To samé lze pozorovat v Německu, Polsku, USA nebo ve Velké Británii. To zřejmě souvisí s tím, že si stejný počet lidí myslí, že by přítomnost ženy ve vedení nezlepšila výkonnost. (Procházka, 2013)

a předsudků, které mohou obsáhnout nejen jednotlivce, ale i celé skupiny. Pokud je žena vnímána jako méně dominantní, vlivná, technicky zručná, vytváří se efekt skleněného stropu (glass ceiling effect). To znamená, že přes rovnost genderu nemá jedno pohlaví šanci dostat se na určitou pozici. Podobně popisovaný je i tzv. dvojitý standart (double standard). Kdy na jednu skupinu jsou kladeny vyšší nároky než na skupinu druhou.

Dalším neopomenutelným faktem je, že muži mají zájem o vyšší pozice. Vychází to z toho, že ženy si vybírají své partnery podle socioekonomického statusu. Hledají někoho, s kým budou finančně zabezpečené. Muži si však své partnerky vybírají spíše podle fyzické atraktivity. Více mužů na vedoucích a vyšších pozicích je proto, že muži o tyto pozice, na rozdíl od žen, projevují zájem. (Procházka a kol., 2013)

4 Metodologie výzkumu

Výzkumný problém

Práce se zabývá pojetím leadershipu a pojetím principů leadershipu v praxi, primárně ve formování jedince jako leadera.

Pojem leadership je velmi rozšířený. Jaký směr je pro jedince důležitý, aby se stal efektivním a úspěšným leaderem? V historii lze nalézt, že se objevuje mnoho velkých osobností, kteří se mohou nazvat leadery. Jsou to Alexandr Veliký, Julius Caesar, Jana z Arku, Abraham Lincoln, Henry Ford, Martin Luther King, Matka Tereza či na české scéně Václav Havel. (Steigauf, 2011) Ve výzkumném problému a otázkách se zabýváme tím, co všechny leadery spojuje v oblasti osobní charakteristiky a je důležité pro leadery v dnešním pracovním prostředí.

Leader je charakterizován jako osoba, která lidi vede, inspiruje a ukazuje směr. Je však důležité podotknout, že nejdříve leader musí vést sám sebe, znát sám sebe a poté může efektivně vést ostatní. (Kratochvíl, 2010)

Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum se snaží porozumět danému problému. Výzkumník pomocí analýzy textů a dat vytváří komplexní obraz, kde informuje o názorech účastníků výzkumu. Hlavním úkolem je dobrat se k závěru, proč se chovají určitým způsobem v daném prostředí, proč jednají určitými způsoby a jak chápou to, co se právě děje, a jak organizují své každodenní aktivity a interakce. (Hendl, 2012)

Kvalitativní výzkum je kritizován za to, že je to soubor subjektivního vnímání výzkumníka a jeho dojmů. Proto je nemožné ho replikovat a zopakovat. Pracuje s omezeným počtem jedinců a pravděpodobně by se jiný výzkumník nedobádal zcela stejných výsledků. Na to navazuje obtížná zobecnitelnost výsledků. (Hendl, 2012)

Výhody však kompenzují nevýhody. Kvalitativní výzkum nám dává možnost hloubkového popisu případu. Poskytuje nám popis vývoje daného fenoménu v průběhu sběru dat. (Hendl, 2012) Kvalitativní výzkum výzkumníkovi dává možnosti propojit několik výzkumných metod současně, např. pozorování a interview. Tím vykazuje velkou výhodu a možnosti získání většího množství informací. (Mioviský, 2006)

Cíle praktické části

Cíl praktické části bakalářské práce je zmapování osobních specifik úspěšných leaderů. Tato specifika mají potenciál pro uplatnění sociálního pedagoga, který se v mnohých případech může stát inspirativním vzorem pro ostatní. Pro sociálního pedagoga je důležité umět pracovat s vnitřní motivací lidí a vedením lidí. Je také potřebné, aby dokázal zorganizovat, naplánovat a inspirovat jedince k efektivní práci, která je baví.

Stanovení výzkumných otázek

Které osobní oblasti je nutné rozvíjet pro to, aby se jedinec stal úspěšným leaderem?

Které oblasti je důležité rozvíjet v oblasti fyzické inteligence?

Které oblasti je důležité rozvíjet v oblasti mentální inteligence?

Které oblasti je důležité rozvíjet v oblasti emoční inteligence?

Které oblasti je důležité rozvíjet v oblasti duchovní inteligence?

Metoda získávání dat

Jako metodu pro získání dat jsme zvolili polostrukturovaný rozhovor s návodem. Tato metoda dává možnost pracovat se seznamem okruhů a otázek, které je nutné probrat s respondentem. Nebylo nezbytné dodržet přesné pořadí otázek či okruhů. Okruhy je dobré naplánovat i zrealizovat tak, aby na začátku byly nenáročné otázky a postupovalo se k náročnějším či citlivějším otázkám. (Hendl, 2012) Cílem rozhovoru je zjistit, jak dotázané osoby vnímají svět okolo sebe, jaké významy přiřazují k prožívaným událostem svého života. (Gavora, 2008)

Rozhovory byly realizovány v přirozeném prostředí respondentů, nejčastěji v prostorách vlastní firmy. Rozhovory byly uskutečněny v období leden až březen 2016. První kontaktování většiny respondentů proběhlo již během roku 2015. Rozhovory trvaly cca jednu hodinu. Respondenti obdrželi prohlášení o anonymitě a použití pouze pro tuto bakalářskou práci. Záznam rozhovoru byl zaznamenán na diktafon a následně doslovně přepsán. Přepis byl poslán respondentům pro korekturu.

Citace jsou zapsány doslovně. Cíleně jsme však změnilí všechny koncovky z ženského rodu na mužský. Učinili jsme tak z důvodu zachování anonymity.

Vzorek výzkumu

Data jsou sesbírána ze čtyř rozhovorů. Pro genderovou vyváženost jsou dva rozhovory se ženami a dva rozhovory s muži.

Respondenti nebyli vybráni náhodně. Oslovili jsme je na vzdělávacích akcích nebo seminářích o leadershipu, nebo byli kontaktováni na základě doporučení.

Všichni respondenti se zabývají leadershipem a inspirováním lidí více než 15 let. Respondenti byli vybíráni podle toho, že svoji pozici ve vedení nezdědili nebo jim nebyla přidělena. Všichni začínali jako pracovníci na nízkých pozicích a vypracovali se na vedoucí firem. Faktorem pro výběr bylo, že každý respondent má zkušenost s vedením týmu minimálně padesáti lidí.

Metoda analýzy dat

Jako metodu zpracování dat jsme zvolili vytváření trsů. Tato metoda slouží k seskupení a koncentrování určité skupiny výroků. Trsy vznikají vzájemným překryvem podobnosti získaných dat. Seskupením informací vznikají zobecnění indukované teorie, která vznikla z určitých opakujících se znaků dat. (Miovský, 2006)

5 Interpretace dat

V této části práci rozebíráme jednotlivé pozorované oblasti ze života leaderů. Jednotlivé trsy, byly vytvořené před analýzou rozhovorů. Je to z důvodů nastavení výzkumných otázek, které cíleně míří na níže zmíněné trsy.

Pro naši práci je důležité zdůraznit, jak respondenti pohlízejí na problematiku leadershipu a jaký by podle jejich názoru leader měl být. Proto jsme zařadili do rozboru i trs leadership, ve kterém rozebereme to, jak respondenti vnímají leadership jako takový a osobnost leadera.

V práci uvádíme citace z rozhovorů. Je to z toho důvodu, aby čtenář této práce měl přímý kontakt s výroky respondentů, informace byly zprostředkované bez filtrů a tím bylo snáze dosaženo cíle této práce.

TRSY	POLOŽKY
Leadership	Pojetí leadershipu
	Osobnost leadera
Fyzická inteligence PQ	Odpočinek/relax
	Stres v práci
Emoční inteligence EQ	Sebeřízení
	Komunikace
Mentální inteligence IQ	Rozvoj kompetencí
	Sebevzdělávání
Duchovní inteligence SQ	Postoje a hodnoty
	Motivace

Trs: Leadership

Pojetí leadershipu

Respondenti odpovídají na otázku, zda vidí rozdíl mezi leadershipem a managementem. Jednotlivě respondenti říkají o leadershipu následující.

R1: *V leadershipu se dějí věci správné a k tomu správně. Je to o tom směru, to znamená má tu strategii, má tu vizi.*

R2: *Leadership je vedení lidí jako týmu za nějakým společným cílem, bez presování od vedoucího někam a bez přílišné kontroly. Tak aby i za patnáct let se ty lidi potkávali.*

R3: *Leadership zapaluje lidi. Musí dát lidem nějakou vizi a nadchnout je pro tu činnost. Ukázat jim horizont nebo ještě mnohem dál a nadchnout je pro to, aby tam rádi*

s vámi šli. Lidí měli chuť dělat, protože si myslí, že se můžou něco naučit, inspirovat, získat podporu a rozhodně to nestojí na tom, že budou stát na místě a čekat na úkoly.

R4: Jako rozdíl mezi vizionářstvím a organizováním. Leadership má blíže k vizionářství, to znamená, musí získat spolupracovníky nebo ty ostatní pro svůj směr. Ukazuje ostatním cestu.

Osobnost leadera

Respondenti odpovídali na otázku, jaký by podle nich leader měl být. Následující citace jsou však použity i z jiných částí rozhovoru, kdy se respondenti vyjadřovali k činnosti a významu leadera.

R1: Často je i tím neformálním vůdcem, který mě může inspirovat k životním změnám, a rád si s ním zajdu po práci na pivo. Leader by měl zůstat lidský. To znamená, je to pořád člověk s úctou a respektem vůči ostatním. Při tom, aby šel po cílech, protože je za ně zodpovědný, ale přitom byl spravedlivý a důsledný. Je tam i ta přísnost, ale i ta vlídnost, zůstává tam respekt vůči lidem, a to je ten otisk, který vlastně v nich zůstane.

R2: Tak já když předstoupím před ten tým, tak řeknu, že jsem šerpa. Mě to trochu navozuje. To znamená, že já jsem tam šerpa, která táhne ten baťoh, ví přesně ty informace, má to penzum těch informací a táhne to tam na tu Kdvojku. A oni jdou za ním, já jsem tam takový ten průvodce. Takže já nazývám tu svoji roli, že jsem průvodce a v podstatě šerpa. To není následování, ale inspirace. Leader má inspirovat toho člověka, aby chtěl na tom projektu dělat, aby se účastnil toho tvoření něčeho nového, aby dolehl na tu Kdvojku. Pro mladší kolegy by měl být mentor, kouč. Dobrý leader vnukne myšlenku a oni si ji pamatují. [...] Leader by měl být přirozený. Pro mě nejzásadnější přirozenost toho člověka. To znamená ujasnit si, jestli je to, co opravdu chci, vést lidi. Vím, že jsem na to dostatečně silná osobnost a buď mi to půjde, nebo ne. Leader je člověk a to je člověčenství.

R3: Nevím, jestli říct, že kvůli němu anebo prostě kvůli té ideji, ze sebe vydáte maximum a bude vás to těšit. Měl by mít jiskru v oku, úsměv na tváři a nebrat se moc vážně. Být hlavně lidský.

R4: Člověk musí být přesvědčivý, vyzpytatelný, nesmí lhát a pokud možno nesmí ani mlžít. Musí mít vizi a tu vizi musí dokázat sdělit svému týmu. Leader by měl rozeznávat dobro a zlo.

Následující otázka pro respondenty zněla: Jste takový? Odpovědi byly, *Snažím se* nebo *Musíte se zeptat mých lidí*. Respondenti v této otázce tedy popisují to, o co se snaží a co si osvědčují každý den v praxi.

Trs Fyzická inteligence PQ

Odpočinek/Relax

Každý z respondentů si organizuje svůj volný čas jiným způsobem. R2, R3 a R4 uvádí, že jejich volný čas je úzce, nebo zcela propojen s prací. **R4:** *Když člověk bere práci vážně, tak prostě dělá nejenom, když sedí za stolem, ale dělá i v autě, přijede domů a přemýšlí, píše si poznámky, aby to nezapomněl druhý den.* R4 tvrdí, že ho práce už tolik nebaví, vnímá ji jako „dřinu“, poté však zmínil, že svou pozici připravuje na předání.

R1 striktně dodržuje svoji pracovní dobu. Je to pravidlo, které se snaží dodržovat. **R1:** *Těch patnáct minut ještě v autě si dojíždím většinou pracovní věci, telefonáty, a jakmile přijíždím domů, já vypínám vyzvánění u mobilu a přestávám pracovat.*

Respondenty práce baví a naplňuje. Je to velmi významný základ toho, že svoji práci dokážou vnímat i jako relax.

Každý respondent má skupiny lidí mimo pracovní prostředí, se kterými může trávit volný čas. Všichni poznají, kdy je čas pro odpočinek, a mají své aktivity, které jim ho zprostředkují.

Respondenti muži pro svůj odpočinek volí aktivní sport. Můžeme předpokládat, že je to z důvodu, že od mládí jsou ke sportu vedeni. Je zřejmé, že se díky sportu naučili disciplinovanosti a snášení stresové zátěže. Respondentky ženy nevyužívají aktivního sportu jako odpočinku. Volí jiné formy.

Stres v práci

Respondenti využívají tři způsoby, jak usnadnit práci se stresem.

Každá osoba má jistou odolnost vůči stresu. Pro respondenty je typická vyšší odolnost. **R4:** *Dlouhodobě jsem schopen snášet obrovskou hladinu stresu. Dlouhodobě. To jsem se naučil, já se v mládí živil jako vrcholový sportovec, to byla jenom bolest a stres. Takže jsem se naučil snášet bolest a stres.* Mohli bychom to také nazvat jako vyšší frustrační toleranci.

Dalším faktorem, který ovlivňuje reakce na stres je dovednost být nad věcí. Pohlédnout na problém jako na promítající se kulisu, a tím si vytvořit určitý odstup, ze kterého se snáze stresová situace řeší.

Třetím faktorem je potřeba stresu pro určitý výkon. **R4:** *Dokonce bych řekl, že určitá míra stresu je nezbytná proto, abych fungoval stoprocentně.*

Obrana či příprava, jak budoucí stresové situace řešit, je také z výpovědí tázaných jednoznačná. Respondenti se shodují, že nejlépe se odolává, pokud se člověk učí ze zkušeností. Dále pozorují, jak podobné situace řeší kolegové či jejich bývalí nadřízení. Tím získají určitou praxi. Díky tomu mohou použít řešení jako vzor pro své jednání nebo varování, jak nejednat. Zkušenosti a poučení z nich je, podle respondentů, velmi dobrá obrana.

R2: *Velká výhoda je, že když máte určitý věk a není vám třicet, tak už jste nějakou podobnou situaci zažila. Takže není to něco, co bych už neznal. Už to dřív proběhlo, buď jsem toho byla účastníkem já jako normální referent někde kdysi dávno, a vím, jak to vyřešil můj vedoucí. Takže to je dobrý příklad. Anebo prostě jsem tu situaci zažil na vedoucí pozici, takže se z ní nehroučím.*

Všichni respondenti si zakládají na týmovosti a dobré atmosféře na pracovišti, která zabraňuje přítomnosti nezdravého stresu. To se odvíjí od otevřené komunikace, zabraňování tomu, aby problém na pracovišti nenastal, nepřítomnost stresu zajišťují i dobré vztahy mezi kolegy (žádné politikaření, pomlouvání atp.), dále tým musí mít smysluplnou práci, která tým naplňuje, pevné a inspirativní vedení s vizí.

R3: *Víte co, já jestli něco nesnáším, tak je to buzerace a jako já jsem sám tak nastavený a já sám potřebuju vlastně ke své existenci rozlet a svobodu, takže já ji těm lidem dávám. Já samozřejmě, v uvozovkách, je tlačím k tomu, aby ze sebe dávali to nejlepší, protože sám na sebe mám vysokou laťku, a oni to vidí.*

Trs Emoční inteligence EQ

Sebeřízení

Všichni respondenti v rozhovorech podotkli, že každá pozitivní vlastnost se může stát negativní a naopak. Respondenti bez většího váhání své vlastnosti vyjmenovali, což značí o tom, že mají o sobě jistý obraz a že znají sebe sama. Ve většině případů uvedli i příklad, jak se jejich vlastnosti projevují.

Pro představu uvádíme i citace z rozhovorů, které přinášejí lepší obraz o tom, jak to respondenti mysleli. Vlastnosti se vzájemně prolínají u všech respondentů.

Zdravý selský rozum / Fištrón (R2: *Co mi říkala babička na tom poli, tak ono je to uplatnitelný pořád. Jo, ten opravdu selský rozum, vzít rozum do hrsti, jedna a jedna jsou dvě.)*

Umět hledat nová řešení (R3: *Jeden můj kolega vždycky říkal, až ty jednou řekneš, že něco fakt není příležitost, tak my na to vydáme tiskovou zprávu.)*

Komunikativnost (R2: *Protože vy delegujete úkol, tam je nejdůležitější to dobře vykomunikovat, říci, co vlastně chcete.)*

Disciplinovanost (R1: *To znamená, venku prší, ale jdu na trénink, venku svítí sluníčko, jdu na trénink. I když se mi zrovna nechce, jdu na trénink. Protože tam tu partu v tom nenechám. A tohle když do sebe ten mladý člověk dostane, tak ve své podstatě zase tou analogií se to dá přenést do toho pracovního života. Prostě je zvyklý na tu disciplínu, na to, něco jsem slíbil, tak to jako splním a dotáhnu to.)*

Zodpovědnost (R1: *Být padouch, to nedá žádnou práci ve své podstatě. Ale vybudovat si kredit a charisma jako Vinnetou, to je dlouholetá práce a kdo chce dlouhodobě na sobě pracovat?)*

Strategické myšlení (R2: *Ale není to nic jiného, že máte plán b, c, d, pro případ, že áčko selže. Ono se to vyplatí v životě.)*

Perfekcionalismus (R2: *Všichni mí lidé, kteří jdou prezentovat ven, tak máme nejlepší prezentace. Protože jsou naučení ode mě, že jsem precizní a že chci i tu precizní práci od nich.)*

Nadšení pro věc (R3: *Lidi jako jdou do věci, zkoušej si to a kolikrát ti kluci, co pro nás ty aktivity dělají, říkají, s Vámi je to tak jednoduchý. Vy uděláte každou blbost.)*

Pracovitost (R2: *A co děláš od půlnoci do rána. To je heslo naší rodiny.)*

Pokora (R2: *[Babička] vždycky učila, že když jdu nahoru, tak mám myslet, že jednou taky můžu být zkopnuta dolů a měla bych po těch stupních s těmi lidmi udržovat dobré vztahy. Není potřeba o všem mluvit, není potřeba říkat, komu jsme pomohli, není potřeba ukazovat navenek, co jsme všechno udělali, máš to tady. Tady Ti to zůstane a není potřeba být okázalí.)*

Integrita (R2: *To, co myslím, to říkám a to dělám.)*

Vůle (R4: *Bez vůle nic nejde. Člověk se musí naučit trpět, musí se naučit prohrávat, aby mohl vítězit, aby mohl něčeho dosáhnout, bez toho to nejde.)*

Nezlomnost (**R1**: *Něco jsem slíbil, tak to splním a dotáhnu to.*)

Cílevědomost a optimismus / pozitivní přístup jsou vlastnosti, které respondenti neřekli přímo, ale jsou zde zařazeny na základě dedukce z výpovědí.

Soupis těchto vlastností může působit pouze jako soupis pozitivních vlastností. Dotazovaní však vyjmenovali tyto vlastnosti i jako negativní, pokud se to vezme ve vysoké míře. **R1**: *Jestliže člověk má nějakou vlastnost, která je i pozitivní, ale má ji moc silnou, tak už se stává i negativní (smích). Protože všeho moc škodí.* **R3**: *Ještě bych tam dal tu flexibilitu, vlastně to můžete i otočit, že někdy pro některý lidi je to, to může být problém. [...] může být i třeba moje ultrapracovitost, to může být i negativní vlastnost, že jsem schopný sám sebe a možná i některé lidi okolo sebe utavit.* Mohou to být vlastnosti jako nadmíra pracovitosti, extrémní cílevědomost, velké nadšení pro věc i nadmíra pozitivního přístupu může vytvářet nezdravé klima na pracovišti i nepříznivé podmínky pro jedince.

Tři dotazovaní uvádí, že základ těchto vlastností si přinášejí již z dětství. Hodně se odvíjí od toho, kdo na ně měl hlavní výchovný vliv a ke komu vzhlíželi.

R3 uvádí příklad: *Pokud se jedinec dostane z pozice dvě na pozici jedna ve firmě, je nutné udělat si vnitřní inventuru sám v sobě a přistoupit ke své pozici sám za sebe a nelze ke své vedoucí pozici přistoupit jako kopie někoho.*

Komunikace

Komunikaci staví leadeři na vrchol všeho v rámci jejich firemních týmů.

R3 říká, že: *v rámci firmy je komunikace jako alfa a omega a vždycky je jí málo. I když budete mít pocit, že toho uděláte dost, tak vždycky to bude o tom, že vám lidi řeknou, že tomu třeba nerozumí.*

Komunikace je propojená s **důvěrou**. Pokud následovníci leaderovi nedůvěřují, tak mu ani neporozumí.

Leader R1 podotýká, že pokud přijde do týmu nějaká náročná stresová situace, je nutné, aby tým na to byl připravený komunikačně.

Pro komunikaci označují za klíčové aktivní naslouchání, o které se všichni respondenti snaží a usilují o ně. R1 tvrdí, že *aktivní naslouchání je něco, k čemu člověk dožívá, že se opravdu snaží dokázat kolegům, že nejen poslouchá, ale i naslouchá.* **R1**: *Tím jak z toho mládí, kdy většina chce být excentrická, ukázat se, chtějí se, musíme se prosazovat my samečci, vůči vám samičkám a snažíme se prostě urvat tu pozornost,*

a tak jde o to ukázat prostě, že mám na to, zajistit to hnízdo, a v té analogii o to jde, o prosazování se. A naslouchání je ve své podstatě pravý opak. Je to o tom najednou se vyklidnit a myslím si, že zrovna tohle lidi může hodně naučit v partnerství. Tím pádem ano, můžu říct, že určitě lidé, když za náma přijdou, tak ví, že se jim naslouchá. Ví, že je posloucháme, ale jim i doopravdy nasloucháme.

Z komunikace vyplývá i mnoho principů, které uvádíme na konci práce jako principy pro budování leadershipu. Jsou to principy jako otevřená komunikace. V efektivní komunikaci by se nemělo mlžít a lhát. V komunikaci by měla panovat důvěra mezi komunikantem a komunikátorem.

Zajímavým výsledkem je, že se všichni respondenti učí **delegovat**. Všem to zabírá určitý a náročný čas. Dva respondenti i s dvacetiletou zkušeností s vedením lidí říkají, že se to stále nenaučili tak, aby dokázali říct, umím delegovat.

Respondent 2 podrobně popisuje, co je důležité při komunikaci a delegování.
R2: *Při delegování je nejdůležitější důvěra, protože vy delegujete úkol, tam je nejdůležitější to dobře vykomunikovat, říct, co vlastně chcete. To znamená, deleguji ti úkol a cílem je toto a ta druhá strana, musí být v takové situaci jako vůči mně, jako vedoucí, že řekne, promiň, já Ti nerozumím, co mi říkáš, můžeš mi to zopakovat znova, protože ne vždycky se můžu vyjadřovat úplně přesně, protože jsem rozběhaný na více mozkových závitů. Musím to dobře vykomunikovat, druhá strana nesmí se bát zeptat, to je velký problém zaměstnanců, nebát se zeptat, a když to se vykomunikuje, tak musím říct, kdy to chci, jak to chci a jak to má vypadat. Co má být cílem tady toho úkolu, a potom opravdu to nechat ležet ve smyslu mého mozku, a nechat to na splnění toho člověka. Když to časově nesplní, tak komunikujeme, čemu jsme neporozuměli, které části jsme nerozuměli, když jsme řekli deadline prvního druhý.*

Trs Mentální inteligence IQ

Rozvoj kompetencí

R2: *Dobrý leader nebo manažer, jakýkoli vedoucí, by se měl pořád vzdělávat.*

Na otázku, zda bylo nutné pro to, aby se respondenti dostali na svoji pracovní pozici, změnit svoje zažitá paradigmat, odpověděli tři respondenti ano. Tvrdí, že se museli naučit většinu či všechno. Všichni dotázaní se však shodují na tom, že se jedinec musí neustále učit a zvyšovat své kompetence. Zvětšovat své schopnosti a dovednosti,

a to nejen u sebe, ale i u svých následovníků. **R3:** *Podle mě se píše, že všechno je cesta, tak to je velká pravda. Jo, že vlastně na té cestě pořád je potřeba se vylepšovat a vnímat věci okolo sebe.*

Podle výpovědi respondentů je zřejmé, že se nejlépe učí tak, že tu danou činnost udělá, i když ji zpočátku neumí. Tvrdí, že nejlepší cestou, jak něco nového umět, je, si to vyzkoušet. **R4:** *Nejlíp se učí tím, že je potřeba to udělat, a tak to uděláte. Nejlíp se člověk naučí tím, že to musí udělat. Buď se rozhodneš, že to musíš udělat nebo nemáš [zakázku]. Vždycky říkám, nemám jiného zbylí, musím to udělat, musím se naučit.*

Respondenti se shodují na tom, že se efektivně učí ze zkušeností. V prvotní chvíli nemusí být zřejmé, že to bude užitečné, ale v následujících situacích to může být prospěšné. **R3:** *Po nějaký době mi většinou nastane moment, kdy to, že jsem si tou předchozí situací prošel, můžu použít a využít k něčemu, co mě vůbec nenapadlo, že bych to mohlo být dobré. R2:* *Musíte si to odšlapat, i já jsem začínal úplně jako normální referentík. Takže se to musí odšlapat.*

Všichni tázaní nepodceňují sílu vzdělávání. K rozšiřování znalostí využívají různých kurzů, školení, odborné literatury atp. **R4:** *Já se celý život snažím vzdělávat, vychovávat a organizovat. Hodně čtu Scotta Pecka, on to nazývá aktualizovat mapy. Celý život se snažím poctivě aktualizovat. Ta vůle, pořád aktualizovat mapu, pořád aktualizovat to, co dělám. Takto se pokouším kompenzovat negativní vlastnosti, poznávat slepé uličky, jak ve vývoji firmy, tak ve svém chování, zkrátka vracím se. Nikdy se nezastavím, nestojím na místě.*

R3: *Každá krize a každý stres je příležitost k tomu, jak to dělat v budoucnu líp.*

R3: *Myslím si, že je potřeba na sobě pořád pracovat. Pořád měnit svoje zažitý věci. Protože to, co šlo, tak už třeba teď nejde, nebo zjistíte, že ta firma je v jiný fázi. No a někdy se musíte, podle mě, se neustále vyvíjet. Nejde to si myslet, teď už to všechno vím, tak teď už to jako bude dobrý.*

R2: *Pořád na sobě pracujeme. To musí být odžité, i s tím nepříjemným.*

Trs Duchovní inteligence SQ

Postoje a hodnoty

Postoje a hodnoty jsou předávány z generací a často, jak sami respondenti uvádí, si přenášejí jisté vzorce z rodiny, kde také primárně našli vzory pro svůj budoucí směr v životě.

Další idoly našli respondenti i v jiných oblastech života. Nemůžeme však tvrdit, že by měli všichni své vzory, jak osobní tak pracovní, v jedné osobě. **R4:** *Snažím se hledat vzory v lépe pracujících, v lépe fungujících firmách kolem mě.* **R3:** *Já nemám jakoby jeden vzor. Já to mám tak, vždycky si беру z různých lidí různé věci.*

Dotazovaným byla položena otázka, co je pro ně důležitější na žebříčku hodnot, zda budování vztahů se zaměstnanci nebo zákazníky. Respondenti R1 a R2 po hlubší úvaze říkají, že pro ně jsou důležitější vztahy se zaměstnanci, protože tvoří jejich prodloužené ruce jednání. R2 však dodává, že v praxi tuto teorii nelze zcela aplikovat a měla by důležitost budování vztahů vyrovnaná. R4 přikládá vyšší hodnotu zákazníkům. Odůvodňuje to tím, že jeho firma je ve velmi specifické branži, počet zákazníků je omezen a je mnohem složitější a náročnější sehnat zákazníka než zaměstnance. R3 k této otázce přidává další rozměr. **R3:** *Já bych to dal tak, že pro mě je asi nejdůležitější budovat vztahy s lidmi a je úplně jedno, jestli ten člověk je můj zaměstnanec nebo můj zákazník nebo můj obchodní partner nebo něco jiného. Já vždycky ty lidi vidím jako lidi. Jestli je to zákazník nebo můj týmový hráč, pro mě nehraje žádnou roli.*

Z rozhovorů s respondenty je na první pohled zřejmé, že ze své pozice nenahlízejí na své okolí s opovržením nebo nadřazeností. Svě postavení budují na vzájemném respektu a pomoci. Je to viditelné na tom, že jsou ochotni sdílet své znalosti a dávají příležitost ostatním lidem, nejen lidem z jejich týmu, v osobním i pracovním rozvoji a růstu. Dokazují jisté sebepoznání a to jim umožňuje nedělat ostatním, co sami nemají rádi. Vše se to nejen odráží v pracovním životě, ale také v osobním životě, kde fungují stejné principy. **R1:** *I ty děti vás můžou respektovat, ne jenom kvůli tomu, že jste ten velký člověk, který nad nimi stojí, ale protože cítí, že je to tak dobře.*

Respondenti neodpovídají těm vedoucím, kteří pouze sedí za stolem. Patří k těm, kteří jdou mezi své lidi. Sahají si na práci. To přispívá k jejich zdůrazněné hodnotě pracovního prostředí. **R1:** *Když je dobrý klima mezi lidmi, tak jsou schopni udělat*

daleko víc, než když máte profíky. R4: Podnik jde tím směrem, který jsem vymyslel nebo prokopal. Pak jde podnik cestou, která má smysl. O to se snažím, aby naše počínání mělo smysl a užitek.

Prostředí je přímý ukazatel toho, jaké hodnoty a postoje leader má. Pomocí sdílené vize jsou vtiskovány do firemní kultury.

Leadeři se vyznačují tím, že mají na sebe vysoké nároky. Jsou ochotni vystoupit z komfortní zóny. Hledají nová řešení a nevzdávají se. Pohlíží na svoji práci jako na relax anebo na něco, co má smysl. Jejich postoj odpovídá tomu, že i z pozitivních věcí se můžou stát negativní a naopak.

R3: Podle mě to, co je tam vždycky nejdůležitější, je ten, jak se říká v angličtině, ten itent, ten záměr, se kterým do té interakce jdete, protože když vám tady položím na stůl ostrý nůž, tak s tím můžete buď někoho zabít, anebo s tím můžete ukrojit chleba. A je to furt ten nůž. Takže ten záměr tu energii, kterou vy do toho pustíte, je to, co odlišuje tu aktivitu od toho, jestli to je manipulace nebo je to, že chcete někoho někam posunout.

Motivace

Největší motivace pro respondenty je to, že je baví jejich práce. Dalším motivátorem je něco nového se naučit, což podle respondentů přináší každá situace.

Velmi důležitým faktorem pro motivaci je sdílené poslání firmy, týmu. Všichni respondenti poslání nebo také vizi přikládají velký význam. Každá vize či poslání má zdroj u nějaké myšlenky, která se stala snem, sen následně cílem a cíl vytvořil vizi.

R1: Já to měl tak, pro mě pořád cíl je sen s datem. Ale to už rozlišuju, pokud tam nemám něco, co je definovaný, tak je to doopravdy sen, jo. Budu zdravý, to je sice hezký, ale jak to poznáte, že jste zdravá, je to pocit aktuální, že jo. Můžu si říct, budu umět anglicky, naučím se sto slovíček a je to, že už umím anglicky? Budu umět už tisíc slovíček a je to už, že už umím anglicky? Ono jsou někdy potom ty sny, člověk u nich nemůže zažít úspěch ve své podstatě. A když člověk nezažije úspěch, když si stanovil, jak říkáte sen, já spíš cíl, jako spousta lidí potom přestane pro ten svůj cíl pracovat. Tím pádem ano, učím kolem sebe lidi stanovovat si cíle a ideálně tak, aby jich dosáhli a i průběžně jich dosahovali.

Poslání působí na tým tak, že si dokáže představit, co bude následovat.
R1: Posláním to vždycky začíná. **R2:** Musí mít poslání. Musí mít. Musí mít. Pokud

nemáte poslání, tak prostě nevíte, kam jdete, to je ten cíl. To znamená, musíme mít nějaký přesah a musíme vědět, proč to děláme, proč tady sedíme. Takže já vždycky říkávám, že to je jako loď na vodě a my musíme znát kapitána, znát posádku, známe i toho posledního plavčíka, který tam je, víme, kde je kotva, víme, kde jsou plachty i kam plujeme. Pokud by následovali, tak musí vědět, kam plují, takže poslání je jedno z nejdůležitějších.

R3: *Cílem motivace pro mé lidi je, že lidi rádi chodí do práce a rádi tráví čas v práci.*

Jako účinnou motivaci i rozvoj svého týmu vidí leaderi v prezentaci osobního příkladu. Leaderi svým týmům ukazují možnosti na svém příkladu. Tím předvádějí, že nechtějí po svém týmu nic víc ani nic míň než sami dělají. Je to také ukázka toho, že i touto cestou je to možné. V tomto efektu se odráží i smysl leaderů, ukazování cesty ostatním. Určování směru. Musíme však zmínit, že je to velmi náročná cesta. Pro motivaci tímto způsobem je nutné vystoupit z komfortní zóny. V nekomfortní zóně se člověk učí mnoha věcem a poté zažívá úspěch. Následovníci ze své komfortní zóny nechtějí vystoupit.

Leader může motivovat svůj tým různými způsoby. Všichni vidí metodu motivace v tom, že lidem z týmu dávají příležitost k práci se zajímavými lidmi z jiných firem, oblastí zaměření nebo zahraničí. Nabízejí zajímavou práci či projekt, který v nich vzbudí zájem. Podporují svůj tým pro dosažení ocenění. Používaným motivátorem je i kariérní růst.

Finanční motivace je také jistý ukazatel. Jak však popisuje R1 i R2, tak v jejich firmách to funguje na principu, když pracuješ víc, dostaneš víc. Zasloužíš si to a budeš to mít. **R2:** *Ten systém musí být nastavený férově, to každopádně, a buď dosáhnete určitých hranic, určitých met, anebo když se ten úkol nepodaří, tak prostě férově víte, že ten úkol se nepodařil, tudíž nemůžete ty prémie dostat. Říká se tomu ve firemní branži KPI, to znamená klíčové ukazatele výkonu, které jsou v dobré firmě transparentně dokumentovány. Máte je ve smlouvě nebo v příloze smlouvy a je jasně řečeno, že naším cílem tohoto projektu je dosáhnout zvýšení výkonu o třicet procent. Tak projekt na tom pracuje. Pokud se nám to nepodaří v určitém dohodnutém čase, tak se prostě nedá nic dělat. Tak nemůžou ty peníze být.*

Důvěra

Pojem, který v rozhovorech prostupoval všemi trsy u všech respondentů, je důvěra. Důvěra je všemi respondenty vyzdvihovaná a označovaná jako něco bez čeho by to nemohlo fungovat. **R3:** *Pro mě je tam důležitý jakoby důvěra, vzájemný respekt a chuť něco společně dělat. Nebo vytvořit nebo prostě něco někam posunout. Mají svobodu a moji důvěru, že svou práci udělají.*

R2: *No, a když je panika mezi lidmi, tak se sejdem a ptám se jich: Stalo se vám někdy, že jste měli se mnou zkušenost, že bych vám jako neříkal věci otevřeně? No to nemám. Prima, můžete mě v této situaci následovat. Oni řeknou no tak jo teda. My to teda zkusíme. Máme vztahy postavené na důvěře. Já to беру tak, že to je standard. Tak to mám, prostě tomu člověku věřím, on věří mě, a dokud to takhle funguje, tak můžeme spolupracovat.*

Důvěra se projevuje i tím, že respondenti vědí, že i v případě negativního sdělení či vytýkání určité skutečnosti na adresu leadera, mohou přijít a sdělit své námitky. To potvrzují všichni dotázaní. **R2:** *Řeknou mi to. Musím zkousnout i hořké pilulky. Musím to zkousnout, to je šéfovská role. To jinak bych byl Napoleon.*

Shrnutí

Pokud zcela zobecníme analyzované rozhovory, zjistíme, že efektivní leadéři se zaměřují na tři oblasti. **Poslání, komunikace a zdravé pracovní prostředí.**

Pokud organizace nepracuje s posláním či vizí, směrem, cílem či snem, tak není schopná vydržet konkurenci a být efektivní na trhu práce. Práce s posláním a jeho aktualizace je pro chod organizace zásadní, protože pokud leader nenastaví a neudrží svoji vizí, tak ať je práce jakkoli kvalitní, úspěch nedorazí.

Komunikace je vše, co se kolem nás děje. Je to nejen zásadní způsob, jak získat informace, ale jak se projevit, ukázat skrytý potenciál jednotlivce, jaké má jednotlivec myšlenky, ale i kvalitu kolektivu a co jednotlivec či skupina chce. Komunikace je úzce spojena s posláním. Pomocí komunikace vytváříme veškeré podmínky pro život a leader svojí komunikací s následovníky vytváří podmínky pro práci.

Zdravé pracovní prostředí je možné vytvořit schopnostmi a dovednostmi leadera. Tím je podmíněno, jaké má leader hodnoty a postoje a čemu v pracovním prostředí dá větší váhu. Pokud motivuje své lidi, vytváří tím podmínky pro zdravý

seberozvoj, získání sebevědomí, otevřenou komunikaci, boj se stresem a zároveň veškeré podmínky pro efektivitu práce a pro dosažení úspěchu.

Soupis principů pro budování leadershipu

Z rozhovorů s respondenty jasně vyplývají principy, kterých by se leaderi měli držet, pokud se chtějí stát leadery.

Veškeré zásady, principy a nápovědy, které jsou v této práci popsány, nejsou primárně určené pouze pro aplikaci ve firemním prostředí. Týkají se jakékoli skupiny. Všechny zásady jsou aplikovatelné v manželství, v rodině, s přáteli, s dětmi, s dospělými i seniory.

Principy:

- Budovat důvěru a být důvěryhodný
- Být týmový hráč
- Nelhat a nemlžit
- Vždy vydržet v roli leadera, i když to není snadné
- Být zodpovědný
- Vystupovat z komfortní zóny
- Být pokorný
- Pořád se učit
- Být sebekritický a nastavit si laťku vysoko
- Zachovávat spolehlivost
- Udržovat otevřenou komunikaci a pozitivní atmosféru

6 Diskuze

Data a výsledky, ze kterých následná diskuze vychází, jsou sesbíraná kvalitativním způsobem výzkumu pomocí metody polostrukturovaného rozhovoru. Data byla zpracována pomocí metody tvoření trsů. V následné diskuzi se zmiňujeme, jaké závěry nám vyplývají z analýzy a co říká odborná literatura.

Respondenti se shodují na tom, že leadership je o nastavení vize, která dokáže inspirovat lidi tak, že vytvoří fungující tým, který s nadšením vizi naplní. Tento výsledek analýzy rozhovorů se shoduje s pojetím odborné literatury o leadershipu. Zcela se shoduje s definicí od Rašticové, kterou jsme uvedli v kapitole 1 Leadership. *Umění vést spočívá ve schopnosti inspirovat, ovlivňovat a nasměrovávat. Leadership je proces dovedení lidí k nejlepšímu požadovanému výsledku, jakého jsou schopni. Leadership vyžaduje vytvořit a sdělit vizi do budoucna, motivovat lidi a získat jejich zapojení.* (Rašticová, 2011, s. 12)

Podle respondentů by měl být leader lidský, měl by být člověkem a zachovávat si člověčenství. Měl by budovat a zachovávat důvěru a snažit se ji udržet tím, že nebude lhát a bude k lidem upřímný. Měl by umět být přísný a rozhodný se zachováním spravedlnosti.

Žádná námi dohledaná literatura přímo nepopisuje, jaký by leader měl být. Dohledaná literatura se pouze zaměřuje na to, kdo je leader, jaké jsou druhy leaderů a jejich styly vedení. Z tohoto důvodu nelze potvrdit ani vyvrátit analýzou získané informace o tom, jaký by leader měl být.

Výzkumnými otázkami jsme se dále zaměřili na jednotlivé oblasti Coveyho paradigmatu.

Oblasti, které nám analýza zobrazila, pro rozvoj fyzické inteligence jsou vnímání práce jako relaxu, mít práci, která baví, a umět pracovat se stresem.

Analýza rozhovorů vypovídá, že leadeři vnímají práci jako něco, co je baví, naplňuje a přijde jim smysluplné. To je základ proto, aby svoji práci vnímali jako odpočinek. Pro to, aby byl leader schopný zvládat mnoho stresových situací, je nutná odolnost vůči stresu, být nad věcí a znát určitou míru stresu jako zdroje energie pro výkon. Stresu se lze nejlépe bránit tak, že si jednotlivec postupně prochází stresovými situacemi, a tím zvyšuje svoji odolnost.

Plamínek (2004) zmiňuje, že frustrační tolerance je důležitá pro zvládnání stresu vrcholného článku organizace. Covey (2015) uvádí, že je potřebné „řízení eustresu“, který nás motivuje k efektivnějším a lepším výsledkům. Prostudovaná literatura však neuvádí, že práce, která je pro jedince smysluplná a jedince baví, přispívá k rozvoji fyzického potenciálu. To dokazují rozhovory s respondenty.

Mezi pět hlavních složek emocionální inteligence, které Covey (2015) zmiňuje, patří sebeuvědomění, osobní motivace, seberegulace, empatie a sociální dovednosti. Výsledky analýzy potvrzují jednotlivé složky, které Covey (2015) do EQ zařazuje. Tyto složky doporučuje rozvíjet pomocí sedmi návyků, které uvádí ve své publikaci *7 návyků vysoce efektivním lidí* (1989), pro které platí principy odpovědnosti/iniciativy, vize/hodnoty, integrity/realizace, vzájemného respektu/užitku, vzájemného pochopení, tvůrčí spolupráce a obnovy.

Analýzou rozhovorů jsme zjistili, že leaderi musí dobře znát sama sebe, aby mohli vést vlastní tým. Respondenti ukázali, že nemají větší problém vyjmenovat své pozitivní či negativní stránky. Zajímavé je, že respondenti dokážou vidět své silné i slabé stránky jak v pozitivním, tak i negativním efektu a následně s tím pracovat.

Jako hlavní sociální dovednost vidí komunikaci, která je zásadní faktor pro fungování týmu. Všichni dbají na otevřenou komunikaci bez jakýchkoli bariér, kterým se snaží předcházet metodami závislé podle struktury složení týmů.

Analýzou rozhovorů jsme jednoznačně zjistili, že dotázaní leaderi nepodceňují význam rozšiřování znalostí. Nevyjadřují se k nim ve smyslu zažitého školního vzdělávání, ale jako ke sběru zkušeností, rozšiřování dovedností a získávání know how žití. Z popisu leaderů může být zastavení rozvoje likvidační.

Tímto postojem respondenti potvrzují způsob rozvoje IQ, které uvádí Covey: *Učení se tím, že učíme druhé a děláme to, čemu se učíme.* (2015, s. 322) To znamená, pokud se něčemu jedinec naučí teoreticky a dané znalosti nepoužije v praxi, výsledek je stejný, jako by se nic nenaučil.

Maxwell to popisuje v kontextu rozvoje komunikace úspěšných lidí takto: *Nejlepší profesionální řečníci znají sami sebe a své silné stránky – často se je naučili díky chybám a selháním – a maximálně z nich těží.* (Maxwell, 2009, s. 77)

Covey (2015) řadí oblast duchovní inteligence nad všemi ostatními.

Z analýzy bylo obtížné vyseparovat jednotlivé informace o duchovní inteligenci, toho z důvodu, že pronikala do všechny ostatních. Tím je potvrzeno teoretické pojetí

Coveyho, že SQ řídí všechny inteligence. Celkové postavení SQ lze shrnout podle výpovědí respondentů v pojetí postojů a hodnot do několika zcela vypovídajících hesel. Nastavovat si laťku vysoko a dělat kvalitní práci. Mít otevřenou komunikaci s lidmi kolem sebe. Prokazovat si vzájemný respekt. Udržovat dobré a nepošpiněné vztahy s lidmi okolo sebe. Být přítomen proto, aby pomáhal v rozvoji ostatním a udržoval pro ně takové podmínky, aby se jim v nich dobře pracovalo a měli svoji práci rádi.

Osobní nastavení leaderů, které vychází z postojů a hodnot, podporuje celkovou motivaci celého pracujícího týmu s leaderem v popředí. Celkové nastavení napomůže, vytvořit vizi a poslání, které leader má a předává ho týmu jako hnací sílu.

Tento výsledek potvrzuje Goleman (2015), když rozebírá nedostatek empatie leaderů a tím popisuje, jak činy leadera působí na jeho následovníky. Pokud postoje a názory jsou v rozporu s postoji a názory následovníků, tak se následovníci potýkají s pocitem, že leader nemá zájem, tím vzniká pocit nejistoty, který brání riskování a tím například vymýšlení nových věcí. Následovníci pak nejsou motivovaní a nevidí své poslání.

Duchovní inteligence je podle Coveyho (2015) inteligence, která má atribut srdce a která zastřešuje a ovlivňuje ostatní atributy celistvého jedince. Uvádíme příklad. Pokud jedinec nezná sebe a neví čeho je schopný (EQ – srdce), není možné, aby to bylo zrealizováno (PQ – tělo), tím nemůže získat zkušenosti (IQ – mysl) a tím se nemotivuje k výkonu a nedosáhne osobního úspěchu a vyššího poslání (SQ – duše). Tuto teorii analýza rozhovorů respondentů potvrzuje.

Analýza rozhovorů dokazuje, že oblast, kterou je nutná rozvíjet, aby bylo možné udržet synergii mezi jednotlivými inteligencemi, je oblast důvěry. Pokud by neexistovala důvěra a leaderi ji nebudovali, tak by nebylo dosaženo efektivních výsledků. Covey (2015, s. 113) uvádí, že pokud se na pracovišti vyskytuje nízká důvěra, tak schází i morální autorita a tím pracovní tým ztrácí efektivitu a získává *šéfa, který ví všechno nejlépe a přijímá všechna rozhodnutí*. (Maxwell, 2009, s. 54) Uvádí, že s nízká důvěra je jedna z příčin vzniku chronických problémů organizace. Maxwell se o důvěře vyjadřuje tak, že *důvěra je základ pro jakékoli podnikání. Ve skutečnosti je podstatná pro život sám*. (Maxwell, 2009, s. 54)

Leader je ten, kdo vidí světlo na konci tunelu, když ostatní světlo již nevidí a dokáže ostatní vyvést, i když sám krvácí. Pokud se někdo chce stát leaderem, musí

do tohoto procesu jít s tím vědomím, že sám musí něco obětovat a cesta nebude snadná.
Cesta leadera nemá nikdy konec, i když leader sám musí znát její cíl.

Závěr

Tato práce se zabývala tématem osobní charakteristiky leadera. Oblasti leadershipu se v posledních letech věnuje čím dál více pozornosti. Je to oblast i pro směr sociální pedagogiky a speciálně osobnosti sociálního pedagoga. Principy, které jsou v leadershipu využívány, jsou uplatnitelné v jakémkoli seskupení lidí.

Cílem této práce bylo zmapovat jednotlivá osobní specifika leadera a poukázat na to, které oblasti musí člověk rozvíjet, aby se stal efektivním leaderem.

V první kapitole práce jsme ukázali, jak je pojem leader a leadership pojímán odbornou literaturou. Dále rozebíráme jednotlivé styly vedení, které jsou nejčastěji používány a jaké mají výhody či nevýhody. Dále jsme analyzovali paradigma celistvosti od S. R. Coveyho a oblasti, které považuje za důležité pro rozvoj osobnosti leadera.

Praktická část čtenáře seznámila s metodologií a základními informacemi potřebné k následné analýze rozhovorů s úspěšnými leadery. Analýzou rozhovorů jsme rozebrali a následně potvrdili zmiňované paradigma. Jednotlivé pojmy jsme detailně popsali a následně potvrdili jako správné oblasti, které jsou důležité pro rozvoj schopností, dovedností, kompetencí jedince k tomu, aby se stal efektivním a úspěšným leaderem.

V analýze rozhovorů sestavujeme seznam vlastností leaderů, které se vzájemně překrývají a tím vytváří směr, na který by se měl jedinec zaměřit. Dále jsme z analýzy rozhovorů vytvořili seznam principů pro budování efektivního leadershipu.

Věříme, že tato práce může přinést užitek v oboru sociální pedagogiky. Teorie leadershipu i praktické výstupy mohou napomoci sociálnímu pedagogovi k efektivnímu vedení lidí.

Zdroje

- BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-010-7.
- CAKIRPALOGLU, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4033-1.
- COVEY, S. R. (1989). *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma. ISBN 80-85-213-41-9.
- COVEY, S. R. (2015). *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-359-5.
- DRUCKER, P. F. (2009). *The effective executive*. London: Harper and Row. ISBN 0-06-053768-X.
- GAVORA, P. (2008). *Úvod do pedagogického výskumu*. Bratislava: UK. ISBN 987-80-223-2391-8.
- GEIST, B. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Vodnář. ISBN 80-86226-07-7.
- GOLEMAN, D. (1997). *Emoční inteligence. Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Praha: Columbus. ISBN 80-85928-48-5.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-303-X.
- HAYESOVÁ, N. (1998). *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-763-9.
- HEGEMENNOVÁ, G. (1995). *Motivace*. Praha: Victoria Publisher. ISBN 80-85865-13-0.
- HENDL, J. (2012). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 3. vydání. ISBN 978-80-262-0219-6.
- JANOUŠEK, J. (2007). *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1594-0.
- KRATOCHVÍL, O. (2010). *Niterný leadership*. Kunovice: Evropský polytechnický institut. ISBN 978-80-7314-204-9.

- LUKEŠ, M., NOVÝ, I. (2005). *Psychologie podnikání. Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-125-9.
- MACKINTOSH, N. J. (2000). *IQ a inteligence*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-948-9.
- MASLOW, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*. USA: D. Van Nostrand company. ISBN 0-471-29309-1.
- MAXWELL, M. (2007). *21 nevyvratitelných zákonů leadershipu*. Praha: Postilla. ISBN 80-86442-55-1.
- MIKULÁŠTÍK, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MIKULÁŠTÍK, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi 2*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MIOVSKÝ, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishig. ISBN 80-247-1362-4.
- NAHAVANDI, A. (1997). *The Art and Science of Leadership*. Arizona State University-West: Prentice Hall. ISBN 0-13-381534-X.
- NEKONEČNÝ, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Managemnet Press. ISBN 80-85603-01-2.
- PLAMÍNEK, J. (2004). *Sebeřízení – Praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0671-7.
- PLAMÍNEK, J. (2010). *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3658-7.
- PLHÁKOVÁ, A. (2003). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Acadeemia. ISBN 80-200-1086-6.
- PROCHÁZKA, J., VACULÍK, M., SMUTNÝ, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4646-3.
- RAŠTICOVÁ, M. (2011). *Česká žena mezi rodinou a profesí: Leadership a management diverzitních týmů z genderové perspektivy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-776-5.
- ROBBINS, S. R., COULTER, M. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0495-1.

- ŘÍČAN, P. (2007). *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1174-4.
- SAMPSOVÁ, E. (1996). *Jak vytvořit působivý image*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-08-5.
- SEITLOVÁ, K. (2013). *Team building – face to face, nebo virtuální prostředí?*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-3420-9.
- SHIRKANI, J. (2014). *Ego versus EQ*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-275-8.
- SMÉKAL, V. (2002). *Pozvání do psychologie osobnosti*. Brno: Barrister a Principal. ISBN 80-85947-80-3.
- STEIGAUFG, S. (2011). *Vůdcovství, aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3506-1.
- VEBER, J. a kol. (2014). *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., a kol. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1428-8.
- WHITMORE, J. (2014). *Koučování*. Praha: Management Press. 3. vydání, ISBN 978-80-7261-273-4.
- WILDING, CH. (2010). *Emoční inteligence. Vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2754-7.
- ZOHAR, D., MARSHALL, I. (2000). *SQ: Connecting with Our Spiritual Intelligence*. New York: London.

Článek

Journal of Business Studies Quarterly (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development, Jim Allen McCleskey, Volume 5, Number 4, ISSN 2152-1034.