

Univerzita Palackého v Olomouci
Katedra psychologie Filozofické fakulty

KARIÉROVÉ ZAKOTVENÍ POLITIKŮ ČR NA REGIONÁLNÍ ÚROVNI

THE CAREER ANCHORS OF REGIONAL POLITICIANS
IN THE CZECH REPUBLIC



Diplomová práce

Autor: Mgr. Milada Sovadinová
Vedoucí práce: PhDr. Soňa Lemrová, Ph.D.

Olomouc
2008

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a všechny použité prameny jsem řádně citovala a uvedla.

V Olomouci dne 13.3.2008

.....

Velice ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Soně Lemrové, Ph.D. za ochotnou a podnětnou spolupráci a pomoc při výzkumu. Rovněž děkuji RNDr. Mileně Krškové za konzultace a pomoc se statistickým zpracováním dat.

OBSAH

1.	Úvod.....	5
2.	Politika a profese politika	6
2.1.	Politika	6
2.2.	Touha po moci	8
2.3.	Politický vůdce	13
3.	Politická osobnost	16
3.1.	Machiavelismus	16
3.2.	Politické typy	18
3.3.	Ženy v politice	20
4.	Kariérové kotvy	24
4.1.	Vnitřní a vnější kariéra	24
4.2.	Vznik a vývoj kotev	25
4.3.	Typy kotev	27
4.4.	Kotvy, profese a další charakteristiky.....	32
4.5.	Potřeby organizace a nároky 21. století.....	38
4.6.	Využití v praxi	39
5.	Výzkumná část.....	41
5.1.	Přehled problematiky a cíle práce.....	41
5.2.	Aplikovaná metodika.....	42
5.3.	Popis zkoumaného souboru	47
5.4.	Výsledky práce	49
6.	Diskuse.....	59
7.	Závěry výzkumu	69
8.	Souhrn.....	71
9.	Použitá literatura	76
10.	Zadání diplomové práce.....	83
11.	Anotace	86
12.	Přílohy diplomové práce	87

1. ÚVOD

Politika bezesporu patří k velmi významným součástem života každého občana. Ať již se jí lidé intenzivně zabývají nebo je nechává chladnými, minimálně v období voleb je každý člověk konfrontován politicky aktivními činiteli. Poštěstí-li se člověku vyhnout se volebním agitacím na ulicích, jistě jej usměvavé tváře politiků zdraví alespoň ze všudypřítomných billboardů.

Politická osobnost je po několik desetiletí předmětem výzkumu mnohých psychologů, sociologů a dalších myslitelů, kteří si kladou jednoduchou otázku, „co jsou politici vlastně zač“. Problematika moci politiků, jejich úspěšnosti, schopnosti působit na voliče, i jejich psychopatologie jsou významnými tématy četných studií politické psychologie. Poznatků, které tyto práce přinesly, je bezesporu mnoho. Velice často se však výzkumníci setkávají se základním problémem, že ne vždy je možné významné politické činitele oslovit přímo, ale je nutné spokojit se s výzkumem z dálky. I díky tomuto aspektu je vícero oblastí v životě malých i velkých politiků, o kterých psychologie mnoho neříká.

Pokusem o prohloubení znalostí o politicích, konkrétně českých regionálních politicích, je i tato práce, která si dává za cíl zjistit, jak politici vnímají své schopnosti, motivy i hodnoty ve vztahu k jejich kariéře. Zajímají nás tedy kariérové kotvy tak, jak je v 70. letech minulého století popsal americký psycholog Edgar Schein. Lze u politiků identifikovat jednu kariérovou kotvu, která bude zřetelněji vyčnívat? Existují rozdíly mezi politiky různých politických stran? Liší se preference kariérových kotev u mužů politiků oproti ženám političkám? Hraje zde nějakou roli věk? Na tyto a mnohé další otázky se v naší práci pokusíme odpovědět.

2. POLITIKA A PROFESE POLITIKA

2.1. Politika

Chceme-li se zabývat politiky je nejprve nezbytné zjistit, co je vlastně podstata jejich činnosti, co to je politika. Definice politiky je ovšem nepřeberné množství, respektive kolik odborníků tolik definic. Lze se tak setkat s pojetím politiky jako uplatňování moci či autority, jako alokace nedostatkových zdrojů, jako arény klamání a manipulace, jako určitého programu nebo souboru názorů atd. (Fibich, 1993; Heywood, 2005). V základních parametrech jsou ovšem mnohé tyto výroky podobné a lze tak identifikovat několik málo aspektů pro politiku typických.

Andrew Heywood (2005), politický teoretik, vypočítává celkem pět základních znaků politiky. Především je politika činnost. Dále je to činnost společenská, neboť vzniká z interakce mezi lidmi a na ostrově s jedním trosečníkem neexistuje. Třetím znakem, který Heywood udává je, že se politika rodí z různosti, z existence spektra názorů, přání a potřeb. Za čtvrté, tato různost úzce souvisí s konfliktem, neboť součástí politiky je vyjadřování odlišných názorů, soupeření mezi konkurujícími si cíly nebo i střety nesmiřitelných zájmů. Posledním znakem je fakt, že v politice jde především o rozhodování a to o kolektivní rozhodování ovlivňující další skupiny lidí (Heywood, 2005, s.58).

Obecně lze identifikovat více odlišných pohledů na politiku. Velmi rozšířeným pojetím je politika ve smyslu formálních vládních institucí. Z toho vychází i klasická definice politiky jako umění vládnout, vykonávat kontrolu ve společnosti přijímáním a vynucováním kolektivních rozhodnutí (Heywood, 2005). V tomto pojetí se tak politika úzce spojuje s uplatňováním autority a s právem institucí a jedinců rozhodovat jménem společnosti. Propojení politiky se státními záležitostmi ovšem způsobilo, že se na předmět politiky častokrát nahlíží velmi negativně a politika se spojuje především s klamáním, nepoctivostí i korupcí. Důsledkem je i malá vážnost, které se politici častokrát těší, protože je lidé vnímají jako moci chtivé pokrytce, kteří vlastní ambice zastírají řečí o službě veřejnosti. Jak

shrnuje Heywood (2005, s. 60): „Tak se zabydlela koncepce, která politiku spojuje se sobeckým, dvojtvárným a bezzásadovým jednáním...”

Širší pohled na politiku poukazuje především na její propojení s veřejným životem na rozdíl od toho, co se chápe jako soukromé. Jedinec jako reprezentant společnosti stojí proti státu, což je organizace uplatňující svrchovanou moc (Heywood, 2005). Pojímá-li se politika jako činnost v podstatě veřejná a jejím centrem je stát, má přirozeně povahu určitého donucování, kdy si stát poslušnost občanů může vynutit. Naopak soukromý život je sférou volby, svobody a individuality občanů. Do jaké míry pak stát může do života jedince zasahovat je již předmětem diskuzí politiků i odborníků.

Zřejmě nejradikálnější definicí politiky je pojetí, ve kterém se na politiku nahlíží jako na zvláštní formu sociální aktivity, která proniká do všech záhybů lidské existence (Heywood, 2005). Politika je zde spojována s distribucí moci, bohatství a zdrojů, kdy je to každá činnost, jejímž prostřednictvím se realizuje konflikt ohledně rozvrstvení nedostatkových zdrojů. V tomto pojetí je podstatou politiky moc a schopnost jakýmkoliv prostředky dosáhnout žádoucího cíle (Heywood, 2005).

Zaměříme-li se nyní na jedince, kteří se v politice v tom nejširším smyslu pohybují, můžeme si politika definovat jako člověka, který se politikou zabývá profesionálně a prakticky (Krejčí, 2004; Mills, 1966). Do takové definice pak spadají nejen lidé, pro které je politická funkce v podstatě zaměstnáním (např. ministr, poslanec, starosta), ale i jedinci, kteří se politické činnosti věnují jen ve volném čase ovšem ve velkém rozsahu (např. obecní zastupitelé). Základem moderní demokracie je pak reprezentace, kdy politici jsou reprezentanty neboli zástupci lidí. Do jaké míry je zvolený zástupce vázán, aby tlumočil myšlenky voličů nebo do jaké míry se může rozhodovat sám, je rovněž předmětem diskusí nejen politiků a politických stran, ale i teoretiků¹ (Heywood, 2005).

Co obnáší profese politika přirozeně nejvíce záleží na konkrétní pozici, kterou daný politik má – jestli se tedy jedná o ministra, poslance

¹ Například John Stuart Mill, jehož myšlenky jsou základem liberální teorie reprezentace, se domníval, že reprezentanti by po svém zvolení měli myslet vlastní hlavou a neobětovat svůj úsudek voličům. Tom Paine, anglický liberál a revolucionář, naopak zdůrazňoval, že názory voličů mají být skutečně slyšet, a prosazoval tedy myšlenku, že reprezentanti mají být názory voličů vázáni maximálně (Heywood, 2005).

nebo jen obecního zastupitele. Obecně lze k povinnostem politika zařadit plnění volebního programu, respektování usnesení daného orgánu, kontakt s voliči, naslouchání jejich námětům, nápadům, problémům, pravidelné mapování stěžejních problémů daného regionu (města, státu atd.), hledání možností řešení, zlepšování kvality života obyvatel, či podpora zájmových aktivit, občanských sdružení a spolků. Na úrovni obcí je pak důležitým tématem sestavení takových rozpočtů města, které povedou k rozvoji a město neúměrně nezatíží v budoucnosti.

Profese politika ať již na vrcholové úrovni nebo na té regionální pak samozřejmě vyžaduje i určitou osobnostní a společenskou výbavu. Dle slov některých zastupitelů je nezbytná především psychická odolnost, schopnost komunikace včetně výrazných rétorických schopností, umět oslovit a zaujmout, a pozitivní nálada. Naprostá bezúhonnost a předchozí úspěchy v profesní kariéře jsou rovněž velice důležité. Politik také musí být schopen unést zodpovědnost za své činy a rozhodnutí.

2.2. Touha po moci

Politika je již ze své podstaty úzce spjatá s mocí, s uplatňováním autority, s ovlivňováním druhých – ať již pozitivně či negativně (Browning, 1964; Herrick, 2001; Mills, 1966). O významu moci v politice rovněž hovoří Heywood (2005, s. 113): „V politice jde vždy o moc. Politická praxe se často prezentuje téměř jen jako výkon moci a politika jako vědní obor – politologie – je v podstatě studium moci. Kdo studuje politiku, studuje nepochybně moc: snaží se zjistit, kdo ji má, jak ji využívá a jak ji vykonává.“

Obecně lze moc pojímat jako schopnost dosáhnout nějakého žádoucího výsledku i jako vztah, kdy je uplatňována kontrola jedné osoby na druhou (Loverd, 1997). Moc je také schopnost činit formální rozhodnutí, která jsou pro další lidi závazná, nebo i schopnost formulovat politickou agendu, kdy některé problémy se do politiky zařazují a jiné ne (Heywood, 2005). Je to projev smyslu pro zodpovědnost. Uspokojené motivy moci se pojí s pocity síly, nadvlády, prestiže, vytváření dojmů nebo získání obdivu (Winter, 1988). Mnozí autoři také poznamenávají, že moc znamená nejen měnit chování druhých lidí, ale také sama sebe. Moc je podle nich totiž

narkotikum, které nezůstává bez účinků na toho, kdo je užívá (Krejčí, 2004; Nakonečný, 1996).

Známý sociolog Max Weber moc definoval jako možnost uplatnění něčího přání nad přáním druhých (in Bedrnová, 2001, s. 10). Weber také z hlediska historického vývoje identifikoval tři základní pojetí moci: moc trestající, která především počítá s přiměřeným trestem (např. hrozba zbraní), moc kompenzační, která naopak operuje s odměnami (např. mzda, pochvala), a dále moc podmíněná, která stojí na změně přesvědčení a postojů a ve které významnou roli hraje komunikace a přesvědčování (např. reklama, politické kampaně) (Bedrnová, 2001).

Právě s podmíněnou mocí se výrazně spojuje moderní doba, ve které je moc ve svobodných zemích chráněna a omezována zákony, svobodou slova a vyjádření. Podmíněná moc je spojována s úlohou a významem jedince ve společnosti a ti, kteří ji chtějí uplatňovat využívají především osobního příkladu, komunikace a přesvědčování (Bedrnová, 2001). I politické strany uplatňují podmíněnou moc, když se skrze média pokoušejí prodat svůj program a svou image², aby tak do svých rukou získaly moc trestající i kompenzující a aby mohly ovlivňovat veřejnost. Na rozdíl od totalitních společností vyspělé industriální společnosti své občany ovládají manipulováním jejich potřeb skrze moderní technologie. Velkou částí politiky jsou tedy přesvědčovací manévry a správná image je pro dnešního politika mnohdy důležitější než všechno ostatní (Caprara, 2006; Keller, 2001)³. Všechny tři typy prosazování moci – trest, odměna a podmíněná moc – se většinou kombinují a prosazují zároveň (Bedrnová, 2001, Heywood, 2005).

Z hlediska zaměstnání lze silné motivy moci nalézt především u tzv. manipulačních povolání jako jsou policisté, učitelé, psychologové, ale i žurnalisté, duchovní a další, na rozdíl od lékařů a právníků (Nakonečný, 1996). Moc bývá ale obvykle ve společnosti především spojována

² Že správná image a pěkný vzhled ovlivňuje preference voličů ukazuje výzkum Surawski (2006) a Bailenson (2006). Problematikou utváření dojmů politiků se ve své práci zabýval rovněž Šerek (2007).

³ Zajímavou studii, jak lidé vnímají sebe prezentace politiků je práce Astrid Schütz (1998). Autorka zjistila, že chování politiků jako skákání do řeči žurnalistům, odbývání kritiků, kritické reakce na poznámky oponentů a osobní útoky na oponenty u voličů nevyvolávalo dojem síly politika, ale spíše toto chování pokládali za projev agrese a arogance. Naopak klidné reakce na kritiku, tématicky zaměřené útoky na oponenta a vysvětlování svých názorů a plánů se pokládalo za projev sebejistoty a odpovídající kompetence.

s politikou a jejími představiteli, neboť právě oni danou zemi řídí a uplatňují svůj mocenský vliv. Každý člověk se může politického života účastnit formou členství v politických stranách, v zájmových organizacích nebo v rámci občanské angažovanosti. Mocenský přístup a snaha o dosažení moci se však přirozeně nejvíce uplatňuje u členů politických stran (Bedrnová, 2001). Je také nezbytné si uvědomit, že výkon moci často vyžaduje spojence a podporu, což představuje určitou míru závislosti. Kdo něco požaduje musí obvykle něco obětovat, což ukazuje i na prvek závislosti mezi politikem a občanem (Nakonečný, 1996).

Jedním z často zmiňovaných neblahých důsledků moci je myšlenka, že moc lidi kazí. Již v 19. století si známý lord Acton povšiml, že moc korumpuje a absolutní moc korumpuje absolutně (in Krejčí, 2004, s. 210)⁴. Mnozí státníci skutečně nedokáží odolat pokušení získat si privilegia s mocí spojovaná a to za každou cenu. Důvodem je zřejmě i fakt, že se úspěšní politici často domnívají, že sláva a materiální výhody jsou projevem vztahu k jejich osobě a ne jejich funkci (Krejčí, 2004). Snaží se tak například zvýšit svůj podíl na vlastnictví – i skrze úplatky – a získat větší míru společenské prestiže.

Český politolog Oskar Krejčí (2004, s. 230) shrnuje negativní vliv moci na chování jedinců dokonce v časových dimenzích: „Zkušenost praví, že většina rozumných lidí do roka či dvou podlehne pozlátku moci, a to i v podmínkách, kdy mají minimální prostor pro samostatné rozhodování.“ Ztráta moci je pak podle autora značným psychickým šokem, podobným průvodním jevům při těžkém zranění. Mnozí, kteří dostanou druhou šanci a opět se ocitnou na dané pozici „propadnou mocenské narkomanii ještě hlouběji než při prvním dotyku moci“ (Krejčí, 2004, s. 230).

Důsledkem deformace moci je ovšem i její zbytnění, kdy člověk na významné mocenské pozici začíná veškeré uznání a výhody považovat za samozřejmé a začne se jich dožadovat. Může se dokonce začít považovat za lepšího člověka, který si zaslouží více než dostává, a na ostatní nahlíží jen jako na podřízené, kteří mají realizovat jeho rozhodnutí (Bedrnová, 2001).

⁴ Jedním ze známých výzkumů ukazujících na negativní vliv moci na chování lidí je experiment Philipa G. Zimbarda, který v 70. letech se studenty provedl dvoutýdenní simulaci vězení. Celý pokus byl však po šesti dnech ukončen. Brutalita studentů-dozorců byla překvapivě vysoká a stále rostla (Krejčí, 2004).

Projevem deformace moci jsou také negativní proměny v politické sféře společnosti, kdy jednotlivé strany vedou malicherné spory a boje s ostatními názorovými bloky. Boj nositelů moci o její udržení je rovněž častým projevem deformace moci, kdy člověk na vrcholné pozici nechce odejít a vede mnohdy značně nečistý boj, jehož předmětem je pouze moc jako taková a ne již služba společnosti (Bedrnová, 2001).

Touha po moci může být také jedním z motivů, proč se člověk rozhodne vstoupit do politiky. Známým jevem je úsilí politiků o významnější a mocnější pozici, které vede k tomu, že ve jménu kariéry mění politické strany a ideologie. Tento fenomén se netýká pouze české politické scény, ale lze se s ním setkat ve většině demokratických i jiných zemích. I samotný Winston Churchill například během své kariéry dokázal přestoupit z konzervativní strany k liberálům a znovu nazpět ke konzervativcům (Krejčí, 2004). Zda jeho pohnutkou byla touha po větší moci nebo spíše sociální zájmy, zůstává samozřejmě otázkou.

Významným proudem ve studiu politické činnosti je i hledisko psychoanalýzy. Základní myšlenkou, kterou její představitelé (ať již Freud, Adler nebo Lasswell) vyslovili, byla teorie, že touha po moci vyrůstá z potřeby nahradit a odstranit vlastní nedostačivost, tedy kompenzace. Tato hypotéza však nebyla nikdy empiricky potvrzena. V Amerických výzkumech politicky aktivních lidí z 50. až 70. let 20. století⁵ bylo zjištěno, že zákonodárci měli různou úroveň sebevědomí – ani výrazně vyšší, ani výrazně nižší. Při srovnání s vysokoškolskými studenty nebyly nalezeny rozdíly vůbec žádné. Z hlediska potřeby mít moc bylo dále zjištěno, že u politiků je motivace k získání moci často jen mírně nadprůměrná (Krejčí, 2004).

Jiné výzkumy naznačují, že moc sice nemusí být dominantní hodnotou pro všechny politiky, ale na významu získává na vyšších úrovních politických struktur. Ve studiích politických vůdců ze 60. let minulého století bylo zjištěno, že asi čtvrtina straníků na vyšší politické úrovni považuje ekonomický a politický zisk za zdroj uspokojení v jejich práci. Na úrovni okresů však stejné uspokojení mělo jen jedno procento politiků.

⁵ Jedná se například o studie Jamese Barbera.

Polovina z těchto regionálních politiků ale uvedla, že jim uspokojení přináší především práce pro jiné. Stejnou hodnotu však zdůrazňovala jen čtvrtina vrcholových politiků (Krejčí, 2004).

Motivací k vstupu do politiky může být kromě moci samozřejmě i potřeba statusu a uznání ze strany okolí, výzva vyrůstající z dané situace, pocit odpovědnosti, láska k sociálním kontaktům, altruismus nebo i sobectví a obrana před vykořisťováním (Krejčí, 2004). Motivace k politické aktivitě je tedy bezesporu velice pestrá. Z psychologického hlediska může být podle Krejčího (2004, s. 232) motivem i reálná sebereflexe, kdy člověk zhodnotí své schopnosti a dojde k závěru, že politika je oblast, kde by se mohl uplatnit, ať již ve prospěch svůj nebo druhých lidí. Pohnutkou může být i sebeaktualizace, kdy člověk v politické činnosti hledá naplnění svých aspirací a seberealizačních snah. Je zřejmé, že jeden motiv pro všechny politické aktivity nenalezneme. Výzkumy rovněž potvrzují, že u většiny politiků dochází ke kombinaci různých motivů úsilí o moc. Krejčí (2004) tak seskupil různé pohnutky k získání moci do několika hlavních skupin motivů, které se u politiků objevují:

1. Snaha mít moc a ovládat lidi – při této motivaci se může projevat agresivita a autoritářská osobnost. Tito politici typicky přeceňují svůj vlastní význam nebo reagují na svůj komplex méněcennosti.
2. Záliba ve vedlejších attributech moci jako prestiž, servis, peníze, sláva atp. Touha po moci tak u politika srůstá s touhou po majetku a své postavení vnímají jako cestu k bohatství.
3. Obliba politického řemesla, tedy moc jako zdroj uspokojení z práce – tato motivace se pojí se snahou dosáhnout nejen úspěchu, ale i tvořivých originálních výsledků. Součástí může být i touha po těsném kontaktu s lidmi.
4. Snaha využít moc k dosažení politických cílů – zde jde o použití moci jako sociálního nástroje za účelem pomoci druhým.
5. Snaha vyhnout se nadvládě „hloupějšího“, tedy snaha kontrolovat situaci spíše než vláda nad lidmi. Cílem je zde především úsilí o autonomii.

Jiní autoři definují základní motivy k politické činnosti velmi stručně a řadí k nim kromě moci i úspěch a afilaci (tedy potřebu přítomnosti jiných lidí) (Krejčí, 2004). Jelikož je každý politik, každý jedinec, výrazně

utvářen svou jedinečnou zkušeností i sociální pozicí, nelze politikům přiřknout jednu obecně uznávanou skupinu motivů. Ač je to překvapivé, politici mohou být poháněni dokonce i láskou k technologické stránce své činnosti jako jsou kampaně, vykonávání svých úředních funkcí nebo i zákulisní jednání. Peníze, které v rámci svých funkcí dostávají, je však motivují jen zřídka (Mills, 1966).

2.3. Politický vůdce

S politikou i uplatňováním moci je rovněž spojeno vůdcovství a pojem vůdce (leader). Je to nejautoritativnější člen skupiny nebo instituce, kterému skupina přiznává právo rozhodovat (Krejčí, 2004). Může jít o politického vůdce strany, státu, hnutí nebo jen davu. Vedení je pak proces, kdy jedinec vykazuje více vlivu než ostatní a prosazuje se především při formování cílů, naplňování úkolů a funkcí dané skupiny. Politický vůdce pomáhá skupině vybírat prostředky k naplnění jejích ambicí, plánuje, deleguje pravomoci, řídí, koordinuje, kontroluje činnost a organizuje skupinu k dosažení cílů. Jeho (nebo jejím) úkolem je ale také odvrátit frustraci, apatii a malomyslnost skrze transformace jejich přání a tužeb. (Krejčí, 2004).

Aby byl vůdce schopný přesvědčit lidi a strhnout je k požadované činnosti, musí disponovat náležitými psychickými kvalitami⁶ – ať již jde o vůdce formálního nebo neformálního. Základní psychickou charakteristikou vůdců je především autorita a úcta. Ta se zakládá na vážnosti a až poté na případném formálním postavení (Bedrnová, 2001; Krejčí, 2004). Pro úspěšné naplnění své vůdcovské role musí mít politik ale i další osobnostní kvality. Obecně řečeno politik musí mít specifický talent, určité kognitivní schopnosti, emocionální výbavu i fyzickou zdatnost (Krejčí, 2004).⁷

⁶ Zajímavým pokusem o nalezení souvislostí mezi úspěšností politiků a jejich pořadím mezi sourozenci je studie Somita (1994), který ovšem žádné korelace mezi těmito dvěma proměnnými nenalezl.

⁷ Zajímavé výsledky o vůdcovství a emocionalitě mužů a žen přinesla práce Ševčíkové (2006), která mimo jiné zjistila, že ženy na vedoucích pozicích mají výrazně maskulinnější rysy nežli jiné ženy, a dále že ženy obecně mají na „vůdkyně“ větší nároky než mají muži. Emocionalitou politiků a jejím vlivem na voliče se také zabýval Glaser (1998). Na vyšší míru narcismu u politiků naopak upozorňuje Hill (1998), na výraznější strukturovanost názorů politiků oproti běžným obyvatelům poukazuje Barton (1977).

Měl by být pracovitý, ochotný obětovat čas i vlastní finance, měl by být přiměřeně odolný vůči stresu⁸, dostatečně tvárný a zásadový, mít silnou vůli a vytrvalost. K jeho výrazným vlastnostem by rovněž měla patřit cílevědomost, usilovnost, iniciativa a energičnost; měl by být schopen pružně se přizpůsobovat změnám tématu, rychle vstřebávat nové informace, soustředit se a pohotově reagovat. Měl by mít odvahu riskovat, být schopen vzít zodpovědnost za svá rozhodnutí a měl by mít dostatečné sebevědomí. Nezbytné k ovládání skupiny je samozřejmě i řečnické umění a vysoká sociální kompetence, kdy politik je schopen pohotově komunikovat, dělat ve skupině přiměřené ústupky i jednat empaticky (Browning, 1964; Carlson, 1980; Dean, 2004; Galston, 1991; Krejčí, 2004).

Jiní autoři k předpokladům pro úspěšné vůdcovství přidávají neochvějnou odvahu postavenou na znalosti sebe sama a profese, sebeovládání, smysl pro spravedlnost, definitivnost rozhodnutí bez vyjadřování pochybností, pozornost maličkostem, spolupráci a kouzlo osobnosti (Hill in Bedrnová, 2001). Světoznámý Niccolo Machiavelli naopak profesionálním vůdcům doporučoval vypadat jako soucitný, spolehlivý, lidský, upřímný, zbožný a rovněž takovým i být – ovšem v případě potřeby je podle něj dobré být schopen přejít k postojům zcela protikladným (Bell, 1950; Machiavelli, 1997).

Případné nedostatky v osobních kvalitách je samozřejmě možné především u vrcholových politiků zastříti mediálním obrazem a obratností mluvčích a PR pracovníků⁹. Ve výsledku tak i na nejvyšších úrovních politiky mohou být úspěšní i lidé zcela obyčejní a nevýrazní. Krejčí (2004, s. 217) dokonce uvádí, že „politici a státníci jsou velice často málo vzdělaní lidé s různorodou intelektuální a mravní výbavou.“¹⁰ Většinou se

⁸ Zvýšenou míru psychického stresu oproti běžné populaci našel u členů britského parlamentu Weinberg (2003).

⁹ PR neboli public relations (styk s veřejností) jsou pracovníci, často žurnalisté, odpovědní za mediální obraz skupiny či jedince. Systematicky se snaží utvářet a formovat názory veřejnosti ve shodě s představami daného politika.

¹⁰ Otázka morálky ve vztahu k politice je jak známo velice relativní pojem obzvláště při porovnání odlišných kultur. Nabízí se nepřeberné množství příkladů, kdy jsou státníci nuceni podat demisi nebo je jejich reputace značně pošramocena vlivem jejich mimomanželského vztahu, snahy prosazovat přátele na lepší místa a vlivem korupčního jednání. Stejně přechyby jsou však v jiných zemích přinejmenším tolerovány, někdy jsou předmětem posměchu lidu, jindy jsou ignorovány. Příkladem jsou naprosto rozdílné reakce veřejnosti u aféry Billa Clintona na jedné straně a u mimomanželských vztahů několika českých politiků na straně druhé.

jedná o všední, průměrné osobnosti, které od ostatních lidí odlišuje pouze zvýšený zájem o politické dění a větší sebevědomí“.

3. POLITICKÁ OSOBNOST

Jedním z významných proudů výzkumu¹¹ politicky činných lidí je myšlenka, že osobnost daného jedince souvisí s jeho politickými postoji, hodnotami, jednáním i celkovou úspěšností (Simonton, 2001). Mnohé výzkumy potvrdily, že v některých politických hnutích se lze setkat s jistými osobnostními typy častěji než v jiných. Zajímavým poznatkem jsou například zjištěné rozdíly mezi pravicově a levicově orientovanými politiky, kdy bylo v nedávném českém výzkumu zjištěno (Hnilica, 2000, in Krejčí, 2004), že u levice se lze setkat především s kladným vztahem k spravedlnosti, s benevolencí a altruismem. Moc a úspěch byly naopak zjištěny spíše u pravicových politiků, u kterých významnou roli hrály především individualistické hodnoty. Levicová orientace se pojila s hodnotami kolektivistickými.

Obecně se ale v každém hnutí i politické straně vyskytují lidé s různým temperamentem, charakterem i inteligencí a současná politická psychologie spíše než v osobnosti vidí hlavní vliv na jednání politiků v situační určenosti, tedy že daná osobnost v určitých podmínkách provede určitou činnost (Krejčí, 2004; Winter, 2005).¹²

3.1. Machiavelismus

Významným proudem výzkumu osobnosti politiků jsou studie tzv. machiavelského syndromu, který se pojí s uměním předstírat, lstivostí, nekompromisní cílevědomostí a bezohledným uplatňováním vůle. Toto pojetí pak vychází z Machiavelliho díla, ve kterém lze identifikovat výrazně pragmatické a utilitární chápání politiky (Krejčí, 2004). Machiavelská osobnost projevuje v mezilidských vztazích city minimálně – ostatní lidi vnímá jako objekty k manipulaci, a nezajímá se ani o konvenční morálku – lež a podvody jí v rámci dosáhnutí cíle nejsou cizí, jsou to přesvědčiví lháři. U těchto lidí však chybí výrazná psychopatologie, neboť výrazné psychické poruchy by narušily schopnost manipulace. Důležitým

¹¹ O problémech, na které výzkum politické osobnosti naráží, hovoří Browning (1968) a Greenstein (1968).

¹² Zajímavým zamyšlením nad osobností dnešních politiků nabízí Reeves (2003), který upozorňuje na nedostatek energických a pro věc zapálených politiků v Britském parlamentu a současné poslance spíše připodobňuje k manažerům.

znakem je také minimální oddanost ideologii, kdy namísto usilování o dlouhodobé idealistické cíle se tito lidé snaží dosáhnout možných úspěchů tady a teď. Machiavelisté nejlépe pracují v stresujících, chaotických situacích, kde získávají výhodu především schopností být emočně rezervovaný a pohotově improvizovat (Deluga, 2001; Christie in Krejčí, 2004).

Ač mnozí politici i odborníci machiavelistické rysy otevřeně odmítají, zdá se, že jsou podobné aspekty a taktiky rozšířené mnohem více než se lidé domnívají (Deluga, 2001). Jedince s vysokým machiavelismem lze najít v rozličných politických stranách a hnutích, neboť tento osobnostní rys s ideologickou orientací očividně nesouvisí (Krejčí, 2004). Tito lidé se odlišují výraznou schopností stát na vítězné straně, což také ale znamená, že v dlouhodobější perspektivě jsou náchylnější ke změnám politické orientace v závislosti na proměnách dané situace (Výrost, 1998).

Zajímavé výsledky rovněž přinesl například i výzkum Delugy (2001), který ukázal na společné znaky machiavelistů a charismatických vůdců. Charismatický vůdce je člověk s přitažlivou osobností, která je schopna vytvářet o sobě představu kompetentního a vysoce efektivního člověka.¹³ Tito vůdci jsou často pro ostatní ideálním vzorem a v lidech jsou tak schopni vybudovat silnou oddanost předkládaným vizím. Jsou rovněž velmi zkušení v hodnocení, vyjadřování a kontrolování emocí vlastních i jiných lidí. Obecně je lze rozdělit na vůdce usilující o své vlastní blaho a vůdce více orientované na prospěch společnosti.

U charismatických vůdců stejně jako u machiavelistů Deluga identifikoval expresivní jednání zaměřené na pozitivní sebe prezentaci, proklamované sebevědomí i v situaci vnitřních pochyb, výraznou emoční kontrolu a touhu ovlivňovat druhé. Autor zároveň poukazuje na to, že machiavelismus – především prezentace svého sebevědomí, schopnost využívat svou moc k vytváření efektivních politických koalicí a emoční rezervovanost – se také pojí s úspěšností politiků, neboť jim tyto schopnosti umožňují efektivně naplňovat cíle (Deluga, 2001).

¹³ Vlivem osobnosti a charismatu politika na jeho úspěšnost se zabýval House (1991).

3.2. Politické typy

Výzkum osobností politiků přirozeně přinesl i snahu tyto jedince kategorizovat a zařadit dle různých hledisek do přehledných typologií.¹⁴ Vzniklo tak značné množství kategorizačních systémů založených na osobnostních rysech daného politika nebo jeho celkovém politickém stylu. V opozici k těmto snahám však stojí například i známý americký sociolog Ch. W. Mills, který myšlenku typologizovat politiky odmítá: „Významnější politikové nepředstavují žádný psychologický typ; nelze je roztřídit a porozumět jim z hlediska nějaké obecně uznávané skupiny motivů“ (Mills, 1966, s. 276).

Politický styl, podle kterého se političtí profesionálové nejčastěji kategorizují, znamená způsob, jakým politik jedná s těmi, které vede nebo chce vést, jak své přívržence mobilizuje a strukturuje, jakým způsobem vyjednává a přesvědčuje (Krejčí, 2004). V zásadě se jedná o ustálený způsob spojení tří politických aspektů – řečnictví, mezilidských vztahů a ochoty aktivně se své práci věnovat (Barber, 1985).

Ke klasickým dichotomickým dělením patří Machiavelliho dělení politiků na lvy a lišky. Jiní hovoří o křižácích a pragmaticích nebo hrdinech a manažerech. V zásadě se jedná o podobné typologie ukazující na dva zcela odlišné typy jedinců:

1. Hrdinský typ politika – přichází v době krizí, převratů a sociálních katastrof. Je to člověk schopen najít nové cesty, nová řešení situace, Ovlivňuje emoce masy, upevňuje nové hodnoty, situaci se snaží změnit k lepšímu. Je to sebevědomý a aktivní politik; častokrát je veden pocity výjimečnosti.
2. Manažerský typ politika – je prospěšný v době klidu, kdy se řeší konkrétní úkoly v rámci daného systému. Přemýšlí instrumentálně; především směřuje k získání prostředků na dosažení nejbližších cílů. Na rozdíl od politika-hrdiny si manažer méně věří, ale lépe naslouchá a má větší porozumění pro své okolí. Pracuje podle standardizovaných postupů. I u něj se vyskytují pocity výjimečnosti (Krejčí, 2004).

¹⁴ Projevem snahy o osobnostní rozbor a následné zařazení politiků do určitých kategorií je i výzkum Immelmana (1998), který podrobně popsal osobnosti dvou kandidátů na prezidentský úřad z roku 1996 – Billa Clintona a Boba Dolea. Wendt (1979) se naopak zabýval charakterem 24 amerických více prezidentů. Obecně se typologií osobností zabývá například i Balcar (1991).

Toto dělení odpovídá laickému odlišování politiků-úředníků a charismatických vůdců. Stabilizované liberální demokratické systémy, které se v dnešní době uplatňují v celém západním světě, přirozeně vytvářejí podmínky především pro „úředníky“ a budování jejich kariéry, neboť zde není příliš místa pro originalitu vůdců (Krejčí, 2004). Ti se naopak spíše uplatňují v různých diktaturách a revolučních hnutích.

Jinou typologii vytvořil americký politolog Harold Lasswell, který politické profesionály rozdělil do tří skupin – agitátor, administrátor a teoretik. Agitátor je člověk, který potřebuje velké publikum a neosobní vztahy. Nejdůležitější roli pro něj hraje emocionální odezva jeho posluchačů. Žije pocitem, že jeho práce je významnou misí. Na rozdíl od něj administrátorovi stačí malá stabilní skupina. Lidi vnímá jako objekty, které se mají řídit. Jsou to také lidé emocionálně přizpůsobiví. Posledním typem je teoretik, který se především zajímá o daný projekt a systém, o kterém rád diskutuje a polemizuje se svými protivníky (Lasswell in Krejčí, 2004).

Na osobnostních aspektech a charakteristikách založil svou známou kategorizaci prezidentů americký politolog James D. Barber (1985), který politiky rozdělil do čtyř typů na základě jejich aktivity a pasivity a dále pozitivně a negativně laděného cítění. Barber zdůrazňuje emoční prožívání daného politika, neboť právě emoce podle něj ovlivňují, jak politik na problémy nahlíží, kolik pozornosti jim věnuje, které informace a lidi považuje při řešení úkolů za podstatné a také které principy ve své práci uplatňuje. I Krejčí (2004) zdůrazňuje význam emocí a citové angažovanosti v politickém procesu například i při rozhodování a řešení problémů, které tak nemusí být čistě racionální ale i emotivní.

Barberova škála pozitivního-negativního cítění ukazuje na emocionální prožívání daného jedince vůči své práci, tedy jaké má pocity z toho, co dělá (Barber, 1985). Vnímá svůj politický život jako šťastný či smutný, povzbuzující či odrazující; v zásadě se zde odpovídá na otázku, zda ho politika baví, zda je spokojený. Škála pasivity-aktivity naopak ukazuje, kolik energie politik do své práce věnuje. Například Lyndon Johnson (prezident USA 1963-1969) byl známý tím, že svým pracovním dnem proletěl jako vichřice a spát chodil velice pozdě. Calvin Coolidge

(prezidentem 1923-1929) častokrát spal celých jedenáct hodin a během dne si ještě zdříml (Barber, 1985). Oboje krátké charakteristiky vypovídají o značně rozdílném energickém nastavení.

Aktivita ukazuje, co člověk dělá, cítění ukazuje, jak to prožívá. Obě škály jsou podle autora významným vodítkem k osobnosti daného jedince. Aktivně-pozitivní typ zdůrazňuje racionální řešení problémů, svoji práci si užívá, je sebevědomý a jeho cílem je dosažení výsledků (př. T. Jefferson, J. F. Kennedy). Aktivně negativní typ má výraznou potřebu být perfektní, je ambiciózní, trpí agresivními pocity a jeho cílem je získání a udržení moci (př. W. Wilson, R. M. Nixon). Pasivně-pozitivní typ má nízké sebevědomí ovšem proklamuje optimismus, je kooperativní, závislý a jeho cílem je získání lásky okolí (př. J. Madison, W.G. Harding). Poslední typ, pasivně-negativní, vstupuje do politiky, protože cítí povinnost v ní být, postrádá pružnost, má nízké sebevědomí a jeho snahou je zdůrazňování svých občanských zásluh (G. Washington, D. D. Eisenhower) (Barber, 1985).

Poslední z často užívaných typologií státníků obzvláště v mezinárodní politice je dělení na dva osobnostní typy – jestřáb a holubice. Jestřáb je politik tvrdé linie, jehož cílem je zvítězit. Svých cílů je ochoten dosáhnout i použitím síly, kompromisům se vyhýbá a nemá sympatie k cílům druhých. Holubice prosazuje měkkou linii, snaží se o dohodu. Je připravena zvolit kompromisní řešení a uznává mezinárodní organizace a mezinárodní právo ve vztahu k zajištění zahraničněpolitických cílů (Krejčí, 2004).

Při užívání těchto typologií je jako u každé kategorizace nutné vzít v úvahu, že se jedná o extrémní pozice a že u většiny politiků lze identifikovat rysy více než jednoho typu, ať se jedná o jakýkoliv systém dělení.

3.3. Ženy v politice

Stále významnějším tématem politické psychologie několika posledních desetiletí jsou studie žen v politice. Výzkumy se především zabývají jejich osobností, motivací, rozdíly mezi nimi a muži v politice i postoji voličů a médií k političkám. Důvodem rostoucího zájmu o političky je především fakt, že jich je v politice a to i na významných postech stále

více (zejména v tzv. západních demokraciích). Počet mužů v národních parlamentech a vládách ovšem ženy stále výrazně převyšuje. Příkladem je i česká politická scéna, kdy 86% členů Parlamentu ČR jsou v současné době muži a ženy jsou tedy zastoupeny jen ze 14%. Z přehledu českých vlád, tedy od 1.1. 1993, kdy vznikla samostatná Česká Republika, až do dnes, se na ministerském postu objevila žena ze 193 případů jen šestnáctkrát, což je v 8,3% případů. Ve skoro 92% případech tedy ve vládě seděli muži.

I statistiky Inter-Parliamentary Union, nadnárodní organizace, jejímiž členy jsou parlamenty 140 zemí světa, ukazují na nevyvážené zastoupení žen na rozhodujících pozicích. V průměru jsou ženy zastoupeny v poslanecké sněmovně nebo v senátu na celém světě z 17,7%. Výrazné jsou ovšem regionální rozdíly, kdy přes 20% žen je v parlamentech v Evropě (zejména v severských zemích), a severní a jižní Americe, kolem 17% v Asii a afrických státech na jih od Sahary, 15% v zemích Pacifiku a pouhých 9% v arabských zemích (Inter-Parliamentary Union, 2007).

I moderní historie ovšem zaznamenala a stále více poukazuje na množství žen, které dosáhly velice významných a mocných pozic na celostátních úrovních – například premiérky Margaret Thatcher, Indira Gandhi¹⁵, Sirimavo Bandaranaike nebo mnohé ministryně (Madeleine Albright), senátorky, poslankyně, nebo dokonce kandidátky na prezidentský úřad (Hillary Clinton).

Liší se tyto úspěšné ženy a ostatní političky od mužů? Může mít pohlaví nějaký vliv na politický výkon jedinců? Jedním z pohledů na tuto problematiku je perspektiva biologie. Někteří odborníci, kteří zkoumali rozdílné využití mozkových hemisfér u mužů a žen například uvádějí, že ženy mají při rozhodování holističtější, intuitivnější pohled na politiku a jsou tedy schopné činit lepší rozhodnutí než muži. Mužské politické elity pak sice přemýšlejí logicky a analyticky, ovšem informace, na kterých se jejich myšlení zakládá jsou vybírány zaujatě. Ve svých politických rozhodnutích se tak často mýlí (Krejčí, 2004, s. 63)¹⁶.

¹⁵ Velmi podrobnou studii osobnosti a politické kariéry Indiri Gandhi přinesla Blema Steinberg (2005)

¹⁶ Problematikou rozhodování politiků a vlivem emocí při řešení složitých situací se zabývá Glad (2003), Heywood (2005) a Krejčí (2004).

Ve starším výzkumu Constantiniho (1972), který se zabýval osobností političek v Kalifornii, bylo zjištěno, že u těchto žen k nejvýraznějším rysům patřilo sebevědomí, asertivita, energičnost, rozhodnost, inteligence, pracovitost, ale našly se i znatelné obavy a postoje ambivalence k vlastní pozici. V porovnání s ostatními ženami v běžné populaci byly političky více energické, rozhodnější a ambicióznější. Stejně rozdíly lze ale identifikovat při porovnání mužů politiků a nepolitiků. Političky naopak oproti ostatním ženám méně skórovaly na škálách „poddajnost“ a „poníženost“. Přesto jejich sebevědomý a energický přístup k životu byl komplikován pochybami a starostmi o jejich pozici ve společnosti. Stejně tak jejich značná snaha dosáhnout úspěchu byla zabarvena i výraznou opatrností a ohledy na pravidla slušnosti.¹⁷ Tyto aspekty se neobjevovaly ani u běžných žen ani u politiků mužů. Oproti politikům sice političky pracovaly více a tvrději, ale také byly ustaranější. Od mužů se také lišily výraznějším uplatňováním sebe kontroly.¹⁸

K podobným výsledkům došel i Bachtold (1976), který zjistil, že oproti jiným lidem se političky více kontrolují a více spoléhají na skupinu. Zároveň jsou ve své práci svědomitější¹⁹, pečlivější a společenštější. Oproti ženám v běžné populaci se pak jedná o ženy chytřejší, asertivnější, méně konzervativní a více ochotné riskovat. Jejich osobnostní profil se však výrazně podobal mužům stejné profese, tedy politikům. Politici i političky běžnou populaci převyšovali inteligencí a ochotou riskovat.

Z hlediska motivace Constantini (1972) mezi muži a ženami našel mnohé rozdíly. Muži obecně více udávali jako svou motivaci k vstupu do politiky úsilí o získání moci, vlivu, prestiže nebo materiálních výhod, a dále i snahu poznat nové lidi. U žen se naopak výrazně uplatňoval smysl pro loajalitu dané straně a jejím ideám a také snaha ovlivnit program strany a její další směřování.²⁰ Z dalších motivů ženy vyzdvihovaly službu veřejnosti. Z hlediska politického směru pak byly političky oproti mužům

¹⁷ Rovněž Smith (2005) poznamenává, že ženy obecně více než muži berou ohledy na etické otázky a výrazněji se u nich uplatňuje smysl pro čest. Proto i voličky přísněji hodnotí přestupky a pochybení politiků nežli voliči.

¹⁸ Výraznější míru sebekontroly zjistila ve svém vzorku žen na vedoucích pozicích i Ševčíková (2006).

¹⁹ Svědomitost u politiků se zabýval i McCann (2005), který v souboru 32 amerických prezidentů našel pozitivní korelaci mezi svědomitostí a délkou života. Svědomitější politici se tedy dožívali vyššího věku.

²⁰ O stejné motivaci u političek hovoří i Stewart (1986).

liberálnější.²¹ Muži pak více usilovali o vyšší pozici na celostátní úrovni, kdežto ženy si především budovaly kariéru v rámci stranické hierarchie.

Mnozí autoři rovněž upozorňují na existenci stereotypních postojů ať již na straně politiků tak i voličů. Voliči tak nejčastěji spojují kompetence političek se sociálními tématy jako je chudoba, zdravotní péče, vzdělání, životní prostředí, rodinné záležitosti, péče o důchodce a děti. Naopak u mužů se předpokládá větší zájem a také větší schopnosti v otázkách ekonomiky, obchodu, zemědělství, obrany a zločinnosti (Dolan, 2004).

Postoje voličů byly někdy pokládány i za hlavní příčinu malého počtu žen v politice. Velké množství novějších studií ovšem zjistilo, že obecně dnes mají ženy stejné šance na zvolení jako muži. Přirozeně je náhled voličů na političky zkreslený a stereotypní, což ovšem neznamena, že jsou ženy systematicky znevýhodňované (Smith, 2005). Dokonce i mediální zpravodajství je dnes k političkám mnohem vyváženější než tomu bylo v minulosti, nebo ženy dokonce zvýhodňuje (Jalalzai, 2006).²²

²¹ Ke stejnému závěru došel Dolan (2004).

²² Výzkum Jalalzai (2006) ukazuje proměnu postojů médií, které o političkách informují. V současnosti lze podle autorů identifikovat významný odklon od snah publikovat minimální počet článků o ženách v politice, od zdůrazňování tradiční role ženy (typické byly otázky na schopnost političky zvládnout kariéru a rodinu) a zdůrazňování fyzických aspektů (vzhled političky). V současnosti se zdají být tyto nešvary postupně odbourávány a političky se těší podle autorů stejné pozornosti médií jako politici.

4. KARIÉROVÉ KOTVY

4.1. Vnitřní a vnější kariéra

Začneme-li se zabývat konceptem Scheinových kariérových kotev, který je zásadním aspektem naší práce, je nejprve nezbytné zjistit, co pojem kariéra konkrétně představuje, neboť se může pojit s různými a mnohdy značně odlišnými konotacemi ať již pozitivními či negativními²³. Obecně se kariéra pokládá za postup v zaměstnání, který se odehrává na časové ose. Odráží nejen potřeby, motivy a profesní cíle člověka, ale i očekávání společnosti, že jisté druhy činnosti přinášejí náležité finanční i jiné odměny (Arnold, 2005; Schein, 1974). Kariéru lze definovat jako „dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál“ (Bělohlávek, 1994, s. 11).

Na kariéru lze ovšem nahlížet ze dvou pohledů. Zaměříme-li se na daného jedince, na to jak se jeho profesní život vyvíjí a jak jej on sám vnímá, pak se budeme zabývat tzv. vnitřní kariérou. Každý pracovník má určité představy o své práci a roli, kterou ve svém profesním životě hraje. Jedná se tedy o subjektivní záležitost postihující postoje i zkušenosti daného jedince (Bělohlávek, 1994; Schein, 1990a).

Z pohledu zaměstnavatelské organizace však lze hovořit o kariéře vnější, která představuje konkrétní kroky, které je nutné učinit, aby pracovník mohl v dané společnosti působit a dále postupovat (Schein, 1990a, s. 9). K dosažení určitého postu je tak nezbytné nejprve ukončit jistý druh a úroveň vzdělání a mít požadované zkušenosti. O vnější kariéře se lze dočíst z životopisů jednotlivých pracovníků. Co zde ale chybí, jsou informace, jaké si člověk kladl cíle, zda se mu je podařilo naplnit a pokud ne, jak se s tím vyrovnával (Bělohlávek, 1994).

Tuto subjektivní rovinu nalézáme u vnitřní kariéry, která je rovněž základem Scheinova konceptu kariérových kotev. Ve své longitudinální studii totiž zjistil, že u většiny lidí se během jejich pracovního života formuje velmi silné sebepojetí, které jejich vnitřní kariéru udržuje

²³ Příkladem by mohl být negativní nádech poznámek o ženě či muži, který je tzv. kariérista, což implikuje tvrdost, necitlivost a snad i nekorektní jednání (výstižná jsou úsloví jako „má široké lokty“ nebo „jde přes mrtvoly“).

homogenní a to i navzdory dramatickým změnám v kariéře vnější (Schein, 1996). Právě toto subjektivní pojetí pak Schein nazval kariérovou kotvou.

4.2. Vznik a vývoj kotev

Koncept kariérových kotev původně vznikl na základě 13leté longitudinální studie, kterou americký psycholog Edgar H. Schein začal v roce 1961 na MIT Sloan School of Management v Cambridge, MA, USA. Původním účelem studie bylo zjistit, jakým způsobem probíhá socializace pracovníka v organizaci a jak jej daná organizace ovlivňuje. Otázkou například bylo, jakým způsobem jsou hodnoty člověka ovlivněny jeho zkušenostmi v určité organizaci (Schein, 1974).

Studie se zúčastnilo celkem 44 absolventů školy, jejichž profesní dráhu Schein sledoval a zaznamenával skrze periodická interview a testování. Povšiml si, že přestože konkrétní průběh kariéry jednotlivých absolventů byl odlišný, důvody, které respondenti pro svá profesní rozhodnutí udávali, stejně jako vzorec prožívání událostí v jejich práci, byly překvapivě konzistentní (Schein, 1990a). U každého z nich postupem let a získáváním zkušeností nabíralo určité téma zásadní význam pro jejich pracovní spokojenost. Když pak vyzkoušeli zaměstnání, které jim úplně nevyhovovalo, udávali, že je to opět táhlo zpátky – a odtud připodobnění ke kotvě (Schein, 1990a).

Na základě studie s absolventy MIT a na základě rozhovorů s několika sty manažerů, učitelů a pracovníků různých dalších profesí, Schein pojmenoval nejprve pět a později na základě výzkumu dalších kolegů v 80. letech (např. C. Brooklyn Derr) celkem osm kariérových kotev (Schein, 1990b). K jednotlivým typům kotev své subjekty přiřazoval podle toho, jaké důvody měli pro svá profesní rozhodnutí, jak měnili zaměstnání a přestupovali do jiných firem, co v životě hledali a jak nahlíželi na svou budoucnost (Schein, 1974).

Kariérová kotva je subjektivní pojetí pracovní kariéry člověka zahrnující obraz o jeho talentu a schopnostech, o jeho potřebách a motivech a o jeho postojích a hodnotách (Schein, 1990a). Tento sebeobraz se vytváří v průběhu let na základě pracovních zkušeností. Reálný sebeobraz však pracovník nemůže podle Scheina mít, dokud dostatečně skrze profesní

zkušenost neporozumí vlastním motivům, hodnotám i schopnostem (Schein, 1990b). Mnozí mladí lidé, kteří se touží stát manažery firmy, například nevědí, že nemusí mít ty správné schopnosti pro práci s lidmi nebo i když je mají, že je taková práce nemusí bavit (Schein, 1980).

Kromě vlivu vlastních pracovních zkušeností při formování kariérové kotvy Schein (1974) rovněž uvažoval o vlivu vzdělání a zaměstnání rodičů. U lidí s kotvou Podnikatelské kreativity (viz. dále) například našel velký počet případů, kdy oba rodiče pracovníka byli vysokoškolsky vzdělaní. Podobně Schein viděl určitou souvislost mezi danou kotvou a prvními výkony člověka ve škole (Schein, 1974). Tyto domněnky by naznačovaly, že kariérové kotvy se začínají formovat již mnohem dříve než po nástupu do prvního zaměstnání. Spolehlivou odpověď na tuto problematiku by mohly dát jen podrobnější výzkumy.

Do prvního zaměstnání lidé přicházejí s různými představami, ovšem s minimem informací o nich samých, o svých schopnostech a talentu. První roky jsou tak především dobou, kdy se pracovník učí – nejen o své práci a organizaci, pro kterou pracuje, ale také o sobě a svém vztahu k danému zaměstnání. Jeho sny a představy častokrát narážejí na realitu a člověk ztrácí iluze nebo je zklamaný. Nejdůležitějším faktorem, který pracovníkovi napomáhá poznat své profesní preference a postoje, je nutnost rozhodovat se a volit si z nabízených možností. V takové situaci pak na povrch vystupují základní potřeby a hodnoty, které člověk v zaměstnání hledá. Skrze volbu zjišťuje, co je pro něj skutečně důležité (Schein, 1980, 1990a).

Postupem času člověk nasbírá dostatek pracovních zkušeností, učiní dostatek rozhodnutí a dostane se mu dostatek zpětné vazby na to, aby o sobě získal jasnější obraz – je tedy v určité oblasti zakotven. Jeho další kariérová rozhodnutí jsou tak racionálnější, neboť člověk nyní vědomě bere do úvahy své potřeby, schopnosti i postoje. Po letech²⁴ vyformované kariérové sebepojetí člověka stále zřetelněji usměrňuje a jako kotva omezuje možnosti kariérových rozhodnutí. Kariérová kotva je částí

²⁴ Schein udává, že vyformování kariérové kotvy trvá pět až deset let (Schein, 1990b).

sebeobrazu člověka, které by se i při náročném rozhodování nikdy nevzdal (Schein, 1990a).

Může se samozřejmě stát, že momentální pracovní pozice neodpovídá kariérové kotvě daného jedince. Zde častokrát do hry vstupují vnější vlivy, nad kterými pracovník nemá kontrolu. Ekonomické okolnosti nebo náhlá nemoc v rodině může například zabránit člověku jít cestou, která by odpovídala jeho profesnímu sebepojetí. Člověk na takové pozici může relativně dobře fungovat, ovšem jeho pracovní spokojenost je nízká, což i potvrdilo množství studií (např. Igarria, 1991; Danziger, 2006). Jakmile však člověk získá příležitost a okolnosti se změní, častokrát ihned nastoupí na cestu ve shodě s jeho kariérovou kotvou (Schein, 1990a).

Jakmile pracovník získá víceméně přesný sebeobraz o své kariéře, jakmile se zakotví, tento sebeobraz je podle Scheina (1990a) velmi stabilní a během života se v podstatě nemění. Autor připouští, že kotva se může změnit, pokud člověk systematicky získává zkušenosti a zpětnou vazbu, která mu jasně brání dále se držet svých dosavadních iluzí. Příkladem je umělec, který opakovaně není schopen vytvořit dílo podle svých vlastních představ. Pokud však tyto informace a omezení vnímá pouze jako dočasné, jeho sebeobraz změně nepodléhá (Schein, 1990a).

Lidé, kteří ve středních letech radikálně změní svou vnější kariéru, mnohdy ve skutečnosti usilují o naplnění představ, které vždy o své kariéře měli. Nikdy však neměli šanci dělat, co ve skutečnosti chtěli. Jeden IT konzultant s Technicko-funkční kotvou (viz. dále) například vždy toužil studovat práva, což se mu také díky nečekanému dědictví a přísunu financí podařilo. Po absolvování školy si na menším městě otevřel advokátní kancelář a ve své práci využil mnohé z poznatků, které získal při práci jako IT konzultant. Jeho kotva nadále zůstala Technicko-funkční (Schein, 1990a).

4.3. Typy kotev

Kariérová kotva je „motivační/postojový/hodnotový syndrom“ (Schein, 1974, s. 13). Nejedná se o pokus osobnostní kategorizace lidí, ale spíše o snahu zachytit směřování člověka v rámci jednoho konkrétního aspektu jeho života a to k práci. Co daný člověk ve svém zaměstnání hledá,

o co usiluje, to mnohdy z názvu jeho pracovní pozice nelze vyčíst. Formální názvy funkcí nebo postupy v kariéře různých lidí, které se navzájem velmi podobají, mohou ve skutečnosti odrážet značné rozdíly v kariérovém zakotvení daných pracovníků (Schein, 1974).

I názvy jednotlivých kotev, přestože jsou výstižné, mohou být zavádějící a je proto nutné dobře se seznámit s jejich obsahem²⁵. Kotvy se samozřejmě v praxi mohou do jisté míry překrývat, tedy že každý člověk je zakotvený ve více oblastech. U většiny lidí je ovšem možné objevit jednu hlavní kotvu, která je nejdůležitějším faktorem usměrňujícím pracovní život jedince (Schein, 1974). Nicméně proti existenci jen jediné kotvy vystupuje Bromley H. Kniveton se svou studií manažerů (2004), který poukazuje na to, že jen asi 50% jeho respondentů výrazně preferovalo jen jednu kotvu. U ostatních zaujímaly dvě až tři kotvy stejně významné místo.²⁶

Autor konceptu kariérových kotev uvádí, že následujících osm kategorií vždy při jeho výzkumu stačilo k zařazení daných subjektů k jednomu typu (Schein, 1990b). Nebrání se ovšem myšlence, že další výzkumy a rozhovory s jinými typy subjektů mohou způsobit, že bude třeba identifikovat a pojmenovat další typy kotev.

1. Technicko-funkční kompetence

U lidí s touto kotvou se projevují značné schopnosti a motivace u jednoho druhu pracovní činnosti. Jejich pole působení a obsah práce je tím, co je nejvíce zajímá. Především usilují o to, aby mohli využít svůj talent a znalosti. Zároveň je uspokojuje pocit, že jsou ve své oblasti odborníky. Častým problémem těchto lidí je hrozba, že jejich poznatky a schopnosti zestárnou, proto neustále usilují o další vzdělávání a rozšiřování obzorů. Svůj statut i identitu odvozují od své specializace, kterou neustále rozvíjejí. Příkladem je obchodník s dobrými schopnostmi prodat výrobek, finanční poradce, jehož největším potěšením je řešit složité investiční

²⁵ Například kotva Služba se objevuje nejen u lidí, kteří chtějí pomoci druhým lidem („sloužit“), ale i u těch, kteří se snaží uplatnit realizaci svých nápadů a myšlenek. Ty již mohou být od snahy pomáhat druhým značně vzdálené.

²⁶ K dalším autorům, kteří upřednostňují koncept nejen primární, ale i sekundární případně terciární kotvy patří i Feldman a Bolino (1996).

problémy, nebo i učitel, kterého těší nabyté znalosti a přehled o jeho oboru (Schein, 1990a).

Důležitým faktorem pro pracovníky s Technicko-funkční kotvou je, že jejich práce obsahuje výzvu. Pokud nemohou využít své schopnosti a talent, okamžitě je pro ně práce nezáživná a směřují k jiným činnostem. Po svých nadřízených rovněž požadují absolutní autonomii při provádění zadaných úkolů, častokrát se dožadují neomezených zdrojů – finančních i lidských. Sklony ke konfliktům s manažerským vedením jsou přirozeně nasnadě (Schein, 1990a).

Povýšení do manažerských nebo příliš obecných pozic, kde nemohou své odborné znalosti využívat, je pro takto zakotvené jedince nepřijatelné. Zároveň očekávají, že odměnu dostanou v závislosti na svých schopnostech a především vzdělání a dosavadních zkušenostech. Typickou tendencí je pak porovnávat plat se stejně vzdělanými pracovníky v jiných organizacích. O zaměstnanecké výhody a bonusy se ovšem příliš nezajímají; výše výplaty je pro ně základní. Nejvíce si cení hodnocení ze strany ostatních odborníků v jejich poli působnosti (Schein, 1990a).

2. Obecná manažerská kompetence

Hlavním zájmem lidí s kotvou Manažerské kompetence je management. Usilují o získání takových schopností, které jsou nutné pro další postup v hierarchii organizace až na pozice, kde budou zodpovědní za klíčová rozhodnutí firmy ovlivňující celkový úspěch dané organizace. Oproti Technicko-funkčním lidem nahlíží na specializaci jako na past, do které nechtějí spadnout. Naopak se snaží získat schopnosti ve vícero oblastech. Aby uspěli, musí mít nejen analytický talent, ale také schopnosti v interpersonální oblasti. Pro zvládání krizí, mezilidských konfliktů i značné zodpovědnosti je důležitá rovněž emoční odolnost (Schein, 1990a).

K nejdůležitějším hodnotám těchto lidí patří postup v hierarchii organizace směrem k větší zodpovědnosti, většímu počtu podřízených, které je třeba vést a k většímu platu. Nejvíce je těší zajímavá, proměnlivá práce, skrze kterou se tito lidé mohou podílet na úspěchu celé firmy. Za svou snahu očekávají náležitou (a dosti vysokou) odměnu spolu se zvláštními bonusy a jistotami do budoucna. Rovněž očekávají, že budou

povýšení na základě svých zásluh a dosažených výsledků. Nejvíce si cení pochvaly ze strany svých nadřízených (Schein, 1990a).

3. Autonomie a nezávislost

Pracovníci s kotvou Autonomie jsou neradi svázáni jakýmkoliv pravidly druhých lidí, ať to je pracovní doba nebo normy a dané postupy organizace. Převládá u nich potřeba pracovat na věcech podle sebe, svým vlastním tempem a způsobem. Přirozeně tak mají tendence usilovat o nezávislé povolání a činnost. V oblasti obchodu se mohou zabývat konzultováním, výzkumem, průzkumem trhu nebo finančními analýzami (Schein, 1990a).

Určitou míru autonomie samozřejmě vyhledává každý pracovník. Ne u všech je to však výsostně důležité téma, aby kvůli tomu například odmítli lépe placenou ale více omezující pracovní pozici.²⁷ Lidé s kotvou Autonomie dávají přednost dostat jasně daný úkol, který má být do jisté doby splněn a spadá do pole specializace daného člověka. Způsob a časové rozvržení plnění daného projektu by však mělo být ponecháno na něm samotném (Schein, 1990a).

Přirozeně si tito lidé nejvíce cení povýšení na pozici nabízející ještě více svobody a nezávislosti. Očekávají, že budou povýšeni na základě dosažených výsledků, ovšem více než povýšení v rámci organizace je zajímají odměny, které si lze odnést s sebou – tedy doporučení, ocenění nebo medaile. Z charakteristiky těchto lidí je zřejmé, že jen málo společností a organizací je schopno plně uspokojit potřeby a požadavky pracovníků s kotvou Autonomie (Schein, 1990a).

4. Jistota a stabilita

Někteří lidé v zaměstnání především usilují o to, aby měli jistotu a aby mohli budoucí události dobře předvídat a v klidu je očekávat. Podobně jako u ostatních kotev, každého člověka určité jistoty v práci zajímají. Pro lidi s kotvou Jistota je však toto téma tak zásadní, že ovlivňuje všechna

²⁷ Schein (1990a) uvažuje, že extrémní potřeba autonomie se může vyvinout u velmi vzdělaného člověka. Tuto souvislost našli např. autoři výzkumu jihoafrických manažerů (Igbaria, 1995, in Lemrová, 2005), kde pracovníci s vyšším vzděláním více preferovali kotvu Autonomie. Důvodem může být fakt, že škola člověka učí hodnotám absolutní soběstačnosti a zodpovědnosti za sebe. Zde je ovšem nutné vzít do úvahy školský systém a především rozdílnost hodnot a postojů, které jsou žákům a studentům předkládány v různých systémech. Soběstačnost a ochota vzít za své činy zodpovědnost jistě není na prvním místě při studiu na VŠ v České republice.

kariérová rozhodnutí. Přirozeně usilují o zaměstnání v organizacích, které málo propouští, poskytují dobré podmínky při odchodu do důchodu a které mají pověst stabilní a spolehlivé společnosti. Zároveň je nejvíce uspokojuje typ zaměstnání, kde se očekává stálý a předvídatelný výkon, což také odpovídá nastavení mnoha administrativních pozic ve velkém počtu společností. Výměnou za jistoty a zaměstnanecké výhody tito lidé ochotně plní všechny úkoly podle potřeb zaměstnavatele tak, jak je jim řečeno. Často je tak ostatní vnímají jako lidi s nedostatkem ambicí a vlastních cílů (Schein, 1990a).

5. Podnikatelská kreativita

Lidé s kotvou Podnikatelské kreativity mají silnou potřebu vytvářet vlastní nové podniky, služby a produkty, ať již založením zbrusu nové organizace nebo převzetím již založené společnosti a jejím přeformováním. Mírou úspěchu jsou pro tyto pracovníky především peníze. S lidmi zakotvenými v Autonomii mají tito lidé společnou touhu vést vlastní podnik. Podnikatelská kreativita se ovšem především projevuje silnou potřebou ukázat, že člověk umí nový podnik vytvořit. Než je společnost úspěšná často je nutné Autonomii ale i například Jistotu úplně obětovat (Schein, 1990a).

Tito pracovníci chtějí neustále vytvářet nové věci a snadno je práce znudí. Ve své společnosti tak buďto pracují na dalších inovacích firmy, nebo ztrácí zájem, podnik prodají a založí si jiný. Jsou to lidé, kteří neustále potřebují výzvu. Jejich hodnotou je vlastnictví – chtějí být vlastníky patentů i akcií organizace, ve které pracují (Schein, 1990a).

6. Služba a oddanost věci

Lidé s kotvou Služba si vybírají zaměstnání podle hodnot, které skrze danou pozici budou uplatňovat. Hodnoty je zajímají více nežli schopnosti, které je třeba pro danou práci mít. Nějakým způsobem chtějí změnit svět k lepšímu. Patří sem například pracovníci pomáhajících profesí – lékaři, sociální pracovníci nebo učitelé. Značná oddanost věci je ale vlastní také obchodním manažerům či výzkumníkům. Projevují se u nich hodnoty jako pomoc lidem, služba lidstvu jako takovému a úsilí pomoci vlastní zemi (Schein, 1990a).

Lidé s touto kotvou především chtějí pracovat tam, kde mohou danou organizaci ovlivňovat ve shodě s vlastními hodnotami a představami. Peníze pro ně nejsou tím hlavním a očekávají spravedlivé ohodnocení výkonu a ocenění, která si lze odnést. Spíše než peníze tito lidi potěší povýšení na pozici s větším vlivem a svobodou působení na ostatní (Schein, 1990a).

7. Pravá výzva

Lidé s kotvou Výzvy mají postoj, že cokoliv dokáží, cokoliv překonají.²⁸ V jejich pojetí je úspěch překonáním nemožných překážek, vyřešením neřešitelného problému nebo poražením obzvláště náročného soupeře. Někteří tak stále mění zaměstnání ve snaze zabývat se ještě obtížnějšími problémy. Změna a možnost vyzkoušet své schopnosti je pro ně velmi důležitá. Jedná se častokrát o obchodníky, profesionální sportovce nebo i manažery, kteří vidí svou kariéru jako dennodenní zápas, kde zvítězit znamená vše (Schein, 1990a).

8. Životní styl

Kotva Životní styl se objevuje u pracovníků, kteří zaměstnání a kariéru nepokládají za příliš významnou v jejich životě. Nejen že usilují o rovnováhu pracovního a osobního života, ale především chtějí propojit nároky vlastní, rodiny i kariéry. Více než cokoliv jiného chtějí být tito pracovníci flexibilní. Oproti lidem zakotveným v Autonomii, pro které je pružnost rovněž důležitá, lidé s kotvou Životní styl ochotně pracují pro danou organizaci, ovšem když je potřeba, chtějí mít možnost jednat podle svých preferencí (snížení úvazku pokud to životní okolnosti vyžadují, pružná pracovní doba, práce doma atp.). Přestože poprvé byla tato kotva identifikována u žen, objevuje se často i u mužů, což je zřejmě odrazem změn ve společnosti a přibýváním žen, které si budují vlastní kariéru (Schein, 1990a).

4.4. Kotvy, profese a další charakteristiky

Otázkou rozložení kariérových kotev v populaci nebo v jednotlivých profesích se zabýval i Schein (1996), který již v 70. letech minulého století

²⁸ Původně tuto kotvu v 80. letech minulého století identifikoval profesor C. Brooklyn Derr u námořních důstojníků, kteří se soustředili pouze na svůj trénink a maximální zdokonalení schopností, aby v případě války nebo konfliktu nepříteli porazili (Schein, 1990b).

publikoval zjištěné kotvy u Americké populace. Zhruba 25% Američanů tak v jeho výzkumech mělo kotvu Manažerské kompetence, 25% Technicko-funkční, po 10% měly kotvy Autonomie i Jistota a zbylá procenta náležela k ostatním kotvám.

Profese

Myšlenka, že určité profese jsou typické pro pracovníky s jistým kariérovým zakotvením, byla a dosud je významným tématem mnohých výzkumů pracovní psychologie a dalších oborů. Ovšem Schein upozorňuje, že ve většině profesí jsou vždy zastoupeny všechny kotvy, i když některé mohou samozřejmě převládat. Zajímavým zjištěním bylo například rozvrstvení kotev u studentů managementu, u kterých lze očekávat především kotvu Manažerské kompetence. Ta se však v Scheinově (1996) výzkumu se studenty objevila jako primární pouze ve 25% případů. Dokonce i u manažerů na střední úrovni a u nejvyšších vedoucích pracovníků firem se tato kotva objevuje ve více než 50% případů jen zřídka kdy. Stejně významnou kotvou jako Manažerská kompetence byla u Scheinova vzorku také Technicko-funkční kotva. Tyto dvě kotvy se rovněž umístily na prvních místech u studie Smitherse (1985), které se zúčastnili techničtí manažeři působící ve veřejném a v soukromém sektoru. Mezi oběma skupinami nebyly nalezeny významné rozdíly.

Nejnovější studie kotev u manažerů z roku 2004 (Kniveton) rovněž vyhodnotila jako významnou kotvu Manažerské kompetence, ovšem ta se umístila až na druhé místo za Službou. Rozdíly ve výsledcích zřejmě poukazují na problematiku zobecňování výsledků studentů daného oboru (Scheinův výzkum) na pracovníky, kteří jsou již skutečně zaměstnaní a jejichž zkušenosti se značně liší. Odlišnosti především ve vztahu k nárůstu preference kotvy Služby zřejmě také souvisí se současným trendem ve společnosti v oblasti humanismu, ekologie a zodpovědném jednání (Kniveton, 2004)²⁹.

Další výsledky o kariérovém zakotvení pracovníků určité profese přinesla studie zaměstnanců z oblasti informačních systémů (Igbaria, 1992), ve které autoři použili zkrácenou verzi Scheinova dotazníku jen s 25

²⁹ Postupný nárůst lidí s primární kotvou Služba Schein (1996) vzhledem k probíhajícím společenským změnám předvídal.

položkami oproti původním 41. U tohoto souboru pak zjistili, že primární kotvou respondentů byla Jistota zaměstnání³⁰ a Služba, nejméně preferovanou pak byla Technicko-funkční kompetence (Igarria, 1992). Podobné výsledky přinesl i výzkum pracovníků v oblasti informačních systémů tentokrát ovšem z řad Amerického vojenského letectva. Respondenti rovněž vysoce skórovali u kotev Jistota zaměstnání a Služba a dále i Životní styl (Wynne, 2002).

V jiné studii pracovníků s informačními systémy (Igarria, 1991), kde byl použit dotazník s osmi typy kotev, však byla nejčastěji zastoupena Manažerská kompetence a Technicko-funkční kompetence; na posledním místě pak byla kotva Podnikatelské kreativity. Rozdílnost výsledků této a výše uvedené studie mohla být způsobena nejen použitím odlišných metod ale i vlastním složením souboru a zastoupením jednotlivých pozic v rámci organizace (např. softwaroví inženýři a aplikační programátoři vykazovali spíše Technicko-funkční zakotvení, vedoucí projektů a systémoví analytici naopak Manažerskou kompetenci).

V další studii Nordvik (1996) pomocí dotazníku kariérových kotev v ipsativní formě u norské populace zjistil, že vedoucí pracovníci, marketingoví a administrativní vedoucí obecně vykazovali preferenci kotvy Manažerské kompetence. Ve vztahu k dalším typům zaměstnání autor rovněž zjistil, že v jeho souboru byli letečtí piloti zakotveni v Technicko-funkční oblasti, učitelé vykazovali orientaci na Podnikatelskou kreativitu³¹, zdravotníci a pracovníci sociálních služeb preferovali kotvu Služba a marketingoví vedoucí byli zakotveni ve Výzvě. Autonomii našel především u souboru psychologů a studentů psychologie a společenských věd, kteří se rovněž výrazně orientovali na Životní styl (Nordvik, 1996).

Z dalších výzkumů vyplývá, že samostatně výdělečně činné osoby jsou často zakotvené v Autonomii a Podnikatelské kreativitě (Katz, 1994)³²,

³⁰ Autoři studie používají ve svém výzkumu systém devíti kotev, kdy v rámci kotvy Jistota odlišují dvě složky – Jistota zaměstnání a Jistota zeměpisná. Uvádí tedy namísto osmi celkem devět kotev (podobně i Custodio, 2000; Nordvik, 1996 a Wynne, 2002).

³¹ Víceru studií však u učitelů identifikovalo orientaci na kotvu Služba (Custodio, 2000).

³² Mezi podnikateli takto zakotvenými lze ovšem nalézt významný rozdíl. Podnikatelé s kotvou Autonomie budují svou firmu jen do určité míry, dokud ji mohou osobně řídit. Jakmile je začne firma „přerůstat“, v dalším rozvoji již nepokračují. Oproti tomu podnikatelé s kotvou Podnikatelská kreativita na růstu firmy pracují i dále a neobávají se své povinnosti delegovat na ostatní (Smith, 1967, in Katz, 1994).

policisté preferují Jistotu a Životní styl³³ (Steele, 2006), studenti ekonomie³⁴ vykazují preference Technicko-funkční a Manažerské kompetence (Järlström, 2000), marketingoví vedoucí v hoteliérství jsou rovněž zakotveni v Technicko-funkční oblasti (Beck, 2001) zatímco obecně lze v hotelovém průmyslu nalézt především pracovníky s kotvami Manažerské kompetence a Jistoty (Ross, 1995)³⁵.

Kariérové kotvy českých politiků

Přestože výzkumů kariérových kotev různých profesí bylo provedeno již velké množství, studie politiků ať již na regionální či vrcholné úrovni zatím ve světě není žádná. V České Republice se touto problematikou zabývá psycholožka Soňa Lemrová, která v roce 2005 na toto téma provedla studii v Parlamentu ČR³⁶. Z výsledků výzkumu vyplývá (viz. Tab. 1), že primární kotvou českých poslanců a senátorů je převážně Služba, tedy snaha změnit svět k lepšímu a pomáhat lidem, a zároveň prosazovat změny ve společnosti v souladu s vlastními hodnotami (Lemrová, 2006)³⁷. Službu výrazně preferovali především levicoví politici (viz. Tab. 2), zatímco pravicově orientovaní považovali za stejně významnou i Autonomii. Jako sekundární se u politiků ukázala kotva Výzva a jako nejméně preferovaná kotva Jistota.

³³ Jednalo se o studii Anglických policistů na různých pozicích a s různými hodnotami.

³⁴ Jednalo se o soubor Finských studentů ekonomie.

³⁵ Přestože bylo provedeno značné množství studií za použití dotazníku kariérových kotev ať již v původní Scheinově verzi nebo ve verzích pozměněných či zkrácených, někteří autoři upozorňují, že Scheinův koncept stále není teoreticky jasné vyloženo (např. dosud není jasné kolik kariérových kotev vlastně existuje) a že ani různorodé výsledky výzkumů různých subjektů nejsou příliš přesvědčivé (Feldman, 1996). Především rozdílná metodologie a různorodost zkoumaných subjektů různých studií znesnadňuje snahy o metaanalytické závěry přinášející obecně platné poznatky.

³⁶ Výzkumu se celkem účastnilo 63 poslanců a senátorů z celkového možného počtu 281 (tedy 22,4% ze všech členů Parlamentu ČR). Z hlediska složení souboru se jednalo z 79,4% o muže a z 20,6% o ženy. Průměrný věk byl 53 let. Mezi respondenty bylo 25,4% pravicově orientovaných politiků, 11,1% se hlásilo ke středu a 63,5% bylo levicově orientovaných (Lemrová, 2006).

³⁷ Vzhledem k širšímu spektru popisu kotvy Služba nelze jednoznačně říci, zda hlavním motivem českých politiků je spíše pomoci druhým nebo uplatňovat vlastní hodnoty a myšlenky. Podrobnější výzkum v této oblasti snad v budoucnu přinese další výsledky.

Tab. 1 Rozložení kariérových kotev u politiků Parlamentu ČR (N=63)
(Lemrová, 2006)

Pořadí preferovaných kotev								
primární			sekundární			poslední		
1.	SV	46 %	1.	CH	28,6 %	1.	SE	41,3 %
2.	LS	20,6 %	2.	AU	23,8 %	2.	EC	25,4 %
3.	CH	19 %	3.	SV	20,6 %	3.-4.	GM	19 %
4.	AU	12,7 %	4.-5.	EC	11,1 %	3.-4.	LS	19 %
5.	TF	4,8 %	4.-5.	LS	11,1 %	5.	AU	9,5 %
6.-7.	GM	3,2 %	6.-7.	GM	7,9 %	6.-7.	TF	3,2 %
6.-7.	SE	3,2 %	6.-7.	SE	7,9 %	6.-7.	CH	3,2 %
8.	EC	1,6 %	8.	TF	6,3 %	8.	SV	1,6 %

Tab. 2 Rozložení primárních kariérových kotev podle politické orientace u politiků Parlamentu ČR (N=63) (Lemrová, 2006)

Pořadí preferovaných kotev								
pravoce			střed			levice		
1.-2.	AU	37,5 %	1.	SV	42,9 %	1.	SV	50 %
1.-2.	SV	37,5 %	2.	LS	28,6 %	2.-3.	CH	22,5 %
3.	CH	18,8 %	3.-4.	AU	14,3 %	2.-3.	LS	22,5 %
4.	LS	12,5 %	3.-4.	TF	14,3 %	4.-5.	SE	5 %
5.-6.	TF	6,3 %	5.-8.	SE	0 %	4.-5.	GM	5 %
5.-6.	EC	6,3 %	5.-8.	GM	0 %	6.-7	AU	2,5 %
7.-8.	SE	0 %	5.-8.	EC	0 %	6.-7.	TF	2,5 %
7.-8.	GM	0 %	5.-8.	CH	0 %	8.	EC	0 %

Pohlaví

Že existují souvislosti mezi pohlavím a preferencí kotev naznačil již Schein (1990a), když poukázal na významnější podíl kotvy Životní styl u žen v porovnání s muži. Ke stejnému závěru později došli i další výzkumníci (např. Igbaria, 1991 a 1992)³⁸. Muži jsou podle některých studií naopak spíše než ženy zakotveni v Technicko-funkční oblasti (Igbaria, 1991; Kniveton, 2004), Podnikatelské kreativité (Kniveton, 2004) a Manažerské kompetenci (Igbaria, 1992). Naopak jiné výzkumy poukazují na minimální vliv pohlaví na rozložení kotev v populaci (např. Yarnall, 1998).

³⁸ Naopak k závěru, že v kotvě Životní styl není mezi muži a ženami významný rozdíl došel u vzorku manažerů např. Kniveton (2004).

Věk

Jak již bylo uvedeno, podle Scheinovy teorie se kariérová kotva s věkem pracovníka v podstatě nemění (Schein, 1990a). Tento trend ukázala například i studie Britských zaměstnanců (Yarnall, 1998), kde věk neměl žádný vliv na rozložení kotev v souboru. Jiné výzkumy však jistou souvislost našly. Například Igarria (1992) uvádí, že v jeho souboru pracovníků v oblasti informačních systémů vykazovali starší pracovníci větší preference kotvy Jistota.³⁹ Podobně i starší manažeři ve výzkumu Knivetona (2004) se více orientovali na Jistotu oproti mladším, kteří více preferovali Manažerskou kompetenci a Technicko-funkční zaměření.

Osobnost

Zajímavé jsou rovněž poznatky výzkumů hledajících souvislosti mezi kariérovými kotvami a osobnostními charakteristikami. Ve studii Marie Järllström (2000, in Lemrová 2005) se například ukázaly rozdíly mezi introvertně a extrovertně orientovanými respondenty. Extroverti upřednostňovali kotvy Manažerské kompetence, Služby a Výzvy. Naopak introverti preferovali spíše Technicko-funkční kotvu, Autonomii a Podnikatelskou kreativitu. Zároveň lidé s převahou myšlení preferovali Technicko-funkční kotvu a lidé s převahou cítění kotvu Autonomie a Služba.

Mírně odlišné výsledky ve vztahu k introverzi – extroverzi pak nabízí výzkum Hilmar Nordvika (1996), u kterého se introverze subjektů pojila s kotvami Technicko-funkční kompetence, Jistota, Životní styl, ale i Podnikatelská kreativita. Extrovertní respondenti stejně jako v předchozí studii preferovali Manažerskou kompetenci, Službu a Výzvu.

Studie manažerů z roku 2004 (Pathak, 2004) dále poukazuje na souvislosti kotvy Manažerské kompetence a schopností, které u sebe jednotliví respondenti vnímali. Pracovníci s touto kotvou se tak významně častěji vnímali jako iniciativní, inteligentní a se schopností dohlížet na ostatní. Výsledky jiného nedávného výzkumu (Warr, 2004), který se rovněž zabýval osobnostními faktory jako predikátory kariérových kotev, dále ukazují, že dosahování cílů, kontrolování, přesvědčování a ráznost se

³⁹ Stejný trend byl zjištěn i u jihoafrických manažerů (Igarria, 1995, in Lemrová, 2005).

významně pojí s kotvami Technicko-funkční kompetence, Manažerská kompetence, Autonomie a Podnikatelská kreativita. Naopak konvenčnost, starostlivost, dodržování pravidel a malý sklon ke změnám se pojí s Jistotou, Službou a Životním stylem.

4.5. Potřeby organizace a nároky 21. století

Vezmeme-li v úvahu stabilitu kariérových kotev, je zřejmé, že v případě změn v organizaci, ve které je člověk zaměstnaný, nebo v případě globálnějších změn ve společnosti, mohou mít někteří pracovníci vzhledem ke svému zakotvení výhodnější pozici nežli druzí. Jedním z významných trendů moderní doby je dozajista technologický pokrok. Již dnešní pracovníci mnohdy zažívají tlak nejen učit se ovládat nová zařízení⁴⁰, ale především své znalosti a schopnosti stále obnovovat a udržovat aktuální. I Schein (1990b) upozorňuje, že s nástupem nových technologií se bude zvyšovat počet lidí technicky „zastaralých“. Naopak lidé s **Technicko-funkčním** zakotvením budou stále více vyhledávaní. Firmy a organizace tak musí při tvorbě systému odměn a povýšení rovněž uvažovat o potřebách a cílech této skupiny lidí.

Vlivem globalizačních trendů a šířením hodnot a potřeb západního světa do ostatních regionů je třeba také vzít v úvahu probíhající změny společensko-kulturních hodnot. V mnoha zemích přibývá lidí, kteří od firem očekávají více, ale již nejsou tak ochotní nechat se ovládat a řídit svým zaměstnavatelem. Lze tedy očekávat, že lidé s kotvami Autonomie, Životní styl, Služba a Podnikatelská kreativita bude nadále přibývat (Schein, 1990b).

Nejvýraznější změnou zřejmě v současnosti procházejí lidé zakotvení v **Jistotě** (Schein, 1996). Zaměstnavatel dnes spíše než jistotu zaměstnání pracovníkovi nabízí jistotu zaměstnavatelnosti tím, že mu nabídne možnosti dále se vzdělávat a získávat nové dovednosti. Na trhu práce se pak tito lidé snadněji uplatňují. Pro pracovníky s kotvou Jistota, kteří především očekávají stálý plat a své zaměstnanecké jistoty, jsou takové změny značně problematické. Člověk se již nemůže spoléhat na organizaci, ale jen na

⁴⁰ Zřejmě nejvýrazněji tento trend zažívají starší zaměstnanci, kteří jsou nuceni naučit se pracovat s počítačem, což je častokrát pro mnohé nepřekonatelný problém.

sebe. Pracovníci, kteří především usilovali o to, aby našli dobrého zaměstnavatele, u kterého zůstanou po celý život, jsou nuceni přemýšlet o sobě a svých potřebách a především nalézt ve své práci nové struktury, které jim jistotu dají. Současné kladení důrazu na soběstačnost naopak výrazně vyhovuje lidem zakotveným v Autonomii, Výzvě i Podnikatelské kreativě (Schein, 1996).

Potřeba pracovníků s **Manažerskými kompetencemi** stále narůstá a to i na nižších pozicích v hierarchii organizací (Schein, 1996). Vedení a organizování lidí i všeobecný management jsou schopnosti, které se alespoň do jisté míry vyžadují bezmála na všech úrovních firem. Přestože jsou manažerské pozice velmi ceněné u laické veřejnosti a mnozí o takové místo usilují, je nezbytné, aby daný pracovník skutečně měl potřebnou motivaci, analytické schopnosti, znalosti finančnictví, aby uměl pracovat s lidmi a vést týmy, a především aby psychicky a emočně zvládal důsledky svých rozhodnutí, která mohou ovlivnit značné množství lidí i celou firmu (Schein, 1996).

Obecně lze říci, že pracovníkům na kterékoliv pozici dnes nestačí jen mít znalosti a technické schopnosti dělat svou práci. Stále více se po zaměstnancích vyžadují manažerské schopnosti, umění vést ostatní a koordinovat práci druhých (Evans, 1996). Soběstačnost, zodpovědnost a sebekontrola patří k žádoucím vlastnostem především v době, kdy se práce často dělá doma. Nezbytná je rovněž schopnost učit se z vlastních zkušeností a zkušeností ostatních (Schein, 1996).

4.6. Využití v praxi

Kariérové kotvy lze podle Scheina (1974) využít především při výběru nových pracovníků a při práci se zaměstnanci.⁴¹ Jedná-li se totiž o relativně stabilní součást osobnosti, zaměstnavatel by měl usilovat o to, aby nabízel zaměstnancům profesní příležitosti právě ve shodě s jejich kariérovými kotvami (Kniveton, 2004). Dostane-li člověk, který netouží být na manažerské pozici, nabídku být povýšen právě na takové místo, neprospívá to ani danému pracovníkovi ani organizaci (ať již se zaměstnanec rozhodne kladně či záporně). Kariérové kotvy mohou

⁴¹ O využitelnosti kariérových kotev hovoří i Tremblay (1998).

napomoci organizacím vypracovat širší možnosti pro postup v kariéře tak, aby se mohli maximálně rozvíjet nejen ti, kteří usilují o manažerskou pozici, ale i lidé preferující například odbornou práci.

Kariérové kotvy mohou být užitečným nástrojem nejen v rukách zaměstnavatele, ale i samotného pracovníka. Rozvoj úspěšné kariéry je především na zodpovědnosti každého člověka. Rozhodování ohledně dalšího profesního postupu by pak mělo být založeno nejen na informacích o dané pracovní pozici, ale především o vlastních potřebách, hodnotách a schopnostech – tedy na znalosti vlastní kariérové kotvy. Schein uvádí, že jedním z jeho hlavních cílů bylo vytvořit typologii, která by člověku napomohla určit své vlastní profesní priority a efektivněji se tak rozhodovat o dalším kariérovém postupu (Schein, 1990b). Hlavním cílem kariérových kotev tedy bylo sebepoznání.

Jedním z autorů, který prakticky kariérové kotvy dlouhodobě využívají především v profesním poradenství je Clive Evans (1996), který uvádí, že tento test dává pracovníkovi především základ pro stanovení osobních cílů a dalších plánů, ať již krátkodobých či dlouhodobých. Kotvy umožňují člověku integrovat informace, které o sobě získal do realistického celku – jedná se například o informace, jak je člověk vnímán svým okolím, jak se nahlíží na jeho výkon z hlediska požadavků zaměstnavatele, nebo jakou profesní budoucnost ostatní lidé danému člověku předvídají (Evans, 1996). Největší přínos pak autor vidí u manažerů na střední úrovni, kteří se rozhodují o dalším kariérovém postupu.

5. VÝZKUMNÁ ČÁST

5.1. Přehled problematiky a cíle práce

Základním tématem této práce je kariérové zakotvení regionálních politiků v České republice. Pojem regionální politik tak, jak je zde používán, zahrnuje několik skupin probandů – patří sem obecní i krajszí zastupitelé, stejně jako starostové, radní, primátoři i hejtmani. Jedná se tedy o skupinu politiků, kterou lze nejlépe charakterizovat negativním vymezením vůči vrcholovým politikům, tedy členům Parlamentu ČR. Z většiny se ovšem jedná o obecní a krajské zastupitele tedy lidi, kteří mají určitou vlastní profesi a politice se věnují až na druhém místě. Za tuto činnost pobírají malou odměnu (např. 1200 Kč za měsíc) a z této pozice jim vyplývá také množství povinností.

V práci bylo zkoumáno kariérové zakotvení regionálních politiků a zároveň jejich osobnostní zaměření. Porozumění kariérových preferencí i osobnosti těchto politiků dovoluje nejen pochopit, co jedince na této práci láká, ale skýtá i možnosti náplň této pozice do určité míry a, pokud je to proveditelné, přizpůsobit potřebám a přáním volených zástupců.

Záměrem práce pak bylo zjistit, kterou z osmi kariérových kotev politici preferují. Další otázkou bylo, zda u nich lze vysledovat společné osobnostní rysy a případně i souvislosti daných osobnostních dimenzí s preferovanou kariérovou kotvou.

V práci byly vytyčeny následující cíle:

1. Zjistit rozložení kariérových kotev u studovaného souboru.
2. Zjistit zastoupení konkrétních osobnostních dimenzí a rysů.
3. Zjistit, zda existují souvislosti mezi dominantní a naopak nejméně preferovanou kariérovou kotvou a osobnostními dimenzemi probandů.
4. Zjistit, zda existují významné rozdíly v kariérovém zakotvení i osobnostní charakteristice probandů různého věku, pohlaví nebo politické příslušnosti.

5.2. Aplikovaná metodika

5.2.1. Dotazník kariérových kotev (KK)

Dotazník kariérových kotev (Schein, 1990a)⁴² určuje, jakou kariérovou kotvu má respondent za primární. Podle Scheina (1990a, s.18) kariérová kotva ukazuje na sebepojetí pracovní kariéry člověka, na jeho schopnosti, motivy a hodnoty, tak jak je sám vnímá. Kariérová kotva, profesní sebeobraz jedince, člověka vede a směřuje při jeho rozhodnutích o dalším kariérovém postupu. Jak již bylo uvedeno, podle autora existuje osm kariérových kotev:

1. Technicko-funkční kompetence (TF)

Jedinci s primární kotvou TF především usilují o to, aby mohli využívat a dále rozvíjet své odborné znalosti a dovednosti v dané oblasti. Zajímají se především o obsah své práce.

2. Obecná manažerská kompetence (GM)

Jedinci s touto kariérovou kotvou chtějí především jednat s druhými, řešit problémy, brát za druhé zodpovědnost a dělat důležitá rozhodnutí. Tito lidé chtějí vést tým pracovníků a být zodpovědní za celkový úspěch dané organizace.

3. Autonomie a nezávislost (AU)

Tito lidé dávají přednost práci podle jejich vlastních pravidel a častokrát pracují sami. Nejvíce usilují o flexibilitu ve vztahu k tomu, kdy budou pracovat a jakým způsobem daný úkol provedou.

4. Jistota / stabilita (SE)

Pracovníci usilující o stabilitu a jistotu v životě se vyhýbají riziku. Více je zajímají finanční a zaměstnanecké jistoty nežli vlastní obsah práce.

5. Podnikatelská kreativita (EC)

Kotvu EC mají lidé, kteří rádi vytvářejí nové věci, přicházejí s originálními nápady a rozvíjejí nové služby. Rádi riskují a vytvářejí své vlastní podniky a projekty.

6. Služba / oddanost věci (SV)

Tito jedinci chtějí pomáhat druhým a uplatňovat ve své profesi své hodnoty. Chtějí zlepšit tento svět a dosáhnout něčeho hodnotného.

⁴² K výzkumu bylo použito Scheinova Career Orientations Inventory v překladu PhDr. Soni Lemrové PhD.

7. Pravá výzva (CH)

Lidé s kotvou výzvy neustále usilují o další stimulaci o další obtížné problémy, které je třeba vyřešit. Jejich motivací je výzva k řešení těžkých situací. Snadno ztrácejí zájem, pokud je problematika příliš jednoduchá.

8. Životní styl (LS)

Tito jedinci se zaměřují na vyváženost pracovního a soukromého života. Práce jim nesmí příliš zasahovat do osobního života.

Dotazník kariérových kotev (Příloha 1) obsahuje 40 výroků, které respondent hodnotí na stupnici 1-6, přičemž 1 znamená „Nikdy pro mne neplatí“ a 6 „Vždy pro mne platí“. Na závěr se subjekt vrací k výročkám, kterým přisoudil největší počet bodů a zvýrazní tři výroky, které se mu zdají nejpravdivější. Po vyhodnocení dotazníku je zjištěno, která kotva je u probanda nejvýraznější (primární kotva) a v jaké míře se u něj projevují i ostatní kotvy. Kariérové kotvy pak lze u daného jedince seřadit od nejdůležitější po nejméně významnou.

5.2.2. Freiburský osobnostní dotazník (FPI)

Freiburský osobnostní dotazník⁴³ je podle autorů slovenské verze (Kollárik, 1984, s. 3) „mnohorozměrný test osobnosti, vhodný pro diagnostiku některých významných vlastností osobnosti.“ Dotazník byl vypracován v několika formách. Pro výzkum byla použita krátká verze K, která je vhodná pro screeningové účely nebo výzkumy hromadného charakteru. Dotazník umožňuje u probanda sledovat celkem 12 dimenzí:

1. Nervozita

Dimenze nervozita má dvě polarity: Psychosomaticky narušený – Psychosomaticky nenarušený. Jedinec s vysokým skóre uvádí tělesné obtíže z různých funkčních oblastí i silné tělesné odezvy při afektivním rozčílení. Nízké skóre mají naopak jedinci s nemnoha tělesnými obtížemi i minimální tělesnou odezvou afektu. Nervozita může být znakem osobnosti nebo také následkem organického onemocnění.

2. Spontánní agresivita

Póly: Spontánně agresivní, emocionálně nezralý – Neagresivní, ovládající. U respondentů s vysokým skóre se projevuje impulzivita,

⁴³ Autory původní verze jsou J. Fahrenberg, H. Selg a R. Hampel

neovladatelnost, neklid, potřeba změny a tendence k agresivitě. Nízké skóre naopak ukazuje na malé spontánní sklony k agresivitě, sebeovládání a vyrovnané jednání.

3. Depresivita

Polarity depresivity jsou Rozladěný, nejistý – Spokojený, sebejistý. Lidé s vyšším skóre popisují rozladěnost, nestálou náladu, převážně však smutnou a pesimistickou. Cítí strach, osamělost a vnitřní prázdnotu. Naopak člověk s nízkým skóre má vyrovnanou náladu, spíše pozitivní a optimistickou. Je spokojený a sebejistý.

4. Vzrušivost

Na jedné straně zde stojí Vzrušivost, lehká frustrovatelnost, na straně druhé je Pokoj, trpělivost. Proband s vysokým skóre vykazuje dráždivost, napětí a nízkou frustrační toleranci. Nízké skóre ukazuje na nízkou míru impulzivity a spontánnosti. Jedná se o člověka pokojného, trpělivého, až flegmatického a otupělého.

5. Družnost

Póly: Družný, živý – Zdrženlivý, uzavřený. Člověk s vyšším skóre udává potřebu kontaktu, je družný a lehce navazuje přátelství. Je podnikavý, sdílný a pohotový. Nižší potřebu kontaktu naopak udává člověk s nízkým skóre. Vyhýbá se kontaktu, nejraději je sám, je zdrženlivý a málo podnikavý.

6. Mírnost

Dvěma póly zde jsou Sebedůvěra, dobrá nálada – Dráždivost, váhavost. Vysoké skóre vypovídají o sebedůvěře, vytrvalosti, dobré náladě a optimismu. Takový člověk je také agilní a rád rychle využívá příležitostí. Nízké skóre naopak ukazují na člověka dráždivého, který se snadno zklame a rozzlobí. Je váhavý, sklíčený a nemá sklon k rychlým rozhodnutím.

7. Reaktivní agresivita, snaha po dominantnosti

Polarity této dimenze jsou Agresivní, prosazující se – Poddajný, umírněný. Respondenti s vysokým skóre se projevují prosazováním vlastních zájmů, podezřívavostí a nedůvěrou k druhým. Mají egocentrický obraz světa a projevují se agresivně ve společensky přijatelné formě. Nízké skóre ukazují na ohleduplnost, umírněnost, toleranci a spíše důvěřivý postoj.

8. Zdrženlivost

Tato dimenze má polarity: Zdrženlivý, nesmělý – Nenucený, schopný lehkou navázat kontakt. Proband s vyšším skóre udává stydlivost, rozpaky a zdrženlivost při styku s jinými. Je málo podnikavý a nejistý v rozhodování. Lidé s nízkými skóre jsou naopak nenucení, sebejistí, snadno navazují kontakt, rádi experimentují a podnikají.

9. Otevřenost

Zde jsou póly: Otevřený, sebekritický – Uzavřený, nekritický. Lidé s vysokým skóre jsou sebekritičtí, udávají chyby, které má pravděpodobně každý. Mívají až bezstarostný postoj. Nízké skóre naopak vypovídají o člověku s nedostatkem sebekritiky, který je samolibý a snaží se dělat dobrý dojem na druhé.

E – Extroverze – introverze

Probandi s vysokým skóre udávají družnost, potřebu kontaktu, nenucenost. Jsou to lidé živí, dominující, kteří mají rádi zábavu a změnu. Lidé s nízkými skóre jsou raději sami pro sebe, přátelství uzavírají pomalu, jsou málo podnikaví, pokojní, někdy pasivní. Ovládají se a brání se pozornosti druhých.

N – Emocionální labilita – stabilita

Člověk s vysokým skóre je rozladěný, převážně depresivní, lehkou zranitelný a hloubavý. Má pocity viny, starosti a často se cítí neporozuměný. Lidé s nízkým skóre mají stabilní náladu, spíše pozitivní, jsou uvolnění, trpěliví a spokojení.

M – Maskulinita – femininita

Vysoké skóre mají respondenti, kteří udávají aktivní, někdy i tělesné prosazování se; jsou sebejistí, podnikaví a pohotoví. Nízké skóre mají lidé zdrženliví, plaší, kteří se lehkou zklamou nebo vzdávají; mají málo důvěry a sebedůvěry. Často jsou napjatí, unavení a vyčerpaní.

Krátká verze Freiburského osobnostního dotazníku (Příloha 2) obsahuje celkem 76 výroků, ke kterým respondenti vyjadřují svůj souhlas nebo nesouhlas. Výroky se vztahují k tomu, jak se osoba cítí, koná, jaké jsou její postoje, zvyky apod. (Kollárik, 1984, s. 4). Po vyhodnocení dotazníku lze vysledovat, jak se ve které dimenzi respondent umístil. Podle

autorů lze tyto údaje využít nejen ve výzkumu a klinické diagnostice, ale i při poradenství a v terapii.

5.2.3. Metoda distribuce dotazníků

Distribuce obou dotazníků proběhla zčásti skrze osobní kontakt a ve většině skrze elektronickou poštu. Emailové adresy byly získány z webových stránek 49 obcí a dvou krajů. Z tohoto důvodu byly do výzkumu zahrnuty převážně větší města (např. Brno, České Budějovice, Ostrava, Olomouc, Chomutov), která nejen že mají vlastní webové stránky, ale uvádějí i kontakty na své zastupitele. Osloveny ale bylo i několik obcí menších (např. Jirkov, Varnsdorf, Loučka u Olomouce, Vrbno pod Pradědem).

5.2.4. Statistické metody

Ke statistickému zhodnocení získaných dat u KK byl využit test shody χ^2 pro zjištění, zda se jedná o rovnoměrné rozložení dat (Reiterová, 2003a, 2003b). Jelikož test ukázal velmi vysoce signifikantní rozdíl mezi očekávanými a naměřenými hodnotami u šesti z celkově osmi dimenzí KK a rozložení dat se tedy ukázalo nerovnoměrné (Příloha 3), k dalšímu statistickému hodnocení bylo užito neparametrických testů. K zjištění korelací mezi kariérovými kotvami a pohlavím, věkem, politickou příslušností a jednotlivými dimenzemi FPI byla využita Spearmannova korelace. K zjištění souvislostí mezi dimenzemi FPI a věkem, pohlavím a politickou příslušností byl použit Mann-Whitneyův U test (Reiterová, 2003a).

5.3. Popis zkoumaného souboru

Do souboru zkoumaných jedinců byli zahrnuti všichni volení i jmenovaní politici působící na regionální úrovni ve smyslu obcí i krajů. Osloveni tak byli zastupitelé, radní, starostové i hejtmani. Celkem se podařilo zkontaktovat 1226 respondentů⁴⁴, z nichž oba dotazníky vyplnilo 124 politiků, což je zhruba 10% návratnost. Pro neúplnost údajů nebo chybně vyplněné dotazníky byli tři respondenti vyřazeni. Z celkového počtu 121 probandů, kteří se studie zúčastnili, jen dva zastávali pozici starostů (návratnost 4%). Plných 98% účastníků výzkumu tak byli obecní a krajští zastupitelé.

5.3.1. Složení souboru

Celkový počet respondentů:	121
Muži:	76 (62,81%)
Ženy:	45 (37,19%)
Průměrný věk:	46,6 let

V souboru politiků, kteří vyplnili oba dotazníky, odpovídal poměr mužů a žen i poměru oslovených politiků a političek. V souboru zkontaktovaných politiků bylo 68,2% mužů a ve vzorku našich respondentů jich pak bylo zhruba 63%. V průměru měli probandi věk 46,6 let. Jak znázorňuje Tab. 3, necelých 80% našeho vzorku byli politici ve 30., 40. a 50. letech. Zastoupení jsou ovšem i velmi mladí a velmi staří probandi – nejmladšímu respondentovi bylo 22 let, nejstaršímu 69 let.

Tab. 3 Věkové složení souboru – absolutní (n) a relativní (%) četnosti⁴⁵:

Věk	n	%
21-30 let	11	9,09
31-40 let	25	20,66
41-50 let	33	27,27
51-60 let	38	31,40
61-70 let	14	11,57

⁴⁴ Z hlediska politické funkce bylo v souboru kontaktovaných politiků 32 starostů, 14 primátorů, 2 hejtmani a 1178 zastupitelů. Z hlediska pohlaví bylo osloveno 390 žen (31,8%) a 836 mužů (68,2%).

⁴⁵ Symboly **n** a **%** i v dalších tabulkách vždy představují absolutní respektive relativní četnosti.

Z hlediska politické orientace se nadpoloviční většina respondentů hlásila k pravici (Tab. 4). Poměr mužů a žen ve vztahu k jejich politické příslušnosti opět odpovídal poměru mužů a žen, kteří byli požádáni o účast ve studii (Tab. 5).

Tab. 4 Politická příslušnost probandů:

Strany	n	%
pravice	68	56,19
střed	22	18,18
levice	31	25,63

Tab. 5 Složení souboru dle pohlaví a politické příslušnosti:

	pravice		střed		levice	
	n	%	n	%	n	%
muži	40	58,82	13	59,10	23	74,20
ženy	28	41,18	9	40,90	8	25,80

5.4. Výsledky práce

5.4.1. Kariérové kotvy

Autor testu KK definuje kotvu jako věc, které by se člověk nevzdal, pokud by se musel rozhodnout (Schein, 1990a, s. 33). Taková definice umožňuje existenci pouze jediné kotvy, tedy jednoho seskupení schopností, hodnot a motivů, které stojí na vrcholu pomyslného žebříčku daného jedince. Autor však připouští, že u lidí na začátku své kariéry, s nedostatkem zkušeností, nemusí jasně vystupovat pouze jediná kotva. Takový jedinec zkrátka ještě neměl dostatek příležitosti ujasnit si své profesní priority, a tak u něj může do popředí vystupovat kotev více.

Tato studie je proto zaměřena nejen na primární, nejdůležitější, kariérovou kotvu, ale i na kotvu sekundární, tedy druhou nejvýraznější. Zároveň se zajímáme i o kotvu poslední, tedy pro daného člověka nejméně významnou a jeho sebepojetí nejvíce vzdálenou.

Tab. 6 Zjištěné kariérové kotvy u celého souboru (N=121)

	primární		sekundární		poslední	
	n	%	n	%	n	%
TF	8	5,67	19	14,50	7	5,15
GM	4	2,84	11	8,40	45	33,09
AU	34	24,11	22	16,80	6	4,41
SE	6	4,26	7	5,34	37	27,20
EC	13	9,22	11	8,40	18	13,24
SV	32	22,70	20	15,27	3	2,21
CH	20	14,18	25	19,08	7	5,14
LS	24	17,02	16	12,21	13	9,56
Celkem	141		131		136	

Jako primární nejvíce respondentů, přes 24%, uvedlo kotvu Autonomie (AU). Velmi těsně za ní pak následovala kotva Služba (SV) s 22,7%. Jako sekundární se pak ve zkoumaném souboru regionálních politiků ukázala kotva Výzva (CH) – 19,08%. Tyto kariérové kotvy Autonomie, Služba a Výzva byly zároveň v nejméně případech vyhodnocené jako nejméně důležité, tedy jako poslední. Nejméně preferovanou byla naopak kotva Manažerské kompetence (GM) s 33,09% a

těsně za ní pak následovala kotva Jistota (SE) s 27,2%. Kotvu Manažerské kompetence zároveň uvedlo jako svou primární nejmenší počet respondentů. Test shody χ^2 ukázal, že preference kotev primárních, sekundárních i kotev na posledním místě jsou statisticky významné ($\chi^2 = 149,73 > \chi^2_{0,01} = 29,1$, $C = 0,518$).

Tab. 7 Zjištěné kariérové kotvy u mužů (N=76)

	primární		sekundární		poslední	
	n	%	n	%	n	%
TF	5	5,62	12	14,12	6	6,82
GM	3	3,37	8	9,41	27	30,68
AU	21	23,60	13	15,29	4	4,55
SE	3	3,37	4	4,71	26	29,55
EC	10	11,24	7	8,24	11	12,50
SV	18	20,22	11	12,94	3	3,41
CH	14	15,73	17	20,00	5	5,67
LS	15	16,85	13	15,29	6	6,82
Celkem	89		85		88	

Tab. 8 Zjištěné kariérové kotvy u žen (N=45)

	primární		sekundární		poslední	
	n	%	n	%	n	%
TF	3	5,77	7	15,22	1	2,08
GM	1	1,92	3	6,52	18	37,50
AU	13	25,00	9	19,57	2	4,17
SE	3	5,77	3	6,52	11	22,92
EC	3	5,77	4	8,70	7	14,58
SV	14	26,92	9	19,57	0	0,00
CH	6	11,54	8	17,38	2	4,17
LS	9	17,31	3	6,52	7	14,58
Celkem	52		46		48	

Primární kotvou u mužů byla kotva Autonomie (23,6%) a nedaleko za ní kotva Služba (20,22%). Jako sekundární se u mužů projevila kotva Výzva (20%). Poslední pak byla kotva Manažerské kompetence (30,68%) a za ní následovala kotva Jistota (29,55%). Výběr primární, sekundární a nejméně důležité kotvy tak veskrze kopíroval výsledky celého zkoumaného souboru.

Naopak ženy nejvíce preferovaly kotvu Služba (26,92%) a kotvu Autonomie měly až na druhém místě (25%). Jako sekundární se u žen ukázaly dvě kotvy, a to opět Služba a Autonomie (19,57%). Stejně jako muži i ženy nejméně preferovaly kotvu Manažerské kompetence (37,5%) a Jistoty (22,92%). Ani jedna žena neměla jako poslední kariérovou kotvu Službu.

Dle testu shody χ^2 preference kotev primárních, sekundárních i posledních jsou u vzorku mužů i žen statisticky významné (muži: $\chi^2 = 92,48 > \chi^2_{0,01} = 29,1$, $C = 0,511$; ženy: $\chi^2 = 65,02 > \chi^2_{0,01} = 29,1$, $C = 0,555$).

Tab. 9 Pořadí primárních kotev u celého souboru, u mužů a žen.

Pořadí preferovaných kotev								
Všichni			Muži			Ženy		
1.	AU	24,11 %	1.	AU	23,60 %	1.	SV	26,92 %
2.	SV	22,70 %	2.	SV	20,22 %	2.	AU	25 %
3.	LS	17,02 %	3.	LS	16,85 %	3.	LS	17,31 %
4.	CH	14,18 %	4.	CH	15,73 %	4.	CH	11,54 %
5.	EC	9,22 %	5.	EC	11,24 %	5.-7.	TF	5,77 %
6.	TF	5,67 %	6.	TF	5,62 %	5.-7.	SE	5,77 %
7.	SE	4,26 %	7.-8.	GM	3,37 %	5.-7.	EC	5,77 %
8.	GM	2,84 %	7.-8.	SE	3,37 %	8.	GM	1,92 %

Pořadí preference kotev u celého souboru, u mužů a žen uvádí Tab. 9. Na prvních místech se vždy umístily kotvy Autonomie a Služby, na třetím a čtvrtém Životní styl a Výzva, na posledních místech pak Podnikatelská kreativita, Technicko-funkční kompetence, Jistota a Manažerská kompetence. Podle douvýběrového F-testu pro rozptyl jsou rozdíly v preferencích kotev u mužů a žen statisticky významné na $p < 0,001$.

Tab. 10 Zjištěné kariérové kotvy u pravicových politiků (N=68)

	primární		sekundární		poslední	
	n	%	n	%	n	%
TF	4	5,06	11	15,28	6	7,89
GM	3	3,80	8	11,11	21	27,63
AU	22	27,85	12	16,67	4	5,26
SE	2	2,53	6	8,33	23	30,25
EC	10	12,66	9	12,50	8	10,53
SV	8	10,13	8	11,11	1	1,32
CH	14	17,72	13	18,06	3	3,95
LS	16	20,25	5	6,94	10	13,17
Celkem	79		72		76	

Respondenti hlásící se k pravicové politické orientaci nejvíce preferovali kotvu Autonomie (27,85%). Jako sekundární se v tomto vzorku projevila kotva Výzva (18,06%) a těsně za ní kotva Autonomie (16,67%). Jako poslední byla nejčastěji vyhodnocena kotva Jistota (30,25%) a nedaleko za ní i kotva Manažerské kompetence (27,63%). Tyto výsledky jsou statisticky významné ($\chi^2 = 74,94 > \chi^2_{0,01} = 29,1$, $C = 0,498$).

Tab. 11 Zjištěné kariérové kotvy u středové politické orientace (N=22)

	primární		sekundární		poslední	
	n	%	n	%	n	%
TF	2	7,14	3	12,50	0	0,00
GM	0	0,00	0	0,00	8	33,33
AU	7	25,00	5	20,83	0	0,00
SE	0	0,00	1	4,17	7	29,17
EC	1	3,57	1	4,17	4	16,67
SV	8	28,57	7	29,17	1	4,17
CH	3	10,72	6	25,00	2	8,33
LS	7	25,00	1	4,16	2	8,33
Celkem	28		24		24	

Politici hlásící se ke středovému proudu měli jako primární kotvu Služba (28,57%). Nedaleko za ní pak následovaly kotvy Autonomie a Životního stylu (obě 25%). Služba se objevila i jako sekundární kotva (29,17%). Jako nejméně preferovaná se ukázala Manažerská kompetence (33,33%) a za ní i kotva Jistota (29,17%). Jedná se tedy o stejné kotvy jako

u pravicově orientovaných politiků ovšem v opačném pořadí. Výsledky jsou statisticky významné ($\chi^2 = 66,43 > \chi^2_{0,01} = 29,1$, $C = 0,683$).

Tab. 12 Zjištěné kariérové kotvy u levicových politiků (N=31)

	primární		sekundární		poslední	
	n	%	n	%	n	%
TF	2	5,88	5	14,29	1	2,78
GM	1	2,94	3	8,57	16	44,44
AU	5	14,71	5	14,29	2	5,56
SE	4	11,76	0	0,00	7	19,44
EC	2	5,88	1	2,86	6	16,67
SV	16	47,06	5	14,29	1	2,78
CH	3	8,82	6	17,14	2	5,56
LS	1	2,95	10	28,56	1	2,77
Celkem	34		35		36	

Stejně jako středoví politici i respondenti udávající levicovou politickou příslušnost měli jako primární kotvu Služba. Tato kotva ovšem se svými 47,06% výrazně vystupuje nad všechny ostatní. Kotva Autonomie, která byla jako primární vyhodnocena u velkého množství politiků pravice a středu se u levicových politiků objevila jako nejvýznamnější jen u 14,71% respondentů. Kotvu Služby tedy následuje s velmi výrazným odstupem.

Jako sekundární se u tohoto vzorku respondentů objevila kotva Životní styl s 28,56%. Kotva Výzva, která se výrazně projevila jak u pravicových tak u středových politiků byla u levicových respondentů vyhodnocena daleko za Životním stylem – jako sekundární se objevila u 17,14% probandů. Jako poslední byla u tohoto vzorku kotva Manažerské kompetence (44,44%), která tak výrazně převýšila všechny ostatní kotvy. Výsledky jsou podle testu shody χ^2 statisticky významné ($\chi^2 = 67,99 > \chi^2_{0,01} = 29,1$, $C = 0,627$).

Tab. 13 Pořadí primárních kotev u politiků pravice, středu a levice.

Pořadí preferovaných kotev								
pravice			střed			levice		
1.	AU	27,85 %	1.	SV	28,57 %	1.	SV	47,06 %
2.	LS	20,25 %	2.-3.	AU	25 %	2.	AU	14,71 %
3.	CH	17,72 %	2.-3.	LS	25 %	3.	SE	11,76 %
4.	EC	12,66 %	4.	CH	10,72 %	4.	CH	8,82 %
5.	SV	10,13 %	5.	TF	7,14 %	5.-6	TF	5,88 %
6.	TF	5,06 %	6.	EC	3,57 %	5.-6	EC	5,88 %
7.	GM	3,80 %	7.-8.	GM	0 %	7.	LS	2,95 %
8.	SE	2,53 %	7.-8.	SE	0 %	8.	GM	2,94 %

Pořadí primárních kotev u politiků rozdělených podle politické orientace ukazuje Tab. 13, kde je také zřejmý rozdíl mezi středovými a levicovými respondenty na straně jedné a pravicí na straně druhé. Na prvních místech se u politiků středu a levice umístila Služba a Autonomie oproti pravici, kde je na prvních místech Autonomie a Životní styl a kde se Služba objevuje až na místě pátém. Rovněž preference kotvy Podnikatelská kreativita je zde podobná – u středových politiků je na 6. místě, u levicových na místě 5.-6. Pravicoví politici však této kotvě přiřadí větší důležitost a je u nich na místě čtvrtém.

Pravicoví politici mají však se středovými podobné výsledky vzhledem k preferování kotvy Životní styl (na 2. místě u pravice a 2.-3. místě u středu) a rovněž se shodují v odmítavém postoji ke kotvě Jistota (na 8. místě u pravice a na 7.-8. u středu). U levicových politiků se Životní styl objevuje až na sedmém místě, kdežto Jistota na místě třetím. Minimální rozdíly u politiků s odlišnou politickou orientací se ovšem objevily u kotev Výzva (u všech skupin na 3. nebo 4. místě), Technicko-funkční kompetence (vždy na 5. nebo 6. místě) a Manažerská kompetence (vždy na 7. nebo 8. místě).

Dvouvýběrový F-test pro rozptyl ukázal, že rozdíly mezi výsledky pravice a levice a pravice a středových politiků jsou statisticky významné na $p < 0,05$. Rozdíly mezi preferencí kariérových kotev u levice a středu statisticky významné nejsou.

Tab. 14 Korelace věku a kariérových kotev u celého souboru, mužů a žen (zvýrazněné korelace jsou významné na $p < 0,05$)

	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
Věk všichni	0,224	-0,121	-0,105	0,145	0,014	0,043	-0,004	-0,036
Věk muži	0,298	-0,104	-0,191	0,256	-0,152	0,069	-0,101	0,035
Věk ženy	0,141	-0,158	0,090	-0,033	0,258	0,018	0,148	-0,137

Otázku souvislosti mezi věkem a jednotlivými kariérovými kotvami zodpovídá Spearmanova korelace (Tab. 14). Z výsledků je zřejmé, že u celého souboru byla nalezena statisticky významná souvislost mezi Technicko-funkční kompetencí a věkem. U starších politiků lze tedy předpokládat i větší důraz na tuto kotvu. Stejná korelace byla zjištěna i u souboru mužů – tedy s věkem u nich narůstá i význam Technicko-funkční kariérové kotvy. Souvislost byla nalezena ale i u kotvy Jistota. Starší politici tedy spíše než mladší tuto kotvu preferují. U žen nebyla nalezena žádná významná souvislost mezi věkem a preferencí kariérových kotev a tyto proměnné jsou tedy u žen na sobě nezávislé.

5.4.2. Freiburský osobnostní dotazník

Podle autorů (Kollárik, 1984) je Freiburský dotazník především ekonomickou metodou, kterou lze využít v širokém množství oblastí ať již ve výzkumu či praxi. Jedná se ale rovněž o dotazník, který zachycuje podstatné rozměry osobnosti a umožňuje porovnávací popis jedinců v oblasti zdravé normality, ale i kliniky (např. psychosomatické onemocnění).

Zvláštní pozornost je pak v dotazníku věnována psychovegetativní (emocionální) labilitě, extravertovanosti a agresivitě. Naopak speciální jevy jako obsese či halucinace autoři do úvahy nebrali. Podobně se nezaměřovali ani na individuální specifické způsoby reakcí nebo na výrazně patologické rysy osobnosti (Kollárik, 1984). Široký rozsah i množství a typ dimenzí, které Freiburg zachycuje byli důvodem, proč byl tento test k studii zvolen.

Tab. 15 Průměrné hodnoty u jednotlivých dimenzí FPI u celého souboru (stanin 4-6 spadá do normy)

Dimenze FPI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	E	N	M
průměr	2,207	1,983	2,281	2,017	4,760	3,769	2,190	2,025	4,372	4,851	2,231	4,612
stanin	5	6	4	5	6	6	5	4	6	7	4	7

Vysvětlivky: FPI 1: Nervozita, FPI 2: Spontánní agresivita, FPI 3: Depresivita, FPI 4: Vzrušivost, FPI 5: Družnost, FPI 6: Mírnost, FPI 7: Reaktivní agresivita, FPI 8: Zdrženlivost, FPI 9: Otevřenost, FPI E: Extroverze – introverze, FPI N: Emocionální labilita – stabilita, FPI M: Maskulinita – femininita

Průměrné výsledky všech respondentů ukazují, že kromě dvou dimenzí spadají probandi do běžné normy. Pouze u Extroverze a Maskulinity dosáhli v průměru mírně vyššího skóre. U těchto respondentů lze tedy oproti běžné populaci očekávat vyšší míru aktivity, družnosti, podnikavosti i sebejistoty.

Zda existuje souvislost mezi osobnostním profilem respondentů a jejich pohlavím ukázal Mann-Whitneyův U test (Příloha 4). Významné rozdíly mezi průměrnými skóry mužů a žen se ukázaly u dvou dimenzí a to u Spontánní agresivity (FPI 2: skóre mužů bylo 2,434, žen 1,222) a Družnosti (FPI 5: muži měli skóre 4,592, ženy 5,044). Na dimenzi FPI 2 významně dosahovali vyšších skóre muži a oproti ženám se tedy u těchto probandů významně více objevovala potřeba změny, hlad po zážitcích a impulzivita. Naopak na dimenzi FPI 5 měly průměrné skóre významně vyšší ženy. U těchto respondentek tak lze očekávat více aktivity, podnikavosti, pohotovosti, družnosti a snahy po kontaktu.

Naopak při posouzení souvislostí osobnostních dimenzí a politické příslušnosti (pravice vs. levice), nebyly nalezeny žádné významné spojitosti (Příloha 5). Podle těchto výsledků tak nelze říci, že by se respondenti s různou politickou orientací významně osobnostně lišili.

Otázka souvislosti mezi věkem a dimenzemi FPI přinesla u celého souboru významný výsledek pouze u dimenze Otevřenost (FPI 9) – viz. Příloha 6a. S rostoucím věkem dosahovali probandi významně nižších skóre, což svědčí o menší míře sebekritiky, uzavřenosti, samolibosti a snaze dělat dobrý dojem na druhé. Významné souvislosti mezi věkem a dimenzemi FPI u vzorku mužů a žen zvlášť nebyly nalezeny (Příloha 6a).

5.4.3. Kariérové kotvy a osobnostní aspekty a rysy

Při posouzení souvislostí mezi dotazníkem Kariérových kotev a Freiburským osobnostním dotazníkem byly získány následující výsledky.

Tab. 16 Korelace FPI a primární (AU) a poslední (GM) kariérové kotvy (označené korelace jsou významné na $p < 0,05$)

	AU všichni	AU muži	AU ženy	GM všichni
FPI 1	-0,031	-0,132	0,146	-0,148
FPI 2	0,128	0,297	0,082	0,111
FPI 3	-0,152	-0,095	-0,247	-0,095
FPI 4	0,177	0,184	0,187	0,003
FPI 5	0,170	0,130	0,154	0,154
FPI 6	0,051	0,199	-0,225	0,126
FPI 7	0,026	-0,075	0,236	0,075
FPI 8	0,053	0,074	0,012	-0,080
FPI 9	0,070	0,097	0,053	0,095
E	0,302	0,350	0,152	0,296
N	-0,104	-0,084	-0,121	-0,168
M	0,016	0,110	-0,168	0,131

Vysvětlivky: FPI 1: Nervozita, FPI 2: Spontánní agresivita, FPI 3: Depresivita, FPI 4: Vzrušivost, FPI 5: Družnost, FPI 6: Mírnost, FPI 7: Reaktivní agresivita, FPI 8: Zdrženlivost, FPI 9: Otevřenost, FPI E: Extroverze – introverze, FPI N: Emocionální labilita – stabilita, FPI M: Maskulinita – femininita

Na souvislosti mezi dimenzemi FPI a preferencí kariérové kotvy Autonomie (AU), která byla u celého souboru respondentů nejvíce udávaná jako primární⁴⁶, ukazují tři sloupce Tab. 16 udávající korelace u všech respondentů, mužů a žen. Významný vztah ($p < 0,05$) byl u celého souboru nalezen jen u dimenze Extroverze (E). Lze tedy usuzovat, že preference kotvy Autonomie souvisí s vyšší mírou extravertovanosti jedince. Stejná souvislost byla nalezena i u vzorku mužů. Zde se ale ukázala statisticky významná souvislost i u dimenze Spontánní agresivita (FPI 2). Preference kotvy Autonomie se tak u mužů vztahuje nejen k vyšší míře extroverze, ale také impulzivity, potřeby změny a neklidu (FPI 2). U vzorku žen nebyla

⁴⁶ Viz. Tab. 6

nalezena žádná statisticky významná souvislost mezi preferencí kotvy Autonomie a některou z dimenzí FPI.

Kotvu Manažerské kompetence (GM) respondenti nejčastěji uváděli jako nejméně významnou⁴⁷. Stejně jako u primární kotvy Autonomie i u kotvy poslední byla nalezena statisticky významná souvislost s dimenzí Extroverze. Respondenti, kteří jsou zakotveni v kotvě Manažerské kompetence tak zároveň vykazují vyšší míru extroverze.

⁴⁷ Viz. Tab. 6

6. DISKUSE

Naše studie se zabývala kariérovým zakotvením českých regionálních politiků v souvislosti s jejich osobnostní charakteristikou. Shrňme-li základní výsledky, je nutné uvést, že v našem souboru politiků byly zastoupeny všechny typy Scheinových kariérových kotev. Jedná se tedy o skupinu lidí s různorodým pojetím vlastních profesních schopností, potřeb i hodnot a nelze říci, že by pro politiky byla charakteristická pouze jediná kotva (i kotva upřednostňovaná největším počtem politiků – Autonomie – je na prvním místě jen u necelé čtvrtiny z nich).

Z výsledků však vyplývá, že určité trendy se zde dají vysledovat. Po seřazení preferovaných kariérových kotev od nejvýznamnější po nejméně důležitou (Tab. 9) je zjevné, že kotvy Autonomie, Služba a Životní styl výrazně nad preferencí ostatních kotev převládají. Naopak Manažerská kompetence, Jistota a Technicko-funkční kompetence patří u politiků k nejméně významným.

Absolutně nejvýznamnější kariérovou kotvou se ukázala u celého souboru kotva Autonomie, kterou preferovalo 24% respondentů. Regionální politici tedy ve svém zaměstnání zřejmě především usilují o nezávislost – při plnění úkolů a práci na projektech chtějí pracovat sami, podle svých pravidel a tempa bez toho, že by byli kontrolováni nebo dokonce dirigováni. Druhou nejvíce preferovanou kotvou byla u politiků Služba (ve 22,7% případů), což by naznačovalo, že politici kromě vlastní nezávislosti častokrát chtějí skutečně pomoci lidem, zlepšit systém, prosadit vlastní hodnoty a představy a zodpovědně pracovat na svém úkolu. Zda jde politikům především o pomoc voličům a státu, což by bylo z hlediska společnosti velmi pozitivním motivem, nebo zda hlavně chtějí prosazovat své představy a hodnoty ovšem není jednoznačné a pouze podrobnější výzkum na toto téma by přinesl konkrétnější výsledky.

Významným vlivem v profesním životě politiků je však i jejich osobní život, na což poukazuje důraz na kotvu Životní styl, která se umístila na třetí pozici a jako primární ji mělo přes 17% politiků. Snaha

vyvážit svou práci, rodinu i osobní zájmy je tak zřejmě u politiků rovněž důležitou hodnotou a součástí jejich profesního života.

Jako sekundární kotvu, tedy hned na druhém místě podle významu, uvedlo nejvíce respondentů Výzvu (19%). Ať již je pro ně nejdůležitější Autonomie, Služba, Životní styl nebo jiná kotva, hned za tím pro zhruba pětinu respondentů následuje touha řešit obtížné problémy, nalézat cestu ven z kritických situací a mít tak v zaměstnání stále přítomné zdroje stimulace a vzrušení. V politice, jejíž neodmyslitelnou součástí často dnes jsou všemožné intriky, vyjednávání, politikaření a plánování dalších strategií, je obtížných a neřešitelných situací dozajista bezpočet. Je ovšem překvapující, že pro tak velkou část regionálních politiků je to druhý nejvýznamnější faktor, který je v jejich profesi uspokojuje.

Podíváme-li se na druhou stranu spektra preferovaných kariérových kotev, na samém konci nalezneme Manažerskou kompetenci, kterou mělo nejvíce respondentů, celá třetina z nich (33%), na posledním místě. Zdá se tedy, že politici ve svém zaměstnání nehledají příležitosti jednat s lidmi, vést tým pracovníků nebo činit zodpovědná rozhodnutí ovlivňující celou firmu nebo organizaci. Vzhledem k výrazné preferenci Autonomie je pochopitelné, že tito lidé spíše neusilují o práci v týmu, kde je každý výrazně ovlivňován prací druhého, je nutné vyjednávat, spolupracovat a dělat kompromisy. V Autonomii zakotvený jedinec je spíše osamělý běžec nežli týmový hráč.

Druhou nejméně preferovanou kotvou je kotva Jistoty, kterou mělo na posledním místě přes 27% subjektů. Stabilita, konstantní příjem, finanční a zaměstnanecké výhody jsou tedy pro politiky jen velmi málo důležité a motivující. Vzhledem k tomu, že politik své pozice může dosáhnout jen skrze periodicky se opakující volby případně je do dané funkce jmenován dalšími lidmi, stabilita a jistota rozhodně není tím nejcharakterističtějším znakem politiky. Jedinci s výraznými potřebami jistoty tak přirozeně o politickou kariéru usilovat nebudou.

Porovnáme-li výsledky s nedávným výzkumem v Parlamentu ČR, zjistíme, že zde bylo u vrcholových politiků kariérové zakotvení rozvrstveno mnohem jednoznačněji. Primární kotvou poslanců a senátorů byla Služba, kterou preferovala bezmála polovina respondentů (46%)

(Lemrová, 2006). Na dalších místech pak byly kotvy Životní styl a Výzva s 20,6% respektive 19%. Odstup mezi Službou a následujícími dvěma kotvami je tedy značný. Autonomie, kterou regionální politici nejvíce preferovali, se v Parlamentu umístila až na čtvrtém místě (12,7%) a zdaleka tak neměla takový význam, jako pro politiky na nižších stranických úrovních.

Co je důvodem tak výrazného zakotvení poslanců a senátorů ve Službě? Znamená to snad, že političtí zástupci na nejvyšších úrovních především usilují o blaho svých voličů a o to, aby svět byl lepším místem k životu? Nebo se jedná o skupinu lidí, kteří nadevšechno usilují o prosazení vlastních hodnot, představ a názorů? Jak již bylo uvedeno, v tomto směru je třeba detailnějšího výzkumu, který by v rámci kotvy Služba přesněji identifikoval podstatu profesního sebeobrazu vrcholového politika – tedy jeho představu o svých schopnostech, potřebách a hodnotách.

Co je ovšem zřejmé, to je jasný ústup kotvy Autonomie do pozadí v případě poslanců a senátorů. Zdá se, že Služba, Životní styl i Výzva postupem po stranické hierarchii směrem nahoru nabývají mnohem většího významu než Autonomie. Jedinci na vyšších pozicích a funkcích již netouží být především nezávislí a samostatní. Zamyslíme-li se nad povahou činnosti poslance či senátora, je zřejmé, že člověk nadevšechno usilující o to, aby mu nikdo nezasahoval do práce, aby jej nikdo nekontroloval nebo dokonce neříkal, co změnit, co udělat jinak, takový politik by se pod drobnohledem médií, veřejnosti a množstvím vládních i nezávislých kontrolních útvarů zkrátka neprosadil. Každá zpráva, každý návrh, každá studie předložená Parlamentu řadovým poslancem či senátorem prochází rukama dalších a dalších odborníků, kteří kontrolují správnost provedení. Ani zadané úkoly si mnohdy nelze dělat vlastním tempem a svým individuálním způsobem. Z podstaty byrokratického aparátu a dané legislativy vyplývají jasná pravidla a často i konkrétní lhůty pro plnění projektů. Množství práce politika je také nutné dělat v týmu, v rámci dané komise či výboru, kde individualita musí jít stranou.

Při porovnávání výsledků naší studie a výzkumu Lemrové (2006) je ovšem nutné také vzít v úvahu rozdílné složení výzkumných souborů, které

se lišily nejen rozsahem (121 respondentů v naší studii oproti 63) a podílem mužů (62% v naší studii oproti 79%), ale především odlišným zastoupením politiků různé stranické příslušnosti. V našem výzkumu totiž výrazně převládá zastoupení pravicových politiků (56,2% souboru; levice tvořila 25,6% souboru); u Lemrové je naopak výrazně více levice (63,5%; pravicových bylo 25%). Vzhledem ke zřejmé tendenci pravicových politiků upřednostňovat spíše Autonomii a levicových politiků preferovat Službu (viz. dále) je možné, že složení souboru zvýraznilo rozdíly mezi vzorky regionálních a vrcholových politiků.

Stejně jako u regionálních politiků i poslanci a senátoři měli v uvedeném výzkumu jako sekundární kotvu nejčastěji Výzvu (28,6%). Na posledním místě se pak objevila Jistota, kterou ovšem za nejméně významnou považovalo plných 41% respondentů (Lemrová, 2006). Jistota je tedy pro vrcholové politiky výrazně méně důležitá než pro politiky regionální. Vzhledem k ještě vrtkavější povaze politiky na celostátní úrovni, kdy je pozice každého poslance i senátora mnohem více sledována jak voliči, tak především médii a opozičními politiky, nelze u lidí, kteří dosáhli těchto pozic očekávat velký důraz na stabilní zaměstnání.

Výsledky našeho výzkumu dále ukazují na minimální rozdíly v preferencích kariérových kotev u mužů a žen. Muži nejvíce preferovali kotvy Autonomie (23,6%) a Služby (20,2%). U žen byla Autonomie rovněž velice významná – jako primární mělo tuto kotvu 25% političek. Přesto se na prvním místě umístila Služba, která byla jako primární zjištěna u bezmála 27% žen.

Větší preference kotvy Služba u žen je znatelná také ve výzkumu poslanců a senátorů Lemrové (2006), kde byla Služba nejvýznamnější pro 42% politiků, ale rovněž pro celých 61,5% političek. V naší studii se tento trend rovněž projevil ovšem jen v mírných náznacích. Obecně se lze domnívat, že ač u regionálních politiků nejsou výrazné rozdíly v kariérovém zakotvení mužů a žen, lze vysledovat mírně větší důraz na kotvu Služby u žen v porovnání s muži, pro které je významnější Autonomie. U regionálních političek se projevují mírně vyšší tendence pomáhat druhým, zlepšit svět a prosadit vlastní hodnoty. U vrcholových političek jsou pak rozdíly oproti mužům mnohem výraznější.

Autonomii a Službu měly regionální političky nejvíce i jako kotvy sekundární oproti mužům, kde plná pětina uvedla jako sekundární kotvu Výzvu. Potřeba stimulace a vzrušení z řešení obtížných úkolů je tedy zřejmě u mužů výraznější. Obecně lze říci, že s touhou riskovat se spíše v populaci setkáme u mužů nežli u žen, což se zřejmě odrazilo i v našich výsledcích ve vztahu ke kotvě Výzva. Jako nejméně důležité se u vzorku mužů i žen objevily kotvy Manažerské kompetence (u 30,7% mužů a 37,5% žen) a Jistota (u 29,5% mužů a 22,9% žen). Zde tedy rozdíly nebyly žádné.

Podíváme-li se na zastoupení kotvy Životní styl, kterou Schein (1990a) a další výzkumníci identifikovali spíše u žen než u mužů, v našem souboru politiků se u této kotvy neprojevil rozdíl žádný – obě skupiny měly Životní styl na třetím místě v pořadí důležitosti a kotva se ukázala jako primární zhruba u 17% mužů a stejného množství žen. Mohli bychom tedy usuzovat, že preference hodnot reprezentovaných touto kotvou vychází spíše z politické profese. Samozřejmě otázkou zůstává, zda do politiky vstupují lidé, kteří Životní styl preferují, nebo zda se tyto hodnoty u politiků zvyrazňují až v průběhu kariéry. Výrazný rozdíl se neprojevil ani s ohledem na Technicko-funkční kotvu, kterou rovněž někteří autoři spíše nalézali u mužů (např. Igarria, 1991; Kniveton, 2004) – jako primární se tato kotva ukázala u 5,6% mužů a 5,8% žen.

Výraznější rozdíl v rozložení kotev se objevil jen u Podnikatelské kreativity, kdy ji jako nejdůležitější mělo 11,2% mužů ale jen 5,8% žen. Tento výsledek by odpovídal výzkumu Knivetona (2004), který se s Podnikatelskou kreativitou spíše setkal u mužů nežli u žen. Stejně jako ve studii Igarrii (1992) i v našem vzorku muži spíše preferovali i Manažerskou kompetenci (ve 3,4%) v porovnání s ženami (1,9%). Ač nejsou rozdíly příliš výrazné, ženy na druhou stranu více než muži dávaly přednost Jistotě (5,8% žen a 3,4% mužů), což lze vysvětlit obecně vyšší potřebou stability a zajištění u žen s ohledem na jejich roli matky.

Porovnáním výsledků jednotlivých vzorků podle politické příslušnosti jsme dále identifikovali několik následujících trendů (Tab. 13). Autonomie, tedy především možnost pracovat flexibilně a podle svého způsobu a tempa, je příznačnější pro pravicové politiky, kteří měli tuto kotvu jako nejdůležitější ve 27,9% případů. Méně Autonomii preferovali středovní

politici (25% respondentů) a ještě méně levicově zaměření politici (14,7%). Ti naopak největší důraz dávali na kotvu Služba (ve 47,1% případů), kterou o něco méně preferovali středoví politici (28,6%) a nejméně pravicově orientovaní (10,1%). Větší význam Služby u levice oproti Autonomii u pravice rovněž kladli politici ve výzkumu v Parlamentu ČR (Lemrová, 2006).

Větší důraz na nezávislost, individualitu a vlastní cestu u pravicových politiků lze obecně rozeznat i v hodnotách, které pravice v zásadě prosazuje, tedy především svobodu člověka, podnikání a tvorby spolu s minimálním zasahováním státní moci do života jedince (Fibich, 1993). Na druhé straně tendence levice dávat větší důraz na Službu, a tedy pomoc lidem a změny společnosti k lepšímu rovněž odpovídá obecným hodnotám, které tyto politické strany prosazují, tedy větší zaměření na sociální stránku života člověka, ochranu práv pracujících a větší roli státu v životě člověka (Fibich, 1993).

Významný rozdíl mezi pravicí a levicí se také ukázal u kotvy Životní styl, která se u pravice umístila na druhé pozici podle důležitosti a jako primární ji měla pětina politiků. U levicově orientovaných jedinců byl Životní styl až na místě sedmém a jako primární byla u 3% politiků. Politici středu této kotvě jako pravice dávali velký důraz – 25% z nich ji mělo jako nejdůležitější kotvu. Výraznější potřeba flexibility se tak u pravicových politiků projevila nejen u kotvy Autonomie ale i Životního stylu. Opět bychom mohli hledat souvislost s obecnými hodnotami, které pravice a levice prosazuje.

Levicoví politici rovněž dávají výrazně větší důraz na Jistotu, která se u nich objevila na třetím místě podle významu a jako primární byla u 11,8% respondentů. U pravice byla Jistota na místě posledním a jako nejvýznamnější ji mělo pouhých 2,5% lidí. U středových politiků, kde byla tato kotva rovněž na posledním místě ji jako primární neměl ani jeden politik. Důraz na Jistotu u levicových politiků lze opět vidět v souvislosti s proklamovanými sociálními hodnotami těchto jedinců. K těmto výsledkům zřejmě přispěli i respondenti z komunistické strany nebo ex-členové KSČ, u kterých se lze spíše setkat se stranickou disciplinovaností, orientací na skupinu, snahou prosazovat hodnoty skrze stranu nebo organizaci nežli

svou individuální činností. Naopak pravicoví politici se především vyznačují individualismem a nezávislostí (Hnilica, 2000 in Krejčí, 2004).

Z hlediska souvislostí mezi věkem a preferovanými kotvami, bylo v našem souboru nalezeno několik statisticky významných vztahů. U celého souboru bylo zjištěno, že s věkem u regionálních politiků narůstá i preference Technicko-funkční kotvy. Muži s přibývajícím věkem kladli větší důraz nejen na Technicko-funkční kompetenci, ale i na Jistotu. U žen nebyla nalezena žádná statisticky významná souvislost mezi věkem a jejich preferencí kariérových kotev. Lze tedy říci, že s rostoucím věkem se regionální politici spíše orientují na vlastní obsah práce. U mužů navíc narůstá potřeba stabilního zaměstnání s pravidelnými odměnami.

Tyto výsledky neodpovídají původnímu Scheinovu (1990a) předpokladu, že se kotvy v průběhu života v podstatě nemění. Minimálně u dvou kotev jsme vliv věku zaznamenali. Naše výsledky se ovšem shodují například s výzkumy Igbarii (1992, 1995), který u pracovníků v oblasti informačních systémů a manažerů zjistil nárůst kotvy Jistota vlivem věku, a s výzkumem Knivetona (2004), který stejný vztah také našel u manažerů.

V rámci výzkumu jsme se rovněž zabývali osobnostními charakteristikami regionálních politiků. Jak ukazuje Tab. 15 naši respondenti v průměru dosáhli mírně vyšších skóre oproti běžné populaci u dimenzí Extroverze a Maskulinita. Lze u nich tedy očekávat vyšší míru aktivity, družnosti, podnikavosti a sebejistoty, na což již poukázalo množství starších výzkumů (Browning, 1964; Carlson, 1980; Dean, 2004; Galston, 1991; Krejčí, 2004). Studie Nordvika (1996) a Järleström (2000, in Lemrová 2005) zároveň také zjistily, že extrovertní jedinci spíše preferují mimo jiné i kotvy Služba a Výzva. Obě kotvy, jak již bylo uvedeno, byly našimi respondenty považovány za velmi významné, což by mohlo odpovídat obecně vyšší míře extroverze v našem souboru.

Bez zajímavosti není ani nalezená souvislost mezi věkem respondentů a dimenzí FPI nazvanou Otevřenost, kdy s rostoucím věkem dosahovali probandi významně nižších skóre. Tyto výsledky by ukazovaly, že starší politici oproti mladším jsou méně schopni sebekritiky, spíše se snaží dělat dobrý dojem na druhé a jsou uzavření a samolibí. Podle autorů FPI (Kollárik, 1984) však u populace obecně Otevřenost přibývá s věkem

narůstá. Nárůst samolibosti politiků v průběhu jejich kariéry odpovídá obecným tezím o deformujícím vlivu moci na jedince tak, jak byly uvedeny v kapitole 2.2 (např. Krejčí, 2004). Pochopitelná je i výrazná snaha dělat dobrý dojem, která přirozeně vychází ze samotné podstaty současného politického systému. Každý politik se především zajímá o to, aby byl znovu zvolen. Budování image, reputace a dělání dobrého dojmu je pro politickou profesi naprosto zásadní (srov. Surawski, 2006; Bailenson, 2006; Šerek, 2007).

Při hledání souvislostí mezi preferencí kariérových kotev a osobnostní charakteristikou regionálních politiků byl nalezen významný vztah mezi kotvou Autonomie a dimenzí Extroverze. Tyto výsledky by tedy naznačovaly, že Autonomii pokládají za významnou ve svém profesním životě především politici, kteří jsou družní, nenucení, dominující, kteří udávají potřebu kontaktu a mají rádi zábavu a změnu.

Stejná souvislost byla zjištěna i u vzorku mužů, u kterých byla rovněž nalezena korelace mezi kotvou Autonomie a dimenzí FPI 2 tedy Spontánní agresivitou. Můžeme tedy říci, že u mužů zakotvených v Autonomii lze rovněž vysledovat vyšší míru impulzivity, potřeby změny, neklidu, případně tendencí k agresivitě. U žen nebyla nalezena žádná statisticky významná souvislost mezi preferencí kotvy Autonomie a některou z osobnostních dimenzí FPI.

Korelace Autonomie a Extroverze nalezená u našeho vzorku regionálních politiků ukazuje na opačnou souvislost než ve svém výzkumu našla Marie Järlström (2000, in Lemrová 2005). Respondenti preferující kotvu Autonomie v její studii měli spíše introvertní osobnostní charakteristiku. Je ovšem nutné upozornit na rozdílný design výzkumu, kdy šlo o měření očekávání respondentů formou otevřené otázky na jejich představy o budoucím povolání. Jednalo se také o studenty, kteří dosud nebyli zaměstnaní a tudíž se jejich kariérové preference teprve utvářely. Preference Autonomie u extrovertních politiků lze očekávat vzhledem k povaze politické práce, která je velmi dynamická, proměnlivá a stále přináší nové úkoly vyžadující originální řešení.

Při hledání souvislostí mezi preferencí kotvy Manažerské kompetence, která se v souboru regionálních politiků umístila na poslední

pozici, bylo zjištěno, že i tato kotva kladně koreluje s dimenzí Extroverze. Stejně jako Autonomii i kotvu Manažerské kompetence preferují spíše lidé extrovertní. Korelace Manažerské kompetence a extroverze ve svých výzkum rovněž našel Nordvik (1996) a Järlström (2000, in Lemrová 2005).

Na závěr je nutné rovněž upozornit na úskalí našeho výzkumu a na možné zdroje zkreslení výsledků. Především se jedná o samotné složení souboru respondentů, kdy oslovení byli jak zastupitelé a radní v obcích, tak zastupitelé na krajské úrovni a dále i starostové a hejtmani. Ač jsou všichni zahrnuti pod společný pojem regionální politici, povinnosti a práce těchto lidí se zřejmě liší nejen v závislosti na správním celku (obec vs. kraj), ale i v závislosti na velikosti regionu (Varnsdorf vs. Brno). Je tedy možné, že pokud bychom oslovili pouze jednu z těchto skupin (např. pouze obecní zastupitele) se výsledná data by mohla být jiná.

Samotná metoda sběru dat tedy distribuce dotazníků skrze emailovou poštu s sebou rovněž přináší mnohé výhody i nevýhody, které je nutno vzít v úvahu. K velkým výhodám samozřejmě patří možnost oslovení značného množství respondentů (zkontaktováno bylo 1226 politiků). Jedná se také o časově i finančně nenáročný způsob, který přináší i možnost komunikace s respondenty v případě, že je nutno některá data zpětně doplnit.

Kromě toho, že z výzkumu byly automaticky vyloučené obce bez webových stránek, je i výraznou nevýhodou nemožnost technicky zaručit anonymitu. Respondenti tak museli spoléhat na slovo výzkumníka, že jejich údaje nebudou zveřejněny nebo jinak zneužity. Vědomí, že dotazníky nejsou absolutně anonymní tak mohlo některé politiky odradit nebo je při vyplňování ovlivnit. Další nevýhodou emailové komunikace, o které se někteří respondenti sami zmínili, je zvolené médium. Práce na počítači a na internetu může totiž především pro starší generaci představovat problém. Díky tomu mohli být někteří politici vyšší věkové skupiny od účasti na výzkumu odrazeni. Problematické zajištění anonymity i přístup starší generace k informační technice lze však pokládat za faktory, které celkové výsledky zřejmě výrazněji neovlivnily vlivem dostatečného počtu respondentů různých věkových skupin, kteří se pro účast na výzkumu rozhodli.

V úvahu je dále nutné vzít množství rozeslaných a vyplněných dotazníků, kdy návratnost byla vcelku malá, zhruba 10%. V našem souboru jsou tedy zahrnuti spíše aktivnější jedinci, kteří byli ochotni strávit zhruba 20 minut vyplňováním dvou testů, odpovědět na pro mnohé nepříjemné otázky⁴⁸, vše zaslat zpět a věřit, že výsledky nebudou zneužity. Jaké jsou kariérové kotvy a osobnostní charakteristika 90% politiků, kteří se rozhodli výzkumu nezúčastnit nám není známo a je možné, že by nám výsledky přinesly další zajímavé informace.

Rovněž je zde dobré zmínit, že se z velké části jedná o jedince, kteří mají zcela jinou profesi a politikou se zabývají jen ve volném čase. Být obecním zastupitelem není zaměstnání. Pro některé může jít o pouhý koníček, pro jiné o důležitou součást jejich života, což se v našich testech ale nijak nezachytí. Lze předpokládat, že jak osobnostně tak z hlediska kariérového zakotvení se budou lišit například zastupitelé od starostů, kteří mají tuto funkci jako hlavní činnost, je to jejich práce a jsou za to placeni.

⁴⁸ Především FPI obsahuje několik citlivých výroků, ke kterým se má vyjádřit souhlas či nesouhlas, jako např.: „Upřímně řečeno, občas mi dělá radost potrápit druhé.“ „Na obranu svých práv jsem schopný(á) použít i násilí.“ „Někdy se kochám představou, jak špatně by se mělo vést těm, kteří mi ukřivdili.“ „Často mám plynatost.“ „Někdy mi dělá radost zraňovat lidi, které mám rád(a).“

7. ZÁVĚRY VÝZKUMU

Tato práce měla za cíl zjistit, jaké je kariérové zakotvení českých regionálních politiků a zároveň identifikovat případné souvislosti s osobnostními charakteristikami zkoumaných jedinců. Jako primární kariérová kotva byla u celého souboru zjištěna Autonomie; významnou pozici ovšem měly i kotvy Služba, Životní styl a Výzva. Na posledním místě a jako nejméně preferovaná se u politiků objevila Manažerská kompetence a dále pak Jistota. Z hlediska zastoupení kariérových kotev se tyto výsledky přibližují předchozímu výzkumu českých politiků v Parlamentu ČR, u kterých se však na první pozici na místo Autonomie objevila Služba.

V našem souboru byly dále zaznamenány rozdíly v preferencích jednotlivých kotev mezi jedinci s různým věkem. S přibýváním let politici spíše kladou důraz na Technicko-funkční kotvu a muži navíc na Jistotu. U žen je preference kotev na věku nezávislá. Obecně nebyly mezi muži a ženami našeho souboru nalezeny významné odlišnosti při výběru kotev. Z hlediska politické příslušnosti respondentů bylo zjištěno, že pravicově orientovaní politici spíše preferují kotvu Autonomie a Životní styl, levicově zaměření jedinci naopak přikládají větší význam Službě. Tyto výsledky se shodují s předchozím výzkumem kariérových kotev u českých politiků.

Z hlediska osobnostních charakteristik byla u našeho souboru celkově zjištěna mírně vyšší míra dimenzí ukazujících na extroverzi, aktivitu, družnost, podnikavost a sebejistotu. S rostoucím věkem u těchto respondentů klesá míra otevřenosti a schopnost sebekritiky a naopak vzrůstá uzavřenost a samolibost. Rovněž bylo zjištěno, že politici zakotvení v Autonomii jsou spíše extrovertní nežli introvertní. U vzorku mužů byl také nalezen vztah mezi preferencí kotvy Autonomie a vyšší mírou impulzivity, potřeby změny a tendencím k agresivitě.

Výsledky výzkumu nabízejí odpověď na otázky po faktorech, které regionální politiky při jejich práci nejvíce zajímají a motivují – jedná se tedy především o nezávislost, flexibilitu a možnost pracovat svým

způsobem a tempem. Ve světle předchozího výzkumu bylo také zjištěno, že mezi regionálními a vrcholovými politiky existují významné rozdíly v kariérovém zakotvení. Zjištěné poznatky by mohly být využity například v poradenském procesu s lidmi uvažujícími o vstupu do komunální politiky nebo o svém dalším kariérovém postupu.

8. SOUHRN

Politika a činnost politiků je významnou součástí života každého člověka, neboť jej v mnoha směrech ovlivňuje a formuje. Politika jako taková bývá charakterizována různě. Převládají však definice politiky jako uplatňování moci a autority, jako alokace nedostatkových zdrojů, jako arény klamání a manipulace, jako programu názorů. Významnou součástí politiky jsou také různé instituce, s čímž souvisí i problematika uplatňování autority a práva těchto institucí rozhodovat jménem společnosti. Politik je pak člověk, který se politikou zabývá profesionálně a prakticky a věnuje jí větší část svého volného času.

S politickou profesí je výrazně spjata otázka moci, jejího uplatňování i jejích neblahých následků. K projevům deformace moci patří především korupční jednání, povýšenost politiků, politické boje mezi jednotlivými stranami, nekalé jednání a politikaření. Touha po moci je také významným motivem ke vstupu do politiky. K dalším motivům patří ekonomický zisk, snaha pomoci společnosti, potřeba statusu a uznání ze strany okolí, výzva vyrůstající z dané situace, pocit odpovědnosti, láska k sociálním kontaktům, altruismus nebo i sobectví a obrana před vykořisťováním.

Významným tématem spojeným s politickou osobností jsou dále studie vůdcovství. Vůdce je nejautoritativnějším členem skupiny nebo instituce, kterému tato skupina přiznává právo rozhodovat. On jí naopak pomáhá vybírat prostředky k naplnění ambicí, plánuje, deleguje pravomoci, řídí, koordinuje, kontroluje činnost a organizuje skupinu k dosažení cílů. Jeho základní psychickou charakteristikou je především autorita a úcta, která se ovšem zakládá na vážnosti a až poté na případném formálním postavení. Aby byl úspěšný, vůdce má být pracovitý, ochotný obětovat čas i vlastní finance, měl by být přiměřeně odolný vůči stresu, dostatečně tvárný a zásadový, cílevědomý, usilovný, sebevědomý, iniciativní, energický, mít silnou vůli, vytrvalost a odvahu riskovat.

U některých politiků a lidí na vůdčích pozicích lze dále identifikovat tzv. machiavelskou osobnost, která se v mnohém podobá charismatickým vůdcům. Machiavelisté jsou vůči ostatním citově chladní, ostatní lidi

vnímají jako objekty k manipulaci, lež a podvody jim v rámci dosáhnutí cíle nejsou cizí, a jsou to přesvědčiví lháři. S výraznou psychopatologií se ovšem u nich nesetkáme. Machiavelisté nejlépe pracují v stresujících, chaotických situacích, kde získávají výhodu především schopností být emočně rezervovaný a pohotově improvizovat. Machiavelské znaky tedy nemusí být z hlediska úspěšnosti politika pouze negativní.

Identifikováním i dalších typických rysů politiků vznikly mnohé typologie těchto jedinců. Jedním z nejstarších dělení je rozlišování lvů a lišek, jestřábů a holubic, dále pak křížáků a pragmatiků nebo hrdinů a manažerů. Právě manažerský typ politika tedy člověk přemýšlející instrumentálně, který směřuje k získání prostředků na dosažení nejbližších cílů, je v současné klidné době v politice nejsnáze uplatnitelný. Naopak hrdinský typ politika dosahuje úspěchu v době krizí a reforem.

Politici jako jednotná skupina lidí mají mnohé společné. Rozdíly lze však nalézt v závislosti na politické příslušnosti nebo i pohlaví. Například u levicových politiků se spíše setkáme s kladným vztahem k spravedlnosti, s benevolencí a altruismem. Moc a úspěch jsou naopak významnými motivy pravicových politiků, u kterých podstatnou roli hrají individualistické hodnoty. Levicová orientace se pojí s hodnotami kolektivistickými.

Některé odlišnosti lze také identifikovat při porovnání politiků a političek. Ženy v politice jsou oproti ostatním ženám více energické, rozhodné a ambiciózní a méně poddajné a ponížené. Stejně jako muži politici jsou sebevědomé, asertivní, energické, rozhodné, inteligentní a ochotné riskovat. Na rozdíl od nich se ale političky vyznačují větší sebekontrolou, svědomitostí, ale i výraznými obavami a starostmi o svou pozici, jsou více opatrné a více berou ohledy na slušné jednání. Do politiky vstupují aby v rámci strany do programu prosadily vlastní myšlenky a chtějí sloužit veřejnosti. Muži spíše uváděli motivy moci a materiálních zisků.

Součástí života každého politika, muže i ženy, je i kariéra, která odráží nejen potřeby, motivy a profesní cíle člověka, ale i očekávání společnosti, že jisté druhy činnosti přináší náležité finanční i jiné odměny. Kariéru lze definovat jako dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál.

Edgar Schein, americký psycholog, koncipoval v sedmdesátých letech minulého století systém kariérových kotev, které vypovídají o subjektivním pojetí pracovní kariéry daného člověka. Kotvy zahrnují obraz o jeho talentu a schopnostech, o jeho potřebách a motivech a o jeho postojích a hodnotách. Kotva se utváří po vstupu do zaměstnání a během let se vlivem pracovních zkušeností ustaluje. Člověk, který má zaměstnání, ve kterém může uplatnit své schopnosti, hodnoty a motivace ve shodě s jeho kariérovou kotvou, je na daném místě nejvíce spokojený. Schein se svými spolupracovníky identifikoval celkem osm kotev: Technicko-funkční kompetence, Manažerská kompetence, Autonomie, Jistota, Podnikatelská kreativita, Služba, Výzva a Životní styl.

Právě kariérovými kotvami a jejich zastoupením u politiků se zabývala tato práce. Cílem bylo zjistit nejen zastoupení kotev u politiků, ale i identifikovat konkrétní osobnostní dimenze, nalézt souvislosti mezi kotvami a osobnostními charakteristikami a určit, zda s rozložením kotev a osobnostních rysů souvisí i věk, pohlaví nebo politická příslušnost probandů. Celkově se výzkumu účastnilo 121 politiků (z 1226 oslovených) na regionální úrovni – tedy obecních zastupitelů a radních, krajských zastupitelů, starostů a hejtmanů. Soubor respondentů tvořili přes 63% muži a 37% ženy, přes 56% pravicoví politici, 18% středoví politici a skoro 26% politici levice. Průměrný věk byl 46,6 let. Osobním kontaktem a elektronickou poštou respondenti obdrželi a vyplnili dva dotazníky: Dotazník kariérových kotev a Freiburský osobnostní dotazník.

Shrňme-li základní výsledky, zjistíme, že u politiků byly zastoupeny všechny typy Scheinových kariérových kotev a nelze tedy říci, že by pro politiky byla typická pouze jediná kotva. Jako primární byla u celého souboru zjištěna kotva Autonomie (24% všech politiků). Regionální politici tedy ve svém zaměstnání především usilují o nezávislost – při plnění úkolů a práci na projektech chtějí pracovat sami, podle svých pravidel a tempa bez toho, že by byli kontrolováni nebo dokonce dirigováni. Významnou pozici ovšem měla i kotva Služba (22,7%), což by naznačovalo, že politici kromě vlastní nezávislosti častokrát chtějí skutečně pomoci lidem, zlepšit systém, prosadit vlastní hodnoty a představy a zodpovědně pracovat na svém úkolu. Na dalších místech byly kotvy Životní styl (17,02%) a Výzva

(14,18%). Na posledním místě a jako nejméně preferovaná se u politiků objevila Manažerská kompetence (2,84%), Jistota (4,26%) a Technicko-funkční kompetence (5,67%). Z hlediska zastoupení kariérových kotev se tyto výsledky přibližují předchozímu výzkumu českých politiků v Parlamentu ČR, u kterých se však na první pozici na místo Autonomie objevila kotva Služba (u 46% respondentů; Autonomie byla primární jen u 12,7%) (Lemrová, 2006).

Jako sekundární kotvu, tedy hned na druhém místě podle významu, uvedlo nejvíce respondentů Výzvu (19%). U regionálních politiků lze tedy identifikovat výraznou touhu řešit obtížné problémy, nalézat cestu ven z kritických situací a mít tak v zaměstnání stále přítomné zdroje stimulace a vzrušení. Z podstaty politické práce, jejíž součástí jsou především různá vyjednávání, plánování i politikaření, vychází, že právě zde naleznou jedinci s důrazem na Výzvu dostatek uplatnění.

Jak již bylo uvedeno, nejméně preferovanou kotvou byla Manažerská kompetence, kterou mělo nejvíce respondentů, celá třetina z nich (33%), na posledním místě. Regionální politici tedy zřejmě ve svém zaměstnání nehledají příležitosti jednat s lidmi, vést tým pracovníků nebo činit zodpovědná rozhodnutí ovlivňující celou firmu nebo organizaci. Druhou nejméně preferovanou kotvou je Jistota, kterou mělo na posledním místě přes 27% subjektů. Stabilita, konstantní příjem, finanční a zaměstnanecké výhody jsou tedy pro politiky jen velmi málo důležité a motivující. Vzhledem k tomu, že politik své pozice může dosáhnout jen skrze periodicky se opakující volby případně je do dané funkce jmenován dalšími lidmi, stabilita a jistota rozhodně není tím nejtypičtějším znakem politiky.

V souboru byly dále zaznamenány rozdíly v preferencích jednotlivých kotev mezi jedinci s různým věkem. S přibýváním let politici spíše kladou důraz na Technicko-funkční kotvu a muži navíc na Jistotu. U žen je preference kotev na věku nezávislá. Oproti mužům, u kterých byla na prvním místě kotva Autonomie (23,6% mužů) a Služba (20,2%), se u žen kotva Služba prosadila o něco více a byla u nich na prvním místě (27% žen preferovalo Službu a 25% Autonomii). Obecně však mezi muži a ženami našeho souboru nebyly nalezeny významné odlišnosti při výběru kotev. Z hlediska politické příslušnosti respondentů bylo zjištěno, že pravicově

orientovaní politici spíše preferují kotvu Autonomie (27,9% pravicových politiků) a Životní styl (20,25%), levicově zaměření jedinci naopak přikládají větší význam Službě (47,1%). Tyto výsledky se shodují s předchozím výzkumem kariérových kotev u českých politiků v Parlamentu ČR.

Z hlediska osobnostních charakteristik byla u našeho souboru celkově zjištěna mírně vyšší míra dimenzí ukazujících na extroverzi, aktivitu, družnost, podnikavost a sebejistotu. S rostoucím věkem u těchto respondentů klesá míra otevřenosti a schopnost sebekritiky a naopak vzrůstá uzavřenost, samolibost a snaha dělat dobrý dojem. Vzhledem k tomu, že obecně u populace otevřenost s věkem narůstá, lze poukázat na zřejmý vliv profese na osobnost politiků. Nárůst jejich samolibosti v průběhu kariéry odpovídá obecným tezím o deformujícím vlivu moci na jedince. Zároveň výrazná snaha dělat dobrý dojem, přirozeně vychází ze samotné podstaty politického systému, kdy hlavním zájmem politika je být znovu zvolen a image je pro něj velice důležitá.

Dále bylo zjištěno, že politici zakotvení v Autonomii jsou spíše extrovertní nežli introvertní. Preference Autonomie u extrovertních politiků lze očekávat vzhledem k povaze politické práce, která je velmi dynamická, proměnlivá a stále přináší nové úkoly vyžadující originální řešení. U vzorku mužů byl také nalezen vztah mezi preferencí kotvy Autonomie a vyšší mírou impulzivity, potřeby změny a tendencím k agresivitě.

Výsledky výzkumu nabízejí odpověď na otázky po faktorech, které regionální politiky při jejich práci nejvíce zajímají a motivují – jedná se tedy především o nezávislost, flexibilitu a možnost pracovat svým způsobem a tempem (kotva Autonomie), zároveň ale i snaha pomáhat lidem, zlepšovat společenský systém, prosadit vlastní hodnoty a představy (Služba) a dále i snaha vyvážit svou práci, rodinu i osobní zájmy (Životní styl).

Ve světle předchozího výzkumu bylo také zjištěno, že mezi regionálními a vrcholovými politiky existují významné rozdíly v kariérovém zakotvení. Zjištěné poznatky by mohly být využity například v poradenském procesu s lidmi uvažujícími o vstupu do komunální politiky nebo o svém dalším kariérovém postupu.

9. POUŽITÁ LITERATURA

- Arnold, J. (2005). *What is a career?* Institute of Work Psychology, University of Sheffield, UK. Retrieved 2. 2. 2008 from <http://esrccoi.group.shef.ac.uk/pdf/whatis/career.pdf>
- Bachtold, L. M. (1976). Personality characteristics of women of distinction. *Psychology of Women Quarterly*, 1, 1, 70-78. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- Bailenson, J. N., Garland, P., Iyengar, S., & Yee, N. (2006). Transformed facial similarity as a political cue: A preliminary investigation. *Political Psychology*, 27, 3, 373-385.
- Balcar, K. (1991). *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Chrudim: Nakl. Mach.
- Barber, J. D. (1985). *The presidential character: Predicting performance in the White House*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Barton, A. H., & Parsons, R. W. (1977). Measuring belief system structure. *Public Opinion Quarterly*, 41, 2, 159-180. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- Beck, J., & La Lopab, J. M. (2001). An exploratory application of Schein's career anchors inventory to hotel executive operating committee members. *International Journal of Hospitality Management*, 20, 1, 15-28. Retrieved 2. 2. 2008 from <http://www.sciencedirect.com>
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2001). *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press.
- Bell, D. (1950). Poznámky k autoritářskému a demokratickému vůdcovství. In: Jiráček, J., & Říhová, B. (2000). *Politická komunikace a média*. Praha: Nakl. Karolinum.
- Bělohávek, F. (1994). *Osobní kariéra*. Praha: Grada.
- Browning, R. P., & Jacob, H. (1964). Power motivation and the political personality. *Public Opinion Quarterly*, 28, 1, 75-90. Retrieved 26. 6. 2007 from SocINDEX with Full Text.
- Browning, R. P. (1968). The Interaction of Personality and Political System in Decisions to Run for Office: Some Data and a Simulation Technique. *Journal of Social Issues*, 24, 3, 93-109. Retrieved 26. 6. 2007 from SocINDEX with Full Text.
- Caprara, G. V., Schwartz, S., Capanna, C., Vecchione, M., & Barbaranelli, C. (2006). Personality and Politics: Values, Traits, and Political Choice. *Political Psychology*, 27, 1, 1-28.

- Carlson, J. M., & Hyde, M. S. (1980). Personality and political recruitment: Actualization or compensation. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 106, 1, 117-120. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- Costantini, E., & Craik, K. H. (1972). Women as politicians: The social background, personality, and political careers of female party leaders. *Journal of Social Issues*, 28, 2, 217-236. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- Custodio, L. P. (2000). *Career anchors of Filipino academic executives*. (Research paper series: 00-13), School of Commerce, Virac, Catanduanes, Philippines. Retrieved 2. 2. 2008 from <http://commerce.flinders.edu.au/researchpapers/00-13.htm>
- Danziger, N., & Valency, R. (2006). Career anchors: distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case [Abstract]. *Career Development International*, 1, 14, 293 – 303. Retrieved 2. 2. 2008 from <http://www.emeraldinsight.com>
- Dean, D. (2004). A Faustian pact? Political marketing and the authoritarian personality. *Journal of Public Affairs*, 4, 3, 256-267. Retrieved 28. 1. 2008 from Academic Search Premier.
- Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *Leadership Quarterly*, 12, 3, 339-363. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- Dolan, K. (2004). The impact of candidate sex on evaluations of candidates for the U.S. House of Representatives. *Social Science Quarterly*, 85, 1, 206-217. Retrieved 28. 1. 2008 from Academic Search Premier.
- Evans, C. (1996). A review of career anchors in use. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5, 4, 609-616. Retrieved 26. 6. 2007 from SocINDEX.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6, 2, 89-112. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- Fibich, J. (1993). *Základy politologie*. Praha: S&M.
- Galston, W. (1991). Toughness as a political virtue. *Social Theory & Practice*, 17, 2, 175-197. Retrieved 28. 1. 2008 from Academic Search Premier.
- Glad, B. (2003). When presidents are 'tough'. *The Annual of Psychoanalysis*, 31, 167-178. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.

- Glaser, J., & Salovey, P. (1998). Affect in electoral politics. *Personality & Social Psychology Review*, 2, 3, 156-173. Retrieved 26. 6. 2007 from Academic Search Premier.
- Greenstein, F. I. (1968). The need for the systematic inquiry into personality and politics: Introduction and overview. *Journal of Social Issues*, 24, 3, 1-14. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- Herrick, R. (2001). The effects of political ambition on legislative behavior: A replication. *Social Science Journal*, 38, 3, 469-474. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- Heywood, A. (2005). *Politická teorie*. Praha: Eurolex.
- Hill, R. W., & Yousey, G. P. (1998). Adaptive and maladaptive narcissism among university faculty, clergy, politicians, and librarians. *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social*, 17(2-3), 163-169. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 3, 364-396. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- Igbaria, M., & Baroudi, J. J. (1992). A short-form measure of career orientations: a psychometric evaluation. *Journal of Management Information Systems*, 10, 2, 131-55. Retrieved 2. 2. 2008 from <http://www.archive.nyu.edu/bitstream/2451/14352/1/IS-92-37.pdf>
- Igbaria, M., Greenhaus, J.H., & Parasuraman, S. (1991). Career orientations of MIS employees: An empirical analysis [Abstract]. *MIS Quarterly*, 15, 2, 151-169. Retrieved 2. 2. 2008 from <http://links.jstor.org>
- Immelman, A. (1998). The political personalities of 1996 U.S. presidential candidates Bill Clinton and Bob Dole. *Leadership Quarterly*, 9, 3, 335-367. Retrieved 26. 6. 2007 from Business Source Premier.
- Jalalzai, F. (2006). Women Candidates and the Media: 1992-2000 Elections. *Politics & Policy*, 34, 3, 606-633. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- Järnlström, M. (2000). Personality preferences and career expectations of Finnish business students. *Career Development International*, 5, 3, 144 – 154. Retrieved 2. 2. 2008 from <http://www.emeraldinsight.com>

- Katz, J. A. (1994). Modelling entrepreneurial career progressions: concepts and considerations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19, 2, 23-40. Retrieved 2. 2. 2008 from <http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/18259840.html>
- Keller, J. (2001). *Politika s ručením omezeným*. Praha: Evropský literární klub.
- Kniveton, B. H. (2004). Managerial career anchors in a changing business environment. *Journal of European Industrial Training*, 28, 7, 564-573. Retrieved 2. 2. 2008 from <http://hdl.handle.net/2134/2573>
- Kollárik, T., Poliaková, E., & Ritonský, A. (1984). *Freiburský osobnostní dotazník*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.
- Krejčí, O. (2004). *Politická psychologie*. Praha: Ekopress.
- Lemrová, S. (2006, September). *Scheinovy kariérové kotvy a jejich zastoupení u českých politiků a manažerů*. Paper presented at 26. Psychologické dny, Olomouc.
- Lemrová, S., & Vtípil, Z. (2005). Scheinův systém kariérových kotev a jeho využití. *Varia Psychologica X*, 34, 89-104.
- Loverd, R. A. (1997). *Leadership for Public Service*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Machiavelli, N. (1997). *Vladař*. Praha: Ivo Železný.
- McCann, S. J. H. (2005). Longevity, big five personality factors, and health behaviors: Presidents from Washington to Nixon. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 139, 3, 273-286. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- Mills, C. W. (1966). *Mocenská elita*. Praha: Orbis.
- Nakonečný, M. (1997). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.
- Nordvik, H. (1996). Relationships between Holland's vocational typology, Schein's career anchors and Myers-Briggs' types. *Journal of Occupational Psychology*, 69, 263-275. Retrieved 26. 6. 2007 from Academic Search Premier.
- Pathak, A.A., & Kulkarni, A.V. (2004), A study of managerial competence as career anchor in relation to certain self-perceived abilities [Abstract]. *Indian Journal Of Industrial Relations*, 39, pp 431- 442. Retrieved 2. 2. 2008 from http://www.mdi.ac.in/intellect_capital/artdetail.asp?artid=175
- Reeves, R. (2003, October 27). We are witnessing the death of the political personality. *New Statesman*, 132, 4661, 27-28. Retrieved 26. 6. 2007 from Academic Search Premier.
- Reiterová, E. (2003a). *Základy psychometrie*. Olomouc: VUP.
- Reiterová, E. (2003b). *Základy statistiky pro studenty psychologie*. Olomouc: VUP.

- Ross, G. F. (1995). Personality, motivation and service quality factors as predictors of hospitality industry employee career anchors [Abstract]. *Journal of Vacation Marketing*, 1, 3, 231-247. Retrieved 2. 2. 2008 from <http://jvm.sagepub.com/cgi/content/abstract/1/v3/231>
- Schein, E. H. (1990a). *Career anchors: Discovering your real values*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Schein, E. H. (1974). Career anchors and career paths: a panel study of management school graduates. *Sloan Working Papers*, 707-74. Retrieved 2. 2. 2008 from <http://hdl.handle.net/1721.1/1878>
- Schein, E. H. (1990b). Career anchors and job/role planning: the links between career pathing and career development. *Sloan Working Papers*, 3192-90. Retrieved 2. 2. 2008 from <http://hdl.handle.net/1721.1/2315>
- Schein, E. H. (1996). *Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century*. Retrieved 2. 2. 2008 from the Society for Organizational Learning web site: <http://www.solonline.org/res/wp/10009.html>
- Schein, E. H. (1980). Developing your career: know your career anchors and develop your options. *Sloan Working Papers*, 1148-80. Retrieved 2. 2. 2008 from <http://hdl.handle.net/1721.1/1968>
- Schütz, A. (1998). Audience perceptions of politicians' self-presentational behaviors concerning their own abilities. *Journal of Social Psychology*, 138, 2. Retrieved 26. 6. 2007 from Academic Search Premier.
- Simonton, D. K. (2001). Predicting presidential performance in the United States: Equation replication on recent survey results. *Journal of Social Psychology*, 141, 3, 293-307. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- Smith, E. S., Smith, P. A., & Suarez, G. A. (2005). If Bill Clinton were a woman: The effectiveness of male and female politicians' account strategies following alleged transgressions. *Political Psychology*, 26, 1, 115-134. Retrieved 26. 6. 2007 from Academic Search Premier.
- Smithers, O. L., & Beaty, A. (1985). *Comparative analysis of career anchors of black professionals and managers in the private and public sectors*. Unpublished master's thesis, Alfred P. Sloan School of Management, MIT. Retrieved 2. 2. 2008 from <http://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/15147/1/14236497.pdf>

- Somit, A., Peterson, S. A., & Arwine, A. (1994). Birth order as a factor in presidential selection and performance. *Social Science Journal*, 31, 4, 407-419. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- Steele, C., & Francis-Smythe, J. (2006) Flexible career planning for police staff – combining career anchors and competencies [Abstract]. *BPS Division of Occupational Psychology Conference*. Retrieved 2. 2. 2008 from http://eprints.worc.ac.uk/268/1/FlexCareerCs_JFS.pdf
- Steinberg, B. S. (2005). Indira Gandhi: The relationship between personality profile and leadership style. *Political Psychology*, 26, 5, 755-789.
- Stewart, A. J., & Healy, J. M. (1986). The role of personality development and experience in shaping political commitment: An illustrative case. *Journal of Social Issues*, 42, 2, 11-31. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- Surawski, M., & Ossoff, E. P. (2006). The effects of physical and vocal attractiveness on impression formation of politicians. *Current Psychology*, 25, 1, 15-27. Retrieved 26. 6. 2007 from Academic Search Premier.
- Šerek, J. (2007). *Psychologické aspekty politiky: utváření dojmů o politicích*. Unpublished master's thesis, Masarykova Univerzita v Brně.
- Ševčíková, J. (2006). *Vodcovstvo v dimenziách emocionality, maskulinity a femininity*. Unpublished thesis, Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre.
- Tremblay, M., Wils, T., & Proulx, C. (1998). *Determinants of desired career paths among Canadian engineers*. (Scientific Series), Ecole des Hautes Etudes Commerciales and CIRANO, Montreal, Canada. Retrieved 2. 2. 2008 from <https://depot.erudit.org/retrieve/392/98s-15.pdf>
- Výrost, J., & Slaměník, I. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál.
- Warr, P., & Pearce, A. (2004). Preferences for Careers and Organisational Cultures as a Function of Logically Related Personality Traits. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 3, 423-435. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- Weinberg, A., & Cooper, C. L. (2003). Stress among national politicians elected to Parliament for the first time. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 19, 2, 111-117. Retrieved 28. 1. 2008 from SocINDEX with Full Text.

- Wendt, H. W., & Muncy, C. A. (1979). Studies of political character: Factor patterns of 24 U.S. vice-presidents. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 102, 1, 125-131. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- Winter, D. G. (2005). Things I've learned about personality from studying political leaders at a distance. *Journal of Personality*, 73, 3, 557-584. Retrieved 26. 6. 2007 from Academic Search Premier.
- Winter, D. G., & Carlson, L. A. (1988). Using motive scores in the psychobiographical study of an individual: The case of Richard Nixon. *Journal of Personality*, 56, 1, Special issue: Psychobiography and life narratives. 75-103. Retrieved 26. 6. 2007 from PsycINFO.
- Interparliamentary Union (2007). *Women in National Parliaments*. Retrieved 10.3. 2008 from <http://www.ipu.org/wmn-e/world.htm>
- Wong, R. M., Fiedler, A. M., & Liu, C. (2007). Exploring the motivation of students in choosing Information systems as their major. *Issues in Information Systems*, 8, 1, 198-203. Retrieved 2. 2. 2008 from http://www.iacis.org/iis/2007_iis/PDFs/Wong_Fiedler_Liu.pdf
- Wynne, L. A. (2002). Career anchors of United States air force information systems workers: A turnover predictor [Abstract]. *Proceedings of the 2002 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research*, 3.1, 79 – 89. Retrieved 2. 2. 2008 from <http://stinet.dtic.mil/oai/oai?verb=getRecord&metadataPrefix=html&identifier=ADA400705>
- Yarnall, J. (1998). Career anchors: results of an organisational study in the UK [Abstract]. *Career Development International*, 3, 2, 56 – 61. Retrieved 2. 2. 2008 from <http://www.sciencedirect.com>

10. ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Filozofická fakulta Univerzity Palackého V Olomouci

Akademický rok: **2006-2007**

ZADÁNÍ MAGISTRSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Katedra: Psychologie

Jméno a příjmení: **Milada S o v a d i n o v á**

Osobní číslo studenta: F02731

Studijní obor: Psychologie

Zadané téma (1): Kariérové zakotvení politiků ČR na regionální úrovni

(2): The Career Anchors of regional Politicians of Czech Republic

- (1) Předpokládaný název práce, česky nebo v jazyce, v němž bude práce napsána. Vyplňuje se tiskacím písmem. Případné změny na titulní straně práce při jejím odevzdání (včetně psaní velkých a malých písmen či jiných typografických atypik budou ve STAGu opraveny dodatečně. Při zásadní změně názvu tématu musí posluchač podat nové zadání MDP se všemi náležitostmi.
- (2) Anglický překlad předpokládaného názvu práce.

Rozsah práce (3): 60 stran

Zásady pro vypracování:

1. Prostudování sledované problematiky v literatuře. Vypracování ucelené rešerše.
2. V teoretická část práce bude zaměřena na jedince, kteří si zvolili jako svou profesi politiku, na problematiku vykonávané profese na úrovni regionální politiky. Dále bude pojednáno o systému kariérového zakotvení s přihlédnutím ke sledované profesi. Specifickou kapitolou bude přechodová kapitola obsahující zjištění vyplývající z rešerše studované problematiky.
3. Hlavním cílem výzkumného projektu bude zjistit rozložení kariérových kotev u politiků ČR na úrovni regionální. Vedlejším cílem bude hledání souvislostí mezi kariérovou kotvou a osobnostními dimenzemi sledovaných jedinců
4. Výzkumný soubor bude tvořit cca 50-60 politiků ČR, kteří se zabývají politikou jako profesí na regionální úrovni.
5. Metody: Dotazník Kariérových kotev (Scheinův systém kariérových kotev), Freiburský osobnostní dotazník. Získaná data budou vyhodnocena vhodnými statistickými metodami.
6. Závěry diplomové práce budou součástí širšího projektu mapování kariérových kotev u různých skupin pracovníků a budou i prakticky využitelné organizacemi pro lepší pochopení potřeb zaměstnanců s různými kariérovými kotvami.

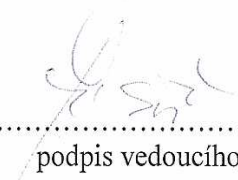
Seznam odborné literatury (4):

SCHEIN, E.H.: Career anchors, Discovering your real values. Jossey-Bass/ Pfeiffer, 1990.
KREJČÍ, O.: Politická psychologie.
VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I.: Sociální psychologie. ISV nakladatelství, Praha 1997.
BĚLOHLÁVEK, F.: Osobní kariéra. Praha, Grada 1994.
SMĚKAL, V.: Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání. Brno, Barrister a Principal 2004.
NAKONEČNÝ, M.: Motivace lidského chování. Praha, Academia 1997.
WRIGHT MILLS, CH.: Mocenská elita. Praha, Orbis 1966.
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Moc, vliv, autorita. Management Press, Praha 2001.
BARTL, TJ.: Career Anchor Theory. Review of Public Persennel Administtration 13, 1993, 27-42.
DELONG, TJ.: Reexamining the Career Anchor model Personel, 59, 1982, 50-61.
Časopisecké zdroje ČR i zahraniční (např. Political Psychology)
Databáze – přístupné pro UP, ProQuest, Psynindex, EBSCOhost, Web of science
atd.

Termín zadání práce: listopad 2006

Termín odevzdání práce (5): březen 2008

Vedoucí diplomové /bakalářské práce: PhDr. Soňa Lemrová, Ph.D.


.....
podpis vedoucího práce


.....
podpis vedoucího katedry


.....
30. 11. 2006
datum


.....
podpis děkana

(3) Viz Prováděcí norma Studijního a zkušebního řádu UP v Olomouci na FF UP, článek 8 bod 5.

(4) Uvádějí se pouze stěžejní prameny (asi 5 titulů).

(5) Termín je zpravidla dán Harmonogramem FF na příslušný akademický rok. Součástí práce je desetiřádková anotace ve vázané za stránkou s autorským prohlášením. Anotace obsahuje: cíle práce, způsob naplňování cílů, klíčová slova a resumé výsledků. U práce se předpokládají bibliografické údaje zpracované podle platné normy (nejlépe ISO). Práce se odevzdává na katedrách ve dvou tištěných verzích a na CD.

11. ANOTACE

Jméno a příjmení: Mgr. Milada Sovadinová

Název katedry a fakulty: Katedra psychologie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Název diplomové práce: Kariérové zakotvení politiků ČR na regionální úrovni

Název v anglickém jazyce: The Career Anchors of Regional Politicians in the Czech Republic

Vedoucí práce: PhDr. Soňa Lemrová, Ph.D.

Počet stran: 86

Počet znaků: 162 742

Počet příloh: 6

Počet titulů použité literatury: 82

Abstrakt:

Práce se zabývá osobností a kariérovým zakotvením českých regionálních politiků. Výzkumu se účastnilo celkem 121 politiků, kteří vyplnili Dotazník kariérových kotev a Freiburský osobnostní dotazník. Nejčastěji preferovanou kotvou byla zjištěna Autonomie, dále pak Služba a Životní styl. Nejméně důležitou se ukázala Manažerská kompetence. Rozdíly mezi pohlavími byly minimální. Pravicoví politici spíše preferovali Autonomii, naopak politici levice Službu. Z hlediska osobnosti byly u politiků identifikovány dimenze extroverze, aktivity, družnosti, podnikavosti a sebejistoty.

Klíčová slova:

kariérové kotvy, regionální politik, osobnost politika, ženy v politice

Abstract:

The paper focuses on the personality and career anchors of the Czech regional politicians. The total of 121 politicians took part in the research fulfilling Career Orientations Inventory and Freiburg Personality Questionnaire. The most preferred career anchors were Autonomy, Service and Lifestyle. The least important was Managerial Competence. The differences between the sexes were insignificant. The right-wing politicians preferred Autonomy, the left-wing Service. Among the salient personality traits of politicians belonged extraversion, activity, sociability, enterprise and self-confidence.

Keywords:

career anchors, regional politician, personality of politician, women politicians

12. PŘÍLOHY DIPLOMOVÉ PRÁCE

Příloha 1. Dotazník kariérových kotev v podobě distribuované respondentům

TEST KARIÉROVÝCH KOTEV

VĚK:

POHLAVÍ: Muž Žena (platně zvýrazněte **tučně**)

POLITICKÁ ORIENTACE: **tučně** zvýrazněte na níže uvedené škále

1 2 3 4 5
pravicová středová orientace levicová

Jak bodovat ostatní položky v Testu kariérových kotev:

Každý z následujících čtyřiceti výroků obodujte podle toho, nakolik je pro vás **pravdivý**, a označte jej čísly 1 až 6 v kolonce hodnocení. Čím vyšší číslo, tím pravdivější pro vás výrok je.

Příklad: Výrok „Sním o tom, že budu ředitelem společnosti“ ohodnotíte například takto:

- 1 pokud pro vás tvrzení není nikdy pravdivé
- 2 nebo 3 pokud je pro vás tvrzení příležitostně pravdivé
- 4 nebo 5 pokud je pro vás tvrzení často pravdivé
- 6 pokud je pro vás tvrzení vždy pravdivé.

Použijte tuto stupnici k ohodnocení pravdivosti jednotlivých položek

1 2 3 4 5 6
Nikdy pro mne Platí pro mne příležitostně. Často pro mne platí. Vždy pro mne platí.
neplatí.

Poř. čís.	Výrok	Hodnocení
1,	Sním o tom, že budu tak dobrý/á v tom, co dělám, že budu neustále žádán/a o radu.	
2,	Největší zadostiučinění cítím v práci tehdy, jsem-li schopen/schopna sjednotit a vést úsilí ostatních.	
3,	Sním o takovém povolání, které mi poskytne svobodu dělat práci způsobem, jakým chci, a podle vlastního časového plánu.	
4,	Jistota a stabilita jsou pro mě důležitější než svoboda a autonomie.	
5,	Neustále hledám nápady, které by mi umožnily začít podnikat na vlastní pěst.	
6,	Svoji pracovní kariéru budu považovat za úspěšnou pouze tehdy, budu-li mít	

	pocit, že jsem značně přispěl/a k blahu společnosti.	
7,	Sním o povolání, ve kterém bych mohl/a řešit obtížné problémy nebo uspět v situacích, které jsou obzvláště náročné.	
8,	Raději bych opustil/a svou organizaci, než abych dělal/a práci, která by omezila mou možnost věnovat se osobním a rodinným zájmům.	
9,	Ve své kariéře se budu cítit úspěšný/á pouze tehdy, když budu moci dostatečně rozvíjet své technické nebo funkční dovednosti na velmi vysokou odbornou úroveň.	
10,	Sním o tom, že budu mít na starosti složitou organizaci a budu dělat rozhodnutí, která ovlivní mnoho lidí.	
11,	V práci cítím největší uspokojení, pokud si mohu zcela svobodně určovat úkoly, časový plán a pracovní postupy.	
12,	Raději bych úplně opustil/a svou organizaci, než abych přijal/a úkol, který by ohrozil mé jistoty v této organizaci.	
13,	Vybudování mého vlastního podniku je pro mě důležitější než dosažení vysokého manažerského postu v podniku někoho jiného.	
14,	Ve svém povolání cítím největší zadostiučinění tehdy, pokud jsem využil/a svůj talent ke službě jiným.	
15,	Ve svém povolání se budu cítit úspěšný/á pouze tehdy, pokud budu muset čelit velmi obtížným výzvám a překonávat je.	
16,	Sním o povolání, které mi dovolí spojit mé osobní, rodinné a pracovní potřeby.	
17,	Stát se vyšším řídícím pracovníkem v mém oboru je pro mě atraktivnější než se stát generálním ředitelem.	
18,	Ve své pracovní kariéře se budu cítit úspěšně pouze tehdy, když se stanu generálním ředitelem nějaké organizace.	
19,	Ve své pracovní kariéře se budu cítit úspěšně pouze tehdy, když dosáhnu naprosté autonomie a svobody.	
20,	Hledám zaměstnání v organizacích, které mi dají pocit bezpečí a stability.	
21,	Ve svém povolání cítím největší zadostiučinění tehdy, pokud jsem byl/a schopen/schopna vytvořit něco, co bylo zcela výsledkem mého vlastního nápadu a snažení.	
22,	Důležitější než získání vysoké manažerské funkce je pro mě to, aby mé dovednosti udělaly ze světa lepší místo k životu a práci.	
23,	Mé povolání mě uspokojilo nejvíce tehdy, když jsem vyřešil/a zdánlivě neřešitelný problém nebo zvládl/a zdánlivě nemožnou situaci.	
24,	Cítím se v životě úspěšný/á pouze tehdy, pokud jsem byl/a schopen/a skloubit své osobní, rodinné a kariérní požadavky.	
25,	Raději bych úplně opustil/a svou organizaci, než abych přijímal/a úkoly z jiných oblastí, které by mi neumožnily věnovat se naplno mému oboru.	
26,	Pozice generálního ředitele je pro mě atraktivnější než funkce vyššího manažera v oboru, který odpovídá mé současné odbornosti.	
27,	Šance dělat svou práci tak, jak chci, bez směrnic a omezení, je pro mě důležitější než zabezpečení.	
28,	Ve svém povolání cítím největší zadostiučinění tehdy, když pocítuji, že jsem zcela finančně zabezpečen/a a mám práci jistou.	
29,	Má kariéra mě uspokojí nejvíce tehdy, když úspěšně vytvořím nebo vybuduji něco, co bude zcela mým výtvozem nebo založeno na mé myšlence.	
30,	Sním o kariéře, která bude mít skutečný přínos pro lidstvo a společnost.	
31,	Vyhledávám takové pracovní příležitosti, které dokáží prověřit mé schopnosti řešit problémy a/nebo mou konkurenceschopnost.	

32,	Skloubení požadavků mého osobního a profesního života je pro mě důležitější než dosažení vysoké manažerské pozice.	
33,	V práci cítím největší zadostiučinění tehdy, pokud jsem byl/a schopen/schopna využít svých odborných schopností a talentu.	
34,	Raději bych úplně opustil/a svou organizaci, než abych přijal/a zaměstnání, které by mě odvrátilo od manažerské dráhy.	
35,	Raději bych úplně opustil/a svou organizaci, než abych přijal/a zaměstnání, které by omezilo mou autonomii a svobodu.	
36,	Sním o povolání, které mi umožní cítit se bezpečně a dá mi pocit stability.	
37,	Sním o tom, že začnu a rozvinu vlastní podnikání.	
38,	Raději bych úplně opustil/a svou organizaci, než abych přijal/a úkol, který by ohrozil mé možnosti pomáhat druhým.	
39,	Práce na téměř neřešitelných problémech je pro mě důležitější než dosažení vysokého manažerského místa.	
40,	Vždy jsem hledal/a pracovní příležitosti, které by byly co nejméně v rozporu s mými osobními a rodinnými zájmy.	

Nyní se znovu podívejte na své odpovědi a najděte ty, kterým jste přisoudili nejvyšší hodnocení. Z těchto nejvýše ohodnocených odpovědí **VYBERTE 3 VÝROKY**, které se vám zdají nejpravdivější, a **TUČNĚ** zvýrazněte jejich pořadové číslo.

Děkujeme za spolupráci.

Zdroj: Schein, E.H.(1990): Career Anchors, Discovering Your Real Values. Překlad: Soňa Lemrová.

Příloha 2. Freiburský osobnostní dotazník v podobě distribuované respondentům

FREIBURSKÝ OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK

(Testovací sešit – forma K)

VĚK:

POHLAVÍ: Muž Žena (platné zvýrazněte **tučně**)

POLITICKÁ ORIENTACE: **tučně** zvýrazněte na níže uvedené škále

1	2	3	4	5
pravicová		středová orientace		levicová

Na následujících stránkách tohoto dotazníku je řada výpovědí o určitých postojích, způsobech chování a zájmech. Můžete na ně odpovédět „souhlasím“ nebo „nesouhlasím“. Svoji odpověď vyznačte do sloupce do příslušné kolonky. To znamená, že když odpovíte souhlasím, dáte křížek do první kolonky (pod „souhlasím“).

Například: Souhlasím Nesouhlasím

Lidé si mají chránit svoje zdraví. X

Jestliže s uvedenými výroky nesouhlasíte, dáte křížek do druhé kolonky (pod „nesouhlasím“).

Souhlasím Nesouhlasím

Děti se v rodině musí přísně trestat. X

Všechny výpovědi v dotazníku jsou očíslované, proto dávejte pozor, abyste odpověď vyznačili vždy u položky podle pořadí. Odpovídejte na **všechny** položky. V dotazníku nejsou správné nebo nesprávné odpovědi, protože každý člověk má právo na vlastní názor. Je však nutné, abyste nevynechali ani jednu položku a odpověděli na všechny.

Při vyplňování:

1. Neuvažujte, která odpověď by udělala lepší dojem, ale odpovídejte podle vlastního názoru. Některé otázky se Vám možná budou zdát příliš osobní, ale nenechte se odradit. Vaše odpovědi jsou důvěrné.
2. Nerozmýšlejte se dlouho nad jednotlivými větami, ale vyznačte první odpověď, která Vás napadne. Samozřejmě, že tyto krátké otázky neberou v úvahu všechny možnosti, některé Vám možná moc nevyhovují, ale i tak označte křížkem tu odpověď, která je nejbližší Vašemu názoru.

Výrok	Souhlasím	Nesouhlasím
1. Přečetl jsem si instrukci a jsem ochotný(á) odpovídat.		
2. Večer si rád(a) vyjdu ven.		
3. Mám vždycky dobrou náladu.		
4. Obtížně nacházím správný námět k rozhovoru, když se chci s někým seznámit		
5. Někdy se mi rozbuší srdce, nebo bije nepravidelně.		
6. Někdy cítím, že mi srdce bouchá až v krku.		
7. Rychle se rozčílím, ale rychle se i ovládnou.		
8. Lehko se začervenám nebo zblednu.		
9. Upřímně řečeno, občas mi dělá radost potrápit druhé.		
10. Je mi trochu nepříjemné, když mě lidé pozorují na ulici nebo v obchodě.		
11. Když mi někdo ukřivdí, přeji mu trest.		
12. Někdy jsem jen tak ze žertu udělal(a) něco nebezpečného.		
13. Jsem podnikavější než většina mých známých.		
14. Na obranu svých práv jsem schopný(á) použít i násilí.		
15. Dokáži rychle probrat a oživit i velmi nudnou společnost.		
16. Lehko se dostanu do rozpaků.		
17. Při styku s jinými lidmi jsem nešikovný(á).		
18. Někdy se cítím bez příčiny dost mizerně.		
19. Někdy mám pocit, že se mi nedostává dost vzduchu, mám pocit svírání v hrudníku.		
20. Někdy se kochám představou, jak špatně by se mělo vést těm, kteří mi ukřivdili.		
21. Někdy mám pocit lhostejnosti a vnitřní prázdnoty.		
22. Ostýchám se, když mám vstoupit do místnosti, kde již jiní lidé mezi sebou hovoří.		
23. Mám rád(a) úkoly, které vyžadují rychle konat.		
24. Ne vždy říkám pravdu.		
25. Mám citlivý žaludek (pocit tlaku, bolesti a plnosti).		
26. V podstatě jsem spíše ustrašený a bojácný člověk.		
27. Nevzruší mě příliš, když se mi něco nedaří.		
28. Většiny z toho co udělám, později lituji.		
29. Člověku, který mě zlomyslně opustil, přeji pořádný trest.		
30. Často mám plynatost.		
31. Když někdo ublíží mému příteli (přítelkyni), chci být při tom, až bude potrestán.		
32. Často mám všeho po krk.		
33. Rád(a) dokazuji chyby jiným.		
34. Když je nás více, dostávám často nepřekonatelnou chuť k hrubostem.		

35. Občas si zakleji.		
36. Občas se chvástám.		
37. Jsem dost živý (á).		
38. Někdy mě napadají myšlenky, za které se musím stydět.		
39. Patřím k lidem, kteří berou věci na lehkou váhu.		
40. Ve společnosti se obvykle chovám lépe než doma.		
41. Kdo mě vážně urazí, může počítat s fackou.		
42. Když se rozzuřím, povím ledaco.		
43. Ve společnosti významných lidí nebo nadřizených lehko přicházím do rozpaků.		
44. Často neumím ovládnout svou zlost a zuřivost.		
45. Přes den často sním o věcech, které jsou neuskutečnitelné.		
46. Někdy odkládám to, co bych měl(a) hned udělat.		
47. Leknu se, když se něco rychle pohne, nebo když na mě někdo nečekaně promluví.		
48. Když se leknu nebo se rozruším, tak se roztřesu, roztřesou se mi kolena.		
49. Někdy jsem velmi smutný(á) a stísněný(á).		
50. Před určitými událostmi mívám trému a tělesný neklid.		
51. Bohužel patřím k těm, kteří se často rozzuří.		
52. Moje nálada se dost často mění.		
53. Často mě napadají a neustále se vrací zbytečné myšlenky.		
54. Mám těžkosti se spánkem – těžko usínám, budím se a pod.		
55. Často řeknu bez uvážení věci, kterých později lituji.		
56. Velmi se zamýšlím nad svým dosavadním životem.		
57. Rád(a) si z druhých lidí neškodně vystřelím.		
58. Většinou se dívám s plnou důvěrou do budoucnosti.		
59. I když se proti mně všechno spikne, neztrácím odvalu.		
60. Rád(a) si z druhých lidí vystřelím.		
61. Skoro vždy mám připravenou pohotovou odpověď.		
62. I když mě něco vyvede z míry, rychle se uklidním.		
63. Při společných aktivitách rád(a) přeberu vedení.		
64. Často mě dokáže někdo rozčlít.		
65. Cítím se dobře připravený(á) na život a jeho těžkosti.		
66. Těžko si dokáži získávat lidi.		
67. Označil(a) bych se spíše za výřečného.		
68. Někdy mi dělá radost zraňovat lidi, které mám rád(a).		
69. Raději někomu rozbít nos, než být zbabělý(á).		
70. Nepouštím se do rozhovoru s lidmi dříve, než mě osloví.		
71. Často jsem zamyšlený(á).		

72. Často se na druhé rychle rozzlobím.		
73. Při jídle doma se chovám méně uhlazeně než ve společnosti.		
74. Bývám často unavený(á), malátný(á) a vyčerpaný(á).		
75. Někdy si myslím, že se na nic nehodím.		
76. Přes zklamání se dokáži poměrně lehko přenést.		

Přesvědčte se, prosím, zda jste skutečně odpověděl(a) na **VŠECHNY** položky.

Děkujeme Vám za spolupráci

Příloha 3. Test χ^2 zjišťující nerovnoměrné rozložení získaných dat u Testu kariérových kotev

TF

	Observed N	Expected N	Residual
1	8	11,3	-3,3
2	19	11,3	7,7
8	7	11,3	-4,3
Total	34		

GM

	Observed N	Expected N	Residual
1	4	20,0	-16,0
2	11	20,0	-9,0
8	45	20,0	25,0
Total	60		

AU

	Observed N	Expected N	Residual
1	34	20,7	13,3
2	22	20,7	1,3
8	6	20,7	-14,7
Total	62		

SE

	Observed N	Expected N	Residual
1	6	16,7	-10,7
2	7	16,7	-9,7
8	37	16,7	20,3
Total	50		

EC

	Observed N	Expected N	Residual
1	13	14,0	-1,0
2	11	14,0	-3,0
8	18	14,0	4,0
Total	42		

SV

	Observed N	Expected N	Residual
1	32	18,3	13,7
2	20	18,3	1,7
8	3	18,3	-15,3
Total	55		

CH

	Observed N	Expected N	Residual
1	20	17,3	2,7
2	25	17,3	7,7
8	7	17,3	-10,3
Total	52		

LS

	Observed N	Expected N	Residual
1	24	17,7	6,3
2	16	17,7	-1,7
8	13	17,7	-4,7
Total	53		

	χ^2	df	Hladina významnosti
TF	7,824	2	0,020
GM	48,100	2	0,000
AU	19,097	2	0,000
SE	37,240	2	0,000
EC	1,857	2	0,395
SV	23,164	2	0,000
CH	9,962	2	0,007
LS	3,660	2	0,160

Kromě kotev EC a LS byl zjištěn signifikantní rozdíl mezi očekávanými a naměřeným četnostmi na hladině významnosti 0,001. Získaná data jsou tedy nerovnoměrně rozložena.

Příloha 4.

a) Průměrné hodnoty hrubých skóre (HS) u jednotlivých dimenzích FPI podle pohlaví

Dimenze FPI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	E	N	M
průměr MUŽI	2,026	2,434	2,329	1,855	4,592	3,882	2,316	2,000	4,566	4,632	2,421	4,632
průměr ŽENY	2,511	1,222	2,200	2,289	5,044	3,578	1,978	2,067	4,044	5,222	1,911	4,578

b) Mann-Whitneyův U test – souvislost FPI dimenzí a pohlaví (u označených dat je $p < 0,05$)

	Sčt. poř. ženy	Sčt. poř. muži	U	Z	Úroveň p	Z upravené	Úroveň p	N platn. ženy	N platn. muži	2*1 str. přesné p
FPI 1	3085	4297	1371	1,82	0,069	1,85	0,064	45	76	0,069
FPI 2	1924	5457	889	-4,40	0,000	-4,49	0,000	45	76	0,000
FPI 3	2712	4670	1677	-0,18	0,857	-0,18	0,854	45	76	0,858
FPI 4	2915	4467	1541	0,91	0,363	0,94	0,349	45	76	0,365
FPI 5	3158	4223	1297	2,21	0,027	2,30	0,022	45	76	0,027
FPI 6	2556	4825	1521	-1,01	0,311	-1,03	0,301	45	76	0,313
FPI 7	2516	4866	1481	-1,23	0,218	-1,25	0,210	45	76	0,219
FPI 8	2781	4600	1674	0,19	0,847	0,20	0,842	45	76	0,850
FPI 9	2464	4917	1429	-1,51	0,132	-1,53	0,126	45	76	0,133
E	3088	4293	1367	1,84	0,066	1,87	0,061	45	76	0,066
N	2569	4813	1534	-0,95	0,344	-0,97	0,332	45	76	0,345
M	2691	4691	1656	-0,29	0,770	-0,30	0,765	45	76	0,771

Příloha 5.

a) Průměrné hodnoty hrubých skóre (HS) u jednotlivých dimenzích FPI, podle politické příslušnosti

Dimenze FPI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	E	N	M
průměr PRAVICE	2,368	2,088	2,309	2,059	4,794	3,750	2,441	2,088	4,544	5,015	2,235	4,603
průměr LEVICE	1,774	1,516	2,323	1,645	4,484	3,806	1,806	1,742	3,903	4,290	2,258	4,839

b) Mann-Whitneyův U test – souvislost FPI dimenzí a politické příslušnosti (data nejsou významná na $p < 0,05$)

	Sčt.poř. P	Sčt. poř. L	U	Z	Úroveň p	Z upravené	Úroveň p	N platn. L	N platn. P	2*1 str. přesné p
FPI 1	3620	1331	835	1,656	0,098	1,684	0,092	68	31	0,098
FPI 2	3630	1321	825	1,732	0,083	1,768	0,077	68	31	0,083
FPI 3	3366	1584	1020	-0,257	0,798	-0,262	0,793	68	31	0,802
FPI 4	3449	1502	1006	0,366	0,714	0,377	0,706	68	31	0,716
FPI 5	3620	1330	834	1,660	0,097	1,725	0,085	68	31	0,098
FPI 6	3369	1581	1023	-0,234	0,815	-0,240	0,811	68	31	0,819
FPI 7	3652	1298	802	1,901	0,057	1,934	0,053	68	31	0,057
FPI 8	3530	1421	925	0,977	0,329	1,009	0,313	68	31	0,330
FPI 9	3628	1322	826	1,720	0,085	1,744	0,081	68	31	0,086
E	3624	1326	830	1,690	0,091	1,723	0,085	68	31	0,092
N	3401	1550	1054	0,004	0,997	0,004	0,997	68	31	0,997
M	3321	1629	975	-0,596	0,551	-0,609	0,542	68	31	0,556

Příloha 6.

a) Spearmanova korelace mezi věkem a dimenzemi FPI u celého souboru, mužů a žen (u označené korelace je $p < 0,05$)

Dimenze FPI / věk	věk všichni	věk muži	věk ženy
FPI 1	-0,003	-0,040	0,042
FPI 2	-0,145	-0,211	-0,175
FPI 3	0,084	0,094	0,039
FPI 4	0,020	0,167	-0,214
FPI 5	-0,076	-0,080	-0,024
FPI 6	-0,113	-0,098	-0,148
FPI 7	-0,041	-0,016	-0,134
FPI 8	0,039	0,052	0,005
FPI 9	-0,188	-0,207	-0,182
E	-0,159	-0,215	-0,038
N	0,082	0,152	-0,083
M	-0,087	-0,096	-0,076