

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2016-2018**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Kamila Sekaninová**

**Neuroleadership jako klíč k účinnému vedení lidí  
v organizaci**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2016-2018**

**DIPLOMA THESIS**

**Kamila Sekaninová**

**Neuroleadership as the key to effective leadership  
in the organization**

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor:  
Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc.

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20. 2. 2018

Kamila Sekaninová

.....

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Prof. Ing. Zdeňkovi Častorálovi, DrSc. za odborné vedení práce, cenné rady, trpělivost a vstřícnost při konzultacích a vypracovávání diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá málo známou problematikou neuroleadershipu. Cílem diplomové práce je objasnit neuroleadership jako teoretickou základnu tréninku měkkých manažerských dovedností a formování vůdcovství a na základě průzkumu ve vybraném souboru firem identifikovat jeho vliv na rozvoj vedení ve firmách. Teoretická část práce v přehledové rešerši odborné literatury charakterizuje současný stav teoretické interpretace jednoho z nových přístupů k leadershipu. Neuroleadership je představen jako jeden z možných inovačních přístupů k rozvoji teorie vůdcovství a jako nová metoda koučování manažerů. Analytická část práce dává odpověď na hlavní výzkumnou otázku: je neuroleadership klíčem k účinnému vedení lidí v organizacích?

## **Klíčová slova**

Vedení, vůdcovství, neuroleadership, kouč, koučování

## **Annotation**

The diploma thesis deals with the little known issue of neuroleadership. The aim of this diploma thesis is to clarify neuroleadership as the theoretical basis of soft managerial skill training and leadership formation and to explore the influence of the leadership in companies on a selected set of companies. The theoretical part of the thesis in the overview of specialized literature characterizes the current state of theoretical interpretation of one of the new approaches to leadership. Neuroleadership is introduced as one of the possible innovative approaches to the development of leadership theory and as a new method of coaching managers. The analytical part of the thesis gives an answer to the main research question: is neuroleadership the key to effective leadership in organizations?

.

## **Keywords**

Leader, leadership, neuroleadership, coach, coaching

## **OBSAH**

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 Vůdcovství (leadership) v tradičním teoretickém pojetí.....	10
1.1 Leadership – vymezení definičního rámce .....	11
1.1.1 Vůdce a vůdcovství.....	11
1.1.2 Vůdcovský charakter a vlastnosti .....	15
1.1.3 Vůdcovské dovednosti (kompetence).....	17
1.2 Teoretické koncepty leadershipu .....	25
2 Neuroleadership .....	34
2.1 Podstata neuroleadershipu: jak funguje spojení neurovědy a leadershipu?.....	34
2.2 Neuroleadership jako nový přístup ke koučování.....	41
2.3 Profil kouče neuroleadershipu .....	47
PRAKTICKÁ ČÁST.....	56
3 Průzkum využití neuroleadershipu v českých firmách .....	56
3.1 Cíle a metodika průzkumu .....	56
3.2 Neurol na trhu komerčního vzdělávání.....	57
3.3 Průzkumná sonda 1 .....	66
3.3.1 Cíl a metodika průzkumu.....	66
3.3.2 Výsledky průzkumu.....	68
3.4 Průzkumná sonda 2 .....	70
3.4.1 Cíl a metodika průzkumu.....	70
3.4.2 Výsledky průzkumu – hodnocení výcvikových programů jejich účastníky.....	71
3.5 Přínosy neuroleadershipu pro účinné vedení lidí.....	76
ZÁVĚR.....	79
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	82
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....	85

## ÚVOD

Pojem neuroleadership se v moderních přístupech k tradičnímu pojetí vůdcovství, vzdělávání, rozvoje a především tréninku manažerů objevil zhruba před deseti lety. Vůdcovství je ve své podstatě jednoduché, ale vůbec není jednoduché se vůdcem stát. K tomuto cíli vede řada individuálních cest, z nichž jednou je právě neuroleadership. O tomto přístupu se zatím mnoho neví, a tak důvodem volby tématu bylo zjistit, jak jej manažeři znají a jak jej využívají

Autorem tohoto konceptu je D. Rock, který jím označuje oblast neurovědy, která umožňuje dosáhnout lepších výsledků v leadershipu, koučování manažerů a rozvoji jejich měkkých dovedností na základě porozumění tomu, jak funguje lidský mozek.<sup>1</sup>

Z pohledu jedince, týmu i organizace se neuroleadership zabývá několika klíčovými prvky-sebeuvědoměním, zrodu nápadů a myšlenek („Aha“ momentů), angažovanosti, motivací, důvěrou, zpětnou vazbou, týmy a jejich dynamikou, uvědomováním si a porozuměním druhým, rozhodováním a ovlivňování druhých apod.

Tradiční pojetí leadershipu rozšiřuje a obohacuje o teoretickou základnu tzv. měkkých manažerských dovedností (soft skills). Předpona „neuro“ signalizuje nových dimenzí zkoumání a práce leadershipu: zkoumání procesů, které probíhají v mozku a které tvoří základ či ovlivňující chování a vzájemné působení lidí na pracovišti a mimo něj; neuro znamená platformu mezivědní spolupráce specialistů v oboru sociální kognitivní a emoční neurovědy, kognitivní neurovědy, integrální neurovědy, neurobiologie a dalších vědních oborů, působících v rámci neurovědy a také platformu spolupráce vědců, teoretiků i praktiků v oblasti teorie a praxe leadershipu a managementu s cílem dosáhnout vyšší efektivity leadershipu obecně a manažerských tréninků.

V praxi moderních metod vzdělávání a rozvoje manažerů není v českých podmínkách neuroleadership příliš rozšířený a příliš známý. Fakticky se touto problematikou zabývá jen poměrně úzký okruh odborných specialistů v rovině rozvoje

---

<sup>1</sup> ROCK, D. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!* Praha: Pragma, 2009, s. 4.



teorie a ještě užší okruh mezinárodně certifikovaných odborníků trenérů a koučů. Toto konstatování naznačuje určité limity, které mohou při zpracování práce ztěžovat naplnění jejích základních cílů.

Cílem diplomové práce bude objasnit neuroleadership jako teoretickou základnu tréninku měkkých manažerských dovedností a formování vůdcovství a na základě průzkumu ve vybraném souboru firem identifikovat jeho vliv na rozvoj vedení ve firmách.

Teoretická část práce bude zpracována jako přehledová rešerše odborné literatury, ve které bude charakterizován současný stav teoretické interpretace jednoho z nových přístupů k leadershipu. Neuroleadership bude představen ve dvou dimenzích: a) jako jeden z možných inovačních přístupů k rozvoji teorie vůdcovství; b) jako nová metoda koučování manažerů.

Analytická část práce bude hledat odpověď na hlavní výzkumnou otázku: je neuroleadership klíčem k účinnému vedení lidí v organizacích?

Analytická část práce se zaměří na rozbor možností využití neuroleadershipu ve vzdělávání a rozvoji manažerů v organizacích.

Povaze řešeného problému odpovídá kvalitativní výzkumná strategie. Cílově nebude zaměřena na verifikování nějaké hypotézy, ale na poznání jednoho z konkrétních problémů vedení lidí v organizacích a vzdělávání a rozvoje manažerů. Pro poznání firemní reality bude jako hlavní technika sběru dat použita obsahová analýza interních dokumentů firmy a vyjádření manažerů a koučů, kteří tréninky neuroleadershipu absolvovali.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VŮDCOVSTVÍ (LEADERSHIP) V TRADIČNÍM TEORETICKÉM POJETÍ

V posledních letech patří pojmy vůdcovství, vedení a řízení, leadership, kouč a koučování k pojmům a jevům, které jsou předmětem širokého zájmu odborné i laické veřejnosti. Leadership současně pod vlivem určité vlny módnosti je jedním z téměř nekonečné řady termínů, kterým se mnozí "ohánějí", ale ne vždy mají jasno o jejich obsahu. Navíc by bylo možné konstatovat, že pojmy vedení a vůdcovství (leadership) se řadí k těm, které jsou do jisté míry zprofanované právě jejich neodborným používáním a účelovým výkladem jejich obsahu. Velmi frekventovaně je ve své frazeologii používají manažeři různých stupňů, i když se pravděpodobně dá předpokládat, že jim teoretické významy pojmů a jejich souvislosti nejsou podrobně příliš známy.

Velmi frekventovaně je ve své frazeologii používají manažeři různých stupňů, i když se pravděpodobně dá předpokládat, že jim teoretické významy pojmů a jejich souvislosti nejsou podrobně příliš známy.

Uvedené pojmy se různě komplexně, do různé teoretické hloubky a jejich praktické aplikace snaží objasnit řada zahraničních i domácích autorů odborných publikací v zorném úhlu teorie řízení, aplikované psychologie, sociologie a andragogiky už od poloviny sedmdesátých let minulého století. Pravděpodobně není nutné podrobněji vysvětlovat pragmatickou tezi, že každý manažer není automaticky vůdcem a už vůbec neplatí, že každý manažer ovládá metody a techniky koučování a že tedy automaticky není koučem. Stranou zájmu ponechávám firemní slangy, ve kterých se pojmem kouč často mylně označuje mentor nebo tutor.

Vymezení definičního rámce pojmů vedení a vůdcovství a jejich širším souvislostem je věnována tato kapitola diplomové práce.

Uvedené pojmy se různě komplexně, do různé teoretické hloubky a jejich praktické aplikace snaží objasnit řada zahraničních i domácích autorů odborných publikací v zorném úhlu teorie řízení, aplikované psychologie, sociologie a andragogiky už od poloviny sedmdesátých let minulého století. Pravděpodobně není nutné podrobněji vysvětlovat pragmatickou tezi, že každý manažer není automaticky vůdcem a už vůbec neplatí, že každý manažer ovládá metody a techniky koučování a že tedy automaticky není koučem. Stranou zájmu ponechávám firemní slangy, ve kterých se pojmem kouč často mylně označuje mentor nebo tutor.

## **1.1 LEADERSHIP – VYMEZENÍ DEFINIČNÍHO RÁMCE**

### **1.1.1 Vůdce a vůdcovství**

Problematika vedení a vůdcovství (leadershipu) patří v posledních desetiletích k velmi frekventovaným tématům teorie managementu z pohledu více vědních oborů. Uvedené pojmy se různě komplexně, do různé teoretické hloubky a jejich praktické aplikace snaží objasnit řada zahraničních i domácích autorů odborných publikací v zorném úhlu teorie řízení, aplikované psychologie, sociologie a andragogiky už od poloviny sedmdesátých let minulého století.

Svědčí o tom mimo jiné i letmá sonda do množství odborných zdrojů při zadávání vyhledávacích slov leadership a vůdcovství v dostupných elektronických katalozích. Např. souborný katalog České národní knihovny při zadání těchto vyhledávacích slov nabídne 1806 monografických publikací, v českém Jazyce na vyhledávací slovo vůdcovství 770 monografií. Internet v nejpoužívanějším vyhledávači Google nabídne na obě vyhledávací hesla více jako 450 milionů odkazů různého druhu a velmi odlišné informační hodnoty, Google books 2 830 000 titulů odborné literatury a Google scholar 2 960 000 odkazů na odborné prameny.

Sám o sobě pojem vůdce (leader) a vůdcovství (leadership) není nijak nový – objevuje se už ve zkoumání historie lidské společnosti od antických dob, kdy historické

studie i romány přináší příklady vůdců v různých etapách a převratných událostech lidských dějin.

Podstatu vůdcovství a rozdíl mezi řízením (managementem) a vedením (leadershipem) se snaží víceméně úspěšně nebo neúspěšně popsat a definovat řada zahraničních i českých autorů odborné literatury, zabývající se managementem.

To, jak lidé k vedení a vůdcovství přistupují, silně ovlivňuje jejich vlastní přesvědčení a představa o vedení a vůdcovství a také do jisté míry i jejich vlastní definice vůdcovství. Jistě je možné v této souvislosti bez podrobnějšího zdůvodnění zmínit pragmatickou tezi, že většina vůdců je současně i manažery; ale už automaticky neplatí, že každý manažer je vůdcem. Skuteční vůdci ve formálních strukturách organizací se najdou spíše na úrovni top managementu a v neformálních strukturách organizace ve skupině tzv. neformálních vůdců a úkolových specialistů, na které se lidé obracují vzhledem k jejich profesně odborným kvalitám anebo neformální lidské autoritě. Pragmatické chápání leadershipu v každodenním životě lidí v organizaci se projevuje jako interakce vize, strategie a prostředí, kdy se vize konkretizuje ve strategii a realizuje prostřednictvím realizačních plánů scénářů. Vůdcovství bez aktivní participace dalších lidí nevede k očekávanému výsledku. Lidé v organizaci od lídra očekávají, že přijde s něčím novým, získá pro to ostatní a také je naučí svému vlastnímu přístupu. Zatímco manažer v praxi umí těžit ze současných možností a příležitostí, leader tak činí ve vztahu k budoucím možnostem a příležitostem. Tuto tezi potvrzuje názor S. Crainera, který vysvětluje, že „...vedení a řízení jsou stále více vnímány jako vzájemně propojený a nedělitelný celek. Jedna věc je, když vůdce přijde se skvělou vizí, ta je ovšem zbytečná, pokud nebude řízeným způsobem dovedena ke skutečným výsledkům“<sup>2</sup>

Definovat pojmy vedení a vůdcovství není jednoduché. V současné době odborná literatura nabízí celou řadu definic, které se od sebe liší vědně oborovým a metodologickým přístupem jejich autorů, rozsahem a konkrétností. Téměř nepřehledné jsou definice, které nabízejí webové stránky různého zaměření a které se snaží spíše o

---

<sup>2</sup> CRAINER, S.. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8. s. 185.

popularizující výklad problému, což s sebou nese určitou míru zjednodušení a také určitou míru teoretické definiční nepřesnosti.

Ze značného množství definic hlavních pojmů, které autoři odborné literatury nabízejí, se pro účely této práce a ve vztahu k řešenému problému jako ilustrativně nejvhodnější jeví následující definice:

- „*Vedení lidí je tvůrčí činnost, která může případ od případu nabývat značně odlišných podob, což je do určité míry předurčováno osobností vedoucího pracovníka. Pokud má být styl vedení účinný, musí zohledňovat konkrétní situaci, tj. pracovníky, kteří jsou vedeni, cíle, kterých má být dosaženo, resp. další důležité okolnosti.*“<sup>3</sup>
- „*Vedení je proces sociálního vlivu, který maximalizuje úsilí druhých, k dosažení cíle.*“<sup>4</sup>
- „*Vedení lidí je činnost, jejímž smyslem je ve vzájemném vztahu sounáležitosti s vedenými dosáhnout nějakého nového cíle, jehož dosažení je v přímém a vlastním zájmu jak vedoucího, tak vedených. Vedoucí toho dosahuje prostřednictvím rozšíření mapy světa vedených a motivací.*“<sup>5</sup>

Ze značného množství definic, které jsou uváděny v odborné literatuře, se dá za velmi výstižnou považovat Daftova definice, který leadership chápe jako vztah, který je založen na vlivu a vzájemné interakci mezi nimi a jejich následníky, kteří sdílí společné cíle a hodnoty a jsou otevření změnám a inovacím.<sup>6</sup>

M. Armstrong a T. Stephens hlavní rozdíl mezi managementem a leadershipem vidí především v podílu motivace, angažovanosti a zapojení ostatních lidí.<sup>7</sup> J. Adair a P. Reed

---

<sup>3</sup> BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 224.s. ISBN 80-247-4429-2. s.176.

<sup>4</sup> KRUSE, K. *What Is Leadership?* In: *Forbes* [online]. 2013 [cit. 2017-10-05]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-isleadership/>

<sup>5</sup> HÁJEK, M. *Definice vedení lidí* [online]. 2005, 14. 4. 2012 [cit. 2017-10-05]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/55management-vedeni-rizeni/21-definice-leadership.html>

<sup>6</sup> VIZ DAFT, R., L. *Leadership: Theory and practice*. Fort Worth: The Dryden Press, 1999. ISBN 0-03-022417-9.

<sup>7</sup> VIZ ARMSTRONG, M. a STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. . ISBN 978-80-247-2177-4.

zastávají názor, že vůdcovství je ve své podstatě jednoduché, ale že vůbec není jednoduché se vůdcem stát.<sup>8</sup>

Ze starší odborné literatury se v současné době respektuje názor, že vůdcovství představuje postupy společenského ovlivňování, jimiž vůdce vyhledává dobrovolnou účast podřízených v úsilích dosáhnout cílů organizace.<sup>9</sup> Širší definici vůdcovství nabízí Tom Peters a Nancy Austinová v knize „A Passion for Excellence“<sup>10</sup>, která se ve své době stala bestsellerem. Podle nich vůdcovství znamená vize, radost z vedení, schopnost vzbuzovat v lidech nadšení, lásku, víru, úsilí, hněv, posedlost, shodu, využití symboliky, vzbuzování pozornosti způsobem svého jednání, povzbuzování, koučování, překonávání překážek, a další věci. Vedení musí být přítomno na všech úrovních organizace. Závisí na tisíci maličkostech, ale všechny ty maličkosti jsou zbytečné, chybí-li víra, vize a víra.<sup>11</sup>

S. Steigauf se ve své publikaci, výstižně nazvané *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*, pokusil vystihnout jeho základní souhrnné charakteristiky do následujících tezí:

- Vůdcovství je proces a akt, který se děje mezi vůdcem a jeho následovníky. Tato interakce probíhá v obou směrech s oba účastníci tohoto procesu se vzájemně ovlivňují a formují.
- Vůdcovství není o nařizování, podstatou vůdcovství je vliv na širší okruh lidí – podřízené vedoucí, kolegy a zaměstnance.
- Vůdcovství se vždy odehrává ve skupině a v jejich rámci také funguje. Vůdce ovlivňuje členy skupiny prostřednictvím sdílení cílů, hodnot a úkolů. Velikost skupiny nerozhoduje.
- Vůdcovství je vždy spojeno s vizí, strategií, cílem. Jeho podstatou je získání a nasměrování skupiny lidí v jejich smyslu.

---

<sup>8</sup> ADAIR, J., E. a REED, P., J. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. , 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5. s. 8

<sup>9</sup> Viz Schiesheim, CH. A. – Tolliver, J.F. – Behling, O.C.: *Leadership Theory: Some Implication for Managers*. MSU Business Topics, 1978.

<sup>10</sup> Viz Peters T. – Austinová, N.: *A Passion for Excellence*. Random House, New York 1985.

<sup>11</sup> Viz Peters T. – Austinová, N.: *A Passion for Excellence*. Random House, New York 1985.

- Prvním předpokladem úspěšného vůdcovství je, aby se vedení identifikovali s cíli, které vůdce definuje; případně aby se spolupodíleli už na fázi definování cílů.<sup>12</sup>

Z českých autorů se výzkumem českých manažerů dlouhodobě věnuje např. I. Folwarczná. Podle jejích zjištění, publikovaných před sedmi lety a potvrzených v jejích dalších výzkumech a článcích, čeští manažeři za hlavní předpoklad manažerského úspěch v 90% považují především schopnost vést lidi. Folwarczná zjistila, že za hlavní rysy vůdců čeští manažeři považují sebedůvěru, charisma, strategické myšlení, nadhled a dobrý úsudek.<sup>13</sup>

### 1.1.2 Vůdcovský charakter a vlastnosti

Velmi vděčným tématem odborné literatury i popularizujících článků jsou úvahy na téma jaké vlastnosti má mít leader anebo jaké jsou charakteristiky úspěšného leadera a co obecně charakterizuje úspěšné vůdcovství. Na toto téma byl publikován nespočet studií, teorií a popularizujících článků. Jedny tvrdí, že vůdcovství je vrozená vlastnost, jiné zase, že je to schopnost a dovednost, která se dá naučit.

Výsledky studií, které byly publikovány v posledních letech, se pokusil shrnout S. Steigauf. Podle něj se autoři publikovaných studií shodují na šesti klíčových charakteristikách vůdce:

- „*Intelligence*;
- *Sebedůvěra*;
- *Charisma*;
- *Rozhodnost*;
- *Společenská*;
- *Integrita*.“<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> STEIGAUFG, S. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 368 s. ISBN 978-80-247-3506-1. s. 13-15.

<sup>13</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7. s. 23

<sup>14</sup> STEIGAUFG, S. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 368 s. ISBN 978-80-247-3506-1. s. 15 - 17.

Důležitou predispozicí pro efektivní vůdcovství je inteligence. Inteligence je všeobecně v představách lidí spojována se schopností novým způsobem řešit situace, se schopností učit se z vlastních zkušeností i zkušeností lidí jiných lidí a schopností pochopit podstatné souvislosti jevů a vztahů určitých jevů a procesů. Inteligence je dále vnímána jako schopnost logického myšlení a schopnost racionálního a srozumitelného verbální komunikace. Mezi autory různých titulů odborné literatury se stále vedou diskuze, která inteligence je pro život a práci nejdůležitější. Donedávna převládal názor, že je to především rozumová inteligence, v posledních letech ji vystřídal názor, že je to hlavně emocionální inteligence, především jako předpoklad dosažení úspěchů jak v osobním, tak pracovním životě. Míra inteligence se měří a vyjadřuje prostřednictvím „Q“ – kvocientu. Vedle tradičního IQ a EQ se v předpokladech efektivního vůdcovství objevují i další Q - politický a akční kvocient (PQ a AQ) a v souvislosti s manažerským úspěchem také důležitý kreativní kvocient (CQ).

Bezesporu důležitou vlastností úspěšných manažerů a vůdců je sebejistota, která vyjadřuje míru jejich důvěry ve vlastní schopnosti. Sebedůvěra narůstá s věkem a přibývajících zkušenostmi. Čím je manažer v roli vůdce starší a zkušenější, tím větší mírou sebedůvěry se vyznačuje a také z něj vyzařuje i v kritických situacích, kdy zůstává klidný, věcný a soustředěný na řešení problému a minimálně podléhá negativním emocím.

Pro každého vůdce je typické charisma. Obvykle se chápe jako nějaký druh osobní přitažlivosti nebo „osobního magnetismu“, který umocňuje vysoké komunikační schopnosti a schopnost lidí získávat pro určitou myšlenku, vizi nebo cíl a přesvědčovat je. S charismatem je neodmyslitelně spojena loajalita a nadšení vůdcových následníků. Charisma patří k vrozeným charakteristikám osobnosti, dá se ale v koučovacím tréninkem zformovat a dále rozvíjet.

Rozhodnost, resp. i odhodlanost patří k dalším charakteristickým vlastnostem úspěšných manažerů a vůdců. Odhodlanost se v profilu manažera a vůdce spojuje s iniciativou, vytrvalostí, energičností a vysokou mírou dominance ve vztazích. Jen odhodlaní manažeři a vůdci mají schopnost vytrvat při dosahování nějakých cílů až do konce a nenechají se odradit překážkami různého druhu, které se na cestě k cíli mohou vyskytnout.



Společenská vyjadřuje schopnost manažera a vůdce vytvářet kolem sebe přátelské a společenské vztahy. Souvisí s emoční inteligencí a vysokou mírou sociální empatie a projevuje se ve schopnosti vycítit, co lidé potřebují. Společenší vůdci umí velmi dobře vytvářet pozitivní interpersonální vztahy v týmech a organizacích a také je dokáží postupně přetvářet. Zejména extrovertní vůdci dokáží být přátelští, komunikativní, ohleduplní, umí poskytovat vedeným podporu a šíří se kolem nich pozitivní psychologické klima.

Komplex předchozích charakteristik je vyjádřen pojmem integrita. Je možné ji chápat jako důvěryhodnost, dodržování určitých zásad, spolehlivost a odpovědnost za své chování. Takový vůdce je ve svém jednání konzistentní, loajální a čestný vůči svým následovníkům.

Z jiného úhlu pohledu na charakteristiku vůdcovství a charakteristické znaky úspěšných vůdců pohlíží spíše popularizující nebo marketingově orientované informační zdroje. Např. agentura Expertis Praha, která se zabývá systematickým osobním rozvojem manažerů, vymezuje pět základních kompetencí úspěšného vůdce:

- *„Focused drive, tedy srdce zapálené pro věc, pozitivní myšlení a nezlomného ducha, houževnatost.*
- *Emoční inteligenci, schopnost empatie a navazování dobrých vztahů, zná své emoce a umí je ovládat.*
- *Vliv a důvěryhodnost, vzbuzuje důvěru a respekt, jedná v rámci svých jasných hodnot, je konzistentní.*
- *Koncepční myšlení, má vize, nadhled, schopnost řešit příčiny problémů.*
- *Systemové myšlení, tedy musí umět zvládat každodenní manažerské řemeslo.“<sup>15</sup>*

### **1.1.3 Vůdcovské dovednosti (kompetence)**

Obecně se předpokládá, že kompetentní vůdce ví, co má udělat, kdy a jak to má udělat. Vůdcovské dovednosti Steigauf roztrídil do tří základních skupin, kterým dává následující charakteristiky.

---

<sup>15</sup> EXPERTIS Praha. [online]. [cit.2017-10-07]. Dostupné z: expertis.cz

První skupinou jsou administrativní dovednosti – ty umožňují vůdci vykonávat rutinní činnosti, které ale na druhé straně představují kriticky důležité aspekty vůdcovství. K nim patří především plánování, organizování práce, zadávání správných úkolů správným lidem, koordinování a kontrola pracovních aktivit jako základní manažerské funkce. Z časového pohledu nejvíce času zabírá řízení lidí nejen ve smyslu komunikace, ale také ve smyslu administrativních činností. V nich se projevuje právě schopnost manažera a vůdce správně mezi sebou spojit vhodné lidi a jejich kompetencím nejlépe odpovídající úkoly ve spojení se schopností vůdce pomáhat následovníkům pracovat jako tým, motivovat je, podporovat vztahy mezi nimi a reagovat na jejich požadavky.

Interpersonální dovednosti umožňují vůdci pracovat s podřízenými, kolegy a nadřízenými tak, aby byly úspěšně plněny vytyčené cíle. Z interpersonálních dovedností je nejdůležitější sociální empatie. Od empatického vůdce se očekává, že bude schopen vcítit se do vědomí druhých a jejich pocitů, které prožívají především v období změn v organizacích. Právě v projektování a realizaci strukturálních nebo procesních změn je tato dovednost velmi důležitá a umožní překonávat překážky, které jsou se změnami spojeny. Ve změnách často dochází ke konfliktům. Umění řešit konflikty a předcházet jim, je další důležitou interpersonálních dovedností úspěšných vůdců a manažerů. Ti dokáží konflikty chápat jako přirozenou součást života organizací a yvtěžit z nich maximum na podporu cílů.

S rolí manažera a vůdce jsou neodmyslitelně spojeny koncepční dovednosti. V nich se koncentruje schopnost úspěšných vůdců a manažerů pracovat s koncepty a idejemi, formulovat vize a cíle. To by nebylo schopno bez dovednosti koncepčního řešení problémů podle jednoduchého algoritmu: od identifikaci problémů, přes tvorbu alternativních řešení, výběr nejvhodnějšího řešení a implementaci přijatého řešení. Dovednost strategického plánování je druhým pilířem této skupiny manažerských a vůdcovských dovedností. Strategické plánování vyžaduje od manažera nebo vůdce myslet v dlouhodobém časovém horizontu ve spojení s rozvojem organizace. To se neobejde bez dovednosti vytváření vizí, ve které se projevuje schopnost vůdce vytvořit obraz nové, lepší budoucnosti a také ukázat cestu, jak se k ní dopracovat.

K předchozímu textu je potřebné připojit ještě dvě širší poznámky, týkající se dvou kompetencí úspěšného vůdce a manažera – jeho emoční dospělosti a strategického leadershipu.

V minulém století se v USA v období mezi sedmdesátými a devadesátými lety prováděly výzkumy úspěšných a méně úspěšných manažerů. Ukázalo se, že pro úspěšné manažery není ani tak důležitá jejich rozumová inteligence a dosažené vzdělání, ale především jejich emoční inteligence a širší komplex sociálních kompetencí, doplněné o rozsáhlé manažerské zkušenosti z řešení různých manažerských rozhodovacích situací. Čím výše se manažer nachází v pyramidě organizační hierarchie, tím více jsou pro něj důležité konceptuální a interpersonální kompetence a klesá význam kompetencí technického charakteru, jak znázorňuje obrázek 1.

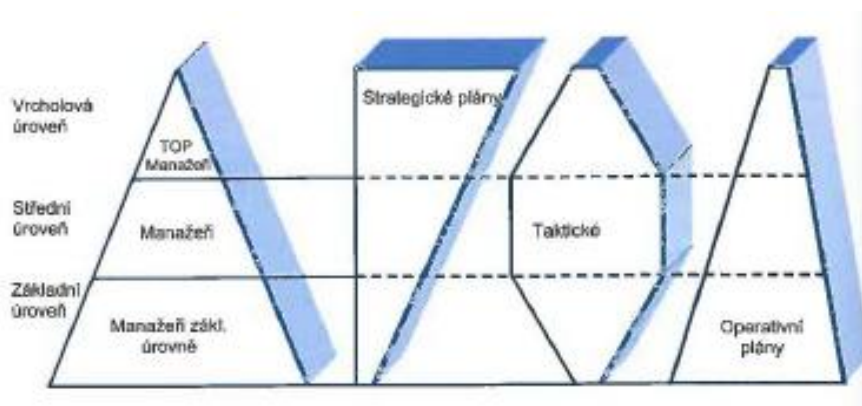
**Obrázek 1 Manažerské dovednosti a hierarchie úrovní managementu**



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>

Obrázek 2 ukazuje, v jaké míře využívají manažeři a vůdci konceptuální kompetence ve strategickém rozhodování a v jaké míře využívají technické kompetence v taktickém rozhodování.

**Obrázek 2 Podíl manažerů na tvorbě strategií a plánů**



Zdroj: ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1. s.80.

Ať už manažeři řeší dobře nebo špatně strukturované rozhodovací problémy, vždy při nich musí komunikovat s různými aktéry, musí se snažit pochopit jejich názory na řešení, vcítit se do jejich pocitů a přitom vytvořit atmosféru důvěry. V dnešním turbulentním prostředí takové znaky při řešení problémů vykazují tzv. emočně inteligentní organizace. Právě emočně inteligentní organizace jsou schopny se bez větších problémů a pružně vyrovnávat se změnami, přizpůsobovat se požadavkům okolního prostředí, získávat pro změny zaměstnance a být velmi výkonné a konkurenceschopné. Vůdci a manažeři, kteří jsou emočně inteligentní a dospělí, dokáží svou soutěživost nasměrovat na konkurenci a ne dovnitř organizace, kterou řídí.

Pro emočně dospělého manažera je charakteristické, že zná své emoce, umí je ovládat a regulovat, umí přijímat odlišné názory, pokud přispívají k efektivnějšímu řešení problémů, umí podporovat inovace a také neustále získává nové informace a znalosti. Emocionálně zralý manažer umí vyváženě propojit své osobní cíle s pracovními cíli. Znamená to, že jeho základním cílem není jen krátkodobé generování zisku, ale usiluje o naplnění cílů dlouhodobějšího řádu, které jsou spojeny s jeho seberealizací při definování poslání a vize řízené organizace.

Právě emočně zralý manažer a vůdce si dokáže uvědomovat a respektovat pocity, potřeby a zájmy jiných lidí a své následovníky umí pozitivně ovlivňovat směrem k dosažení cílů organizace.

Schopnost a praktická dovednost vést lidi není pro vůdce vrozená, i když určité predispozice k ní se za vrozené dají označit. Je výsledkem systematického pěstování a rozvíjení získaných manažerských a vůdcovských zkušeností a dovedností.

Jo Owen k tomuto problému poznamenává, že úspěšný manažer a vůdce svůj úspěch nebuduje jen na jednom pilíři, ale na pilíři tří „Q“, které se navzájem doplňují:

- IQ - inteligenční kvocient – způsob zacházení s lidmi a disponibilními zdroji;
- EQ – emoční kvocient – způsob zacházení samotného se sebou a s jinými lidmi;
- PQ – politický kvocient – způsob získávání a využívání moci k dosahování cílů.<sup>16</sup>

Zkušenosti z hospodářské a finanční krize na konci první dekády nového století ukazují, že k těmto třem pilířům úspěšní manažeři a vůdci připojují ještě další dva, pro které se používají symboly AQ a CQ. K. Červený je vysvětluje následujícími větami: *„Postupem času se zjistilo, že v turbulentní době nestačí být chytrý a umět to s lidmi, ale také se rychle rozhodovat v prostředí neurčitosti a nedostatku relevantních informací. Proto začala být žádána tzv. akční kompetence - AQ. Tedy schopnost přijímat rychlá a správná rozhodnutí. Lidé nemají rádi váhavé střelce. U manažerů a vůdců obdivují rozhodnost a schopnost přijmout odpovědnost za svá rozhodnutí. Turbulentní doba žádá manažery s AQ. V posledních dvaceti letech si odborníci všimli, že nejlepší výsledky mívají firmy, které dělají věci jinak – odlišují se od ostatních. Při bližším zkoumání odhalili příčinu úspěchu – vysokou míru tvořivosti u top manažerů. Ti zjistili, že kreativitu potřebují k vymyšlení nových oblastí byznysu, ke skokovým inovacím, k vymyšlení nové organizační struktury a organizace práce, k vedení lidí, ke kreativnímu marketingu, k hledání úspor, apod. Odborníci na management se shodli, že jde o základní kompetenci manažera: kreativní inteligenci – CQ.“<sup>17</sup>*

Od dnešních manažerů v roli vůdců se očekává, že budou iniciovat změny a inovace. V teorii změn se jim v této souvislosti přisuzuje role katalyzátoru změn.

---

<sup>16</sup> OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3. s. 15

<sup>17</sup> ČERVENÝ, K. *Jaký druh intelligence potřebují TOP manažeři?* [online]. [cit. 2017-10-12]. Dostupné z: <http://karelcervený.blog.idnes.cz/c/192002/Jaky-druh-intelligence-potrebuji-top-manazeri.html>

Předchozí text prezentuje především teoretický přístup k definování základních kompetencí manažerů a důležitých kompetencí pro situace, kdy se nacházejí v roli vůdců. Poněkud stranou odborného zájmu zůstávají pokusy o vytvoření praktických modelů kompetencí manažerů.

V českých podmínkách je možné od roku 2000 najít přinejmenším tři odborné pokusy o vytvoření kompetenčního modelu českých manažerů. V roce 2002 se odborníci České manažerské asociace pokusili vytvořit ucelený model odborných kompetencí českých manažerů. Druhý pokus je možné identifikovat v Integrovaném systému typových pozic, jehož gestorem bylo ministerstvo práce a sociálních věcí. V dnešní podobě z programovacího období eurofondů 2006 – 2012 se původní integrovaný systém typových pozic modernizoval do současné podoby projektu Národní soustavy povolání, jehož součástí je katalog pozic. V něm jsou pro různé skupiny povolání definovány soubory jak tvrdých, tak měkkých kompetencí. Třetím pokusem bylo vytvoření Manažerských standardů ve veřejné správě – úvod ke kompetenčnímu managementu“, které zpracovalo Národním informační středisko pro podporu jakosti v roce 2005.

Pravidelně skutečné kompetence českých a zahraničních manažerů zkoumají auditorské a poradenské společnosti Hay Group a Robert Half International, které kromě jiného ve výzkumných zprávách identifikují také manažerské kompetenční deficity. Z ryze českých výzkumů stojí za zmínku především výzkum českých manažerů, který v roce 2011 pro Českou manažerskou asociaci a Svaz průmyslu a dopravy realizovala společnost IpsosTambor.

Zajímavé poznatky o schopnostech a dovednostech manažerů přináší pravidelně zveřejňované výsledky výzkumů společností Hay Group a Robert Half International. V domácím měřítku se s největšími ohlasy setkal výzkum českých manažerů, který pro Českou manažerskou asociaci a Svaz průmyslu a dopravy ČR provedla společnost Ipsos Tambor v roce 2011.

I v uvedených informačních zdrojích je patrný posun v chápání významu a důležitosti tvrdých a měkkých dovedností pro manažerský úspěch, stejně jako se v nich objevuje řada argumentů na podporu důležitosti jedné nebo druhé skupiny kompetencí.

Od roku 2010 se v odborných publikacích např. I. Folwarczná nebo J. Urbana<sup>18</sup> objevují samostatné kapitoly, věnované identifikaci kompetenčních deficitů českých manažerů. J. Urban např. hovoří o deseti skupinách nejdražších manažerských chyb, které mají své kořeny především v nižší emoční inteligenci a některých chybějících měkkých dovednostech. I. Folwarczná se zabývala ve své publikaci výzkumem faktorů úspěšnosti, jak je ve vlastním sebehodnocení a sebezpoznaní vnímají čeští manažeři. Ve svém výzkumu zjistila, že čeští manažeři za rozhodující faktor svého úspěchu považují vůdcovské schopnosti, sebedůvěru, přirozenou autoritu a umění vést lidi. Za druhý faktor úspěšnosti považují podle výsledků výzkumu čeští manažeři osobní zralost, loajalitu, skromnost, rozvahu, slušnost v jednání s lidmi a osobní odpovědnost. Třetím nejčastěji zmiňovaným faktorem úspěchu byly orientace na cíl, rozhodnost a cílevědomost. Obecně k nim čeští manažeři připojovali komunikační dovednosti a v obecné rovině označovali za hlavní faktor svého široké interpersonální dovednosti spojené s vytvářením a vedením týmů.<sup>19</sup>

Nedávno publikovala výsledky svého testování českých manažerů personálně poradenská společnost McROY Czech. Podle zjištění jejich odborných konzultantů se čeští manažeři nejčastěji dopouštějí těchto deseti chyb:

- *„Nepoužívají manažerské dovednosti. Mezi hlavní manažerské dovednosti patří motivace, delegování úkolů, vedení, plánování a naslouchání. Existuje však velká skupina manažerů, kteří je vůbec neumějí využívat. Častou chybou je, že vedoucí mají pocit, že zaměstnanci nejsou dostatečně kompetentní a úkoly nezvládnou.*
- *Nejdou příkladem. Je důležité, aby manažeři šli podřízeným příkladem, ať už jde o včasné příchody do práce, firemní dress-code, plnění úkolů, nebo dodržování termínů. Zde by se hodilo rčení, že není dobré kázat vodu a pít víno.*
- *Neumějí ocenit práci a poděkovat za ni. Všichni zaměstnanci se asi shodnou na tom, že je příjemné, když se jim dostane uznání za odvedenou práci nebo úspěšně dokončený projekt. Ano, dostávají samozřejmě mzdu nebo plat a případná bonusová finanční odměna se určitě hodí, ale prosté poděkování má nesmírnou váhu a motivuje.*

---

<sup>18</sup>FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-2473-067-7. URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

<sup>19</sup> Podrobněji viz FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-2473-067-7.

- *Používají nevhodné formulace, kritizují veřejně. Nikdo nemá rád kritiku, proto je důležité, aby manažer zvolil vhodný způsob a správnou formulaci. Právě to, jakým způsobem negativně hodnotí podřízené, patří mezi nejslabší místa českých manažerů. Důležité je řešit celou záležitost v soukromí mezi čtyřma očima, nikoliv veřejně před kolegy.*
- *Neznají své podřízené. Není třeba, aby každý manažer znal datum narození každého svého podřízeného nebo si pamatoval jména jeho dětí, ač by to bylo jistě hezké. Vedoucí by se měl snažit poznat své lidi po osobní stránce, a tedy také vědět, co koho motivuje a jak koho řídit.*
- *Nejsou kvalifikovaní. Manažera by měli jeho podřízení vnímat jako autoritu, člověka, který je znalcem v oboru a dokáže být ostatním rádcem.*
- *Nemají na své pracovníky čas. Šéf by si měl na své podřízené udělat čas, pokud potřebují něco řešit (nebo se o to alespoň snažit).*
- *Neumějí nastavit pravidla nebo cíle. K obvyklým manažerským chybám, které snižují motivaci zaměstnanců, patří nejasně nastavená, nebo neustále se měnící pravidla a cíle, jichž je třeba dosáhnout.*
- *Nedávají zpětnou vazbu. Pro motivaci a udržení dobrého pracovního výkonu je důležité vědět, zda je manažer spokojen s odvedenou prací. I negativní zpětná vazba ve formě konstruktivní kritiky je lepší než žádná. Dnes už je poměrně běžné, že se ve firmách v různých intervalech konají hodnotící pohovory. Ty pomohou odhalit i nespokojenost podřízených a zabránit tomu, že je firma ztratí.*
- *Odmítají odpovědnost za podřízené. Dávat před nadřízeným vinu za nesplnění úkolů svým podřízeným je velmi neprofesionální a hlavně to vede k tomu, že se manažer stává nedůvěryhodným a ztrácí respekt před svým týmem.*<sup>20</sup>

V posledních letech problematika řízení a vedení a předpokladů úspěšného vůdcovství řeší nejen v odborné literatuře, ale také v rámci benchmarkingu prezentování příkladů tzv. nejlepších praktik, resp. dobré praxe. Jedním z takových – do určité je i sestavení žebříčku 10-ti TOP leadership kvalit D. Hakaly, který jej poprvé publikoval v časopise HR World v roce 2008. Podle něj patří k deseti TOP leadership kvalitám

---

<sup>20</sup> SMUTNÁ, I. *Deset nejčastějších chyb, které dělají čeští manažeři*. 12.5.2015. [online]. [cit. 2017-10-09]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/nejcastejsi-chyby-manazeru-dfa-/podnikani.aspx?c=A150305\\_2144615\\_podnikani\\_sov](http://finance.idnes.cz/nejcastejsi-chyby-manazeru-dfa-/podnikani.aspx?c=A150305_2144615_podnikani_sov)



schopnost definovat vizi, integrita jako propojení vnějších činností s vnitřními hodnotami vůdce, oddanost vizi, ušlechtilost, skromnost, otevřenost, kreativita, spravedlnost, asertivita a smysl pro humor.<sup>21</sup>

## 1.2 TEORETICKÉ KONCEPTY LEADERSHIPU

V současné době existuje značné množství teorií vůdcovství, které odrážejí postupný vývoj teoretických názorů a ucelených teoretických konceptů. V rozmanitosti teoretických pohledů na vůdcovství není možné najít tzv. jedinou a univerzální teorii leadershipu, kterou by bez výhrad přijímala odborná i laická veřejnost. Dlužno podotknout, že takové snahy a pokusy o její vytvoření jsou patrné od počátku zkoumání tohoto fenoménu až do současnosti, kdy se rodí celá řada nových teorií (např. Spiritual Leadership, Servant Leadership, Results-Based Leadership, Action-Based Leadership, Value-Centered Leadership), z nichž určitě některé takovou ambici mají.

V této podkapitole práce bude představeno jen několik teoretických konceptů leadershipu, které jsou podle názoru autorky práce zajímavé.

Teorie skvělé osobnosti. *„Teorie skvělých osobností převládaly koncem devatenáctého a začátkem dvacátého století, ačkoli jejich dozvuky dnes najdeme ve většině obecně rozšířených úvah na toto téma. Teorie skvělé osobnosti je založena na myšlence, že vůdce přichází na svět s vrozenými nevysvětlitelnými a pro běžné smrtelníky nedosažitelnými vůdčími schopnostmi. Takové osobnosti jsou proto povýšeny do kategorie hrdinů.“*<sup>22</sup>

Na teorii skvělých osobností myšlenkově navazuje teorie vlastností. Jejím cílem je definovat nejdůležitější vlastnosti úspěšných vůdců a z jejich souboru pak vytvořit model vlastností úspěšného vůdce, který by mohl být použit při výběru lidí na vůdcovské pozice. Současně se tato teorie snaží odpovědět na jednoduchou otázku, jestli se lidé úspěšnými vůdci rodí anebo se jimi stávají a v tom druhém případě i na otázku, jak se

---

<sup>21</sup> cit. podle *Cesty k uznávání neformálního vzdělávání*. Sborník příspěvků z konference k neformálnímu vzdělávání 2. – 3. 11. 2011. eds. Havlíčková, D., Řádová, H. Praha: MŠMT, 2012, 64 s. s. 11-12

<sup>22</sup> CRAINER, S.. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8. s. 183.

jimi stávají. Tato teorie vychází z předpokladu, že lidé se s určitými vůdcovskými predispozicemi už rodí a jak. V této teorii jsou obsaženy určité elitářské prvky, protože se opírá o názor, že pouze malá skupina lidí ve společnosti má přirozený talent vést jiné. Jedním z kritiků tohoto teoretického konceptu je Crainer, který tvrdí, že teorie vlastností sice vypadá věrohodně, ale má značné trhliny. A to právě z toho důvodu, že knihy nebo studie věnující se této teorii mají vždy jen málo společného.<sup>23</sup>

Další v pořadí je teorie moci a vlivu. Její základní tezí je, že lidé mají přirozenou tendenci následovat ty, kteří ve společnosti nebo organizacích disponují určitou mocí nebo vlivem. Jinak řečeno – „vlastnictví“ moci nebo vlivu určité lidi předurčuje k tomu, aby se stali vůdci.

Tato teoretická koncepce operuje s těmito typy moci: legitimní, odměňovací a donucovací moc tvoří moc legitimní a osobní moc, do které patří referentní a expertní moc.<sup>24</sup>

Legitimní moc Lunenburg popisuje jako schopnost vůdce ovlivňovat jednání jiných lidí na základě pozice, kterou zaujímá v organizační hierarchii. Čím vyšší pozice v organizační hierarchii, tím větší je podíl na moci. Z rozsahu moci se odvíjí i rozsah pravomocí něco vyžadovat od osob, které řídí. Rozsah legitimní moci je předvídatelný a stálý, pokud se jedná o model organizační struktury a k určité pozici přiřazených pravomocí a odpovědností. Nepředvídatelný a nestálý je ve smyslu proměnlivosti pozic v organizační hierarchii. Jakmile určitá osoba ztratí svou pozici v organizační hierarchii, ztratí i moc a vliv a také se změní množství jejích následovníků. Legitimní moc jako jediný zdroj vlivu vůdce je nedostatečná.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> CRAINER, S.. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8. s. 183.

<sup>24</sup> LUNENBURG, F. C. *International journal of business management and administration: Power and Leadership: An Influence Process* [online]. Sam Houston State University, 2012 [cit. 2017-10-07]. ISBN 2327-3100. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/7965/8afc91bc9b8a8966f3827e372e3656c7bfce.pdf>

<sup>25</sup> LUNENBURG, F. C. *International journal of business management and administration: Power and Leadership: An Influence Process* [online]. Sam Houston State University, 2012 [cit. 2017-10-07]. ISBN 2327-3100. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/7965/8afc91bc9b8a8966f3827e372e3656c7bfce.pdf>

Odměňovací moc podle Lunenburga představuje možnost vůdce ovlivňovat lidi tím, že jim dá to, co chtějí. Je to svým, způsobem určitá forma transakce, na které je založeno transakční vedení. Odměnou může být například zvýšení platu, bonusy nebo nefinanční benefity jako jsou např. povýšení, příznivější pracovní úkoly, více odpovědnosti, nové zařízení nebo také chvála a uznání. Tento druh moci a vlivu má svou funkčnost jen do té doby, pokud si podřízení nebo následovníci odměn cení. K vyšším výkonům vede tehdy, jestliže funguje přímý vztah mezi výkonem a velikostí odměny.<sup>26</sup>

Referentní moc je založena na schopnosti ovlivňovat podřízené nebo následovníky na základě toho, že svého vůdce mají rádi a obdivují jej. Velmi často se u tohoto typu moci pěstuje kamarádství s vůdcem. Referentní moc je také spojována s charismatem vůdce a jeho atraktivitou.

Expertní moc se opírá o sílu vlivu, založeného na znalostech, schopnostech, dovednostech a schopnostech vůdce, které jsou větší, než u jeho následovníků, kteří jsou ochotni následovat jejich rady. I když se v mnoha případech nacházejí na nižších stupních mocenské hierarchie, velmi často disponují právě kvůli expertním znalostem větší mocí, než jejich vůdci a nadřízení. V modelu formálních a neformálních organizačních struktur jsou experti velmi často neformálními vůdci, na které se ostatní obracují.

Lunenburg upozorňuje, že expertní moc se nejčastěji projevuje jako druh osobní moci, která nemá jen expertní charakteristiky, ale zakládá se na situační kombinaci více druhů moci.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> LUNENBURG, F. C. *International journal of business management and administration: Power and Leadership: An Influence Process* [online]. Sam Houston State University, 2012 [cit. 2017-10-07]. ISBN 2327-3100. Dostupné z:

<https://pdfs.semanticscholar.org/7965/8afc91bc9b8a8966f3827e372e3656c7bfce.pdf>

<sup>27</sup> LUNENBURG, F. C. *International journal of business management and administration: Power and Leadership: An Influence Process* [online]. Sam Houston State University, 2012 [cit. 2017-10-07]. ISBN 2327-3100. Dostupné z:

<https://pdfs.semanticscholar.org/7965/8afc91bc9b8a8966f3827e372e3656c7bfce.pdf>

Behavioristické teorie tvoří poměrně širokou skupinu konceptů, pro které je společné, že se zaměřují na zkoumání vůdcovského chování. V chování vůdců je nejdůležitější způsob, jakým ovlivňují své podřízené a následovníky. Behavioristické teorie jsou opakem dříve popisované teorie vlastností, protože vychází z předpokladu, že vůdcovství je založeno na naučitelném a definovatelném chování.

V dnešní literatuře se v typologii vůdcovského chování dodnes respektuje typologie, kterou ve třicátých letech minulého století vytvořil K. Lewin. Ten rozlišuje tři typy vůdcovství a vůdců: autoritativní, demokratický a laissez – faire.

Autoritativní vůdce ve svých rukou soustřeďuje maximální moc a rozhodování. Je pro něj typické, že rozděljuje přesně definované úkoly a komunikuje jen jednosměrně shora dolů. Pokud se rozhodnutí musí činit rychle a podle přesně vymezených pravidel a ve stabilních organizačních strukturách, je tento typ vůdcovství výhodný. Už méně je vhodný pro rozhodovací situace, do kterých vstupují jiné subjekty anebo dokonce týmy. Tento styl nepodporuje motivaci a potlačuje individualitu. Nehodí se proto pro prostředí, ve kterém se vyžaduje kreativita a samostatnost při plnění úkolů.

Pravým opakem je demokratický vůdce. Ten si ponechává plnou odpovědnost za rozhodování, ale část svých kompetencí deleguje na podřízené. Úkoly rozděljuje za účasti podřízených, resp. na základě částečné participace skupiny při obousměrné komunikaci. Tento styl je výhodný pro prostředí změn a inovací, kdy se očekává spoluúčast a kreativita podřízených. Není vhodný pro krizové situace. Demokratický styl je časově náročný kvůli několikasupňovému projednávání a konzultování různých variant řešení nějakého problému.

Pro styl laissez – faire je typické, že vůdce víceméně ponechává na podřízených, kteří sami rozhodují o tom, jak si rozdělí práci a odměnu za ni. U tohoto stylu převažuje horizontální komunikace. Ponechat věcem volný průběh je vhodné pro takové prostředí, ve kterém se řeší specifické úkoly – např. výzkumu a vývoje a kdy není zcela vhodné do určitých procesů zasahovat manažerským rozhodnutím. Je to ale možné tehdy, když zaměstnanci mají vysokou míru odpovědnosti za dosažený výsledek. V praxi a

negativních příkladech je to styl typický pro líné nebo málo schopné osoby ve vedoucích pozicích. Porovnání hlavních znaků těchto tří stylů je znázorněno v tabulce 1.

**Tabulka 1 Charakteristické rysy klasických vůdcovských stylů**

	Autokratický	Demokratický	Laissez-faire
Podstata	Vůdce si ponechává veškerou pravomoc a odpovědnost	Vůdce deleguje většinu pravomocí a ponechává si hlavní odpovědnost	Vůdce odmítá odpovědnost a vzdává se pravomocí ve prospěch skupiny
	Vůdce přiděluje lidem jasně určené úkoly	Práce je rozdělována a přidělována na základě participačního rozhodování.	Členové skupiny sami přistupují k pracovním záležitostem a dělají to nejlepší, co umí.
	Převážný směr komunikace je shora dolů	Aktivní obousměrná komunikace shora dolů a zdola nahoru	Převážně horizontální komunikace mezi kolegy
Hlavní silná stránka	Stres vyvolávající, ukázněný a předvídatelný výkon	Zvýšená osobní účast prostřednictvím účasti	Dovoluje samostatné zahájení práce bez zasahování vůdce
Hlavní slabá stránka	Přístup umrtvuje iniciativu lidí	Demokratické postupy jsou náročné na čas	Skupina může jednat necílevědomě z důvodu absence řízení vůdce

Zdroj: vlastní zpracování

Teorie manažerské mřížky je pokusem jak ohodnotit různé manažerské a vůdcovské styly. Obecně je známa jako manažerská mřížka Blakea a Moutonové, kteří ji poprvé publikovali v roce 1964. V ní pracují s dvěma základními osami pro sledování chování manažera – orientací na lidi a orientací na úkoly a v roce 1991 ji upravenou publikovali jako vůdcovskou mřížku. V českém prostředí jejich základní typologii upravili Cejthamr a Dědina, kteří definovali tyto základní manažerské a vůdcovské typy:

- Ochuzující manažer – pro ně je typický minimální zájem o produkci a o lid. Spíše vynaloží maximum svého úsilí na to, aby se pohybovali „pod radarem nařízených“ a aby se ze strany nadřízených jejich oddělení nedostalo do nepříznivého světla. Jejich cílem je zachování pozice a vyhýbat se konfliktům. Jsou neefektivní a neprojevuje se

u nich předpoklad, že by se mohli stát vůdci, natož úspěšnými. Jejich podřízení jsou nespokojeni, procházejí častými interpersonálními konflikty a často od takových manažerů odcházejí.

- Autoritativní manažeři většinu své pozornosti zaměřují na produkci, lidé jsou pro ně až druhořadí. V jednání s lidmi jsou dominantní a přímí, disciplína je pro ně základem dosahování vysoké výkonnosti. V týmech, které řídí, převládá nespokojenost zaměstnanců a typické jsou časté interpersonální konflikty. Pro jimi řízené úseky je charakteristická vysoká míra fluktuace zaměstnanců, které považují za nahraditelný zdroj.
- Manažer typu vedoucí venkovského klubu se pro své podřízené snaží zajistit všechno, co je v jeho silách. Podle něj podřízení podají maximální výkon tehdy, pokud budou motivováni příznivým prostředím. Protože se příliš soustřeďují na potřeby podřízených, uniká jim důležitost produkce a výkonnost týmu.
- Manažer uprostřed cesty umí balancovat řadou kompromisů mezi požadavky organizace a požadavky podřízených. Preferují populárnější řešení. Dokáží tak vytvořit prostředí harmonie, ve kterém jsou i organizace i zaměstnanci spokojeni, i když požadavky ani jedné z obou stran nejsou plně uspokojeny. Udržují průměrnou nebo mírně nadprůměrnou výkonnost lidí i týmu.
- Týmový manažer je nejefektivnějším stylem. *„Tito vůdci dokáží přispívat organizaci, mají odhodlání, mohou a jsou motivováni, a zároveň mají přesvědčení, že důvěra, respekt, oddanost a posilování podřízených mají zásadní význam pro podporu týmového prostředí, kde jsou jeho členové motivováni, což vede k maximální spokojenosti podřízených a také maximální produktivitě.“*<sup>28</sup>

Výzkumy a pozorování manažerského chování ukazují, že málokterý manažer nebo vůdce praktikuje jen jediný styl vedení. Zkušení manažeři a vůdci obvykle vůdcovské styly situačně kombinují při preferenci určitého oblíbeného stylu a vytvářejí si tak svůj vlastní jedinečný, nenapodobitelný a neopakovatelný manažerský nebo vůdcovský design.

---

<sup>28</sup> CEJTHAMR, V. A J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 80-247-3348-7. s. 68-71.

Situační teorií se zabývali Kenneth Blanchard a Paul Hersey. Tito autoři chápou vůdcovství spíše jako zvláštní typ situace než jako určitý druh osobnosti. Vycházejí z předpokladu, že různí lidé a z různých prostředí se v různých situacích mohou projevit jako efektivní vůdci. Člověk, který se stane vůdcem týmu, je považován a přijímán ostatními ve skupině za konkrétní situace podle Cejthamra a Dědiny za nejadekvátnější vedoucí, jak zmiňují Cejthamr a Dědina. Podle Cejthamra a Dědiny má ale situační přístup určitá omezení. Existují totiž situace, ve kterých se někteří lidé dokáží projevit jako vůdci a stávají se nejvhodnějšími vedoucími, v běžných situacích se tak ale neprojevují. Problém je v tom, že v organizacích není možné nechávat na situaci, aby určovala, kdo bude v určité chvíli vystupovat jako vedoucí.<sup>29</sup>

Situačnímu vůdcovství odpovídají čtyři vůdcovské styly, které Steigauf popisuje následovně:

- Direktivní a nepodporující styl vůdcovství. Takový vůdce stanovuje, co se má udělat, jak a kdy a komunikuje pouze jednosměrně. Vůdce tohoto typu se domnívá, že se obejde bez podpůrného chování podřízených.
- Podpůrný styl vůdcovství charakterizuje vysoká míra podpory vedoucího ze strany podřízených a tomu také odpovídá styl komunikace. Práci odvádějí podřízení, vůdce je od toho, aby byl k dispozici pro řešení problémů a rozhodování.
- Koučink jako styl vůdcovství kombinuje přímé direktivní řízení s prvky podpůrného stylu. Oboustranná komunikace je zaměřena jak na pracovní záležitosti, tak na záležitosti podřízených. Od podřízených dostává vůdce podněty, o kterých rozhoduje, jak budou využity.
- Pro delegovací styl vůdcovství je typická nízká míra direktivity i podpory. Obvykle se vůdce s podřízenými dohodne na úkolech a cílech, které mají být splněny a rozhodování o tom, jakým způsobem se tak stane, nechává na nich. Včetně přenesené míry odpovědnosti.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 80-247-3348-7. s. 116.

<sup>30</sup> STEIGAUF, S. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 368 s. ISBN 978-80-247-3506-1. s. 180 – 181.

Kontingenční teorie (teorie eventualit) navazuje na situační teorii. Pro kontingenční teorie je typické, že se snaží identifikovat vůdčí styl, který by nejvíce odpovídal souborům situačních proměnných. Kontingenční teorie se snaží doporučit manažerský nebo vůdcovský styl, který by zohlednil takové faktory, jako např. situace, role, lidé, organizace vlastní a cizí a celou řadu dalších faktorů. Kontingenční teorie reprezentuje především tzv. Fiedlerův kontingenční model a jeho LPC škála. V tomto modelu se pracuje se dvěma styly vůdcovství – úkolově motivovaným stylem a vztahově motivovaným stylem. A v nich se sledují tři proměnné: vztah mezi vůdcem a členy skupiny, vůdcova pozice síly a struktura úkolů. Fiedlerův LPC model má vůdcům pomoci najít odpověď na otázku, v jaké situaci se nacházejí a jestli styl, který zvolili, této situaci odpovídá.

Transformační teorie a transformační vedení vychází z předpokladu, že pro efektivnější vedení lidí a pro vyšší efektivnost organizací je potřebná určitá míra soutěživosti, k níž mohou vůdci přispívat tím, že organizace oživují a mění; v modernějším slovníkům transformují.<sup>31</sup> V odborné literatuře se pak začaly odlišovat v praxi používané manažerské a vůdcovské styly a dostalo se jim označení transakční a transformační vedení. Základem transakčního vedení je legitimní autorita a moc v rámci byrokratického managementu. Klade se v něm důraz na jasné vymezení cílů a úkolů, pravidel, postupů a procedur, kompetencí a odpovědností. Jeho podstatou je určitý druh „transakce“ mezi vedoucím a podřízenými, resp. na výměnném procesu typu „něco za něco“. Transformační vedení charakterizuje podpora, motivace a angažovanost podřízených vyšší úrovně, kteří sdílí vizi a cíle organizace a participují na jejich dosažení.

---

<sup>31</sup> CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 80-247-3348-7. s. 123-125.



Výsledky porovnání základních rysů transakčního a transformačního vůdce Cejthamr a Dědina uspořádali do tabulky (tabulka 2)

**Tabulka 2. Porovnání transakčního a transformačního vůdce**

Transakční vůdce	Transformační vůdce
Chápe, proč jeho podřízení pracují a co od práce očekávají. Snaží se jim to poskytnout, pokud si to jejich výkon zaslouží.	Zvyšuje úroveň znalostí svých podřízených a prohlubuje pochopení významu výsledku jejich práce. Zdokonaluje a hledá nové způsoby, jak výsledku dosáhnout.
Nabízí odměnu a přísliby za správné výkony svých podřízených.	Učí spolupracovníky překračovat meze svých vlastních cílů v zájmu týmu či organizace.
Reaguje pozitivně na zájmy a podněty svých podřízených, pokud mohou přispět k plnění úkolu.	Mění úroveň potřeb svých spolupracovníků a dále posouvá rozsah jejich přání a potřeb.

Zdroj: CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.

Podle teorie transformačního vedení, jak ji Cejthamr a Dědina vysvětlují, vedoucí transformuje a motivuje podřízené vytvořením vyššího povědomí o významu účelu organizace a o výstupu úkolů, dále pomocí přesvědčení podřízených k překročení jejich vlastního zájmu v zájmu organizace nebo týmu a aktivováním jejich potřeb vyšší úrovně.

Transformační vedoucí se obvykle poznají podle toho, že mají silnou vizi a smysl pro poslání, a od svých podřízených vyžadují silné emoce a smysl pro identifikaci s vedoucími a loajalitu vůči organizaci.

## 2 NEUROLEADERSHIP

### 2.1 PODSTATA NEUROLEADERSHIPU: JAK FUNGUJE SPOJENÍ NEUROVĚDY A LEADERSHIPU?

Mezi českými firmami v zhruba před deseti lety našla své uplatnění nová metoda vedení lidí označovaná jako neuroleadership. Jejím prostřednictvím se manažeři učí, jak lépe zacházet se svými podřízenými, aby místo jednoduchého plnění příkazů hledali vlastní cestu při plnění pracovních úkolů a využívali svůj individuální potenciál.

Pojem neuroleadership se v moderních přístupech ke vzdělávání a rozvoji a především tréninku manažerů objevil zhruba před deseti lety. Jeho autorem je Dr. David Rock, který jím označuje tu oblast neurovědy, která umožňuje dosáhnout lepších výsledků rozvoje leadershipu, manažerských tréninků, change managementu, poradenství a koučinku prostřednictvím lepšího porozumění tomu, jak funguje lidský mozek na úrovni jednotlivce, týmu i systému.

Z pohledu jedince, týmu i organizace se neuroleadership zabývá několika klíčovými prvky: sebeuvědoměním, zrodem nápadů a myšlenek, angažovaností, motivací, důvěrou, zpětnou vazbou, týmy a jejich dynamikou, uvědomováním si sebe a porozuměním druhým, rozhodováním a ovlivňování druhých.

Předpona „neuro“ signalizuje nové dimenze tradičního přístupu k leadershipu ve zkoumání procesů, které probíhají v mozku a které tvořící základ a ovlivňují chování a vzájemné působení lidí na pracovišti a mimo něj; neuro tak znamená platformu mezioborové spolupráce specialistů v oboru sociální kognitivní a emoční neurovědy, kognitivní neurovědy, integrální neurovědy, neurobiologie a dalších vědních oborů, působících v rámci neurovědy a také platformu spolupráce vědců, teoretiků i praktiků v oblasti teorie a praxe leadershipu a managementu s cílem dosáhnout vyšší efektivity leadershipu obecně a manažerských tréninků.

Spojení neurovědy a leadershipu s pochopením fungování mozku vysvětluje D. Rock velmi jednoduše a srozumitelně. Podle něj je hlavní funkcí našeho mozku nacházet

a vytvářet spojení a styčné body a spoje mezi zlomkovými a útržkovitými informacemi. Lidské myšlenky, vzpomínky i dovednosti, uchované v mozku jsou jen rozsáhlé soubory a mapy takových spojení, která se uskutečňují pomocí složitých chemických a fyzikálních drah. Nervové dráhy a spojení v lidském mozku jsou takovou složitou topografickou mapou různých spojení. Vznikají v procesu, kdy mozek každou sekundu vytváří miliony nových spojení mezi neurony a přitom zachovává historii dřívějších spojení. Neuroleadership využívá poznání toho, co se děje v mozku, když lidé myslí. Zpracování každé myšlenky znamená vytvořit její mapu a srovnat ji s jinými mapami prostřednictvím nových a dřívějších myšlenkových spojení. To vše se odehraje ve zlomku sekundy. Jestliže člověk objeví pevné spojení mezi novou myšlenkou a svými dosavadními mapami, může vytvořit novou mapu, která se začlení do uspořádání jeho mozku.

Mozek z chaosu dat vytváří řád, aby mezi informacemi vytvořil taková spojení, která učiní život smysluplnějším.

D. Rock podrobně vysvětluje, co se stane poté, když či člověk vytvoří novou mentální mapu. Říká: „...až absolvujete tento proces, budete o tom vědět, protože pravděpodobně přestanete mluvit a začnete si představovat koncepce ve své vlastní mysli. Podle vnějších známek poznáte, kdy tento proces probíhá u jiných lidí. Jejich oči dostávají skelný lesk a často se dívají vzhůru nebo do dálky. Při zpracovávání složitých myšlenek se napojujeme na své vizuální centrum. Vidíme myšlenky jako záblesky v oku naší mysli. Všichni jsme zažili okamžik prozření, náhlého pochopení, nápadu - pocit, který lze vyjádřit slovem „aha“. Různé myšlenky, dosud nesouvislé, dostane nová myšlenka do správného kontextu. Je to pocit, jako bychom viděli něco nového. V tomto okamžiku vznikne nová mapa. Při jejím vytvoření dochází k velkému uvolnění energie, i když předtím byla potřebná energie ke spojení jednotlivých bodů. Vypráví se příběh o Archimédovi, který po náhlém pochopení řešení vědeckého problému vyskočil z vany, běhal nahý ulicemi a vykřikoval slovo „Heuréka!“ Takový dopad na nás mohou mít náhlá proniknutí do podstaty věcí. Když vytváříme novou mapu, cítíme potřebu dát to nějak najevo a naše tvář a hlas se mění. Sledování tohoto procesu vás ujistí o tom, že akt

*vytváření nové mapy je specifická událost. Je možné určit přesný okamžik, kdy k tomu dojde. Je to okamžik zlomu, chvíle, kdy vidíme odpověď na výzvu nebo problém.*“<sup>32</sup>

Podle Rocka vytváření nové mapy spotřebovává zdroje. „*Náš mozek musí provést mnoho srovnávání, spojování, hledání souvislostí a přizpůsobit jakoukoli novou myšlenku stávajícím mapám. Vytvoření nové mapy, uvolňuje v různých neurotransmiterech značnou energii a dochází dokonce ke změnám mozkových vln. Objevuje se náhlá, silná motivace k činu.*“<sup>33</sup>

V praktickém pojetí koučování leadershipu pak tento výklad dává určitý smysl:

- Pokud se lidé chystají k nějakému činu nebo rozhodnutí, měli by vše pečlivě promýšlet;
- Při přemýšlení lidé prožívají únavu, protože intenzivní myšlení a intenzivní mozková činnost spotřebovává energii;
- Poté, co lidé najdou řešení nebo odpověď, uvolní se vnitřní energie, kterou lidé potřebují pro to, aby byli motivováni a ochotni se pustit do nějaké činnosti.

Neuroleadership je velmi užitečný pro zvládnání změny, která je obvykle doprovázena silnými emocemi a vysokými výdeji energie. Neuroleadership přináší praktické přístupy jak vést druhé k tomu, aby kvalitněji a efektivněji přemýšleli nad svou činností, přicházeli na řešení otázek, které před nimi stojí, a stali se tak zcela samostatnými a odpovědnými za naplnění své role a poslání ve firmě.

Potřebu proměny klasického leadershipu a využití neuroleadershipu vysvětluje autor celé koncepce D. Rock na následujícím příkladu, který je pro ilustraci vhodné uvést i přes rozsáhlost citace v plném znění: „*Před sto lety byla většina lidí placena za svou fyzickou práci. Dominantním modelem řízení byl mistr-učeň a manažer měl za úkol zlepšit způsob, jakým lidé provádějí pozorovatelné fyzické činnosti, jako je tlučení kladivem a orání. V polovině dvacátého století nastala velká změna v charakteru lidské činnosti, kterou lidé vykonávali, aby si vydělali na živobytí. Tu vyvolal nástup elektřiny a*

---

<sup>32</sup> ROCK, D. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!* Praha: Pragma, 2009. 262 s. ISBN 978-80-7349-206-9. s. 13.

<sup>33</sup> ROCK, D. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!* Praha: Pragma, 2009. 262 s. ISBN 978-80-7349-206-9. s. 13.

*mechanizace. Většina práce nyní sestávala z provádění kodifikovaných postupů, které vyžadovaly méně fyzické námahy. Pracovníci byli placeni za vykonávání opakovaných úkolů: vkládání dat, zařazování písemností, řízení strojů. Dominantním paradigmatem vedoucí pozice se stalo řízení procesů: vědecké analyzování lineárních systémů s cílem dosahovat čím dál vyšší výkonnosti. Lidé, kteří procesy řídili, nemuseli být příliš inteligentní, stačila jim schopnost držet se plánů, jež pro ně připravil management. V několika posledních desetiletích byl jakýkoli pracovní proces – cokoli, co bylo možné kodifikovat nebo systemizovat – převeden na program pro počítač, což znamenalo podstatné snížení nákladů. V roce 2005 v důsledku všeho toho počítačového automatizování, outsourcingu a dalších zdokonalování procesu bylo 40 procent zaměstnanců považováno za odborníky. U středního a vyššího managementu se toto číslo blíží 100 procentům. Mnoho lidí ve společnostech je tudíž dnes placeno za to, aby mysleli. Přesto většina modelů řízení, které v současnosti používáme při práci se zaměstnanci, pochází z éry procesů. Dosud jsme leadery a manažery nenaučili, jak zdokonalovat myšlení. Do pozic managementu nastupují nové generace, jejichž potřeby se liší od potřeb předchůdců. Tito lidé očekávají od organizace více. Chtějí se vyvíjet jako osobnosti, oceňují svobodu a nezávislost. Mají rádi rozmanitost a změnu. Tito lidé potřebují jiný typ „šéfa“, než jaký chrlí naše kultura. Ta produkuje šéfy stylu „přikaz a ověř“. Potřebují vedení, které jim pomůže vyniknout a zářit, pomůže jim využít v práci jejich potenciál. Leadery, kteří zdokonalili jejich myšlení. V době, kdy vznikaly dnes používané modely řízení, měly životní cykly výrobku délku deset let. Životní cykly dnešních produktů mohou být dlouhé deset měsíců nebo dokonce deset dnů, a to je rychlost změny, nad níž by řídící pracovník ze sedmdesátých let užasl. Když přichází podnět k velké změně, prvním úkolem člověka ve vedení je změnit lidské myšlení. Znovu ale vidíme, že většina vůdců je cvičena, aby měnila procesy, nikoli lidi.“<sup>34</sup>*

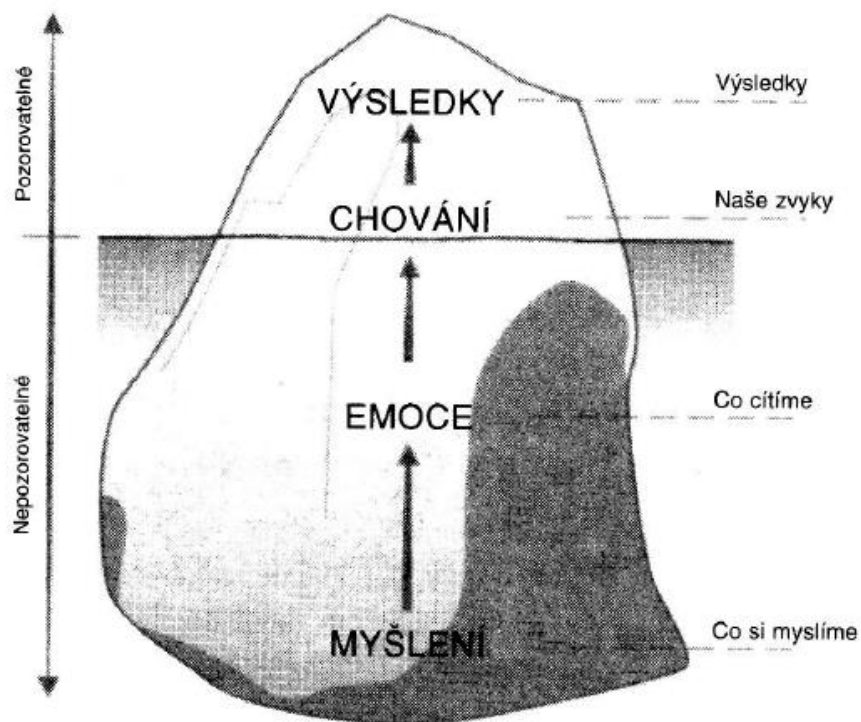
Rock poukazuje na to, že leadership v podmínkách 21. století nepřekročil svou tradiční podobu a zůstává zaměřen na vedení lidí, orientované na dosažení určitého výkonu a na to aby se lidé chovali podle očekávaných vzorců jednání a chování. Takovou situaci přirovnává k ledovci, u něhož je nad hladinou viditelná jen menší část a jeho větší

---

<sup>34</sup> ROCK, D. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!* Praha: Pragma, 2009. 262 s. ISBN 978-80-7349-206-9. s. 11-13

část - některé druhy chování lidí a jejich myšlení zůstávají nepozorovány a často neprozkoumány pod hladinou (obrázek 3).

**Obrázek 3 Model ledovce podle D. Rocka**



Zdroj: ROCK, D. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!* Praha: Pragma, 2009

Cílovou vizí neuroleadershipu je prozkoumat právě tu část ledovce, která je zatím v tradičním leadershipu opomíjená a naučit vedoucí zaměstnance jak potenciál lidí, skrytý pod hladinou, odemkat. K tomu podle D. Rocka slouží 6 základních kroků neuroleadership ke změně výkonnosti:

#### 1. „KROK

- Přemýšlet o myšlení
- Nechat je vše vymyslet
- Zaměřit se na řešení
- Být náročný
- Zdůraznit to pozitivní

- *Klást proces před obsah*

## 2. KROK

- *Naslouchat potenciálu*
- *Nový způsob naslouchání*
- *Čistá mysl*

## 3. KROK

- *Mluvit s úmyslem*
- *Být stručný*
- *Být konkrétní*
- *Být velkorysý*
- *Digitální komunikace*

## 4.KROK

- *Tanec pro myšlenku*
- *Čtyři tváře nápadu*
- *Svolení*
- *Situování*
- *Dotazování*
- *Vyjasňování*
- *Sestavování tance pro myšlenku*

## 5. KROK

- *Tvořit nové myšlení (CREATE)*
- *Současný stav*
- *Zkoumání možností*
- *Využit energii*
- *Sestavení modelu CREATE*

## 6.KROK

- *Následné posouzení*
- *Fakta*
- *Emoce*
- *Povzbuzení*
- *Učení*
- *Důsledky*

– *Nový cíl.*“<sup>35</sup>

V neuroleadershipu se lidé učí, jak porozumět vlastním mozgovým pochodům, jak řešit své emoce, rozumět zákonitostem komunikace a jak porozumět potřebě změn. V neuroleadershipu se zásadně neradí, protože to náš mozek nemá rád. Kouči neuroleadershipu svým klientům kladou otevřené otázky, respektují jejich názor, jsou vůči nim féroví a vytvářejí prostor pro jejich osobní přemýšlení a vlastní kreativitu. Na cestě poznání je vedou pomocí krátkých, ale velmi obsažných sloganů, např.

- Náš mozek je neuroplastický. Čím více ho zaměstnáváme, tím pomaleji stárne.
- Otázky, Otázky a zase jen Otázky, ty které si nedokážete položit sami, vám položí kouč.
- Ponořit se do vlastního nitra může být bolestné. Bez toho a bez vůle ale změna není možná.
- Cíl není závazek, je to směr snažení. Jde o nalezení vnitřního klidu a jistoty, že to zvládnou.
- Vše, co opravdu potřebujeme, už máme. Jen zrovna nevíme kde.
- Být zaměřen na cíle vypíná mozkové obvody pro myšlení na lidi a o lidech.
- Obvody pro přemýšlení o sobě jsou obdobně aktivovány, pokud přemýšlíme o druhých.

---

<sup>35</sup> Podrobněji viz ROCK, D. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!* Praha: Pragma, 2009



## 2.2 NEUROLEADERSHIP JAKO NOVÝ PŘÍSTUP KE KOUČOVÁNÍ

Neuroleadership je pro klienty (fyzické i právnické osoby) prezentován jako zcela nový přístup ke koučování, který pro dosažení svých cílů využívá poznatky moderní neurovědy.

Pojem koučování se v posledních letech stal velmi populární součástí manažerského slangu. Mnozí manažeři se s oblibou v charakteristice svého manažerského stylu prezentují v roli koučujících manažerů. Pojem koučování, koučink se v každodenní manažerské praxi velmi často zaměňují s jinými pojmy z oblasti řízení a vedení. Dalet uvádí, že nejčastěji se koučování zaměňuje s:

- Poradenstvím a konzultováním a rolí poradce nebo konzultanta. Konzultant a poradce se přitom chápou jako experti na určitou problematiku, kteří svým klientům poskytují odpovědi a rady na určité firemní problémy anebo pomáhají firmám se zaváděním určitým modelů řízení. Na rozdíl od poradce nebo konzultanta je kouč expertem na vedení rozhovoru, který koučovanému umožní odhalit a aktivovat jeho vnitřní potenciál. Kouč koučovanému pomůže odhalit jeho vnitřní zdroje, ujasnit si cíle a také možnosti a způsoby, jak jich dosáhnout – kouč nedává odpovědi na otázky, co a jak udělat.
- Mentorováním - které je v rámci interní firemní hierarchie vztahem neformálního doprovázení jednoho pracovníka druhým, a je bezplatné, zatímco koučování je formálním, strukturovaným vztahem, založeným na dosažení konkrétních cílů, nehovoře o tom, že se obvykle jedná u externích koučů o placený vztah.“
- Řízením. Řízení je jednoznačně spjato a mocí a autoritou v rámci interní hierarchie organizace, zatímco koučování je neformálním vztahem mezi koučem a koučovaným, založeným na partnerství.
- Vzděláváním a tréninkem - vzdělávání je svou podstatou předáváním znalostí a dovedností. Koučování je na rozdíl od něj založeno na evokování vnitřních zdrojů koučovaného.
- Facilitací -. Facilitace je založena na práci se skupinou, při níž je facilitátor neutrální a snaží se o efektivní komunikaci ve skupině, která povede ke konsensu. Kouč neutrální vůči svému klientovi není, pomáhá mu při dosahování jeho cílů.

- Terapií – tady je jistá míra podobnosti opodstatněná, protože terapeuti často používají podobné metody a techniky jako kouči, pracují ale s jinou cílovou skupinou a s jinými tématy a problémy. Podobnost spočívá i v tom, že terapeuti se často vedle terapie věnují i koučování.<sup>36</sup>

Stručně se toto zaměňování pojmů dá shrnout do několika jednoduchých tezí: kouč neléčí nemoci duše – to dělá psycholog; kouč neradí, co by měl člověk v konkrétních situacích dělat – na to je mentor nebo konzultant. Kouč je tu od toho, aby lidem pomohl odstranit překážky, které jim brání v cestě za úspěchem.

Odborná literatura nabízí řadu definic koučování, koučinku a vymezení jeho cílů. Zakladatel koučování J Whitmore definuje koučování jako „...*uvolnění potenciálu dané osoby k podání maximálního výkonu.*“<sup>37</sup> Koučování v jeho pojetí nepředstavuje učení něčeho, ale učení sebe samého. Smyslem koučování je pomoci koučovanému odhalit jiný pohled na realitu, zjistit, co je pro něj důležité, a pomoci mu to dosáhnout. V tomto smyslu koučování definuje Birch, když píše: „*Koučování se zaměřuje na situaci, kdy jeden subjekt může výrazně zlepšit výkonnost jiného subjektu. Je to o snaze pomoci někomu uskutečnit jeho sny a přání.*“<sup>38</sup>

Ve firemním prostředí má koučování zpravidla dva významy: od sedmdesátých let minulého století se zejména v USA rozvíjel styl manažerského vedení, který byl zaměřen na osobní rozvoj zaměstnanců, který využíval především facilitaci. Odtud pochází pojem koučující manažer. Druhý význam pojmu je spojen s vysoce specializovaným poradenstvím pro manažery a vlastníky firem, které za úplatu poskytují externí kouči. Původně bylo vyhrazeno jen pro vrcholový management, v dnešní době je to jedna z forem rozvoje vnitřního potenciálu klíčových zaměstnanců nebo klíčových pracovních týmů.

---

<sup>36</sup> DALET. Koučování. [online]. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z WWW: <http://www.reteaming.cz/koucovani-reteaming/>

<sup>37</sup> WHITMORE, J. *Koučování: Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 122 s. ISBN 80-85603-75-6. s. 5

<sup>38</sup> BIRCH, P. *Koučování : Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu*. Překlad Mrázková Eva; Sušilová Hana. 1. vyd. Brno : CP books, 2005. 96 s. ISBN 80-251-0581-4. s. ř.

Problém spočívá v tom, že se pojem koučování v každodenním jazyce používá poměrně inflačně a že označení určitých aktivit práce s lidskými zdroji za koučování má velmi často jen marketingový účel a s podstatou koučování nemá nic společného. Jen letmý průzkum nabídky vzdělávacích agentur na největším vyhledávači Google za listopad letošního roku potvrdil, že kromě certifikované a akreditované agentury neuroleadershipu marketingově používá tento pojem dalších 11 agentur, i když certifikovanými kouči neuroleadershipu nedisponují.

N. Grosamová, která patří ke špičce českých profesionálních koučů s mezinárodní akreditací k inflaci pojmu říká: „*Koučování je jen jedno. Jde o rozvíjení potenciálu člověka, pomoc při cestě k úspěchu. Kouč neradí, nekonzultuje. Jen pokládá otázky a umožňuje klientovi, aby si na problémy našel odpovědi sám v sobě,*“ vysvětluje Grosamová. Přidává jedno trefné přirovnání: *kouč slouží klientovi podobně jako porodní asistentka rodiče. Doprovází ho, ale to nejdůležitější musí udělat sám.*<sup>39</sup>

V širokém proudu koučování se v současnosti používají dva metodologické přístupy. První má své základy v původním pojetí koučování ze sportovní oblasti a pedagogiky. Jeho zakladatelem byl Sir John Whitmore, který sám začínal jako úspěšný profesionální automobilový závodník a po skončení sportovní kariéry založil s Timothyem Galweyem poradenskou firmu Inner Game Ltd., která se zaměřovala na koučování vrcholových sportovců a manažerů.

Druhý přístup, který je založen na teorii a praxi komunikačních postupů aplikované psychologie v současné době v koučování převládá. Původně psychoterapeutické postupy se časem rozšířily za hranice péče o psychické zdraví klientů a začaly se využívat v efektivní motivační komunikaci.

Neuroleadership je možné považovat za třetí proud v přístupu ke koučování, který vychází ze základů neurovědy. Obrazně by se dalo říci, že neuroleadership a

---

<sup>39</sup> *Záhada jménem koučování. Je to móda, nebo smysluplná služba?* 2015. [online] [cit.2017-11-19]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-64116430-zahada-jmenem-koucovani>

neurověda jsou specifickým know – how moderního a vysoce efektivního koučinku a účinného vedení a rozvoje lidí v organizacích.

Vedle tohoto základního členění koučování podle hlavních vědně - oborových metodologických přístupů existuje celá řada škol a přístupů ke koučování, z nichž některé přirozeně vznikají a zanikají. Velmi často si poradenské agentury a kouči vytvářejí vlastní „design koučování“, který je pro ně charakteristický a který se často na trhu prezentuje především s marketingovým účelem a tato marketingová prezentace nemá nic společného s odborně propracovanými modely a metodami koučování.

Kromě modelu Neuroleadershipu, který byl popsán v předchozím textu, kouči ve strategii a taktice koučování používají dva osvědčené modely: model GROW a model ADAPT.

Model GROW, jeho autorem je J. Whitmore. Je zpracován pro koučování klientů, jejichž hlavním cílem je najít co nejvhodnější a co nejrychlejší způsob pro naplnění svých plánů. Jeho použití vyžaduje zkušeného kouče, který bude při použití tohoto modelu umět využít individuální charakteristiky klienta. Zkratka GROW je sestavena v počátečních písmen hlavních fází tohoto modelu.

- Fáze Goals: v ní kouč usiluje o to, aby klient definoval své cíle, bez rozdílu, jestli jsou krátkodobé, dlouhodobé nebo střednědobé. Mnohem důležitější je v této fázi definice cílů v podobě, aby byly pozitivní, racionální, realistické a měřitelné; není neobvyklé, že klient v této fázi své cíle definuje negativně. Pokud se tak stane, je účelem kouče, aby klienta přivedl k pozitivnímu přeformulování cílů.
- Fáze Reality. V ní kouč s klientem probírá jeho současnou situaci a snaží se zjistit skutečný stav, ve kterém se jeho klient nachází. Tato fáze je považována za velmi důležitou, protože velmi často se klienti pouštějí do řešení problémů, aniž by měli představu jak začít a jak postupovat.
- Fáze Options. V ní se kouč s klientem snaží vypracovat strategii a její alternativy pro řešení identifikovaných problémů.
- Fáze Will. V této poslední fázi by už klient pod koučovým vedením měl samostatně najít odpovědi na otázky, které byly formulovány v první fázi a také projevit vůli dosáhnout změny a udělat to, co je potřebné pro dosažení cílů.

Stejný přístup k názvu modelu koučinku zvolil i P. Birch. Jeho model ADAP se skládá z pěti fází koučovacího procesu:

- Assess current performance – posouzení současného výkonu klienta. Úkolem kouče je v této fázi klienta poznat a zjistit, proč se dostal do situace, ve které se obrátil na kouče. V této fázi se s klientem snaží zvolit nejvhodnější strategii a taktiku koučování.
- Develop a plan – rozvíjení plánu. Kouč a klient se snaží společně rozvinout původní plán, určit rozsah zdokonalování klienta a také jeho časový rozsah.
- Act on the plan. V této fázi kouč a klient podle předem zpracovaného plánu postupně realizují dohodnutý plán.
- Progress Check je fáze, ve které kouč kontroluje, jak klient pokročil v realizaci svých cílů.
- Tell and ask je poslední fáze. Kouč v ní formou rozhovoru sleduje a vyhodnocuje, jakých pokroků klient dosáhl a hledají se možnosti dalšího klientova rozvoje.

Oba základní modely koučování se od sebe příliš neodlišují. Kouč se o jejich použití rozhoduje podle konkrétní situace klienta a také na základě svých zkušeností s teoretickými modely, metodami a technikami a strategiemi a taktikami koučování. V technikách koučování si kouč může vybrat mezi direktivními a nedirektivními technikami a taktikou push nebo pull. První znamená řešit problém za klienta, druhá znamená pomoci klientovi, aby vlastní problémy řešil sám.

Koučování, lhostejno o který převažující metodologický přístup se jedná, má v rozvoji a aktivaci individuálního potenciálu lidí a v účinném vedení v organizacích své výhody i nevýhody a jeho využití je spojeno s řadou bariér. V každém případě by si měl management organizace uvědomit důležitou skutečnost, že koučování není vhodné, pokud se organizace snaží dosáhnout okamžitou změnu anebo změnu ve velmi krátkém časovém úseku. Koučovací procedury totiž obvykle čítají 8 – 12 schůzek s odstupem 1 – 3 týdnů a velmi často se sjednávají na delší dobu, nepřesahující jeden rok.

Podle Whitemorea spočívají výhody koučování v tom, že se klient v první řadě naučí věřit sobě samotnému, naučí se lépe spoléhat na svůj rozum a mozek a nespoléhat se na to, co mu říkají jiní lidé. Koučování nabízí možnost volby, naučí klienta být flexibilní a přijímat změny a adaptovat se na ně. V optice organizace je výhodou

koučování to, že přináší pozitivní změny v přístupu zaměstnanců a vede ke zvyšování jejich výkonnosti a produktivity. Koučování také přispívá ke zlepšování interpersonálních vztahů mezi zaměstnanci a učí je těžit ze situačních příležitostí pro vlastní rozvoj.<sup>40</sup>

Koučování v obecném podobě má, stejně jako každý jiný způsob rozvoje schopností lidí, své přesvědčené zastánce a odpůrce a stejně tak se kouč může setkat s celou řadou vnitřních i vnějších bariér na straně koučovaného nebo organizace, pro kterou určité služby poskytuje. Za bariéry koučování se dají považovat předsudky, které o něm lidé mají, mohou to být přílišná očekávání, bariérou může být i předchozí negativní zkušenost s koučováním. Za bariéru koučování se dají považovat pocity méněcennosti koučovaného, problematické komunikační styly anebo omezené vyjadřovací schopnosti. Bariérou, která brání koučování, mohou být situace, kdy klient koučování vnímá jako nátlak na svou osobu ze strany kouče. Problematickým momentem koučování může být i vztah antipatie, který na začátku vznikne mezi koučem a koučovaným. Bariérou koučování může být i odpor a vzdor na straně koučovaného – obvykle se tak stává v situaci, kdy se koučovaný stane účastníkem koučování na nátlak nadřízeného anebo v situaci, kdy má koučovaný obavu z „následků“ koučování v podobě nových pracovních úkolů nebo vyšších požadavků na jeho pracovní výkon. Pro kouče je poměrně jednoduché identifikovat otevřený odpor, složitější je identifikovat skrytý odpor koučovaného.

Whitemore se ve své publikaci zaměřuje na vnější bariéry koučování. Podle něj k vnějším bariérám koučování patří hlavně špatná komunikace a obava z nejistoty výsledku na straně koučovaného i organizace. Na straně manažerů za bariéru koučování považuje Whitemore obavu manažerů, že koučování zabírá příliš času a nepřináší okamžité výsledky a také skutečnost, že s koučováním je spojena i určitá míra odpovědnosti za výsledek.<sup>41</sup> Za hlavní bariéru koučování je možné považovat přetrvávající zakotvení mnoha manažerů v překonaném direktivním stylu řízení a představu, že nejúčinnějším motivačním a stimulačním instrumentem mohou být jen peníze.

---

<sup>40</sup> WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2005. 185 s. ISBN 80-7261-101-1. s. 71.

<sup>41</sup> WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2005. 185 s. ISBN 80-7261-101-1. s. 72.

## 2.3 PROFIL KOUČE NEUROLEADERSHIPU

V předchozím textu byla učiněna poznámka in margo o inflaci používání pojmu kouč a koučování. Tato marginální poznámka vychází z reality každodenního života. Z tištěných nebo elektronických inzerátů na nás denně útočí nabídky služeb „koučů všeho druhu“ – osobnostní kouč, kouč sexuálního života, kouč zdravého životního stylu, kouč manažerů apod.; člověk se občas nemůže ubránit dojmu, že na nás kouči číhají za každým rohem. Nabídku služeb koučování v podstatě inzeruje kdekdo na kdeco, aniž by o podstatě koučování a požadavcích na kouče cokoliv věděl.

V České republice je evidováno kolem 4000 osob, které poskytují služby profesionálních koučů. Profesionální kouči nemají v české republice, na rozdíl od jiných povolání, povinnost se registrovat v některé ze tří profesních komor: České asociace koučů anebo světové asociace ICF či evropské EMCC. Skutečně profesionálních certifikovaných koučů je v české republice jen několik desítek. V databázi České asociace koučů je to zhruba padesát osob s mezinárodní certifikací, v dalších dvou asociacích je to cca 200 osob. Ostatní subjekty, které na trhu služby koučů nabízejí, se zabývají převážně poradenstvím různého druhu a koučování pro ně není hlavní odbornou službou.

Pokud má organizace zájem využít služeb profesionálních koučů, měla by především vyžadovat především doložení příslušné certifikace, odborné praxe a také reference. Zápis u profesních asociací je jedním ze znaků kvalitního kouče. Obvykle si jej může objednavatel předem ověřit na webových stránkách profesní asociace, jejichž nedílnou částí je seznam certifikovaných koučů. Certifikát je jen jedním znakem profesionálního kouče. Druhým je počet odpracovaných hodin při koučování a počet klientů. Aby kouč získal akreditaci, musí mít za sebou nejméně sto hodin koučování. Předtím musí absolvovat několikaměsíční výcvik pod supervizí, další samostudium a odborné vzdělávání. To je koučovou soukromou investicí v řádech desítek až stovek tisíc korun, což je jedním z důvodů, proč se služby profesionálních koučů pohybují mezi pěti až sedmi tisíci korunami za hodinu, v zahraničí několikanásobně výše. V zahraničí je také

zvykem, že se ve vztahu mezi koučem a firmou praktikuje zásada no growth – no pay. Pokud není účinek koučování zřetelný, zákazník nemusí platit.

Skutečně profesionální kouč dříve nebo později získá certifikaci od International Coach Federation a začne působit pod její hlavičkou jako certifikovaný ACC/PCC/MCC kouč. Tyto zkratky znamenají:

- Associate Certified Coach (ACC)®
- Professional Certified Coach (PCC)®
- Master Certified Coach (MCC)®.

Mezinárodní asociace koučů právo udělovat tyto certifikáty nedeleguje na žádnou jinou profesní asociaci podobného druhu a vykonává je sama. Jaký rozsah tréninku, praxe a supervize jednotlivé stupně obsahují, je znázorněno na obrázku č. 4.

**Obrázek 4 Požadavky certifikace kouče podle ICF**

Associate Certified Coach (ACC)			
Způsob získání certifikace	ACC ACTP	ACC ACSTH	ACC Portfolio
<b>Trénink</b>	Absolvování Akreditovaného koučovacího programu (ACTP - program musí mít udělenou akreditaci ICF) a splnění veškerých certifikačních požadavků tohoto kurzu	Minimálně 60 hodin výcviku koučování, který je schválen ICF jako Výcvikové hodiny specifické pro kouče (ACSTH) nebo Akreditovaného koučovacího programu (ACTP - program musí mít udělenou akreditaci ICF)	60 hodin výcviku koučování (budete dokládat program výcviku, zda je v souladu s ICF kompetencemi)
<b>Mentorské hodiny</b>		10 hodin s Mentorem (uznaným ICF)	10 hodin s Mentorem (uznaným ICF)
<b>Minimum požadovaných zkušeností</b>	100 hodin, z toho 75 placených hodin 8 klientů  <i>Od 1. 10. 2016 se minimálně 50 hodin musí uskutečnit v období 18 měsíců předcházejících přihlášce k certifikaci (ne starších)</i>	100 hodin, z toho 75 placených hodin 8 klientů  <i>Od 1. 10. 2016 se minimálně 50 hodin musí uskutečnit v období 18 měsíců předcházejících přihlášce k certifikaci (ne starších)</i>	100 hodin, z toho 75 placených hodin 8 klientů  <i>Od 1.10.2015 se minimálně 25 hodin musí uskutečnit v období 18 měsíců předcházejících přihlášce k certifikaci (ne starších)</i>
<b>Posouzení výkonu</b>			Nahrávka koučovacího sezení a její písemný přepis

Associate Certified Coach (ACC)			
<b>Posouzení koučovacích znalostí</b>	Test koučovacích znalostí on-line (test lze absolvovat v českém jazyce)	Test koučovacích znalostí on-line (test lze absolvovat v českém jazyce)	Test koučovacích znalostí on-line (test lze absolvovat v českém jazyce)
<b>Poplatek ICF členové</b>	\$100 USD	\$300 USD	\$400 USD
<b>Poplatek pro nečleny ICF</b>	\$300 USD	\$500 USD	\$600 USD
<b>Obnova certifikace</b>	Po 3 letech; 40 CCEUs (40 hodin pokračující výuky pro kouče); 10 hodin s mentorem	Po 3 letech; 40 CCEUs (40 hodin pokračující výuky pro kouče); 10 hodin s mentorem	Po 3 letech; 40 CCEUs (40 hodin pokračující výuky pro kouče); 10 hodin s mentorem
<b>Odhadovaná doba vyřízení</b>	4 týdny	4 týdny	14 týdnů



Professional Certified Coach (PCC)			
Způsob získání certifikace	PCC ACTP	PCC ACSTH	PCC Portfolio
Trénink	Absolvování Akreditovaného koučovacího programu (ACTP - program musí mít udělenou akreditaci ICF) a splnění veškerých certifikačních požadavků tohoto kurzu	Minimálně 125 hodin výcviku koučování, který je schválen ICF jako Výcvikové hodiny specifické pro kouče (ACSTH) nebo Akreditovaného koučovacího programu (ACTP - program musí mít udělenou akreditaci ICF)	125 hodin výcviku koučování (budete dokládat program výcviku, zda je v souladu s ICF kompetencemi)

Master Certified Coach (MCC)	
Způsob získání certifikace	MCC Portfolio
Trénink	200 hodin výcviku koučování
Mentorské hodiny	10 hodin s Mentorem (uznaným ICF)
Minimum požadovaných zkušeností	2500 hodin, z toho 2250 placených hodin 35 klientů
Posouzení výkonu	2 nahrávky koučovacích sezení a jejich písemný přepis
Posouzení koučovacích znalostí	Test koučovacích znalostí on-line (test lze absolvovat v českém jazyce), pokud nebyl absolvován již při získávání ACC nebo PCC certifikace
Poplatek ICF členové	\$575 USD

Zdroj: <https://www.coachfederation.cz>

Uvedené soubory požadavků dokumentují vysoké profesní nároky na kouče, certifikované Mezinárodní federací koučů. V těchto nárocích a pravděpodobně i ve vysokých poplatcích za certifikační procedury spočívá důvod, proč je skutečně profesionálních certifikovaných koučů v české republice jen několik desítek a proč jsou jejich služby drahé.

V seznamu certifikovaných koučů mezinárodní federace koučů v české republice pro Neuroleadership koučování je zapsán jediný kouč s nejvyšší certifikací MCC Vladimír Tuka. V jeho Curriculum vitae na stránkách asociace se vádí, že poskytuje v češtině, angličtině, francouzštině a ruštině koučink podle mozku využívající poznatky konceptu NeuroLeadership (nové oblasti Leadershipu) jako vysoce účinné metody vedoucí k úspěchu a k seberozvoji jednotlivců i týmů. Svou profesní kvalifikaci a zkušenost pak dokládá 271 hodinami ICF vzdělávání a více jako 3 500 hodinami praxe kouče.

Kromě požadavků na certifikaci ve svých odborných nárocích na profesionální kouče – a tedy i na certifikované kouče Neuroleadershipu – klade Mezinárodní federace

koučů vysoké nároky na kompetence profesionálního ICF koučování. Model základních kompetencí profesionálního ICF koučování se opírá o čtyři základní pilíře:

*„A. VYTVOŘENÍ ZÁKLADŮ PRO PRÁCI S KLIENTEM*

*1. DODRŽOVÁNÍ ETICKÉHO KODEXU A PROFESIONÁLNÍCH STANDARDŮ*

*2. DEFINICE DOHODY (KONTRAKTU) PRO KOUČINK*

*B. VYTVOŘENÍ VZÁJEMNÉHO VZTAHU*

*3. VYTVOŘENÍ DŮVĚRY A BLÍZKOSTI S KLIENTEM*

*4. KOUČOVACÍ POZICE (PŘÍTOMNOST KOUČE)*

*C. EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE*

*5. AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ*

*6. UŽÍVÁNÍ SILNÝCH OTÁZEK*

*7. PŘÍMÁ KOMUNIKACE*

*D. PODPORA UČENÍ A DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ*

*8. ROZVOJ SEBEUVĚDOMĚNÍ (UMOŽNIT KLIENTOVÍ UVĚDOMIT SI SVOU SITUACI)*

*9. NAVRHOVÁNÍ AKCÍ*

*10. PLÁNOVÁNÍ A STANOVENÍ CÍLŮ*

*11. ŘÍZENÍ ROZVOJE A ODPOVĚDNOSTI“<sup>42</sup>*

V dokumentech Mezinárodní federace koučů je zakotven institut mentorského koučování. V českém odborném prostředí se tento pojem nepoužívá, nahrazuje jej pojem supervize a supervizor. Mentorské koučování znamená, že je žadatel o certifikaci koučován mentorem v oblasti koučovacích dovedností a to ve větší míře, než to vyžadují standardní koučovací témata. Mentorské koučování je představuje v pojetí ICF „poskytování odborné asistence k dosažení a prokázání úrovně koučovací způsobilosti

---

<sup>42</sup> ICF. *Kompetence profesionálního ICF koučování*. [online]. [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/kompetence-icf-kouce.html>

na požadovanou úroveň navrženou žadatelem.<sup>43</sup> Aby zkušenější kouč mohly vystupovat v roli mentora, musí podle standardů ICF splňovat tyto požadavky:

- „Úspěšné ukončení koučovacího kurzu (školení a / nebo vzdělání).
- Prokázání koučovacích schopností a standardů koučovací praxe.
- Být držitelem platné ICF certifikace na úrovni vyšší než koučovaný.
- Zapojování se do dalšího průběžného vzdělávání v oblasti rozvoje koučovacích kompetencí.
- Má ukončený výcvik v posuzování koučovacích kompetencí / dovedností.
- Má přehled a je schopen výuky základních koučovacích dovedností.
- Příkladně prokazuje koučovací dovednosti a jejich žití.
- Má dohled nad jinými kouči v rozvoji koučovacích způsobilostí.
- Má schopnost dát kvalitní zpětnou vazbu.
- Mimo mentorská sezení má odkoučováno v rámci vlastního podnikání nebo v rámci interního působení min. 25 klientů.<sup>44</sup>

V České republice se profesionální koučové sdružují ve své profesní asociaci, kterou je Česká asociace koučů (CAKO). Ta své kouče podrobuje akreditačnímu řízení ve třech stupních:

- „První stupeň - Akreditovaný kouč (dále jen AC). Tento stupeň ověřuje, že kouč absolvoval takové všeobecné a speciální vzdělání, supervizi a vlastní praxi, které garantují jeho schopnost pracovat jako profesionální kouč pod průběžnou supervizi supervizora koučování.
- Druhý stupeň - Akreditovaný profesionální kouč (dále jen APC). Tento stupeň ověřuje, že kouč absolvoval takové všeobecné a speciální vzdělání, supervizi a vlastní praxi, které garantují jeho schopnost pracovat jako profesionální kouč zcela samostatně..
- Třetí stupeň - Akreditovaný profesionální seniorní kouč (dále jen ACS). Tento stupeň ověřuje, že kouč absolvoval takové všeobecné a speciální vzdělání, supervizi a vlastní praxi, které garantují jeho schopnost pracovat jako profesionální kouč zcela

---

<sup>43</sup> ICF. Mentorské koučování. [online]. [cit.2017-11-19]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/certifikace/mentorink.html>

<sup>44</sup> ICF. Mentorské koučování. [online]. [cit.2017-11-19]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/certifikace/mentorink.html>

*samostatně, podílet se profesionální přípravě koučů a poskytovat supervizi koučům všech stupňů.*<sup>45</sup>

Podle aktualizovaných údajů CAKO k 30.11. 2017 je držiteli certifikátu I. stupně 14 koučů, certifikátu II. Stupně 6 koučů a certifikátu III. Stupně 7 koučů.

Akreditační standardy České asociace koučů vycházejí z mezinárodních standardů. V některých ustanoveních jsou dokonce přísnější, než u mezinárodních asociací. Např. vyžadují pro získání titulu kouč VŠ vzdělání a v závislosti na úrovni stupně akreditace, o který je žádáno, také absolvování předepsaného výukového programu, určitý počet hodin prokazatelné sebezkušenosti v roli koučovaného, vyžadují i určitý počet hodin koučinku pod individuální nebo skupinovou supervizí, realizovaný určitý počet hodin koučinku, z nichž musí být pevně stanovená část hodin placených klientem, vyžadují se písemné reference od koučovaných osob, doporučení kouče akceptovaného Stavovskou radou a potvrzení o realizaci koučinku v posledních 12 měsících. Pro reakreditaci je také potřebné doložit průběžné vzdělávání kouče v rámci rozvoje koučovských kompetencí, a dalších dovedností, které jsou využitelné v koučinku, potvrzení práce pod supervizí a aktivní činnost v oblasti koučinku v posledních 12 měsících před podáním žádosti o akreditaci.<sup>46</sup> Jak mezinárodní, tak česká akreditace kouče má platnost 5 let a poté je potřebné absolvovat proceduru jejího obnovení.

Stejně jako mezinárodní federace, má i CAKO pro své kouče zpracován etický kodex koučování. V něm jsou definována jasná pravidla chování jejích členů jako koučů i jako podnikatelů ve vztahu ke svým zákazníkům – klientům. Z Etického kodexu CAKO jsou důležitá tato ustanovení:

### *„3. Kompetence*

#### *Kouč*

*3.1. přijme jen takovou zakázku, která odpovídá úrovni jeho zkušeností a znalostí vzhledem k potřebám klienta.*

---

<sup>45</sup> CAKO. *Akreditační řád*. [online]. [cit.2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/vyber-kouce/akreditovani-koucove/>

<sup>46</sup> CAKO. *Akreditační řád*. [online]. [cit.2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/>

3.2. *ctí rámec dohodnutého kontraktu. Pokud potřeby klienta tento rámec překračují, domluví se s ním, pokud je to možné v souladu se zakázkou a bodem 3.1. nový kontrakt nebo doporučí klientovi příslušného odborníka.*

3.3. *bude rozvíjet a zvyšovat úroveň vlastních kompetencí účastí v odpovídajících výcvicích, příslušných návazných profesně rozvojových aktivitách a supervizích.*

#### 4. *Diskrétnost*

##### *Kouč*

4.1. *během procesu koučování i po jeho skončení zachovává mlčenlivost ohledně informací, které se během procesu koučování od klienta či zadavatele dozvěděl.*

4.2. *během procesu koučování i po jeho skončení dbá na důvěrné a bezpečné zacházení se všemi záznamy a daty v souladu s platnou legislativou.*

4.3. *získané informace zveřejňuje pouze tehdy, je-li tak jasně domluveno s klientem a v takové podobě, kterou klient odsouhlasil*

4.4. *zachovává mlčenlivost ohledně informací, které se dozvěděl v průběhu supervize, intervize či vzdělávacích aktivit o jiných kolezích, s výjimkou jedná-li podle bodu 7.3.*

#### 5. *Profesionalita*

##### *Kouč*

5.1. *jedná v souladu s platným právem a nepodporuje, nepřispívá a nenapomáhá vědomě jednání, jež je nepoctivé, nezákonné, neprofesionální nebo diskriminační.*

5.2. *respektuje osobnost klienta, důvěřuje v jeho schopnosti a potenciál.*

5.3. *respektuje rozvojové potřeby klienta tak, jak byly definovány v kontraktu a reaguje na jejich proměny v průběhu spolupráce*

5.4. *klienta informuje pravdivě a přesně o své profesní kvalifikaci kouče a na požádání svou kvalifikaci doloží příslušnými doklady*

5.5. *zaručuje, že délka koučování respektuje zakázku a kontrakt. Pokud to klient i zadavatel považují za přínosné, vyjedná rozšíření zakázky a nový kontrakt.*

5.6. *v průběhu koučování ani po jeho skončení nezneužije vztahu důvěry a možné závislosti.*

5.7. *v případě vzniku konfliktu zájmů komerční nebo emocionální povahy vyplývající ze spolupráce formou koučování, je zvládne rychle a efektivně tak, aby zamezil újmě na straně klienta nebo zadavatele.*

5.8. *projevuje respekt k rozmanitosti přístupů v koučování a vůči ostatním kolegům.*

5.9. nikdy nevydává práci a názory druhých za své vlastní.<sup>47</sup>

Celkový koncept koučování, který praktikují mezinárodní profesní asociace i česká profesní asociace se dá shrnout do čtyř stavebních prvků, které jsou znázorněny na obrázku 5: teorii koučování, koučovací dovednosti, koučovací vztahy a koučovací kulturu.

**Obrázek 5 Požadavky certifikace kouče podle ICF**

Associate Certified Coach (ACC)			
Způsob získání certifikace	ACC ACTP	ACC ACSTH	ACC Portfolio
<b>Trénink</b>	Absolvování Akreditovaného koučovacího programu (ACTP - program musí mít udělenou akreditaci ICF) a splnění veškerých certifikačních požadavků tohoto kurzu	Minimálně 60 hodin výcviku koučování, který je schválen ICF jako Výcvikové hodiny specifické pro kouče (ACSTH) nebo Akreditovaného koučovacího programu (ACTP - program musí mít udělenou akreditaci ICF)	60 hodin výcviku koučování (budete dokládat program výcviku, zda je v souladu s ICF kompetencemi)
<b>Mentorské hodiny</b>		10 hodin s Mentorem (uznaným ICF)	10 hodin s Mentorem (uznaným ICF)
<b>Minimum požadovaných zkušeností</b>	100 hodin, z toho 75 placených hodin 8 klientů <i>Od 1. 10. 2016 se minimálně 50 hodin musí uskutečnit v období 18 měsíců předcházejících přihlášce k certifikaci (ne starších)</i>	100 hodin, z toho 75 placených hodin 8 klientů <i>Od 1. 10. 2016 se minimálně 50 hodin musí uskutečnit v období 18 měsíců předcházejících přihlášce k certifikaci (ne starších)</i>	100 hodin, z toho 75 placených hodin 8 klientů <i>Od 1.10.2015 se minimálně 25 hodin musí uskutečnit v období 18 měsíců předcházejících přihlášce k certifikaci (ne starších)</i>
<b>Posouzení výkonu</b>			Nahrávka koučovacího sezení a její písemný přepis

koncipovány jako velmi intenzivně zážitkové, interaktivní a praktické. Všechny začínají úvodem do neurovědy a neuroleadershipu, aby jejich účastníci pochopili metodu, kterou budou v průběhu kurzu koučové používat. Pak se v průběhu kurzu účastníci učí porozumět vlastním zkušenostem a zážitkům, aby byli schopni se naučit novým dovednostem. Těmito novými dovednostmi je především zvládání situací, které před kurzem koučování nebyli schopni zvládat manažeři se učí zvládat situace v jednání s podřízenými, obchodníci při jednání se zákazníky a koučové se učí zvládat situace, které se jin v dřívější komunikaci s koučovanými nepodařilo vyřešit). V metodickém postupu kouči účastníkům kurzu nejdříve dovednosti, metody a techniky vysvětlí, prodiskutují s účastníky kurzu a až ve třetí fázi tréninku je začnou procvičovat. Poté, co se účastníci

<sup>47</sup> CAKO. Etický kodex. [online] [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/eticky-kodex/>

kurzu určitým dovednostem naučí, je využívají v praxi a s kouči své dovednosti mentorují ve formě telekonferencí.

V České republice, jak bylo poznamenáno, se neuroleadership začal praktikovat před necelými deseti lety. Hlavní klienti se rekrutovali v výrobních a technologických firmách, oblasti informačních a komunikačních technologií, bankovníctví a pojišťovnictví. Korporace podnikající v těchto oblastech pravděpodobně více než jiné firmy pocítují deficity vedení a proto využívají nové metody koučování leadershipu. Druhým důvodem je pravděpodobně skutečnost, že neuroleadership jim umožňuje v sociální oblasti fungování lépe pochopit procesy, které se v nich odehrávají.

Proč se o neuroleadership zajímají manažeři z firem z uvedených oborů podnikání má ještě jeden a pravděpodobně nejdůležitější důvod. Manažeři ve firmách z těchto oborů jsou ve své práci zvyklí věci nejdříve velmi dobře pochopit a zjistit, jak fungují a teprve pak jednájí. Dobře něco pochopit znamená, že se učí věci s pevnou vnitřní strukturou, podložené vědeckými fakty a teprve pak k tomu, co se učí, získají důvěru a přijímají to. Postupně se v začátcích neuroleadershipu v Českém prostředí na kouče neuroleadershipu obracela jedna – dvě korporace za měsíc, v dnešní době se už vytvořil poměrně široký a stabilní okruh korporátních klientů, kteří neuroleadership preferují jako metodu koučování.

Tato kapitola diplomové práce se pokusila charakterizovat neuroleadership jako nový a dosud málo známý obor koučování a leadershipu, podstatu koučování a také základní kompetenční profil kouče neuroleadershipu podle požadavků mezinárodní certifikace. Mohlo by se zdát, že služby koučů využívají jen TOP manažeři ve velkých korporacích. Kouč pomáhají řešit i takové otázky, které si nekladou jen vrcholoví manažeři, ale i lidé v nižších pracovních pozicích nebo v profesích, které jsou ohroženy syndromem vyhoření. To jsou např. otázky po smyslu života nebo o životní spokojenosti. I pro ně si profesionální kouči najdou čas jako dobrovolníci v koučovacích skupinách v rámci sociální práce. To je rozměr práce profesionálních koučů, který je zatím zcela na okraji zájmu a zasluhoval by i podrobnější analýzu.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 3 PRŮZKUM VYUŽITÍ NEUROLEADERSHIPU V ČESKÝCH FIRMÁCH

#### 3.1 CÍLE A METODIKA PRŮZKUMU

Leitmotivem diplomové práce a především její analytické části je hledání odpovědi na otázku, jestli může být neuroleadership klíčem k účinnému vedení lidí v organizaci; resp jak využití prvků neuroleadreshipu může přispět k proměnám vedení lidí.

Z předchozího textu práce vyplývá, že metoda neuroleadershipu je poměrně mladá a že se v českých podmínkách používá v koučování manažerů a že se jí manažeři učí od roku 2007, kdy byla založena společnost Neuroleadreship s.r.o. V České republice se problematice neuroleadershipu profesionálně věnuje jen několik certifikovaných profesionálních koučů, jiní kouči využívají prvky neuroleadershipu jen v omezené míře. Sám o sobě je neuroleadership dosud poměrně málo známý a dalo by se konstatovat, že si své místo v modelech koučování zatím hledá.

Z tohoto důvodu bylo poměrně obtížné zvolit mezi kvalitativní a kvantitativní výzkumnou strategií. Obě se od sebe liší jak svým cílem, tak i technikami sběru dat a interpretace výsledků analýzy získaných dat. Nakonec byl zvolen kvalitativní výzkum, který je svou podstatou vhodný pro zkoumání nebo průzkum problémů, které dosud nebyly dostatečně prozkoumány a u nichž se teprve vytváří teorie. Právě neuroleadership a možnosti jeho využití se dosud nedostaly do širšího teoretického povědomí a výzkumného zájmu.

Poněkud problematickou pro terénní šetření se ukázala právě skutečnost, že neuroleadership jako metoda koučování se zatím nedostal do širšího povědomí koučů a že se jím zabývá jen velmi úzký okruh osob a také že publikací o využití neuroleadeshipu ve firemní praxi a jeho přínosech je zatím poskrovnu.



Proto má analytická část práce spíše povahu předvýzkumu nebo zjednodušené případové studie, která bude ve dvou průzkumných sondách sledovat dvě „dějové“ linie. V té první bude zjišťováno, co manažeři o konceptu Neuroleadreshipu vědí a jestli uvažují, že by kurz koučování absolvovali, v té druhé v jak absolventi kurzů podle neuroleadreshipu hodnotí jejich přínos. Celkově se závěry z analytické části textu budou opírat o kombinaci kvalitativního a kvantitativního přístupu. První průzkumná sonda nazvaná „Vědí manažeři o konceptu koučování podle NeuroL?“ bude mít charakter dotazníkového monitorovacího šetření mezi manažery, druhá nazvaná „Manažeři o NeuroL (absolventi kurzů koučování podle NeuroL)“ bude mít spíše kvalitativní charakter.

### **3.2 NEUROL NA TRHU KOMERČNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ**

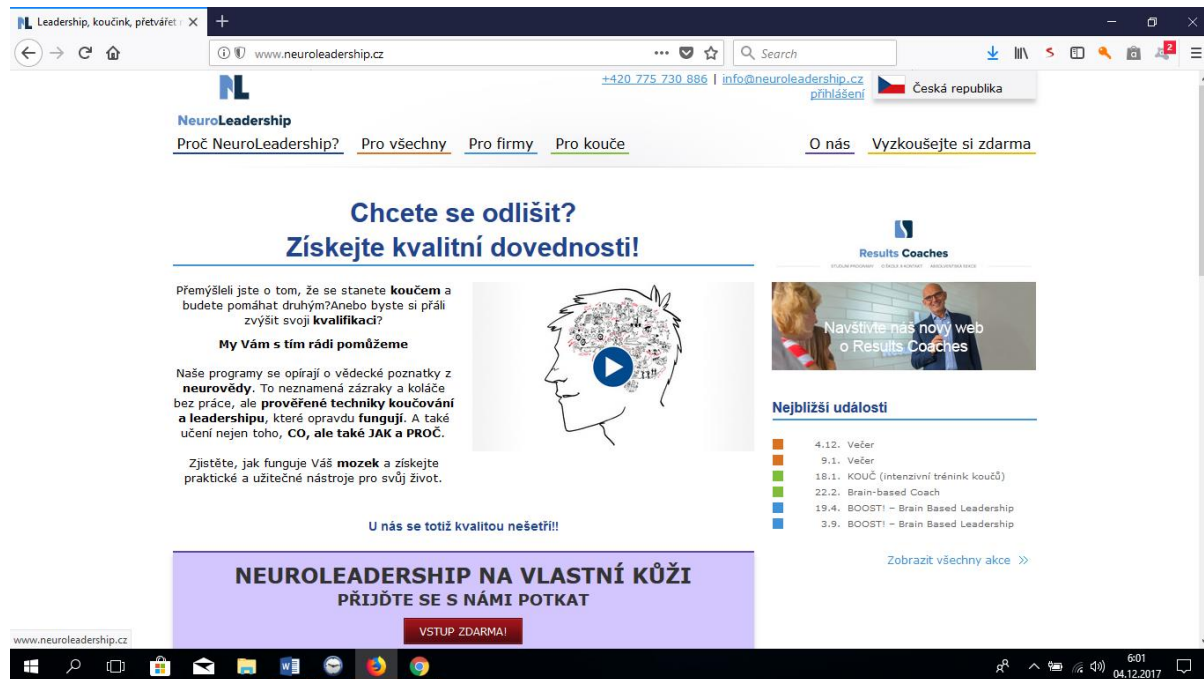
Na českém trhu služby profesionálních koučů nabízí jen několik málo desítek osob, které působí jako osoby samostatně výdělečně činné anebo podnikají formou společnosti s ručením omezeným nebo jsou zaměstnanci renomovaných poradenských, auditorských či konzultačních firem.

Koučování metodou NeuroLeadershipu v České republice nabízí pouze jediná společnost – NeuroLeadership s.r.o. Společnost pod původním názvem Neuroleadership Group s.r.o. v roce 2009 založili dva společníci – JUDR. Vladimír Tuka a Tomáš Plojhar. V březnu 2017 se oba společníci rozešli a ve společnosti zůstal jediný společník – JUDR. Vladimír Tluka, který změnil její původní obchodní jméno na současné Neuroleadership s.r.o. Společnost sídlí v Praze. Tržby společnosti průměrně dosahují šesti milionů korun ročně, výsledek hospodaření za účetní období průměrně dosahuje tři čtvrtě milionu korun.

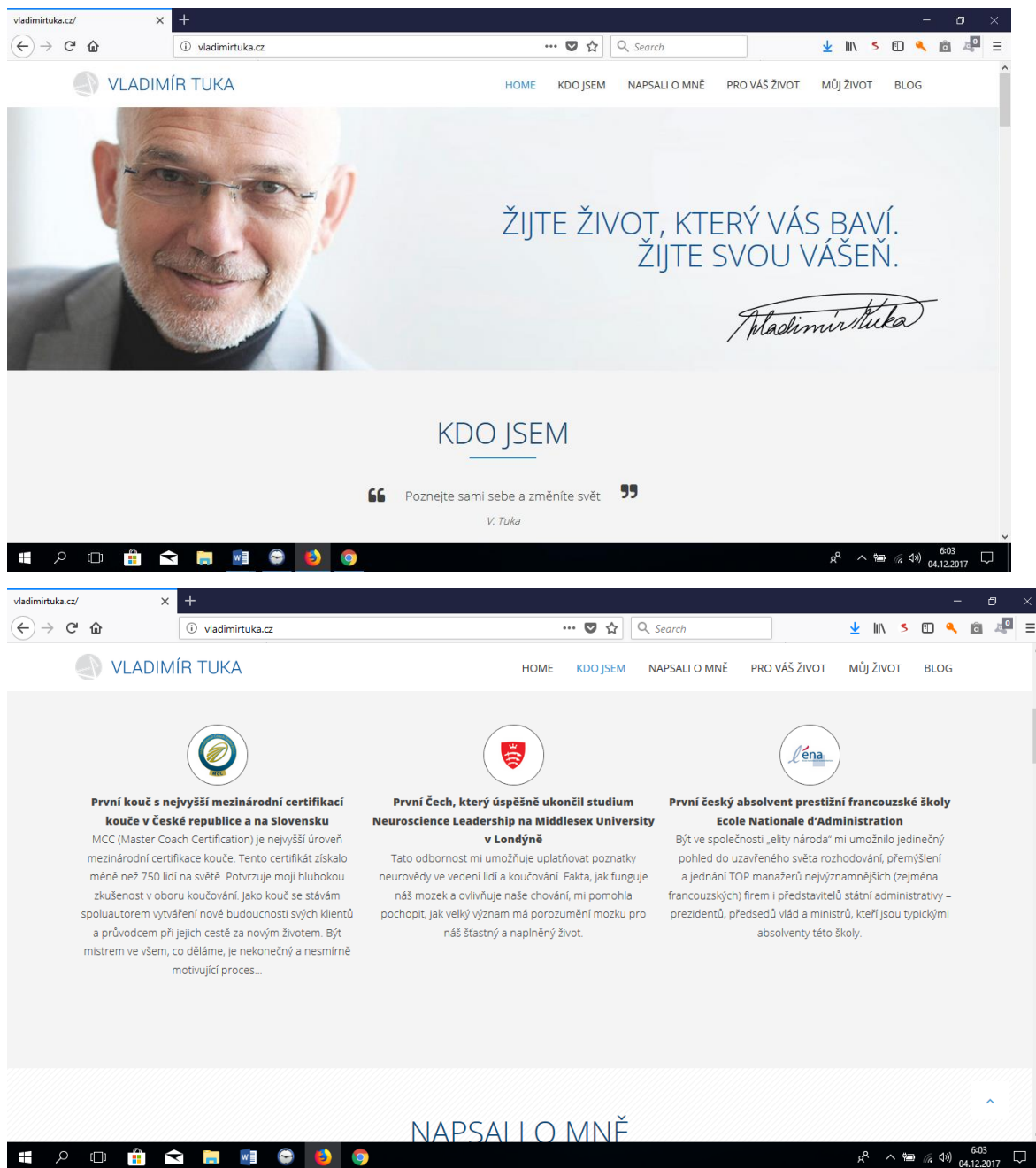
Pro svou prezentaci a komunikaci s klienty společnost provozuje webové stránky [www.neuroleadership.cz](http://www.neuroleadership.cz). Stránky mají moderní design, obsahují kromě obvyklých částí, jako je prezentace společnosti, její historie, nabídky pro klienty také soubor referenčních adres a především poměrně rozsáhlý blok, ve kterém je pro klienty prezentován neuroleadership jako moderní metoda koučování leadershipu. Aby se klienti měli možnost blíže seznámit s podstatou neuroleadreshipu, obsahují webové stránky společnosti i ukázková výuková videa. Další prezentaci společnosti a hlavního odborného

garanta nabízených výcvikových aktivit nabízí webové stránky <http://vladimirtuka.cz/> (obrázek 6 a 7)

Obrázek 6 Hlavní stránka [www.neuroleadership.cz](http://www.neuroleadership.cz)



Obrázek 7 Hlavní stránka <http://vladimirtuka.cz/>



Společnost Neuroleadership ve svém mottu na webových stránkách vychází z teze, že „Největší hodnotou každé firmy jsou lidé a nejdůležitější jsou zapálení talenti se skvělými nápady a osvědčený lídr, který umí takové nápady ku prospěchu všech zrealizovat.“<sup>48</sup>

<sup>48</sup> [www.neuroleadership.cz](http://www.neuroleadership.cz)

Svým klientům společnost prezentuje svou nabídku služeb následovně: „*Naučíme vás, jak být obdivovaným lídrem, jak generovat skvělé nápady, jak najít ty správné talenty a jak v nich zažehnout nadšení a jak věci, co dávají smysl dotáhnout se svým týmem do úspěšného konce. A když to zaskřípe, jak všechno zvládnout bez emocí. Takže, ať už si u nás vyberete profesionální koučink sebe či celého týmu nebo kterýkoliv z našich firemních programů, nebudete toho litovat, protože vám to usnadní život!*“<sup>49</sup>

Hlavní metodu koučování, kterou společnost používá, inzeruje na svých webových stránkách sloganem:

**„Naučte se vést lidi podle mozku.**

***Usnadní vám to život a zbavíte se všeho, co vás na práci manažera frustruje“***

V nabídce společnosti figurují tři základní výcvikové programy. BOOST! Brain based leadership v ceně 32 500,- Kč., Brain Based Selling v ceně 24 900,- Kč. a programy koučování pro firmy, šité na míru.

Program BOOST Brain based leadership zahrnuje 3 dny workshopu a 3 telelekcce. Společnost jej inzeruje jako „*Úspěšný firemní program, který poprvé vypisujeme jako otevřený. Je určen speciálně pro náročné a zaneprázdňené manažery a podnikatele. Naučíte se v něm nové techniky vysoce efektivní komunikace, vedení a řízení lidí vycházející z metodologie NeuroLeadership Group™ a z posledních poznatků neurovědy.*“<sup>50</sup> Hlavní garant programu v jeho prezentaci stručně odpovídá na rétorickou otázku, co program svým klientům přinese:

- „*Za 20 minut ve dvou to, co dřív trvalo 2 hodiny celému týmu*“
- „*Jedno z největších ROI, 17:1 během 3 měsíců*“
- „*Sebejistota a zvládnuté emoce*“
- „*Poznáte, jak řídit lidi s menším úsilím a jak zařídít, aby šli za vámi sami*“
- „*Tým zná PROC*“<sup>51</sup>

Kurz je určen manažerům a lídrům, kteří se chtějí inspirovat, nadchnout a motivovat ostatní. Pro účastníky kurzu je k dispozici:

---

<sup>49</sup> [www.neuroleadership.cz](http://www.neuroleadership.cz)

<sup>50</sup> [www.neuroleadership.cz](http://www.neuroleadership.cz)

<sup>51</sup> [www.neuroleadership.cz](http://www.neuroleadership.cz)

- Na míru připravený účastnický manuál pro další soustavnou práci;
- Konkrétní scénáře vedení rozhovorů;
- Konzultace k integraci poznatků;
- Knihu Leadership s klidnou myslí od Davida Rocka;
- Flashcards se stěžejními modely NeuroLeadershipu pro každodenní použití;
- Certifikát o absolvování 24 hodin tréninku koučovacích dovedností podle ICF.

Kurz se skládá celkem z deseti samostatných modulů:

1. Úvod do neuroleadershipu
2. Základy vědy o mozku pro napomáhání změně a řízení výkonnosti
3. Rozvojové nastavení mysli
4. Smysluplné rozhovory – model CREATE
5. Motivační cíle
6. Jak zvyšovat výkonnost
7. Jak se vypořádat s každodenními tlaky
8. Smysluplná kontrola – model REVIEW
9. Sebeřízená zpětná vazba pro rozvoj™
10. Jak hodnotit plnění KPIs.

Dvoudenní prezenční workshop, telelekce a mentorink Brain Based Selling společnost nabízí pod sloganem: *„Neprodávejte - zaříd'te, aby od vás lidé nakupovali sami! Naučte se plavat v oceánu odmítnutí, přetavte "NE" v "ANO" a staňte se nepostradatelnými partnery svých zákazníků!“*<sup>52</sup>

Program "prodeje podle mozku" je určen pro úspěšné a zkušené obchodníky, kteří chtějí umět ještě více a hlouběji pracovat s lidmi a jejich sociálními potřebami pro trvalá partnerství. Začínající obchodníci naleznou v programu inspiraci pro úspěšný start, v jehož anonci se uvádí: *„...Získáte hluboké sebeuvědomění sebe sama v roli obchodníka a vytvoříte si velmi dobrou vizi toho, kam a zejména jak chcete své zákazníky v oboustranný prospěch v obchodních vztazích dovést. Získáte nejen nové nástroje pro*

---

<sup>52</sup> [www.neuroleadership.cz](http://www.neuroleadership.cz)

*komunikaci, ale především úplně novou energii. Jako absolvent budete mít již všechna svoje obchodní jednání pod kontrolou a maximalizujete tak svoji šanci na úspěch.*“<sup>53</sup>

Přínosy programu pro obchodníky:

- „*Stanete se efektivnějšími obchodníky s větším vlivem*
- *Naučíte se zvládat těžké chvíle své profese*
- *Vybudujete kvalitnější vztahy se zákazníky*
- *Zvýšíte svou motivaci a produktivitu*“<sup>54</sup>

Program je sestaven z osmi modulů:

1. modul - Obchod a role mozku v obchodě
2. modul - Minimalizujte hrozbu a maximalizujte odměnu, model SCARF
3. modul - Umět se spolu dohodnout
4. modul - Váš zákazník a jak mu porozumět
5. modul - Benefit benefitu
6. modul - Nové nastavení vaší mysli
7. modul - Prodejní rozhovor podle modelu CLOSED!
8. modul – Respekt. Řiďte SCARF vašeho zákazníka pro úspěch modelu CLOSED!

Program společnost nabízí jako otevřený tréninkový program anebo jako interní firemní tréninkový program, upravený na míru podle specifických podmínek zákazníka. Součástí tohoto programu může být i mentorink obchodníků v terénu.

Program Neuroleadership manager je určen pro manažery a lídry, kteří chtějí naplnit svůj potenciál i potenciál svých spolupracovníků, chtějí se naučit pracovat se svým mozkiem a zvýšit svou produktivitu práce ve všech oblastech. Balíček Neuroleadership manager se skládá ze dvou programů: Váš mozek při práci a Leadership výkonnosti.

Cílem programu je:

- poskytnout manažerům nástroje k tomu, aby se stali efektivnější ve všem, co dělají na základě poznatků o fungování mozku;

---

<sup>53</sup> [www.neuroleadership.cz](http://www.neuroleadership.cz)

<sup>54</sup> [www.neuroleadership.cz](http://www.neuroleadership.cz)

- získat schopnosti pozitivně ovlivnit výkony prostřednictvím každodenních rozhovorů;
- zvýšit efektivitu hodnotících pohovorů a účinnost týmových porad;
- zlepšit komunikační dovednosti manažerů.

V průběhu kurz se manažeři naučí:

- jak a proč koučování funguje - vše na základě vědeckých poznatků neurověd ;
- obvyklý jazyk koučovacího rozhovoru;
- jak motivovat své podřízené a vést je k samostatnosti a zodpovědnosti;
- porozumět nejnovějším poznatkům neurověd o mozku ohledně zvyšování výkonnosti;
- jak efektivně zvládat nároky multitasking (u) a jak si zorganizovat svoje; pracovní zatížení k dosažení optimální výkonnosti;
- dozvíte se, jaký dopad má stres na vaši výkonnost a rozvinete strategie, jak zůstat klidný a pracovat lépe i pod rostoucím tlakem a jak napomoci druhým, aby dosáhli toho samého.

Jako čtvrté v pořadí nabídky společnosti jsou firemní programy a řešení, upravená na míru pro konkrétního korporátního zákazníka. Společnost v nabídce programů tohoto typu vychází z předpokladu, že *„Leadership významně ovlivňuje nejen výsledek, ale i kulturu celé organizace. Protože kultura firmy je individuální, vyžadují i její změny individuální, originální přístup. Začněte tím, že vyhodnotíte současnou (řídící) kulturu organizace, definujete, čeho si přejete dosáhnout, a následně použijete lidské i provozní páky k tomu, abyste přeměrovali pozornost lidí.“*<sup>55</sup>

Interní firemní výcvikové programy společnost Neuroleadership s.r.o. nabízí pod těmito obchodními názvy:

- Zdokonalte své rozhovory;
- Design koučovací kultury;
- Interní koučink – hybná síla změn;
- Rozvoj leadershipu;
- SCAR Self – hodnocení sociální motivace.

---

<sup>55</sup> [www.neuroleadership.cz](http://www.neuroleadership.cz)

Koučovací program SCARF SELF – hodnocení sociální motivace je v nabídce společnosti v porovnání s jinými nabídkami na trhu ojedinělý. Je zaměřen na pět základních sociálních potřeb: status, jistotu, autonomii, vztahovost a férovost.

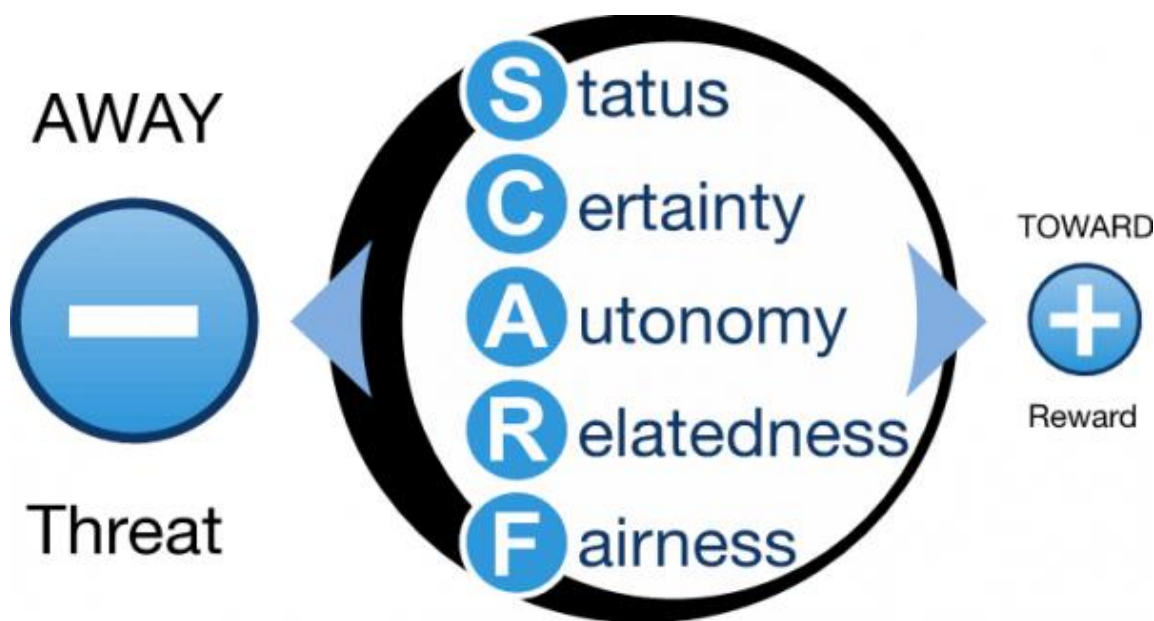
Tento program společnost zatím nabízí pouze v angličtině. Účastníkům programu umožňuje najít odpovědi na tyto základní otázky:

- „Co mě motivuje a proč?
- Co ve mně vyvolává touhu po odměně a naopak pocit hrozby?
- Jak přistupovat k mému okolí tak, abychom společně dosáhli vytyčených cílů?
- Jaké jsou důvody toho, proč mě něco baví a něco ne?
- Na čem nejspíš musím zapracovat, aby to opravdu mělo kýžený efekt?“<sup>56</sup>

Celkové pozadí modelu SCARF je znázorněno na obrázku 8.

Obrázek 8 Hlavní stránka <http://vladimirtuka.cz/>

®



Zdroj: [www.neuroleadreship.cz](http://www.neuroleadreship.cz)

Pro zvědavé vysvětluje garant tréninkových programů V. Tluka ve zjednodušené a popularizující podobě u tohoto programu podstatu neuroleadershipu takto: „Rozvojové

<sup>56</sup> [www.neuroleadreship.cz](http://www.neuroleadreship.cz)



*rozhovory vyžadují, abychom přemýšleli o myšlení druhých. Náš mozek je nucen zpracovávat velké množství informací, což klade vysoké nároky na energii a kapacitu tzv. pracovní paměti. Navíc se tyto rozhovory týkají změny. A změna často vyvolává pocit hrozby a nebezpečí. Proto je důležité, aby prvním krokem rozvojového rozhovoru bylo navodit stav přiblížování. Náš mozek je nastaven na klíčové sociální potřeby, jejichž naplnění navozuje stav přiblížování a nenaplnění stav vzdalování (ohrožení). Poznatky neurovědců z posledních deseti let dokazují, že v našem mozku sociální a fyzické hrozby a odměny aktivují stejná centra. Sociální hrozby či odměny jsou pro mozek dokonce silnější než nesociální! Model SCARF umožňuje přemýšlet o sociálních hrozbách a odměnách. Pět primárních sociálních potřeb ovládá naši schopnost soustředit se na to, o čem s naším okolím diskutujeme. První krok pro úspěšné rozvojové rozhovory je navodit stav přiblížování, protože jen tehdy lidé přicházejí na nápady, nové myšlenky, jsou kreativní, racionální a schopni přemýšlet. Je nutno změnit stav hrozby v odměnu, vytvořit bezpečné prostředí fyzicky, mentálně i emociálně...v souladu s možnostmi, stavbou a funkcemi našeho mozku.“<sup>57</sup>*

Společnost se ve své obchodní politice orientuje především na korporátní klienty, který poskytuje individuální nebo skupinové výcviky koučování podle metody neoroleadershipu. Z dostupných referenčních informací společnost v poslední době poskytla služby stálým těmto korporátním klientům:

- KIKA - Program: „Realizovat změnu u sebe i u druhých prostřednictvím důsledného a vlídného uplatňování koučovacích dovedností“. Zúčastnilo se ho 40 členů nejvyššího a středního managementu společnosti z ČR a SR. Ve dvou dvoudenních trénincích s odstupem deseti měsíců byly jeho obsahem praktické komunikační dovednosti zaměřené na zlepšení výkonnosti týmů a spolupracovníků a praktické uplatnění modelu SCARF.
- UNIQUA – pro 9 účastníků to byl program „Performance Leadership“ pro skupinu nejvyšších manažerů obchodní služby, zaměřený na řízení výkonnosti za pomoci koučovacích dovedností ve dvoudenním workshopu a dvou telelekcích.
- Česká pojišťovna. Program „Leadership s klidnou myslí a rozvahou“ pro deset seniorních manažerů společnosti. Program byl zaměřen na řízení výkonnosti

---

<sup>57</sup> [www.neuroleadership.cz](http://www.neuroleadership.cz)

prostřednictvím koučovacích dovedností v jednom dvoudenním a dvou půldenních workshopech.

- *Schneider Electric*. Koučování dvou vrcholových manažerů po dobu sedmi měsíců o dvanácti koučovacích sezeních, zaměřený na provedení třistašedesátistupňového hodnocení.

K dalším korporátním klientům společnosti NeuroLeadership s.r.o. patří společnosti:

- KB Pojišťovna
- American Express
- Hewlett Packard
- Juniper Network
- Citi
- Ericsson.

Vedle těchto stálých klientů společnost poskytuje v rámci jednorázových zakázek své služby dalším korporátním zákazníkům, jejich počet je podle situace na trhu v každém roce poměrně proměnlivý. Z předchozího textu je zřejmé, že korporátní zákazníci výcviky koučování podle výše charakterizovaných programů objednávají především pro vrcholové manažery anebo seniorní specialisty a že před obecnými modely výcvikových programů preferují především individualizovaná firemní řešení.

### **3.3 PRŮZKUMNÁ SONDA 1**

#### **3.3.1 Cíl a metodika průzkumu**

Cílem první průzkumné sondy bylo zjistit, nakolik je poměrně mladý koncept koučování podle NeuroLeadershipu mezi manažery známý a v případě, že jej znají, zjistit, jestli uvažují o jeho absolvování a co od něj očekávají.

Hypotetický předpoklad průzkumu byl vyjádřen tezí, že koncept koučování podle NeuroLeadershipu není mezi manažery příliš známý a teprve si ve firemní praxi hledá své širší uplatnění.

Průzkum byl koncipován jako dotazníkové monitorovací deskriptivní šetření mezi manažery, pro nějž byla základní data získána dotazníkovým šetřením mezi manažery,

pro které byla využita elektronická distribuce a sběr dat s předpokladem návratnosti distribuovaných dotazníků 20 – 25%.

V distribuci dotazníků bylo prostřednictvím personálních oddělení podniků osloveno cca 100 manažerů podniků z různých odvětví. Vycházelo se z předpokladu, že kurzy koučování podle NeuroL jsou určeny pro manažery na středních vyšších a vrcholových úrovních řízení z větších podniků a pro rozvoj jejich nových koučovacích dovedností při řešení strategických a koncepčních problémů podniků a už méně na řešení problémů a vedení lidí v organizaci na úrovni taktického a operačního rozhodování a vyjednávání. Svou roli sehrávala při výběru průzkumného vzorku mimo jiné i cena skupinových a individuálních kurzů a délka individuálního tréninku koučování podle NeuroLeadershipu „na klíč“ v konkrétní organizaci – to limitovalo a zužovalo okruh potenciálních respondentů. Vycházelo se i ze zjištění, že kurzy Neuro často podniky nabízejí jako zvláštní manažerský bonus. manažerský bonus.

Dotazník pro tento účel byl konstruován na základě uzavřených, případně polouzavřených otázek. Z demografických údajů respondentů se pro účely vyhodnocení jevily jako postačující rodová příslušnost a věk respondenta, odvětví podnikání a velikost podniku. Údaje, získané z dotazníků byly vyhodnoceny podle absolutní a relativní četnosti odpovědí a vzhledem k malému počtu respondentů nebyly graficky ani tabulkově prezentovány.

Z distribuovaných dotazníků se vrátilo vyplněných 23 dotazníků, ze kterých byla sestavena základní charakteristika průzkumného souboru:

- Počet respondentů: 23
- Rodová příslušnost respondentů: 16 mužů, 7 žen;
- Věková struktura respondentů: 6 respondentů ve věkové skupině do 35 let, 15 respondentů ve věkové skupině 35 – 44 let a 2 respondenti nad 45 let;
- Z oborů podnikání se respondenti rekrutovali z pojišťovnictví - 11 respondentů, obchodu – 6 respondentů a zpracovatelského průmyslu – 6 respondentů;
- Podle velikosti určené podle počtu zaměstnanců bylo nejvíce respondentů zastoupeno z podniků do 500 zaměstnanců – 15 respondentů, 3 respondenti z podniků

zaměstnávajících více jako 500 zaměstnanců a 5 respondentů ze středních podniků do 250 zaměstnanců.

### 3.3.2 Výsledky průzkumu

V průzkumném dotazníku bylo respondentům položeno celkem osm otázek a ke každé z nich byly nabídnuty možnosti odpovědí, z nichž bylo možné zvolit pouze jednu. Jednoduchost průzkumné sondy umožňuje z odpovědí respondentů jen jednoduché „marketingové“ dedukce.

#### Odpověď respondentů na otázku č. 1: Je Vám znám koncept koučování podle NeuroLeadershipu?

Z odevzdaných dotazníků na tuto otázku odpovědělo kladně 8 respondentů (34,7%), záporně 15 respondentů (65,3%). Je tedy zřejmé, že nadpoloviční většina oslovených manažerů o konceptu koučování podle NeuroL zatím povědomost nemá.

#### Odpovědi respondentů na otázku č. 2: Jak jste se o konceptu koučování podle NeuroL dozvěděli?

Odpovědi na tuto otázku byly vyhodnocovány jen z lokálního počtu 15 kladných odpovědí na otázku č. 1. Z těchto 15 kladných odpovědí jako zdroj informací o NeuroL jednoznačně dominuje získání informace z Internetu v 9 (60%) případech, ve 3 případech respondenti získali informaci od kolegů a ve zbývajících třech případech informaci respondenti získali z interního oběžníku, rozesílaného personálním oddělením jejich podniků v nabídce vzdělávacích aktivit pro manažery.

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že informaci o konceptu koučování podle NeuroL získali především jako výsledek vlastních vyhledávacích aktivit na Internetu.

#### Odpovědi respondentů na otázku č. 3: Znáte někoho, kdo kurzy koučování manažerů podle NeuroLeadreshipu absolvoval?

Na tuto otázku podle očekávání v souvislosti s odpověďmi na předchozí otázku kladně odpověděli jen 3 respondenti (13%). Ostatní respondenti odpověděli záporně. Potvrzuje se tím předpoklad, že okruh osob, které absolvovali kurz koučování podle NeuroL je zatím velmi úzký.

Odpovědi respondentů na otázku č. 4: Pokud byste se rozhodl/a absolvovat kurz koučování podle NeuroLeadshipu absolvovat, zvolil/a byste krátkodobou skupinovou mimo firmu nebo dlouhodobou individuální formu na míru ve firmě?

V odpovědi na tuto otázku od respondentů převládá preference dlouhodobé individuální formy 14 respondentů (61 %) z oborů pojišťovnictví a zpracovatelský průmysl, zbývající část respondentů z obchodního podnikání by zvolila spíše krátkodobou skupinovou formu. Z odpovědí na tuto otázku se dá vyvodit, že krátkodobou skupinovou formu kurzů koučování podle NeuroL by vzhledem k očekávání okamžitých výsledků preferovali především respondenti z oblasti obchodu.

Odpovědi respondentů na otázku č. 5: Jakým způsobem byste vyhledával/a profesionálního kouče NeuroL?

Jen 3 respondenti v odpovědi na tuto otázku by se s vyhledáním profesionálního kouče obrátili na personální oddělení. V tomto případě se nabízí vysvětlení, že to mohou být ti tři respondenti, kteří se o kurzech koučování podle NeuroL dozvěděli z interního oběžníku personálního oddělení. Zbývajících 20 respondentů (87%) by profesionálního kouče hledalo na webových stránkách společnosti, která kurzy nabízí anebo na webových stránkách asociací profesionálních koučů v seznamech certifikovaných koučů.

Odpověď respondentů na otázku č. 6: Co byste od kurzu koučování podle NeuroLeadshipu očekával/a?

Respondentům byly u této otázky nabídnuty tři možné odpovědi: nové znalosti a koučovací dovednosti; rozšíření dosavadních koučovacích dovedností a získání nových dovedností a kontaktů. Osmnáct respondentů (78%) zvolilo první možnou odpověď, tři respondenti druhou odpověď a zbývající respondenti třetí odpověď. Je tedy zřejmé, že pokud by se respondenti pro kurzy koučování NeuroL rozhodli, je dominantním motivem získání nových znalostí a nových koučovacích dovedností.

Odpověď respondentů na otázku č. 7: Je podle vašeho názoru cena kurzů koučování podle NeuroLeadshipu přiměřená?

Odpovědi respondentů na tuto otázku byly víceméně vyrovnané – 52 % respondentů považuje ceny za přiměřené, pro zbývajících 48% respondentů se zdají vysoké. U této otázky nebylo zjišťováno, jestli cenu kurzů koučování podle NeuroL respondenti hodnotí

z pohledu vlastního financování anebo z pohledu ceny pro podnik v rámci vnitropodnikového vzdělávání.

Odpověď respondentů na otázku č. 8: Uvažoval/a byste o tom, že byste absolvoval/a kurz certifikovaného kouče podle NeuroLeadreshipu pro širší využití ve vaší firmě?

Na tuto otázku 63% respondentů odpovědělo záporně a 37% respondentů kladně. U této otázky byla respondentům nabídnuta možnost stručně uvést důvody záporné odpovědi. Tu využilo jen 7 respondentů, kteří bez ohledu na odlišnost formulací odpovědí jako hlavní důvod uvedli nedostatek vlastního manažerského času a možnost specializované kurzy certifikace koučů NeuroL nabídnout jiným specialistům v podniku.

Z orientačního průzkumu pozice povědomosti manažerů o konceptu koučování podle NeuroL je možné dospět k závěru, že zatím o něm manažeři příliš nevědí, i když by pro ně mohl být přínosný. Průzkum byl uskutečněn v „mezích možného“; pro širší a podrobnější marketingový průzkum tržního podílu na trhu komerčního vzdělávání není k dispozici dostatek marketingových údajů.

## **3.4 PRŮZKUMNÁ SONDA 2**

### **3.4.1 Cíl a metodika průzkumu**

Hlavním cílem průzkumné sondy bylo zjistit, jak absolventi kurzů c hodnotí jejich přínos pro ně samotné a případně podle jejich vyjádření i pro účinné vedení lidí v jejich organizaci. Sběr dat byl založen hlavně na obsahové sekundární analýze veřejně dostupných zdrojů. Většina dat byla získána ze společnosti Neuroleadership s.r.o., profesních asociací koučů – ICF a CAKO a webových stránek, které jsou uvedeny v přehledu odborné literatury.

Diplomová práce si jako leitmotiv klade otázku, jestli může být neuroleadership klíčem k účinnému vedení lidí a hlavně jakým způsobem k účinnému vedení lidí přispívá. Najít odpověď na je možné prostřednictvím autentických hodnotících výroků účastníků jednotlivých kurzů ve společnosti NeuroLeadership s.r.o. Níže uvedené hodnotící výroky účastníků kurzů nejsou anonymní. Jejich autoři souhlasili s tím, aby byly jejich výroky zařazeny do sboru referenčních údajů společnosti a aby byly veřejně přístupné.

Z archivu individuálních referencí společnosti Neuroleadership s.r.o. jsou vybrány ty výroky, které pokrývají hodnocení jednotlivých kurzů.<sup>58</sup>

### 3.4.2 Výsledky průzkumu – hodnocení výcvikových programů jejich účastníky

Ing. Jan Bělík Oblastní ředitel ČMSS

*„Všechny schůzky probíhaly v poklidné atmosféře. Musím ocenit velice vstřícný přístup kouče pana Vladimíra Tuky, který dokáže skvěle motivovat, vést a dávat další a další doplňující otázky, které nutí k zamyšlení, ale i poučení se z minulosti. Celý seminář mě naučil více přemýšlet, zabývat se řešením blízké i vzdálené budoucnosti s rozvahou, nejdříve zanalyzovat a poté rozvíjet, přičemž jsem si uvědomil důležitost podrobné přípravy. Z každého společného sezení jsem odjížděl s hlavou plnou nových nápadů a možností, které mě vždy posunuly dál. V neposlední řadě jsem si posílil sebevědomí. Celkový efekt spatřuji rovněž v tom, že jsem si uspořádal i vlastní život, upravil jsem si rozvrh dne na pracovní část, rodinu a osobní aktivity.“*

Bohuslav Šteier, OM pro kooperační partnery Českomoravská stavební spořitelna, a.s.

*„Moje představa o koučování byla před první schůzkou trochu jiná ve smyslu toho, že dostanu nějaký návod nebo itinerář, podle kterého bych se měl řídit. A skutečnost předčila očekávání, prodiskutovali jsme spoustu témat, aktuálních situací, priorit, možností a výhledů a byl jsem vždy ke svým názorům popř. odpovédím na dotazy sám "nasměřován". Stanovili jsme i průběžné cíle, které jsme vzhledem k aktuálnosti situace trochu pozměnili a upravili, aby odpovídaly současným potřebám a nyní jsme udělali vyhodnocení. Z mé strany proběhlo vše k naprosté spokojenosti a vzhledem k tomu, že máme ještě pár témat k projednání a vzhledem k vývoji ve společnosti bych v uvedeném koučování rád dále v příštím roce pokračoval a to jak bud' stejnou formou nebo podobnou.“*

Jiří Bubla, oblastní manažer pro kooperační partnery Českomoravská stavební spořitelna, a.s.

*„Získání nadhledu a schopnost formulovat myšlenky jinak a neotřele mně určitě pomůže v mé budoucí praxi. Na začátku byla zvědavost a trochu i ostych měnící se v průběhu času*

---

<sup>58</sup> Poznámka: všechny hodnotící výroky účastníků kurzů jsou převzaty z firemního archivu referencí a jsou veřejně přístupné na [www.neuroleadershipgroup.cz](http://www.neuroleadershipgroup.cz) a [www.neuroeladership.cz](http://www.neuroeladership.cz).

*na otevřenou a upřímnou komunikaci a mé uvědomění si příležitosti k vlastnímu růstu. Bylo to povznášející a obohacující, ještě jednou díky. Přeji hezký a úspěšný den.“*

Ing. Michal Černý (Kouč Praha 15.10.2015)

*"Kurs Kouč pro mě znamenal velkou změnu v pochopení lidského chování a to, co jsem se naučil, velmi pozitivně ovlivňuje mou hlavní práci konzultanta pro výrobní podniky. Celý tým NLG byl od začátku (ještě dávno před kursem) až do konce naprosto skvělou podporou, jsem moc rád, že jsem vás poznal a mohu se s vámi setkávat."*

Ing. Miroslav Koutský (BBCS Praha 15.10.2015)

*"Hlavní přínos pro mou práci bude zejména v kladení trefných otázek, které podporují dotazovaného a vedou k nalezení řešení daného problému. Dovednosti nabyté školením bych rád využil zejména u svých podřízených pro jejich osobní rozvoj.“*

Miroslav Šperl (BBS Praha 9.10.2015)

*„Program BBS je velmi dobře koncipovaný a řeší prodej jako celek s tím, že mi dal nový pohled na jednotlivé fáze prodeje, které jsou v kurzu velmi dobře popsány a rozebrány. Následně byly jednotlivé fáze prodeje ukotvovány v praxi, jak je dobrým zvykem společnosti Neuroleadership. Tento kurz doporučuji každému, kdo se zabývá obchodem a hledá cestu, jak být stále efektivnější, od začínajících obchodníků po manažery, kteří koučují své týmy obchodníků.“*

Michal Kollár, DiS. (BBS Praha 9.10.2015)

*„V dnešní době se na v oblasti vzdělávání objevuje celá řada různých výukových programů zaměřených na obchodní dovednosti. Dle mého názoru je však vzdělávací program Brain-based Selling opravdu výjimečný a zcela ojedinělý. Kurz není zaměřen na hromadné a intenzivní předání teorie, jak to zpravidla na takovýchto kurzech bývá, nýbrž snaží se přistupovat k účastníkům individuálně a pracuje s jejich charakterovými stránkami osobnosti. Účastník si tak postupně sám uvědomuje, jak přistupuje k zákazníkovi, jak vede svá obchodní jednání a kde přesně dělá chyby. Pod vedením odborných koučů a zejména díky mentorinkům dále své obchodní dovednosti zlepšuje a efektivně rozvíjí.“*



Tomáš Nutil (BBS Praha 9.10.2015)

*"V BBS programu se mi nejvíce líbilo použití takzvané "superotázky", které krásně přivádí klienta do stavu, že kupovaný produkt či službu vlastní či užívá. Velkou inspirací pro mne byla technika "vyzývání". Překvapilo mne a potěšilo, že program obsahuje nejen koučovací techniky. BBS není o koučování klienta, ten program je prostě "brain based"."*

Marek Novinský (BBS Praha 9.10.2015)

*"Není tomu tak dávno, co jsem se zúčastnil programu Brain Based Selling. S prodejem se samozřejmě, jako každý jiný, setkávám dnes a denně v roli zákazníka. Pohybuji se v byznysu už něco přes dvacet let - většinou kolem marketingu - a tím pádem znám "sales" docela dobře i ze strany firem a jejich prodejců. Absolvoval jsem řadu prodejních školení, přečetl hromadu knih, spoustu toho vyzkoušel a dokonce jsem školil v Česku i zahraničí jak efektivně řídit prodejní týmy. Přes to všechno mi program BBS učaroval. Je totiž úplně jiný! Nenaučíte se zde žádné neetické finty, které z Vás udělají přes noc zázračného prodejního génia. Jak už napovídá název kurzu, naučíte se zde především prodávat v harmonii s myslí zákazníka, ale i vlastní. Kurz se opírá o několik jednoduchých konceptů, ale hlavní důraz je kladen na jejich důkladné pochopení a praktické zvládnutí. Kolikrát jste odcházeli ze školení s hromadou materiálů a předsevzetím, že si je prostudujete? Tady to nehrozí! Šanon je poměrně útlý a z kurzu odejdete především s praktickými dovednostmi. Je to jako kurz jízdy na kole - přijdete pěšky a odjedete na kole - a do konce života to nezapomenete. Pokud máte pocit, že prodej tolik nepotřebujete, tak se zamyslete. Neprodáváme všichni mnohokrát každý den? Denně se snažíme prodat lidem kolem nás sebe, naše názory, sny nebo třeba jen plány na večer či víkend. V tomto ohledu je kurz skvělým krokem k efektivnější komunikaci s okolím a nepochybně Vám usnadní život! Vedle obsahu a formy bych chtěl vyzdvihnout skvělou práci Tomáše Plojhara a Vládi Tuky jako lektorů - byli opravdu skvělí! Stejně tak se na kurzu sešla výborná skupina, takže dvoudenní práce v kurzu byla opravdu příjemným zážitkem. Rozhodně tento kurz mohu vřele doporučit!"*

Marek Bachratý (BBS Praha 9.10.2015)

*"Školenie mi dalo sa opätovne zamysliet nad vecami spojených s obchodom. Či ich robím dobre a ako lepšie by som ich ešte mohol spraviť. Školenie ma trochu nútilo uvažovať efektívnejšie pracovať. Odniesol som si jednu zaujímavú myšlienku a tá je: benefit z*

*benefitov. Nad tým často uvažujem a ako to celé dať do praxe. Obsah školenia bol ok. Stačí jedna myšlienka, ktorá vás posunie dopredu. Splnilo to moje očakávania. Odporúčujem školenie pre obchodníkov a managerov do 5 ročnej praxe."*

Dagmar Bleyová, výkonná riaditeľka Education, s. r. o. (BBS Praha 9.10.2015)

*"Paradoxom môjho profesionálneho života je, že až na pozícii riaditeľky som sa stretla so skutočne nekompromisnou potrebou vedieť efektívne obchodovať, a navyše s gráciou riadiaceho pracovníka. :) Tam, kde by ste čakali nápor na manažérske zručnosti, vznikla bublina, ktorú bolo potrebné zaplniť excelentnými obchodnými schopnosťami. Vybrala som si teda školenie Brain-based selling, pretože moja potreba bola jasná - naučiť sa predávať naše služby férovým a zároveň účinným spôsobom. Ďakujem organizátorom, obchodovanie sa postupne stáva mojím novým hobby. "*

Petr Luttermann, Výrobní ředitel KEBEK PTC s.r.o. (Boost Praha 11. září 2015)

*"Program Boost. Ještě jsem se neseťkal s takovým stylem školení. Program mi otevřel úplně jiný způsob myšlení jak v soukromém, tak profesním životě. Ukázal mi cestu, jak lépe komunikovat s podřízenými, jak je motivovat k vyššímu výkonu a jak je následně ocenit."*

Veronika Petrová (Kouč Praha 29. ledna 2015)

*"Několik měsíců hledám odpovědi na otázky ohledně fungování mozku. Nemohla jsem v knížkách přesně najít to, co bych chtěla, až jsem narazila na Neuroleadership Group. Ve skriptech této firmy, která se věnuje koučování, byla většina odpovědí na mé otázky. Děkuji Tomáši Plojharovi a Kristýně Stokláskové za skvělé 3 intenzivní dny tohoto kurzu, protože byly jedny z nepřínosnějších v mém životě. Jak dlouho jsem chodila okolo, přitom stačí tak málo a vše se dá krásně rozplánovat. Důležité je se zastavit a vše si řádně promyslet..."*

Eva Straškrábová (Brain-based Coach Certificate Praha 13. listopadu 2014)

*"Ráda bych Vám sdělila, že 3-denní workshop byl náročný, ale pro mě velmi hodnotný a přínosný. Pod vedením facilitátorů jsem si uvědomila, že každý z nás má v sobě určitý potenciál a záleží pouze na nás, jak ho využijeme. A díky Vám jsem opět našla sílu a odvahu pokračovat vpřed ve svém životě a překonávat všechny překážky, které mi život naděluje. Děkuji."*

Jaroslav Fabián (Brain-based Coach Certificate Praha 13. listopadu 2014)  
*"Program BBCC od NLG mi zásadně změnil náhled na každodenní činnosti a mezilidskou komunikaci. Nalezl jsem ve své roli manažera daleko více pokory a po prvních koučovacích rozhovorech se svými kolegy zjišťuji, kolik zajímavých nápadů dríme v jejich hlavách, a jak pozitivně vnímají moment, kdy svůj problém vyřeší sami a nikoli mou vlastní seniorskou radou. Získané znalosti mne osvobodily od vlastního pocitu, že v roli šéfa musím mít odpověď na každou otázku a naučily mne si vážit myšlenek druhých lidí a více důvěřovat jejich úsudku. Stačilo přitom tak málo, naslouchat, správně se ptát a být přítomen. Na začátku dlouhé cesty osvojení si znalostí do formy návyku mne každý malý úspěch v řešení situací lidmi, které vedu, a nikoli mou maličností, posiluje a motivuje vydržet i přes chyby, kterých se zatím občas dopouštím. Nebojím se konstatovat, že za 20 let své kariéry jsem užitečnější kurz neabsolvoval."*

Marek Novinský (Boost Praha 29. května 2014)

*"V uplynulém měsíci jsem měl příležitost absolvovat tréninkový program BOOST - Brain Based Leadership. Má očekávání od kurzu odpovídala dvaceti letům v manažerských pozicích v byznysu i několikaleté praxi vysokoškolského pedagoga – získat nový úhel pohledu na danou problematiku a rozšířit svůj repertoár efektivních nástrojů vedení. Co se mi na kurzu líbilo? Jednoduchá základní teorie vycházející z poznatků neurověd, srozumitelné a prakticky uchopitelné koncepty a hlavně jejich okamžité přetavení na dovednosti formou cvičení. Návik probíraných technik asi většinu z nás tlačil mimo naši komfortní zónu a nutil nás k zamyšlení nad našimi dosavadními přístupy. V tomto ohledu ale působil jako nezbytný startér našeho osobního rozvoje. Vladimír coby lektor odvedl úžasnou práci. V kurzu bych ještě uvítal jasnější začlenění probíraných technik a konceptů do konkrétních situací lídra nebo manažera, aby působily naprosto přirozeně a podporovaly jeho autentičnost. Já osobně jsem si z kurzu - jako manažer a pedagog - odnesl řadu nástrojů jak efektivněji spolupracovat s druhými a jak lépe využít jejich potenciál k naplnění společných cílů. Vedle toho jsem se zde našel inspiraci pro zlepšení komunikačních dovedností i v osobním životě. Z tohoto pohledu kurz jednoznačně naplnil má očekávání a mohu jej vřele doporučit."*

### 3.5 PŘÍNOSY NEUROLEADERSHIPU PRO ÚČINNÉ VEDENÍ LIDÍ

Obvykle se v teorii i praxi při hodnocení vzdělávacích aktivit posuzují jejich náklady a přínosy. Ty mohou být posuzovány z ekonomického nebo pedagogického hlediska a z úhlu pohledu přínosu pro účastníka vzdělávací aktivity a úhlu pohledu pro organizaci.

Pro hodnocení přínosu neuroleadershipu pro účinné vedení lidí je přiměřeně použitelné především pedagogické hledisko jak z individuálního pohledu, tak z pohledu organizace. Očekávaným výsledkem v obecném slova smyslu je především změna – myšleno ve smyslu změny pracovního chování a jednání a také ve smyslu změny přístupu k pracovním úkolům a celkové změny myšlení. To jsou ovšem přínosy, pro které je obtížné přesně definovat základní metriky, nehovoře o faktu, že změny na individuální úrovni se pro organizaci projeví až s delším časovým odstupem. Např. při 7 koučovacích sezeních s odstupem 4-8 týdnů se změny v pracovním chování a myšlení začnou projevovat až téměř s ročním odstupem. U přínosů koučování měkkých manažerských dovedností je kvantifikace bezprostředních přínosů koučovacích sezení téměř nemožná.

Ve výpovědích účastníků jednotlivých koučovacích výcviků je možné pomocí techniky vyložení karet identifikovat několik shodných konstatování, v nichž vyjadřují své osobní hodnocení přínosů koučovacích sezení metodou neuroleadershipu.

Jako první je potřebné zmínit, že v osobních výpovědích účastníků koučovacích sezení jednoznačně figuruje konstatování, že se s touto metodou setkali poprvé a na rozdíl od jiných koučovacích sezení, které absolvovali, ji považují za zcela novou, originální a efektivní a že se v průběhu koučovacích sezení metodou neuroleadershipu za mnohem kratší čas naučili to, co při použití jiných metod trvalo o několik koučovacích sezení déle.

V hodnotících výpovědích účastníků jednotlivých kurzů je zaznamenatelná změna postoje ke kurzům koučování. Účastníci koučovacích kurzů, kteří se jich zúčastnili na nátlak zaměstnavatele konstatovali, že jejich počáteční nechuť velmi rychle vystřídala ochota ke spolupráci a poznání, že pokud by o koučování metodou neuroleadershipu věděli dříve, určitě by se k takovému kurzu přihlásili sami.

Ti účastníci koučovacích kurzů, kteří samostatně hledali odpovědi na otázky, týkající se fungování lidského mozku uvádějí, že je naši právě v neuroleadershipu a že jim to umožnilo získat nadhled, schopnost jinak a neotřele formulovat otázky a myšlenky a pochopil lidské chování z jiného úhlu pohledu.

Účastníci kurzů, kteří mají manažerskou a potažmo i pedagogickou zkušenost na neuroleadershipu oceňují jako hlavní přínos získání nového úhlu pohledu na problematiku a rozšíření svých dosud používaných nástrojů efektivního vedení. Jako velký přínos kurzu oceňují jednoduchou a srozumitelnou prezentaci poznatků neurovědy, a způsob jejich téměř okamžité transformace do praktických dovedností.

U kurzů Brain Based Selling jejich účastníci oceňují především to, že se naučí prodávat v souladu s harmonií mysli zákazníka i vlastní mysli a že na rozdíl od jiných kurzů, které absolvovali, se mohou opřít jen o několik velmi efektivních konceptů, které ve své obchodní praxi mohou okamžitě využít.

Účastníci kurzů Brain-based Coach Certificate oceňují, že pomocí neuroleadershipu zásadním způsobem změnili náhled na svou manažerskou roli a na úlohu komunikace s podřízenými a že jim právě neuroleadership umožnil vážit si myšlenek jiných lidí a také důvěřovat jejich úsudku a že problémy mohou lidé vyřešit sami a nemusí se spoléhat jen na jejich manažerskou radu. Maximálně pozitivní hodnocení v tomto smyslu je vyjádřeno formulací, že užitečnější kurz za dobu své praxe ještě neabsolvovali.

Pozitivní hodnocení koučovacích sezení – a to je velmi důležité – se netýká jen přínosu pro profesionální, ale i pro soukromý život.

Obecně je možné konstatovat, že koučování metodou neuroleadershipu přináší jednotlivcům zcela nové měkké manažerské dovednosti.

Organizaci přináší koučování metodou neuroleadershipu především posílení osobní odolnosti zaměstnanců, novou kvalitu vedení rozhovorů (komunikace) mezi manažery a zaměstnanci a uvnitř pracovních týmů. Neuroleadership nabízí nové praktické přístupy k vedení druhých a především postupy, jak efektivněji a kvalitněji přemýšlet o vlastní práci, hledat nová řešení tradičních problémů a posiluje osobní

odpovědnost za samostatné plnění úkolů. Neuroleadership významně přispívá k utváření takové firemní kultury, která podporuje respekt k jednotlivcům, přátelské a férové klima v organizaci a v konečném efektu k vyšší výkonnosti jednotlivců i organizace jako celku.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala vzájemným vztahem neuroleadershipu a účinného vedení lidí. Její autorka se snažila najít odpověď na otázku, jestli je neuroleadership klíčem k účinnému vedení lidí v organizacích.

Neuroleadership představuje nový a dosud málo známý obor koučování, který tradiční teoretické poznatky o vedení a řízení lidí a o koučování spojuje s poznatky moderní neurovědy. Podstatu základních pojmů a především podstatu neuroleadershipu se autorka pokusila objasnit v teoretické části práce.

Autorem konceptu neuroleadershipu je D. Rock, který tímto pojmem tu oblast neurovědy, která umožňuje dosáhnout lepších výsledků rozvoje leadershipu, manažerských tréninků, change managementu, poradenství a koučinku prostřednictvím lepšího porozumění toho, jak funguje lidský mozek na úrovni jednotlivce, týmu i systému. Koncept neuroleadershipu je ale výsledkem širší spolupráce specialistů oboru sociální kognitivní a emoční neurovědy, kognitivní neurovědy, integrální neurovědy, neurobiologie a dalších vědních oborů, působících v rámci neurovědy a také platformou spolupráce teoretiků i praktiků v oblasti teorie a praxe leadershipu a managementu. Ti všichni sledují jediný cíl: dosáhnout vyšší efektivity leadershipu obecně a manažerských tréninků.

Při vymezení podstaty neuroleadershipu autorka práce zjistila, že je neuroleadership prezentován autorem konceptu jako nový neakademický obor. Jiné zdroje z okruhu profesionálních koučů s nejvyšší mezinárodní certifikace ale uvádějí, že neuroleadership je vhodné považovat spíše za nový obor koučování, příp. za nový model koučování nebo za novou metodu koučování. Průzkum nabídky vzdělávacích, poradenských a konzultačních agentur ukázal, že v českém prostředí je neuroleadership poněkud prezentován jako nový obor koučování.

Koučování v České republice v různých podobách nabízí téměř čtyři tisíce osob. Skutečně profesionálních koučů s akreditací české profesní asociace nebo nositelů mezinárodní certifikace je jen několik málo desítek.

Neuroleadership jako nový přístup ke koučování v České republice nabízí svým klientům pouze jediná společnost – NeuroLeadership s. r. o, sídlící v Praze. Odborným garantem je jediný kouč s certifikací Mezinárodní federace koučů ve stupni „Master“. Kolem něj se časem vytvořil tým dalších certifikovaných koučů, kteří nabízejí především korporátním klientům dva hlavní výcvikové programy a pak velmi široké portfolio firemních řešení, šitých na míru. Zatím ale v příslušném segmentu trhu tato společnost významnější pozici nezískala. Proč tomu tak je by mohlo být předmětem samostatné studie.

V analytické části autorka práce nabízí odpověď na otázku, v čem spočívají přínosy neuroleadershipu pro účinné vedení lidí. Její závěry vycházejí z analýzy hodnotících odpovědí účastníků koučovacích sezení v jednotlivých programech, nabízených společností NeuroLeadership s.r.o. Přínosy neuroleadershipu pro účinné vedení lidí je možné vymezit ve dvou rovinách – v rovině osobního přínosu pro účastníky kurzů a v rovině přínosů neuroleadershipu pro organizaci. Vzhledem k tomu, že koučování metodou neuroleadershipu je zaměřeno především na rozvoj individuálních měkkých dovedností, je téměř nemožné najít metriku anebo metodiku, která by tyto přínosy kvantifikovala. Důvodem je skutečnost, že neuroleadership přináší jedincům i organizacím určitý užitek až s delším časovým odstupem a že se efekty neuroleadershipu projeví ve hlavně ve změnách pracovního chování a myšlení lidí. Z tohoto důvodu není neuroleadership jako metoda koučování vhodný pro organizace, které očekávají okamžitou změnu jednání a myšlení jednotlivců nebo pracovních týmů.

Hlavní přínos neuroleadershipu pro organizaci a účinné vedení lidí v ní se projeví až s určitým časovým odstupem v několika hlavních změnách: v individuální rovině koučování metodou neuroleadershipu přinese organizaci vyšší odolnost zaměstnanců, novou kvalitu komunikace mezi manažery a zaměstnanci a novou kvalitu komunikace v pracovních týmech. V individuální rovině je pro organizaci přínosem nalezení nových přístupů k vedení lidí, schopnost jinak formulovat otázky a jinak řešit tradiční problémy. Neuroleadership přináší jiný způsob myšlení a jeho novou kvalitu při uvažování o vlastní práci a také přináší samostatnější a odpovědnější přístup k řešení pracovních úkolů. Bezesporu velmi významným přínosem neuroleadershipu pro organizaci je postupná proměna firemní kultury, v níž se začnou víceméně spontánně prosazovat takové její



znaky, jako je vyšší respekt k jednotlivcům a vytváření přátelského a férového klimatu. V konečném synergickém efektu se pak přínosy neuroleadershipu projeví ve zvýšení výkonnosti jednotlivců a organizace jako celku.

I přes pozitivní přínosy neuroleadershipu pro účinné vedení lidí v organizacích je potřebné konstatovat, že tento přístup není jediný a univerzální a že je jen jedním z mnoha, které mohou organizace využít. Z výsledků průzkumných sond vyplývá, že koncept neuroleadershipu má rozvojový potenciál, který zatím organizace nedocenily.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam českých zdrojů

ADAIR, J., E. a REED, P., J. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. , 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5

ARMSTRONG, M. a STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. . ISBN 978-80-247-2177-4.

BIRCH, P. *Koučování : Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu*. Překlad Mrázková Eva; Sušilová Hana. 1. vyd. Brno : CP books, 2005. 96 s. ISBN 80-251-0581-4.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha:Grada, 2014. 224.s. ISBN 80-247-4429-2.

CEJTHAMR, V. A J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 80-247-3348-7.

*Cesty k uznávání neformálního vzdělávání*. Sborník příspěvků z konference k neformálnímu vzdělávání 2. – 3. 11. 2011. eds. Havlíčková,D., Řádová, H. Praha: MŠMT, 2012, 64 s.

CRAINER, S.. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha:Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3.

ROCK, D. *Leadership s klidnou myslí: šest kroků ke změně výkonnosti: pomozte lidem lépe myslet - neříkejte jim, co mají dělat!* Praha: Pragma, 2009. 262 s. ISBN 978-80-7349-206-9

STEIGAUF, S. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 368 s. ISBN 978-80-247-3506-1.

WHITMORE, J. *Koučování: Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 122 s. ISBN 80-85603-75-6.

## Seznam zahraničních zdrojů

DAFT, R., L. *Leadership: Theory and practice*. Fort Worth: The Dryden Press, 1999. ISBN 0-03-022417-9.

## Internetové zdroje

ČERVENÝ, K. *Jaký druh intelligence potřebují TOP manažeři?* [online]. [cit. 2017-10-12]. Dostupné z: <http://karelcervený.blog.idnes.cz/c/192002/Jaky-druh-intelligence-potrebuji-top-manazeri.html>

DALET. Koučování. [online]. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z WWW: <http://www.reteaming.cz/koucovani-reteaming/>

EXPERTIS Praha. [online]. [cit.2017-10-07]. Dostupné z: [expertis.cz](http://expertis.cz)

HÁJEK, M. *Definice vedení lidí* [online]. 2005, 14. 4. 2012 [cit. 2017-10-05]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/55management-vedeni-rizeni/21-definice-leadership.html>

KRUSE, K. *What Is Leadership?* In: *Forbes* [online]. 2013 [cit. 2017-10-05]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-isleadership/>

LUNENBURG, F. C. *International journal of business management and administration: Power and Leadership: An Influence Process* [online]. Sam Houston State University, 2012 [cit. 2017-10-07]. ISBN 2327-3100. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/7965/8afc91bc9b8a8966f3827e372e3656c7bfce.pdf>

SMUTNÁ, I. *Deset nejčastějších chyb, které dělají čeští manažeři*. 12.5.2015. [online]. [cit. 2017-10-09]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/nejcastejsi-chyby-manazeru-dfa-podnikani.aspx?c=A150305\\_2144615\\_podnikani\\_sov](http://finance.idnes.cz/nejcastejsi-chyby-manazeru-dfa-podnikani.aspx?c=A150305_2144615_podnikani_sov)

*Záhada jménem koučování. Je to móda, nebo smysluplná služba?* 2015. [online] [cit.2017-11-19]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-64116430-zahada-jmenem-koucovani>

## Webové stránky

[www.coachfederation.cz](http://www.coachfederation.cz)

[www.cako.cz](http://www.cako.cz)

[www.neuroleadership.cz](http://www.neuroleadership.cz)

[www.neuroleadershipgroup.co](http://www.neuroleadershipgroup.co)

<https://psychologie.cz/autor/vladimir-tuka/>  
<http://vladimirtuka.cz/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1 Manažerské dovednosti a hierarchie úrovní managementu .....	19
Obrázek 2 Podíl manažerů na tvorbě strategií a plánů .....	20
Obrázek 3 Model ledovce podle D. Rocka .....	38
Obrázek 4 Požadavky certifikace kouče podle ICF .....	48
Obrázek 5 Požadavky certifikace kouče podle ICF .....	54
Obrázek 6 Hlavní stránka <a href="http://www.neuroleadership.cz">www.neuroleadership.cz</a> .....	58
Obrázek 7 Hlavní stránka <a href="http://vladimirtuka.cz/">http://vladimirtuka.cz/</a> .....	59
Obrázek 8 Hlavní stránka <a href="http://vladimirtuka.cz/">http://vladimirtuka.cz/</a> .....	64

### Seznam tabulek

Tabulka 1 Charakteristické rysy klasických vůdcovských stylů .....	29
Tabulka 2 Porovnání transakčního a transformačního vůdce .....	33

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Kamila Sekaninová

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Neuroleadership jako klíč k účinnému vedení lidí v organizaci

**Rok:** 2018

**Počet stran textu:** 73

**Celkový počet příloh:** 0

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 18

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 4

**Počet internetových zdrojů:** 8

**Počet ostatních zdrojů:** 6

**Vedoucí práce:** Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc.