

UNIVERZITA PALACKÉHO v OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

VLIV EMOČNÍ INTELIGENCE NA ZPŮSOBY VEDENÍ

Charakteristika projevů emoční inteligence při vedení lidí

THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON METHODS OF CONDUCTING

Characteristic of manifestations of emotional intelligence during conducting

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D

Autor: Jan Haltuf

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Vliv emoční inteligence na způsoby vedení“
vypracoval samostatně a pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl jsem
všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci 31. března 2016

.....

Podpis

Rád bych poděkoval paní PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D za podporu a odborné vedení při tvorbě mé bakalářské práce. Byla pro mě velmi inspirujícím a motivujícím vedoucím.

Obsah

Anotace.....	6
Annotation.....	6
1 ÚVOD	7
2 TEORETICKÁ ČÁST	8
2.1 Definování pojmů	8
2.1.1 Leadership	8
2.1.2 Manažer.....	11
2.1.3 Emoční inteligence	14
2.2 Charakteristika leadershipu pomocí emoční inteligence u manažera.....	17
2.3 Indikátory charakteristických znaků leadershipu v praxi	27
2.3.1 Umění motivovat své podřízené.....	27
2.3.2 Dosažení cílů za pomoci organizování.....	28
2.3.3 Jednání s následovníky jako s lidmi, ne jako se zdroji.....	28
2.3.4 Vytváření a předávání vize.....	28
2.3.5 Dosažení cílů	28
2.3.6 Rozvoj osobní i profesní	29
2.3.7 Kooperuje, skupinová činnost	29
3 PRAKTICKÁ ČÁST	30
3.1 Metoda a metodologie	30
3.1.1 Metoda.....	30
3.1.2 Metodologie	31
3.2 Tvorba rozhovoru	33
3.3 Realizace rozhovoru	34
3.4 Diskuze nad výsledky interview	35
4 ZÁVĚR	41

Použitá literatura:	44
Seznam příloh:	46

Anotace

Emoční inteligence je abstraktní pojem, který má ale velký vliv na mezilidskou interakci. v této práci se zaměřuji na vliv, který má emoční inteligence při řízení lidí. Práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická. v té vymezuji tři hlavní pojmy. Poté hledám společné znaky těchto pojmů a charakterizuji tak leadership skrze vliv emoční inteligence na řízení. Druhou částí je případová studie, pomocí které ilustruji praktické použití mé teoretické části. Celá práce má za cíl charakterizovat projevy emoční inteligence manažera při vedení lidí. Výsledky práce by měly být použitelné pro navrhnutí řešení mezer mezi managementem a leadershipem.

Klíčová slova: emoční inteligence, manažer, management, leadership, vedení lidí, vliv emoční inteligence

Annotation

Emotional intelligence is abstract term which has great influence on interpersonal interaction. I focus on influence of emotional intelligence in people management. Thesis is divided into two parts. First one is theoretical, there I define three main terms - emotional intelligence, manager and leader. Then I seek similiar traits of these terms and characterise leadership through influence of emotional intelligence on management. Second part consists of case study, which illustrates practical use of theoretical part. Whole thesis targets on characterising manifestations of emotional intelligence of manager during conducting. Results of this thesis are usable for designing solutions for filling the gaps between management and leadership.

Keywords: emotional intelligence, manager, management, leadership, influence of emotional intelligence

1 ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolil téma vlivu emoční inteligence na vedení, a to z více důvodů. Prvním z nich je, že mě obecně zajímají spíše soft skills, a když jsem zjistil, že jedno z témat, z kterých jsme si mohli vybrat, je zaměřeno na emoční inteligenci, usiloval jsem o něj a nakonec ho získal. Druhým důvodem je obor mého studia, čímž je andragogika, tedy vedení dospělých; viděl jsem tak v daném tématu potenciál, který pro mě může být hodnotný i v mé budoucí praxi.

Většina firem na světě má společných několik věcí a já bych se rád zmínil o jedné z nich, o zaměstnávání lidí. Lidé bývají nejdůležitějším zdrojem, ale ne vždy je s nimi zacházeno tak, jak vyžadují, aby podávali co nejlepší výkon, a aby tak byli prospěšní firmě i sobě.

Hlavním úkolem mé práce je definovat, jak emoční inteligence ovlivňuje a jakým chováním se projevuje během procesu řízení lidí. Jde o to zjistit, které chování je ovlivněno emoční inteligencí, proč se tak daný subjekt chová, jaké jsou motivy k takovému chování.

Práci jsem rozdělil na dvě hlavní části. První částí je část teoretická. Zde se zabývám vymezením pojmů manažer, emoční inteligence a leadership. Následným propojením těchto pojmů získávám charakteristiku leadershipu za pomoci emoční inteligence. Posléze hledám a identifikuji znaky pozorovatelného chování ovlivněného emoční inteligencí, řeším metodu a metodologii a plynule přecházím k tvorbě rozhovoru, který je podkladem pro druhou část mé práce. Tou je případová studie sloužící k ilustraci využití mé teoretické části.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Definování pojmů

Definování základních pojmů je prvním krokem mnoha diplomových prací. v mém případě se jedná o tři základní pojmy. Jsou jimi leadership, manažer a emoční inteligence.

2.1.1 Leadership

Nejprve definuji leadership, protože je to pojem, ke kterému se vážou následující definice a posléze i kriteria, která jsou pro tuto práci stěžejní. Vymezení leadershipu je co možná nejširší, a to z důvodu obsáhnutí co nejvíce možných kriterií pro následné zkoumání v případové studii. Zároveň jsou všechny definice z knih s tématem leadershipu, a proto věřím, že jsou dostatečně vystihující. První definice je na seznamu zařazena jako první, protože je stěžejní pro mé definování leadershipu. Popisuje leadership jako proces se zaměřením na nejdůležitější zdroj, tedy na lidi.

„Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti“ (Armstrong & Stephens, 2008, p. 17).

Další definice je z knihy Introductionf to leadership communication „...they generally view it as a group activity, connected with the exercise of power or influence by individuals on others, involving a certain degree of collaboration, and aimed at modifying the attitudes and behavior of others in order to achieve a shared goal“ (Mrozková & Bednaříková, 2014, pp. 8-9). Tato definice leadership definuje spíše jako vztahy jedinců ve skupině, kde je zapotřebí jistá míra kooperace. Z této definice jsem převzal především poznatek o kooperaci.

„Jedním z břemen leadershipu je skutečnost, že s naším postupem postupují i lidé, které vedeme. Využíváním svého potenciálu vytváříme prostředí, v němž mohou ostatní využívat ten svůj“ (Maxwell, 2012, p. 27). Z tohoto Maxwellova definování jsem do své definice zakomponoval, že lídr při uplatňování leadershipu usiluje o rozvoj svých podřízených, snaží se je posunout v osobnostním vývoji kupředu a ukazovat jim jejich kvality.

Dobrý lídr pokládá skvělé otázky. Pokud něco potřebuji vědět, někam se posunout, zapojit ostatní do konverzace, nalézt nový úhel pohledu či zvrátit nějaký názor, musím umět položit správnou otázku (Maxwell, 2015). Tento poznatek rozvíjí mou definici o možná poněkud zvláštní koncept; položení otázky. Při definování leadershipu je to pro mě opravdu důležité, protože pokud leader není schopen zjistit problém, motivaci, fakt či skrytou touhu, těžko bude vytvářet prostředí, kde se lidé budou rozvíjet, tudíž těžko bude dobrým v leadershipu.

Stephen R. Covey (2009) ve své knize píše o vlastnostech, které dělají lídry, tedy leadership, vynikajícími. Z osmi jsem vybral dvě pro tuto práci nejdůležitější. Mezi tyto vlastnosti patří především úsilí o synergii a osobnostní rozvoj. Osobnostní rozvoj je obsažen v jedné z předchozích definic. Úsilí o synergii, ač možná může vyplývat z nějaké jiné definice, je nový poznatek, který chápu jako strategii, kde profituje leader a zároveň jeho následovník.

Jiří Stýblo (2013) ve své knize leadership v organizaci píše, že leadership je charakteristický sdílením vizí, informací, společných hodnot a cíle vybudovat vysoce výkonný tým. Toto pojetí je zde uvedeno, protože podporuje předešlé definice. Rád bych tím poukázal na vhodnost a hodnotnost vybraných definic.

Paul Birch (2005) ve své knize uvádí, že vůdce si uvědomuje, že cíle dosáhne pomocí ochotě a podpory ostatních, tedy pokud je bude brát jako lidi, ne jako nástroje k dosažení cíle. Tím tedy říká, že dobrý leadership není zaměřen na cíl jako takový, ač je jeho plnění také produktem práce, ale na lidi, kteří jej plní, a pokud oni budou spokojeni, není problém cíle dosáhnout. Právě tato složka, kterou nazývám jako starost o své následovníky, je podstatná pro úspěšný leadership, a proto je zde uvedena.

„Pokud si leader stěžuje, že není následován, je chyba v něm, ne v ostatních. Leadership znamená umožnit lidem plnit společnou vizi, aniž by jim dával podrobný návod, jak toho docílit. Loajalita leadershipu závisí na rozsahu propojení se svými lidmi, pochopení jejich přání, potřeb a uvědomování si jejich limitů. Jakýkoli daný typ vedení nevyhnutelně přitahuje podobný typ následovníků. Lidé mají mnoho myšlenek, které by mohly uniknout leaderovi, a proto by leader měl žádat své následovníky o sdílení těchto myšlenek. Pokud leader udělá chybu, měl by ji rozpoznat a uznat ji. Je v lidské přirozenosti odpouštět rozpoznané chyby, ale lidé nebudou akceptovat vůdce, který není ochoten převzít odpovědnost za své činy. Vedoucí nesmí být nikdy agresivní“ (Pojkarová, 2014, podle Carnegie, 2010).

Z tohoto vymezení leadershipu jsem vybral bod pojednávající o propojení se svými lidmi. Považuji ho za důležitý ve spojení s definicí emoční inteligence, a zároveň by mohl dobře posloužit jako možné kritérium pro hodnocení v další části bakalářské práce.

Ještě než definuji samotný leadership, pro pořádek uvedu jednu definici managementu, aby vynikl rozdíl mezi těmito dvěma pojmy. Proces managementu neboli řízení se dělí na řadu jednotlivých procesů, které mají za úkol dosažení daných cílů. Mezi tyto procesy patří plánování (kudy k výsledku), organizování (co nejlepší uspořádání za účelem dosažení cíle), motivování (uplatňování vedení k motivaci podřízených a následnému dosažení cílů), kontrolování (dohlížení na práci podřízených, aby při cestě za cílem nevznikla chyba) a neustálé se přizpůsobování měnící se situaci (Armstrong, 2008). Nikde zde není zmíněno nic o samotném vedení lidí a o tom, jak se v daných situacích chovat. Jsou zde uvedeny pouze procesy k dosažení cíle. Zjednodušeně se dá říci, že management bere lidi pouze jako další zdroj k dosažení cíle, kdežto leadership ne.

Na předchozích dvou stranách se nachází mnoho definic a poznatků o leadershipu. Nyní formuluji vlastní definici vycházející z těch předešlých. Samotné definování je utvořeno s přihlédnutím k propojení s následujícími dvěma pojmy.

Leadership je proces se zaměřením na kontrolu toho nejdůležitějšího zdroje při plnění cílů, a to lidí. Je to proces vytváření a sdělování vize a jejího společného naplnění, umění motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost způsobem nikoli autoritativní. Být s nimi propojen, tedy sdílet své pocity a emoce, a současně na ně pohlížet jako na bytosti, nikoli jako na prostředek k dosažení cíle. Zároveň se jedná o: skupinovou činnost s jistou úrovní kooperace; ovlivňování postojů a chování druhých; využívání svého potenciálu k jejich rozvoji; pokládání správných otázek odhalujících motivace, hrozby a touhy; úsilí o synergii mezi všemi členy skupiny. Leadership by měl pomáhat lidem rozvíjet své schopnosti a posouvat je dál na rovině profesní i osobní.

Styly leadershipu

„Způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování aktivit podřízených, nazýváme styl vedení. Styl vedení je chování vedoucího, které může být pro pracovníky stimulační či nikoli“ (Bělohlávek & Košťan & Šuleř, 2001).

Styly vedení a řízení dle Armstronga a Stephense (2008, pp. 28-29).

- Charismatický/necharismatický

Charismatictí lídři spoléhají na svou osobnost, své inspirační kvality a svou „auru“. Jsou to vizionářští lídři, kteří jsou orientováni na úspěch, promyšleně na sebe berou vykalkulované riziko a jsou dobří komunikátoři. Necharismatictí lídři spoléhají hlavně na své znalosti, na své know-how (autoritu má osoba, která zná), svou tichou, nenápadnou kontrolu a svůj chladný, analytický přístup k zacházení s problémy.

- Autokratický/demokratický

Autokratictí lídři vnucují svá rozhodnutí, využívají postavení k tomu, aby přinutili lidi dělat, co se jim řekne. Demokratictí lídři povzbuzují lidi k tomu, aby se podíleli na rozhodování a angažovali se v něm.

- Umožňovatel/Kontrolor

Umožňovatelé či usnadňovatelé inspirují lidi svou vizí budoucnosti a podporují je při plnění týmových cílů. Kontroloři manipulují lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět.

- Transakční/transformační

Transakční lídři nabízejí za ochotu vyhovět peníze, práci a jistotu. Transformační lídři motivují lidi k tomu, aby usilovali o náročnější cíle.

2.1.2 Manažer

Manažer je druhý ze tří základních pojmů, které v této části definuji. Vybral jsem několik definic pojmu manažer a tentokrát se pokusím co nejuvýstižněji formulovat právě tento pojem, protože slovo manažer v mé případové studii tvoří můstek mezi leadershipem a emoční inteligencí.

Jako první definici jsem opět zařadil tu, která bude základem mého formulování pojmu manažer. Každá další definice přinese doplnění či jiný pohled na věc.

„Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. Postavení manažerů může být rozdílné a tyto rozdíly umožňují určení požadavků a dovedností potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni. (...) Manažeři se dělí podle svého postavení v organizaci na liniové (nižší), střední a vrcholové.“ (Bělohávek & Šuleř & Košťan, 2001, p. 26)

Tato definice je pro mě tak důležitá právě kvůli své první větě. Píše se zde, že manažer je zodpovědný za plnění úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace, tedy lidí. Dále je zde uvedeno základní dělení manažerů podle náročnosti úkolu. Toto dělení pro mou práci není příliš důležité, protože leadership se může vyskytovat v každém z nich pouze na jiné úrovni, stejně tak jako emoční inteligence,.

Manažer zařizuje efektivní fungování organizace a dosahování požadovaných výsledků. Má jisté povinnosti, pravomoci a je odpovědný za řízení jemu podřízených zdrojů (finanční, lidský, informace, znalosti, čas). Nemusí mít podřízený personál (Armstrong & Stephens, 2008). Tato definice je zde ze dvou důvodů. Prvním z nich je odpovědnost manažera za jemu podřízené zdroje. Jasně to uvádí, že na rozdíl od leadera musí mít jistou zodpovědnost¹.

„Manažerem je zpravidla vedoucí pracovník či nadřízený pracovník, který provádí management. Je to taková osobnost, která má významnou pravomoc i zodpovědnost a disponuje významnými zdroji. Různí autoři se neshodují v tom, zda mezi tyto zdroje musí patřit i podřízení, ale lze se domnívat, že ve většině případů má manažer podřízené pracovníky. Za manažera rozhodně nelze považovat jen člověka, který je v oblasti managementu kvalifikován (aniž by takovou práci vykonával), nebo který má takový titul na navštívence (aniž by byl skutečným vedoucím pracovníkem). Manažera ani nejde poznat podle velikosti kanceláře, délky služebního automobilu nebo výše platu. Manažerem ale ani není ten, kdo je nejlepším pracovníkem v týmu“ (Štrach, 2008, p. 16).

¹ Druhý důvod je opoziční postoj k nutnosti řízení lidí. Armstrong říká, že manažer může být manažerem, aniž by jedním z jeho podřízených zdrojů byl člověk. Tento postoj je v mé práci nepoužitelný, tudíž ho ve svém definování nepoužiji.

Formulaci pojmu pana Štracha jsem uvedl opět ze dvou důvodů. Prvním z nich je porovnání nutnosti vedení lidí přímo v definici, která tím podporuje můj komentář k definici předchozí. Druhý z nich je pro mou formulaci významnější. Uvádí manažera nikoli jako titul, ale spíše jako roli, která je vykonávána. Říká tím, že manažerem může být i někdo, kdo není vystudovaný v daném oboru. Na druhou stranu někdo, kdo je vystudovaný manažer, ale tuto roli nehraje, jím být nemusí.

Šuleř (1997, podle Senge, 1990) ve své knize píše o novém pojetí manažerů. Píše o tom, že to již nejsou pouze direktivně soustředění manažeři, ale že se snaží propojovat potřeby a aspirace lidí s celkovými cíly organizace (Šuleř, 1997, podle Senge, 1990).

„Charisma šéfa je dobrým vkladem, skutečné renomé si však buduje dlouhodobým, často až buldočím úsilím, vytrvalou, trpělivou prací na vytyčených cílech, na naplňování realizovatelné vize. Rozhodující jsou výsledky, výkon“ (Štěpaník, 2010, p. 15). Poznatkem, který si odnesu z toho vyjádření je, že samotný titul manažer není pro toho, kdo ho má, žádnou výhodou. Aby někdo mohl být dobrý v této profesi, musí tomu obětovat spoustu času, úsilí a zároveň musí dosahovat požadovaných cílů.

Abych se zbytečně neopakoval, odkážu na stranu devět, kde je definován management z knihy Armstronga. Z této parafráze jeho definice zakomponuji do té své čtyři hlavní manažerské procesy. Jedná se o organizování, plánování, motivování a kontrolování.

Armstrong (2008) ve své knize také píše o manažerských standardech definujících to, co musí profesionální manažeři znát a být schopni dělat. Opět vyberu jen ty, které jsou potenciálně hodnotné pro mou práci, a které již nebyly zmíněné v nějaké předešlé definici. Jedná se o: zavádění inovací; vytváření vztahů; řízení vlastního přispění, vlastní přínos; rozvíjení vlastních znalostí, schopností a dovedností; „přizpůsobovat se hodnotám, etickým a zákonným normám a řídit a zvládat rizika v souladu se sdílenými cíli“ (Armstrong, 2008, p. 19).

Má formulace tedy zní:

Manažer je osoba zodpovědná za plnění úkolů, které vyžadují řízení a vedení významných zdrojů, včetně dalších lidí. Manažerem může být i někdo, kdo není vystudovaný v daném oboru, nebo naopak jím nemusí být někdo, kdo je vystudovaný manažer. Základními dovednostmi manažera jsou dovednosti jako: organizování, plánování, motivování,

kontrolování, zavádění inovací, snaha propojit cíle organizace a cíle jemu podřízených a přizpůsobování se okolnostem v souladu se sdílenými cíli.

2.1.3 Emoční inteligence

Třetí částí k definování je již několikrát zmíněný pojem emoční inteligence. Samotný výraz emoční inteligence říká, že základem jsou emoce a inteligence. Co to však doopravdy znamená vysvětlím v následujících řádcích.

Za posledních padesát let se pohled na to, co dělá člověka úspěšným, hodně změnil. Dlouhou dobu si mnoho lidí myslelo, že úspěch se rovná koeficientu IQ. Gardner a Hatch se v knize z roku 1983 (*Frames of Mind*) snaží vyvrátit to, co do té doby všichni považovali za jednoznačnou věc. Ve své knize píše o tom, že samotná inteligence není vstupenka k úspěchu, ale že existuje více oblastí (podle něj sedm), ve kterých lidé mohou vynikat. Kvůli tomu řadí události jako jsou přijímací řízení na školu či úspěšné naučení se textu nazpaměť pouze do jedné oblasti, ve které pokud není daný jedinec dobrý, nemá příliš velkou šanci na úspěch, ač v jiných oblastech inteligence by mohl převyšovat své vrstevníky. Z těchto sedmi oblastí jsou tu dvě, které udaly směr první definici emoční inteligence.

Gardner a Hatch (1989) ve svém článku mluví o sedmi druzích inteligence. Dva z těchto sedmi druhů inteligence jsou nazvány jako interpersonální a intrapersonální. Přesně říkají, že klíčovými součástmi interpersonální inteligence jsou „Capacities to discern and respons appropriately to the moods, temperaments, motivations, and desires of other people.“ (Gardner & Hatch, 1989, p. 6) a intrapersonální inteligence „Acces to one’s own feelings adn the ability to discriminate among them and draw upon them to guide behavior; knowledge of one’s own strengths, weaknesses, desires, and intelligences“ (Gardner & Hatch, 1989, p. 6).

Jinak řečeno základem inteligence mezilidských vztahů jsou dovednosti rozeznávat motivaci, temperament, náladu a potřeby jiných lidí a adekvátně na ně reagovat. Gardner s Hatchem (1989) také říkají, že intrapersonální inteligencí, která je základem sebepoznání, je schopnost rozeznávat vlastní pocity a adekvátně je ovládat v konkrétních situacích.

Samotná myšlenka emoční inteligence se poprvé objevila v článku Petera Saloveyho a Johna D. Mayera "emotional intelligence" v časopise *Imagination, Cognition and Personality*. Ve své základní definici emoční inteligence shrnuje Salovey Gardnerovu typologii personální inteligence. Tyto schopnosti rozšiřuje na pět hlavních oblastí:

1. znalost vlastních emocí, vědomé rozpoznání citu v okamžiku jeho vzniku
2. zvládání emocí, nakládat se svými city tak, aby odpovídaly situaci
3. schopnost sám sebe motivovat, zapojení emocí do našeho snažení
4. vnímavost k emocím jiných lidí, jinými slovy empatie
5. umění mezilidských vztahů, dobré vycházení s ostatními

(Goleman, 2005)

Tuto definici zde uvádím jednak proto, že se jedná o první definování pojmu emoční inteligence (EI) a také proto, že nese její základní znaky. Díky konkrétnímu definování vlastností, které tato definice obsahuje se stala základem pro mou formulaci EI.

Znalost vlastních emocí v praxi znamená rozpoznání dané emoce v sobě samém a umění s tímto zjištěním pracovat. Pokud je daná osoba rozčilená², vědomě se začne uklidňovat. Také si je vědoma své dočasné emocionální nestability a nedělá žádná unáhlená či vážná rozhodnutí. Tím zároveň zvládá své emoce kontrolovat a dokáže s nimi v dané situaci racionálně naložit.

Schopnost sám sebe motivovat skrze emoční inteligenci znamená zapojení emocí do svých cílů a přání.³ Vnímání emocí jiných lidí, tedy být empatický, znamená umět rozpoznat, jak se v určité situaci v určitý moment daný člověk cítí, a dokázat s tímto zjištěním naložit tak, aby oba dosáhli co nejlepšího řešení dané situace.

„Zaujmout ostatní předpokládá mít na ně vliv. Záleží na tom, jak dokážete navázat kontakt s lidmi, stimulovat jejich myšlení a mobilizovat jejich energii. I tady potřebujete jistou míru sebeuvědomění, zároveň však musíte sledovat situaci a chování a pocity lidí kolem vás. Vítejte v oblasti emoční inteligence“ (Radcliffe, 2012, p. 60).

² Tedy pozná, že cítí hněv.

³ Představte si svého šéfa, který chce nové auto, ale je nabručený, protože ho daná práce nebaví a on ji pouze mechanicky vykonává, aby dostal svou odměnu a nakonec si auto mohl dovolit. a teď si představte svého šéfa s obrovským entuziasmem, protože si uvědomuje, že odměna pro něj bude za chvíli dostatečně velká, aby si dané auto pořídil. v mém příkladě se druhý šéf umí emocionálně naladit na stav, kdy už auto vlastní a tento pocit udržuje během své cesty k cíli. Právě daná myšlenka na radost, kterou pocítí ve chvíli, kdy se k autu dostane, ho motivuje a pohání vpřed.

Umění mezilidských vztahů v praxi znamená používání některých předchozích bodů při běžné interakci mezi lidmi. Jednoduše řečeno, jde opět o to správně rozpoznat emoce své či emoce ostatních a jednat v dané situaci tak, aby se každý z účastníků dané situace cítil co nejlépe.⁴

Goleman (2011) ve své knize vypráví příběh o mladém géniovi, který pobodal svého učitele a tím i přes svou vysokou inteligenci markantně snížil šance na úspěch dostudovat. Proč to ale udělal, když byl tak inteligentní? Odpověď popisuje tak, že úspěch netvoří pouze vrozená inteligence, jak bylo do té doby souzeno, ale skupina dalších vlastností.

„A mně jde právě o klíčovou skupinu těchto "dalších vlastností", o emoční inteligenci: patří sem schopnost dokázat sám sebe motivovat a nevzdávat se tváří v tvář obtížím a frustraci, schopnost ovládat svoje pohnutky a odložit uspokojení na pozdější dobu, schopnost ovládnout svoji náladu a zabránit úzkosti a nervozitě, schopnost ovlivňovat kvalitu svého myšlení, schopnost vcítit se do situace druhého člověka a ani v těžkých chvílích neztrácet naději.“
(Goleman, 2011, p. 40)

Všechny definice emoční inteligence, které jsem přečetl, shrnují ve své podstatě to samé a jen výjimečně něco navíc, proto jsem uvedl tyto, které se mi jeví jako nejrozmanitější.

Má formulace tedy zní: Emoční inteligence je druh inteligence, pomáhající zajistit dosažení cíle pomocí skupiny vlastností, které nejsou spojovány s obecně známým pojmem inteligence neboli IQ koeficientem. Do této skupiny vlastností patří: znalost vlastních emocí, zvládnutí vlastních emocí, schopnost motivovat sám sebe, schopnost rozpoznávat motivaci a potřeby ostatních, schopnost motivovat ostatní, umění mezilidských vztahů, rozpoznání emocí druhých, empatie. Jedná se také o schopnost tyto schopnosti propojovat a na chování druhých reagovat způsobem, který má v dané situaci co nejlepší vliv na daný cíl.

⁴ Pro ilustraci uvedu příklad z osobního života, kde zasadím svou matku a svého otce do stejné situace. Když je smutná má matka, chce být sama. Já už tuto situaci vycítím, a tak ji nechám. Je to pro ni to nejlepší řešení a náš vztah se tím nijak nepoškodí. Pokud bych si s ní chtěl v této situaci povídat, mohla by na mě v afektu zakřičet a náš vztah by v tu chvíli utrpěl. Na druhou stranu otec si chce v dané situaci povídat, a tím se uklidní. Pokud jsem v této situaci a on se mi vyzpovídá, náš vztah se naopak o něco málo utuží.

2.2 Charakteristika leadershipu pomocí emoční inteligence u manažera

V předchozích částech práce jsem ukázal, co konkrétně znamenají dané pojmy. Nyní se pokusím nalézt ty vlastnosti, které spolu při vedení lidí souvisí, a mohou se doplňovat či naopak. Propojím je a vysvětlím, v čem jsou jsi podobné a v jakých charakteristikách leadershipu se promítají či naopak. Tím se dostanu do oblasti, která by měla být pozorovatelná v případové studii. Výsledkem splnutí a vylíčení vybraných vlastností by mělo být také několik linek, které budou pozorovatelné a budou tvořit základ pro druhou část mé práce. Následuje základní sumarizace vlastností daných pojmů.

Manažer	Emoční inteligence	Leadership
- řídí lidi	- znalost vlastních emocí	- kontrola lidí
- hlavní cíl je plnit cíle a úkoly	- zvládnání vlastních emocí	- plnění cílů
- není nutné vzdělání	- schopnost sebe-motivování	- vytváření vize
- vzdělání se nerovná manažer	- schopnost motivovat ostatní	- sdělování vize
- zodpovědný za jemu podřízené zdroje (čas, finance, informace...)	- schopnost rozpoznávat motivaci a potřeby ostatních	- naplnění vize
- organizuje	- empatie	- motivace lidí
- plánuje	- umění mezilidských vztahů	- získávání angažovanosti svých následovníků
- motivuje	- schopnost motivovat ostatní	- propojení s následovníky
- kontroluje	- adekvátně reagovat vůči projevům emocí druhých	- jednání s podřízenými jako s lidmi, ne jako se zdroji
- efektivně řídí		- skupinová činnost
- vytváří vztahy		- kooperace
- zavádí inovace		- rozvíjení lidí
- vytváří a předává vizi		- rozvoj osobní i profesní
- přizpůsobuje se okolnostem		-stránky osobnosti

Manažer	Emoční inteligence	Leadership
Motivuje ostatní	Schopnost motivovat ostatní	Motivace lidí

Manažer motivuje ostatní. v manažerově pojetí to znamená využívat svou moc, své postavení k nadstandardnímu odměňování za dobře odvedené či nad rámec povinností provedené úkony (Armstrong & Stephens, 2008).

Motivovat ostatní v rámci emoční inteligence znamená zapojení emocí do cílů a úkolů motivovaných. Aby toto mohl manažer udělat, potřebuje umět rozpoznat jejich potřeby, aby věděl, co žádají, a měl jim co nabídnout. Neméně důležitou schopností je rozpoznání jejich emocí, aby s nimi mohl pracovat a správně je zakomponovat do jejich úkolů.⁵ Podobně tedy manažer musí umět pracovat s emocemi svých podřízených a takto je motivovat pro splnění jejich úkolů.

Pokud manažer umí motivovat své lidi na základě vysoké emoční inteligence, dostává se do oblasti leadershipu. Zde to znamená vyvolat v lidech zaujetí, získat je pro danou věc. Nechají se pak řídit/vést a budou chtít pracovat, protože budou mít důvod, budou nadšení.

Manažer s nízkou emoční inteligencí by pravděpodobně motivoval lidi především na základě výměny „něco za něco“, kdy by se snažil stimulovat své podřízené peněžními či jinými materiálními odměnami, aniž by věděl, zda je to stimul, který bude mít efekt na podřízené.

⁵ Pro ilustraci uvedu příklad. Představte si, že se díváte na televizi, kde je vysílán dokument o chudých dětech v Africe. Jsou tam jejich příběhy o tom, jak chudě žijí a jak umírají hladem. Aby se tam tato situace zlepšila, žádají vás o peníze a vy se rozhodnete jim každý měsíc přispívat. Poprvé přispějete hned následující den, ale poté se vám nebude chtít chodit až do banky nebo vůbec zasadit tento úkol do svého nabitého programu. Už nebudete cítit tu potřebu jako jste měli předtím. a to je právě motivování pomocí emocí. Ve chvíli sledování dokumentu každý soucítit s hladovějícími Afričany a chtěl jim pomoci, ale tento emoční stav za chvíli vyprchal.

Manažer	Emoční inteligence	Leadership
Organizuje	Schopnost rozpoznávat motivaci a potřeby ostatních	Plnění cílů

„Smyslem organizování je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby vedly k dosažení cílů. Organizace umožňuje delegování, efektivní činnost organizace, sociální uspokojení jejich členů a sledování aktivit společnosti“ (Bělohlávek & Košťan & Šuleř, 2001, p. 115).

Manažer s nižší úrovní emoční inteligence pravděpodobně jednoduše přiřazuje úkoly svým podřízeným k vyřešení, aniž by se příliš staral o to, zda je úkol pro konkrétního podřízeného vhodný, případně neexistuje-li někdo s lepšími znalostmi pro splnění úkolu.

Manažer disponující vyšší emoční inteligencí tyto možnosti zahrnuje a může tak být vysoce efektivní v oblasti organizování. To spočívá ve schopnosti rozpoznat, co jeho podřízené motivuje, co chtějí, a znát důvod proč to dělají. Všechny tyto aspekty, které může zjistit právě díky emoční inteligenci, mohou zajistit skvělý chod jeho týmu a výborné pracovní výsledky.

Manažer používající emoční inteligenci k organizaci svým podřízených se dostává do oblasti leadershipu. Pokud bude manažer znát jejich motivaci, bude jim moci zadat správné úkoly, bude vědět, jak správně koordinovat jejich aktivity, kolik na dané úkoly budou potřebovat času, popřípadě bude vědět, zda tento podřízený pracovník je ve vhodném zaměstnání či na vhodné pracovní pozici.

Manažer	Emoční inteligence	Leadership
Kontroluje	Empatie	Jednání s podřízenými jako s lidmi, ne jako se zdroji

„Kontrolování je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíly, které umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit v čem lze aktivity členů organizace zlepšit“ (Bělohávek & Košťan & Šuleř, 2001, p. 24).

V tomto případě zde figuruje emoční inteligence v podobě empatie. Pokud bude manažer kontrolovat své podřízené a oni nebudou plnit své úkoly, pravděpodobně existují dva hlavní typy reakce. Pokud by šlo manažerovi pouze o výkon, bude tlačit na své podřízené, aby pracovali, klidně i přesčas, hlavně aby se práce uskutečnila. To je klasický případ manažera s nízkou emoční inteligencí. Pokud manažerovi půjde i o konkrétního zaměstnance, empatie mu pomůže zjistit, jak se cítí. Na základě toho bude mít manažer možnost pochopit důvod, proč daný podřízený úkol nesplnil. Tato druhá možnost, zahrnující charakteristiku leadershipu, může mít pravděpodobně pozitivní i negativní efekt na výslednou situaci. Pokud bude mít manažer pochopení, je možné, že se daný úkol nestihne včas. Pokud manažer nebude mít pochopení, opět je možné, že se daný úkol nestihne včas. Manažer s vysokou emoční inteligencí by zároveň měl být schopný rozhodnout se v dané situaci co nejlépe. Otázkou však je, jak se tato situace vyvíjí v praxi a zda jsou zde i jiná hlediska při rozhodování.

Manažer	Emoční inteligence	Leadership
Plánuje	Schopnost rozpoznávat motivaci a potřeby ostatních	Vytváření a předávání vize

„Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobů jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni“ (Bělohlávek & Košťan & Šuleř, 2001, p. 95).

Cíle jsou konkrétně dané stavy, kterých se v budoucnosti má dosáhnout. (Bělohlávek & Košťan & Šuleř, 2001, podle Donnelly & Gibson & Ivancevich, 1997).

Stanovení budoucích cílů je počátečním a kritickým prvkem plánování. (Bělohlávek & Košťan & Šuleř, 2001, p. 96).

A právě při stanovení cílů má emoční inteligence možnost projevit své kvality. Manažer při plánování cílů vlastně vytváří vizi budoucnosti. Tuto vizi chce předat svým podřízeným a společně s nimi ji naplnit. a právě předávání a naplnění vize se nachází v oblasti leadershipu. Pokud bude manažer znát motivy a potřeby ostatních, mohl by být schopen přizpůsobit či sladit cíle jím podporované a cíle jeho podřízených. Druhou možností by mohlo být nalezení společných linek cílů, které manažer nastaví a cílů, které mají jeho podřízení. Tak či tak tato vlastnost emoční inteligence může být vysoce prospěšná pro budoucí výsledky svých podřízených.

Manažer s nízkou emoční inteligencí se bude řídit celkem dobře podle výše uvedené definice. Bez znalosti potřeb a motivů svých podřízených nebude schopen kvalitně předávat vizi, protože pouhé apelování na vizi nedá jeho podřízených řádný stimul k její převzetí.

Manažer	Emoční inteligence	Leadership
Zavádí inovace	Empatie	Plnění cílů

Zavádění inovací znamená obměňování starých prvků novými za účelem efektivnějšího dosažení cíle.

Zavádění inovací může mít mnoho důvodů. Ten, který zajímá v této práci mě, samozřejmě souvisí s využitím emoční inteligence, tedy zavádění nějaké inovace kvůli/díky ovlivnění nějakou vlastností emoční inteligence. Myslím, že v tomto případě by mohlo jít o empatii. Pomocí empatie zjistí manažer emoční stav podřízeného. Správnými otázkami může nalézt problém a na základě této informace může být provedena změna vyhovující podřízenému a zároveň nijak nenarušující dosažení cíle; ba naopak změna, vyhovující více podřízenému, by pravděpodobně měla sloužit k navýšení jeho efektivity, a tudíž k efektivnějšímu dosažení cíle.

Manažer s nízkou emoční inteligencí nezohledňuje emoční nastavení svých podřízených, a tak jeho inovace ve vztahu k vedení nejsou příliš kvalitní, pokud se tam vůbec vyskytují. Jeho inovace jsou spíše technického rázu.

Manažer	Emoční inteligence	Leadership
Nesoucí zodpovědnost	Schopnost rozpoznávat motivaci a potřeby ostatních; Empatie	Jednání s podřízenými jako s lidmi, ne jako se zdroji

Manažer nese zodpovědnost za využívání jemu svěřených zdrojů, v mém případě jsou tím důležitým zdrojem lidé.

Opět vycházím ze dvou východisek pro manažerovu odpovědnost. Tou první je manažer s nízkou emoční inteligencí. Manažer s nízkou úrovní emoční inteligence bude jednat s lidmi podobně jako s ostatními zdroji. s trochou nadsázky je jednoduše přerozdělí, dá jasně stanovené limity, které musí být splněny, zorganizuje a naplánuje všechno podle nejlepšího osobního uvážení. Pokud by ale ten nejhůře odhadnutelný zdroj, tedy člověk, ve své práci zklamal, odpovědnost za neúspěch by odnesl také manažer. Na druhou stranu manažer s vysokou emoční inteligencí by měl být schopen rozpoznat na základě vlastností emoční inteligence, jako je empatie či znalost motivů ostatních, míru zodpovědnosti, kterou může jednotlivým podřízeným přidělit a díky tomu se dostat o krok napřed před manažerem s nízkou emoční inteligencí.

Zde bych měl brát v důsledku i budoucí následky, tedy možnost selhání, které se mohou podepsat jako neúspěch jak na manažerovi, tak na podřízeném. Právě proto je důležité vědět, komu svěřit jak velký podíl zodpovědnosti. Nutně zde nemusí být snaha zachránit si tzv. „vlastní krk“, ale logická úvaha nad nejlepším řešením pro každého jedince v týmu; právě takovéto chování je charakteristikou leadershipu.

Manažer	Emoční inteligence	Leadership
Deleguje	Motivy a potřeby ostatních	Rozvoj osobní i profesní

Delegování by se dalo zařadit do organizace. Uvedl jsem ho však zvlášť, protože myslím, že jeho význam lze propojit s emoční inteligencí konkrétněji.

„Schopnost efektivně delegovat - přenést na zaměstnance individuální odpovědnost za určitý aspekt celkového úkolu pracovní skupiny a pravomoc k jeho vykonání - stojí mezi řídicími nástroji ovlivňujícími celkovou výkonnost manažera na jednom z prvních míst“ (Urban, 2001, p. 74).

Jak se píše přímo v definici, samotné delegování nespočívá pouze v předání úkolu a odpovědnosti za jeho splnění, ale také na předání pravomoci k jeho vykonání. Pokud všechna rozhodnutí manažer provádí sám, brání tím tak svým podřízeným naučit se samostatně přemýšlet a řešit tak situace bez jeho dohledu či rady. Manažer s nízkou emoční inteligencí pravděpodobně nebude mít potřebu s takovou situací cokoli dělat. Naopak manažer s vysokou emoční inteligencí by díky znalosti motivů, potřeb a celkové charakteristiky svých podřízených mohl být schopen určit míru delegování, kterou každý jedinec individuálně unese. Pokud bude mít informaci „kolik komu může naložit“, ulehčí tak práci sobě a zároveň pomůže v osobním rozvoji svým podřízeným a to tak, že oni sami se budou muset naučit rozhodovat a řešit situace bez dohledu nadřízeného, protože budou mít danou pravomoc. Věřím, že tento úkol nemůže být pro manažera příliš jednoduchý, protože poznat, jak vysoký tlak podřízený snese, bude pravděpodobně obtížné. Současně sám manažer musí předat svou důvěru podřízenému a i tento aspekt by mohl dělat některým manažerům, kteří jsou spíše direktivně zaměřeni, problém. Právě předání pravomocí vykonat daný úkol a rozvíjet tak svého podřízeného je jednou z charakteristik leadershipu, stejně tak jako důvěra ve své podřízené (následovníky).

Manažer	Emoční inteligence	Leadership
Řeší problémy	Umění mezilidských vztahů	Kooperuje, skupinová činnost

Každý manažer plní cíle. Při jejich plnění se může vyskytnout problém, který manažer musí vyřešit. To může buď sám, nebo může problém někomu předat popřípadě ho na někoho delegovat.

Manažer s nízkou emoční inteligencí podle potřeby může problém buďto vyřešit sám, nebo pokud by se mu zdál problém jednodušší, může ho předat na vyřešení jednomu ze svých podřízených. Manažer s vyšší emoční inteligencí uvažuje v tomto případě jinak. Na základě dobře vytvořených vztahů ve své týmu má možnost jednoduše komunikovat s ostatními a nalézt řešení problému mnohem efektivněji. v tomto případě, jak se říká, víc hlav víc ví. Někdo z pracovního teamu by mohl mít již zkušenost s daným problémem, a tak by mohl problém vyřešit sám nebo problém pomoci vyřešit nadřízenému. Také by mohl využít metody brainstormingu nebo jiný způsob týmového řešení problému. v našem případě je ale podstatná komunikace, se kterou tým (manažer) k práci přistupuje. Takovéto kooperativní chování v pracovním teamu jasně poukazuje na charakteristiku leadershipu.

Manažer	Emoční inteligence	Leadership
Snaha propojit potřeby lidí s celkovými cíly organizace	Znalost motivů a potřeb	Starost o podřízené; Osobnostní rozvoj; Naplnění cílů; Získávání angažovanosti

Snaha propojit potřeby lidí s celkovými cíly organizace je koncept, který ve své knize popsal Senge již v roce 1990. Uvědomoval si, že pokud lidé budou pracovat na cílech organizací jako na svých vlastních, udělají pro to maximum; pravděpodobně existuje málo věcí, co by je donutilo pracovat usilovněji než jejich vlastní cíle.

Manažer ovládající tento koncept samozřejmě potřebuje jistou úroveň emoční inteligence. Díky emoční inteligenci, tedy jejímu používání a následnému rozpoznání cílů a potřeb podřízených, má manažer teprve šanci tyto cíle harmonizovat. Pokud manažera zajímají potřeby podřízených, stará se o ně a dostává se právě pomocí této vlastnosti do oblasti leadershipu.

V leadershipu se tato schopnost může projevovat různými způsoby, mnohdy pravděpodobně jdoucími ruku v ruce. Jedním z nich je samotné naplnění cílů. Plní se cíle společnosti a zároveň cíle spolupracovníků. Dalším z nich je angažovanost a osobnostní rozvoj. Pro ilustraci uvedu opět příklad z osobního života⁶.

Manažer s nízkou emoční inteligencí necítí potřebu rozvíjet své podřízené a starat se o ně lépe než o ostatní zdroje. Ač by chtěl plnit cíle dobře a chtěl by angažovanost svých podřízených, bez vlivu vyšší emoční inteligence by se mu to nepodařilo.

⁶ Jsem jedním z prvních a zároveň současných členů ragbyového týmu v Hradci Králové. Společný cíl našeho týmu (který vede trenér) je vítězit. Vítězství s sebou však přináší i další bonusy. Spoluhráč číslo 1 hraje ragby především z důvodu, že za každou čtyřku při zápase dostane finanční odměnu. Já chci vyhrávat, protože mě těší radost některých mých spoluhráčů, kteří hrají, protože je to pro ně silně emotivní záležitost. Náš trenér chce vyhrávat, protože je tento sport v našem státě poměrně novým a on tak ukazuje své kvality. Všichni tedy máme i svůj osobní cíl, který je spojen s cílem celé naší organizace. To v každém z nás vyvolává jistou míru vlastní angažovanosti. Naše angažovanost se projevuje různě. Může to být zastávání určité role v byrokracii celé organizace, individuální návštěva posilovny nebo maximální nasazení při trénincích. Právě angažovanost nám pomáhá při osobním rozvoji, posouvá dopředu sbíráním zkušeností, které bychom jinak nezískali. Díky všem těmto procesům a vlastnostem jednotlivých hráčů celý tým kooperuje a plní tak cíl celé organizace. Postupem času jsme se stali přáteli a naše vztahy jsou v tomto směru na vysoké úrovni. Celý tým se dostává do harmonie, při které je schopen podávat vysoce nadprůměrné výkony.

2.3 Indikátory charakteristických znaků leadershipu v praxi

V předešlé kapitole jsem charakterizoval leadership skrze propojení vlastností manažera a emoční inteligence. v této kapitole použiji zjištěné charakteristiky leadershipu k operacionalizaci a následně je použiji v případové studii. Operacionalizace znamená přenesení teoretických pojmů, v mém případě charakteristik leadershipu, do pozorovatelné roviny. Protože většinu vlastností, které jsem u manažera definoval, jsou úkony, jež každý manažer provádí, musím se kromě těchto projevů zaměřit i na to, jak pracuje se svou emoční inteligencí ať už vědomě, či nikoli. Otázka, kterou si během operacionalizací daných charakteristik budu pokládat, zní:

Jak se projevuje daná charakteristika v praxi?

Pro následující případovou studii je to nejpodstatnější otázka. Při položení této otázky budu zjišťovat možné indikátory projevů charakteristiky leadershipu v praxi. Stejně tak se budu ptát na emoce a na to, jak je manažer u svých podřízených vnímá, popřípadě jak s nimi pracuje.

Pokud se mi povede úspěšně zjistit dané indikátory, pokusím se přiblížit charakter otázek, které budu používat v případové studii.

2.3.1 Umění motivovat své podřízené

Motivace je abstraktní pojem a samotná je těžko pozorovatelná. Umění motivovat své podřízené jsem definoval jako zapojení emocí do cílů a úkolů motivovaných. Otázkou je, jak se toto chování může projevovat v praxi. Viditelným projevem, vyplývajícím z definice dle Armstronga, jsou jasné směny „něco za něco“. Pokud dosáhne podřízený daného cíle, dostane slíbenou odměnu. Tento indikátor je jistě pozorovatelný. Pravděpodobně bude stačit jednoduchou otázkou zjistit, zda manažer tyto dohody provádí, nicméně to ještě není přesně to, co chci. To, co se budu snažit zjistit, je, zda se při takovéto směně pracuje s emocemi podřízených a pokud ano, tak jak. Otázky se však budou týkat toho, jestli si manažer uvědomuje, jak se podřízený cítí před dosažením cíle a jak se asi bude cítit po dosažení cíle a obdržení odměny.

2.3.2 Dosažení cílů za pomoci organizování

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) říkají, že organizování je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby vedly k cíli. Opět myslím, že nebude komplikované zjistit, jestli daný manažer organizuje. Důležité bude zjistit jak organizuje. Otázky, které se pokusím pokládat se budou snažit zjistit, proč dává dané úkoly právě těmto podřízeným, jaký v tom vidí význam, a proč si myslí, že je to takto správně nebo jestli si myslí, že by to mohl dělat ještě jinak.

2.3.3 Jednání s následovníky jako s lidmi, ne jako se zdroji

Manažer, jakožto vedoucí pracovník, nese zodpovědnost za plnění cílů. To, zda bude cíl naplněn či nebude, záleží mnohdy na správné kontrole, v tomto případě kontrole pomocí empatie. Jak říkají Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001), kontrolování je zjišťování současného stavu aktivit, následná komparace s cíly a napravování možných chyb. Zjistit zda manažer kontroluje své podřízené, by neměl být problém, to je jistě pozorovatelný indikátor. Důležité bude zjistit, jak řeší situaci, kdy při kontrole odhalí chyby. Otázky tedy budou zaměřeny na to, podle čeho se při řešení chyb rozhoduje, jak komunikuje s tím, kdo chybu udělal, a proč se uchyluje k právě takovému řešení.

2.3.4 Vytváření a předávání vize

Konkrétně vytváření a předávání vize během plánování. Jak říkají Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001), plánování je stanovení organizačních cílů a způsobů jejich dosažení. Jako u předešlých bodů nebude složité zjistit, zdali manažer provádí tuto činnost. Pokud ano, opět se zaměřím na to, jak plánuje. Bude mě zajímat, jak vytváří cíle, jak a jestli oznamuje či předává cíle podřízeným a s jakými očekáváními je plánuje naplnit. Pomocí takto zaměřených otázek budu moci zjistit, jak moc se daný manažer pohybuje v leadershipu.

2.3.5 Dosažení cílů

Opět se jedná o dosahování cílů, v tomto případě jde o dosažení cílů pomocí zavádění inovací. Zavádění inovací jsem definoval jako obměňování starých prvků novými za účelem efektivnějšího dosažení cíle. Samotné zavádění inovací, jako předešlé charakteristiky, je

jednoduše pozorovatelné a zjistitelné. To, co mě zajímá na tomto bodě, je opět jak, nebo spíše z jakého důvodu by daný manažer zaváděl inovace; co jej vede či nevede k tomu to dělat daným způsobem.

2.3.6 Rozvoj osobní i profesní

Nejprve opět zjistím, zda dotyčný subjekt opravdu deleguje, tedy zda pouze nedává rozkazy. To zjistím pomocí otázek typu: jak předává své příkazy, zda s nimi propůjčuje i pravomoc a jak posléze hlídá dotyčného podřízeného. Protože jsem definoval na základě jakých vlastností je leadership charakterizován, budu moci podle odpovědí respondenta určit, zda se pohybuje v oblasti leadershipu či pouze vykonává manažerskou práci.

2.3.7 Kooperuje, skupinová činnost

Předpokládám, že tato charakteristika vyplyne z celkového rozhovoru s respondentem. Během celého rozhovoru se budu zaměřovat právě na to, jak řeší všemožné situace v rámci své manažerské praxe. Pokud by se tak náhodou nestalo, budu pokládat otázky právě na to, jak mezi sebou skupina pracuje, jak respondent pracuje se skupinou a s jedinci v ní.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Metoda a metodologie

3.1.1 Metoda

Hendl (2005) uvádí, že každá metoda se skládá z několika kroků, které jsou ve vzájemné interakci. Metodu, kterou použiji při své praktické části, jsem určil už při tvorbě osnovy a vývoj mé práce mé rozhodnutí nezměnil. Jde tedy, jak jsem již několikrát zmínil, o případovou studii. Při jejím prvotním výběru jsem se příliš zdlouhavě nerozhodoval. Jakmile jsem si ujasnil, k čemu bude daná metoda sloužit, případová studie byla, dle mého nejlepšího uvážení, jasnou volbou. Ještě bych chtěl uvést, že se jedná o exploratorní studii, která má za cíl „prozkoumat neznámou strukturu případu a působící vztahy, definovat hypotézy, otázky, nebo dokonce navrhnout teorii a připravit tak půdu pro další výzkum“ Hendl (2005, p. 110) a zároveň o osobní případovou studii, což znamená podrobný výzkum určitého aspektu u jedné osoby.

V rámci případové studie Hendl (2005) popisuje šest kroků k jejímu provedení. Prvním krokem je určení výzkumné otázky. Jev, ke kterému se vztahuje moje studie, je vliv emoční inteligence na způsoby vedení. Její zaměření se určuje podle výzkumných otázek a účelu studie. Druhým krokem je výběr případu, určení metod sběru a analýzy dat. Případ se vztahuje k tématu, který je popsán v prvních stránkách této práce, tedy vliv emoční inteligence na manažera při vedení lidí. Jako metodu pro sběr dat jsem vybral rozhovor, který rozvedu v následující podkapitole. Výzkum analyzuji tak, že porovnávám empiricky nabitá data s mou teorií. Třetím krokem je příprava sběru dat. v mém případě se jedná o zanedbatelný krok. Protože studie se zabývá pouze jedním případem, neshledávám jako nutné používat databázi k organizaci dat apod. Čtvrtým krokem je sběr dat. Protože se jedná o jednorázový rozhovor, který je součástí této práce, opět nevidím nutnost dodržovat jednotlivé fáze (např. dokumentace sběru dat), a tak si i tento krok zjednoduším. Pátý krok hledá propojení mezi zjištěnými daty a výzkumnými otázkami. Tomuto kroku věnuji celou kapitolu v závěru práce. Šestým a posledním krokem je příprava zprávy o případové studii. Tomuto bodu věnuji nejdůležitější část mé práce, a to samotný závěr. Těchto šest kroků postupně prostupuje celou mou práci.

Abych svou teorii mohl prozkoumat důkladněji a vyvodit z ní hodnotnější a reprezentativnější závěry, potřeboval bych více času, který není obsažen v náplni bakalářské práce. Případová studie mi tedy poslouží jako ilustrativní případ pro představu o možném budoucím pokračování či rozšíření této práce.

3.1.2 Metodologie

Dalším krokem je výběr metodologie. Nyní musím zjistit, jaká metodologie bude pro mou případovou studii nejvhodnější. Existuje několik metodologií, z kterých mohu vybírat. Z povahy dosavadních zjištění se jedná o metodu kvalitativní, protože tato práce řeší, jak emoční inteligence ovlivňuje vedení v aplikaci na konkrétní osobu manažera.

Kvalitativní dotazník

Kvalitativní dotazník je jednou z metod, kterou bych mohl použít. Jako její největší výhodu shledávám univerzálnost pro rozsáhlejší kvalitativní výzkum.⁷ Nicméně pro mou potřebu u této metody nalézám spíše více nevýhod. Pokud bych konstruoval dotazník, pravděpodobně bych nezahrnul všechny možné aspekty, protože každý člověk, tedy i manažer, je jiný a může být ovlivněn vlivy, které bych v dotazníku těžko zahrnul. Další důležitou nevýhodu vidím v praktickém použití. Pokud bych chtěl po nějakém manažerovi, aby mi vyplňoval kvalitativní dotazník, jistě by musel být dlouhý, a tedy by mu zabral spoustu času. Protože manažer může být mnohdy časově vytížen, jeho odpovědi by nemusely být tak kvalitní, jak bych potřeboval. Zároveň bych přišel o možnost přímo se dotazovat a upřesňovat některé odpovědi. Z těchto důvodů jsem se rozhodl pro výběr jiné metody.

Rozhovor

Rozhovor se mi jeví jakožto nejlepší možný prostředek k získání informací pro kvalitativní výzkum. Zbývá určit, který typ rozhovoru bude nejvhodnější pro mou potřebu. Rozhoduji se mezi třemi základními typy. Těmi jsou strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný rozhovor.

Strukturovaný rozhovor je standardizovaný a obsahuje pečlivě připravené otázky. Mezi jeho výhody patří minimalizace vlivu tazatele, menší časová náročnost a tím pádem možnost

⁷ Pokud bych potřeboval zjistit vliv emoční inteligence na vedení u více manažerů, dobrý kvalitativní dotazník by mohl být dobrou volbou, protože rozhovor s každým zvlášť by pravděpodobně zabral mnoho času, který bych nutně nemusel mít. Tento postup by mohl být vhodný i při možném rozšíření této práce.

zahrnout větší vzorek respondentů. Mezi jeho nevýhody řadím omezený prostor pro vyjádření k dané otázce, možnost špatného porozumění dané otázce a nemožnost zabývat se nějakou odpovědí podrobněji, pokud by to vyžadovala. Může se stát, že ač si daný subjekt nebude nutně vědom využívání své emoční inteligence, já tam tyto důkazy naleznu; i to by dozajista ovlivnilo validitu případové studie.

Nestrukturovaný rozhovor je ve své podstatě opakem rozhovoru strukturovaného. Tedy mezi jeho výhody patří možnost reagovat na cokoli, co daný respondent odpoví a tím zjistit spoustu informací, které by ze strukturovaného rozhovoru tazatel pravděpodobně nezískal. Nevýhodou je samozřejmě časová náročnost, protože daný respondent mluví a mluví a tazatel nemá příliš možnost ho směřovat tam, kam chce, a tak hledá potřebné informace ve velkém množství těch nepotřebných. Tento typ je vhodný spíše pro zúčastněné pozorování, kde si respondent ani nemusí uvědomovat, že se jedná o výzkumný rozhovor.

Polostrukturovaný rozhovor je kombinací dvou předchozích. Pro respondenta není tak omezující jako strukturovaný rozhovor, to znamená, že respondent může více rozvést své názory či zkušenosti. Tazatel má na druhou stranu možnost zasáhnout do odpovědi respondenta, a tak předejít případnému nedorozumění či prozkoumat odpověď více do hloubky a směřovat tak rozhovor chtěným směrem. Polostrukturovaný rozhovor nemá jasné stanovené otázky, spíše se jedná o tematické okruhy, ve kterých by se měly nalézat potřebné informace.

Rozhoduji se pro polostrukturovaný rozhovor. Pro mé potřeby je nejvhodnější, protože potřebuji zjistit informace, které se nacházejí v širších okruzích⁸, ale na druhou stranu nechci svými otázkami příliš ovlivnit odpovědi respondenta. Proto, když se zeptám na daný okruh, ho nechám mluvit a případně se doptám na odpověď či nasměruji téma správným směrem.

⁸ Jako je například motivace podřízených. Existuje mnoho možností, jak motivovat své podřízené.

3.2 Tvorba rozhovoru

V kapitole „Indikátory charakteristických znaků leadershipu v praxi“ jsem vymezil témata a typy otázek, které budu zjišťovat pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Protože jsem zvolil polostrukturovaný rozhovor, nutně nepotřebuji daná témata konkretizovat do otázek. v několika následujících odstavcích shrnu okruhy, které jsou předmětem rozhovoru, který povedu se subjektem v případové studii a nastíním otázky, na něž bych chtěl znát odpověď; pokusím se tyto otázky nepokládat přímo a spíše nechat respondenta mluvit v oblasti konkrétního okruhu. Ve všech částech mě zajímá především to, jak danou činnost subjekt vykonává a jak se při tom zaměřuje na lidi, s kterými spolupracuje.

Prvním okruhem je motivace. v této části mě zajímá zdali respondent motivuje své podřízené, na které aspekty při tom hledí a jestli si uvědomuje, jak jeho motivaci vnímají jeho podřízení. Základní otázkou k těmto konkrétnějším odpovědím je otázka „jak“?

Dalším okruhem je plánování. v tomto případě mě zajímá jak a co plánuje, jestli to dělá sám či se na tom radí s ostatními členy týmu, jak tvoří či podporuje vize svých podřízených a jestli ví, jak na něho v této oblasti reagují.

Další částí je organizování, kterou jsem pro potřeby rozhovoru spojil s delegováním, protože předpokládám, že by se tyto části mohly prolínat. Zde mě zajímá, co a jak organizuje, proč a jak rozděluje práci mezi členy týmu, jestli jen zadává či deleguje, a zda si uvědomuje, co všechno to obnáší, zda ví, jak na to reagují jeho podřízení a na co všechno on při plánování hledí.

Následující okruh je zaměřen na kontrolu. Opět mě zajímá, jestli vůbec provádí kontrolu. Co je pro něj při kontrole důležité a podle čeho se tedy rozhoduje. Jak řeší vzniklé komplikace, které nastanou, pokud někdo z podřízených nesplnil své povinnosti.

Zodpovědnost - v této oblasti bych se rád dozvěděl jak velkou nese zodpovědnost za výkon svých podřízených a jak to ovlivňuje jeho rozhodování při delegování, a zda se možným vzniklým problémům snaží nějak vyvarovat.

Dalším okruhem je řešení problémů. Obecně mě zajímá, jak řeší problémy, které nastanou v rámci jeho týmu, jak zvládá konflikty na pracovišti, jestli to řeší sám, anebo spolupracuje se zbytkem týmu.

Dalším z okruhů jsou inovace. Opět mě zajímá, jestli inovuje, jak inovuje, na co při tom hledí, a proč to dělá.

Poslední částí, na kterou bych rád navázal a zároveň s ní končil náš rozhovor, je propojování potřeb lidí s cíly organizace. Zajímá mě, jestli zná potřeby svých lidí, jak to dělá, že je zná, jestli to vůbec řeší, a jak propojuje jejich potřeby s cíly organizace.

Na závěr budu chtít vědět, zda má subjekt rozhovoru ještě něco, co by mi chtěl sdělit, a zda mu tento rozhovor také něco přinesl.

Nemám stanovené pořadí okruhů, abych zbytečně neovlivňoval respondenta. Zároveň předpokládám, že se dané okruhy budou poměrně často prolínat, a tak nebude příliš těžké navázat z jedné oblasti na další. Také se pokusím nastavit naše interview tak, abych mluvil co nejméně a respondent co nejvíce.

3.3 Realizace rozhovoru

Nyní se nacházím ve fázi, kdy mám připravený rozhovor, a tak mi zbývá najít vhodného manažera, který by byl ochotný se se mnou sejít a uskutečnit rozhovor. O oblast řízení lidských zdrojů se zajímám již několik let, a tak se mi povedlo nasbírat několik kontaktů na manažery, u kterých jsem byl buď na nějaké vzdělávací přednášce, či jsem s nimi určitý čas spolupracoval. Konkrétně se jedná o tři kontakty, na které mám dobrou osobní vazbu a z toho důvodu začnu s nimi. První z nich je školitel leadershipu, který založil školící organizaci zabývající se právě vedením. Bohužel u něho jsem se dočkal příjemného odmítnutí⁹. Druhým z nich je můj bývalý nadřízený, který řídí hotel a restauraci, kde jsem shodou okolností také dělal svou andragogickou praxi. Bohužel ani zde jsem se nesešel s kladnou odpovědí.¹⁰ Třetí pokus byl můj opravdu dobrý přítel, který již několik let podniká a jeho firma se za poslední dobu rozrostla zhruba na třicet členů. Zde jsem byl úspěšný, a tak zbývalo jen domluvit schůzku. Jediná otázka ohledně rozhovoru, kterou mi do telefonu položil, byla zaměřena na to, jak dlouho interview bude trvat. Můj odhad byl kolem hodiny. Za několik dní jsme se sešli u něho v kanceláři a provedli rozhovor, který mě vskutku překvapil.

⁹ Odmítl mě velice zdvořile, takovým způsobem, že jsem mu za to téměř poděkoval.

¹⁰ Narodil se mu syn a časově nezvládá ani práci, ani rodičovské povinnosti na sto procent. Nakonec mi řekl, že pokud bych opravdu potřeboval, sešel by se se mnou, ale já se rozhodl, že se raději poohlédnu ještě jinde.

Na začátku jsem představil svou práci, vysvětlil, co od něj budu potřebovat, přiblížil etiku rozhovoru, zmínil, že neexistují správné a špatné odpovědi, vysvětlil podmínky anonymity a zažádal a získal souhlas se zpracováním dat, které nasbírám. Poté započal samotný rozhovor trvající asi tři čtvrtě hodiny.

3.4 Diskuze nad výsledky interview

Interview proběhlo úspěšně. v této poslední části nastává diskuze, která komentuje výsledky rozhovoru a porovnává je s vytvořenou teoretickou částí. Mnou vytvořená teorie obsahuje poznatky o tom, jak se chová manažer, který je ovlivněn vysokou či nízkou úrovní emoční inteligence, a jak toto chování ústí v mnou definovaný leadership. Analýza rozhovoru ilustruje, jak by se tato práce dala aplikovat pro praktické použití. Po zpracování rozhovoru by daný manažer mohl dostat návod, jak zvýšit produktivitu svého týmu na základě provádění úkonů, které manažer s vysokou emoční inteligencí dělá automaticky.

Nyní již samotný rozhovor. Nejprve jsem požádal o představení jeho funkce ve firmě. Dozvěděl jsem se, že vede dvě pobočky. Jednu zhruba o deseti lidech v Hradci Králové a druhou přibližně o dvaceti lidech v Kolíně, a že většinu práce, která vyžaduje vedení lidí vykonává sám. Firma, ve které pracuje, funguje na systému multi-level-marketingu¹¹. Za svůj hlavní úkol považuje posouvání lidí na vyšší kariérní pozice.

Motivace

Schopnost motivovat ostatní pomocí emoční inteligence jsem vymezil jako zapojení emocí do cílů a úkolů motivovaných. Chtěl jsem zjistit, zda respondent používá emoce a potřeby svých podřízených při jejich motivování. Respondent používá tři druhy motivace.

První je motivace vnější. Tu definuje jako „různé vypsání odměny“, které podporují výkon jeho zaměstnanců. Tato motivace z jeho popisu nevykazuje žádné známky vlivu emoční inteligence, jedná se pouze o směnu „odměna za práci“.

Druhá motivace, o které se zmiňuje, je motivace vnitřní. „...což znamená, že člověk s kterým se pravidelně vídám, abych znal jeho nějaké motivy, proč podniká a co by mu to mělo přinést, což znamená, snažím se směřovat k jeho cílům.“ V tomto tvrzení jasně pozoruji znak emoční

¹¹System multi-level marketingu, tak jak jsem z celého interview vyrozuměl, je systém mající pevné podmínky pro výplaty i pro posun na další kariérní stupně. Každý jeho účastník podniká na živnostenský list, ale zároveň je veden svým nadřízeným, který má určité pravomoci nad svým podřízeným, například s ním může rozvázat spolupráci, ale nemůže mu sebrat peníze k výplatě.

inteligence, a to snahu znát motivy svých podřízených, které by posléze mohl použít pro jejich motivaci. Později se, trochu kostrbatě, doptávám, jak se přímo chová, když motivuje na vnitřní cíle. Jako odpověď jsem dostal, že základem je silná osobní vazba a poznání toho člověka. Tuto vazbu buduje silně účelně. Pokud se s ním sblíží, získá náhled do jeho osobního života a pomocí toho zjišťuje, jak má nastavené hodnoty a priority. Zároveň se snaží udržovat i profesní vazbu. Dobrou osobní vazbu nadále udržuje maličkostmi jako zapamatováním si data jeho narození a následnou gratulací. Snaží se jim dopřát pocit výjimečnosti.

Třetí motivací je motivace cestou. Tu popisuje jako důvody proč pracovat právě v jeho týmu, ať už se jedná o čistou kancelář, nebo o příjemný pracovní kolektiv. „...snažím se vytvořit příjemný pracovní kolektiv v rámci té pobočky, aby ti ti lidé při té cestě k tomu svému cíli, ať vnitřnímu nebo vnějšímu, byli uspokojeni, byli rádi, že chodí do práce...“ Zde jsem požádal o podrobnější vysvětlení jeho motivace cestou, a to otázkou „jak to přímo děláš“? Odpověděl, že mu jde o to, aby se lidé cítili příjemně v kanceláři, která je čistá, kde je přátelský kolektiv. Také se zmiňuje se o snaze utvářet dobré vztahy na pracovišti. Mnohokrát použil sloveso „cítit“, a tak jsem položil další doplňující otázku, a to jak pozoruje cítění ostatních. Řekl mi, že pokud přijde do firmy někdo nový, automaticky u něho předpokládá nepohodlí, prý je to přirozené. Tuto situaci řeší společnými zájmy mezi lidmi v týmu, hledá jim společné motivy, o kterých se mohou bavit, a tím utváří přátelskou atmosféru, a pokud takové motivy nejsou, nebojí se je vymyslet a utvářet tak příjemnější atmosféru pro nového člena.

V jeho chování ohledně motivace podřízených jistě pozoruji znaky emoční inteligence. Nejvýraznějším je zjišťování motivů a potřeb skrze osobní vazbu s dotyčným podřízeným. Dalším znakem, který se přímo vyhovuje vymezení mé definice, je použití emocí pro motivaci podřízeného. „Když už ho pak motivuji na jeho vnitřní cíle, nebojím se zahrát na city a nastartovat ho k tomu, aby něco dělal...“ Mohu tedy říci, že výsledky z této oblasti odpovídají mé teorii, která v tomto případě svědčí o vysoké emoční inteligenci a o charakteristikách leadershipu.

Plánování, vytváření a předávání vize, snaha propojit potřeby lidí s celkovými cíly organizace

Použití emoční inteligence při plánování jsem vymezil jako chování, při kterém manažer vytváří a předává vizi, hledá a propojuje společné linie cílu organizace a jeho podřízených, a to skrze uvědomování si potřeb a cílů podřízených.

Respondent plánuje tak, že se s každým podřízeným vidá jednou týdně na konzultaci, kde spolu plánují konkrétní aktivity, které musí být splněny do další konzultace a kontrolují spolu ty z týdne předešlého.

Během tohoto vyprávění bylo zmíněno slovo „vize“. Další otázkou jsem se tedy doptal, zda by mi to mohl nějak více specifikovat. „...já nepředávám celou vizi, protože přejatá vize je k ničemu, ale snažím se u lidí vytvořit vizi obdobnou“; „...já se snažím předat tu vizi, aby viděli, že ji mám, a aby dostali hlad aspoň na kousek z ní“. v této části mi vypráví o tom, že každý má vizi nastavenou nějak a on se snaží pomocí otázek zjistit, jaká je ta vize, a to co nejkonkrétněji „...mě zajímá, jak přesně chce bydlet, kolik chce dětí, kdy je chce, jak se o ně chce postarat, jestli chce, aby chodili normálně do školy s ostatními, nebo jestli chce, aby chodili na soukromý školy, nebo jestli chce, aby jim mohl postavit vlastní školu...“ když ví, jakou má ten člověk vizi, jaké má cíle, snaží se najít cestu skrze jeho vizi, kterou by oba dosáhli svého.

Opět zde mohu nalézt znaky emoční inteligence, které dobře popisují mé definování chování pro manažera s vysokou emoční inteligencí. Jedním z nich je zájem o vizi podřízeného, kterou může dále rozvíjet a podporovat. Dalším z nich je snaha propojit cíle organizace, tedy jeho, s cíly podřízeného.

V další části říká, jak nastavuje úkoly, které musí daný účastník splnit. Jednoduše rozebere to, kde se chce daný podřízený nacházet nebo čeho chce dosáhnout. Podle toho mu vysvětlí podmínky těchto cílů¹² a nechá ho nastavit samotného, za jak dlouho toho chce dosáhnout. Při následných kontrolách mu to dává „páku“, díky které může výkon, které navrhl samotný podřízený, důrazněji vyžadovat.

V tomto bodě je opět vidět individuální práce s každým jedincem na jeho cílech a přáních. I to je jedna z mých charakteristik leadershipu.

Během této části se zmínil o kontrole, a tak poměrně plynule navazuji na téma kontroly.

Jednání s následovníky jako s lidmi, ne jako se zdroji, kontrola

Chvilí probíhá konverzace, nebo spíše monolog, o tom, jak kontroluje své podřízené. Poté pokládám otázku jak řeší situaci, kdy jeho podřízený nesplnil to, co měl.

¹² Protože se jedná o společnost založenou na MLM, minimální podmínky pro povýšení jsou jasně dané, nicméně nadřízený je může přizpůsobovat podle toho, jak cítí, že jsou vhodné. Finanční ohodnocení je dané pevně a nemůže být změněno nadřízeným.

„tak tam je to podle osobnosti, nemám tarifně nastavený co se stane, spíš podle osoby, podle toho kde taky kariérně je... lidi co jsou kariérně dále, kteří si uvědomují, proč to musejí udělat, a že to není kvůli mně, tak tam můžu víc přitlačit ... U lidí kteří jsou noví... tak tam zase spíš pomůžu, naopak se ptám, s čím by chtěli pomoci a netlačím na ně tak, abych je nevyděsil.“

Předešlá citace¹³ jasně poukazuje na to, že si je vědom rozdílnosti každé osobnosti a zároveň motivů svých podřízených a podle toho s tím také pracuje. Příklad tedy opět splňuje mé vymezení charakteristiky leadershipu pro tuto oblast.

Dosažení cílů za pomoci organizování

Tato možnost spočívá ve schopnosti rozpoznat, co jeho podřízené motivuje, co chtějí a znát důvod, proč to dělají. Ač jsem tento bod původně vyčlenil samostatně, prolíná se s ostatními tak silně, že ho dále nepotřebuji rozebírat.

Dosažení cílů skrze zavádění inovací

Otázka, kterou jsem chtěl zjistit je: zda respondent zavádí inovace a z jakého důvodu. Zjistil jsem spoustu věcí, které se týkají inovací v této konkrétní firmě, nicméně jsem nenalezl žádný důkaz o tom, že by se některá inovace týkala konkrétního jedince a byla vytvořena kvůli němu, vždy se jednalo spíše o celkový profit firmy. Tady se můj předpoklad s výsledkem rozchází. Abych byl přesný, nepotvrzuje ho, ani ho nevyvrací

Následující dvěma tématům jsem nevěnoval zvláštní otázky, protože se prolínala dostatečně v jiných oblastech.

Osobní a profesní rozvoj skrze delegaci

V této oblasti jsem chtěl zjistit, zda daný manažer deleguje a jestli tím tak pomáhá, úmyslně či nikoli, v osobním nebo profesním rozvoji svých podřízených. „...nicméně já potřebuju, aby... ty vedoucí pod ním se tohle naučili taky“ Jak jsem říkal již na začátku, můj respondent považuje za svůj nejdůležitější úkol posouvat lidi, nacházející se v hierarchii pod ním, na vyšší kariérní stupně. K tomu používá delegování. Postupně přidává úkoly, které musí jeho podřízený zvládnout „...já zastávám názor, že nejdřív se manažerem musíš stát prací a pak až kariérně...“ a když si pracovní návyky, které podle respondenta jsou znaky manažerské práce, osvojí, teprve může být povýšen. Zjistil jsem tedy, že respondent používá delegování a aniž

¹³ Vlastně se jedná o zkrácenou odpověď.

by úmyslně¹⁴ chtěl rozvíjet své podřízené, dělá to. Tento bod odpovídá mé definici emoční inteligence¹⁵. Další část v této oblasti znak emoční inteligence určitě obnáší. Moc dobře si uvědomuje, kolik jakému podřízenému může delegovat úkolů. Většinou se řídí podle toho, na jakém jsou kariérním stupni, a tedy s ním spojenými vlastnostmi, nicméně jak již zmínil dříve, se všemi buduje osobní vazbu a tak, když už se někdo dostane na vedoucí či manažerskou pozici, je to jeho přítel, kterého zná, zná jeho potřeby a motivace, a tak ví, co si může dovolit.

Až v samotném závěru mi respondent řekl „...a to je věc, co mi musela nějaký způsobem dojít, abych se ke každému choval tak, jak on to potřebuje, tak abych rozvíjel jeho, abych nerozvíjel jen svoje vlastní potřeby.“ Z toho mohu usoudit, že si uvědomuje, že by měl rozvíjet svoje podřízené, a tak můj pocit z jeho vyprávění, který popisuji v poznámkách pod čarou na předešlé stránce, může být mylný.

Ze zjištěných informací mohu říci, že dané chování nese charakteristiky používání emoční inteligence, a tedy i leadershipu.

Kooperace, skupinová činnost

Jak jsem předpokládal, kooperace vyplynula z celého rozhovoru. Jistě nejednou zmínil, že problémy řeší mnohdy společně se svými podřízenými, že s nimi komunikuje a ve firmě nastavuje atmosféru, aby se nikdo nebál přijít za kýmkoli a zažádat o radu. „...že jsem v rámci celé firmy nastavil to, že každý každému pomáhá, že tam není problém dojít si ke komukoli pro radu...“. Toto chování určitě představuje charakteristiky leadershipu nesoucí znaky emoční inteligence.

Závěr rozhovoru

V závěru rozhovoru jsem se ptal, zda mu tento rozhovor něco přinesl. Dozvěděl jsem se, že si uvědomil svůj vlastní rozvoj, kde se přirovnával dva roky zpět ještě k manažerovi, který tým

¹⁴ Jde o to, že je snazší se dostat na vyšší kariérní pozice, ale z toho jak funguje MLM, jsem vyrozuměl, že je to především kvůli vlastnímu posunu na vyšší pozice. Nemusí se tak nutně jednat o rozvoj podřízených kvůli nim samotným, ale kvůli sobě. To ale nemění nic na výsledku. Nevím tedy, zda mohu či nemohu říct, že tento bod je či není podporován emoční inteligencí, protože její prvky se tam objevují, ale nekorelují. Abych se to pokusil ještě více přiblížit, uvedu příklad. Představte si člověka, který obdivuje spontánnost někoho jiného a chtěl by také takový být, a tak když jednou sedí na zastávce rozhodne se nastoupit do náhodného autobusu, aby byl spontánní, tedy znak spontánnosti zde nacházím, nicméně to popírá jeho podstatu.

¹⁵ Asi by bylo na delší povídání diskutovat o tom, zda chování reprezentující danou definici nutně představuje definovaný jev, nicméně mám vytvořenou definici, která odpovídá mému zjištění. v tomto případě bych se ale spíš řídil svým subjektivním pocitem, který jsem při jeho odpovědi během interview měl. Možná by se dalo hovořit i naučené emoční inteligenci, to by asi znamenalo, že tam opravdu je, ačkoli jsem ji tam necítil.

řídí direktivně a rozvyprávěl se o tom, jak se to stalo, že většinu věcí, co dnes umí, se naučil zkušenostmi. Doptal jsem se tedy.

„já: Takže jestli jsem to z toho dobře pochopil, na to jsi přišel časem?

on: Ano, časem a výsledkama...“

Pokud definuji jeho chování jako chování manažera, kterým bez pochyby je, který během řízení lidí používá svou emoční inteligenci a dostává se tím do oblasti leadershipu, což jsem ilustroval v předešlých odstavcích, mohu říci, že jeho chování má kladný vliv na výsledky jeho firmy. „Jak jsem řekl, dřív jsem řídil spíš direktivně a nikam mě to moc neposunulo, až ty zkušenosti mě naučily chovat se tak a jednat tak, jak to dělám dneska.“ Jak sám během interview řekl, za dobu co dělá tuto práci, se sám hodně změnil a i jeho firma se tak rozrostla o mnoho spolupracovníků.

Kdybych měl celý rozhovor jednoduše shrnout, řekl bych, že zjištěné poznatky opravdu často korelují s mými teoretickými předpoklady o vlivu emoční inteligence na vedení ústící v leadership.

4 ZÁVĚR

Nyní bych rád shrnul nejdůležitější poznatky mé práce zabývající se konceptem vlivu emoční inteligence na vedení lidí.

V první části jsem definoval hlavní pojmy, které se staly základním stavebním kamenem pro tuto práci. Postupoval jsem tak, že jsem vymezil pojmy, které by měly být důležité pro celé téma, a nakonec vybral ty, které byly opravdu důležité. Jejich definování jsem prováděl s přihlédnutím k tomu, abych posléze mohl najít linky propojující tyto pojmy. Literaturu, kterou jsem použil, jsem vybral nejprve na základě doporučení a poté jsem čerpal především ze zdrojů, na které se postupně odkazovala literatura sama.

V druhé části jsem propojil vymezené pojmy a charakterizoval tak leadership skrze emoční inteligenci. Jednalo se o nejtěžší část mé práce, protože konkrétně na toto téma neexistuje, nebo jsem alespoň nenašel, žádná kvalitní literaturu, která by mi pomohla v propojení a následném vymezení chování leadera v návaznosti na emoční inteligenci. Celá část je tedy složena z propojení poznatků z předešlé kapitoly.

V další kapitole jsem se snažil identifikovat indikátory charakteristických znaků vlivu emoční inteligence na leadership v praxi. Cílem tedy bylo nalézt takové chování, které by mělo být pozorovatelné. Po začátku utváření kapitoly jsem si uvědomil, že částečně se mi to povedlo už v kapitole předešlé. Rozhodl jsem se tedy kapitolu více zaměřit na hledání správných otázek k zjištění toho, jak se daný manažer chová při výkonu své práce. Abych to uvedl více na pravou míru, jedná se o to, že pozorované chování nemusí nutně znamenat rys emoční inteligence¹⁶, potřebuji tedy zjistit, jak to manažer dělá, a co je motivací jeho práce.

Tím jsem se přesunul k druhé velké části mé práce, a to k té praktické. V její první části jsem řešil metodu, kterou použiji. To bylo poměrně snadné, protože jak bude vypadat struktura mé práce jsem vybral již na začátku a tato část se naštěstí během její tvorby nezměnila. Věděl jsem tedy, že chci použít případovou studii pro ilustraci mnou sepsané teorie. Výběr metodologie mi nepřišel tak složitý, nicméně nad touto částí už jsem se zamýšlel mnohem víc. Poměrně rychle jsem určil, že se bude jednat o rozhovor a z charakteristik typů rozhovoru jsem opět poměrně rychle vyhodnotil, že půjde o polostrukturovaný rozhovor.

¹⁶ Jak jsem uvedl na straně 42 v poznámkách pod čarou.

Dále přišla na řadu tvorba rozhovoru. Zjistil jsem si, jaké náležitosti by měl mít polostrukturovaný rozhovor a podle toho jsem ho začal vypracovávat. Potřeboval jsem zjistit otázky a spíše okruhy témat, ve kterých se budu pohybovat. Okruhy a některé konkrétnější otázky jsem tedy vypsals z kapitol „Charakteristika leadershipu pomocí emoční inteligence“ a „Indikátory charakteristických znaků vlivu emoční inteligence na leadership v praxi“.

Poté přišla realizace rozhovoru. Poměrně dobře jsme si poradil s hledáním vhodného kandidáta¹⁷ a celý rozhovor proběhl tak, jak jsem si představoval. Pro příště bych možná ještě více na začátku specifikoval, kam by měl rozhovor směřovat, protože se mi občas stávalo, že respondent zaběhl do tématu související s jeho prací, ale nesouvisející s vedením lidí, nicméně to považuji za přirozené při takovémto typu rozhovoru.

Poslední finální kapitolou mé práce je diskuze nad výsledky interview. Zde jsem se snažil popsat to, co jsem chtěl zjistit, a to, co se mi zjistit povedlo. Ještě jednou bych chtěl zdůraznit, že výsledky rozhovoru, ač dobře korelují s mou teorií, jsou pouze pro ilustraci, nikoli pro potvrzení mé teorie. K tomu by byl zapotřebí jistě mnohem větší vzorek a mnohem větší časové úsilí, než které vyžaduje rozsah bakalářské práce.

V této poslední části jsem chtěl zjistit, jestli teorie o vlivu emoční inteligence, kterou jsem sepsal výše, má reálné využití. Jestli lze pozorovat projevy emoční inteligence skrze chování manažera¹⁸ a jestli mohu zjištěné informace použít pro navazující výzkum, který by měl za úkol zpracovat dané informace a vyplnit mezery mezi managementem a leadershipem.

Zjistil jsem, že lze pozorovat chování, které jsem vymezil jako projevy emoční inteligence, i když to občas vyžadovalo doplňující otázky. v tomto směru má teorie fungovala dobře, a tak věřím, že by její zjištění mohla poskytnout informace o tom, jak by se měl manažer „správně“ chovat, aby vedl úspěšný tým.

Pro mě nejdůležitější zjištění bylo, že chování, které jsem definoval jako projev emoční inteligence by nemuselo nutně prokazovat právě emoční inteligenci.¹⁹ Proto bych se při navazujícím výzkumu zaměřil spíše na motivy, které manažera nutí chovat se tak, aby jeho chování bylo charakteristické pro leadership, protože věřím, že pokud se naučí chovat v souladu s leadershipem tak, jak popisují v již zmíněných poznámkách pod čarou, nebude

¹⁷ To blíže popisují v samotné kapitole o realizaci rozhovoru.

¹⁸ Což jsem vymezil jako leadership.

¹⁹ Tuto situaci rozebírám na straně 42 v poznámkách pod čarou.

schopen rozvíjet své schopnosti v tomto směru dále sám, aniž by se opět učil, protože to svým způsobem nejsou schopnosti, ale pouze jejich imitace. Protože téma emoční inteligence není exaktní, ale je velice rozsáhlé, tak pro ověření tohoto tvrzení bych musel daný problém prozkoumat mnohem podrobněji. Mé současné zjištění adekvátně ilustruje mou teorii vůči mé definici, a tak hodnotím práci jako zdařilou.

Použitá literatura:

Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). Management a leadership. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a.s.

Birch, P. (2005). Leadership. Brno, Česká republika: CP Books, a.s.

Carnegie, D. (2010). Jak dovést sebe i druhé k vrcholným výkonům. Praha, Česká republika: Pavel Dobrovský - BETA s.r.o.

Covey, S. R. (2009). Vedení založené na principech. Praha, Česká republika: Management Press s.r.o.

Gardner, H., & Hatch, T. (1989). Multiple intelligences Go to School: Educational Implications of the Theory of Multiple Intelligences. Educational Researcher, 18(8), 4-10). Retrieved from <http://www.sfu.ca/~jcnesebit/EDUC220/ThinkPaper/Gardner1989.pdf>

Goleman, D. (2011). Emoční inteligence. Praha, Česká republika: Metafora, spol. s.r.o.

Hendl J. (2005). Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha, Česká republika: Portál, s.r.o.

Maxwell, J. C. (2015). Dobrý lídr pokládá skvělé otázky. Praha, Česká republika: Pavel Dobrovský - BETA s.r.o.

Maxwell, J. C. (2012). 5 úrovní leadershipu. Praha, Česká republika: Pavel Dobrovský - BETA s.r.o.

Mrozková, I., & Bednaříková, B. (2014). Introduction to Leadership Communication. Olomouc, Česká republika: Univerzita Palackého.

Senge, P. (1990). The fifth discipline: The art and practice of learning organization. New York, New York: Doubleday.

Stýblo, J. (2013). Leadership v organizaci. Praha, Česká republika: Ústav práva a právní vědy, o.p.s.

Štěpaník, J. (2010). Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. Praha, Česká republika: Grada Publishing, a.s.

Štrach, P. (2008). Principy managementu. Praha, Česká republika: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Urban J. (2001). Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha, Česká republika: ASPI.

Seznam příloh:

1. Rozhovor s respondentem

Příloha č. 1

já: Můžeme začít?

on: Ano.

já: Dneska jsme se tady sešli kvůli případový studii k moji bakalářský práci, to co tady budeme provádět se nazývá polostrukturovaný rozhovor a je to v podstatě takový vyústění mí bakalářský práce. Bakalářská práce je na téma vlivu emoční inteligence na vedení a ty seš tady, abys mi zodpověděl otázky, který budu potřebovat. Otázky nejsou strukturovaný, nejsou konkrétní, spíše jsou to takový okruhy, ve kterých se budeme pohybovat. Všechny otázky, který ti tady dám, tak na ně neexistuje žádná správná odpověď, svým způsobem to je výzkum, takže bych ocenil, kdybys řekl opravdu pravdu, přímo to jak to děláš, bez servítek. Co se týče anonymity, tak nemusíš říct nic o osobě, co se týče osobních údajů nebo firmy, to není úplně nutný. Tenhle rozhovor bude přepsanej jako příloha k mé bakalářský práci. Tím tedy zároveň žádám o souhlas toho, že náš rozhovor můžu použít ve své práci a taky ověřuju, jestli víš, že ta bakalářka bude veřejně přístupná.

on: Můj souhlas máš.

já: To, co mě nejvíc zajímá, je vedení těch lidí, takže bych tě poprosil, jestli by ses mohl zaměřit na to, jak jednáš s těma lidma. A teď bych teda chtěl, aby ses mi nějak představil, to znamená, to co děláš, co tvoje pozice obnáší a tak.

on: Takže moje pozice ve firmě obnáší vlastně nějak manažerskou práci, vedení lidí, vedení celé mé firmy, tak zároveň spolupráci s klienty, jestli jsem to dobře pochopil, tak systém spolupráce s klienty není předmětem tohoto výzkumu. Co se týká vedení lidí, mojí práci dneska je vést dvě pobočky, jednu v Hradci Králové, druhou v Kolíně, kde v Hradci mám něco kolem 10 lidí, v Kolíně kolem 20 lidí a vlastně celá ta práce, kde je vedení, je většinou na mně, s tím že v Kolíně mám jednoho manažera, který supluje moji neúčast, protože Kolín je dále od Hradce, kde bydlím. Co je dnes mojí prací; pořádám školení na třech úrovních. První školení jsou odborná školení, která se týkají produktů, které vlastně nabízíme naši klientele, druhá školení jsou zaměřená pro úplně nové lidi, kteří se potřebují zorientovat, jak v systému v rámci fungování naší společnosti, tak v produktech úplně základních a třetí školení je nastavené pro pokročilé, to je pro ty, kteří vytvářejí svoje vlastní firmy, vedení pod značkou mé

firmy z toho důvodu, že jde MLM a tyhle ty školení jsou pro pokročilé, jsou pořádány na týdenní bázi ode mě. Každý týden dělám školení finanční gramotnosti, které je zaměřené na vzdělávání lidí i mimo firmu i lidí ve firmě v rámci finančního trhu a tam vlastně mojí prací je zařídit, aby se akce konala, zařídit přednášející, prezenci a samozřejmě obkontaktovat nějaké zajímavé partnery, kteří by mohli přijít přednášet. A co se teda týká vedení lidí, tak mojí prací je nového člověka ve firmě, vždy podle toho jak je mi kariérně vzdálen, zaškolit, primárně pokud se jedná o člověka přímého, nebo který je do tří pater ode mě, učím ho osobní schůzku s klientem formou teorie, potom v rámci jedné praktické schůzky vidí, jak práci dělám já, na další schůzce vede on pod mým dohledem, následují dvě až tři praktické zkoušky, kdy ten můj dohled není 100%, dělám si tam svoje věci a následně by se měl do pracovního procesu zapojit sám 100% bez jakékoli mé intervence Takže to zaškolení by mělo fungovat na tom principu, že od začátku ho mám pod dohledem, až do doby dokud nevěřím tomu, že je absolutně samostatný, aspoň co se týče spolupráce s klientem. Co se týká budování firmy, to znamená zaškolení nových lidí, mojí prací dneska už ani není tak školit úplně nováčky, jako spíš školit nové manažery, nové vedoucí, to znamená snažím se rozvíjet tu pobočku v Kolíně, kde vlastně moji snahou dneska je udělat nebo vytvořit v rámci firmy lidi na moji pozici, to znamená lidi, kteří budou vést vlastní pobočky a naučím je učit lidi tu práci a zároveň ten kariérní posun.

já: Tak to bylo poměrně široký představení, docela ses dotkl okruhů, které tady mám, a já bych se teďkom zaměřil postupně na jeden po druhým. Takže prvním okruhem je motivace. Motivuješ lidi?

on: (smích) Snažím se motivovat lidi, protože si myslím že malá akceschopnost nebo produktivita práce je způsobena nedostatečnou motivací. Motivuji lidi, snažím se motivovat. Jak se říká, jsou tři druhy motivace, vnitřní, vnější a motivace cestou. Za vnější motivaci považuji třeba různé vypsání odměny, sázky v rámci kanceláří nebo mezi kanceláři mezi vedoucíma, dovolené odměny, večere atd. Vnitřní motivace tu má každý jinou, tam se snažím, abych u každého s kým spolupracuji na pravidelnější bázi, což znamená, že člověk s kterým se pravidelně vídám, abych znal jeho nějaké motivy, proč podniká a co by mu to mělo přinést, což znamená, snažím se směřovat k jeho cílům a motivace cestou, snažím se vytvořit příjemný pracovní kolektiv v rámci té pobočky, aby ti lidé při té cestě k tomu svému cíli, ať vnitřnímu nebo vnějšímu, byli

uspokojení, byli rádi, že chodí do práce, že se vídají se mnou nebo s těma svýma kolegama.

já: Jak to přímo děláš tu motivaci cestou?

on: Motivaci cestou tak aaaaaaa jakoby velkým základem je asi teda to, aby se ti lidi cítili v kanceláři příjemně, na rovinu, přišel jsem na to, že i hezká čistá kancelář hraje hodně roli. Že jenom to, že nechodí do nějakého kamrlíku, ale že chodí do pěkně vybavený kanceláře, kde jim kdokoli poradí, je tam přátelská atmosféra tak mhh vlastně se cítí mnohem lépe, dalším způsob, jak jsou nebo proč jsou spokojení podle mě je to, že jsem v rámci celé firmy nastavil to, že každý každému pomáhá, že tam není problém dojít si ke komukoli pro radu. Snažím se, když přijde někdo úplně nový, seznámit s lidmi, kteří jsou ve firmě nebo v kanceláři třeba půl roku rok delší dobu, třeba ho tam poslat i na konzultaci, aby si s těma lidma potykal, nějakým způsobem na ně získal vazbu, to znamená v případě jakýhokoli problému by je mohl kontaktovat a myslím si, že se potom cítí více zatažen do toho procesu, ne jako nováček, kterej jen přijde a pak zase odejde.

já: Hodněkrát jsi použil slovo „cítí“ cítí, jak to vnímají, jak se tam cítí, takže bych se chtěl zeptat, jak tohleto pozoruješ, ”

on: Tak obecně se mi stává nebo vždycky když vidím, že přijde někdo úplně nový, tak nový prostředí, noví lidé, samozřejmě je tam nějaký diskomfort, který je vyvolán tím, že je to něco cizího, tak tím že se snažím je seznámit s lidma, aby se cítili příjemně v jejich blízkosti, aby to byli lidi příjemní nebo dejme tomu sympatičtí, což jako víceméně neovlivním, nicméně opět vždycky je na mně koho do firmy přivedu, to znamená snažím se vybírat lidi, který odpovídají typově tomu, s kým už tam dneska pracuju jo.. pro představu v Kolíně mám mnoho fotbalistů zájmově, dělaj fotbal a do této party můžu kdykoli přinést jiného sportovce, nevadí, když je to jinej sport než fotbal, je to sportovec mhhhhh velmi nekomfortně se tam cítil a bylo to vidět, když tam přišel kluk, kterej absolutně nesportoval a hrál jenom počítačový hry, což je jakoby což potom si člověk hnedka všimne, to znamená mojí práci , on se sám mezi ně nezařadí, tak nějakým způsobem s ním začít fungovat třeba sám, třeba si vymyslím pohádku, že jsem taky hrál počítačový hry vymyslím nějakou hru, kterou vím že on nehrál, aby mě na ní nenachytl (smích) a snažím se s ním prostě navázat kontakt přes tadyto aaaa třeba mu přivést někoho, kdo by tam s ním v rámci toho sportu nebo té

hry, toho, co on dělá mohl dělat toho sparing partnera vždycky, vždycky mu hledám sparinga.

já: výborně to by bylo k motivaci cestou a ještě bych se tě zeptal na tu vnitřní motivaci, mohl bys popsat nějak konkrétně, možná nemusíš, nooo to je jedno, konkrétně popsat jak to přesně funguje, co přitom ty děláš a jak vnímáš toho svýho ...

on: Tak vnitřní motivace aspoň jestli já to dobře chápu, je spíš dána opravdu tím, čeho chceme docílit sami v sobě nějakého uspokojení třeba toho, že jsme se rozvinuli v rámci komunikační dovednosti, nebo jsme společenštější, získali jsme nové přátele, cítíme se dobře v prostředí někomu jenom to prostředí dělá opravdu dobře a tohle je asi to nejtěžší, protože když přijde nový člověk, můžete mu říct opravdu cokoli, přijde člověk a tvrdí, že ho finance zajímají a já po třech schůzkách zjistím, že motiv proč přišli je jiný a ta vnitřní motivace, jak se s ní pracuje, většinou se snažím vytvořit velice osobní vazbu na toho člověka a teďka to bude vypadat blbě, ale prostě se s ním někde opít nebo někde strávit čas, třeba v čajovně, někde v takovém tom prostředí, kde se mi víc otevře a já potom že se ho zeptám na osobní život, poznám z jakých je poměrů, poznám jak to má s rodinou, okolím, historií, škola, sporty, to jsou věci co nás vysoce ovlivnili a nastavili naše životní cíle a životní strategie toho, jakým způsobem se prezentujem a čeho chcem dosáhnout a v tuhle chvíli naše vnitřní motivace je tím ovlivněna a pokud mám nějaký takovýto cíl, tak jsem jím motivován a je to ovlivněný tímto hodně tím okolím třeba, takže se snažím ho poznat hlouběji spíš jako na osobní bázi, ne jen na kancelářské, aby věděl moc dobře, že rozumím investování, ale aby třeba věděl, že jaký jsou moje koníčky, co mě třeba zajímá, že mě baví tohleto, támhleto, že tohle bych chtěl a tam se posunout. Když už ho pak motivuji na jeho vnitřní cíle, nebojím se zahrát na city a nastartovat ho k tomu, aby něco dělal, to je hodně efektivní a ten člověk si pak uvědomí, proč to dělá. Ale stalo se mi, že jsem to přehnal a dnes už bývalý spolupracovník se proti tomu obrnil a přestal reagovat, takže i já se pořád učím.

já: Todle ve výsledku je nějaký umělý vztah? Nebo jak bys to popsal jinak?

on: (skáče mi do řeči) není to umělý vztah, protože kdyby byl, tak mi to fungovat nebude. Já když respektive já bych to že člověka tam zkusit náh jako člověka do té fáze dostat, ale to mě nebude fungovat, protože na uměle vybudovanéj takovejhle vztah já si

nebudu ty speciality, ty důležité věci pamatovat, pak je dobrý že si třeba pamatuju data narození těch lidí nebo pravidelně si to kontroluju, takže jim člověk nezapomene popřát, snažím se tam, aby měli opravdu pocit, že se o ně někdo zajímá zvláště u těch lidí, kteří se v předchozím životě nesetkali s tím, že by byli středem pozornosti, nebo nejsou to takový ti tahouni té skupiny, ti lídři.

já: výborně tak jo, to by bylo asi všechno co by mě zajímalo k té motivaci a můžeme se přesunout k dalšímu okruhu a tím je plánování takže základní otázka plánuješ?

on: (smích) no samozřejmě plánuju, už jsme se učili ve škole, že jsou tři druhy, dělám tři druhy plánů, dělám dlouhodobý plán jak pro sebe, tak i pro lidi ke dlouhodobým plánům v rámci firmy je do půl roku, není dlouhodobý plánování desetiletý horizont vzhledem k oboru, kde podnikám, tak ty dlouhodobě jsou rok, krátkodobý, teda středně dlouhý horizont je tak jeden dva tři měsíce a krátkodobý je v rámci jednoho měsíce, v rámci jednoho týdne třeba. A plánuju, plánuju jak rozvoj firmy, tak samozřejmě rozvoj produkce, produktivity těch lidí, dneska se změnilo velice plánování v rámci mého postupu kariéře. Ze začátku jsem vlastně plánoval pouze postavení manažerské pozice a zároveň psaní výkonu za celou firmu, dneska mé plánování ani nespočívá v plánování toho výkonu, protože vím, že výkon bude generován v případě, že budu dobře plánovat manažerské pozice pod sebou, to znamená, že mojí práci dneska je, že dlouhodobě plánuju 6 manažerů, kteří by měli jít na moji pozici, to je horizont dejme tomu během toho roku. Během roku potřebuju, aby se dostali do sledovacího období, to znamená, aby splnili podmínky na toho vedoucího a v rámci krátkodobého plánování s nima právě plánuju, co jim do těch podmínek chybí, a jaký způsobem to ošéfovat, předávám vizi, předávám jim nějakou chuť, takovej ten hlad po tom, aby vůbec chtěli být tam kde já. Takže to plánování je o tom, že dneska prostě se snažím dokopat lidi (smích) pomoci jim na moji pozici, protože to je jediná šance, jak tu firmu dál pozvednu.

já: Jak to konkrétně děláš, když říkáš, že je potřebuješ dokopat na tu svoji pozici?

on: Jak to konkrétně dělám? Vzhledem k tomu, že dneska spolupracuji dejme tomu s třiceti lidmi, to je variabilní, tak pořád jsem schopnej se s každým jednou za týden vidět, takže jednou týdně to s ním řeším v rámci konzultace někdy půl hodiny, někdy hodinu, většinou se právě bavíme o tom, děláme nějaké shrnutí, co jsme se viděli naposledy minulý týden, co se udělalo, co se splnilo z toho co, jsme si stanovili, potom

stanovíme nové plány, a to vždycky nastavujeme tak na jeden až dva týdny dopředu a právě v průběhu těchto konzultací já kontroluju, zda došlo ke splnění podmínek, tedy jak jsme se přiblížili k tomu krátkodobému plánu, což vlastně tvoří ten středně dlouhý a dlouhodobý a nebo jestli ne, tak musíme ten další měsíc, ten další týden to dohnat, to znamená plánuju s tím člověkem mnohem více aktivit, dneska opravdu dělám ještě to, že s každým plánuju i konkrétní aktivity, konkrétně klienty, konkrétní spolupracovníky, všechny schůzky a tak dále. Snažím se, teda co se týká Kolína, aby mnoho těchto aktivit se mnou řešil i tenhle manažer, co tam pode mnou pracuje, protože v následujících dvou až třech měsících by mělo dojít na to, že mojí práci už vůbec nebude kontrolovat tyhlety jednotlivé schůzky a už právě jenom pracovat na tom nebo pracovat na ukončení sledovacího období s těma vedoucíma, kteří se tam dneska vytváří.

já: Mluvil jsi o nějakých vizích, mohl bys to ještě nějak specifikovat?

on: Tak já mám nějakou vizi, jednoduše myslím si, že mnoho lidských vizí obecně se je možno je vlastně ji dosáhnout pomocí peněz nebo i karierního postupu a krásné na naší firmě je to, že opravdu tady nabízíme neomezené možnosti, neexistuje tady strop, ke kterému se tu dá přiblížit, z toho důvodu já mám nějakou vizi, ale já nepředávám celou vizi, protože přejatá vize je k ničemu, ale snažím se u lidí vytvořit vizi obdobnou, respektive najít jestli nemá něco podobného, nějakou podobnou chuť jako já, u někoho je to vzdělávat se ať ve financích, v podnikání, v čemkoli, u někoho je to jenom praxe ke škole, aby potom našli lepší místo, u někoho jsou to čistě peníze, u někoho to je, že v životě nechce být zaměstnaný, takže relativně rozdílná nicméně vždycky řeším to stejný a to je manažerská pozice, JO? Protože člověk se nestane nebo nesplní si vizi toho, že bude dobrý obchodník jinak, než že se stane manažerem, že bude člověk, který bude vst pobočky, bude obchodně jednat se zajímavějšími partnery a klienty, zároveň člověk, který si chce vydělat peníze, si na zajímavý peníze taky šáhne až s manažerskou pozicí, to prostě jako nejde to, když člověk pracuje sám na sebe vždycky to má omezený 24 hodinama denně, kde něco musím prospat, když dělá na něj více lidí, ty peníze můžou být zajímavější. Co se týká vzdělání, opět těžko se vzděláte, když budeš pořád se pohybovat té nejnižší náročnosti té práci, to znamená jen domluvit schůzku s klientem, takže ta vize tam je jako dost problémová, protože já mám určitě úplně jinou než můj vedoucí a on má určitě jinou než ten jeho a myslím, že lidé u mě v týmu taky, ale já se snažím předat tu vizi, aby viděli, že ji mám, a aby

dostali hlad aspoň na kousek z ní, ať to jsou ty peníze, nebo ty zkušenosti nebo třeba to, že se dneska nebojím vystoupit před padesát lidí a promluvit, což mnohým mladým lidem, který se mnou spolupracují dělá problém, postavit se před padesát lidí a začít tam mluvit, přednášet jo? Tak snažím se vzbudit hald po tomhleto po nějaké z vlastností, které jsem získal touhleto prací. Takhle se snažím tu vizi malinko předat. Jestli jsem odpověděl doufám.

já: Možná tys říkal, že tam buduješ tu vizi, tak ji buduješ ještě nějak nebo jenom tím, že se snažíš předat ty zkušenosti kterýs nasbíral?

on: Já spíš ne že bych ji budoval, já když budu budovat vizi, tak buduji svoji vizi v něm, ale snažím se ji podporovat, takže když vidím, že si někdo vizi nějakou buduje, má svoje cíle, snaží se sestavit ten svůj byznys plán v rámci života stanovením cílů a tak dále, tak ho v tom podporuju, ptám se ho naopak, rozvíjím to, dělám s ním třeba brainstorming, ptám se ho co přesně, co tě zajímá, kam se chceš posunout, snažím se, aby si zkonkretizoval tu svoji vizi a aby ji mohl dosáhnout skrze to co tu dělá. On má nějakou představu, kolik bude chtít mít dětí, kde bude chtít bydlet, ale mě zajímá, jak přesně chce bydlet, kolik chce dětí, kdy je chce, jak se o ně chce postarat, jestli chce, aby chodili normálně do školy s ostatníma nebo jestli chce, aby chodili na soukromý školy nebo jestli chce, aby jim mohl postavit vlastní školu, to je prostě to, co má každý už jiný. V čem se lišíme a já tu vizi u něj nebuduju, já ji podporuju, tu si musí vybudovat sám.

já: Výborně. Zmínil ses o kontrole. Jak ta kontrola probíhá?

on: Tak kontrola probíhá telefonicky povětšinou. Já strávím hodně času na telefonu, kontroluju to, co jsme domluvili v rámci těch konzultací, taky kontroluju ten den, za dva dny po telefonu, ptám se co proběhlo, jaký jsou výsledky, zároveň malinko to jakoby to zapadá do té motivace, protože mu pomůžu, pochválím, namotivuju ho, že to dal, že si zase vydělá, to znamená kontroluju průběžně a zároveň dělá po tom tejdnu nějakou sumarizaci, co se povedlo, co se nepovedlo. Jo? na rovinu tady zase říkals, že chceš pravdivý odpovědi, nefunguje mi to se všema lidma jo? S někým prostě se velice lehkou dělá ta kontrola, když mu napíšu, že od něco chci do dvou hodin přehled toho, co za poslední týden nakontaktoval, a jaký jsou výsledky, tak i to za dvě hodiny pošle a jsou lidi, kteří mi to nepošlou, a když se s ním za čtyři dny vidím na konzultaci, tak mi to tam začne vymejšlet. ----

já: Když při té kontrole se vyskytne nějaký problém, řekněme, byli jste domluvený na něčem a on nesplnil. Jak to řešíš?

on: Tak tam je to podle osobnosti, nemám tarifně nastavený, co se stane, spíš podle osoby, podle toho kde taky kariérně je se k tomu stavím buď metodou cukru a biče, buď jsou nějaké sankce, kde to musí nějak dohnat, většinou na lidi co jsou kariérně dále, kteří si uvědomují, proč to musejí udělat a že to není kvůli mně, tak tam můžu víc přitlačit, říct jak je to možný, tak do příště uděláš to, co máš plus tadycto. U lidí kteří jsou noví, netuší, teprv se jako rozkoukávají, mohou být pro mě být rizikový v tom, že by si řekli „ty jo, to je pro mě moc, raději se na to vyprdnu, přece jen podnikání není pro každýho“, tak tam zase spíš pomůžu, naopak se ptám s čím by chtěli pomoci a netlačím na ně tak, abych je nevyděsil.

já: Jak tyhle věci poznáváš?

on: Tak musím je poznat že jo, tak vím, kdo je novejš aaaa jak moc se teda cejtí zakomponovanéj v té firmě a jak moc dýchá pro tu firmu, pro ten byznys, ve chvíli kdy vím, že ano tak na něj můžu trochu šlápnout, protože v tu chvíli si jako uvědomí, že má něco dělat a ve chvíli kdy ne, tak ho nechám, buď ho nechám úplně plynout, ať si dělá co chce, řeknu mu jen „hele, není to ok“, nesplnil jsi svůj kariérní plán, to znamená, že tady sis to prodloužil minimálně o týden v důsledku tím, že nesplníš podmínky tenhle měsíc, tak vlastně sis to prodloužil o celý měsíc, což může v dalších pozicích na penězích dělat opravdu jako hodně. JO? Ale ono to hrozně rozlišný, tam tam tohle se blbě paušalizuje, hodně blbě. Důležitá věc, snažím se těm lidem neříkat, tys nesplnil jednu schůzku, tak jich budeš mít pět. Jo? To se nesnažím, spíš se ptám OK, dobrý tak když jsi, já nevím, měl jsi měl mít pět schůzek, pět jich není, neudělal jsi žádný, je reálný udělat pět schůzek? Když mi řekne ne, tak se ptám kolik, snažím se, aby mi ten člověk sám řekl kolik chce udělat a na tom pak jako trvám, trvám na tom, aby to pak dodržel, tam třeba jako jsem už trochu drsnější, trvám na tom, co on mi řekne, aby dodržel. Když já mu nastavím podmínky a on je nesplní, no nastavil jsi mi je vysoký, tak já se snažím spíš jako, aby si je nastavili ty lidi sami, když třeba se jim to poprvý nepovedlo, tak se jim trochu sníží, ale pro mě je to pořád mnohem zajímavější, když splněj alespoň ty snížený, než kdybych já po něm chtěl ty vysoký, on se lekne z toho, že toho má moc a neudělal vůbec nic. ---no takže asi tak, snažím se jim tolik nediktovat, tím že to je podmínka ze svého vlastního přesvědčení, tak já

nemůžu těm lidem prostě říct, hele dyť nesplnil jsi to, tak teď tady 4 dny budeš dvanáct hodin denně.

já: To je možná věc, kterou bys mohl ještě uvést na pravou míru, jakou ty máš pravomoc nad těma lidma? Jako jestli jim můžeš něčím pohrozit?

on: Tak moje pravomoc. Já rozhoduju o kariérním postupu těch lidí. To znamená oni v případě, že splní kariérní podmínky, samozřejmě mají být povýšeni, nicméně ty kariérní podmínky jsou hodně ovlivněné tím, jak je právě nastavím já, oni jsou nějaké minimální, ale nejsou zároveň maximální, jakmile já nastavím vyšší laťku, nějaké doplňkové podmínky, tak je to jenom na mně, takže jim mohu oddálit kariéru, nemůžu jim říct, hele nedostanete výplatu, oni jsou placeni vždycky samozřejmě za to, co odvedli za práci, takže je nemůžu motivovat tím, že bych jim třeba sebral peníze, můžu je motivovat tím, že jim doplatím nějakou třeba bonus nebo zaplatím nějakou akci nebo někde udělám nějakou motivaci jo? Nebo zaplatím třeba výlet, to se dá, ale nemůžu tohleto. Můžu ty lidi vyhodit, rozvázat s nimi spolupráci, to je asi jediný, nicméně teďka na rovinu, člověk, co podniká většinou, tak podniká vlastně přes svůj přesvědčení, což znamená já ho nevyhazuju, ale dám mu na výběr, ať si rozmyslí, jestli doopravdy teda chce podnikat, anebo jestli chce bejt zaměstnanej a dělat pod výhrůžkou, že nedostane zapláceno.

já: Výborně. To by k tomuhle okruhu asi stačilo. Ták a teď kon bych se zeptal na organizaci. Je mi jasný že určitě organizuješ spoustu věcí, ale spíš by mě zajímalo organizování úkolů, ať je to úkol, kterej musíš splnit ty a buď ho na někoho třeba deleguješ, nebo organizování práce, to znamená, jestli některej člen týmu musí udělat tuhle práci, která je prospěšná všem, rozumíš mi . . .

on: Mhhh rozumím, asi rozumím, pokusím se na to odpovědět. Takhle. V rámci těchto organizačních věcí hmm kupu věcí ještě dělám já, hodně věcí třeba administrativy, organizace za tu firmu, přesto tím že vlastně organizačně tuhle administrativu musím z hlediska zodpovědnosti dělat, nicméně protože ti lidi pode mnou chtějí jít na mojí pozici, tak já zastávám názor, že nejdřív se manažerem musíš stát prací a pak až kariérně, tedy pozicí. To znamená, když tam mám plácnu v Kolíně příklad, dělám tam kurzy každý pátek, když tam mám jednoho manažera a dva vedoucí.. .

já: (opatrně skáču do řeči) co to znamená kurzy prosím tě?

on: Kurzy jsou školení o finanční gramotnosti. Když tam každý týden je info-školení pro 10 až 15 lidí i mimo firmu, prostě cizí lid a mám tam jednoho manažera a tři schopný vedoucí, ten manažer už si dokáže prezenční listinu zajistit, zajistit si přednáškovku, počet lidí atd., zároveň připravit přednášky a rozdělit to přednášejícím, nicméně já potřebuju, aby protože od dneška se hodně specifikuje třeba na tu klientelu, aby ty vedoucí pod ním se tohle naučili taky, a protože on ještě nějakým způsobem je do toho netlačí, tak dneska mou práci je právě, že já rozdám to, co bych jinak musel udělat, jako rozdám úkoly já, ve středu jim zavolám. Jeden dostane za úkol vytvořit prezenční listinu a obepsat úplně všechny lidi ve struktuře, kdo tam bude od nich a tak dále, abychom dali do kupy předběžnou prezenční listinu, druhý má za úkol rozdělit přednášky, připravit prezentaci, samozřejmě svoji, popřípadě těm přednášejícím, pokud to nebudou dělat oni, a zároveň zajistit přednáškovku, to znamená domluvit s paní, protože tam mám externí přednáškovou místnost, domluvit s paní aby byla volná a rezervovaná pro nás na určitéj čas. Všechno mi to musej poslat, já to kontroluju, takže zas nějaký kontroling. Ve výsledku dřív jsem tohle dělal já, že jsem obvolával, zařizoval, dneska to deleguju. V HK tady v kancelích to funguje tak, že něco dělám já, něco deleguju, není to tolik 100%, není tu tolik vedoucích a co se týká třeba administrativy mhhhh portfolio s klientem, tam je hodně administrativy spojené s portfolioem klienta, to znamená smlouva se musí zkontrolovat, odevzdat na centrálu, zadat do systému, musí se k tomu přiložit platební příkaz od klienta a ještě je dobré si od klienta vybrat doporučení a dneska já třeba i s každým člověkem se snažím, ze začátku já dělám všechno s ním, ale časem deleguju, takže on opravdu nabývá pravomoc všechno dělat samostatně. První, co deleguju je zadávání smlouvy do systému, do našeho systému, kde se nám ukládají smlouvy a počítá se nám výkon. Začínám delegovat úplně na nový lidi, chci je s tím seznámit s tím systémem. Druhá věc, co deleguju vždy na vedoucího pobočky, to znamená za HK já, za Kolín ten můj manažer, deleguju odevzdávání smluv na naši centrálu, to znamená, že vždy jednou týdně ode všech lidí vybere smlouvy, které jsou ukončené a odveze je vlastně na naši centrálu. Poslední věc je kontrola, že je vše načtené a v pořádku. Tam mám vlastně asistentku, která jednou měsíčně vždy po uzávěrce zkontroluje smlouvy, jestli jsou správně tak, jak mají být, jestli tam neexistují nějaké vratky, takže v rámci organizace je to určitě článek, který mi tam určitým způsobem pomáhá kontrolovat, co tam funguje a potom tam jde o ty platební příkazy atd. Takže tam se snažím to udělat tak, abych to nemusel zase dělat já, tak zaúkolovat vedoucí a manažery, organizuju to

stylem, že mají úkol té malé firmy malé struktury, tohleco oni vlastně musí dotáhnout do konce, zařídit a já vlastně kontroluju a pak to od nich vybírám.

já: Skvěle. Tak teď bych se rád zeptal nebo respektive toto by mi stačilo a posunul bych se na další okruh. Zeptal bych se jestli vymejšlíš nějaký inovace, respektive co si pod tím pojmem vůbec představuješ a jestli to vůbec děláš, případně jak.

on: Tak pod pojem inovace si představím nějaké nové řešení problému, který pravidelně řeším, ale které by mi mělo přinést třeba časovou úsporu nebo zvýšení efektivity, respektive zvýšení efektivity, zvýšit třeba nákladovost a podobně. Co se týká nějakých inovací, tak určitě v rámci inovací se možná dá zařadit i to, že možná přenechávám zodpovědnost vedoucím, což mně uvolňuje mnoho času na budování dalších složek v týmu. Co se týká opět inovací technických, technického rázu, snažím se, máme možnost už vlastně dva roky zpětně využívat jak fyzických smluv, tak elektronických vzorů atd., kdy já jsem začínal s fyzickými, elektronika nefungovala a všechno se vyplňovalo ručně. Dneska se snažím vést produkci takovou formou, že co lze elektronicky, tak musí být elektronicky. Když některý lidi mi řeknou, hele proč existuje tištěná smlouva, hele protože kdyby byla potřeba někdy, ale automaticky je tam k tomu, aby se naučili dělat tu elektronickou dokumentaci, z toho důvodu že ta elektronika zkontroluje chyby, překlepy, mnoho věcí si načte třeba sama z jiných databází, takže se to nemusí tolik vyplňovat. To znamená v rámci inovací přechod na elektronický verze smluv. Další v rámci inovací. Dřív jsme dělali třeba prezentace, které byly . . . to je vlastně taková inovace zpětně, my jsem vlastně využívali firemní prezentace a dneska raději než to, flipchart, fixu a vlastní zkušenosti nebo nějaké vlastní poznámky, protože hmmm nějaký obecný model nepůsobí na lidi tak dobře, respektive ono to působí profesionálněji, na druhou stranu já potřebuju, aby ty lidi viděli, že ty práci rozumím, ale zároveň potřebuju, aby mi důvěřovali, aby viděli, že jsem taky jenom člověk, tedy ta inovace je tam taková opačná. Jinak inovace v rámci systému . . .

já: (opatrně skáču do řeči) Možná bych tě poprosil, jestli by ses zaměřil místo v rámci systému přímo na lidi. To znamená ve chvíli kdy vytváříš nějakou inovaci, teďkon jsi třeba uvedl ten příklad s tím flipchartem . . . říkals tam vlastně to, že to na ty lidi líp působí . . . tak spíš v tomto směru by mě to zajímalo, to znamená jestli ty inovace děláš víc co se týče ty práce s lidma, protože chápu, že některý inovace jsou prostě technického rázu a protože jsou lepší, tak jim to prostě nařídíš, i když oni to dělali

nějakým jiným způsobem, na kterej si zvykli a pak se jim do tý změny vůbec nechce, takže. . .

on: (skáče do řeči) Tak většina inovací, co se týká, je zaměřená na systém zaškolení a práce s klientem a přivedení nováčka. Jde o to, že v rámci praxe dlouhodobé se učíme třeba nové metody, nové prodejní metody, nové způsoby a kdysi nám trvalo zaškolení nováčka a uvedení člověka, který nic nezná, nic neuměl, uvedení do procesu, kde řeší klientelu sám, nám trvalo půl roku až rok, tohle byly nějaké začátky, dneska člověk od úplný nuly do chvíle, kdy opravdu řeší sám prostě z vlastní iniciativy něco, dokážeme dojít do tří týdnů intenzivní práce a je to z toho důvodu, že právě jsme hodně inovovali systém toho zaškolení, kdy dodržujeme to, aby minimálně první dva tři týdny neexistovali tři dny po sobě jdoucí, aniž by se viděl s někým z kanceláře, něco nového se naučil, něco nového dokázal, takže držíme ty lidi pořád v tom učení, v té motivaci takže to byla obrovská inovace v rámci vedení těch lidí, protože se snažíme s nima trávit víc času a mnohem efektivněji, rychleji na začátku, aby si to každý vyzkoušel co nejdřív. Co se týká práce s klientem, dříve se táhla schůzka třeba nebo celá ta spolupráce měsíc, dneska v rámci jednoho týdne se snažíme mít všechno hotové, jak úvodní schůzku, tak schůzky potom. To znamená dneska se snažím optimalizovat ten čas do co nejkratšího časovýho horizontu, opět vždycky se to odvíjí od argumentace toho spolupracovníka, takže učíme ty lidi, nový lidi nové věci, jak se na to připravit.

já: Tak já tady mám ještě tři okruhy, nicméně jsme je vyřešili v rámci okruh předešlých, což jsem předpokládal, to že se ta práce bude prolínat, takže teď kon bych se tě chtěl zeptat jestli chceš ještě něco dodat?

on: Tak já myslím, že už jsem toho měl dost (smích). Nemusím.

já: Dobrá. Ještě na závěr bych se tě chtěl zeptat, možná spíš už jen tak pro mě, případně pro tu práci, možná to bude mimo záznam, ještě uvidím, jestli ti tenhle rozhovor něco přines, jestli tam je něco na co by ses zaměřil?

on: Asi dvě věci jsem si uvědomil. První věc je ta, že kdybychom tenhle rozhovor dělali před dvěma lety, tak by to bylo úplně něco jinýho, protože moje priority v rámci vedení lidí byly jinak nastavený a byl jsem ten manažer toho typu direktivního jestli se to dá říct, prostě proved' a možná bude odměna, spíš, když neprovedeš . . . dneska se snažím zaměřit na to, aby si ten člověk uvědomoval, proč to dělá. A druhá věc, když jsem o tom právě při tom přemýšlel, tak jsem si uvědomil, že hodně času věnuju

vedení kolínské pobočky, to znamená vytvoření nových manažerů tam, přestože mám ve zbytku tady v HK potenciál na podobné lidi a jenom tomu nevěnuju tolik pozornosti, protože možná je tam vytvořená právě ta lepší atmosféra, je tam dvacet aktivních lidí, tady je třeba pět, to znamená, já se tam cítím i sám líp, to znamená, mě i mnohem víc baví je tam v tom podporovat a já si uvědomuju, že to je chyba, že oni mě potřebují míň než ty lidi v Hradci, což jako jsem neřešil.

já: Tak to mě přivádí k další otázce a to jak ses dostal k tomu, že ses tak posunul v práci s těma lidma ?

on: Jde o to, že každý člověk, který mi prošel týmem, což je asi 40 - 50 lidí dneska už, mě něco naučil. Naučil mě třeba, jak se stavět k novému typu člověka, s kterým jsem se nesetkal, nebo třeba že dneska řeším víc lidí najednou, dřív jsem jich řešil třeba pět, dneska jich řeším třeba 15, tak jsem musel zase změnit pohled na to, jak fungovat s jednotlivcem a jak fungovat se skupinou, jo? Takže třeba děláme skupinové konzultace, ty lidi jsou úplně jiný, vídá se s lidma z technickýh škol, z humanitních oborů, s lidma z gymnázia, s vysokoškolákama, s pracujícíma a tamten přístup je opravdu jako rozlišný, protože nemůžu očekávat, že člověk co chodí do práce a má 5 hodin denně volno, pak tráví v kanclu odpoledne, nicméně student to klidně udělá, protože pokud tam nemá třeba sport, má čas. Na druhou stranu, opět člověk, co je nezaměstnanej, nemá sport a potřebuje, tak mi v tý práci naopak bude potřebovat sedět osm hodin denně, aby si vydělal peníze, aby se mohl nějakým způsobem posouvat dál a to je věc, co mi musela nějakým způsobem dojít, abych se ke každému choval tak, jak on to potřebuje, tak abych rozvíjel jeho, abych nerozvíjel jen svoje vlastní potřeby.

já: Takže jestli jsem to z toho dobře pochopil na to jsi přišel časem?

on: Ano časem a výsledkama, každý člověk ať tam strávil dvě schůzky, anebo se mnou dělá už rok, mě něco naučil, něco mně přines, ale vždycky to je o času o výsledkách a jediný co si myslím, že dobré školení nebo dobrá příprava teoretická by urychlila ten proces a zmenšila by množství failů, těch neúspěšnejch pokusů o vedení nebo nějaké nové věci, nové prvky. Jak jsem řekl, dřív jsem řídil spíš direktivně a nikam mě to moc neposunulo, až ty zkušenosti mě naučily chovat se a jednat tak, jak to dělám dneska.

já: Skvělý, tak jestli nemáš ještě něco, co bys chtěl dodat, tak ode mě to je vše. Mockrát díky.

on: Nemáš zač, rádo se stalo.