

Vysoká škola aplikované psychologie, s.r.o.

Akademická 409, 411 55 Terezín



**Osobnost lídra, jeho klíčové kompetence
a možnosti jejich rozvoje na základě
osobnostních rysů Big Five**

**The Personality of the Leader, his Key Competencies
and the Possibilities of their Development
Based on the Big Five Personality Traits**

Bakalářská práce

Manuela Leláková

2022

Doc. ThDr. Prokop Patrik Maturkanič, Ph.D.

VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2021/2022

Jméno a příjmení studenta:	Manuela Leláková
Studijní program:	Personální a interkulturní management
Název tématu práce v českém jazyce:	Osobnost lídra, jeho klíčové kompetence a možnosti jejich rozvoje
Klíčová slova v českém jazyce:	Leadership, management, osobnost lídra, osobnostní rysy, role dědičnosti, talent, manažer, kompetence, kompetenční model, manažerské role.
Název tématu v anglickém jazyce:	The personality of the leader, his key competencies and possibilities of their development
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Leadership, management, leader personality, personality traits, the role of heredity, talent, manager, competence, competency model, managerial roles.

1.	Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků): <p>Klíčové kompetence leaderů jsou soubor vědomostí, dovedností postojů a hodnot. Téma kompetencí je velmi často diskutované, avšak není příliš často spojováno s otázkou jejich rozvoje a s vlivy dědičnosti. Obecně lze říci, že leader je jednotlivec s vizí. Je následován jednotlivci, kteří jsou hierarchicky na nižších úrovních. Narozdíl od manažera, leader zapojuje do práce své vize a z vlastní inspirace udává nové cíle a výzvy týmu. Leadership rozvíjí nejen společnost, ve které se práce koná, ale i potenciál zaměstnanců. Ve své práci bych se chtěla zaměřit na konkrétní kompetence leadera. Zajímá mne, jestli osobnostní rysy a vrozené charakteristiky mají spojitost s vůdčími sklony lídrů.</p>
2.	Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků): <p>Ve své bakalářské práci se budu zabývat otázkou kompetencí leaderů. Pro lepší vyjasnění v rámci literární rešerše, vysvětlím roli leadera a manažera a vzájemně je porovnáám. Ne každý manažer je dobrým leaderem a naopak, proto manažeři i lídři by měli znát a správně využívat své kompetence. Kompetence lídrů tak budou ústředním tématem následující kapitoly. Popíši dovednosti lídra, jak jsou vylíčené v dostupné literatuře. Dále představím kompetenční model, který se používá pro měření a hodnocení výkonu lídrů. Nakonec se budu ve své bakalářské práci zabývat osobnostními rysy lídrů v souvislosti s tím, že se stali lídry a ujali se vůdčí role ve skupině. Zda talent, inteligence, nebo hodnoty v modelu big five mohou být důvodem jeho úspěchu. V závěru práce se budu zabývat otázkou vzdělávání a rozvoje lídrů. Díky</p>

	systematickému vzdělávání a získávání praktických zkušeností se kompetence lídra značně rozvíjí.
3.	<p>Cíl práce max. 5 řádků:</p> <p>Základním cílem je objasnit, co je to management, co je leadership a vysvětlit rozdíl mezi nimi. Následným záměrem práce je věnovat se problematice klíčových kompetencí lídrů. Zaměřím se na to, které specifické kompetence činí člověka dobrým lídrem. Dále se budu zabývat otázkou, jakou roli hrají osobnostní rysy lídra pro vůdcovství. Zda talent, dědičnost a inteligence hrají hlavní roli v tom, jestli se člověk stane vůdcem skupiny, či nikoliv. Závěrem mne bude zajímat, jakým způsobem lze kompetence lídrů rozvíjet.</p>
4.	<p>Charakteristika použitých metod:</p> <p>V rámci literární rešerše bude využita analýza primárních a sekundárních zdrojů. Výzkum v praktické části bakalářské práce se bude opírat o kvalitativní metodu. Skládá se ze čtyř fází, tvorby výzkumné otázky, přípravy výzkumu, sběru dat a jejich následného vyhodnocení.</p>
5.	<p>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</p> <p>Úvod Teoretická část 1 Leadership vs. management a jejich role 1.1 Definice a význam leadershipu 1.2 Manažer a manažerské role 1.2.1 Definice manažera a managementu 1.2.2 Role manažera 1.3 Vymezení pojmů manager vs. lídr 2 Klíčové kompetence lídra 2.1 Definice pojmu kompetence 2.2 Klíčové dovednosti úspěšného lídra 2.2.1 Trojdimenzionální model 2.2.2 Hlavní pilíře efektivního leadershipu 2.3 Manažerské kompetence 2.4 Kompetenční model 3 Vrozené vs. získané kompetence lídra 3.1 Osobnost lídra a vrozené předpoklady k vedení lidí 3.2 Role dědičnosti 3.3 Rozvoj a vzdělávání lídrů Praktická část 4 Metodika práce 4.1 Cíle empirického šetření 4.2 Metody sběru dat a charakteristika výzkumného souboru 5 Vyhodnocení rozhovorů 6 Diskuse Závěr Přehled použité literatury</p>
6.	<p>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</p>

- BALCAR, Jiří. *Soft skills and their importance on the Czech labour market*. Ostrava: Technická univerzita Ostrava, 2018. ISBN 978-80-248-4245-5.
- BARLAG, Phillip. *Julius Caesar. Génius Leadershipu: Lekce od muže, který vybudoval impérium*. Praha: Dobrovský, 2017. ISBN 978-80-7390-699-3.
- BLANCHARD, Ken, Robert LORBER. *Minutový manažer v praxi*. Praha: Omega publishing, 2018. ISBN 978-80-7390-081-6.
- BLANCHARD, Ken, Patricia ZIGARMI, Drea ZIGARMI. *Leadership & Minutový manažer. Zvyšování efektivity prostřednictvím metody situačního vedení*. Praha: Dobrovský, 2017. ISBN 978-80-7390-073-1.
- COLVIN, Geoff. *Talent is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2019. ISBN: 978-1-52930-913-3.
- DAVIS, Jocelyn. *The art of quiet influence. Timeless wisdom for leading without authority*. Boston, Nicholas Brealey Publishing, 2019. ISBN: 978-1-4736-8764-6.
- DULSKI, Jennifer. *Purposeful: Are you a manager... or a movement starter?* London: Penguin books, 2018. ISBN 9780753548356.
- GOLEMAN, Daniel. *Emotional intelligence: Why it Can Matter More Than IQ*. London: Bloomsbury Publishing, 2020. ISBN: 9781526633620.
- GOODWIN, Doris Kearns. *Leadership. Lessons from the presidents for turbulent times*. Great Britain: Viking, 2018. ISBN: 978-0-241-30071-8.
- MARQUET, L. David. *Leadership is language. The hidden power of what you say and what you don't*. Great Britain, Penguin Business, 2020. ISBN 978-0-241-37366-8.
- MAŘÍKOVÁ, Taťána. *Genetika v širších souvislostech: Geny - Psyché - Prostředí*. Plzeň: Starý most, 2018. ISBN 978-80-87338-94-0.
- MAXWELL, John C. *Staňte se lídrem 101: Co musí každý lídr umět*. Praha: Pragma, 2017. ISBN 978-80-7549-228-9.
- MAXWELL, John C. *Rozvíjejte v sobě lídra 2.0*. Praha: Pragma, 2019. ISBN 978-80-242-6360-1.
- MIRALAM, M. S., N. ALI, V. JEET. Impact of Big Five Model on Leadership Initiation on Critical Business Environment Among Marketing Executives. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* [online]. 2020, roč. 7, s. 9 [cit. 2021-10-18]. ISSN 2288-4645. Dostupné z: <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202032462597034.pdf>
- MUHLFEIT, Jan. *Pozitivní leader*. Brno: Management press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.
- PLOMIN, Robert: *Kód života, Jak z nás DNA dělá to, kým jsme*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2020. ISBN 978-80-7555-093-4.

SMOLOVÁ, Helena. *Leadership*. Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu, 2018. ISBN 978-80-87839-96-6.

ŠULC, Vladimír. *Strategický management v teorii a praxi*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze. Fakulta bezpečnostního managementu, 2018. ISBN 978-80-7251-494-6.

URBAN, Jan. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu: a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7.

WAGLAY, M., BECKER, J.R., Du PLESSIS, M. The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective. *South African Journal of Industrial Psychology* [online]. 2020, roč. 46, s. 2-3 [cit. 2021-10-05]. ISSN: 2071-0763. Dostupné z: <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1762>

WASIELEWSKA, Magdalena, Krzysztof BETHKE. Genetic view on intelligence and its heredity. *Journal of Education, Health and Sport* [online]. 2019, roč. 9, č. 8, s. 481 [cit. 2021-10-05]. ISSN: 23918306. Dostupné z: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3380710>

Souhlas vedoucího práce

Jméno vedoucího:

Podpis: *Maturkaniče* dne: *15/2-2022*

Souhlas prorektora pro vědu a výzkum, doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, Ph.D.

Podpis: *Maturkaniče* dne: *15/2-2022*



Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou bakalářskou prací na téma „Osobnost lídra, jeho klíčové kompetence a možnosti jejich rozvoje na základě osobnostních rysů Big Five“ vypracovala samostatně, s pomocí uvedené literatury a tato práce nebyla použita k získání žádné jiné atestace.

V Praze dne 20.7.2022

.....

Podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou velice poděkovala Doc. ThDr. Prokopu Patriku Maturkaničovi, Ph.D. a Ing. Radmile Trnkové Lorencové, Ph.D., za podporu, ochotu, odborné vedení a cenné rady při zpracování této bakalářské práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou klíčových kompetencí lídra a možnostmi jejich rozvoje. Zpočátku vysvětluje rozdíl mezi leadershipem a managementem. Dále uvádí specifické kompetence a popisuje kompetenční model vedoucích pracovníků. V souvislosti s rozvojem těchto dovedností se zabývá otázkou osobnostních rysů. Do jaké míry potřebuje mít lídr vrozený talent, aby vykonával svou práci kvalitně. Popisuje model Big Five, sestavený z hodnot extraverte, svědomitosti, otevřenosti vůči zkušenosti, přívětivosti a neuroticismu. Zkoumá výskyt těchto osobnostních charakteristik v souvislosti s leadershipem. Také se zabývá otázkou získávání kompetencí v leadershipu prostřednictvím učení a dlouhodobého tréninku. Cílem této práce je zjistit vliv učení a působení osobnostních rysů na rozvoj dovedností ve vedení lidí.

Klíčová slova

Leadership, management, osobnost lídra, osobnostní rysy, vliv dědičnosti, talent, kompetence lídra.

Abstract

This bachelor's thesis deals with the issue of the key competencies of a leader and the possibilities of their development. Initially, it explains the difference between leadership and management. It also lists specific competencies and describes the competency model of leaders. In connection with the development of these skills, it deals with the issue of personality traits. To what extent does a leader need to have innate talent to do his job well. It describes the Big Five model, composed of the values of extraversion, conscientiousness, openness to experience, agreeableness and neuroticism. It examines the occurrence of these personality characteristics in connection with leadership. It also deals with the issue of acquiring leadership competencies through learning and long-term training. The aim of this work is to determine the influence of learning and the influence of personality characteristics on the development of skills in people management.

Keywords

Leadership, management, leader personality, personality traits, influence of heredity, talent, leader competence.

Obsah:

Úvod	11
Teoretická část	13
1 Leadership vs. management a jejich role	13
1.1 Definice leadershipu	13
1.2 Manažer a manažerské role	15
1.3 Vymezení pojmů manager vs. lídr	17
2 Klíčové kompetence lídra	19
2.1 Definice pojmu kompetence a kompetenční modely	19
2.2 Pilíře efektivního leadershipu	22
2.2.1 Flexibilní řízení a otevřenost k inovacím	22
2.2.2 Řešení pracovních problémů a schopnost resilience	23
2.2.3 Formování a vedení týmu	25
2.3.4 Orientace na lidi a empatie	26
2.3.5 Plánování, vytváření vizí a strategií	29
3 Vrozené vs. získané kompetence lídra	31
3.1 Osobnost lídra a předpoklady k vedení lidí	31
3.2 Vztah mezi osobnostními rysy Big Five a leadershipem	32
3.3 Vrozený talent a role dědičnosti	35
3.4 Závěrečné poznatky o predispozicích k leadershipu	38
Empirická část	39
4. Metodologie výzkumu	39
4.1 Výzkumná otázka a cíle empirického šetření	39
4.2 Metody sběru dat	40
4.3 Výzkumný vzorek	40
5 Analýza výsledků šetření	42
5.1 Výzkumná data	42
5.2 Výsledky výzkumu	53

5.3 Shrnutí výzkumného šetření	62
5.4 Limity výzkumu	64
Diskuse	65
Závěr	68
Seznam použité literatury	70
Seznam příloh	74

Úvod

Ačkoliv je leadership často diskutované téma a každým rokem je o něm napsána řada knih a vědeckých článků, je a bude problematika vedení lidí stále aktuální. Neustálé změny v soudobé společnosti, se kterými se dnešní lídři mohou setkat, totiž přinášejí stále nové požadavky na rozvoj jejich kompetencí. Ty jsou dalším podnětem k podrobnější analýze, diskuzi či výměně zkušeností ohledně těchto témat.

Úkolem bakalářské práce je nejprve definovat leadership a vymežit jej oproti pojmu management. Následně uvést téma kompetencí vedoucích pracovníků a zabývat se otázkou vrozeného talentu, který může být základním pilířem pro rozvoj kompetencí lídra. Hlavním předmětem bádání je téma osobnostních rysů a jejich spojitost s leadershipem, konkrétně se tato práce zaměří na systém Big Five. Na základě zkoumání osobnostních predispozic leadershipu bude vyvozen závěr, zda osobnostní charakteristiky jsou podmínkou rozvoje vůdcovství, nebo se těmto schopnostem může naučit kdokoli.

Studie Big Five dle autorů Judgeho, Bona, Iliese a Gerhardta dokazuje, že některé osobnostní předpoklady zvyšují pravděpodobnost efektivity lídra. Tento výzkum se stal základem pro zkoumání charakterových predispozic k leadershipu.

Kompetencemi lídra se zabývá řada současných autorů. Stanislav Háša tvrdí, že lídr by měl být schopen podřízené motivovat a inspirovat, aniž by musel úkoly přikazovat autoritativně. Tento přístup je v 21. století klíčový, jelikož umožňuje členům týmu podílet se na spolurozhodování a odpovídá potřebám současné společnosti. Dále John Maxwell uvádí řadu doporučení pro rozvoj manažerských schopností, Jennifer Dulski se věnuje především problematice vedení týmu.

Na otázku vrozených předpokladů mají různí autoři odlišné názory. Dědičností se zabývají Robert Plomin a Taťána Maříková, kteří mají rozdílná stanoviska na poměr vlivu genetiky, nebo prostředí na formování osobnosti. Geoff Colvin se věnuje vlivu talentu na rozvoj schopností. Popisuje, že nejúspěšnější lidé dosahují excelentních výkonů tím, že se naučili pozorovat určité znaky, které méně zkušené lidé nevnímají. Dle něj jsou výjimečné výsledky dosaženy dlouhodobým, efektivním tréninkem.

Metoda, využitá k napsání této bakalářské práce, je literární rešerše, ve které je provedena analýza primárních a sekundárních zdrojů. Výzkum v empirické části se skládá ze čtyř

fází. Specifikace výzkumné otázky, dále přípravy výzkumu, sběru dat a jejich následnému vyhodnocení.

První kapitola na základě odborné literatury definuje pojmy leadership a management. Věnuje se vymezení rozdílu mezi těmito chybně zaměňovanými pojmy. Funkcí manažera je zadávání úkolů a kontrolování správnosti jejich provedení. Věnuje pozornost detailům a systematičnosti prováděné práce, udržuje projekt ve funkčním stavu. Lídr si naopak všimá nových příležitostí a vytváří vize. Soustředí se na cíle a vznáší očekávání. Druhá kapitola se věnuje kompetencím lídra a popisuje několik kompetenčních modelů pro leadership. Předmětem třetí kapitoly je bádání, do jaké míry je schopnost vedení lidí podmíněna osobnostními rysy a dalšími vrozenými faktory. V této souvislosti je uvedena studie Big Five, která popisuje míru extravertze, otevřenosti vůči zkušenosti, svědomitosti, přívětivosti a neuroticismu. Zabývá se výskytem těchto hodnot mezi lídry. Následně je definován talent, který je zařazen do kontextu učení a tréninku.

Teoretická část

1 Leadership vs. management a jejich role

Kapitola popisuje pojmy leadership a management. Přestože tato témata nejsou zdaleka nová, stále dochází k tomu, že se slova manažer a lídr zaměňují.

1.1 Definice leadershipu

Leadership, neboli vůdcovství je přirozený a nenásilný styl vedení lidí. Daný jedinec ve skupině, přichází se svými vizemi a udává směr. Ostatní ho přirozeně následují. Lídr motivuje a inspiruje členy skupiny, se záměrem dosažení cílů, které byly společně vytyčeny (Smolová, 2018). Hlavním způsobem pro splnění daných úkolů je zapojení schopností členů týmu, kteří mají zájem o svůj rozvoj a jsou jím motivováni (Háša, 2016). Z výše uvedených charakteristik vyplývá, že vedoucí pracovník by měl mít schopnost podřízené přirozeně motivovat a inspirovat k činnosti.

Podstatou leadershipu je vytváření strategie a tvorba vhodných podmínek pro ty, kteří ji vykonávají. Lídr by měl dokázat motivovat lidi k překonávání nových výzev a úkolů. Jeho snahou je přesvědčit ostatní o důležitosti, hodnotě a smysluplnosti dané práce. Leadership se projevuje ve schopnosti řídit změny. Vedoucí pracovník by měl být schopen reagovat na nové situace a stále být schopen vést společnost k danému cíli (Stýblo, 2018).

Důraz je kladen na pozitivní způsob motivování druhých. „*Leadership začíná vlivem a v každém člověku leží velký potenciál ovlivnit ostatní. Někteří ovlivňují ostatní negativními způsoby, ale nejefektivnější vůdci mezi námi jsou ti, kteří využívají svůj vliv k tomu, aby lidi posunuli pozitivně způsobem ke společnému účelu nebo cíli.*“¹ (Karnes, Bean, 2021, s. 2). Lídr je soustředěn spíše na lidi, než na číselné hodnoty. Ačkoliv má lídr na starosti obojí, více zodpovědnosti je spojeno vždy s lidmi. Pro každého vůdce je do určité míry nezbytné, aby chránil ty, kteří pod jeho vedením pracují (Sinek, 2017).

¹ Originál použité citace: Leadership begins with influence and in every person lies great potential to influence others. Some influence others in negative ways, but the most effective leaders among us are those who use their influence to move people in a positive manner toward a common purpose or goal.

Silový způsob řízení je zaměřený na krátkodobé cíle. Lídr však dokáže vést druhé z pozice moci a ne síly. Tímto způsobem dochází k vnitřnímu souladu mezi záměrem jedince a organizace. „*Moc je schopnost vnitřně motivovat lidi v souladu se záměrem lídra. Lídr disponující touto schopností může oslovit srdce a mysl podřízených tak, aby za ním šli, a to ze své vlastní vůle. Mít skutečnou moc znamená, že se tým stává prodlouženou rukou lídra.*“ (Barlag, 2017, s. 17). Ačkoliv některé popisy v literatuře mohou působit idealistickým dojmem, výzvou současného managementu jsou vysoké požadavky na výkon. V literatuře je zdůrazněno, že pro kvalitní vůdcovství jsou klíčové často opomíjené schopnosti. „*Lídr by měl začít od sebe. Sebeuvědomění, představitivost a kreativita, integrita, schopnost rozhodovat a dotahovat věci do konce jsou důležité věci, které tito lidé u sebe někdy potlačují na úkor řešení rutinních úkolů a operativních problémů.*“ (Košturiak, 2016, s. 52-53). Tímto způsobem, vedení lidí zahrnuje soubor mnoha jemných dovedností s přesahem do řady etických otázek.

Je popsáno mnoho teorií leadershipu. Některé přístupy se svými prvky překrývají a jiné mají opačný přístup. Z důvodu rozsáhlosti tématu je v tabulce 1 uvedeno pouze několik základních kategorií, s účelem vytvoření přehledu o myšlenkových směrech ve vedení lidí.

Tabulka 1: Teorie leadershipu

Metodologický přístup	Teorie / koncepce			
	Název	Autor	Charakteristika	Období, rok publikování
Teorie rysů	Teorie rysů	R. Stogdill, R. D. Mann	Hledání vlastností úspěšného leadera, manažera	20.-40. léta
Behaviorální teorie	Klasická teorie vedení	K. Lewin, Universita v Iowě	Autokratický, demokratický a liberální styl	40.-60. léta
	Teorie X a Y	D. Mc Gregor	Aukratické versus demokratické vedení	1958-1960
	Klasifikace stylů práce manažerů (leaderů)	R. Likert	Čtyři systémy vedení	1967
Funkční přístup	Funkce leadera	J. Adair	Tři skupiny potřeb - společného cíle, týmu a jednotlivce	od 60. let
Situační nebo kontingenční přístup	Model participativního vedení	V. Vroom	Faktory, které by měl vzít lídr v úvahu při rozhodování	začátek 70. let
	Vedení - cesta - úkol	R. House	Čtyři styly vedení v závislosti na situačních proměnných	1971
	Situační teorie vedení	P. Hersey, K. Blanchard	Důležitá situační proměnná: zralost podřízených	1977
Nová teorie vedení	Transakční a transformační vedení	B. M. Bass, M. Bruns	Uspokojování vyšších potřeb pracovníků	1996
Vnitřní a vnější vedení	...	T. T. Paterson	Vnitřní a vnější vedení	40. lét

Zdroj: Somolová, 2018, s. 34, upraveno

1.2 Manažer a manažerské role

Poté, co byla popsána definice leadershipu, bude definován pojem management. Podkapitola popisuje manažerské role, jelikož prakticky vysvětlují, co manažerská práce obnáší.

*„Management je často argumentován jako řemeslo spíše než věda, která vyžaduje práci s dostupnými nástroji a materiály v jakékoliv situaci a uspokojování potřeb konkrétního kontextu.“*² (Cameron 2021, s. 21). Autoři (Stýblo, 2018; Pilařová, 2016) popisují postavení manažera, jako pracovní pozici. Manažer je osoba, jejímž úkolem je řídit určitý projekt, firmu, podnik, tým, nebo oddělení. Jeho hlavním úkolem je stanovení plánu a dohlížení, zda jsou cíle organizace plněny. Musí vhodně rozdělit práci, operativně měnit postupy a především zajistit tvorbu zisku. Pilařová (2016) jmenuje úlohy manažera, kterými jsou především řízení lidí, řízení procesů, vedení rozpočtu a správa projektů.

Funkce manažera je především pracovní pozice v organizační struktuře. Zakládá se na svěřených pravomocích a příslušných povinnostech. Je opatřena formální autoritou, opravňující jejího nositele k naplnění dané úlohy (Smolová, 2018). To znamená, že úkol managementu je jasně vymezený. Soustředí se především na řešení praktických úkonů v organizaci. Z toho vyplývá, že management se nezabývá primárně budoucími vizemi, ale koncentruje se na řešení aktuálních úkolů, popřípadě problémů a plánování práce. Následující citace popisuje, v čem spočívá kladný výsledek manažerské práce. *„Dlouhodobý úspěch manažera vyžaduje neustálé zdokonalování manažerské inteligence posilováním vztahů, vyjasňováním očekávání, zajišťováním jasnosti a konzistence ohledně rolí, požadavků a používání hodnocení.“*³ (Viera, Kramer, 2020, s. 78). Jemné dovednosti a efektivní komunikace vyplývají z uvedeného tvrzení jako klíčové. Řízení lidí vyžaduje nejen zdatnou organizaci, nýbrž velmi dobré interpersonální jednání. *„Pro výkon role manažera je potřeba analytické myšlení, schopnost myslet v souvislostech,*

² Originál použité citace: Management is often argued to be a craft rather than a science, requiring working with the tools and materials available in any situation, and meeting the needs of the particular context.

³ Originál použité citace: To succeed for the long term as a manager involves the ongoing sharpening of managerial intelligence by enhancing relationships, clarifying expectations, and ensuring clarity and consistency about roles, requirements, and the use of rank.

schopnost zadávat úkoly, schopnost volit metriky, delegovat, koordinovat, motivovat, hodnotit výsledky a další kompetence“ (Pilařová, 2016, s. 21). Zde jsou uvedena mimo jiné očekávání od managementu v jeho klasickém pojetí. Jsou vymezena na dosažení cíle organizace, účinným, inteligentním a úporným způsobem. Nepřesahují tento rámec. Management ve své podstatě se nezabývá otázkami osobního blaha jednotlivců, ani se nevěnuje otázce smysluplnosti práce, jejímu hlubšímu významu.

Role manažera

Řízení je proces, zkomponovaný z konkrétně definovaných činností. Role manažera je specificky vymezena. Henry Mintzberg popsal tři druhy manažerských rolí, které se dále dělí na deset dílčích úloh.

Interpersonální role: Zde se jedná o roli představitele, neboli manažerskou odpovědnost udržovat a rozvíjet vztahy se zákazníky, dodavateli, podřízenými, nadřízenými a obchodními partnery firmy. Zastupuje organizaci na důležitých jednáních. Dále je uplatňována role vedoucího. Realizuje tak cíle společnosti prostřednictvím zadávání úkolů, jejich kontrolou a hodnocení zaměstnanců. Poslední jeho úlohou v rámci mezilidských vztahů je role spojovatele. Koordinuje práci v oddělení a zajišťuje komunikaci mezi podřízenými, nadřízenými, externími dodavateli a širokou veřejností (Pilařová, 2016).

Informační role: Obnáší získávání a předávání informací. V jejich rámci čerpání má manažer pozorovatelskou roli, čímž se snaží porozumět dané situaci. Zároveň pak zastává roli informačního zdroje a šíří informace jak v rámci organizace, tak i mimo ni. Další funkcí je pozice mluvčího, kde manažer představuje potřeby a problémy organizace při komunikaci s médii, dodavateli, nebo nadřízenými osobami (Kubátová a kol., 2012; Smolová, 2018).

Rozhodovací role: Spočívá ve zpracovávání informací a konání rozhodnutí. Tak dochází k určování směru, na co se bude práce v organizaci zaměřovat. Zde zastává manažer roli podnikatele, napravovatele poruch, distributora zdrojů a roli vyjednavče. Reaguje na změny a je schopný změny uskutečnit. Rozhoduje o tom, jak bude v organizaci rozdělen čas, finance a lidské zdroje (Pilařová, 2016).

1.3 Vymezení pojmů manager vs. lídr

Již Peter Drucker⁴ ve svém známém citátu popsal rozdíl mezi managementem a leadershipem následujícími slovy. „*Management je dělat věci správně. Leadership je dělat správné věci.*“ (Pilařová, 2016, s. 7). Popisuje, že manažer se zabývá postupem a efektivitou konkrétní práce, kdežto lídr se zabývá především její správností a smysluplností. Armstrong (2016) uvádí, že někteří autoři tyto pojmy zaměňují, jiní naopak zdůrazňují rozdíl, který mezi nimi je. Z literatury je zřejmé, že tyto přístupy jsou rovněž propojeny. Management bývá někdy popisován jako méně pokročilý, oproti leadershipu, který je označován za důležitější. Určitým způsobem se tyto role překrývají, především soustředěností na cíl a schopností práce se zdroji, zejména lidskými. S finančními a materiálními zdroji pracují častěji manažeři, oproti tomu leadership se věnuje především sociálnímu vlivu.

Rozdílem mezi prací lídra a manažera je způsob, kterým vedou a motivují podřízené. Manažer zadává úkoly, dává přesné instrukce, co mají lidé dělat. Motivuje je prostřednictvím finančních odměn a postihů. Lídr se naopak snaží zaměstnance inspirovat, aby práci vykonávali z vlastní vůle, jelikož je dokáže přesvědčit o její důležitosti a prospěšnosti pro firmu i samotné zaměstnance (Groth, 2016). Leadership tedy motivuje druhé přirozeněji, než management.

Lídr vnáší do firmy zásadní impulsy a defínuje systém uvažování v rámci organizace. Myšlenkami je vytvářen strategický rámec, který je předán manažerům. Stanovuje priority a cíle pro budoucí rozvoj organizace. Manažeři následně zajišťují, aby byl naplněn. Za tímto účelem pracují se zdroji, externími i interními (Pilařová, 2016). Z toho je zřejmé, že role manažera i lídra v organizaci jsou komplementární, ale na vyšším postavení je lídr.

⁴ Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) autor teorie managementu a představitel tzv. empirické školy.

Manažer udržuje fungující systém, náplní jeho práce je řízení. Oproti tomu lídr řídící systém vytváří, mění, udává jeho směr. Tyto dva póly, vůdcovství a řízení, ovšem nejsou absolutně vyhraněné. Do určité míry se u vedoucích pracovníků objevují oba prvky (Stýblo, 2018). Z toho vyplývá, že existuje spektrum mezi managementem a leadershipem, na kterém se daný vedoucí pracovník nachází, není možné jej jednoznačně zařadit do jedné kategorie.

Tabulka 2 porovnává manažerské a vůdcovské činnosti. Vychází z podkladů firem Colgate, Palmolive, Johnson a Johnson. Manažer se koncentruje především na krátkodobé a střednědobé cíle. V dlouhodobém horizontu smýšlejí lídři, kteří se zaměřují na budoucí vývoj organizace a vytváří vhodné strategie (Stýblo, 2018).

Tabulka 2: Management vs. Leadership

Management - řízení	Leadership - vůdcovství
Plánování a stanovení priorit	Strategie / vize
Řízení lidí a koučing	Formování a rozvoj týmů
Komunikace	Rozvíjení vztahů
Analytické způsobilosti / rozhodování	Inovace
	Ovlivňování / vyjedávání
	Orientace na výsledky
	Podikatelský / globální přístup

Zdroj: Stýblo, 2018, s. 14, upraveno

V 21. století se proměňují role vedoucích pracovníků. Hierarchické uspořádání se oslabuje a role vedoucího pracovníka se blíží roli týmového hráče, jehož úlohou je vytvořit podmínky pro úspěšnou práci. Vedoucí pracovníci se vzdávají výhradně dominantního, mocenského postavení ve prospěch ostatních, kteří se dostávají na úroveň jejich spolupracovníků. Tím umožňují členům týmu podílet se na budování firmy a spolurozhodování (Háša, 2016). Z toho vyplývá, že leadership, jakožto způsob vedení lidí skrze rozvíjení vztahů, je v současné době perspektivnější, než čistě manažerský přístup. Zaměřuje se na zapojení jedince a jeho vnitřní motivaci, vytváří příznivé prostředí pro zaměstnance.

2 Klíčové kompetence lídra

Nejdříve bude definován pojem kompetence. Dále kapitola popisuje kompetenční modely pro leadership. Následně jmenuje kompetence lídra, vybrané pro tuto bakalářskou práci.

2.1 Definice pojmu kompetence a kompetenční modely

Pojem kompetence značí v českém jazyce způsobilost, nebo pravomoc. Procházka a kol. (2013) ho popisují jako předpoklady k provádění určitých činností. Dosažení kompetentnosti nastává při splnění minimálních standardů výkonu. Jsou to pozorovatelné a měřitelné předpoklady. Další definice zní: „*soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu. Kompetence v sobě zahrnuje předpoklady (vědomosti, dovednosti, vlastnosti a postoje) i výkon (dosahuje stanovených měřitelných výkonů)*“ (Pilařová, 2016, s. 8). Stýblo (2018) uvádí, že kompetence lídra se pojí s efektivitou, projevující se v úspěšnosti vedeného oddělení, nebo útvaru. Kvalifikovaní vedoucí pracovníci jsou disciplinovaní, účinně využívají času, projevují spolehlivost a integritu vlastního jednání, stojí si za svými přesvědčeními. Jsou si vědomi odlišných perspektiv, umí plánovat, koncentrují se na cíl, rozpoznávají a rozvíjejí potenciál druhých a jsou sebejistí.

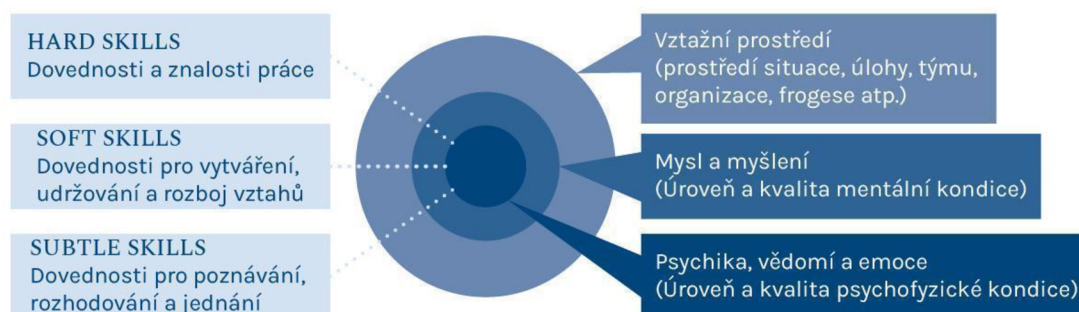
Kompetenční model

Ke stanovení a měření kompetencí je využíván kompetenční model, definující činnosti, které lídr potřebuje umět vykonávat. Zahrnuje soubor vědomostí, dovedností a osobních charakteristik.

Trojdimenzionální kompetenční model

Trojdimenzionální model je komplexní, zkoumá osobnost lídra integrálně. Patří do tzv. kognitivního managementu, který bere v úvahu myšlení, poznávání, rozhodování a jednání. Naznačuje, že rozhodování lídra je ovlivněno jeho celkovým psychickým, fyzickým a mentálním stavem. Ke známé kombinaci jemných a tvrdých dovedností (soft skills a hard skills) přidává navíc poznávací schopnosti (subtle skills). Je znázorněn na obrázku 1.

- **Soft skills:** Jemné dovednosti se projevují v chování a jednání s lidmi. Mají vztah k sociální a emoční inteligenci (EQ). Pomáhají vytvářet a udržovat interpersonální vztahy. Lze k nim přiřadit komunikační dovednosti, empatii, sebereflexi, schopnost učinit změnu a odvahu riskovat, umění kooperace, umění se prosadit, vést lidi a vést tým. Pro lídra je rovněž důležité umění nadchnout ostatní a tvůrčím způsobem řešit problémy (Balcar, 2018). S emoční inteligencí se nerodíme, každý ji však může postupně rozvíjet učením (Stýblo, 2018).
- **Hard skills:** Dají se snadno naučit a ověřit. Mezi tvrdé dovednosti lídra patří například jazykové znalosti, znalosti z oblasti managementu, psychologie, práva a legislativy a další vzdělání z oboru. Jsou zde zahrnuty schopnosti využívat nástroje managementu, například Ganttův diagram a Ishikawův diagram (Balcar, 2018).
- **Subtle skills:** Schopnosti, kterými lidé přirozeně disponují, jsou však proměnlivé dle aktuálního rozpoložení dané osoby. Jejich prostřednictvím je možné plánovat, rozhodovat, poznávat věci, řešit různé situace a problémy. Zahrnují mentální kondici, psycho-fyzickou kondici, schopnost kritického myšlení a myšlení v týmu, schopnost soustředění a vytrvalost, disciplínu a stabilitu (Ambrozová a kol., 2016).



Obrázek 1: Trojdimenzionální kompetenční model

Zdroj: Kolečák, Pokorný, Ambrozová, 2016

Kompetenční model dle Michiganské univerzity

Dle studií univerzity v Michiganu byl sestaven model, skládající se z pěti základních kategorií. Každá z nich se dále dělí na jednotlivé podprvky. Obrázek 2 shrnuje hlavní komponenty modelu.

- **Sebeřízení:** Zahrnuje kontinuální a strategické vzdělávání, uvědomění si vlastního potenciálu a postoje, schopnost dosahování cílů a přijetí vhodných návyků. Významná je také odolnost a adaptabilita ve stresujících situacích.
- **Vedení lidí:** Je tvořeno efektivní komunikací, schopností působit na druhé a předávat jim znalosti. Obsahuje schopnost motivovat druhé a obecnou vnímavost vůči sociálním vztahům, znalost práce s nimi.
- **Řízení výkonu:** Jeho součástí je schopnost řešit situace prostřednictvím analýzy a rozhodovacích procesů. Patří k němu strategické řízení zvyšující výkon, praktická koordinace vedoucí ke splnění úkolu, řízení lidských a materiálních zdrojů.
- **Inovativnost:** Skládá se z procesu tvůrčího řešení problémů, proaktivního přístupu, odhadování budoucích důsledků, testování nových postupů, rozšíření portfolia znalostí.
- **Sociální odpovědnost:** Je tvořena bezúhonností lídra, přijetím role důvěryhodného představitele společnosti. Zahrnuje dohled na etiku interních procesů a jednání s lidmi. Obsahuje znalost kulturních rozmanitostí a historických faktů, jejich respektování (Smolová, 2018).



Obrázek 2: Schéma kompetenčního modelu Michiganské univerzity

Zdroj: Bapat et al, 2013

2.2 Pilíře efektivního leadershipu

Souhrn všech poznatků, jak se stát úspěšným lídrem, by byl velmi rozsáhlý. Přístupů je mnoho a každý autor vychází ze svého subjektivního názoru. Podkapitola proto zmiňuje jen relevantní dovednosti pro tuto práci.

2.2.1 Flexibilní řízení a otevřenost k inovacím

Základem plánování v organizaci je invenční myšlení, které musí být podpořeno sebedůvěrou k realizaci daných inovací. Pohotovost, agilita a schopnost předvídání vývoje na trhu, je konkurenční výhodou. Rychlá adaptace a pružnost v řízení se stávají nutnou kompetencí lídrů současné doby (Stýblo, 2018). Z toho lze usoudit, že připravenost reagovat na nové příležitosti, otevřenost vůči přijetí i méně obvyklých kroků k dosažení cíle, jsou důležitými kompetencemi lídra, jakožto člověka s vizí. Armstrong a Stephens (2016) v této souvislosti vyzdvihují také flexibilitu. Pokud ve strategii není přípustná změna, jedná se o chybný přístup.

V souvislosti s flexibilitou a inovacemi je nutno zmínit průmysl digitálních technologií, které mění povahu pracovního trhu. Literatura zdůrazňuje nutnost nevyhýbat se těmto změnám a moderní technologie využít ve prospěch organizace. „*Mnoho lidí přijde o práci a byznys, mnoha jiným tyto technologie práci a byznys přinášejí.*“ (Košturiak, 2016, s. 123). Ačkoliv informační technologie usnadňují komunikaci, potřeba osobního setkávání je ve společnosti nenahraditelná. S aplikací inovací je vždy spojeno riziko. Cílem je růst tržeb a zisku organizace v dohledné době. Důvodů ke změnám proto může být široká škála, například potřeby zákazníka, boj s konkurencí, problémy, design, nové technologie, sociální trendy, aktuální výsledky výzkumů. Snaha o zdokonalení organizační strategie má širokou škálu příčin a měřítkem její úspěšnosti je růst ve finanční oblasti.

Odmítání konvenčního způsobu vedení nemusí být příznakem neúcty k tradicím. Znamená to, že se jimi lídr nechce řídit bez opodstatnění, iracionálně. Inovativní řízení je ukazatelem jeho přesvědčení a strategického plánu (Barlag, 2017). Otázka netradičních přístupů v managementu je v současnosti diskutovaným tématem. Změny v řízení oproti tradičním společenským zvykům popisuje například Háša (2016). V 21. století se mění potřeby na trhu práce, současní pracovníci chtějí mít v práci větší pravomoce a

samostatnost. Převzetí odpovědnosti je pro ně zdrojem motivace. Nyní je velká fluktuace zaměstnanců, zároveň je náročné najít kompetentní a loajální pracovníky. Proto vzniká potřeba po alternativních a inovativních způsobech řízení, které vychází zaměstnancům vstříc. Principy klasického managementu kladou důraz na vysokou míru kontroly, ale nyní je doporučeno zaměstnancům dát více důvěry a prostoru práci vykonávat samostatně.

Dalším příznakem flexibility v řízení je situační vedení. Je protipólem jednotného stylu vedení, má oproti němu vyšší účinnost. Lídr přizpůsobuje svůj přístup dle úrovně schopností, zkušeností a motivace konkrétního pracovníka. Individuálně využívá různé způsoby jednání, například technik přímého řízení, koučování, poskytování podpory a delegování (Urban, 2018). Z toho vyplývá, že situace a osoby, se kterými se lídr setkává, jsou různorodé. Proto je vhodné, aby uměl adekvátně přizpůsobit svůj styl vedení. Situační vedení spočívá ve třech dovednostech:

- **Stanovování cílů:** Vedoucí pracovník stanoví cíle, kterých chce dosáhnout.
- **Diagnostika:** Schopnost rozpoznat úroveň rozvoje lidí, se kterými lídr pracuje.
- **Přizpůsobení stylu vedení:** Využívání škály stylů vedení individuálně, v závislosti na specifických typech osobnosti a potřebách podřízených (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 2017).

Názor, že styl vedení má být přizpůsoben situaci i vedeným zaměstnancům zastává rovněž Smolová (2018), to znamená, že dosud zjištěné poznatky o managementu tomu nasvědčují.

2.2.2 Řešení pracovních problémů a schopnost resilience

Schopnost řešit problémy vede k lepším výsledkům. Na vedoucí pozici se vyskytuje mnoho nesnází, práce lídra se odvíjí od jeho reakcí na tyto situace. Jak Davis (2019) uvádí, lídr má vždy nadhled a i při kritické situaci, dokáže kontrolovat své emoce a nevyzdvihovat chyby ostatních. Předmětem diskuse je samotná chyba, nikoliv člověk, který ji způsobil. Lídr vytváří prostředí, ve kterém je problém efektivně vyřešen. Cílem je, aby se situace již neopakovala.

Jednou z variant řešení problémů popisuje Sproull (2018). Jedná se o strukturovaný přístup, znázorněný na obrázku 3. V šesti krocích logicky a systematicky řeší problém a

jeho příčinu. Umožňuje rychlou reakci týmu. Šetří čas a soustředí se na hledání východiska. Obsahuje následující fáze:

1) Formulace a vyhodnocení události: Nejdříve je zapotřebí zjistit všechna fakta. Porozumět problému, kdo je jím ovlivněn, kde vznikl a zda se opakuje. Pozornost je věnována také tomu, zda se situace stupňuje, nebo má naopak tendenci se vytrácet. K určení významnosti problému je také využíván Paretův diagram, značící četnost událostí.

2) Analýza a vyšetření dat: Relevantní informace se zaznamenají. Následuje vytvoření seznamu známých změn, které mohou být původem problému. Hypotézy vzniku se popíší v kauzálním řetězci příčin a následků. Zaznamenají se všechny položky, výrobky, situace, které nemají vady. Jmenují se rozdíly mezi předpokládaným a chybným průběhem. Pravděpodobné varianty příčiny se selektují k dalšímu šetření, všechny ostatní se vyřadí.

3) Formulace a testování teorie příčiny: Hypotézy z předchozího kroku jsou testovány a potenciální příčiny jsou prověřovány. Ověřovací fáze je klíčová pro zjištění pravého důvodu problému.

4) Výběr nejpravděpodobnější teorie: Pokud je teorie správná, mělo by být možné v průběhu testovací fáze, při umělém nastavení podmínek, které způsobují chybu, dojít ke stejnému výsledku, jako během reálné situace. Tímto způsobem je definována nejpravděpodobnější teorie.

5) Tvorba, testování a zavedení protiopatření: Na základě nejpravděpodobnější příčiny jsou vytvořena preventivní opatření k její eliminaci. Vytvoří se seznam návrhů řešení, který se dále testuje. Nejlepší varianta je nakonec aplikována.

6) Aplikace kontrolního mechanismu: Systém kontroly napomáhá včasné diagnostice problému. Na základě znalostí a zkušeností s problematikou, lídr zavádí kontrolní systém pro předcházení obdobných situací v budoucnosti (Sproull, 2018).



Obrázek 3: Diagram řešení problému metodou strukturovaného přístupu

Zdroj: Sproull, 2018, s. 31

Vzhledem k tomu, že vedoucí pracovník se s problémy setkává v některých případech téměř neustále, je vystaven velkému tlaku. Stýblo (2018) uvádí, že v případě nadměrného přetížení dochází ke kompenzaci v podobě snížené výkonnosti a kvality práce. Osobní pohoda je naopak základním pilířem pro pozitivní vliv lídra. Urban (2016) popisuje, že příčinou přetížení a stresového vypětí může být tendence přisuzovat událostem větší význam, než jaký ve skutečnosti mají. Důležité je proto získat širší perspektivu a pozitivně uvažovat. Návyk ke stresovému prožívání situací je vhodné nahradit vhodnými mentálními technikami, které slouží přetváření pohledu na danou věc.

2.2.3 Formování a vedení týmu

Týmy nejsou zpočátku ucelené a funkční, proces jejich formování popsali Truckman a Jensen (2010) ve čtyřech krocích. Lídr nejprve spojí lidi do jednoho týmu, seznámí je a přiměje je, aby spolu komunikovali. Členové týmu se naučí myslet ve stejném duchu. Jsou vedeni, aby uměli řešit konflikty a nakonec je lídr přiměje, aby přijali zodpovědnost za vlastní práci a výkonnost. Model čtyř vývojových etap lze považovat za relevantní pro formování středních a větších skupin.

1) Formování: V této fázi probíhá seznamování členů skupiny a obeznámení je s jejich úkoly a očekávaným výkonem. Noví pracovníci zažívají pocity nadšení a vzrušení, ale také obavy z neúspěchu a nejistoty.

2) Bouření: V druhé fázi se projeví pochybnosti členů týmu vůči svému vedení a zpochybňování autority lídra. Dochází ke konfliktům. Dalším důvodem jsou i osobní zájmy angažovaných osob.

3) Normování: Během fáze normování skupina hledá způsob, jak konflikt řešit. Kritika začíná být konstruktivní a již funguje vzájemná spolupráce.

4) Výkony, Funkční role: Skupina pracuje, aby naplnila společný cíl. Vztahy v týmu se posilují, roste vzájemná důvěra jednotlivých členů.

Nejvýkonnější týmy mají velkou míru diversity. Rozmanitost je vítána, a to nejen v odlišném zaměření, ale i v rysech jako je socioekonomický status, gender, věk, etnikum, sexuální orientace, zkušenosti. Závěrem mnoha výzkumů bylo zjištění, že různorodost členů organizace vede k větší inovativnosti, růstu společnosti a vyššímu profitu. Důvodem je, že každý člen má unikátní úhel pohledu a přínos. To je výzvou pro ostatní, aby obohatili vlastní usuzování a vystoupili z komfortní zóny. Stejně tak pro lídra jsou názory a rady ostatních velmi hodnotné (Dulski, 2018). Důležitým formujícím faktorem je rovněž vzájemné propojování. „*Leaderi objevují to, co je lidem společné a právě na tom dokážou stavět. Jejich posláním je dávat lidem dohromady a vést je k lepší budoucnosti.*“ (Stýblo, 2018, s. 30). Souhrnně lze říci, že odlišnost osobností jednotlivých členů týmu podporuje produktivitu a inovativnost daného celku, za předpokladu, že lídr propojí jednotlivé členy ve společném cíli.

Jak již bylo zmíněno, v 21. století získává leadership nové formy. Ani vedení týmu není výjimkou. Marquet (2020) uvádí, že je lepší dávat lidem spíše informace, než pokyny. Praktickou aplikací tohoto přístupu je organizace společných setkání, kde se diskutují témata, o kterých je třeba rozhodnout. Všichni zaměstnanci by měli mít možnost hlasovat o řešení. Následovat by měla diskuse, ve které bude rozhodnut vhodný plán. Důležitost efektivní komunikace a výměny názorů při vedení týmu zdůrazňuje rovněž Stýblo (2018). Součástí kompetencí lídra je schopnost přijetí různých komunikačních rolí.

2.3.4 Orientace na lidi a empatie

Úvodem je vhodné nastínit zamyšlení z knihy *Leadership & Minutový manažer*. Je více důležité, co si vedoucí pracovník myslí o vlastním způsobu vedení, nebo především záleží na tom, jak ho vnímají jeho podřízení? Někdy se může stát, že lídr se považuje za velmi empatického a na lidi orientovaného. Ostatní lidé jej ale vnímají, jako velmi racionálního a na cíle orientovaného. Zpětná vazba podřízených je klíčová pro dlouhodobě fungující pracovní vztahy, které jsou základem prosperujícího týmu (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 2017). Přístup, že nadřízený by na sebe měl nahlížet očima druhých, zastává rovněž Smolová (2018). Jeho záměrem je na úrovni středního managementu budování oddanosti a angažovanosti, vytváření sítí. Tento přístup patří do školy efektivního leadershipu.

Je zdůrazněna potřeba zájmu o podřízené. „*Pokud vedete lidi, pomáhá vám to porozumět tomu, kdo jsou. Podmínkám, ve kterých byli vychováni. Činnostem, které v nich probudí to nejlepší a poznámky, které je děsí. Toto je možné zjistit prostřednictvím dvou podceňovaných činností: nasloucháním a sledováním.*“⁵ (Ferguson, 2015, s. 11). Tuto myšlenku dále rozvíjí Bauer a Haburaiová (2015), kteří píšou o konkrétních aspektech, kterých by si měl lídr všimnout. Řeč těla, tón hlasu a způsob komunikace přináší mnoho informací o daném člověku. Empatie je nástrojem pro zlepšení vztahů a může být důležitá pro budování důvěry. Empatičtí lídři mají lepší schopnosti motivovat druhé.

V literatuře se téma empatie vyskytuje častěji. Je důležité, aby navzdory snaze se vcítit do druhých lídři uměli zachovat objektivitu. Dále uvádí, že aby lídři byli schopni využít jedinečnost každého zaměstnance ve prospěch organizace, potřebují znát dvě skutečnosti. Za prvé, jaké jsou přednosti a silné stránky daného jedince a čím je aktivovat. Za druhé, v jaké fázi je jejich rozvoj a jakým způsobem zdokonalování probíhá. Dále je vhodné zmínit důležitost akceptace jedinečnosti každého podřízeného. „*Špičkoví manažeři uznávají, že jádrem úspěšného vedení je respektování individuality každého zaměstnance.*“ (Stýblo, 2018, s. 31). To je jedním z hlavních kritérií leadershipu 21. století. Háša (2016) uvádí, že vedoucí pracovník by měl za účelem rozvoje a motivace týmu snižovat svůj autoritativní přístup a týmu naslouchat.

⁵ Originál použité citace: If you are leading people, it helps to have a sense of who they are – the circumstances in which they were raised, the actions that will draw out the best in them, and the remarks that will cause them to be spooked. The only way to figure this out is by two underrated activities: listening and watching.

Praktický přínos individuálního naslouchání zaměstnancům popisuje Jennifer Dulski (2018), autorka nástroje „motivačního koláčového grafu“. Ten slouží ke zjištění typu motivace každého jednotlivého člena týmu. Analýza probíhá ve třech krocích.

1) Výběr kategorií: Nejdříve pracovník vytvoří seznam všech aspektů, které mají vliv na jeho pracovní motivaci. Může se skládat z jakýchkoliv položek, např. flexibilní pracovní doba, seberozvoj, společenské uznání, finanční ohodnocení, přátelský kolektiv, smysluplnost práce, zaměstnanecké benefity.

2) Přirazení váhy: Následující krok se věnuje zjišťování preferencí vyjmenovaných údajů. Dotazovaný připojí ke každé položce procentuální hodnotu z celkového počtu 100 %. Přirazená hodnota se odvíjí od osobní důležitosti jednotlivých kategorií pro daného zaměstnance.

3) Označení úrovně spokojenosti: Posledním krokem je učení, do jaké míry je každá z jednotlivých potřeb motivace uspokojena v dané organizaci. Úroveň je vyjádřena třemi různými barevnými odstíny, jak je patrné z grafu 1. Nejtmaší označuje naplnění v dané oblasti, středně tmavý odstín značí střední úroveň spokojenosti a nejsvětější je zvolen v případě úplné nenaplněnosti.

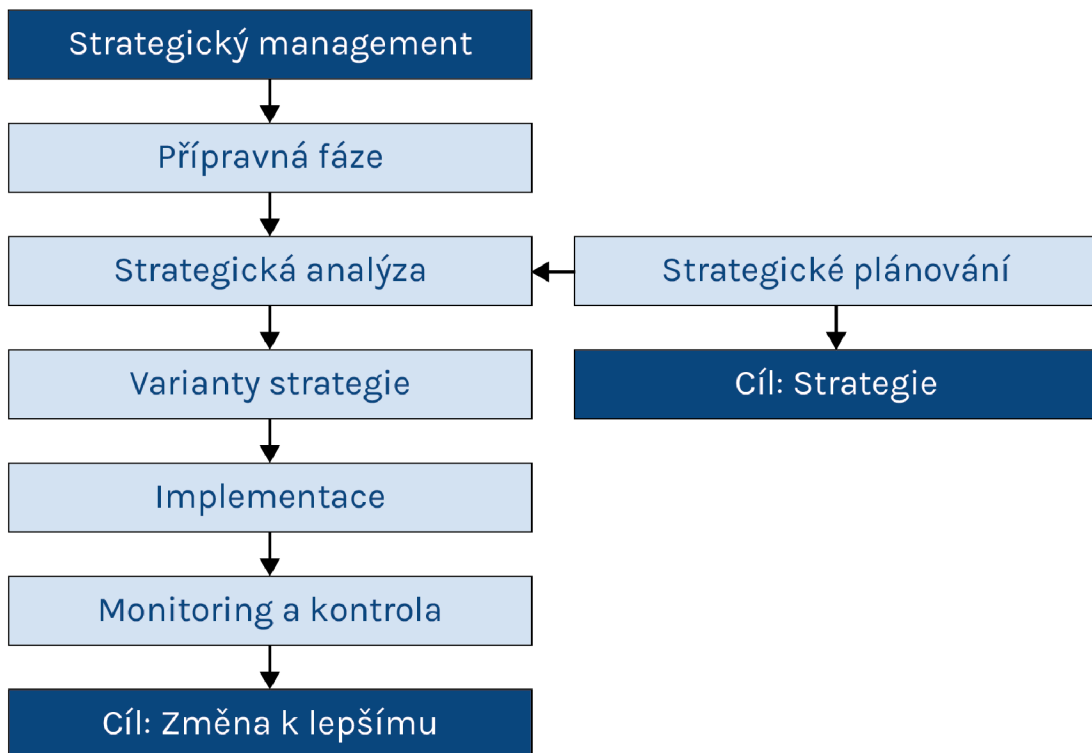


Graf 1: Motivační koláčový graf

Zdroj: Jennifer Dulski, str. 122

2.3.5 Plánování, vytváření vizí a strategií

Dlouhodobé plánování v organizaci je jedním z hlavních aktivit lídra. Šulc (2018) popisuje, že strategický plán stanovuje vývoj organizace v delším časovém horizontu. Obvykle ho zpracovává top management. Střední manažeři pak sestavují taktické plány. Součástí strategie je stanovení hlavních cílů, základních pravidel, analýza výchozího stavu, analýza možností a příležitostí, formulace scénářů a zvolení vhodných postupů implementace změn. Schéma skládající se z těchto fází je na obrázku 4.



Obrázek 4: Schéma strategického managementu

Zdroj: Šulc, str. 61

Kompetence k vytváření dlouhodobých plánů vyžaduje komplexní znalosti a zkušenosti „Strategické řízení je nejobtížnější a nejkomplicovanější podoba řízení. Jde o tvorbu a implementaci rozvojových podnikatelských záměrů, které mají pro firmu zásadní význam.“ Aplikace strategie je ztížena také skutečností, že neexistuje žádný univerzální, či obecně účinný způsob její tvorby (Stýblo, 2018, s. 115-118). Z toho vyplývá, že její vytváření je nutno provést na míru v každé společnosti a tuto dovednost proto nelze osvojit prostřednictvím naučené, obecné techniky, či nástroje.

Prvním krokem v plánovací činnosti je stanovení cílů. Je nutné objasnit, čeho by měla daná organizace dosáhnout. Druhým krokem je zvolení prostředků k dosažení daného cíle, kterými jsou aktivity, zdroje, termíny a odpovědnost (Šulc, 2018). Autoři (Holišová, 2019; Šulc, 2018) se shodují, že cíle by měly splňovat nejen parametry SMART (specifičnost, termínovanost, dosažitelnost, realističnost a časová ohraničenost), ale měly by být navíc v souladu s vizí daného subjektu. Musí být smysluplné a zasazené do kontextu organizace. Jelikož pozornost je selektivní, je vhodné ji zaměřit na konkrétní, smysluplný cíl, který je chápán v širším kontextu (Holišová, 2019).

Strategické plánování a orientace na cíl je jedním krokem k úspěchu. Krokem druhým je vytváření a předávání vizí celému týmu, nebo organizaci. Maxwell (2019) uvádí, že vedoucí pracovník by měl vnímat co nejvíce souvislostí a plánovat s předstihem. Sdílení idejí a hodnot s ostatními dodává energii celému týmu. Bylo zjištěno, že takto je snadnější plnit práci ve stanovených termínech a úroveň produktivity se zvyšuje. Jinak rutinní pracovní činnosti získávají smysluplnost a je vytvořen potřebný zápal a soustředění na práci. Vize vznikají na základě ryzích myšlenek a ideálů, je však zapotřebí vyvinout značnou snahu, aby se dostaly na povrch. Jejich absence může zapříčinit nadměrné soustředění na osobní zájmy členů týmu, pokles produktivity, nebo úplné rozpadnutí týmu. Dulski (2018) tvrdí, že organizace, ve kterých lídři udržují účel jejich činnosti v popředí, jsou více efektivní. Nejlepším způsobem, jak toho dosáhnout, je vyprávění příběhů úspěšných jedinců. Příklady osobností, které dosáhly prosperity, jsou inspirací pro ostatní. Bauer a Haburairová (2015) uvádí, že zkušený vedoucí pracovník dává prostor také ostatním vyslovit své vize. Podporování kreativního myšlení členů týmu je klíčové pro jejich motivaci. Z výše uvedené literatury lze usoudit, že sdílení představ o budoucím vývoji s pracovníky a naslouchání jejich postřehům je přirozenou a nenákladnou metodou, jak působit na vnitřní motivaci zaměstnanců. Takto se cíl organizace stává i zájmem jedince.

3 Vrozené vs. získané kompetence lídra

Předmětem kapitoly je bádání, zda má typ osobnosti vliv na to, jestli se stane člověk dobrým lídrem. Nejdříve bude popsána osobnost lídra a proces jejího formování. Dále je popsána charakteristika Big Five a výzkumy, které byly uskutečněny v její souvislosti s leadershipem. Následně budou jmenovány možné faktory ovlivňující vůdcovství. K nim patří talent, IQ a emoční inteligence. Závěrem budou poznatky shrnuty.

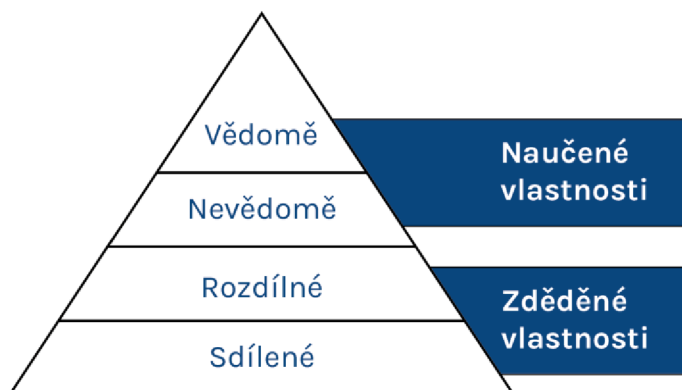
3.1 Osobnost lídra a předpoklady k vedení lidí

Otázkou osobnostních rysů a jejich vlivem na leadership se zabývá teorie rysů, která popisuje vůdcovství, jako do určité míry determinované (Smolová, 2018). Odlišný pohled na vývoj osobnosti lídra popsal Plamínek (2018). Uvádí, že je tvořen dvěma složkami, zděděnými a naučenými vlastnostmi. Procesy formování osoby manažera, znázorněny v obrázku 5, jsou rovněž dva, dědičnost a učení.

Zděděné vlastnosti, tvořící základ pyramidy osobnosti, jsou silně zakořeněné a instinktivní. Velmi často vyjdou najevo v nejistých a krizových situacích. Jedná se o pudy, vrozené vzorce chování, ale například i kognitivní schopnosti. Způsob jakým člověk vnímá podněty a reaguje na ně, je též hereditární. Zejména temperament, projevující se úrovní emocionality, nebo racionality. Rovněž extraverte a introverte je silně přejímána po předcích. Z hlediska leadershipu mohou tyto předpoklady určit chování jedince v týmu a naznačují jeho přínos do skupiny spolupracovníků. Povahová diverzita je vítána, jelikož každý jedinec má specifický přínos, lidé se navzájem doplňují. V manažerské práci se dědičné povahové rysy projeví zejména v okamžiku, kdy je vedoucí pracovník pod tlakem. Jelikož v současnosti je ve firmách kladen velký tlak na výkonnost a dobré výsledky, resilience, neboli psychická houževnatost je velmi často nezbytnou složkou osobnosti lídra.

Oproti tomu, naučené vlastnosti a schopnosti jsou na vrchní části pyramidy. Uplatňují se především v momentech, kdy má člověk dostatek prostoru na uváženou reakci. Situace rutinní a známé, ve kterých se vedoucí pracovník již orientuje, umožňují, aby při jejich řešení čerpal z již nabytých zkušeností. Patří sem vědomě i nevědomě přejaté způsoby komunikace, projevující se především v interpersonálních vztazích. Jejich původem je

prostředí, ve kterém jedinec žije a ve kterém vyrůstal (Plamínek, 2018). Z toho lze usoudit, že jak zděděné, tak naučené vlastnosti mají vliv na vývoj osobnosti lídra.



Obrázek 5: Proces formování osobnosti lídra

Zdroj: Plamínek, 2018

Neexistuje žádná osobnost ideálního lídra. Lídr musí být především autentický, což znamená, že zná své slabé i silné stránky. Musí mít stabilní hodnotový a morální rámec, podle kterého se řídí (Muhlfeit, 2017). To znamená, že daná osoba musela mít příležitost poznat své chování v rozmanitých situacích, na které byla nucena reagovat. Toto je potřeba zohlednit zejména při hledání potenciálního lídra uvnitř firmy.

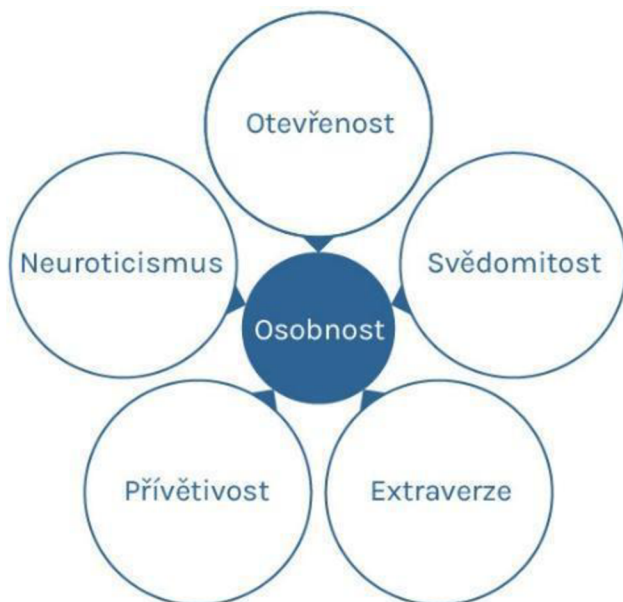
3.2 Vztah mezi osobnostními rysy Big Five a leadershipem

Teorie rysů se zabývá souborem osobnostních rysů, které jsou indikací pro úspěšného lídra (Smolová, 2018). Je jednou z řady koncepcí leadershipu, která byla zmíněna v první kapitole. Nyní budou uvedeny dva výzkumy, které byly uskutečněny na toto téma.

První výzkum proběhl v roce 2002. Zkoumal, zda existuje vztah mezi osobnostními rysy Big Five a leadershipem. Bylo zkoumáno 73 lídrů. Charakteristika Big Five značí pět rozměrů osobnosti, popsaných níže.

- **Otevřenost vůči zkušenosti:** Lidé s vysokou otevřeností jsou vnímaví na různé podněty a bývají kreativní. Jsou přemýšliví a mohou mít velmi neotřelé zájmy. U vedoucích pracovníků byla naměřena středně vysoká míra otevřenosti.
- **Svědomitost:** Svědomití lidé mají dobře vyvinutou sebekontrolu a cílevědomé jednání. Tito lidé jsou dochvilní, zorganizovaní a produktivní. Většina lídrů mělo vyšší úroveň tohoto osobnostního rysu.

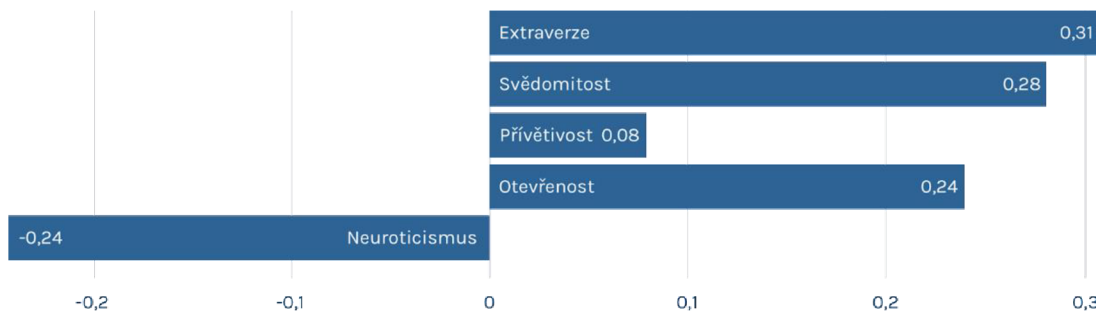
- **Extraverze:** Určuje míru společenskosti a komunikativnosti. Extravertní lidé jsou asertivní a čerpají energii ze společnosti lidí. U lídrů byla naměřena středně vysoká míra extraverze.
- **Přívětivost:** Popisuje, jak se člověk chová vůči ostatním lidem. Vysoká přívětivost značí ochotu pomáhat, ale také otevřenost a důvěru vůči druhým. Podle výzkumu se neobjevila vysoká míra korelace mezi přívětivostí a zkoumanými lídry. Statisticky však s ostatními kritérii úzce souvisí.
- **Neuroticismus:** Popisuje míru emocionální stability, nebo lability. Neurotičtí lidé prožívají často emoce, jako smutek, úzkost, obavy a hněv. Dle výzkumu neuroticismus neměl souvislost s vlastnostmi lídrů.



Obrázek 6: Big Five model

Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto výzkumu byla naměřena následující data. Extraverze má středně vysoký vliv na to, zda se člověk stane lídrem s korelačním koeficientem 0,31. Ale o něco méně ovlivňuje, zda bude efektivní, s korelací 0,24. Efektivita lídra je dána nejvíce extroverzí a otevřeností vůči zkušenosti s korelací 0,24. Nejmenší korelaci s leadershipem ukazovala hodnota přívětivosti, s hodnotou 0,08. Záporné hodnoty byly zjištěny u neuroticismu. Jak je ale ve výzkumu uvedeno, otevřenost je obtížné definovat. Proto se někdy mísí s extraverzí. Korelace Big Five a jejich přítomnost u vedoucích pracovníků jsou znázorněny v grafu 2.



Graf 2: Metaanalýza vztahu mezi Big Five a leadershipem

Zdroj: Judge, Ilies, Bono, Joyce, Gerhardt, 2002, s. 771

Výsledky šetření jsou shrnuty slovy. „*Pět rozměrů osobnosti, Velká pětka, a kritéria leadershipu naznačují, že typologie Big Five je plodným základem pro zkoumání dispozičních prediktorů vedení*“⁶ Vliv osobnostních rysů byl u většiny ukazatelů relativně vysoký (Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002, roč. 87, č. 4, s. 771-773). Na základě tohoto výzkumu lze vyvodit, že osobnostní charakteristiky zvyšují pravděpodobnost efektivity lídra, nejsou však jediným a konečným faktorem pro úspěch potenciálního vůdce. Smolová (2018) k tématu dodává, že dosud nebyl popsán žádný konkrétní výčet, které dovednosti či vlastnosti mohou lídra, odvádějícího dobrý výkon, definovat.

Druhý výzkum proběhl v roce 2020, kde bylo zkoumáno 233 lídrů s cílem definovat predispozice k vedení lidí. Bylo zjištěno, že extraverze a svědomitost byly nejsignifikantnějšími předpoklady leadershipu. Projevilo se to tím, že osoby byly iniciativní a odvážné. Taková povaha je motivovala k přijímání nových výzev a riskování za účelem dosažení cíle. Extrovertní lídři byli asertivní, dominantní a otevření v týmové spolupráci. Svědomitost pak způsobila pracovitost a efektivitu v dosažení cílů. Otevřenost vůči zkušenosti a přívětivost korelovala s leadershipem pouze slabě. Neuroticismus koreloval silně negativně (Miralam, Ali, Jeet, 2020).

⁶ Originál použité citace: Big Five traits and the leadership criteria suggest that the Big Five typology is a fruitful basis for examining the dispositional predictors of leadership.

3.3 Vrozený talent a role dědičnosti

K tématu vrozených předpokladů mají různí autoři odlišné názory. Robert Plomin se zabývá výzkumem dědičnosti. Dle nejnovějších poznatků DNA je známo, že děti přebírají 50 % genů od každého ze svých rodičů. To znamená, že drtivá většina osobních předpokladů je předurčena v kódu DNA. Výchova a faktory prostředí mají na osobnost pouze 5 % vliv (Plomin, 2020). Pokud bychom vzali Plominovo tvrzení doslovně, znamenalo by to, že úspěšným rodičům se rodí pouze úspěšné děti a naopak. Toto tvrzení naopak vyvrací Maříková (2018). Uvádí, že dělení vlivů na vývoj osobnosti, na faktory genetické a faktory prostředí, je naprosto nedostačující. Předpokládá, že působících systémů je více a jsou dynamické, neboli vzájemně se ovlivňující. Z toho vyplývá, že genetika zcela opomíjí duševní stránku jedince, která zahrnuje psychiku, sociální vazby a spirituální aspekty. Multifaktoriální pohled na osobnost se zakládá na třech pilířích. Genech, psýché a prostředí. Vnitřní psychologické procesy a sociální vazby, spirituálně-duchovní aspekt odrážející životní přesvědčení daného jednotlivce, jsou součástí psýché. Životní prostředí a rodinné zázemí představují faktor prostředí. Dále Maříková uvádí pět mechanismů přenosu dědičnosti. Moderní genetika totiž připouští teorii morfické resonance, která rozšiřuje pojem heritability a spojuje ji s psychologií, medicínou, psychiatrií a dalšími obory. Na souhrnné heritabilitě se podílí genetická informace DNA, epigenom, rodičovské efekty, ekologické a kulturní odkazy.

Talent

Další otázkou v souvislosti s osobnostními predispozicemi leadershipu je talent. Přidaná hodnota talentovaného lídra je v tom, jaké maximální profesní úrovně je potenciálně schopen dosáhnout. *“Talentem se rozumí systematicky rozvíjené vrozené schopnosti jednotlivců, které se uplatňují v činnostech, které se jim líbí, považují je za důležité a do kterých chtějí investovat energii. Umožňuje jednotlivcům podávat vynikající výkony v jedné nebo více oblastech lidského fungování, operationalizováno jako výkony lepší než výkony ostatních jedinců stejného věku, nebo zkušeností, nebo jako konzistentní výkony podle jejich osobních nejlepších výkonů.”*⁷ (Nijs a kol, 2014, roč. 49, č. 2, s. 182). Dle

⁷ Originál použité citace: Talent refers to systematically developed innate abilities of individuals that are deployed in activities they like, find important, and in which they want to invest energy. It enables individuals to perform excellently in one or more domains of human functioning, operationalized as performing better than other

této definice lze vyvodit, že navzdory vrozeným předpokladům může daná osoba dosahovat zcela průměrných výsledků. Důležité je porovnávat talent s ohledem na věk a zkušenosti posuzované osoby. Zkušený zaměstnanec na seniorní pozici může mít lepší výsledky, či výkon, než talentovaný junior. Klíčové zde tudíž je, aby byl talent systematicky rozvíjený, jinak se neprojeví.

Nejúspěšnější lidé dosahují excelentních výkonů tím, že se naučili pozorovat určité znaky, které méně zkušené lidé nevnímají, nebo zdánlivě nemají na danou problematiku vliv. Jako příklad uvádí nezkušeného tenistu, který se snaží odhadnout směr letu míčku sledováním míče, zatímco zkušený hráč se zaměří na postoj protihráče. Dalším příkladem je finanční analytička počítající četnost slova “já” ve výročních zprávách akciových společností. Z množství užití tohoto slova předpovídá výkon dané společnosti. Dále tvrdí, že kromě znalosti, na co se zaměřit, je potřeba naučit se tyto znaky správně vyhodnotit a adekvátně na ně reagovat. To může vyžadovat i tisíce hodin tréninku (Colvin 2019). Z toho lze usoudit, že talent lídrů může být právě schopnost všimnout si znaků vyovídajících o psychickém rozpoložení, motivaci nebo řešení úkolu či jiných souvislostí, které mají vliv na strategii nebo vedení týmu.

Dříve či později se člověk ustálí na pozici, která odpovídá jeho schopnostem. Když se naučí vše potřebné k výkonu dané práce, následně se výkonnostní rozdíl mezi danou osobou a jejími spolupracovníky s delší praxí na stejné pozici, vyrovná. *„Jakmile začne trénink, předpokládáme, že se talent určitě projeví; po pouhých třech lekcích klavíru hraje malá Ashley kousky, které ostatní děti potřebují šest měsíců, aby se naučily. Ale opět se to neděje spolehlivě u lidí, kteří dosahují velkého úspěchu. Například ve studii vynikajících amerických pianistů jste nemohli předvídat jejich případnou vysokou úroveň úspěchu ani poté, co intenzivně trénovali šest let; v tu chvíli většina z nich ještě nevynikala mezi svými vrstevníky“*⁸ (Colvin, 2019, s. 31). Zda daný jedinec dosáhne výjimečných

individuals of the same age or experience, or as performing consistently at their personal best.

⁸ Originál použité citace: Once training begins, we would suppose that talent would certainly show itself; after only three piano lessons, little Ashley is playing pieces that other kids need six months to learn. But again, this does not happen reliably in people who go on to achieve a great deal. In a study of outstanding American pianists, for example, you could not have predicted their eventual high level of achievement even after they'd been training intensively for six years; at that point most of them still weren't standing out from their peers.

výsledků, nebo zůstane na stejné úrovni, záleží na jeho sebemotivaci a dlouhodobém, efektivnímu tréninku (Colvin 2019). Talent je tedy z větší části daný vědomou snahou dosáhnout nejlepších výsledků a dědičnost má na něj jen slabý vliv. Někteří mají schopnost se učit rychleji, ale není to podmínkou úspěchu. Excelentních výkonů mohou dosáhnout ti, kteří vyvíjí systematické úsilí, bez ohledu na to, jak dlouho se danou věc musí učit. Určitou roli zde může hrát, jak brzy se daný jedinec začne konkrétní kompetenci učit. Není to ovšem konečným předpokladem úspěchu.

IQ a emoční inteligence, EQ

Pokud je předmětem diskuze téma vrozených předpokladů pro výkon určité práce, je patřičné zmínit rovněž inteligenci. Dědičnost IQ byla prokázána několika studii, v současnosti dokonce víme, které geny jsou za přenos inteligence zodpovědné. „*Výzkum na dvojčatech a jejich rodičích umožnil vědcům prokázat vliv genů na kognitivní procesy a objevit skutečnost, že úroveň inteligence závisí na genetických faktorech.*“⁹ (Wasilelewska, Bethke, 2019, roč. 9, č. 8, s. 481). Inteligence tím pádem patří ke schopnostem vrozeným. Pokud se jedná o úkoly vyžadující kognitivní schopnosti, lze hovořit o práci, ke které je nutné mít jisté dědičné předpoklady (Goleman, 2020). Ty rozhodují, na jaké úrovni bude člověk požadovanou práci vykonávat, nebo které obory si může zvolit. Hutson (2018) však uvádí, že v případě leadershipu nejsou kognitivní schopnosti hlavním znakem úspěchu a efektivního vedení. Ačkoliv existuje jistá korelace mezi IQ a efektivitou projektu, může být příliš vysoké skóre IQ pro lídra nepříznivé, neboť se pro členy týmu mohou zdát jeho strategie příliš komplikované a mají problém s ním držet krok.

Autoři (Balcar, 2018; Stýblo, 2018; Muhlfeit, 2017) uvádí, že pro efektivní leadership je významná emoční inteligence. Je označena dokonce za hlavní předpoklad leadershipu. „*Emoční inteligenci definujeme jako podmnožinu sociální inteligence, zahrnující schopnost pozorovat pocity a emoce u sebe i u ostatních, rozlišovat mezi nimi a použít tuto informaci k řízení myšlení a akcí druhých osob.*“¹⁰ (Salovey, Mayer, 1990, roč. 9, č.

⁹ Originál použité citace: Research on twins and their parents allowed scientists to prove the influence of genes on cognitive processes and discover the fact that the level of intelligence depends on genetic factors.

¹⁰ Originál použité citace: We define emotional intelligence as the subset of social intelligence that involves the ability to monitor one's own and other's feelings and

3, s. 189). Podle Golemana (2020) je mezi IQ a některými aspekty EQ slabá korelace. Její hodnota však není dostatečně signifikantní na to, aby bylo možné podle IQ předpovídat i hodnotu EQ. Platí však, že lidé s vysokým IQ, avšak s nízkou emoční inteligencí (nebo nízkým IQ a vysokou emoční inteligencí) se téměř nevyskytují. Autoři (Muhlfeit, 2017; Goleman, 2020) se shodují, že narozdíl od IQ se lze EQ naučit a zvýšit jeho hodnotu. Tudíž, ačkoliv je prokázáno, že je IQ dědičné, významnějším faktorem pro leadership je EQ, které musí být rozvíjeno individuálním úsilím.

3.4 Závěrečné poznatky o predispozicích k leadershipu

Osobnostní predispozice jsou velmi příznivé pro rozvoj lídrů. Není to však jediná podmínka úspěchu. Někdy se mohou stát lepšími lídry i lidé s méně rozvinutými osobnostními předpoklady. Ti, kteří mají snahu na svých kompetencích pracovat a neustále se posouvat dále. „*Vůdcem se člověk nerodí. Mám tím na mysli, že schopnost vést ostatní není při narození dána do vínku všem (někteří jedinci se narodí s větším počtem přirozených vloh, jejichž pomocí se mohou stát vůdci na vyšší úrovni), ale potenciál stát se lídrem má každý z nás. A kdokoli, kdo je ochoten se o to vynasnažit, může svoji schopnost vůdcovství rozvíjet a posilovat.*“ (Maxwell, 2019, s. 14). To potvrzuje také Procházka a kol. (2013). Není doporučeno, aby byl manažer, nebo lídr do firmy vybírán pouze na základě osobnostních předpokladů. Mezi předpoklady a efektivitou je jen slabý vztah. Osobnostní předpoklady sice určují, jakým způsobem člověk působí na druhé, nejsou však zárukou skutečného výkonu.

Dovednosti pro vedení lidí je zapotřebí rozvíjet. Výbornými lídry se lidé nerodí, ale je možné tyto schopnosti rozvinout dlouhodobou praxí, tréninkem a díky rozvíjení vůdcovských dovedností. Chybovat je přirozené, ale mnohem důležitější je přístup k minulým selháním a umění se z nich poučit. Rovněž díky systematickému vzdělávání se proces učení leadershipu může urychlit (Maxwell, 2019). Teprve během praxe, získáváním zkušeností a učením se od zkušenějších vedoucích pracovníků se začínající lídři postupně učí rozvinout svůj vlastní, jedinečný styl vedení.

emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions.

Empirická část

4. Metodologie výzkumu

Výzkum se skládá ze čtyř fází. Nejprve byl zvolen cíl práce a byla formulována výzkumná otázka. Ve druhé fázi byly určeny metody sběru dat a jejich vyhodnocení. Ve třetí fázi byla shromážděna data a ve čtvrté fázi byla data vyhodnocena.

Kapitola popisuje předmět a cíl výzkumného šetření spolu s metodami, použitými pro sběr dat a jejich vyhodnocení. Výzkumná metoda použitá v této práci je kombinovaný kvalitativní výzkum. Hendl (2008) uvádí, že prostřednictvím tohoto postupu lze podrobně zkoumat složité fenomény, které nejsou jednoduše kvantifikovatelné, jelikož umožňuje sběr dat pomocí dvou rozdílných metod. Jako hlavní metoda byl použit polostrukturovaný rozhovor, který umožnil objasnění hlubších souvislostí. Doplňující metodu tvořil dotazník pro vyhodnocení charakteristik Big Five.

4.1 Výzkumná otázka a cíle empirického šetření

Cílem výzkumu je zjistit, zda lze pomocí osobnostních rysů Big Five předvídat, jak se budou rozvíjet vybrané kompetence lídra. Například zda vedení týmu bude snazší pro osoby s vysokým skóre extraverte. Byly vybrány tyto kompetence: formování a vedení týmu, inovativnost, plánování a vytváření strategií, orientace na lidi, resilience při řešení problémů.

Hlavní výzkumná otázka

VO: Jak se projevuje typ osobnosti lídrů na základě jejich rysů Big Five, ve způsobu jejich práce a osvojení pracovních kompetencí?

Díličí výzkumné otázky

DVO1: Jak se projevuje míra extraverte a introverte ve způsobu formování a vedení týmu?

DVO2: Jak se projevuje míra otevřenosti v přístupu k inovacím?

DVO3: Jak se projevuje míra svědomitosti ve způsobu plánování a vytváření strategií?

DVO4: Jak se projevuje míra přívětivosti v tom, zda se lídr orientuje více na lidi, nebo na projekty?

DVO5: Jak se projevuje míra neuroticismu ve schopnosti resilience?

4.2 Metody sběru dat

Data byla získána během osobního setkání s lídry formou polostrukturovaného rozhovoru, ze kterého byl s jejich souhlasem pořízen audiozáznam. Cíl práce, ani otázky jim nebyly předem známy. Vedle klasického dotazování byl pro zjištění skóre Big Five použit také dotazník, jehož cílem bylo ověření dat získaných rozhovorem a jejich objektivní srovnání.

Nahrávání probíhalo v místě bydliště respondentů, jelikož to pro ně bylo nejpohodlnější. Během rozhovoru byla udržována přátelská atmosféra, aby respondenti odpovídali otevřeně a neměli pocit, že jsou tazatelem hodnoceni. Rozhovory trvaly přibližně hodinu. Úvod rozhovorů obsahoval obecné otázky jako věk, povolání a počet podřízených. Dále obsahoval šest skupin otázek zaměřených na kompetence lídra a pět skupin otázek, které přímo souvisely s charakteristikami systému Big Five. V případě dotazování se na kompetence byla snaha zjistit, jak lídr danou kompetenci rozvíjel, zda mu to činilo potíže. Zároveň byla snaha vést rozhovor tak, aby byly odhaleny spojitosti mezi osobnostními rysy a kompetencemi.

Byl zvolen dotazník publikovaný v *Journal of Research in Personality* (Rammstedt, 2007). Rozhovor umožnil hlubší porozumění těmto rysům osobnosti a jejich pochopení v souvislosti se způsobem, jak pracuje daný lídr na vedoucí pozici. A následnou interpretaci toho, jak se daná osobnost projevila v pracovních kompetencích.

4.3 Výzkumný vzorek

Bylo vybráno 8 lídrů, každý z jiné společnosti a s jiným profesním zaměřením. Kritériem byly minimálně čtyři roky praxe ve vedoucí pozici. Další podmínkou bylo, aby byl respondent skutečným lídrem ve slova smyslu inovativního přístupu, rozvíjení týmu a zájmem o rozvoj podřízených. Tímto způsobem bylo docíleno, že vzorek reprezentoval různé přístupy k leadershipu.

Vzorek byl genderově vyvážený, věk dotazovaných se pohyboval od 29 do 52 let, průměrný věk činil 38 let. Sedm dotazovaných mluvilo plyně česky, jedna respondentka původem z Polska hovořila anglicky. Překlad tohoto rozhovoru v českém jazyce se nachází v sekci příloh. Tabulka 3 popisuje základní údaje o respondentech.

Tabulka 3: Základní údaje o výzkumném vzorku

	Věk	Praxe	Obor
Anton	35	6	IT bezpečnost
Dana	29	8	Programový, projektový, strategický management
Jaroslav	40	4	Datová analytika
Jiří	49	19	Sociální a vzdělávací sféra
Kamila	40	9	Ředitel lidských zdrojů, HR
Martina	52	10	Finančnictví
Sylwia	37	4	Personalistika
Vít	29	4	Průmyslová výroba

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Analýza výsledků šetření

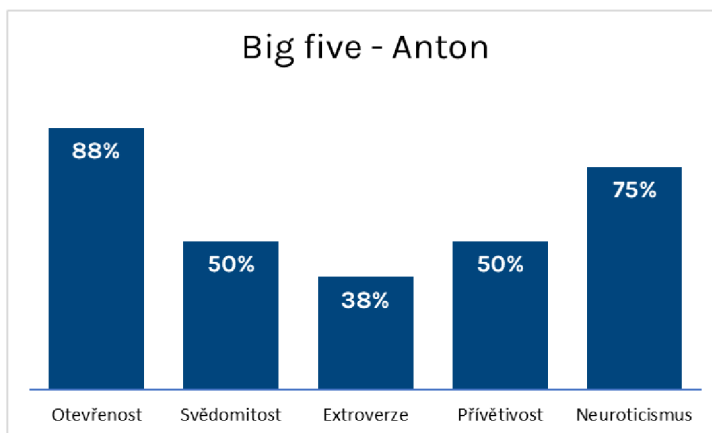
Nejdříve jsou popsána data získaná v průběhu výzkumného šetření. Následuje vyhodnocení dat v pěti kategoriích, dle dílčích výzkumných otázek. Závěrem je popsán souhrn zjištěných informací, základ pro rozšíření hypotézy a následný budoucí výzkum. Kapitulu uzavírá několik úvah o limitech výzkumu.

5.1 Výzkumná data

V této podkapitole jsou představeni jednotliví účastníci výzkumu a souhrn dat, získaný prostřednictvím dotazníků a rozhovorů s nimi.

Anton

Anton se věnuje již šestým rokem řízení 8 členného týmu v oblasti IT bezpečnosti. Graf 3 znázorňuje hodnoty naměřené z jeho dotazníku Big Five. Otevřenost vůči zkušenosti činila 88%, neuroticismus 75%, Svědomitost a přívětivost činí 50%, extroverze 38%.



Graf 3: Big Five – Anton

Zdroj: Vlastní zpracování

V rozhovoru uvedl, že ve vedení týmu je jeho silnou stránkou propojení členů týmu a poskytování jim poradenství a podpory. S podřízenými se setkává i neformálně. Jako slabou stránku uvedl komunikaci, písemná forma je pro něj snadnější, než ústní. Uvedl, že vůči cizím lidem je uzavřený, ale jakmile je pozná, začne být upovídaný.

Dále uvedl, že nových příležitostí ihned využije. Inovativní přístup je jeho silnou stránkou, tvůrčí schopnosti uplatňuje v postupech, jak motivovat tým. Hledá způsoby, jak usnadnit technickou práci. Situační vedení je pro něj obtížnější, jelikož si musí na každého člověka zvyknout. V neznámých situacích se cítí nepříjemně. V rozhodování upřednostňuje tvrdá data před intuicí.

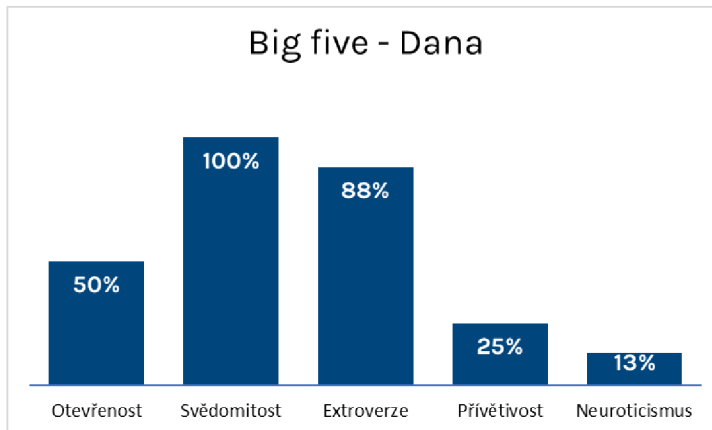
Co se týče dosahování cílů v týmové práci, Anton uvedl, že je důsledný. Pokud se ale jedná o osobní cíle, má tendenci prokrastinovat. V práci plánuje pouze krátkodobě, s vytvářením strategií nemá zkušenost. Dbá na plnění svých povinností, na druhou stranu považuje za přirozené, aby člověk v určitých životních oblastech byl také neefektivní.

V práci se orientuje více na lidi, než na projekty. Zajímá se, z jakého prostředí pochází a co je pro ně motivační faktor. Když se některý zaměstnanec necítí dobře, snaží se mu obvykle ulevovat. Například mu dá úkol, při kterém má prostor řešit své osobní problémy v pracovní době. Dokonce i když jsou na něj lidé nepříjemní, snaží se být k nim přesto přívětivý. Považuje se za člověka nedůvěřivého a očekává od druhých prakticky cokoli.

V oblasti resilience a schopnosti řešit pracovní problémy uvedl, že reaguje cholericky na vzniklé komplikace. Emoční odolnost považuje za svou slabou stránku, ovšem problémy ze zaměstnání si do soukromého života nenosí. Po pracovní době se účinně odreaguje sportem. Práce pod tlakem ho určitým způsobem motivuje. Obavy má velmi často.

Dana

Dana pracuje osmým rokem v oblasti strategického managementu. Graf 4 znázorňuje hodnoty naměřené v jejím dotazníku Big Five. Svědomitost činila 100%, extraverteze 88%, otevřenost vůči zkušenosti 50%, přívětivost 25%, neuroticismus 13%.



Graf 4: Big Five – Dana

Zdroj: Vlastní zpracování

Velká část její práce spočívá v komunikaci s top managementem. Hovory probíhají online, což jí vyhovuje, jelikož prací z domova šetří čas. Snaží se členy týmu propojovat a setkávat se s nimi i po pracovní době. Zejména novým členům týmu poskytuje dobrou podporu.

Jako svou nejsilnější stránku uvedla inovativní přístup. Kdykoli vidí možné zlepšení, snaží se ho prosadit. Také dokáže rychle rozpoznat nové příležitosti. Naopak flexibilita jí dělá potíže, přizpůsobivost změnám je pro ni těžší.

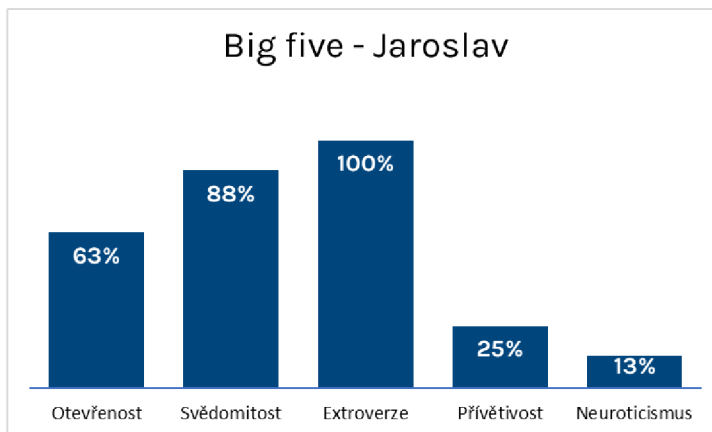
Uvedla, že vytváření strategií jí jde dobře. Je totiž vizionář a pečlivě plánuje. Stojí tvrdohlavě za svým stanoviskem, dokud cíle nedosáhne.

Orientuje se striktně na úkoly. Přesto se snaží podřízené opravdu rozvíjet, ne jen zadávat jim úkoly a kontrolovat je. Dále uvedla, že se snaží brát ohledy na potřeby podřízených. Diskutuje s nimi i jejich osobní problémy a zná jejich motivace. Ale nemá trpělivost s někým, kdo je neschopný nebo nespolupracuje.

Velmi dobře snáší práci pod tlakem i stresující situace. Nemá výkyvy nálad. Umí se odreagovat a nepřenášet stres do osobního života. Když ji něco nahněvá, dokáže překonat prvotní agresi a poté řešit problém konstruktivně.

Jaroslav

Jaroslav pracuje čtvrtým rokem v oboru datové analýzy. Vede tým tří až patnácti lidí. Graf 5 znázorňuje hodnoty naměřené z jeho dotazníku Big Five. Extraverze činila 100%, svědomitost 88%, otevřenost vůči zkušenosti 63%, přívětivost 25% a neuroticismus 13%.



Graf 5: Big Five – Jaroslav

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako svou silnou stránku uvedl vedení. Udává směr a snaží se motivovat druhé tím, že zdůrazní výsledky jejich práce. Komunikace mu někdy dělá problém, protože je přímý, říká co si myslí a chybí mu empatie. Jeho další silnou stránkou je krizové řízení, v těchto situacích nepanikaří a dokáže je efektivně řešit.

Je projektově orientovaný. Podporu dokáže poskytnout, pokud na to má čas. Potřebuje, aby zaměstnanci byli produktivní. Uvedl, že mu dělá problém brát ohledy na potřeby ostatních, ale snaží se nevidět věci pouze z vlastního úhlu pohledu.

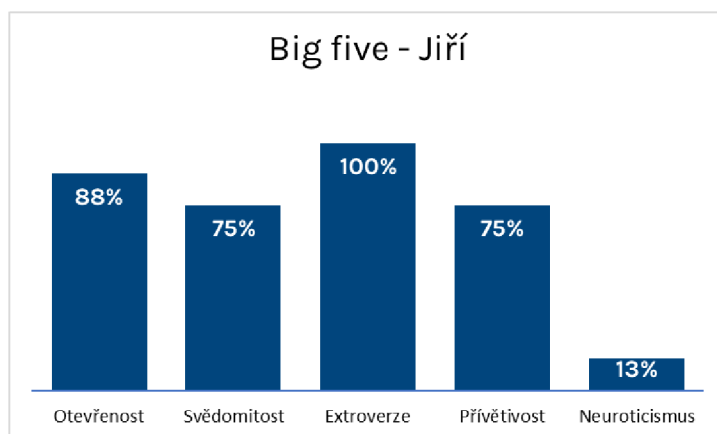
Snaží se zavádět inovace v technologiích. Je to však obtížné, neboť nejprve musí pochopit, jak daná inovace funguje. Proto je rád, když s novým nápadem přijde některý člen týmu. Uvedl, že někdy deleguje část své práce na člena týmu, aby měl příležitost vyzkoušet něco nového.

Time management a sebeřízení považuje za důležité. Někdy si však trochu uleví, pokud může. Uvedl, že když požaduje výkon po druhých, měl by ho i sám podávat. Také uvedl, že potřebuje někoho, kdo mu pomůže dotáhnout věci do konce. Přesto, že je pečlivý a plánuje, dělá mu to potíže.

Práce pod tlakem mu nedělá problémy. Vyvíjí tlak i sám na sebe a snaží se zvyšovat svou produktivitu. Stresu se účinně zbavuje sportem, nebo mu stačí se vyspat a druhý den se již cítí dobře.

Jiří

Jiří se věnuje organizaci různých sociálních a vzdělávacích programů. Vede a řídí skupiny o velikosti 10 až 30 lidí. Na této pozici je zhruba 19 let. Graf 6 znázorňuje hodnoty naměřené z jeho dotazníku Big Five. Extraverze činila 100%, otevřenost vůči zkušenosti 88%, svědomitost 75%, přívětivost 75% a neuroticismus 13%.



Graf 6: Big Five – Jiří

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve vedení týmu je jeho silnou stránkou vedení a poskytování podpory, potýká se však s nedostatkem empatie. Uvedl, že je dominantní a rozhodný, ale pro komunikaci s týmem preferuje mít sublídru, což je někdo více emocionální. On se orientuje především na výkon.

Uvedl, že vždy zkusí inovativní řešení, pokud jsou originální a zvyšují nároky. On sám inovativnost považuje za svou silnou stránku. Zvládá i situační vedení, rychle pozná, pokud něco nefunguje a během chvíle změní styl práce.

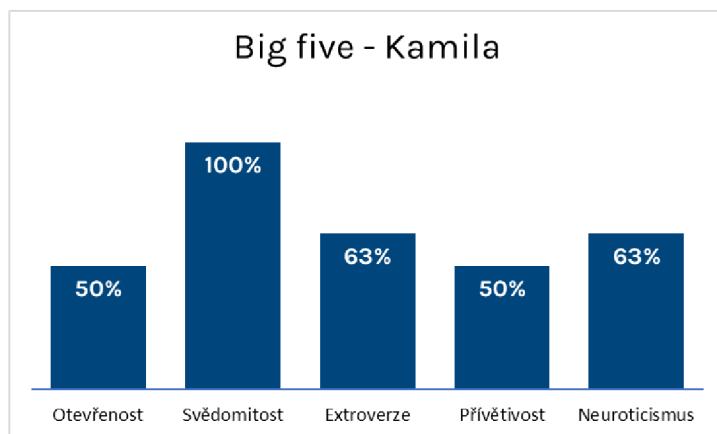
Dále uvedl, že jeho svědomitost, sebeřízení a schopnost dotahování věcí do konce je vázána motivací pracovat pro druhé. Sám je prý neorganizovaný a dokáže dlouho prokrastinovat. Avšak pokud na něm závisí druzí lidé, podává skvělý výkon. Uvedl, že je schopen dosáhnout cíle, ale někdy by to bylo za cenu ztráty týmu. V současnosti raději poleví ze svých nároků.

Je orientovaný na lidi, projekty jsou pro něj pouze záminkou k rozvíjení kompetencí druhých. Ke každému zaměstnanci přistupuje individuálně a má o něj ryzí zájem. Uvedl však, že zájem o druhé není totéž, jako brání ohledu na jejich potřeby.

Práce pod tlakem příznivě působí na jeho výkonnost. Na stresové situace si vyvinul odolnost. Uvedl, že na něj nedopadají výrazně. Problémy řeší rázně a věcně.

Kamila

Kamila je na pozici ředitelky lidských zdrojů, má 4 podřízené. Na vedoucích pozicích pracuje 9 let. Graf 7 znázorňuje hodnoty naměřené v jejím dotazníku Big Five. Svědomitost činila 100%, extraverte s neuroticismem 63%, otevřenost vůči zkušenosti a přívětivost 50%.



Graf 7: Big Five – Kamila

Zdroj: Vlastní zpracování

V rozhovoru uvedla, že její nejsilnější schopností je propojovat členy týmu a udržovat je zapojené do týmové činnosti. Dělá to například tak, že je seznamuje s novinkami a cíli. Umí ke každému zaměstnanci přistupovat podle jeho osobních zájmů a úrovně.

Uvedla, že její schopnost poskytovat týmu podporu se projevuje tím, že zaměstnanci ve firmě zůstávají.

K inovacím má pozitivní přístup, ale zpravidla nemá moc času je zavádět. Obvykle jim dá prioritu, až když vedení rozhodne. Její silnou stránkou je situační vedení. Průběžně sleduje potřeby organizace a zaměstnanců a vzájemně je přizpůsobuje.

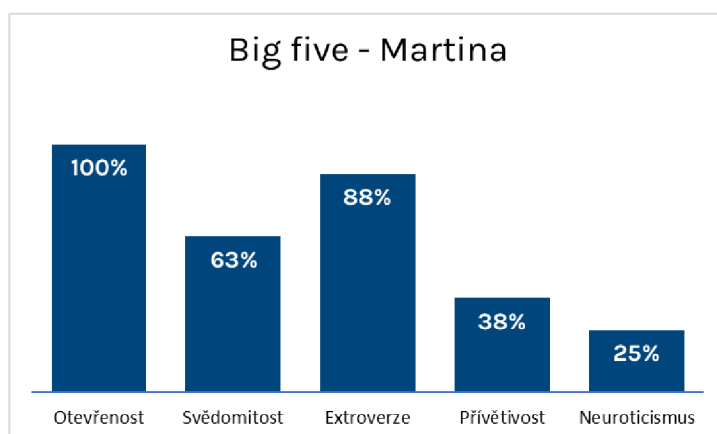
Dlouhodobé strategie považuje za důležité. Dříve plánovala pouze krátkodobě, ale v současnosti pochopila, že tvorba alespoň rámcového plánu zaměstnance motivuje. Uvedla, že sebeřízení zvládá dobře.

Na otázku, zda se orientuje více na lidi nebo na projekty uvedla, že půl na půl. Svě zaměstnance zná dobře. Uvedla, že jejich profily a osobní priority zjišťuje i na sociálních sítích. Umí projevit osobní zájem a empatii.

Pokud má náročné dny práci, postaví se k tomu profesionálně. Ve vypjatých situacích je konstruktivní a nejedná podrážděně. Ovšem po pracovní době je vyčerpaná. Problémy z práce si přenáší do osobního života, někdy se budí ze spaní. Často má obavy.

Martina

Martina pracuje ve finančnictví, řídí tým 15 lidí. Na vedoucí pozici je 10 let. Graf 8 znázorňuje hodnoty naměřené v jejím dotazníku Big Five. Otevřenost vůči zkušenosti činila 100%, extraverteze 88%, svědomitost 63%, přívětivost 38% a neuroticismus 25%.



Graf 8: Big Five – Martina

Zdroj: Vlastní zpracování

Poskytuje zázemí týmu, který pracuje v terénu. Vytváří týmové cíle a motivuje zaměstnance k jejich plnění. Uvedla, že hledá způsoby, jak členy oceňovat i jiným způsobem, než finančně. Někdy jí dělá potíže poskytnout členům týmu podporu, protože nemá kapacitu se na ně naladit.

Jako svou silnou stránku uvedla flexibilitu. Považuje se za inovativního člověka, ale inovace posuzuje také kriticky. Vybírá ty, které vedou správným směrem. Nejtěžší je pro ni situační vedení, protože ne vždy se cítí v dostatečně dobré kondici.

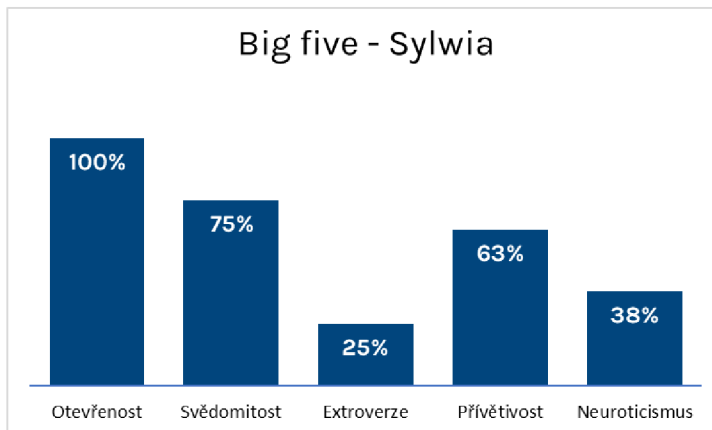
Vytváření strategií je součástí jejího plánování. Nejprve má vizi a postupně rozpracovává způsob, jak ji naplnit. Uvedla, že plánování je její velmi silná stránka. Jako slabou stránku uvedla sebeřízení, protože jí občas chybí motivace.

Orientuje se na projekty i na lidi. Aby dosáhla cíle, musí své lidi dovést k tomu, aby ho chtěli splnit. Ostatní ji vnímají jako empatickou. Členy týmu, jejich zázemí a osobní cíle zná dobře. Uvedla, že by chtěla brát ohledy na individuální potřeby zaměstnanců, ale nejde to, protože v této práci musí každý plnit daný plán.

Uvedla, že má dobrou odolnost vůči stresu a práce pod tlakem ji motivuje k lepšímu výkonu. Ve vypjatých situacích jedná klidně. Stres z práce obvykle nepřenáší do osobního života.

Sylwia

Sylwia pracuje v oboru lidských zdrojů. Řídila nejvíce 50 lidí, na vedoucí pozici pracuje 4 roky. Graf 9 znázorňuje hodnoty naměřené v jejím dotazníku Big Five. Otevřenost vůči zkušenosti činila 100%, svědomitost 75%, přívětivost 63%, neuroticismus 38% a extraverteze 25%.



Graf 9: Big Five – Sylwia

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracuje z domova, ale s týmem je v kontaktu každý den prostřednictvím chatu a online setkání. Uvedla, že je diplomatická a umí lidem naslouchat. Někdy má problém poskytnout negativní zpětnou vazbu pozitivním způsobem. Jako silnou stránku uvedla komunikaci s týmem. Naopak by ráda zlepšila schopnost poskytování poradenství a podpory.

Společnost, pro kterou pracuje, se neustále mění. Uvedla, že to je něco, co na své společnosti miluje, ačkoli je to někdy obtížné. Flexibilita je její silnou stránkou. Situační vedení jí však někdy dělá potíže, protože se na něj nelze připravit.

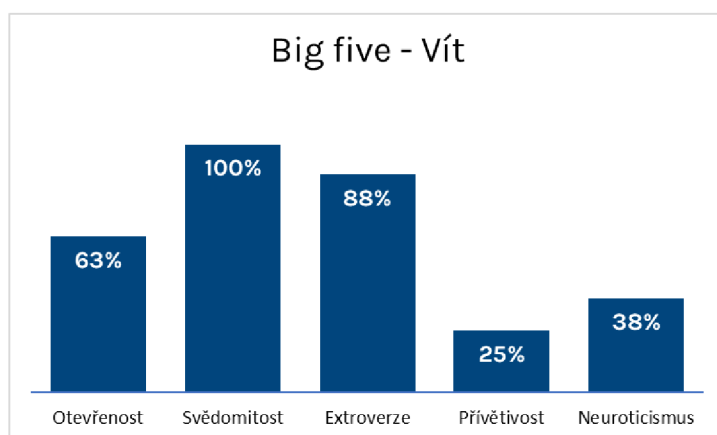
Sebeřízení považuje za svou silnou stránku. Pomáhá jí si úkoly plánovat. Svou schopnost vytvářet strategie hodnotí jako dobrou, avšak ráda by ji rozvíjela více.

Zaměřuje se hlavně na projekty. O podřízených ví, ze kterého prostředí podřízení pochází. Nezná vždy jejich motivační faktor, jelikož je často příliš komplexní. Snaží se svůj styl vedení přizpůsobovat individuálním potřebám zaměstnanců, ale tuto schopnost hodnotí jako průměrnou a chtěla by ji více rozvíjet.

Práci pod tlakem zvládá dobře, ve stresujících situacích se snaží zachovat klid a nebrat si nic osobně. Uvedla, že pokud se něco nepodařilo, přemýšlí, jak mohla situaci řešit jiným způsobem. Problémy z práce si přenáší do osobního života. Je to dáno i tím, že pracuje z domova. Obavy ji trápí každý den.

Vít

Vít je vedoucím výrobní haly v průmyslové výrobě. Řídí přes 50 lidí. Na vedoucí pozici je 4 roky. Graf 10 znázorňuje hodnoty naměřené z jeho dotazníku Big Five. Svědomitost činila 100%, extroverze 88%, otevřenost vůči zkušenosti 63%, neuroticismus 38% a přívětivost 25%.



Graf 10: Big Five – Vít

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedl, že dobře zná jen ty podřízené, kteří jsou mu nejbliže. Jeho styl vedení je založený na pečlivém plánování. Snaží se vytvářet přátelskou atmosféru na pracovišti a inovovat stávající procesy. Podporuje tým v nalézání nových řešení. Za svou slabou stránku považuje nedůvěru k zaměstnancům, chtěl by mít vše pod kontrolou.

Musí řešit mnoho komplikací ve výrobě. Na problémy reaguje nejprve impulsivně. Na spoustu situací má krizový plán. Uvedl, že jeho nejsilnější schopností je situační vedení.

Má jasnou vizi, pro kterou dokáže ostatní nadchnout. Plánování a tvorba strategií je jeho silná stránka, dříve pracoval na pozici plánovače. Jeho potřeba kontroly a plánování je tak vysoká, že se projevuje i v jeho osobním životě.

Je orientovaný hlavně na výkon a na projekty. Pokud je zpoždění ve výrobě, není k podřízeným benevolentní a zavádí přesčasy. S lidmi z kalendáře komunikuje jinak, než s lidmi z výroby, na které někdy křičí.

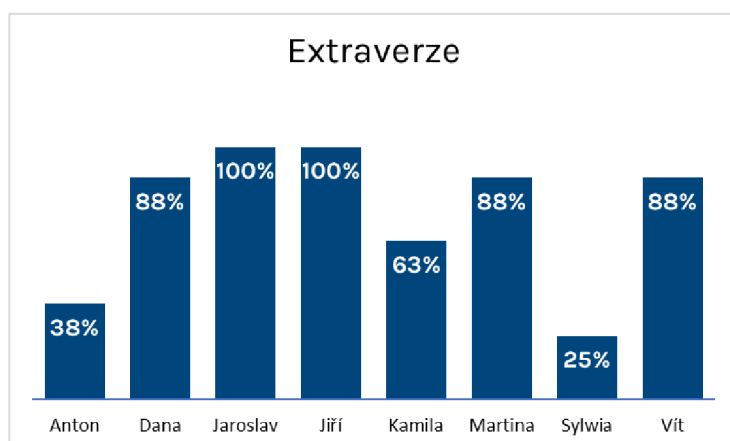
V práci pod tlakem je efektivní, ale vyčerpává ho to. Ve stresujících situacích má problémy s hněvem, nicméně se rychle zklidní a pak situaci řeší. Uvedl, že pracovní stres mu nevádí, pokud nezasahuje do jeho volného času.

5.2 Výsledky výzkumu

Podkapitola popisuje jednotlivé rysy Big Five a jejich srovnání s kompetencemi lídrů.

DVO1: „Jak se projevuje míra extraverze a introverze ve způsobu formování a vedení týmu?“

Všichni respondenti hodnotili svou úroveň Formování a vedení týmu poměrně dobře. Žádný z nich tuto oblast nepopsal jako svou slabou stránku. Dana, Jiří, Kamila a Martina tuto oblast popsali dokonce jako kompetenci, kterou zvládají výborně. Sylwia, která byla ze všech nejvíce introvertní, uvedla, že v současnosti již také vede tým dobře. Uvedla, že této kompetenci se naučila z vlastních chyb a bylo to především díky vytrvalosti. Pro zjištění, jak se projevuje extraverze¹¹ či intraverze ve vedení týmu, budou uvedeny nejprve hodnoty naměřené z dotazníku Big Five. Ty jsou znázorněny v grafu 11.



Graf 11: Hodnoty extraverze

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníku bylo zjištěno, že Jaroslav, Jiří, Dana, Martina a Vít jsou převážně extrovertní. Kamila a Anton se nacházeli hranici extroverze a introverze. Pouze Sylwia se projevila, jako převážně introvertní. Informace získané v rozhovorech více méně odpovídají hodnotám z dotazníků.

¹¹ Extraverze určuje míru společenskosti a komunikativnosti. Extravertní lidé jsou asertivní a čerpají energii ze společnosti lidí (Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002).

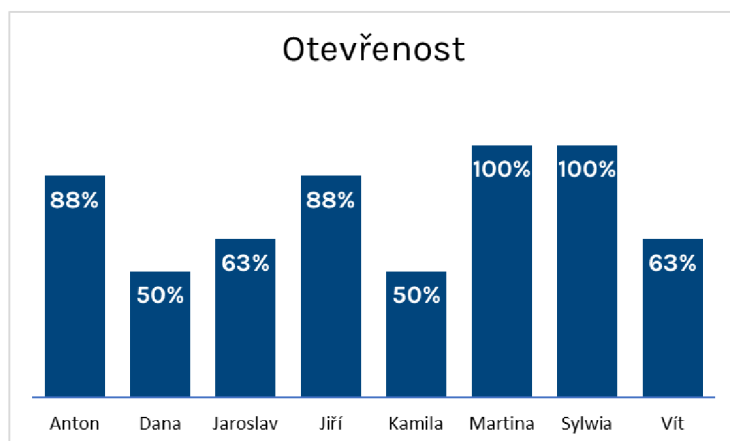
Anton, na základě dotazníku ze všech lídrů druhý nejintrovertnější, se 38% extroverze, o sobě řekl: „*Pokud jsem v cizím prostředí, tak jsem introvert. S cizími lidmi. Ale časem to přejde do té extroverze.*“ Na otázku, jak komunikuje se svým týmem, reagoval následovně: „*Jelikož tam to někdy skřípe, s tou komunikací, tak někdy je lepší, když to napíšu, než když jim to přímo řeknu.*“

Oproti tomu Jiří, u kterého v dotazníku vycházela 100% extroverze, odpověděl na otázku, zda potřebuje trávit nějaký čas o samotě následujícími slovy: „*O samotě? V podstatě nepotřebuji vůbec.*“ a „*Můžu jet na plný záprah neustále.*“ V rozhovoru později odpověděl na otázku, v čem se jeho extroverze projevuje, následovně: „*No, že se nestydím. Že dokážu mluvit před skupinou lidí, že dokážu vést dav a dokážu rozhodovat.*“

Kamila, která byla druhou osobou nacházející se na hranici extroverze a introverze, s 63% extroverzí, odpověděla na otázku, v čem se tyto její osobnostní rysy projevují: „*Když člověk mluví, nebo máme poradu s podřízenými a vymýšlíme společně strategie, plány, v rámci nějakého projektu. Tam bych řekla, že jsem extrovertní, protože tam je to nutné. Tam musím být určitý styčný bod. Ale řekněme, v té potom individuální práci jsem ráda, když si mohu lidově řečeno zalézt a věnovat se chvíli své v práci v klidu.*“

DVO2: „Jak se projevuje míra otevřenosti v přístupu k inovacím?“

Co se týče inovativnosti, všichni lídři považovali tuto kompetenci za svou silnou stránku. Zajímavé však je, jak se projevovala míra otevřenosti¹² jednotlivých lídrů v souvislosti s jejich inovativními činnostmi. Míru otevřenosti, naměřenou v dotaznících znázorňuje graf 12.



Graf 12: Hodnoty otevřenosti vůči zkušenosti

Zdroj: Vlastní zpracování

V míře otevřenosti se informace získané dotazníkem shodovaly s informacemi získanými v rozhovoru. Martina, Sylwia, Jiří a Anton dosahovali vysokých hodnot. Důvodem, proč se Martina a Sylwia umístily na nejvyšších hodnotách, je jejich obliba v kreativité. Jaroslav a Vít dosahovali středně vysokých hodnot otevřenosti, Kamila a Dana hodnot středových.

Zvláštními případy byla Sylwia a Dana, které o sobě v rozhovoru řekly, že mají rády svou komfortní zónu a často jim není příjemné z ní vystupovat. Na druhou stranu pracují na tom, aby se dokázaly překonat a byly otevřenější vůči novým zkušenostem. Dana vysvětluje: „*Já mám ráda změny, které vyvolám. Ale ty změny, které přijdou zvenku, tak se s nimi samozřejmě musím vyrovnat a docela se mi to daří. Ale musím na sobě v tomto pracovat.*“ v jiné části rozhovoru pak Dana uvedla: „*Je to něco, na čem jsem musela hodně pracovat, abych opravdu byla flexibilnější.*“ Navzdory konzervativnějšímu typu

¹² Lidé s vysokou otevřeností vůči zkušenosti jsou vnímaví na různé podněty a bývají kreativní. Jsou přemýšliví a mohou mít velmi neotřelé zájmy (Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002).

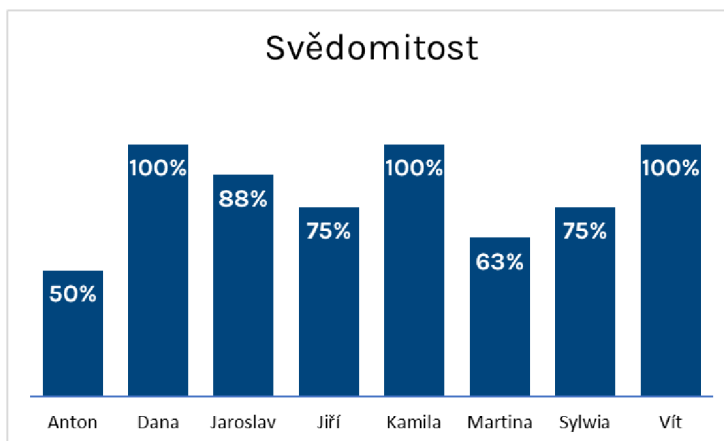
osobnosti byly jak Sylwia, tak Dana ve své práci vysoce progresivní. Dana řekla: „*Já jsem takový inovativní člověk... To byl vlastně i důvod, proč jsem šla v té první firmě na vyšší pozici.*“ Lze tedy pozorovat že, konzervativnost Dany a Sylwie se nijak neprojevovala v otevřenosti vůči novým příležitostem v profesním životě. Na druhou stranu, obě dvě manažerky vědomě pracovaly na tom, aby byly méně konzervativní a více otevřené vůči novým zkušenostem.

Kamila o osobě v rozhovoru uvedla: „*Ano, považuji se za inovativního člověka, mám pozitivní vztah k inovacím. Ale jsem spíše praktický typ. To znamená, pokud je rozhodnuto na nejvyšším vedení, že budeme nějakým způsobem reagovat na potřeby trhu, a podobně, v tu chvíli začínám být přizpůsobivá a praktická a přicházím s návrhy a podobně.*“ na otázku, jakou roli v jejím životě hraje kreativita, odpověděla: „*Kreativní věci mě baví, ale úplně je nevyhledávám... Co se týká potom kreativity umělecké, to není úplně věc, která by mi umožnila se zbavit stresu.*“ Dále se Kamila označila jako pragmatického člověka: „*Orientuji se hodně na praktické, respektive pragmatické věci.*“ V případě Kamily lze pozorovat její praktickou orientaci jak v osobním životě, tak i při podávání věcných návrhů v zaměstnání.

Příkladem s vyšší mírou otevřenosti a inovativnosti byl Jiří, který uvedl: „*Miluji nové věci, vždy. Ale většinou potom objevím, že ta stará věc, původní, byla lepší. To znamená, ochutnám všechny příchutě kofoly, a pak se vracím ke klasice. V podstatě, jak stárnu, jsem čím dál tím více konzervativnější. Na druhou stranu vždy vyzkouším novinku, vždy.*“ Při diskusi na téma inovací Jiří uvedl: „*Dokážu brainstormingovat šílené nápady.*“ Dále se vyjádřil těmito slovy: „*Když je to inovace, že to zlepšuje, že to něco přinese něco kvalitnějšího, ušetří to čas, energii, cokoliv, tak v pohodě, všemi deseti.*“ U Jiřího bylo možné pozorovat jeho otevřený přístup k novým věcem jak v osobním, tak i pracovním životě.

DVO3: „Jak se projevuje míra svědomitosti ve způsobu plánování a vytváření strategií?“

Dana, Jaroslav, Jiří, Martina, Sylwia a Vít uvedli plánování a tvorbu strategií, jako svou velmi silnou stránku. Kamila popsala, že na osvojení této kompetence stále pracuje. S postupem času si tuto schopnost osvojila o něco více: „Řekla bych, že zpočátku jsem byla schopná definovat pouze krátkodobé cíle. Ty dlouhodobé mi připadaly strašně vzdálené a navrhované top managementem, který nedohlédne až k těm jednotlivým zaměstnancům. Říkala jsem si, že to rozpracujeme, až to bude aktuální. Pak jsem zjistila, že alespoň rámcový plán, kterého se držíme je velmi užitečný a i zaměstnance zajímá.“ Jediný respondent, Anton, uvedl, že plánuje pouze v krátkodobém horizontu a s tvorbou strategií nemá zkušenosti.



Graf 13: Hodnoty svědomitosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Míru svědomitosti¹³, naměřenou v dotaznících, znázorňuje graf 13. Její hodnoty se v rozhovoru a dotazníku shodovaly dobře, pouze Jiří se v rozhovoru popsal, jako méně svědomitý. Nejsvědomitější lidři byli Dana, Kamila a Vít a Jaroslav. Vysokou míru svědomitosti měli Jiří a Sylwia, středně vysokou míru měl Anton.

Anton i Jiří popsali, že nejvíce svědomitěji jednají, pokud je daná činnost spojena s druhými lidmi. Jiří to vysvětluje slovy: „*Jsem člověk chaotický, neorganizovaný. Ale protože vím, že je to potřeba, dokážu nespát a jet. Zařídít to, dokázat to. Nic není*

¹³ Svědomití lidé mají dobře vyvinutou sebekontrolu a cílevědomé jednání. Jsou to lidé zorganizovaní a produktivní (Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002).

nemožné...V případě, že to má smysl a vidím, že to dělám pro někoho. V případě, že se to týká pouze mě samotného, tak dokážu prokrastinovat velice dlouho.“ V jiné části rozhovoru Jiří odpověděl na otázku, která kompetence je jeho nejsilnější stránkou: *„To budou strategie a cíle. Plánuji a pak dosáhnu svého cíle.“* Tímto způsobem bylo objasněno, proč tito lídři jednali svědomitěji, než kdyby se jednalo o ně samotné. Druzí lidé jsou pro ně motivací k větší pílí. Jiří pak plánování a dosahování cílů uvedl jako svou silnou stránku.

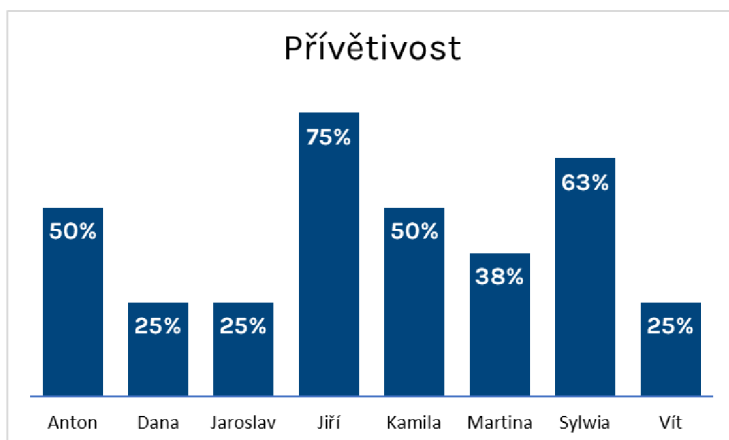
V plánování byli mezi lídry nejvíce systematictí Dana a Vít. Dana uvedla: *„A já prostě trošku žiji v excelech a plánuji hodně. Ale pak strašně moc stihám, protože mi to do sebe dobře zapadá. Občas vypadám jako idiot, který všechno má v tabulkách. Ale mně to vyhovuje...“* Později v rozhovoru popsala, jak její svědomitost přesahuje do pracovního a osobního života: *„Nakládám si vysoké cíle, snažím se za nimi jít. Je to pro mě nějaká přirozenost. Ale nejen v práci, i v soukromém životě.“*

Vít kdysi působil na pracovní pozici, kde se zabýval výhradně plánováním. Takto odpověděl na otázku, zda přistupuje k rozhodování systematicky, nebo spontánně: *„Vzhledem k tomu, že jsem plánovač, nebo byl jsem plánovač, tak stoprocentně ten plánovaný přístup. I v osobním životě. Vím přesně kdy co jede, plánuji zpoždění i ostatním osobám. V osobním životě plánuji stejně, jako když jsem v práci.“* Na příkladech Dany a Víta lze pozorovat, že jejich vysoce svědomitý typ osobnosti se projevuje v oblibě plánovat jak v pracovních, tak v osobních záležitostech.

DVO4: „Jak se projevuje míra přívětivosti v tom, zda se lídr orientuje více na lidi, nebo na projekty?“

Orientaci na lidi se rozumí, zda vedoucí pracovník považuje za přednější lidskou stránku věci, nebo zda se více soustředí na výkon práce v daném projektu. Projevuje se, mimo jiné, zájmem o podřízené, snahou jim porozumět. Pouze Anton o sobě tvrdil, že je ryze orientovaný na lidi. Dále je možné uvést Jiřího, který ale zpravidla neustupuje od svých nároků. Dana, Martina, Sylwia a Kamila uvedly, že jsou si vědomy důležitosti lidského rozměru, proto se na způsobu jednání s lidmi snaží pracovat. Ale rovněž popsaly své sklony k projektové orientaci. Vít a Jaroslav se popsali, jako velmi orientované na projekty. Jejich reakce ohledně přístupu k podřízeným jako k lidem, nebyly úplně adekvátní.

Míru přívětivosti¹⁴, naměřenou v dotaznících, znázorňuje graf 14. Hodnoty získané rozhovorech i dotaznících se většinou shodovaly. Výjimkou byl Anton, který v rozhovoru působil o něco přívětivější.



Graf 14: Hodnoty přívětivosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Jiří popisuje svůj vztah k lidem následovně: „*Mě opravdu zajímají ti lidé. Ohled na lidi, co dělají, jak to dělají, proč to dělají a co by jim mohlo prospět. Což není totéž jako brání ohledu na jejich potřeby.*“ Dále uvedl, že jeho záměrem je pomoci druhým se rozvíjet, což je hlavní podstatou projektů: „*... lidé jsou důležití. Důležitá je cesta, nikoli cíl. Protože ten projekt je v podstatě vždy jen záminka pro to, aby ti lidé získávali nějaký bonus. Někaký plus do života. Aby je to nějakým způsobem rozvíjelo.*“ V jiné části rozhovoru Jiří popsal, že tento přístup zaujímá jak v po pracovní stránce, tak i ve volném čase: „*Pomáhám druhým, baví mě to, protože v tom vidím smysl... Tím se zabývám jak v práci, tak v projektech i soukromém životě.*“ Navzdory svému altruismu však uvedl, že se nerad na společenské úrovni přizpůsobuje: „*Pokud je to povinnost, která je povinností čistě sociální, takovou tou naučenou, tak nemá šanci. Tam dokážu nést následky, že mě lidé nemají rádi, ale jako prostě ne.*“ Na otázku, zda se snaží vytvářet harmonii v sociálních vztazích, odpověděl následujícími slovy: „*Nesnažím se vytvářet harmonii. Protože v*

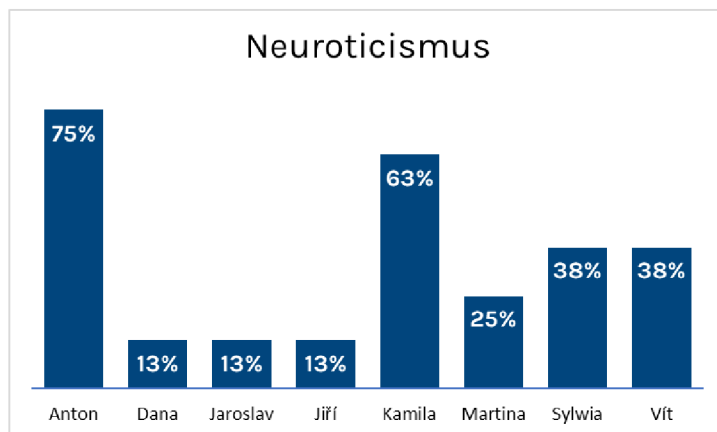
¹⁴ Přívětivost se projevuje v tom, jak se člověk chová vůči ostatním lidem. Vysoká přívětivost značí ochotu pomáhat, ale také otevřenost a důvěru vůči druhým (Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002).

podstatě bych se musel přizpůsobovat konvencím. To znamená, předpokládám, že to, co dělám, dělám dobře. A ta harmonie nastane sama o sobě.“ Pro ucelené porozumění je vhodné uvést Jiřího vyjádření o tom, jak se staví k sociálním aktivitám v případě, že dosud nebyla dokončena práce: *„Já mám schopnosti, ale až teprve po výkonu. To znamená, nejprve práce a pak teprve se člověk může jít socializovat.“*

Souhrnně lze říci, že většina lídrů, ke kterým patří i Jiří, má komplexní postoj k podřízeným. Na lidech jim často záleží, ovšem se primárně musí soustředit na to, aby daná práce byla vykonána. Proto, ačkoliv jejich vnitřní postoj je altruistický, není možné, aby jednali vždy přívětivě. V některých situacích musí jednat direktivně, navzdory dobrému záměru. Lídři měli velmi rozdílné hodnoty přívětivosti. Tyto hodnoty se znatelně neprojevily v jejich reálném postoji vůči podřízeným. Na základě toho lze usoudit, že otázka orientace na lidi je příliš komplexní na to, aby bylo možné nalézt její projevy v hodnotách přívětivosti. Orientace na lidi se na základě rozhovorů projevila v přání pomáhat druhým. Neprojevila se však v přívětivosti, jako takové.

DVO5: Jak se projevuje míra neuroticismu ve schopnosti resilience?“

Míra neuroticismu¹⁵ byla nejnižší u Dany, Jaroslava a Jiřího. Martina, Sylwia a Vít dosahovali středně nízkých hodnot. Středně vysokou hodnotu neuroticismu měla Kamila a jediný Anton měl vysokou hodnotu. Tyto naměřené hodnoty odpovídaly informacím získaným v rozhovorech. Jsou znázorněny v grafu 15.



Graf 15: Hodnoty neuroticismu

Zdroj: Vlastní zpracování

Odolnost vůči stresu je jednou z důležitých kompetencí lídra, z důvodu častého pracovního vypětí a tlaku. Dana, Jaroslav a Jiří popsali, že mají dobrou odolnost vůči stresujícím situacím. Zejména popsali, že s problémy se dlouho netrápí a umí si od práce odpočinout. Martina vysvětlila, že se s pracovními problémy potýká dobře, ale relaxace je pro ni obtížnější: „*I když se o to snažím, tak ta schopnost relaxovat je asi mou nejslabší stránkou.*“ Sylwia popsala, že dříve byla vůči pracovním problémům citlivá, ale v současnosti si je již nebere osobně. Stále si však přenáší pracovní problémy do osobního života, což je její největší potíž.

Vít naopak popsal, že pracovní problémy si domů nenosí, ale ve vypjatých situacích reaguje cholericky: „*Myslím si, že by bylo dobré, jelikož jsem celkem impulzivní člověk, tak méně rvát na zaměstnance a řešit ty krizové situace ze začátku víc v klidu.*“ Dále vysvětlil, že se opět brzy uklidní: „*...jak jsem říkal, ze začátku vybuchnu. Ale pak jsem*

¹⁵ Neuroticismus popisuje míru emocionální stability, nebo lability. Neurotičtí lidé prožívají často emoce, jako smutek, úzkost, obavy a hněv (Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002).

takový splachovací, takže už to nemá trvalejší následky. “ Popsal, že po impulzivní reakci u něj dochází k uklidnění a koncentraci na praktické řešení: *„V první chvíli vybuchnu, ale pak se hned na to začnu věnovat skutečnému řešení problému.*“ Co se týče odpovědí na téma neuroticismu, Vít uvedl, že negativní emoce prožívá zprvu intenzivně, ale později už odezní. Smutný nebývá téměř nikdy a obavami se také netrápí. Popsal, že je často podrážděný, když lidé nereagují na jeho požadavky: *„Poměrně často. Nejvíc asi v případě, že potřebuji něco naplánovat, zařídit. A potřebuji k tomu názor druhé osoby a ona není schopna mi ho dát, přesto, že na to měla dostatek času.*“

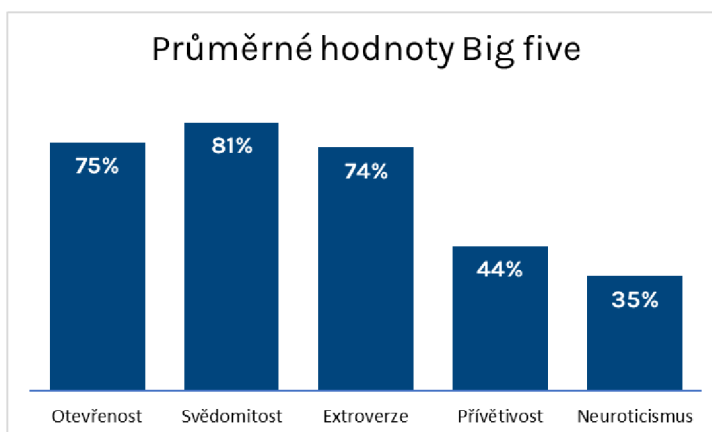
Kamila reaguje na stresující situace jinak, než Víték. Zpravidla navenek jedná vyrovnaně, ale stres na ni více dopadá: *„Nikdo to nepozná, ale já uvnitř nejsem v pohodě.*“ Popisuje, že se v práci chová profesionálně, ale ve volném čase je vyčerpaná: *„V práci to na mě nepoznáte. Ale jakmile opustím kancelář, jsem často vyčerpaná...Ale pak to na mě padá po večerech a víkendech. Chybí mi energie, kterou do toho dávám.*“ Popisuje, že přemítá nad problémy, i když by bylo vhodné odpočívat *„Třeba jsem byla typ, že jsem se v noci budila kvůli problému v práci. Analyzovala jsem si ho a přemýšlela jsem nad tím, jak ho řešit.*“ V rozhovoru Kamila uvedla, že negativní emoce neprojevuje, ale ve skutečnosti ji trápí. Její reakce jsou zpravidla vyrovnané. Smutek prožívá vzácně, ale obavy má téměř každý den.

Anton uvedl, že reaguje cholericky, ale problémy ze zaměstnání si do soukromého života nepřenáší. Emoční odolnost považuje za svou slabou stránku, je náladový a často mívá obavy. Má nejvyšší míru neuroticismu ze všech lídrů.

5.3 Shrnutí výzkumného šetření

Poznávacím cílem bylo odpovědět na otázku: *„Jak se projevuje typ osobnosti lídrů na základě jejich rysů Big Five, ve způsobu jejich práce a osvojení pracovních kompetencí?“* Na základě šetření bylo zjištěno, že extraverte se vyskytuje u lídrů častěji. 6 z 8 lídrů měli její hodnoty výše, než 62%. Extraverze měla na vedení týmu dobrý vliv a projevovala se mírou, kolik času je pro lídry příjemné trávit komunikací s týmem nebo týmovou prací. Kompetenci vedení týmu se lze naučit, přičemž extroverti to mají snazší. Otevřenost se zřejmě ve schopnosti zavádět inovace neprojevila, ani nebyla potvrzena souvislost mezi otevřeností a tím, jak lídři přijímají změny ve firmě. Na druhou stranu žádný lídr neměl hodnotu otevřenosti nižší, než 50%. Proto je možné, že do této hranice jsou pro každého

inovace komfortní. Dále bylo na základě šetření zjištěno, že svědomitost úzce souvisí se schopností plánování. Většina lídrů měla hodnoty svědomitosti vysoké, průměrně 81%. Jako svou silnou stránku uvedlo plánování 6 z 8 lídrů. Rovněž se jim podařilo rozvinout dlouhodobé, strategické plánování. Lídr s nejnižší naměřenou hodnotou svědomitosti 50% uvedl, že se zabývá pouze krátkodobým plánováním v rámci několika týdnů. Lídři pak měli velmi rozdílné hodnoty přívětivosti. Tyto hodnoty se zřetelně neprojevily v jejich reálném postoji vůči podřízeným. V některých situacích musí jednat direktivně, což vylučuje empatický přístup. Velká hodnota přívětivosti se projevila pouze v přání pomáhat druhým. Hodnota neuroticismu byla u 6 lídrů nižší, než 38%, vyšší hodnoty měli pouze 2 lídři. Všichni lídři se dobře vyrovnávají se stresem. Vyšší míra neuroticismu se neprojevila na pracovním výkonu, ovšem resilience byla u daných osob slabší. U jednoho vedoucího pracovníka způsobila náladovost v práci, u druhé manažerky se projevila pocitem stresu, který však nedávala najevo, jednala profesionálně. Pracovní stres však přenášela do osobního života.



Graf 16: Průměrné hodnoty Big Five výzkumného vzorku

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16 znázorňuje průměrné hodnoty Big Five, naměřené u 8 dotazovaných lídrů. Extraverze činila 74%, otevřenost vůči zkušenosti 75%, svědomitost 81%, přívětivost 44% a neuroticismus 35%.

Závěrem lze konstatovat, že tímto výzkumem byly zmapovány silné a slabé stránky lídrů ve výkonu daných kompetencí. Rovněž byla tato zjištění uvedena do souvislosti s osobními rysy. Z rozhovorů však vyplynulo, že významným činitelem je především

motivace a schopnost lídrů na sobě pracovat, učit se, překonat své slabé stránky. Všichni lídři se naučili svým kompetencím až v průběhu praxe, dokonce i ti s vysokými osobnostními předpoklady. Žádný lídr neměl dokonalé předpoklady, proto se musel vědomě naučit pracovat se svými slabými stránkami. Takto si lídři mohli osvojit i ty kompetence, které pro ně nebyly zpočátku snadné.

Na základě těchto zjištění by bylo vhodné použít tyto poznatky jako východisko k rozšíření výzkumu, zaměřeného na osobnostní předpoklady efektivity leadershipu. Dále by bylo vhodné zkoumat možnosti rozvoje lídrů a vývoje jejich specifických kompetencí na základě Big Five. Zjištěné výsledky mohou přispět k porozumění, že existuje provázanost mezi konkrétními kompetencemi a charakteristikami Big Five. Hlubší znalost této provázanosti by také mohlo přinést nová zjištění za účelem náboru nových lídrů v organizacích. Specificky by bylo vhodné se zaměřit na širší oblast kompetencí, možnosti jejich rozvoje a komplexnější analýzu vlivu charakteristik Big Five.

5.4 Limity výzkumu

Jedním z limitů může být skutečnost, že lídři pracují v různých oborech a organizacích. Dané podmínky mají vliv na samotný rozvoj a využívání kompetencí. Možnosti byly ohraničeny samotnými výzkumnými metodami a rozsahem šetření. Například nebyly provedeny rozhovory s podřízenými, lídři nebyli zkoumáni hlouběji, v terénu jejich organizace. Vlivem těchto skutečností mohla být zkreslena objektivita výzkumu. Nepřesnost mohla být také způsobena vlivem subjektivního sebehodnocení lídrů, nebo jejich ostychem přiznat své slabé stránky. Výzkumný vzorek byl v kvalitativním výzkumu příliš malý na vyvození obecné generalizace. V neposlední řadě je nutné zmínit subjektivitu hodnocení výzkumníka, která mohla ovlivnit interpretaci výsledků i samotný výběr posuzovaných dat.

Diskuse

Předmětem teoretické části práce bylo zkoumání, zda mají vrozené předpoklady zásadní vliv na rozvoj vůdčích schopností. Plomin (2020) zastával názor, že dědičnost hraje klíčovou roli v tom, jaké jsou možnosti daného jedince. Oproti tomu, autoři (Colvin, 2019; Maxwell, 2019; Maříková, 2018; Muhlfeit, 2017; Procházka, 2013; Nijs, 2014) se shodují na tom, že pouhé osobnostní předpoklady nejsou zárukou efektivity lídra. Důležitou roli přisuzují učení a úsilí rozvíjet se. Colvin (2019) tvrdí, že naučit se vynikat v určitém oboru může každý, jen každému to bude trvat jinak dlouho. Procházka (2013) tvrdí, že není vhodné přijímat lídra na určitou pozici pouze na základě osobnostních předpokladů, jelikož nejsou zárukou výkonu.

V práci se vyskytovala dvě základní teoretická východiska. Dle prvního má zásadní vliv na efektivitu v leadershipu vrozený talent a osobnostní rysy daného jedince. Druhé stanovisko je, že kompetence lídra jsou získávány učením, tudíž každý si je může osvojit. Náhled, který kombinuje oba přístupy, prezentuje Nijs (2014). Talent je podle něj kombinací předpokladů a systematického tréninku. Vynaložené úsilí však považuje za významnější.

Dle aktuálních provedených výzkumů bylo zjištěno, že tři, nebo čtyři z osobnostních rysů Big Five mají vliv na vznik vůdcovství. Na základě zkoumání 73 lídrů se vyskytovala středně vysoká míra extraverte a svědomitosti ve skóre Big Five. Vyšší míru výskytu měla otevřenost. Neuroticismus měl naopak nízké hodnoty. Hodnoty přívětivosti s leadershipem nesouvisely. Největší vliv na efektivitu ve vedení lidí měla extraverte v kombinaci s otevřeností (Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002). V pozdějším výzkumu, kterého se zúčastnilo 233 lídrů, bylo objeveno, že extroverze a svědomitost byly nejsignifikantnějšími předpoklady leadershipu. Tato kombinace dávala osobám iniciativu, asertivitu, pracovitost a pracovní efektivitu (Miralam, Ali, Jeet, 2020).

Ve výzkumu provedeném v této bakalářské práci bylo zkoumáno 8 lídrů. Jejich průměrné hodnoty Big Five v osobnostním dotazníku byly následující. Extraverte činila 74%, otevřenost vůči zkušenosti 75%, svědomitost 81%. Průměrná hodnota přívětivosti dosahovala 44% a neuroticismus byl u lídrů zastoupen s nižšími hodnotami s 35%. Ačkoliv tento vzorek nebyl velký, jeho výsledné průměrné hodnoty Big Five se téměř

shodovaly s předchozími studii. Hodnoty extraverze, svědomitosti, neuroticismu a přívětivosti se shodovaly. Otevřenost vůči zkušenosti byla lehce vyšší.

Na základě výsledků šetření z praktické části této práce lze uvést, že všichni lídři získali své kompetence až prostřednictvím praxe a poučením se z vlastních pochybení. To potvrzuje hypotézu z teoretické části práce, že hlavním způsobem k osvojení dovedností v leadershipu je systematické učení, a že každý má potencionálně šance k úspěchu. Na druhou stranu, u výzkumného vzorku bylo zaznamenáno typické zastoupení osobnostních rysů. Hodnoty Big Five naznačovaly osobnostní prediktory jako u předchozích výzkumů. Například extraverze se vyskytovala ve výzkumném vzorku třikrát častěji, než introverze. Přesto z rozhovorů s introvertními respondenty vyšlo najevo, že si osvojili schopnost komunikace a dovednosti ve vedení týmu. Toto zjištění bylo přínosem kvalitativní formy výzkumu, která přinesla více informací o respondentech, než předchozí kvantitativní šetření.

Dalším přínosem tohoto výzkumu bylo propojení Big Five s dovednostmi vedoucích pracovníků. V praxi by mohl sloužit při náboru nových lídrů, pokud jsou vyžadovány konkrétní kompetence. Co se týká formování a vedení týmu, lídři s vyšší mírou extraverze dokázali přirozeně komunikovat ve skupině. Introverzní lídři si tuto kompetenci museli pracně osvojit, ovšem bylo to pro ně možné. Inovativní řízení bylo silnou stránkou všech zkoumaných lídrů, ale otevřenost vůči zkušenosti se zřetelně neprojevila ve schopnosti zavádět změny. Na druhou stranu nebyl zastoupen žádný vedoucí pracovník s nízkou hodnotou otevřenosti, proto nebylo možné porovnat opačné projevy. Vedoucí pracovníci, kteří měli vysokou míru svědomitosti, dokázali efektivně plánovat v osobním i v pracovním prostředí. Skutečnost, zda byli lídři orientovaní spíše na lidi nebo na projekty, závisela na jejich individuální strategii, nikoli na míře jejich přívětivosti. Bylo zjištěno, že resilience je do určité míry daná osobností. Lídři s nižší mírou neuroticismu lépe zvládají stres, ale samotná hodnota neuroticismu nemusí mít přímý vliv na efektivitu a způsob, jakým lídři řeší stresové situace.

Nedostatkem výzkumu v této bakalářské práci je riziko zkreslení objektivitu z důvodu subjektivního sebehodnocení lídrů nebo zkreslené hodnocení samotného výzkumníka. Výzkumné metody polostrukturovaného rozhovoru a osobnostního dotazníku tak nemusely poskytnout objektivní informace. K eliminaci tohoto problému by bylo nutné zkoumat daného pracovníka v jeho pracovním prostředí, provádět šetření s jeho

podřízenými. V budoucích výzkumech by bylo vhodné se zaměřit na širší oblast kompetencí a hlouběji zkoumat možnosti rozvoje lídrů v souvislosti s jejich hodnotami Big Five. To by mohlo přinést nová zjištění za účelem náboru lídrů v organizacích.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak jsou rozvíjeny kompetence lídrů. Zda vedoucí pracovník musí mít vrozené předpoklady nebo se dovednostem ve vedení lidí může naučit teoreticky každý. Pomocným nástrojem k měření osobnostních rysů lídrů byl model Big Five. Bylo zkoumáno, jak se projevuje osobnost lídrů na základě jejich skóre Big Five, ve způsobu jejich práce a zvládání pracovních kompetencí. Záměrem bylo zjistit, zda predispozice k vedení lidí jsou klíčovým faktorem v rozvoji daných schopností, nebo se lídři dovednostem naučili bez ohledu na své osobnostní charakteristiky.

Ve výzkumu osobnostních rysů Big Five a jejich propojení s kompetencemi vedoucích pracovníků v této bakalářské práci byla zjištěna následující fakta. Extraverze působila příznivě na formování a vedení týmu. Projevovala se mírou, kolik času je pro lídry příjemné trávit komunikací s týmem nebo týmovou prací. Kompetenci vedení týmu se naučili všichni lídři, včetně introvertních. Extrovertní lídři, kterých byla většina, to ale měli snazší. Otevřenost vůči zkušenosti se zřejmě ve schopnosti zavádět inovace neprojevila, ani nebyla potvrzena souvislost mezi otevřeností a tím, jak lídři přijímají změny ve firmě. Na druhou stranu žádný lídr neměl hodnotu otevřenosti nižší, než 50%. Proto je možné, že do této hranice jsou pro každého inovace komfortní. Dále bylo na základě šetření zjištěno, že lídři s vysokými hodnotami svědomitosti měli dobře rozvinuté plánovací schopnosti. Rovněž se jim podařilo rozvinout dlouhodobé, strategické plánování. Lídr s nízkou svědomitostí uvedl, že se zabývá pouze krátkodobým plánováním v rámci několika týdnů. Lídři pak měli velmi rozdílné hodnoty přívětivosti. Tyto hodnoty se znatelně neprojevily v jejich reálném postoji vůči podřízeným. V některých situacích musí jednat direktivně, což vylučuje empatický přístup. Bylo zjištěno, že resilience je do určité míry daná osobností. Lídři s nižší mírou neuroticismu lépe zvládají stres, ale samotná hodnota neuroticismu nemusí mít přímý vliv na efektivitu a způsob, jakým lídři řeší stresové situace.

Tímto výzkumem byly zmapovány silné a slabé stránky lídrů ve výkonu daných kompetencí. Z rozhovorů však vyplynulo, že významným činitelem je především motivace a schopnost lídrů na sobě pracovat, učit se, překonat své slabé stránky. Všichni lídři se naučili svým kompetencím v průběhu praxe, dokonce i ti s vysokými osobnostními předpoklady. Žádný lídr neměl dokonalé předpoklady, proto se musel vědomě naučit pracovat se svými slabými stránkami. Takto si lídři mohli osvojit i

kompetence, které pro ně nebyly zpočátku snadné. Zjištění tohoto výzkumu odpovídá poznatkům z teoretické části práce, kde bylo uvedeno, že osobnostní rysy jsou plodným prediktorem dispozic k leadershipu, ovšem samy o sobě nezajišťují úspěch. Rozvoj talentu závisí na dlouhodobém tréninku. Vynaložené úsilí a učení je hlavním faktorem a podmínkou pro rozvoj těchto dovedností.

Cíl práce byl splněn. Práce může být přínosem pro lídry, kteří se snaží získat nové dovednosti, nebo pro organizace, které vedoucí pracovníky zaměstnávají. V praxi by mohl sloužit při náboru nových lídrů, obzvláště vhodný by mohl být v případě požadavků na konkrétní kompetence.

Seznam použité literatury

- AMBROZOVÁ, E., J. KOLEŇÁK, D. ULLRICH a V. POKORNÝ. *Kognitivní management*. Ostrava: KEY Publishing, 2016. ISBN 978-80-7418-254-9.
- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR. Developing effective people skills for better leadership and management*. Philadelphia: Kogan Page, 2016. ISBN 9780-7494-7815-5.
- BALCAR, Jiří. *Soft skills and their importance on the Czech labour market*. Ostrava: Technická univerzita Ostrava, 2018. ISBN 978-80-248-4245-5.
- BAPAT, A., et al. A leadership competency model: Describing the capacity to lead. *Advanced research in economic and management sciences*. 2013, roč. 16. ISSN 2322-2360.
- BARLAG, Phillip. *Julius Caesar. Génius Leadershipu. Lekce od muže, který vybudoval impérium*. Praha: Dobrovský, 2017. ISBN 978-80-7390-699-3.
- BAUER, Miroslav, Inga HABURAIIOVÁ. *Leadership s využitím Kaizen a Lean*. Brno: Albatros Media, 2015. ISBN 978-80-265-0390-3.
- BLANCHARD, K, P. ZIGARMI, D. ZIGARMI. *Leadership & Mínotový manažer. Zvyšování efektivity prostřednictvím metody situačního vedení*. Praha: Dobrovský, 2017. ISBN 978-80-7390-073-1.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-9354-2.
- COLVIN, Geoff. *Talent is overrated. What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2019. ISBN 978-1-52930-913-3.
- CAMERON, Sheila. *MBA Handbook. Academic and professional skills for mastering management*. Harlow, United Kingdom: Pearson, 2021. ISBN 978-1-292-30430-4.
- COVEY, Stephen Richards. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-403-5.
- DAVIS, Jocelyn. *The art of quiet influence. Timeless wisdom for leading without authority*. Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2019. ISBN 978-1-4736-8764-6.
- DULSKI, Jennifer. *Purposeful: Are you a manager... or a movement starter?* London: Penguin books, 2018. ISBN 9780753548356.

- FERGUSON, Alex, Michael MORITZ. *Leading*. Great Britain: Hodder & Stoughton, 2015. ISBN 978-1-473-62117-6.
- GOLEMAN, Daniel. *Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury Publishing, 2020. ISBN 9781526633620.
- GROTH, Alexander. *Skvělý šéf. Jak získat loajalitu a respekt svého týmu*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0162-7.
- HÁŠA, Stanislav. *Co je nového v managementu*. Praha: Nová beseda, 2016. ISBN 978-80-906089-9-3.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HOLIŠOVÁ, Michaela. *Rodič leader*. Brno: Jota, 2019. ISBN: 978-80-7565-463-2.
- HUTSON, Matthew. Ineffective Geniuses? *Scientific American* [online]. 2018, roč. 318, č. 3 [cit. 2021-10-05]. ISSN 00368733. Dostupné z:
<https://doi:10.1038/scientificamerican0318-20a>
- JUDGE, T., R. ILIES, J. BONO, M. GERHARDT. *Personality and Leadership. A Qualitative and Quantitative Review*. *Journal of Applied Psychology*. 2002, roč. 87, č. 4. <https://doi:10.1037//0021-9010.87.4.765>
- KARNES, A. Frances, Suzane M., BEAN. *Leadership for Students. A Guide for Young Leaders*. New York: Routledge, 2021. ISBN 9781003236139.
- KOŠTURIÁK, Ján. *Vlastní cestou. Jak v podnikání rozvíjet výkonnost, výjimečnost a vášeň*. Praha: Peoplecomm, 2016. ISBN 978-80-87917-21-3.
- KUBÁTOVÁ, S., D. MÜLLER, T. BUJNA, V. BOSÁK, J. BLOUDEK. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-259-8.
- MARQUET, L. David. *Leadership is language. The hidden power of what you say and what you don't*. Great Britain: Penguin Business, 2020. ISBN 978-0-241-37366-8.
- MAŘÍKOVÁ, Taťána. *Genetika v širších souvislostech. Geny - Psýché - Prostředí*. Plzeň: Starý most, 2018. ISBN 978-80-87338-94-0.
- MAXWELL, John C. *Rozvíjejte v sobě lídra 2.0*. Praha: Pragma, 2019. ISBN 978-80-242-6360-1.
- MIRALAM, M. S., N. ALI, V. JEET. Impact of Big Five model on leadership initiation on critical business environment among marketing executives. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* [online]. 2020, roč. 7, s. 9 [cit. 2021-10-18]. ISSN 2288-4645. Dostupné z: <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202032462597034.pdf>

- MUHLFEIT, Jan. *Pozitivní leader*. Brno: Management press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.
- NIJS, S. a kol. A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business* [online]. 2014, roč. 49, č. 2, s. 182 [cit. 2022-22-06]. ISSN 10909516. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>
- NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí. Kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9492-6.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development. Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem. praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
- PLOMIN, Robert. *Kód života, Jak z nás DNA dělá to, kým jsme*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2020. ISBN 978-80-7555-093-4.
- PROCHÁZKA, J., M. VACULÍK, P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.
- RAMMSTEDT, Beatrice, Oliver, P. JOHN. Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality* [online]. 2007, roč. 41, č. 1 [cit. 2022-26-06]. ISSN 0092-6566. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.02.001>
- SALOVEY, Peter, John D. MAYER. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality* [online]. 1990, roč. 9, č. 3, s. 189 [cit. 2022-22-06]. ISSN 1541-4477. Dostupné z: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- SINEK, Simon. *Leaders eat last. Why some teams pull together and others don't*. London: Penguin books, 2017. ISBN 978-0-670-92317-5.
- SMOLOVÁ, Helena. *Leadership*. Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu, 2018. ISBN 978-80-87839-96-6.
- SPROULL, Bob. *The Problem-Solving, Problem-Prevention, and Decision-Making Guide. Organized and Systematic Roadmaps for Managers*. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2018. ISBN 978-0-8153-6140-4.
- STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2018. ISBN 978-80-87974-18-6.

- ŠULC, Vladimír. *Strategický management v teorii a praxi*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze. Fakulta bezpečnostního managementu, 2018. ISBN 978-80-7251-494-6.
- TRUCKMAN, Bruce W., JENSEN Mary Ann C. Stages of small-group Development Revisited1. *Group Facilitation*. 2010, roč. 1, č. 10. ISSN: 1545-5947.
- URBAN, Jan. *Přestaňte se v práci stresovat. 44 doporučení pro ty, kteří nechtějí práci obětovat své zdraví*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5820-6.
- URBAN, Jan. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu: a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7.
- VEBER, Jaromír, a kol. Management. *Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VIERA, J. Antony, KRAMER, Rob. *Management and leadership skills for medical faculty and health care executives*. Cham, Switzerland: Springer Nature, 2020. ISBN 978-3-030-45425-8.
- WASIELEWSKA, Magdalena, Krzysztof BETHKE. Genetic view on intelligence and its heredity. *Journal of Education, Health and Sport* [online]. 2019, roč. 9, č. 8, s. 481 [cit. 2021-10-05]. ISSN 23918306. Dostupné z: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3380710>

Seznam příloh

Příloha A: Seznam pojmů.....	I
Příloha B: Seznam obrázků.....	II
Příloha C: Seznam grafů.....	III
Příloha D: Seznam tabulek.....	IV
Příloha E: Dotazník Big Five.....	V
Příloha F: Transkripce realizovaných rozhovorů.....	VI

Příloha A: Seznam pojmů

Agilní	– Flexibilní, dynamický, reagující na změnu
Epigenom	– Epigenom se skládá ze záznamu chemických změn v DNA a histonových proteinech organismu; tyto změny mohou být přeneseny na potomstvo organismu prostřednictvím transgenerační řetězové epigenetické dědičnosti
Ganttův diagram	– Je druh pruhového diagramu, využívá se využívá při řízení projektů pro grafické znázornění naplánování posloupnosti činností v čase
Ishikawův diagram	– Diagram příčin a následků, řeší úlohu určení pravděpodobné příčiny problému
Morfická resonance	– Teorie, že všechny organismy jsou telepaticky kolektivně propojeny
Paretův diagram	– Ukazuje počty četností dat, používá se k identifikaci oblastí, na které je třeba se při zlepšování procesu zaměřit jako první
Psýché	– Mysl, duše nebo duch, jsou opačné od těla; v psychologii je psychika centrem myšlení, cítění a motivace, vědomě i nevědomě řídí reakce těla na jeho sociální a fyzické prostředí

Příloha B: Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojdimenzionální kompetenční model.....	20
Obrázek 2: Schéma kompetenčního modelu Michiganské univerzity	21
Obrázek 3: Diagram řešení problému metodou strukturovaného přístupu.....	25
Obrázek 4: Schéma strategického managementu.....	29
Obrázek 5: Proces formování osobnosti lídra	32
Obrázek 6: Big Five model.....	33

Příloha C: Seznam grafů

Graf 1: Motivační koláčový graf.....	28
Graf 2: Metaanalýza vztahu mezi Big Five a leadershipem	34
Graf 3: Big Five – Anton.....	42
Graf 4: Big Five – Dana	44
Graf 5: Big Five – Jaroslav	45
Graf 6: Big Five – Jiří.....	46
Graf 7: Big Five – Kamila	47
Graf 8: Big Five – Martina	48
Graf 9: Big Five – Sylwia.....	50
Graf 10: Big Five – Vít.....	51
Graf 11: Hodnoty extraverze	53
Graf 12: Hodnoty otevřenosti vůči zkušenosti.....	55
Graf 13: Hodnoty svědomitosti.....	57
Graf 14: Hodnoty přívětivosti	59
Graf 15: Hodnoty neuroticismu	61
Graf 16: Průměrné hodnoty Big Five výzkumného vzorku	63

Příloha D: Seznam tabulek

Tabulka 1: Teorie leadershipu	14
Tabulka 2: Management vs. Leadership.....	18
Tabulka 3: Základní údaje o výzkumném vzorku.....	41

Příloha E: Dotazník Big Five

Dotazovaný:

S uvedeným výrokem:	
	Obecně důvěřuji lidem.
	Mám sklon nalézat na druhých chyby.
	Jsem společenský(á)
	Mám bujnou představivost.
	Mám několik uměleckých zájmů.
	Mám sklon k lenivosti.
	Jsem uvolněný(á), zvládám dobře stres.
	Jsem rezervovaný(á).
	Odvádím důkladnou práci.
	Snadno začnu být nervózní.

5	4	3	2	1
Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím

Příloha F: Transkripce realizovaných rozhovorů

Pro zlepšení čitelnosti textu byla vybrána redigovaná forma transkripce. Výplňová slova byla v některých případech vynechána a přepis byl upraven do hovorové, nebo spisovné formy českého jazyka.

Označení mluvčích:

T: = tazatel; R: = respondent

Použitá symbolika:

Responzivní přitakávací zvuk:..... Hm

Přerušení projevu / nedokončení věty:..... (...)

Doplňující informace:..... (souhlasně); (smích)

Rozhovor 1: Anton

Datum pořízení záznamu: 15.05.2022

Místo pořízení záznamu: Praha, Holešovice; venku na břehu Vltavy

Délka záznamu: 41 minut

T: Zdravím tě, Antone. Děkuji, že sis udělal čas na to, abychom spolu nahráli rozhovor do mé bakalářské práce. Rozhovor bude anonymní. Zeptám se tě, souhlasíš s tím, že jej budeme nahrávat?

R: Ano, prosím.

T: Kolik je ti let?

R: Třicet pět.

T: Jaké je tvé nejvyšší dosažené vzdělání?

R: Bakalářské.

T: Kterou školu jsi studoval?

R: V Žilině. Žilinskou univerzitu a pak jeden semestr Masarykovy univerzity.

T: Absolvoval jsi nějaké další kurzy?

R: Ano, byly to spíš takové zaškolovací odborné. A byly ohledně bezpečnosti, IT bezpečnosti.

T: V jakém oboru pracuješ?

R: V IT, zaměřuji se na bezpečnost. A mám tým, který má na starosti kontrolu infrastruktury.

T: Jak vypadá tvůj běžný pracovní den?

R: Můj běžný pracovní den. Ráno přijdu do práce, rozdělím úkoly mezi pracovníky. Řekněme dílčí starosti, kterými budou monitorovat celý den. Jde se po šesti hodinách. Oni si promíchají ty dílčí starosti, aby nevykonávali celý den tu samou činnost.

T: Kolik lidí v práci řídíš?

R: Osm.

T: Jak intenzivně jste spolu ve styku?

R: Víceméně intenzivně ve styku, jelikož sedí vedle mě. A já jim sloužím i jako takový mentor. Když něco neumí, tak se přijdou ke mě zeptat.

T: Kolik let jsi strávil v této vedoucí pozici?

R: Šest.

T: A eventuálně jsi pracoval v nějakých dalších společnostech ve vedoucí pozici?

R: Ne, tohle je první.

T: Dále se zeptám na rozvoj tvých manažerských a lídrovských kompetencí obecně. Jak se ti v průběhu času dařilo rozvíjet schopnosti vést druhé?

R: Jelikož to jsou různé typy lidí, tak jsem se učil za jízdy. To znamená, za pochodu. Když jsem se ptal ostatních, jestli jsou se mnou spokojeni, tak devadesát procent byli se mnou spokojeni.

T: Co ti pomohlo k rozvoji kompetencí lídra?

R: Jak to říct. Když cítíš s někým jeho starost, bolest, nebo respektive...

T: Empatie?

R: Ano. To mi pomohlo, no.

T: Tak to je zajímavé.

R: Ti lidé si přinášeli osobní problémy, takže člověk se vcítil do jejich kůže a viděl, že to není nutně v pohodě. Tak na toho člověka musíš trošku jinak.

T: Je pro tebe nyní něco jednodušší, než bylo na začátku tvé kariéry?

R: Nyní jednodušší?

T: Ano, jestli je pro tebe něco snadnější?

R: Ano, protože ti lidé jsou trošku jiní... Naučil jsem se trošku zacházet s těmi lidmi. Takže už vím, jak na koho jít, řekněme (smích).

T: Jakou roli ve tvé úspěšnosti lídra hraje přirozený talent?

R: Talent, přirozený... Spíš asi půl na půl. Protože pokud člověk neumí pracovat s těmi lidmi, tak se nehne.

T: V kterých dovednostech leadershipu by ses chtěl dále rozvíjet?

R: V té komunikativní. Jelikož někdy jsem trošku vzteklejší. A ještě trošku time management. Tyhle dvě věcičky. Taková ta komunikační věc, protože tam hodně mám s tím problémem.

T: Rozumím, děkuji. Myslíš si, že k tomu, aby lidé byli úspěšnými lídry musí mít lidé vrozené předpoklady? Anebo se dovednostem ve vedení lidí může naučit kdokoliv?

R: Když jsou ty předpoklady, si myslím, tak to jde snáz. Asi těch sedmdesát procent, řekněme, může být toho talentu. No a pak, člověk když to vydře. A naučí se to, tak možná je to i lepší.

T: Z jakého důvodu si to myslíš?

R: Já nevím. Když je ten talent u člověka, baví ho to. Protože jinak déle trvá, než se to člověk naučí. Stane se, že si s těmi lidmi nesedne, bude trochu osobnější. A tím pádem lidé, s kterými pracuje nebudou spokojení, bude to dřít.

T: Proč se považuješ za lídra a nikoliv pouze za manažera?

R: Protože manažer řekněme manageruje, řídí. Ale já, jelikož jsem i mentor a těm lidem pomáhám, tak si myslím, že jim umím ukázat směr a ty největší starosti si беру já na svá bedra.

T: Například které jsou to starosti?

R: Třeba komunikace s managementem, s obchodními partnery. To řeším já.

T: Děkuji. Nyní se podíváme na rozvoj vybraných kompetencí lídra. Jak jsi v průběhu času rozvíjel svou schopnost formování a vedení týmu?

R: Musel jsem se sám naučit (smích). Víceméně jenom praxí jsem se zdokonaloval. Neměl jsem žádná školení na tohle, takže víceméně jenom sám.

T: Jak hodnotíš svou schopnost dostatečně a efektivně komunikovat s týmem?

R: Blbě (smích). Jak se to vezme. Jelikož tam to někdy skřípe, s tou komunikací, tak někdy je lepší, když to napíšu, než když jim to přímo řeknu. A někdy, když mají opoziční názor, tak ho sice vezmu, ale snažím se prosadit si ten svůj pořad.

T: Pro tebe tím pádem je jednodušší tu zprávu raději napsat, když ta druhá osoba sedí ve stejné kanceláři jako ty. Preferuješ těm lidem napsat, ano?

R: Jasně. Protože člověk se pak může k tomu zpětně vrátit. A může to komunikovat i ostatním lidem, najednou.

T: Rozumím. Jak hodnotíš svou schopnost seznamovat členy týmu a propojovat je ve společném cíli?

R: Dobře. V tom si myslím, že jsem zrovna dobrý. Třeba když máme po turnusu, tak si řekneme, že třeba půjdeme spolu na pivo. A seznámíme se. A řekneme, co se nám nelíbí, co bude dál pokračovat, a tak dále. To je taková volnější atmosféra.

T: To je pěkné. Jak hodnotíš svou schopnost poskytovat týmu poradenství a podporu?

R: Hodně dobře. Jelikož jsem služebně nejstarší z toho týmu. A už jenom ty schvalovací procesy, v té dané firmě. Víím, kam se obrátit. Tak s takovými věcmi se na mě lidé obrací a s tím jim pomáhám. Víím, na jakou osobu se obrátit.

T: Jak hodnotíš svou schopnost udržovat všechny členy týmu zapojené do týmové činnosti?

R: Tohle mám blbě. Jelikož mám v týmu pár lidí, kteří jsou už x let v tom podniku. Oni jsou takoví, kam mě položíte, tam budu. Jim chybí takový ten zápal. Když ti nováčci jsou noví, jsou jako Alenka v říši divů, takže oni jdou sami. Ti starší už jsou rádi, že mají své peníze, svou výplatu a víc nepotřebují dělat. To jim stačí.

T: Aha. Daří se ti zapojit i ty starší členy?

R: Ano.

T: Ale říkáš, že to je náročnější.

R: Ano.

T: Abychom to shrnuli, co se ti z uvedených schopností, vedení týmu, propojení jeho členů, komunikace s týmem, udržení zapojení členů týmu a poskytování podpory, daří nejlépe?

A co je tvou nejsilnější stránkou?

R: Propojení. To je jasná věc. Jelikož, my jsme jedna parta a my jsme u sebe.

T: A v které z těchto oblastí cítíš, že máš stále prostor se zlepšovat?

R: Ta komunikace, to je jasný. A to zapojení těch lidí, těch slabších.

T: Jak jsi v průběhu času rozvíjel svou flexibilitu a schopnost situačního vedení? Situační vedení je vedení určitých lidí určitým způsobem, individuálně.

R: Dobrá otázka, jak jsem to rozvíjel? No nějak prostě, nešlo to. Musel jsem se sám naučit prakticky na těch lidech. Kterí odmítli, kteří neodmítli. Tak jsem se musel naučit. Když mi přišlo více lidí, tak jsem se musel probrat těmi osobnostmi a musel jsem zjistit, co na které funguje.

T: Ještě mě napadá doplňující otázka. Jak jsi říkal, že jsi měl nějaké kurzy. Byly některé kurzy na téma management a leadership?

R: Ne.

T: Rozumím. Takže co se týče tvé profese, tak ses to musel naučit opravdu praxí.

R: Ano.

T: Jaká je tvá schopnost reagovat na nové příležitosti?

R: Chytím ji všemi deseti.

T: Jaký máš přístup k inovacím ve tvém podniku? Považuješ se za inovativního člověka?

R: Pokud je tam prostor pro zlepšení, tak samozřejmě ano. Ale řekněme si, viděl jsem některé firmy, některé podniky. Oni to tlačili až na sto deset procent, třeba. Ale řekněme si, kde je ten strop? Nad sto procent a pořád lepší? To není možné, někde musí být ten strop, přeci.

T: Rozumím. Tím pádem máš pocit, že vy jste ve vaší firmě dosáhli toho stropu?

R: Ne, nemyslím si. Ale když se člověk podívá třeba na pětiletou budoucnost. A co lidé plánují. Tak si myslím, že není to udržitelné.

T: Není udržitelné neustále růst.

R: Přesně tak. Někde se to musí zastavit, přeci. Nemůžeme člověka ždímat do poslední kapky.

T: Rozumím. Uveď, v čem jsi v práci tvůrčí?

R: Víceméně v těch postupech, jak motivovat lidi. Plus vymýšlení postupů z technické stránky. Jak ulehčit technickou stránku té práce. Neděláme raketovou vědu, tak co nejvíce to zjednoduší.

T: Pověz mi, která z uvedených schopností, flexibilita, schopnost situačního vedení, inovativní přístup, která z těchto schopností se ti nejlépe daří a je tvou nejsilnější stránkou?

R: Inovativní přístup. Nápady jsou a člověk se snaží se je protlačit do vedení.

T: A některá z těchto tří uvedených schopností, která...

R: Mi jde nejhůře.

T: Ano, která je pro tebe stále místem pro zlepšení.

R: Ta situační. Každý člověk je jiný, každý má jiné starosti. Každý jinak přistupuje. Člověk se musí pokaždé na toho člověka naučit.

T: Jak se v průběhu času rozvíjela tvá schopnost vytvářet strategie a dosahovat cílů?

R: Víceméně všechny cíle, které jsem zatím měl, i s týmem, byly splněny. Pár lidí, třeba dva, tři lidi, kterým se nechtělo, tam to šlo trochu hůř. Ale celkově s týmem jsme na tom hodně dobře. To se nám daří, plnit cíle.

T: Uveď, jak se ti daří držet se zásad sebedisciplíny?

R: Sebedisciplíny, u mě. Zrovna u mě? Většinou to, co řeknu, s těmi lidmi, co si řekneme, tak dodržíme. Ale třeba když si řeknu já sám sobě, že dneska dělám jinou věc. Nebo, že udělám nějaký postup, který by se mohl udělat. A mám na to třeba týden. Tak si to budu odkládat. Ale když si řeknu, že tohle uděláme, tak prostě uděláme.

T: Budu mít doplňující otázku k těm strategiím. Je součástí tvé práce, že bys vytvářel i strategie, jakých cílů dosahovat?

R: Jak říkám, neděláme raketovou vědu, takže je to takové volnější spíš, u nás.

T: Raketovou vědu?

R: Raketová věda je taková, děláš složité a těžké věci. Kdežto my, u nás, tam složité věci nejsou. Nám se něco stane, tak to potřebujeme vyřešit. Ne, že bychom něco nového vymýšleli. Takhle to myslím.

T: Rozumím, takže pro tebe, hlavní náplň leadershipu je především ta sociální stránka, ta práce s lidmi. Co se týče nových strategií, o tom to není.

R: Tak, tak. Ta práce je technická. Dělam mentora těm lidem.

T: Jak hodnotíš své sebeřízení?

R: Sebeřízení? Ano, dobře. Umím se seřadit. Někdy mám problém s time managementem, ale jde to.

T: Jak hodnotíš své v plánování a tvorbu strategií?

R: Plánování, dobře. Většinou plánování není daleko, tak dva týdny stačí.

T: Jak se ti daří dosahovat stanovených cílů?

R: Dobře. Co jsem chtěl, toho jsem dosáhl.

T: Co se ti z výše uvedených schopností, sebedisciplína, sebeřízení, plánování, tvorba strategií a schopnost dosahovat cílů, co se ti daří nejlépe a je tvou nejsilnější stránkou?

R: Dosahování cílů, bych řekl.

T: A která z těchto oblastí ti dělá potíže? Znovu se na to podíváme, sebedisciplína, sebeřízení, plánování, tvorba strategií.

R: Tvorba strategií, bych řekl. Jelikož s tím nemám moc zkušeností, tak kdybych měl jít někam jinam a dělat strategie, tak možná bych opravdu nevěděl.

T: Rozumím. Jak jsi v průběhu času rozvíjel tvůj individuální přístup k zaměstnancům?

R: Individuální přístup, ono tam je k tomu hodně prostoru. Jak říkám, ideálně ten individuální přístup se udělá takovým stylem, že jsme se sešli v té restauraci, v té hospodě. Tam se udělala atmosféra, lidé nebyli upjatí a řekli jsme si, co jsme si mohli říci. Bez toho, aby tam byla nějaká kravata v tom vztahu. Bylo to takové naživo prostředí.

T: V práci se orientuješ spíše na lidi, nebo na projekty?

R: Na lidi, samozřejmě.

T: Víš o svých jednotlivých podřízených z jakého prostředí pochází a co je pro ně motivační faktor?

R: Hm, jak říkám. Když máš toho člověka, když ho někdo jiný místo tebe nabírá a ty ho jenom dostaneš, tady máš člověka. Tak je dobré znát ten background, abys věděla, co od něj můžeš čekat.

T: Jak bys ohodnotil svou schopnost brát ohledy na potřeby podřízených?

R: Co můžu, jim ulevím. Když mají nějaké problémy, tak se jim uleví. A nehrotí se to. Spokojený zaměstnanec je dobrý zaměstnanec.

T: Jak hodnotíš svou schopnost diagnostikovat úroveň rozvoje lidí?

R: Ono je to vidět na výsledku jejich práce, naštěstí. Člověk vidí, kolik toho udělal. Nebo v jaké kvalitě to udělal. Tak v tomto směru, je to docela dobré.

T: Do jaké míry přizpůsobuješ svůj styl vedení individuálním potřebám podřízených?

R: Jak jsem už povídal. Když někdo má nějaké problémy, tak člověk nemůže po něm očekávat extra výkony. A samozřejmě, je potřeba ho dát na jednodušší úkoly, kde není až tak třeba ten jeho výkon. Ať si trochu vyřídí, co potřebuje. A je to.

T: Vnímají tě tvoji podřízení jako empatického a orientovaného na lidi?

R: Ano.

T: Co se ti z výše uvedených schopností, individuální přístup, orientace na lidi, brání ohledu na jejich potřeby, přizpůsobení stylu vedení, empatie, projevení osobního zájmu, daří nejlépe?

R: Orientace na lidi.

T: A která z těchto kompetencí je pro tebe slabší a kde myslíš, že máš stále prostor pro zlepšení?

R: Spíš to projevení osobního zájmu. Někdy jsem jako slon v porcelánu. Nezajímám se o nic. Vidím, že je to třeba blbé, vidím, že mu je špatně, něco ho trápí. Ale prostě to přehlížím.

T: To je zajímavé. Mě se zdá, že to, co popisuješ jako tvou nejslabší stránku je zároveň i tvá nejsilnější stránka.

R: Nemusí to být zrovna pravda. Individuální přístup je takový, že víš, jaký někdo je a dáš mu ty úkoly. Postavíš ho do té role, která mu vyhovuje nejvíce. Ale přitom třeba můžeš přehlížet, že ho něco trápí v ten moment.

T: Rozumím.

R: Může se stát, že ty se ho nezeptáš. Prostě jen přijdeš do práce a někdy se stane, že i ty nemáš dobrý den.

T: Jak jsi v průběhu času vyvíjel tvoji schopnost resilience, odolnost vůči stresu při řešení různých pracovních problémů?

R: Já jsem docela trochu cholerik. Ventiluji to tak, že jsem divočejší v té práci. Ale třeba si jdu zasportovat a tak dále. Tam si to většinou ventiluji.

T: Jak se vyrovnáváš s prací pod tlakem?

R: Jak říkám. Začnu to ventilovat sportem a relaxací.

T: To jsi tak dělal od začátku, co se věnuješ své práci? Nebo až po nějaké době jsi přišel na to, že se ti daří relaxovat tímto způsobem?

R: Od začátku.

T: Jak hodnotíš svou schopnost podávat dobrý výkon, i když jsi pod tlakem?

R: Když jsem pod tlakem, podávám ještě větší výkon. Já mám rád tlak. Pokud na mě nikdo netlačí, tak jsem takový línější. Odkládám ty věci, jak jsem říkal. Ale když je něco pod tlakem, umím se kousnout a jedu.

T: Jak prožíváš stresující situace?

R: Záleží, v jakém stresu a tak dále. Ale myslím si, že docela dobře. Nepiji ve velkém.

T: Jakou máš schopnost nepřenášet problémy ze zaměstnání do soukromého života?

R: Víceméně žádnou. Jelikož mám to tak hozené, že zabouchnu dveře, a tím můj problém zůstává tam. Ten stres, který si odnesu, tak ho jdu ventilovat na to kolo třeba.

T: Jaké je tvé chování ve vypjatých situacích?

R: Jak říkám, začínám být divoký. Když se kousnu, jsem taková divoká bytost trošku.

T: Dobře (smích). Jak se emocionálně vyrovnáváš s problémy v zaměstnání?

R: Co tím myslíš, emocionálně vyrovnávám s problémy?

T: Například pokud se stane nějaká situace, která tě rozhodí. Jakým způsobem to prožíváš?

R: Většinou, když něco takového mě tíží emocionálně, tak to sdílím s partnerkou. Se s ní poradím o tom.

T: Co se ti z výše uvedených schopností, resilience, práce pod tlakem, podávání dobrého výkonu ve stresující situaci, emoční odolnost a schopnost vypnout, daří nejlépe? Co je tvou nejsilnější stránkou?

R: Práce pod tlakem, samozřejmě.

T: A která z těchto oblastí je pro tebe slabší stránka?

R: Řekněme ta emoční odolnost.

T: Tím pádem jsme ukončili otázky týkající se tvých kompetencí a nyní se podíváme na tvé osobní charakteristiky.

R: Ano.

T: Považuješ se za extroverta, nebo introverta?

R: Závisejí na situaci. Půl na půl. Pokud jsem v cizím prostředí, tak jsem introvert. S cizími lidmi. Ale časem to přejde do té extroverze.

T: V čem se tedy projevuje ta tvá extroverze, i ta introverze?

R: Introverze, mám odstup od těch lidí, nesdílím s nimi. Nejsem extra tak komunikativní. A pak ta extroverze, prostě jim řeknu všechno.

T: Kolik času potřebuješ přibližně trávit každý den o samotě?

R: Když bereme i ten sport dohromady, tak tři hodiny, bych řekl. Dvě, tři hodinky.

T: To je poměrně dost času.

R: Tak když jdu zaběhat si, na kolo. A potom hodinku. Cesta do práce je další hodinka. Takže člověk se vyvětrá.

T: A to ti pomáhá se psychicky obnovit a mít energii na zbytek těch sociálních aktivit. Rozumím?

T: Tak, tak.

T: Máš potřebu být ve společnosti aktivní a zapojený do společenských vnějších aktivit?

R: Záleží od situace. Ale řekl bych, že ano i ne. Jestli mě to bude bavit, nebo nebude.

T: A nemůže to například záviset i na tom, jestli jsou ti lidé tvoji známí?

R: To také. Nebo když jsou ti lidé spíše nepříjemní, tak se tam necítím příjemně a nemám potřebu se zapojovat.

T: Když trávíš delší dobu na společenské akci, tak tě to spíše nabíjí, nebo vyčerpává?

R: Myslím, že neutrálně. Ani nenabíjí, ani nevyčerpává.

T: Zkoušíš rád nové věci, nebo jsi spíše konzervativní?

R: Samozřejmě, rád zkouším.

T: A můžu se zeptat, jak? V čem?

R: Třeba nové technologie rád zkouším. Elektronické hračky, to je pro mě (smích).

T: Jak se cítíš v neznámých situacích?

R: Blbě, nepříjemně (smích).

T: Jaký máš vztah ke společenským konvencím?

R: Co je tím myšleno, společenské konvence?

T: To jsou určitá nepsaná společenská pravidla, například...

R: V restauraci bonton.

T: Ano.

R: Snažím se je dodržet a snažím se v nich vzdělávat. Aby mě neměli za neandrtálce, když někam přijdu.

T: Jak na tebe působí konverzace o abstraktních tématech?

R: Příjemně. Rád se o nich bavím.

T: Jakou roli hraje ve tvém životě kreativita?

R: Poměrně vysokou v mém životě, i když nejsem kreativní.

T: Takže rád si užíváš umění?

R: No (souhlasně).

T: Považuješ se za pragmatického člověka?

R: Pragmatický je jaký?

T: Pragmatické uvažování je určitým způsobem praktické uvažování a řekněme méně idealistické.

R: Půl na půl. Podle celosvětového měřítka, jsem spíš nepragmatický. V rámci mikro, jsem pragmatický. Třeba v domácnosti, když je potřeba něco udělat, přistupuji k tomu normálně.

T: Rozhoduješ se spíše intuitivně, nebo na základě tvrdých dat?

R: Spíš podle těch tvrdých dat. Ale jsou situace, kdy se rozhodnu i intuitivně.

T: Jak bys ohodnotil svou schopnost plnění povinností?

R: Docela dobře. Povinnosti si plním pravidelně. Musím si je plnit, jinak bych tady nebyl (smích).

T: Považuješ za důležité neustále zlepšovat svou efektivitu?

R: Zlepšovat bych neřekl. Spíše nemarnit svým časem. Takhle bych to řekl.

T: Tím pádem to zní, jako snaha o efektivitu.

R: (smích)

T: Do jaké míry ti záleží na tom, být maximálně efektivní? To je podobná otázka.

R: Tak přirozeně. Jsou věci, u kterých nejsem efektivní. A nemám chuť je zlepšit, třeba. Víím, že se dají udělat lépe, ale mám je tak zažité.

T: Považuješ se za netrpělivého člověka?

R: Ano.

T: Z jakého důvodu se považuješ za ambiciózního člověka?

R: Z jakého důvodu? V pracovním prostředí těch ambicí je dost, toho růstu. Považuji se za ambicióznějšího člověka.

T: Jak často prokrastinuješ?

R: Záviseí, co se tím dá myslet. Jsou situace, kdy prokrastinuji hodně. Třeba u té jedné práce. Ale není to tak časté, zase. Záviseí, jakou mám náplň ten den, třeba.

T: Preferuješ raději systematické plánování, nebo se rozhoduješ raději spontánně?

R: Samozřejmě, systematické.

T: Vysvětli, proč je pro tebe důležitá sebedisciplína a proč?

R: Sebedisciplína. Člověk by se měl zlepšovat a být na sebe náročný. Dá se to. Tím pádem sebedisciplína je trošku důležitější. Jak dělám ten triatlon a tam ta disciplína není, tak pak nemám výsledky.

T: Abys dosáhl výsledků, tak zjišťuješ, že je nutné tu sebedisciplínu mít.

R: Mít, ano.

T: Jak bys ohodnotil svou úroveň přívětivosti vůči druhým?

R: Snažím se být přívětivý a ostatním vyjít vstříc. Dokonce i když je někdo na mě, řekněme agresivní, nebo nepříjemný. Tak to přehlédnu a jdu dál.

T: Popiš, zda je pro tebe důležité v každodenním životě pomáhat druhým a jak to činíš?

R: Pomáhat druhým samozřejmě je důležité. A jak to činím? Když někdo něco potřebuje, a se na mě obrátí, tak mu nikdy neřeknu, že ne. Když jsem zaneprázdněný, tak mu řeknu, že teď zrovna nemůžu, ale snažím se mu vyhovět.

T: Popiš, zda se snažíš vytvářet harmonii v sociálních vztazích. Jak to děláš?

R: To bude trošku mimo rozhovor. Snažím se o to. A jak to dělám? Píji vodu.

T: Popiš, zda jsi ochotný v každodenních drobnostech slevit ze svých zájmů ve prospěch druhého a uveď příklad takové situace.

R: Mám třeba spolubydlícího a tam samozřejmě, jako by byl vlastní. Mám spolubydlící, která si u mě v těch každodenních věcech ulevuje.

T: Myslíš si, že při jednání s lidmi jsi spíše důvěřivý, nebo nedůvěřivý? A z jakého důvodu si to myslíš?

R: Z mé náplně práce, jelikož dělám u bezpečnosti, security, tak samozřejmě jsem nedůvěřivý. Člověk to musí brát, číst, jako by se mohlo stát cokoliv. A nebýt takový uzavřený do sebe.

T: Takže se považuješ za nedůvěřivého člověka?

R: Závisí. Ta důvěra se těžko získává u mě. Já jsem takový spíše obezřetnější. Já jsem se naučil od každého člověka očekávat cokoliv.

T: Jak silně prožíváš negativní emoce?

R: Mé, nebo cizí?

T: Tvé vlastní. Ale můžeš říci, jak prožíváš negativní emoce někoho jiného.

R: Ty své, řekněme alkoholem třeba někdy.

T: Dobrá. A jak prožíváš tedy negativní emoce někoho druhého?

R: Snažím se mu pomoci a vyslyšet ho.

T: Jak často reaguješ podrážděně?

R: Podrážděně? Já jsem rak. Takže je to u mě, jak na houpačce.

T: Pokud se snadno nahněváš, popiš v jakých situacích se to to stává?

R: Já se nezlobím. Má podrážděnost a rozhněvanost je něco jiného.

T: Však jsi zmiňoval dříve v našem rozhovoru, že jsi trošku cholerik.

R: Cholerik. Ale já jsem trochu jiný. Vidím a zlobím se, když věci nefungují. A v tomto se projevuje ta choleričnost.

T: Rozumím. Jak často se cítíš smutný?

R: Ani moc ne. Nepovažuji se za člověka smutného.

T: Jak často se trápíš kvůli obavám?

R: Dost často. Jelikož nevím, co mě čeká. A nevím, co bude. Takže přemítám si, jaké jsou různé varianty dost často.

T: Dobrá. Tak ti moc děkuji za příjemný rozhovor.

Rozhovor 2: Dana

Rozhovor probíhal v bytě respondentky v průchozím obývacím pokoji. V průběhu rozhovoru procházel místností partner respondentky, načež ho ona zapojila do konverzace. S výjimkou tohoto okamžiku se rozhovor odehrával v soukromí mezi respondentkou a výzkumníkem.

Označení mluvčích: T: = tazatel; R: = respondent; P: = partner manažerky Dany

Datum pořízení záznamu: 12.04.2022

Místo pořízení záznamu: V místě bydliště respondentky

Délka záznamu: 62 minut

T: Ahoj, Dano. Děkuji, že sis na mě udělala čas s rozhovorem o tvé práci, o leadershipu. Chtěla bych se zeptat, jestli souhlasíš, že nahrajeme nahrávku, která bude použita pro studijní účely do bakalářské práce?

R: Souhlasím.

T: Informace k tomu rozhovoru, je anonymní. Známe tvé křestní jméno, ale nic jiného o tobě nevíme. Nejdříve se tě budu ptát na obecné otázky, potom se budu ptát na rozvoj kompetencí lídra ve tvé práci a nakonec se budu ptát na tvé osobní charakteristiky. Můžeme začít. Nejdříve se tě zeptám, kolik ti je let?

R: Dvacet devět.

T: Jaké je tvé nejvyšší dosažené vzdělání?

R: Inženýr.

T: Studovala jsi nějaké třeba manažerské kurzy?

R: Měli jsme v bývalé firmě asi pět let manažerských, leadership kurzů. Bylo to opravdu v podstatě průběžně. Každý měsíc jsme měli nějaké školení. A takhle to probíhalo kontinuálně po dobu těch pěti let. A v současné firmě, tam samozřejmě byly školení, takové ty s certifikacemi. Ale už to nebylo tolik zaměřené na leadership, ale bylo to v spíše na nějaké hard skills, v rámci portfolia.

T: V jakém oboru pracuješ?

R: Nebudu říkat obor firmy, protože se trošku liší od práce, kterou dělám já. Ale je to víceméně program management, project management a strategický management. A je to v rámci mezinárodní firmy, kdy my jsme skupina, kde vlastníme části v šesti zemích, řeší se ještě akvizice dalších. Takže je to poměrně všude možně. Plus samozřejmě máme ještě vývoj nějaké outsourcované firmy v dalších několika jiných zemích. Takže dohromady to je třeba v deseti zemích.

T: Jak bys tu práci popsala někomu, kdo o ní vůbec nic neví? Jak vypadá tvůj běžný pracovní den?

R: Běžný pracovní den je těžké popsat, protože to je v podstatě call za callem s různými zástupci z různých zemí. Většinou je to s managementem. Už méně je to potom s nějakými lidmi, kteří jsou víc handsome u těch projektů. Ale standardní pracovní náplň pro mě v rámci strategií je taková, že jsem mezivrstva mezi top managementem, tou exekutivou a potom managementem, který řídí změny. Ať už to jsou projekty, nebo neprojektové změny. Jsou to změny, které nás nějakým způsobem specificky posouvají v určité oblasti. Mám na starosti dva strategické pilíře, dvě konkrétní oblasti. A tam to řeším dá se říci od začátku. Od definice strategie, kde se definují cíle na následující kalendářní rok. Od prvotní vize, přes nějakou strategii, přes ty cíle. Potom nám z toho vypadáva, kudy se k těm cílům dostaneme. Takže, co musíme změnit, co musíme dodat. Tam už to jsou potom projekty, nebo právě ty neprojektové, takzvané business aktivity. A mou prací je, nejen zařídit, že to bude definované, že to někde budeme mít, ale zároveň poskytovat governance, nad celým plněním. To znamená, v průběhu těch aktivit jak se dodávají, kde jsou problémy, vzít to. Případně kde potřebujeme nějaké decision. A potom samozřejmě, jakmile to dodáme, tak musíme hlídat, jestli nám to skutečně plní to, co by plnit mělo. Pokud neplní, tak řešit zpětně, kde je problém. Poučit se u zemí, kde to třeba funguje. A tak podobně.

T: To zní, jako velké množství úkolů. Kolik lidí v práci řídíš? Ty komunikuješ s manažery, takže možná je to trošku jinak. Stejně bych se ráda zeptala, jestli jsou nějakí tvoji vyloženě podřízení?

R: Ono v rámci projektů, programů a podobně to funguje trošku jinak. Protože projekt je dočasná organizace. Což znamená, že já třeba liniově, v rámci standardní fixní struktury pod sebou nemám nikoho. Na druhou stranu, když třeba teď řídím velkou implementaci přes šest zemí, mám tam dohromady třeba sto lidí, které v rámci dočasné organizace musím řídit.

T: Jak intenzivně jsi s těmi lidmi ve styku, které řídíš?

R: Poměrně intenzivně, ale samozřejmě na dálku. Teď v rámci home office a Covidu, tak chybí takové to více face to face. Jsou lidé, kteří si neradi zapínají kameru. Je spousta lidí, se kterými jednáme poslední dva roky a asi bych je nepoznala, kdybych je někde potkala. I takováta specifika tam jsou. Pak tady jsou lidé v dalších zemích. Zrušily se služební cesty. Osobní kontakt tomu hodně chybí, ale jsme v kontaktu přes různé nástroje a online hovory neustále.

T: Myslím, že je to hrozně náročné pracovat na home office, že?

R: Já bych neřekla (smích). Nejsem ranní ptáče. K tomu se pak dostaneme, k nějakým slabým stránkám, určitě sebedisciplíny. Ale mě vyhovuje, že vstanu, můžu jít rovnou k počítači. Když toho mám opravdu hodně, teď ještě předávám nějaké věci z bývalé pozice kolegyni, tak dělám v podstatě dvě role. A je to časově náročnější, takže občas se u nějakých callů, které nejsou nutně na kameře, najím. Samozřejmě, jsou kolegové, kteří se holí u hovoru na kameře, ale to jsou takové výjimky (smích). Potom vidíme koupelnu a někoho bez trička (smích). Jedna konkrétní výjimka, ale to tam klidně nemusíme uvádět. Je to pro mě mnohem lepší, protože potom skončí pracovní doba, mám vše za sebou. Zaklapnu počítač a prostě jsem doma. Nemusím už nic řešit.

T: Dobře, jsem ráda, že ti to vyhovuje. Kolik let pracuješ na vedoucích pozicích?

R: Tady čtyři roky, téměř. A v předchozí firmě to byly také čtyři roky. Takže nějakých osm let. Od řízení třeba tříčlenného týmu, to byl takový podpůrný počátek.

T: Teď se přesuneme k tomu, jak se vyvíjely tvé manažerské a lídrovské kompetence. Chtěla bych se zeptat obecně, jak jsi ty kompetence rozvíjela, jak se ti to dařilo?

R: Měla jsem štěstí, že v bývalé firmě, protože jsem pracovala jen ve dvou firmách, tak pro mě je to takové jednodušší (smích). V předchozí firmě byl hodně velký apel právě na leadership. Jak pomoci lidem se rozvíjet. Protože ti, kteří se kolem toho pohybují, vědí, že komu takhle pomůžeme, dáme větší úsilí na začátku, tak to bude nést ovoce. Ti lidé budou samostatnější, schopnější a strašně moc se toho naučí. Ale je potřeba tomu dát čas. Tam byl opravdu velký apel na to, abychom toto uměli. Nás na to školili od začátku. Proto my jsme tam měli kontinuálně každé dva měsíce takové školení. Klidně jsme měli školení, to se mi hrozně líbilo, koncept mezi sebou. Někdo si načetl nějakou zajímavou knížku, nebo studii, nebo něco z praxe, nějaký nový koncept. Pak si na to udělal hodinku, večer jsme si sedli a on nám to odškolil. I takové poměrně pěkné aktivity. Jak to byla menší firma, tam to šlo. Tady více v korporátním světě v rámci druhé firmy, tam se na to úplně nedbá. Teď, teprve po x letech, kdy tam jsem, se začíná mluvit o tom, že bychom dostali nějaké leadership školení. Ten přístup je úplně opačný.

T: Je dobře, že to umíš z té první firmy.

R: Přesně. Druhý velký apel byl, v té první firmě, na typologii osobnosti. Protože prvně člověk musí poznat sebe. Jak funguje, proč tak funguje, proč nějací lidé nám sedí více a někteří méně. Třeba nedokážeme ukázat prstem, proč. Ale to může být tím, že jsou úplně na druhé straně typologického spektra. Musíme nejdříve poznat sebe. Pak budeme poznávat skrze tu typologii i další osoby. Samozřejmě, abychom dostali informaci ke všem lidem, tak ji musíme říci trošku jiným způsobem. Aby ta message byla stejná. I to jsou strašně důležité věci, které jsme se učili v bývalé firmě. Jsem za to ráda, že to umím.

Ale v rámci korporátu se na to úplně neškolí. Kromě top managementu. Tam vím, že mají nějaké leadership mítinky.

T: Je něco, co je pro tebe jednodušší, než bylo na začátku, když jsi začala s touto prací?

R: Asi je to jednodušší, protože mě ta bývalá práce vyškolila v rámci jednání s různými lidmi. Teď najednou, když jsem se náhodou ocitla na pozici, kdy dennodenně řeším něco s exekutivci. Nemám problém, vůbec, s nimi komunikovat. Spousta mých kolegů se bojí něco říci. Nevědí, jak k těm lidem přistoupit. Pro mě je to něco, co jde přirozeně. Právě díky tomu, že jsem si prošla nějakou cestou.

T: Takže hlavně ta komunikace se zlepšila.

R: Určitě.

T: Jakou ve tvé roli lídra hraje přirozený talent pro vedení lidí?

R: Já myslím, že tam je to důležité. K tomu se dostaneme později. Když to člověk má v sobě, tak to přijde, nějak. A je to jednodušší rozvíjet. To je něco, jako když dítě nutí rodiče hrát na piano. A to dítě k tomu skutečně nemá buňky. To dítě se to naučí, drilem a velkým úsilím. Ale nikdy v tom nebude komfortně, bude mu to brát hrozně energie. A bude se muset přemáhat, nějakým způsobem. Samozřejmě bude toho schopné, ale díky tomu, že to bude proti tomu, co je normálně přirozené. Bude mu to brát energii a bude se muset přepínat.

T: V jakých dovednostech leadershipu by ses chtěla dále rozvíjet?

R: V různých oblastech. Strašně dlouho jsem neměla vyloženě kurzy na leadership. Z nějakého důvodu naše firma to dělá jen pro ty nejvyšší manažery. Pro nás normální manažery to úplně nefunguje. Připomenout si nějaké věci, které jsem mohla zapomenout za ty roky. A naučit se cokoliv jiného, co zjistím.

T: Proč se považuješ za lídra a nejen za manažera?

R: Protože se snažím lidi opravdu vést, což znamená, pomoci rozvíjet. Nejen jim zadávat úkoly a kontrolovat, jestli to udělali. Ale opravdu s nimi pracovat, jako s lidmi. Čím lépe lidi vedu a nějak na nich pracuji osobnostně a schopnostmi, tím lépe budou pracovat do budoucna. Nejen pro mě, ale samozřejmě i dále.

T: Ptala jsem se tě už na podobnou věc, ale zeptám se trochu jinak. Myslíš si, že aby člověk mohl být dobrý lídr, skutečně potřebuje mít k tomu předpoklady? Nebo se kdokoliv může naučit být v této práci dobrý?

R: Já si myslím, že s pílí a úsilím se to může naučit každý. Ale je otázka, jestli je to dobře. Tady to má taková specifika, my jsme to hodně řešili na různých kurzech. V rámci projektového managementu ten projekták je na takové blbě pozici, že musí umět komunikovat nahoru na stakeholdery a dolů směrem na vyloženě ajťáky. Pokud člověk neví, jak na ně, tak to může být trošku obtížnější. A pokud ten člověk je přirozeně hodně

introvertní, nebo není to pro něj dobré, sám si raději zaleze. Nerad říká své názory nahlas, protože se bojí, že by někomu mohl přitížit. Tak se to může samozřejmě naučit, ale bude to těžké. A ten člověk ve finále nemusí fungovat úplně dobře. Teď jsme dělali v rámci teambuildingu někdy v listopadu typologické rozdělení našich členů týmu. Jsme všichni na relativně obdobných pozicích, tak jsme byli zvědaví, jaký nám vyjde typologický profil. Bylo to zajímavé, my jsme používali typologii DISC. Což je taková jedna z jednodušších. Takže jsme tam měli v podstatě ty čtyři kvadranty. A bylo strašně zajímavé vidět, že ti opravdu dominantní a částečně analytičtí, částečně inovativní a samozřejmě extrovertní, jsou ti nejschopnější projektáři, které tam máme. Čím více to spektrum šlo vyloženě do té dominance, tak tam byli ti nejvíce arogantní kolegové (smích). Protože to je ta druhá strana mince. Je dobré, když to člověk v sobě má, ale když se na tu pozici dostane v práci, tak mu to vleze do hlavy. Nastane manažerská puberta, začne se chovat jako arogantní pako, když to tak řeknu. Tady je důležité, ti lidé, kteří to v sobě mají, aby měli v sobě pořád tu pokoru. Dnes mi říkal jeden kolega, když se ptal, jestli budu v kanceláři, třeba že bychom se viděli osobně. Říkám, hele nestíhám. Ale večer si můžeme celý tým dát pivo. A on říká, ty jsi první manažer, který s tímto přišel. Nás nikdo nechce tahat takhle ven. Takže umět se přiblížit k těm lidem. A právě ti lidé, kteří v sobě měli hodně té dominance, tak také to není úplně dobré, pokud neumí sami se sebou pracovat a nějak to trošku utlumovat v sobě. A pak ti kolegové, kteří byli na úplně té opačné straně spektra, byli víc senzitivní a částečně taková ta brutální íčka. Mám tam jednu kolegyni a ta je prostě v oblacích. Všechno slíbí, všechno bude skvělé, nic neudělá, nic nedotáhne. Všechno špatně (smích). Ona našťestí neřídí projekty, ale to je přesné íčko. A na těch lidech vidíš, že jsou relativně dobří v řízení projektů, ale často nemají respekt toho týmu. Protože jsou shy, jsou introvertní. Ti, kteří jsou více senzitivní se více podvolují. Když tam narazí na někoho těžkého, ať už je to stakeholder, nebo nějaký člen týmu, mají s tím ohromné problémy. Takže strašně záleží.

T: Nyní se budu ptát na tvé kompetence. Jak se v průběhu času rozvíjela tvá schopnost formování a vedení týmu?

R: Já si myslím, že docela dobře. Ono to šlo hodně postupně. Začínala jsem od toho, že jsem pomáhala vést třeba jednoho člověka. To bylo takové testovací, úplně na začátku. V podstatě jsem stínovala nějakou manažerku. A pak, když zjistili, že to půjde, tak jsem dostala na starosti další lidi. Takto se ten tým rozvíjel. A když jsem přišla sem, tak už to také postupně přibývalo. Teď už je to řízení týmů, které mají třeba sto lidí a jsou třeba v osmi zemích. Ale bylo to hrozně krůček po krůčku.

T: Jak hodnotíš svou schopnost dostatečně a efektivně komunikovat s lidmi týmu?

R: Myslím si, že dobře.

T: Jak hodnotíš svou schopnost seznamovat členy týmu a propojovat je v tom společném cíli?

R: Tohle je něco, co si myslím, že mi jde relativně dobře. Jestli si pamatuješ takovou tu reklamu od connecting people?

T: Ne.

R: To běželo kdysi dávno v televizi. Tak vždy mě lidé znají, Danča, connecting people. Protože jsem zvyklá lidi skutečně propojovat, všude možně. Zvat je. Pokud jdeme někam večer si sednout, tak je pozvat. Třeba i z jiných týmů. Nebo nějaké nováčky, aby se trochu začlenili. Nebo i kolikrát si je odchytnu někde na kafičku, nebo v kanceláři a pozvu jich třeba více. Ti, kteří se neznají, nebo k sobě mají takový divný vztah. A snažím se to trochu urovnávat. Stejně tak s tím společným cílem. Společný cíl je potřeba těm lidem trochu vysvětlovat jinak. Ideálně individuálně na začátku. Protože každý v tom vidí něco jiného, každý se realizuje jinak. Samozřejmě, co je cílem dodávky toho projektu, nebo té strategie, spousta lidí si řekne, co z toho mám já? Co tam bude pro mě? Vždycky musím najít něco, co je tam bude motivovat. A v čem se tam naopak hrozně najdou, aby je to bavilo. A aby chápali, proč to děláme.

T: To je zajímavé. Jak hodnotíš svou schopnost poskytovat týmu poradenství a podporu?

R: Snažím se, kde to jde. Obzvlášť začínajícím lidem. U nás někdo nastoupí a je hozený třeba do něčeho, co už běží. A když to prostředí neznají, tak je potřeba je tam směřovat, případně jim říci, když já mám třeba zkušenosti s něčím, co bylo podobné. Tak říkám, pozor tady na toho člověka v tom Rumunsku. Ten občas nedává pravdivé informace, tak si je prosím tě ověř ještě s tímhle druhým člověkem (smích). A tak podobně.

T: Jak hodnotíš svou schopnost udržovat všechny zapojené do týmové činnosti?

R: Dá se říci, že ano. Hodně společné a různé cally, týmové cally, kde potřebuji, aby oni se sami aktivně začlenili. Obzvlášť zase cally bez kamery, to je vždy nejvíce tricky part. Jak ty lidi dostat do toho, aby měli větší engagement. Takže tam opravdu nahrazovat otázky, říkat, co si o tom myslíš ty, nenavazuje ti to tady na to? Aha, jak ti to navazuje, okay. A už to nějak spojovat.

T: Co se ti z těchto výše uvedených schopností, jako je vedení týmu, propojení jeho členů, komunikace s týmem, udržení zapojení členů týmu a poskytování podpory, co se ti daří nejlépe?

R: Doufám, že relativně všechno, ale asi to spojování.

T: A je něco z těchto kompetencí, co ti dělá potíže?

R: Já se mrknu, jestli mám o tom nějakou poznámku. Já všeobecně mám malou trpělivost s hloupostí. A s nějakou leností, nebo odfláknutou prací. Takže, tady když narazím na to, že někdo tam nefunguje, jak by měl, tak to je něco, co pro mě není příjemné. A pak musím

dělat nějaké vytykáací rozhovory a takové věci, které nejsou příjemné pro ani jednu stranu, ale fungují (smích). A když nefungují, tak si vyžádám nového člověka (smích).

T: Je nějaká z těchto kompetencí, kterou bys chtěla více rozvíjet?

R: Přemýšlím, které tam byly?

T: Vedení týmu, propojení jeho členů, komunikace, udržení zapojení členů týmu a poskytování podpory.

R: Možná trochu větší podpora někde. Ti z typologie, kteří jsou víc eska, ti senzitivní, tak trochu podporovat. Protože oni kolikrát mají nějaký problém doma, nebo s partnerem, nebo něco a strašně se to promítá do práce. Takže i v tomto směru, trochu.

T: Jdeme k další kompetenci, to je flexibilita. Jak se v průběhu času rozvíjela tvá flexibilita

a schopnost situačního vedení?

R: Taky postupně. Zase z mé typologie, já nemám ráda změny, které nevyvolám sama. Je to hrozně debilní to říci takhle, ale (smích) často přijde nějaká velká změna a potřebuji se tomu přizpůsobit. Já ve své povaze toto nemám úplně nejlepší. Je to něco, na čem jsem musela hodně pracovat, abych opravdu byla flexibilnější. Brala to tak, jak to přijde. A hlavně měla dopředu připravená rizika, tam, kde to jde a navigační plán. Samozřejmě, kde to jde. Aby, když se něco přivalí, tak si řeknu, ano, tohle jsem si tady připravovala, co s tím můžu dělat, tak jedeme podle plánu.

T: Jak se rozvíjí tvá schopnost reagovat na nové příležitosti? To je hodně aktuální ve tvém oboru, že?

R: Příležitosti jsou super (smích). Příležitosti mám hrozně ráda, protože z toho může vypadnout nějaký velký posun. Jakýmkoliv směrem. Nové příležitosti jsou obrovsky vítané.

T: Tak na to máš dobrý čich (smích)?

R: (smích) Ale snažíme se, teď mě oslovil s takovou velkou skupinou firem, náš investor. A z jedné podobně velké firmy mě oslovili, protože vědí, že jsem dělala nějaký velký program, strategický rozvoj. A že se k nám chtějí přidat, jako firma. To je taková dobrá příležitost, takže my teď řešíme cenové nabídky a když se k nám přidají, tak teoreticky to můžeme snížit.

T: Mohu se zeptat, v čem jsi v práci tvůrčí?

R: V hodně věcech. Já jsem takový inovativní člověk. Když vidím, že něco nefunguje a vím, jak by to mohlo fungovat lépe, i když by to zase stálo nějaké úsilí (smích), tak já to prostě chci změnit. Když vidím, že je něco neefektivního a vím že takto rychle se to dá (lusknutí prsty). To byl vlastně i důvod, proč jsem šla v té první firmě na vyšší pozici. Nebo, jaký byl impuls, proč mě začali školit na manažerské schopnosti. Protože jsem

přišla a řekla, proč to neděláme takhle? Tady by nám to ušetřilo, tady by to vypadalo lépe, tady to můžeme napojit na toto. A přišla jsem s novými postřehy. Já asi nevydržím být zticha, u nějakých věcí, když vím, že by to mohlo být jinak. A takhle se to stalo x krát. I v této nové firmě, přišla jsem s něčím, nebo mě spíš naštvalo, jak to funguje.

T: (smích)

R: A pak díky tomu se zaváděly třeba nějaké věci přes několik zemí. Díky tomu, že jsem se naštvála, odprezentovala jsem, jak si představuji, že by to mělo vypadat. Co to přinese, za jak dlouho bychom to dodali. Dostala jsem na to prachy a dodali jsme to.

T: To je výborné. Chtěla bych se zeptat, co z těchto schopností, o kterých jsme se bavily, flexibilita, schopnost situačního vedení a inovativní přístup, tak co se ti daří nejlépe?

R: Ten inovativní přístup.

T: Tak to je tvá silná stránka. A je něco, co bys chtěla více vylepšit? Co je trochu obtížnější?

R: Jednak ještě pořád trošku ta flexibilita, ale myslím si, že to se zlepšuje. Jenom, jak to nemám nastavené, tak je to pořád trošičku horší, oproti těm ostatním. Ale co mě dokáže pořád vytočit, tak si říkám proč? Když zjistím, že chci něco zlepšit, nějaký proces. A ti lidé, kteří v rámci toho procesu v nějakých člancích jsou, tak oni jsou ale strašně spokojeni, s tím, že to musí dělat ve třech systémech a ještě papírovat ručně. Taková ti lidé, kteří jsou zvyklí na tu pohodu, nechtějí nic měnit. Ti lidé, kteří občas blokují nějakou tu přirozenou evoluci. Jen z důvodu, že jsou prostě pohodlní.

T: To je to, co tě štve.

R: To je to, co mě brzdí.

T: Rozumím. A něco, co bys chtěla dále rozvíjet z těchto kompetencí?

R: Ale tak vždycky je co zlepšovat, nějak postupně na tom pracovat.

T: Ok, jdeme na další kompetenci. Jak se ti v průběhu času dařilo rozvíjet vytváření strategií a toho, že těch cílů dosáhneš?

R: To jsem měla vždy poměrně dobré, protože jsem strašně tvrdohlavá. Když něco chci, tak si za tím jdu (smích). Moji rodiče to vědí poměrně od malička (smích). Oni mi vždycky říkají, to je blbý nápad, do toho nechod', tudy ne. A já říkám, tohle ale bude fungovat. Vy nevidíte za všechny ty rohy. A (smích) takže já si za nějakými věcmi prostě jdu. Tam postupně byl nějaký proces, ale samozřejmě díky lepším nástrojům. V počítači používám různé nástroje, tak se mi daří třeba dělat více věcí najednou. Být trošku více efektivní a lépe si trackovat, jestli jedu dobrým směrem k dosažení toho cíle, nebo ne. Ty nástroje určitě spíš mi pomohly.

T: To je dobré, děkuji. Jak se ti daří držet se zásad sebedisciplíny?

R: Mám dobrou sebedisciplínu. Ono se říká, že živnost a home office nejsou pro každého. Protože spousta lidí, když je to na nich, tak prokrastinují. A pro mě tohle úplně neexistuje. Navíc, chci mít věci hotové.

T: Jak hodnotíš své sebeřízení?

R: Dobře (smích).

T: (smích) Tenhle by ti mohl vyprávět. How is my self discipline?

P: I have a lot of work on.

R: Okay.

T: Jak hodnotíš své v plánování a tvorbu strategií?

R: To by mohl také vědět přítel. Protože se mi směje, že všechno mám v excelech, nebo v nějakých nástrojích. Ale všechno. Třeba byl lock down, já jsem nemohla do restaurací, tak mám i seznam restaurací, kam chceme postupně jít. I na takové úrovni. Nebo za půl roku přijede jeho maminka, tak zase mám nějaký seznam míst, nějaký časový plán. A já prostě trošku žiji v excelech a plánuji hodně. Ale pak strašně moc stíhám, protože mi to do sebe dobře zapadá. Občas vypadám jako idiot, který všechno má v tabulkách. Ale mně to vyhovuje, ne každému to vyhovuje.

T: To je super, to je velká systematičnost.

R: Jo, určitě (smích).

T: Co se ti z těchto výše uvedených schopností jako je, sebedisciplína, sebeřízení, plánování, tvorba strategií a schopnost dosahovat cílů, co hodnotíš, jako svou nejsilnější stránku?

R: Nevím, nedokážu říci v tomto. Možná to plánování. Ale všechny tyto oblasti jsou pro mě hodně silné, všeobecně. I ty strategie, nejen v rámci firmy. Ale já jsem takový vizionář. Vidím nějakou vizi, chci se tam posunout a teď zase, jak se k tomu dostanu (smích). Takže tyto věci jsou pro mě dobré.

T: Super. Je nějaká z těchto vlastností, kterou chceš ještě více rozvíjet?

R: Jo, tak zase všude je vždycky nějaký prostor. Takže určitě. Tam by byly hrozně fajn nějaké kurzy, které si nejsem jistá, jestli nám firma zařídí. Ale když třeba přijde někdo ještě s něčím lepším. Nebo klidně i lepší nástroje, nepohrdnu něčím takovým (smích).

T: Jak jsi v průběhu tvé práce rozvíjela individuální přístup k zaměstnancům?

R: Individuální přístup pro mě byl těžší disciplína. A to z toho důvodu, že lidé, kteří v rámci typologického spektra mi jsou blíže, tam to jde samo. Naopak ti lidé, kteří jsou na tom opačném konci, tak potřebuji mnohem více empatie, kterou jsem v sobě úplně nutně zakořeněnou neměla. Takže pro mě je tady schopnost té empatie, trošku se těm lidem přiblížit. A když řeším nějaké více osobnější problémy, nebo něco takového, tak je v tom podpořit, nějak mentálně. Tak na tomto jsem musela trošku více pracovat.

T: Jak jsi mluvila o tom spektru, tím myslíš spektrum DISC, o kterém jsi mluvila na začátku?

R: Ať už jakékoliv. Když se vezme MBTIčko, tak to je v podstatě rozšíření. To je víceméně všechno podobně, akorát se na to nahlíží z jiných úhlů.

T: Ve své práci se orientuješ spíše na lidi, nebo na projekty?

R: Na ty úkoly. Já jsem striktně úkolově zaměřená. Což také vím, že není dobře, ale jsou to takové ty dvě roviny. Třeba v tom DISCu konkrétně, tam jsou dvě roviny. Ale je to tak a snažím se na tom pracovat. Koukat vždy i na tu lidskou rovinu. Obzvlášť, když se nám něco semele, potřebuji nutně zadat otázky, udělat to co nejrychleji. Jedná se o to prioritizovat i jiné věci. Zase lidé, kteří nejsou tak hrr, jako jsem já, tak vím, že na ně musím trochu více opatrně. Řešit to s nimi, jestli jim to vyhovuje, jak to uděláme. Aby sami si přišli v podstatě k tomu, jak si to prioritizovat.

T: Snažíš se zjišťovat více o tvých podřízených, třeba z jakého prostředí pochází a hledáš způsoby, které je motivují?

R: Ano, určitě. To je strašně důležité. Už jsem to někde zmiňovala, že potřebujeme najít tu jejich motivaci na danou činnost. Jsou nějaké činnosti, které nejsou úplně záživné. Ale oni za tím musí vidět něco, co je bude naplňovat. Něco, co je bude hnát. A musím zjistit, co to je. Abych jim pak mohla ty věci předávat. Aby fungovali nejen, protože jim říkám, aby fungovali. Ale aby měli trochu sami snahu.

T: To je super. Jak hodnotíš svou schopnost brát ohledy na potřeby podřízených?

R: Snažím se, poměrně dost. Hodně i řešíme, nevím, že někdo se necítí dobře. Nebo cokoliv se může u těch lidí dít. Ale opět, nemám trpělivost, když ti lidé jsou všeobecně neschopní, nebo nespolutracující. Takže tam je to o to obtížnější. Když jsou nespolutracující, to se dá ještě vyřešit. Pokud jsou vyloženě neschopní, tak už se s tím hýbe o něco hůře.

T: (smích)

R: A když jsou blbí, tak o tom nebudu ani mluvit (smích). Ale takových moc nemáme.

T: Jak hodnotíš svou schopnost diagnostikovat úroveň rozvoje lidí s kterými pracuješ?

R: Toto je pro mě hodně důležité. Byla jsem zvyklá v bývalé firmě, že když jsme měli nějaké pohovory s lidmi do týmu, součást řízení byly typologické profily. Tam už jsme věděli na základě základní typologie, kde ten člověk může mít v rámci té práce slabší stránky. A to byly kromě těch hard skillových, ty soft skillové, na které jsme věděli, že se musíme zaměřit primárně. Protože jinak to pro ně prostě bude obtížné, ačkoliv o tu práci stojí. Tady snažím se mít podobný přístup, ale díky tomu, že se to úplně nedělá, tak při nějakém hiringu si to musím v podstatě zjistit sama. A samozřejmě po několika

mítincích už vím, co přesně komu kde dělá problémy, kde je musím trošku více popohnat. Nebo chvíli vést za ručičku, aby se to naučili.

T: Vnímají tě tvoji podřízení jako empatickou a orientovanou na lidi?

R: Mě přijde, že ano. A více, než já sama jsem (smích). Nevím jak, ale pár lidí mi to říkalo. Že jim přijde, že jsem hodně orientovaná na lidi. Tak si říkám, okay, možná se to tak časem zlepšilo. Ale já si tak stále nepřijdu.

T: Tak to jsou dobré zprávy (smích). Co z těchto výše uvedených schopností, individuální přístup, orientace na lidi, brání ohledu na jejich potřeby, přizpůsobení stylu vedení, empatie, projevení osobního zájmu, co je z toho tvá nejsilnější stránka, co se ti nejvíce daří?

R: Spíše individuální přístup v tom vedení. To bych řekla, že je asi nejsilnější.

T: Je nějaká z těchto schopností, ve které by ses chtěla dále rozvíjet?

R: Ano, určitě v těch všech ostatních. Nebo dá se říci, ve všech (smích). Pro mě je toto nejslabší oblast, takže...

T: Jasně.

R: Tam je pořád potřeba na sobě pracovat.

T: Dobrá, děkuji. A máme zde poslední. Jak se v průběhu času rozvíjela tvá resilience a schopnost řešení problémů?

R: Tam si myslím, že to byl také postupný průběh. Protože mě nevádí, když nastane nějaký problém, nebo něco. Mě přijde hrozně divné, když mám nějaký projekt a vše běží.

T: (smích)

R: To mám takový dojem, že jsme něco zapomněli v projektu. Mě nevádí, když se tam občas něco stane, trošku se to změní, nebo se děje nějaká akce a podobně. Ale ta odolnost je tam hrozně důležitá, hlavně to, aby si to člověk netahal domů. Co nejvíce. Obzvláště v době home officů je to trošku na hraně. A kolikrát lidé, kteří mají děti, tak vím, že ráno vstanou k dětem, pak chvíli pracují, když je rozvezou do škol, do školek. Pak zase ty děti musí někde vyzvedávat. Takže zase třeba od tří hodin nepracují. A pak si k tomu sednou někdy až pozdě večer. Nepřijde mi, že to je zdravé pro toho člověka. Že si ty věci pak může tahat, protože to má tak hrozně proložené. Ta odolnost, umět vypnout v rámci práce, je strašně důležitá.

T: Dobře, děkuji. A jak tobě se daří vyrovnávat s tímto tlakem, který v práci máš? Určitě je ho hodně.

R: No snažím se moc to nedávat příteli. Ale on samozřejmě vidí, že když mám náročný den, tak to není tak, že bych byla smutná, nebo našťvaná, nebo něco. Ale přítel vždy říká, že má buď hrozně chytrou přítelkyni, nebo hrozně hloupou. Protože můj mozek pak jde do takového stand by modu. Že mi pak vypne. A potřebuji chvíli nepřemýšlet. A pak

přesně, jsem ta hloupá přítelkyně, které IQ klesne na půlku (smích) a jede na autopilota (smích). Než se zase nastartuji.

T: Jasně. Rozumím, je to způsob, jak člověk se s tím tlakem vyrovnáváš. Vypneš a odpočíváš, než se opět zregeneruješ.

R: Přesně tak. Potřebuji být sama a mrknu se na nějaká videa na youtube. A překvapivě videa, která jsou hodně informativní, nebo dokumenty. Z nějakého důvodu, ačkoliv to jsou dodatečné informace, tak mi to pomáhá se restartovat.

T: Jak hodnotíš svou schopnost dávat dobrý výkon, i když jsi pod tlakem?

R: Hodně poznámek. A dobré plánování. Třeba dnes jsem věděla, že mám deset callů po sobě v podstatě bez přestávek. Tak včera jsem si ke každému připravila notičky, co s kým, kde co visí. Na koho musím takto, ta koho takto. A to ke každému callu. Takže když jsem potom přepínala z jednoho na druhý bez pauzy, tak jsem jen překlapávala ty poznámky a všechno jsem již měla.

T: Jak prožíváš stresující situace?

R: Docela dobře. Jak někteří lidé mají výkyvy, tak já výkyvy nemám. Já se občas vypnu. Nebo ten mozek prostě vypne. Ale nemám vyloženě výkyvy (smích).

T: Tak to je dobře (smích).

R: On, off a to je všechno (smích).

T: A jak se ti daří nepřenášet problémy ze zaměstnání do soukromého života?

R: Chci říci takové vtipné historky z natáčení, takové věci, kterým se zasmějeme. A jinak je to opravdu tak, že když mám těžší pracovní den, tak se potom najím, vyvalím se na gauč, na něco se mrknu. A občas si dám šlofička, což je taky hrozně dobré, třeba na hodinku. A pak jsem zregenerovaná. A díky tomu nic nepřenáším vedle. Protože potřebuji nějaký ten svůj časový limit, po té práci. Abych byla sama se sebou. A pak můžu být opět úplně v pohodě v osobním životě.

T: Jak se ti daří tvé chování ve vypjatých situacích? Máš nějaké projevy stresu, nebo to všechno zvládáš?

R: Myslím si, že to docela zvládám v těch stresovějších. Naopak je hrozně zajímavé, sledovat, když my se v rámci těch exekutivních mítinků dostaneme do něčeho, když na sebe generální různých zemí začnou rvát. A já pak potřebuji se strašně moc hlídat, abych se nesmála, ještě když je zapnutá kamera. To je asi můj největší problém.

T: (smích)

R: (smích) Občas ty situace jsou, že už si klepeš na hlavu, proč to řešíme. Už je to opravdu nějaká blbost totální, nebo něco, co se dá řešit rozumně a bez konfliktů. Takže můj největší problém v rámci toho je, nezačít se smát na kameru (smích).

T: (smích) Tak to jsou dobré problémy. Co se ti z těchto vlastností, které jsme rozebíraly, resilience, práce pod tlakem, podávání dobrého výkonu ve stresu, emoční odolnost a schopnost odpočívat, co je tvá nejsilnější stránka?

R: Já si myslím, že ta odolnost. Že prostě nemám ty výkyvy.

T: Super, děkuji. A něco, so je slabší stránka, nebo co bys chtěla více rozvíjet?

R: Občas schopnost vypnout v tom smyslu, že občas ten mozek jede dál, šrotuje. Nestává se mi to moc často, výjimečně. Nebo se mi to pak promítne do snu. Pracuji ve snu, protože vím, že někde něco je potřeba něco dořešit. Občas se mi stane, že na něco dobrého přijdu v tom snu. Ale není to podle mě dobré, že ta hlava evidentně jede dál. Třeba jsem se cítila, že vypnu, ale to podvědomí nějak prostě pracuje.

T: Dobře, děkuji moc. To byla hlavní část. Teď se podíváme na ty osobní charakteristiky. Považuješ se za extroverta, nebo za introverta?

R: Extrovert, ale mám své asociální chvílky.

T: V čem se projevuje ta tvá extroverze a občas introverze?

R: Tak extrovert, já se ráda bavím s lidmi. Když jdu do společnosti, tak já jsem ten, kdo mluví. Nejsem ta, která sedí spíš v koutě, ze začátku a rozkukává se. Ale aktivně se zapojuji do hovorů, nebo sleduji lidi, když něco vidím. Jsem hodně extrovertní v tomto. Ale ty introvertní chvílky. Potřebuji občas vypnout od těch lidí. I to, že si jsem na home officu sama, nebo jen s přítelem. Dvacet čtyři sedm. Jak pořád mám call za callem, a mám tam přes nějaké tooly spoustu jiných lidí. Občas i tak se mé sociální naplnění přeplní a pak potřebuji vypnout, potřebuji tam mít nějakou mezeru. Občas je pro mě třeba těžké, mít několik sociálních večerů za sebou. Třeba se necítím komfortně, že třeba tři dny po sobě bych měla jít někam do společnosti. Nebo na večeri, na párty a tak podobně. Potřebuji tam mít mezi tím nějaké pauzy a mít čas jen na sebe.

T: Podle toho tě hodnotím spíše jako extroverta, který někdy si potřebuje od těch lidí už odpočinout (smích).

R: (smích) Kamarádi, kteří chodí na takové ty koncerty, kde jsou tisíce lidí a mají tričko I hate people (smích).

T: (smích) Máš potřebu být hodně aktivní a zapojená do vnějších aktivit, když jsi ve společnosti?

R: Ano. To je to, že mám ráda informace. A když už jdu ven, tak mě hrozně fascinuje, třeba jak žijí mí přátelé. Mám takové zvláštní příběhy u svých kamarádů a je to pro mě strašně poutavé. Nesleduji televizi, takže je strašně zajímavé se sejit.

T: Když trávíš delší dobu na nějaké společenské akci, tak tě ta společnost lidí spíše nabíjí, nebo vyčerpává?

R: Záleží, jestli jsem předtím sociálně odpočatá, nebo ne.

T: Další vlastnost, zda ráda zkusíš nové věci, nebo jsi spíše konzervativní?

R: Dobrá otázka. Já jsem trošku konzerva, typu, mám své oblíbené restaurace a vždy tam jdu na stejné jídlo (smích). Což je extrémně konzervativní. Ale na druhou stranu ráda zkusím nové věci, ale myslím, že si nejdříve musím sama v sobě srovnat. A teprve pak se na to cítím je zkusit. Takže pohodlnější pro mě je, zůstat v nějaké té konzervě. Nebo naopak, když sama s něčím přijdu, tak samozřejmě jsem do toho hrr. Ale pokud mi někdo říká, zkus toto, oproti tomu, co si dáváš vždycky. Tak já si to musím sama srovnat se sebou.

T: To je zajímavé. Takže když tu novou věcí iniciuješ ty, tak tě to baví. Ale když někdo jiný to iniciuje, tak to už není pro tebe tak jednoduché.

R: To je těmi změnami. Já mám ráda změny, které vyvolám. Ale ty změny, které přijdou zvenku, tak se s nimi samozřejmě musím vyrovnat a docela se mi to daří. Ale musím na sobě v tomto pracovat.

T: Jak na tebe působí konverzace o abstraktních tématech?

R: Ztráta času. Mám kamarády filozofy. Pokud oni se opijí, řeší filozofická témata, tak já vstávám od stolu. Protože už opravdu na to nemám energii. Mám ráda, když činy a konverzace někam směřují. Protože tyto abstraktní témata jsou neuchopitelná. A díky tomu, že nemám moc volného času, tak mě přijde, ztrácím tady nad tím čas. A nic se nehýbe, je to jenom taková diskuse v oblacích.

T: Takže vždycky tam musíš vidět ten účel.

R: Přesně.

T: Rozumím (smích). Jakou roli ve tvém životě hraje kreativita?

R: Velkou. Určitě velkou. Ráda bych na to měla více času, na nějaké kreativní činnosti. Ale pořád je to pro mě srdcovka.

T: Považuješ se za pragmatického člověka? A v čem jsi pragmatická?

R: Řekla bych ve všem (smích). Kdo mě zná, tak vždy říká, ty jsi pragmatická. Ve všem, vždycky, se vším.

T: Rozhoduješ se spíše intuitivně, nebo na základě tvrdých dat?

R: Tak i tak. Pro mě jsou nejdůležitější tvrdá data. Ty potřebuji vědět jako první. A potom, ještě na co se koukám, tak je takový ten gut feeling, intuice. Říká se, intuice je v podstatě jen nějaká povědomá analýza. Gut feeling je výsledek té podvědomé analýzy, kterou si neuvědomuješ vědomě. Ale jenom cítíš, že to nějak může být. Takže pro mě je to analýza těch tvrdých dat a potom ten gut feeling.

T: Jak bys ohodnotila svou schopnost plnění povinností?

R: Myslím, že dobré (smích).

T: Myslím si, že znám odpověď, ale zeptám se tě. Považuješ za důležité neustále zlepšovat svou efektivitu?

R: Já nevím, jestli jsem nedosáhla už maxima teď s tím home officem. S pracovní efektivitou. Je to i díky tomu, že jsem teď na dvou pozicích dočasně. Ale často dělám tři věci najednou. Mám nějaký hovor, do toho řeším chat a email. A do toho většinou vytvářím nějakou prezentaci, nebo něco v excelu na jiné mítinky. Což už je na mě moc velký multitasking a myslím si, že to není dobře. A že už je to maximum mé efektivity. A dál už se v tomto více zlepšovat nechci (smích).

T: (smích) Z jakého důvodu se považuješ za ambiciózního člověka?

R: Já si stanovuji vždy relativně vysoké cíle. Protože u mě platí takovéto, stojatá voda hnije. Já nevydržím dlouho na jednom místě. Nevydržím, když věci jsou, tak jak jsou. A chci se vždycky někam posouvat a rozvíjet. Proto hltám i ty nové informace. Já se chci hrozně moc dozvědět o všech možných tématech. Protože pak mám pocit, že stagnuji a že stojím. Tak i nějaké ty ambiciózní cíle. To je také zpětná vazba, která na mě byla, že jsem ohromně ambiciózní. Nakládám si vysoké cíle, snažím se za nimi jít. Je to pro mě nějaká přirozenost. Ale nejen v práci, i v soukromém životě.

T: Jak často prokrastinuješ?

R: Já na to nemám úplně čas (smích). Ale přemýšlím, kdy jsem naposledy prokrastinovala. Už je to strašně dlouho (smích).

T: To je hodně dobrá úroveň organizace (smích).

R: Nic proti tomu, občas fajn. Ale když víš, že máš tolik věcí, nemáš kdy.

T: Preferuješ spíše systematické plánování, nebo se rozhoduješ raději spontánně?

R: Asi znáš odpověď už teď (smích).

T: Ano (smích).

R: Občas se snažím vyjít z takové té komfortní zóny. Což je to plánování, neustálé, a zkusit opravdu něco spontánního. Jakž takž se to daří. Víím, že to je pro mě něco, kde občas si ráda vystoupím ven z toho svého pohodlíčka. Pak se trošku posouvám v něčem jiném.

T: Vysvětli, zda je pro tebe důležitá sebedisciplína?

R: Protože bez toho bych nedosáhla svých cílů.

T: Dobře. Teď jdeme na přívětivost vůči druhým. Jak bys ji ohodnotila u sebe?

R: Myslím, že jsem hodně přívětivá. A snažím se i pomáhat lidem, kde to jde, pokud vidím nějakou situaci. My třeba s přítelem se na tom docela shodneme. On je také takový, že i když má u sebe pár korun navíc. A někdo po něm chce něco na ulici, tak mu dá. A tohle máme společné. Pak se snažíme pomoci, když vidíme, že někdo někde bloudí. Oslovíme ho, nechcete navést, nebo něco? Někomu chybí pětikačka v marketu, tak

samozřejmě pomůžeme. A myslím, si že je dobré toto dělat. A mít nějakou pokoru. Věřím, nebo doufám, že nějaká karma existuje. A myslím si, že je dobré, chovat se dobře.

T: V každodenním životě pomáháš druhým? Teď jsem to slyšela (smích).

R: Pokud je příležitost. Druhá strana mince je to, že jsem byla hodně zavřená doma. Ale ano. Podařilo se mi zajistit kamarádce hypotéku před tím, než vyletěly sazby. Protože jsem jí do toho v podstatě dokopala. Říkám, rozhodněte se, nebo budete mít sedm procent.

T: Vytváříš harmonii v sociálních vztazích?

R: Určitě ano. To si myslím, že se mi daří. Celkově, to spektrum mých kamarádů je takových hodně zvláštních lidí. Každý je trošičku jiný, každý s nějakým jiným příběhem. A vše spojit do jednoho, nebo do nějaké podařené akce, kdy se vidíme, pak je to strašně zajímavé. A je to hrozná zábava. A kolikrát ty lidi spojíme, že ani nevíme, že tady ten má nějaký koníček a ten druhý dělá něco podobného. A na základě toho se z nich stanou dobří přátelé. Třeba spolu chodí za sportem, nebo dělají nějaké jiné aktivity. Nebo si i pomáhají v podnikání. Což je hodně důležité.

T: Považuješ se spíše za důvěřivou, nebo nedůvěřivou při jednání s lidmi?

R: Nedůvěřivou, určitě. Na začátku pro mě je lepší nedůvěřovat. Nejdříve prověřit. A potom může nastat důvěra. Držím si mnohem širší mantinely. Potom, jakmile už ta spolupráce nějak funguje, to je jedno, jestli je to v práci, nebo mimo. Tak ty mantinely už se mohou rozšiřovat. Na druhou stranu, když vím, že ta spolupráce fungovala strašně dlouho dobře a teď najednou něco neklape, tak vím, že je to pravděpodobně problém doma, u toho člověka. Nebo, že něco se děje ještě na nějaké jiné úrovni, protože vždy to fungovalo dobře. Takže i pro mě je toto důležité zjišťovat.

T: Jasně. Pozoruji, že jsi hodně racionální člověk. Důvěřivá jsi, ale nesmí to být iracionální. Napřed se přesvědčíš.

R: Přesně. V každém stavu se musí vybudovat důvěra.

T: Jak intenzivně prožíváš negativní emoce?

R: Já jich moc nemám (smích). Mám on, off a to je u mě všechno (smích).

T: Super (smích). Jak často reaguješ podrážděně?

R: Málodky. On je za to rád, tady vedle (hovoří o svém příteli). Když jsem hladová, tak to se mnou nechce mít nikdo nic společného (smích).

T: Kolik času přibližně potřebujete trávit každý den o samotě? Může to být určitý časový údaj. Stačí pouze takto.

R: Určitě nějakou dobu ano (smích). Tipla bych, že tak alespoň dvě hodiny, úplně sama.

T: Jak se cítíš v neznámých situacích?

R: Jsem hodně velká konzerva. Díky své povaze si udělám strašně moc různých krizových a mitigačních plánů. Pak vytahuji ze šuplíku, takzvaně. Tak není to má přirozenost, cítit se dobře. A snažím se na tom pracovat, protože to je také občas důležité.

T: Jaký máš vztah ke společenským konvencím?

R: Záleží asi, o jaké konvence se jedná. Všeobecně si myslím, že je dobré dodržovat takové ty základní. Chovat se dobře, jít oblečený, tak jak člověk má na určité typy událostí. Něco může být trochu neformálního, ale nesnáším lidi v divadle, nebo v opeře, když mají džíny, nebo kraťasy. To úplně není ono. Ale nemyslím si, že bude nutné v dnešní době dodržovat úplně všechno.

T: Tak se považuješ za takový střed? Nebo se považuješ za spíše konvenčního člověka?

R: Záleží, jak na co. Těžko říci.

T: Popiš, zda jsi ochotna v každodenních drobnostech slevit ze svých zájmů ve prospěch druhého a uveď příklad takové situace.

R: Určitě ano. Ono se to pak dostává i do soukromých vztahů. Ale ano, je to tak. Třeba teď řeším na projektu, že potřebuji jednoho hrozně vyčerpaného technického admina. Víím, že toho má hodně. Víím, že se stará o něco, co já docela dobře znám. Tak abych mu trochu ulevila, tak vystupuji ze své pozice a dělám ty věci opravdu handsome. Aby on měl té práce méně a mě to nevadí dělat. Protože, když už tu znalost mám, tak jsem ráda, že to mohu posunout trochu i sama.

T: Jasně (smích). Pokud se snadno nahněváš, popiš v jakých situacích se to stává?

R: Dobře, tak za předpokladu, že jsem hladová a unavená. A přítel dělá nějakou kravinu, typu, že si rozlije do drahého počítače pití. Občas vyletím. Jsem schopna pracovat sama se sebou, že nevyletím, jako první reakci, co bych asi normálně udělala. Chvilí neřeknu nic a čekám, než se to vstřebá na druhé straně. A pak nějakým pomalejším rozhovorem se to snažíme spíš trochu konstruktivně řešit, než, že bych vylítla. Ve vztahu je to strašně fajn, když to funguje na obou stranách. Že ti lidé nevylítávají kvůli něčemu, co si myslí, že je takhle. A ono je to jinak, jenže si něco neřekli a pak vyletěli. A tohle je přesně něco, na co si myslím, že potřebuje fungovat dobrá komunikace.

T: To je super. Takže ty se sice nazlobíš, ale počkáš až zchladneš a řešíš to v klidu.

R: Ano, ano. Když vidím, že to nemá cenu (smích).

T: Jak často jsi smutná? A jak často máš obavy?

R: Tak obavy jsou vždycky nějaké. Pokud se něco fakt neděje zásadního v životě, tak smutná vyloženě nejsem. A tak obavy jsou, je divná doba teďka. Nevíme moc, co bude. Děly se tady hodně podivné věci. Více podivné, než standardně (smích). Šedé eminence a podobně, to tady bylo vždy. Ale občas to vystrkuje různky více. Takže to jsou nějaké mé

obavy. Ale zase pro mě je to takové... Proč na to myslet? Proč si tím kazit den, když já s tím nic neudělám?

T: Ano. Takže ti moc děkuji za super rozhovor, moc mi to pomohlo (smích).

R: Ano? Jsi si jistá?

T: Jsem si jistá. Moc děkuji.

Rozhovor 3: Jaroslav

Datum pořízení záznamu: 18.05.2022

Místo pořízení záznamu: Místo bydliště respondenta

Délka záznamu: 58 minut

T: Ahoj, Jardo. Děkuji, že sis udělal na mě čas. Budeme nahrávat rozhovor pro studijní účely, který použiji do své bakalářské práce. Budu se tě ptát na tvou práci lídra. Zeptám se, souhlasíš s tím, že rozhovor budeme nahrávat?

R: Ahoj. Určitě, není problém. Můžeme nahrávat v plném rozsahu.

T: Tak to je skvělé, děkuji. Jaký máš dnes den?

R: Docela to jde. Dnes mám trénink, takže v pohodě. Nevím, co bych k tomu ještě řekl. Čeká mě diplomka, docela to dnes šlo v práci. Docela jsem spokojený.

T: Jaký je tvůj věk?

R: Je mi čtyřicet let.

T: Jaké je tvé nejvyšší dosažené vzdělání?

R: Mé nejvyšší dosažené vzdělání. Jsem bakalář a právě dokončuji diplomku na magistra. V mém věku možná trošku později, než někdo jiný. Každopádně mi chybí ta magisterská státnice.

T: Absolvoval jsi nějaké další kurzy?

R: Jestli se počítají kurzy programování, těch mám zhruba tak patnáct, nebo šestnáct. Různého typu, z Rka, z Pythonu, z SQLka. Ve firmě, kde pracuji, mi poskytují školení, co se týká leadershipu, stress managementu, komunikace a tak dále.

T: V jakém oboru pracuješ?

R: Je to datová analýza, hlavně. Statistika a matematika.

T: Jak vypadá tvůj běžný pracovní den?

R: Běžný pracovní den. To znamená, když jdu do práce. Úplně každý den do práce nechodím. Ale chodím tam jen částečně. Dělám na home office, často. Když jsem pracoval v Budějovicích, to bylo zhruba tak tři roky dozadu... Tak jsem chodil na plný úvazek do práce. Teď to kombinuji se školou. Běžný den je takový, že ráno vstanu,

zastavím se v práci, tam se dějí běžné pracovní věci. K tomu bych asi nic nedodával. Nebo, jestli tě něco zajímá, tak se ptej.

T: Jak bys například popsal svou práci někomu, kdo o ní nic neví?

R: Vzhledem k tomu, že v KPMG pracuji na pozici datového analytika, respektive člověka, který analyzuje business data. A řeším tu jeden projekt, který je docela obtížné specifikovat. Navíc jsem k tomu zavázaný NDÁčkem. To znamená, smlouvou o zachování mlčenlivosti. Každopádně spolupracujeme na tom, je to velký projekt v hodnotě několik stovek milionů korun. Já pracuji na logickém datovém modelu, který se týká zpracování dat a jejich přesunu mezi dvěma společnostmi. Respektive jednou společností a vícero dalších systémů. A to je takový multistandard.

T: To je zajímavé. Kolik lidí v práci řídíš?

R: Záleží, jaký projekt budeš mít na mysli. Je to většinou okolo tří až osmi lidí. Jestli někdo pracuje na nějakém projektu, tak řídí třeba i celý tým další firmy. Tak těch lidí může být klidně i patnáct. A co se týká volnočasových aktivit nebo mých zájmů, mým koníčkem je Aikido. Tam vedu docela velký oddíl, což je asi čtyřicet lidí.

T: Kolik let jsi dohromady strávil ve vedoucí pozici?

R: Co se týká práce, tak to jsou v současné pozici zhruba čtyři roky. A v koníčcích je to minimálně osm až deset let, přibližně.

T: Jak se v průběhu času dařilo rozvíjet tvé schopnosti a kompetence vést druhé lidi?

R: Co se týká práce, tam to bylo úplně přirozené. Tím, že jsem studoval poměrně zajímavý obor, datová analytika. Ze začátku, když jsem byl v Českých Budějovicích, nejprve na stáži a potom zaměstnan, tak jsem řídil kompletní celou správu dat a všechny lidi, kteří nějakým způsobem do toho přispívali. Nebylo to tak, že bych vedl oddělení, protože tam žádné oddělení oficiálně neexistovalo. Ale nějak jsem řídil celým způsobem data a tok dat. Celý datový cyklus od sběru dat, až po jejich archivaci. Co se potom týče volnočasových aktivit, od té doby, kdy jsem začal chodit do oddílu, tak jsem postupně rostl a rostl. Až jsem jeden den začal vyučovat. Když jsem začal vyučovat, pak jsem začal učit častěji. A skončilo to tak, že učím téměř pořád. Vedu celý oddíl Aikida. V manažerské práci už to šlo nějak přirozeně. Prostě, už jsem věděl jak na to.

T: Takže ty ten tým už vedeš dlouho. Mohl bys popsat, co ti k rozvoji dovedností lídra přesně pomohlo?

R: Pomohlo mi, že jsem se vedení lidí v podstatě věnoval od malička. Už jako malý jsem dostával různé zodpovědnosti. Tím, že jsem chodil do oddílů, tam jsme vedli také týmy lidí. A čím byl člověk starší, tím více dostával těch mladších lidí a dětí na starost. Pak mi to velmi dobře fungovalo i co se týká mých koníčků na Aikidu. Pak se to přirozeně přeneslo do toho pracovního prostředí, protože jsem se naučil komunikaci s lidmi. Občas

funguje, když člověk umí někomu něco vysvětlit polopatě, jako dítěti. Ne, že by to každý bral, ale v podstatě to často může fungovat.

T: Jakou roli ve tvé úspěšnosti lídra hraje přirozený talent?

R: Nevím. Asi to člověk do určité míry musí mít nějakým způsobem dáno do vínku. Takže, asi docela velkou. Nevím, jak bych to přesně specifikoval. Myslím, že velký vliv na to měli taky rodiče. Tím způsobem, jakým jsem byl vychovaný. Protože u nás, vysokou školu má v podstatě každý v rodině. A teď se nad tím musím trochu zamyslet. Ano, přirozeně jsme měli takový ten tah na branku. Nějakou vizi kariéry. Cílů, jakých bychom měli dosáhnout. Vzhledem k tomu, že maminka byla stavební ředitelkou a tatínek také, tak jsme měli i z hlediska rodiny i nějaké předpoklady. Já jsem nějakým způsobem byl veden a viděl jsem jejich příklad.

T: Proč myslíš, že jsi lídr a ne jen klasický manažer?

R: Protože je to pro mě přirozená záležitost a docela mě to baví. Vlastně to dělám už od malička. Možná mám dar od přírody, že mě lidé nějakým způsobem respektují. A lidé v mém týmu jsou spokojení, protože mají pocit, že ta práce má pro ně smysl. Vždy se snažím, aby lidé viděli výsledky své práce a mohli být na to pyšní. Snažím se je pochválit, v případě, že udělají něco dobře. Když jejich práce není vidět, tak jim zadávám testování nových programů a to je hodně důležitá součást našich aktivit.

T: Rozumím. V kterých dovednostech leadershipu bys ses chtěl dále rozvíjet?

R: Rozhodně, když se nad tím zamyslím, abych se dokázal vcítit do lidí. Porozumět jim, mít nějakou empatii. Protože to vždy nedokážu odhadnout. Je hodně různých lidských psychologíí a jak se říká, podle sebe soudím tebe. To si myslím, že je můj problém, zlepšit se v té empatii. A za druhé... možná to není úplně problém, ale říkám na rovinu, co si myslím. To také nemusí mnoho lidí přijmout vždy pozitivně. Na druhou stranu, s lidmi, se kterými se dohodnu, tak vím, že to bude fungovat. A jsme společně produktivní. Takže to jsou ty soft skills. Ty hard skills, myslím, že jsou dané tím, co jsem studoval.

T: Tak ta komunikace je někdy náročná?

R: Komunikace není nikdy náročná, komunikace může být vždy náročná. Závisí na tom, koho má člověk před sebou. Sto lidí má sto názorů na stejnou věc. Jelikož si nemohu dovolit, aby se mi tým rozpadnul, tak samozřejmě na ně musím být i hodný. Kromě toho, že jim něco direktivně nařizují. Ono se také říká, že matematici jsou jako francouzi. Něco jim řekneš a každý si to vyloží po svém, jo. A to platí i pro programátory. Například, dohodnout se s PR oddělením. Co chtějí, jak má program vypadat, když oni sami to nedělají a nerozumí tomu. Nebo jakým způsobem má probíhat analýza a jaké extrémny se ze statistik mají vylučovat.

T: Myslíš si, že k tomu, aby lidé byli úspěšnými lidry musí mít lidé vrozené předpoklady? Nebo se dovednostem ve vedení lidí může naučit kdokoliv?

R: Já si myslím, že určitě. Vrozené předpoklady hrají roli. Tak si myslím, že nejlepší je kombinace obojího, co zmiňuješ. Jakmile má nějaké předpoklady a dále je rozvíjí. Nebo bez toho, aniž před tím někdo vedl, nebo se učil vést, tak asi člověk nebude úplně schopen, někoho efektivně vést. Pokud už nebude mít nějakou zkušenost z minulosti. Chybami se člověk učí, zkrátka.

T: Jak jsi v průběhu času rozvíjel svou schopnost formování a vedení týmu?

R: Mě připadá, že se trošku opakujeme. Dobře, ještě to znovu zopakují. Tím, že jsem byl schopen už jako dítě figurovat v rámci nějakých týmů. Třeba v oddílu, nebo právě na Aikidu. Tak jsem postupně měl větší a větší možnosti vést také větší týmy a organizovat složitější akce. Nějak přirozeně se člověk postupně vyvíjel. Učil se z chyb. A tím, že jsem dominantní typ, tak si myslím, že jsem si tu cestičku probojoval.

T: Jak hodnotíš svou schopnost dostatečně a efektivně komunikovat s týmem?

R: Já myslím, že jsem docela dobrý. Samozřejmě člověk může být lepší. Efektivní jsem určitě, protože má práce přináší výsledky. Otázka je, jestli ne až příliš. Na druhé straně, jak jsem říkal, s těmi ajťáky je to někdy náročné.

T: Jak hodnotíš svou schopnost poskytovat týmu poradenství a podporu?

R: Myslím, že když někdo vykonává dobrou práci, tak mu dokážu poskytnout maximální podporu a pomoci mu, když potřebuje. Vážím si lidí, kteří nejsou líní, kteří něco dělají a něco dokážou. Flákače opravdu rád nemám. Flákači to mají se mnou špatné.

T: Jak hodnotíš svou schopnost udržovat všechny členy zapojené do týmové činnosti?

R: To je otázka. Pokud bych měl velký problém někoho udržet zapojeného maximálně, tak bych uvažoval, jestli v tom týmu vůbec má být. Samozřejmě, potom se to propočítává z hlediska peněz, pracovně v rámci firmy. Pokud ten člověk v týmu není produktivní a nepřináší přidanou hodnotu, tak není důvod, aby byl součástí toho týmu. Rozhodně to není nic osobního proti tomu člověku. Samozřejmě, pokud se jedná třeba o Aikido, tak takovému členu je potřeba dát alespoň nějakou podporu. Aby se necítil úplně ztracený. Tak se to hodně liší, podle zájmového a byznysového prostředí.

T: Teď můžeme shrnout všechny kompetence ve vedení týmů. Co se ti z výše uvedených schopností, vedení týmu, propojení jeho členů, komunikace s týmem, udržení zapojení členů týmu a poskytování podpory poradenství, daří nejlépe? A co je tvá nejsilnější stránka?

R: Já si myslím, že má nejsilnější stránka určitě bude to, že dokážu nastavit směr. Vést lidi, motivovat je. A ten největší problém je asi v komunikaci. Člověk se nedokáže úplně

dostat do hlavy každého a číst mu mysl. A jelikož jsem hodně přímý člověk, tak ne každý to dokáže vydýchat.

T: Můžeme přejít k dalším kompetencím. Jak jsi v průběhu času rozvíjel svou flexibilitu a schopnost situačního vedení?

R: Stejně, jako vše ostatní od počátku. Když jsem začal vést nějaký tým, čím složitější úkoly jsme řešili, tím více se ty schopnosti rozvíjely. Protože jsem neustále narážel na problémy a nějak jsem je musel řešit, tím jsem se naučil ty problémy řešit. Takto se člověk přirozeně posouvá a rozvíjí. Může to být pro někoho v reálné praxi samozřejmě těžké. Ale to je ta nejlepší škola. Pokud nikdo předtím tým nevedl a dostane se do vedoucí pozice, kde má o něčem rozhodovat a mít za něco plnou zodpovědnost. To je asi problém, že hodně lidí se dnes bojí přijmout zodpovědnost. Já se tomu vůbec nedivím, ale já si tu zodpovědnost nebojím vzít.

T: Jaký máš přístup k inovacím ve vašem podniku? Považuješ se za inovativního člověka?

R: Asi by záleželo o jaké inovace se jedná. Jestli se jedná o způsob vedení, nebo o hardwarové vybavení, nebo nejnovější softwarové technologie... to potom záleží.

T: Například, pokud se snažíš vylepšovat nějaké systémy. Inovace může být jakékoliv vylepšení v té vaší práci.

R: Chápu. Mám rád věci, které fungují. Ale myslím si, že občas rád lidi docela překvapím. V současné době je inovace naprosto nezbytná, protože se všechno neustále rozvíjí. Člověk nemůže zůstat pozadu. Je důležité si uvědomit, že konkurence je velká. Kdo má nejnovější technologie, tak v dnešní době vydělává nejvíce peněz. Nemluvím pouze o hardwarovém vybavení. V současné době nám pomáhá úplně nejvíce vývoj neuronových sítí. To znamená, že se počítač učí na vzorcích dat najít nějaké korelace. A potom to přenést na větší objem dat. Je to bohužel věc nutná a velmi na to tlačím, protože jinak se můžeme jít klouzat. Kdo by chtěl firmu, která nenabídne to nejnovější a nejlepší?

T: Uveď, v čem jsi v práci tvůrčí?

R: Tvůrčí přístup. Teď nevím, z jakého pohledu se na to mám dívat. Vše, co děláme, má zavedené postupy. A řekněme matematicky, programátor nemůže být člověk extra tvůrčí. Protože ten algoritmus zkrátka tak funguje a nelze ho moc něčím ozdobit. To ho potom zpomalí. Z hlediska tvůrčí činnosti to moc tvůrčí není, protože jsou zde určitá pravidla, která jsou daná. Ale člověk se může projevit různými přístupy, protože každý programátor může mít různý přístup. Může vyzkoušet vícero způsobů, jak problém řešit. Jsem asi spíše tvůrčí tímto zvláštním způsobem, v tom, jak inovativně přistoupit k určitým tématům, nebo úkolům. To je asi tím, jak se neustále počítače a IT technologie rozvíjí. Člověk si musí dovolit vyzkoušet ty modernější metody.

T: To je zajímavé. A daří se ti ty inovace a nové technologie aplikovat do vaší firmy?

R: Ano, pokud na to je čas. To také často není. A finance samozřejmě musí být. Ten obor je extrémně rostoucí, dynamický a také extrémně uspěchaný. Je velmi svázaný vlastními regulacemi. To znamená, že třeba velké banky a instituce tohoto charakteru jsou extrémně konzervativní v těchto přístupech. Některé moderní metody jsou, řekněme zaměřené, jak bych to řekl... Třeba neuronové sítě, nejsou pochopitelné člověkem a nelze dokázat, jak se ten stroj rozhoduje. Nelze to určit. Tudíž, k tomu jsou tyto instituce velmi skeptické. Protože jsou dané určité příklady. Pokud se dělal algoritmus, který přiděloval lidem půjčky a podobné věci, potom ty lidi silně diskriminoval. Všechny cikány a jiné barevné, tento algoritmus automaticky vyloučil, ale včetně třeba těhotných žen. Protože se zjistilo, že těhotné ženy nemají žádné příjmy a jsou na mateřské dovolené. Tudíž, nedostanou žádnou půjčku. Jsou tím způsobem velký risk pro tu společnost. Proto tyto instituce nemají rády tento druh inovací, z tohoto pohledu.

T: Abychom to shrnuli, co se ti z výše uvedených schopností, flexibility, schopnost situačního vedení a inovativní přístup daří nejlépe? Co je tvá nejsilnější stránka?

R: Asi ta duchapřítomnost, to situační vedení. Protože si myslím, že jsem takový, že v krizové situaci zbytečně nepanikařím. A dokážu si zachovat chladnou hlavu. Když se něco děje, tak jsem většinou schopen problémy řešit lépe, než by je řešilo spousta jiných lidí. To jsem se naučil zejména na těch táborech, kdy jsem vedl děti. O tom jsem vlastně ještě moc nemluvil dopodrobna. Tak se potom dějí věci, že člověk musí být pohotový v tom, jak reagovat.

T: Je nějaká z těchto kompetencí, která ti dělá potíže? A daří se ti ten problém překonat?

R: Tím, že člověk vede lidi, tak nemá vždy tolik času uvažovat o různých novinkách a je těžké vše skloubit. Snažím se, ale chtěl bych více. Být super inovativní a zároveň efektivně vést lidi. Aby člověk někoho vedl, musí tu metodu, nebo ten přístup znát velmi dobře a podrobně. Aby ho byl schopen vysvětlit, ukázat a říct těm lidem, co se po nich chce. Pokud to neumí a něco zkouší, tak těžko může lidem vysvětlovat, o čem to je. Když sám to nerealizoval. Už bych řekl, že jsou dobré kompetence. Třeba delegování lidí, kdy je třeba nějakého člena týmu přímo delegovat na určitý úkol, aby něco vyzkoušel a potom přinesl ty chtěné výsledky. Potom se mohu odborně rozhodnout, zda ty výsledky stojí za to. Nebo, jakým směrem se potom budeme společně ubírat.

T: Jak jsi v průběhu času rozvíjel schopnost vytvářet strategie a dosahovat cílů?

R: Opět, nějak přirozeně. Čím složitější problém člověk řeší, tím se postupně dostává do složitějších strategií, které je potřeba řešit. Vždy se nějaký problém najde. Teď závisí, jak se k tomu problému člověk postaví. Jakou metodu zvolí. Pokud žádná není, je třeba se někde informovat. Vytvořit inovativní řešení, nebo něco vymyslet. To se musí dělat takto.

T: Co ti v takových situacích pomáhá nejvíce?

R: Určitě předešlá zkušenost. Pokud ji nemám, tak jdu za nějakým seniorním ředitelem, který už podobné zkušenosti má a s něčím podobným se setkal. Není to totiž jen o vedoucím toho týmu, že by měl všechno znát. V dnešní době to už tak nefunguje. Mnohokrát s něčím přijde i člen týmu, což je naprosto skvělé. Když se o danou oblast zajímá a je pro ten tým samozřejmě větším přínosem.

T: Uved', jak se ti daří držet se zásad sebedisciplíny?

R: Záleží v čem. A v jakých situacích. Já si myslím, že nějakou sebedisciplínu docela mám. Na druhou stranu si také rád odpočinu a neřeším věci. Některé dny třeba lehce vynechám nějaké podstatné věci. A myslím si, že má sebedisciplína částečně vychází právě z toho, že trénuji východní bojová umění, kde to je základem filosofie, ta disciplína. A tvorba hierarchie. V některých věcech ten problém mám, v některých ne. Potom záleží na té konkrétní situaci, jestli si člověk může dovolit trochu polevit. Nebo, naopak jít do toho s plnou energií.

T: Jak hodnotíš své sebeřízení?

R: Opět závisí na situaci a faktorech, nebo záležitostech, které člověk manageruje. Pokud je to extra důležité, myslím že time management mám docela dobrý. Protože mám nějaké zkušenosti s tím, když už jsem tyto věci řešil. Dokážu odhadnout, jak dlouho potrvají, jakým způsobem se bude daná situace vyvíjet. Ale automaticky přijdou i omyly. Když člověk předpokládá nějaký časový plán, který absolutně nevyjde. Protože netuší, jaké problémy vzniknou. Tohle je docela časté. Obzvláště, pokud člověk pracuje na větší zakázce. Postupně klient přidává další požadavky, které originálně nebyly zadané. Potom nelze obsáhnout vše. Může se to projevit i tak, že na tom trávíme více času. Potom klientovi musíme fakturovat větší částku za práci.

T: Jak hodnotíš své v plánování a tvorbu strategií?

R: O tom jsme už hovořili. Já si myslím, že plánování strategií závisí na kompetencích lidí, které máš v týmu. Také na celkové strategii. Samozřejmě, to už jsme tady jednou měli. Já si myslím, že plánování strategií závisí na týmu a na tom, co seniorní vedení firmy je ochotno nám dovolit. Jaké strategie nám je ochotno schválit. Protože někdy přijdeme s nějakou strategií a oni nám to neschválí. Je to centrálně řízeno a musíme se podvolit tomu, jak to chce vedení firmy.

T: Co se ti z výše uvedených schopností, sebedisciplína, sebeřízení, plánování, tvorba strategií a schopnost dosahovat cílů daří nejlépe a co je tvá nejsilnější stránka?

R: Tvorba strategií, jelikož mám spoustu nápadů, je má silná stránka, určitě. Nejslabší stránka může být, když vyvstanou komplikace v dosahování určitých cílů. V tomto jsem nebyl schopen vždy vše úplně dokončit. Potřebuji nějakého člena týmu, který mi pomáhá dokončovat určité úkoly. Ačkoliv jsem pečlivý a detailista, mám někdy problém věci

dotáhnout do konce. Ne úplně vždycky. Potom závisí, jaká je kompetence mého týmu. Zda mám člověka, který mi pomáhá dotáhnout věci do konce.

T: Jak se ti v průběhu času dařilo rozvíjet individuální přístup k zaměstnancům?

R: Co se týče materiální nebo hmotné stránky, kdy je potřeba něco zařídit, tak si myslím, bezproblémový. Horší je, jak lidem porozumět, v té empatii. Jak už jsem říkal v úvodu, občas soft skills tohoto charakteru u mě vážnou. Tím, jak jsem hodně přímý, ne každý člověk to má úplně rád. Zase já nemám rád, když kolem mě někdo chodí oblikou. Chci ten problém slyšet hned. Ne, že se kolem mě šustí a lidé mluví za mými zády.

T: Ve své práci se orientuješ spíše na lidi, nebo na projekty?

R: Vzhledem k tomu, že práce je projektově orientovaná, tak na projekty. Do projektů pak samozřejmě padají lidé. Ale někdy není mé rozhodnutí, jaký člověk bude součástí týmu. To závisí na vyšším vedení firmy.

T: Víš o svých jednotlivých podřízených z jakého prostředí pochází a co je pro ně motivační faktor?

R: Motivačních faktorů není moc. Hlavní jsou peníze a druhý je čas. Nějak se to kryje. Většinou lidé, kteří chtějí peníze, jsou ochotni pracovat hodně. Ti, kteří chtějí volný čas, nepotřebují tolik peněz a nechtějí tolik pracovat. Je to celkem jednoduché. Ale opět, rozhodování o tom, kdo kolik dostane peněz není úplně má kompetence. Dokážu jen ocenit někoho, kdo hodně pracuje. Potom ho posunout dál, mohu mu dát doporučení, na základě mého rozhodnutí.

T: Jak bys ohodnotil svou schopnost brát ohledy na potřeby podřízených?

R: Tam budou určitě rezervy. Kolikrát mi přijde, že některé důvody, které lidé mají, jsou naprosto nepodstatné. Jak říkám. Pracuji na té empatické stránce, tak se snažím věci nevidět pouze vlastníma očima.

T: Jak hodnotíš svou schopnost diagnostikovat úroveň rozvoje lidí?

R: To je jednoduché. Pokud máme nějaký úkol a je úspěšně vyřešený v rychlém čase, pak ta úroveň člověka je dobrá. V oblasti, kterou zrovna řeší. Pokud se problém nevyřeší, pak vyjde najevo, že jeho kompetence není až tak vysoká.

T: Nyní shrneme všechny kompetence o vztahu k lidem. Co se ti z výše uvedených schopností, individuální přístup, orientace na lidi, brání ohledu na jejich potřeby, přizpůsobení stylu vedení, empatie, projevení osobního zájmu daří nejlépe? A která je tvá nejsilnější stránka?

R: Projevení osobního zájmu, to je empatie. Zda tomu správně rozumím. Tak byla míněna ta otázka?

T: Podle mého názoru, projevení osobního zájmu je spíše zájem o určitého zaměstnance, jako takového. A empatie je schopnost se do něj vcítit.

R: Z tohoto pohledu, projevení osobního zájmu je má silná stránka. Samozřejmě, lidem se věnuji. Empatie je slabší stránkou. Ale myslím si, že dokážu lidem porozumět, pokud něco skutečně potřebují. Potom ty osobní věci musí ustoupit. Pak samozřejmě, závisí v jaké pozici ten člověk v týmu je. Co má na starost. Pokud jsme si rovni profesně, člověk dokáže ustoupit více. Protože ten důvod má. Ale pokud není jediný, nebo pokud více lidí něco potřebuje, tak se musí rozhodnout, která osoba je klíčová. Na které osobě ten výsledek více visí. Potom vždy nemohu brát ohledy úplně na každého. Koneckonců, pokud není přínosem pro tým, tak v něm být nemusí. Takže si může řešit své osobní věci. Když ho zrovna nepotřebuji. Ale pokud ho potřebuji, tak musí zabrat.

T: Jak jsi v průběhu času vyvíjel schopnost resilience a odolnost vůči stresu při řešení problémů?

R: To se opět vyvíjelo postupně a přirozeně. Jak jsem o tom hovořil dříve, protože některé věci opakujeme. Tím, že jsem začínal řešit drobné věci, vlastně i nepodstatné. Například, když jsem byl vedoucí na táboře, když jsme řešili, zda máme dostatek chleba pro děti na táboře. Je to v podstatě triviální, nepodstatná záležitost. Ale pro ty děti, jako jednotlivce je to velice podstatné, jestli budou mít snídaní. Až potom nějaké businessové rozhodnutí, které zahrnují miliony, desítky milionů korun. Takto se ty kompetence postupně rozvíjely.

T: Jak se vyrovnáváš s prací pod tlakem?

R: S tím asi nemám problém. Jsem celkem výkonnostně orientovaný. A tím, jak jsem dominantní, mám tah na branku a dokážu vyvíjet tlak i sám na sebe a ustát to. Podávat dostatečně dobré výkony. A často i lepší výkony, než ostatní. Protože pokud chci po někom dobrý výkon, tak bych ho v první řadě měl být schopen podat sám.

T: Jak prožíváš stresující situace?

R: Jdu spát. Vyspím se, pěkně a stres je pryč. Nebo si zacvičím v posilovně, nebo na Aikidu. Tam si vybiju to naštvání, tu agresi. Potom jdu zase do toho s čistou hlavou.

T: Jakou máš schopnost nepřenášet problémy ze svého zaměstnání do soukromého života?

R: Jak jsem řekl. Jdu do posilovny, nebo na trénink. Tam někoho zmlátím a upustím páru.

T: Jaké je tvé chování ve vypjatých situacích?

R: Záleží, o jakou situaci se jedná. Jestli je to situace pracovního zaměření. Když se něco nestíhá, tak je potřeba zatlačit na lidi. Nebo se osobně angažovat a vypomoci jim. Řešil jsem problém, že se nám vytopil tábor, když byly povodně před mnoha lety. Vedoucí nebyl přítomen, tak jsem děti vzal, odvedl je na kopec. Děti tam nějak přežily a já jsem doufal, že všechno neodplave. Tam jsme s druhým kamarádem se snažili tu situaci nějakým způsobem vyřešit, aby děti byly spokojené.

T: Teď to jdeme opět shrnout. Co se ti z výše uvedených schopností, resilience, práce pod tlakem, podávání dobrého výkonu ve stresující situaci, emoční odolnost, schopnost vypnout, daří nejlépe a co je tvá nejsilnější stránka?

R: Mám pocit, že se trochu opakujeme. Ale dobře, zopakujeme to. Nechci se opakovat moc. Myslím, že v určitých situacích může být každý člověk silný. A v některých zase silný není. Protože nejsme silní ve všem, každý. Myslím, že pod tlakem dokážu celkem slušně pracovat. Zejména ve vypjatých situacích jsem celkem chladnokrevný. Kolikrát, když se něco stane, lidé panikaří. Já úplně nejsem typ, který panikaří. Ale spíše typ, který to řeší.

T: Některá z těchto kompetencí, která je tvá trochu slabší stránka?

R: O tom jsme už mluvili. Tady se točíme pořád dokolečka. Soft skills, ta empatie vůči lidem, protože se vždy lidí neptám, nebo nejsem schopen vidět, co jim běží v hlavě. A jak je ty emoce ovlivňují v práci.

T: Já jsem měla na mysli, spíše slabší stránku v té resilienci. Ale pochopila jsem, že pro tebe to problém není...

R: Slabší stránka v resilienci. To spolu souvisí. Když řeším ty situace pod tlakem, tak sice vím, jak ten problém vyřešit, ale musím brát ohled na emoce těch lidí, moc. To je ta slabina.

T: Rozumím. Teď se můžeme přesunout k tvým osobním charakteristikám. Považuješ se spíše za extroverta, nebo za introverta?

R: Určitě jsem jasný extrovert. To je jasné.

T: V čem se ta extroverze projevuje?

R: Jsem docela upovídaný člověk, hodně toho na sebe prozradím. Někdy si musím dávat pozor, abych neprozradil moc (smích). Protože cokoliv řekneš, může být použito proti tobě. Každopádně, můj charakter přispívá někdy k zábavě, když je nějaká párty. Dříve jsem závodně tancoval a ta show k tomu trochu patří.

T: Kolik času přibližně potřebuješ trávit každý den o samotě?

R: Záleží, co to je za den. Během běžného pracovního dne jsem rád, když kolem mě je tým a pracuje. Když si člověk chce odpočinout a nechce, aby mu stále někdo volal, tak někde uteču. Za sportem, nebo do přírody, nebo za přítelkyní.

T: Rozumím. Já jsem se ptala, kolik času potřebuješ trávit každý den o samotě?

R: To není úplně striktně definované. To je podle potřeby. Když mám potřebu, tak se někde zavřu, nebo uteču do přírody. Abych měl od lidí pokoj.

T: A stává se to často?

R: Já nevím, čas od času. Jednou týdně, třeba.

T: Máš potřebu být velmi aktivní a zapojený do vnějších společenských aktivit?

R: Samozřejmě, že mám. Jak jsem říkal, když je člověk extrovert, rád si vyměňuje ty energie s lidmi. A názory, samozřejmě si s nimi povídám. Je zajímavé povídat si s kamarády, kteří mají podobnou práci, jako já. Oni sdílí problémy ze svého týmu a dávají mi nové náhledy. A často se také smějeme nějakým situacím, které se stanou.

T: Když trávíš delší dobu na nějaké společenské akci, cítíš se potom nabitý, nebo tě to vyčerpává?

R: Podle toho, jak dlouho na té společenské akci jsem. Kdybych tam byl až do rána, tak se začnu cítit unavený (smích). Ale jinak se cítím nabitý. Závisí také, o jakou společenskou akci se jedná. Jestli to není nudné, jestli to je entertaining. Jestli to má šňávu.

T: Zkoušíš rád nové věci, nebo jsi spíše konzervativní? Pověz mi o tom více.

R: Rád zkouším nové věci. Už jsem mluvil o tom, že nápady jsou má silná stránka. To se týká volného času i práce.

T: Jak se cítíš v neznámých situacích?

R: Opět záleží na tom, o jakou situaci se jedná. Jak jsem říkal, dokážu jednat chladnokrevně. Určit směr. Jsem extrovert, takže umím s lidmi komunikovat. Přesně jim řeknu, co mají dělat. Neznámé situace samozřejmě mohou nastat i v osobním životě, potom závisí, o co se jedná. To nelze takhle obecně říci.

T: Jaký máš vztah ke společenským konvencím?

R: Určité konvence rád porušuji. Ne úplně všechny, samozřejmě. Určitě bych si nedovolil jít do Národního divadla v džínách, to bych si připadal trochu jako barbar. Určité tradice respektuji.

T: Jak na tebe působí konverzace o abstraktních tématech?

R: Záleží, čeho se to téma týká, jak moc abstraktní skutečně je. Konverzaci na jakémkoliv téma se nevyhýbám. Ačkoliv konverzace na příliš abstraktní témata mě už nudí. Mám pocit, že to není něco praktického, co můžeš použít v praktickém životě. Jsem spíše praktický člověk. I když se zajímám o východní bojová umění, nejsem příliš nábožensky orientovaný. Ale zároveň nepopírám, že to někomu může do života něco přinášet.

T: Jakou roli ve tvém životě hraje kreativita?

R: Myslím, že docela velkou. Zejména, co se týká volnočasových aktivit na Aikidu. To je takový kreativní sport, kdy člověk musí vnímat toho druhého člověka. Techniky vznikají na základě toho, jak ti dva spolu komunikují, technicky i silově. Tam člověk musí být kreativní, aby to fungovalo. Samozřejmě, Aikido není úplně jako MMA. Nedělají to lidé, kteří jsou úplně primitivní rváči.

T: Považuješ se za pragmatického člověka? V čem jsi pragmatický?

R: Možná podle toho, jak se mnou mluvíš, už jsi pochopila, že jsem docela pragmatický. Ale když se na to ptáš, tak skoro ve všem. Třeba v čemkoliv co se týká financí. Nebo peněz, nebo kolik mám platit, nebo nemám platit.

T: Rozhoduješ se spíše intuitivně, nebo na základě tvrdých dat?

R: Spíše na základě tvrdých dat. Ale jelikož i tvrdá data mohou přinést úplně jiný vývoj, než člověk očekává, tak člověk musí mít určitou flexibilitu. Aby pochopil, že i tvrdá data mohou být ovlivněna těmi měkkými daty. Nebo, jak bych to řekl (smích).

T: Jak bys ohodnotil svou schopnost plnění povinností?

R: Záleží, jak moc ty povinnosti jsou podstatné, vzhledem k tomu, že to jsou povinnosti. Pracovní povinnosti, u mě mají prioritu. Říkal jsem, že nemám rád líné lidi. Jsem přísný i na sebe. Co se týká volnočasových aktivit, dokážu dělat ústupky v závislosti na tom, jakou prioritu mají.

T: Považuješ za důležité neustále zlepšovat svou efektivitu?

R: Logicky, určitě ano. Protože jinak na tom trhu práce člověk nemá jako zaměstnanec tak velkou hodnotu. Nebo jako lídr. Takže, určitě.

T: Do jaké míry ti záleží na tom, být maximálně efektivní? Z jakého důvodu se považuješ za ambiciózního člověka?

R: Z jakého důvodu? Nevím, jestli jsem extra ambiciózní. To se asi úplně říci nedá, že bych se chtěl stát ředitelem naší společnosti. Ale vzhledem k tomu, že celá má rodina je na různých vysokých postech, mají zkušenosti z ředitelování, tak logicky nějaké ambice mám také. Chci být v obraze a chci mít nějakou kontrolu. K tomu mě ambice vedou.

T: Jak často prokrastinuješ?

R: Často. Úplně vždy po práci potřebuji vypnout. Protože v práci je toho hodně.

T: Preferuješ systematické plánování, nebo se rozhoduješ raději spontánně?

R: Určitě systematické plánování. Většinou se to dá naplánovat a snažím se o to. Ale kolikrát se akce podaří i když je spontánní. Potom je to ta nejlepší akce... Je důležité plánovat, ale mít určitou flexibilitu v tom, jak plán realizovat.

T: Ještě se ujistím, že tedy preferuješ ten systematický způsob plánování?

R: Ano, ale netlačím na pilu, zbytečně. Pokud se tam vyvine něco spontánně, tak to úplně nechci udusit, nebo popřít. Pokud to má nějaký pozitivní vývoj.

T: Vysvětli, jestli je pro tebe důležitá sebedisciplína a proč?

R: Sebedisciplína je pro mě hodně důležitá, hlavně z pracovního hlediska. Protože zachovává nějaké status quo. Vlastní sebedisciplína člověku pomáhá udržovat kvalitu jeho výkonu, nebo pracovního výsledku. Pokud člověk sebedisciplínu nemá, tak to určitě na ten pracovní výkon následek má. Negativní.

T: Jak bys ohodnotil svou úroveň přívětivosti vůči druhým?

R: Myslím, že jsem docela přívětivý, jak tady spolu mluvíme. Teda doufám, že ostatní to také berou tak. Ale myslím si, že se snažím být k lidem přívětivý.

T: Popiš, jestli je pro tebe důležité v každodenním životě pomáhat druhým a jak to děláš?

R: Samozřejmě se snažím. Člověk by se měl snažit být gentleman a mít nějaký soucit. Pomáhám třeba maminkám v autobuse s kočárkem. Že bych se extra angažoval v pomocích třeba bezdomovcům, to asi ne. Ale sem tam někomu něco daruji, když vidím, že je v nouzi. O ty lidi nemusí být úplně nejlépe postaráno, z hlediska státu.

T: Popiš, jestli se snažíš vytvářet harmonii v sociálních vztazích. A jak to činiš?

R: To je docela složitá otázka. Nad tím se musím zamyslet. Pokud harmonie nevzniká přirozeně, je otázka, zda ten vztah má cenu udržovat. Pokud se člověk snaží vymýšlet, aby byl co nejvíce harmonický, tak to stejně nakonec harmonicky asi fungovat nebude. Opravdu závisí, v jaké rovině se s těmi lidmi setkáváš. Zda je to na pracovní rovině, kde já jsem nadřízený a oni jsou podřízení. Nebo jestli se setkáváme v civilním prostředí, kde jsme si všichni rovni. To potom závisí. Také závisí na povaze lidí, protože někdy potkáš člověka, se kterým si sedneš. Jindy potkáš lidi, se kterými si nesesedneš, absolutně. Takže závisí s kým, kde, kdy a jak.

T: Popiš, zda jsi ochoten v každodenních drobnostech slevit ze svých zájmů ve prospěch druhého a uveď příklad takové situace.

R: Samozřejmě, mám nějaké dané věci, které si chci za každou cenu udržet. Třeba bych nebyl úplně ochoten skončit s cvičením Aikida kvůli tomu, že by někdo po mě chtěl další koníček. To bych si buď musel udělat další čas, ale nerad bych omezoval Aikido. Ještě jednou, jak zněla otázka?

T: Popiš, jestli jsi ochoten v každodenních drobnostech slevit ze svých zájmů ve prospěch druhého a uveď příklad takové situace.

R: Samozřejmě, že jsem. Podle toho, jak je ta věc důležitá. Nebo o koho se jedná. Jak jsem říkal. Pokud je to nějaký dobrý kamarád a něco opravdu potřebuje, tak samozřejmě jsem schopen vyjít vstříc.

T: Myslíš, že je lepší být při jednání s lidmi spíše důvěřivý, nebo nedůvěřivý? Z jakého důvodu si to myslíš?

R: Říká se důvěřuj, ale prověřuj. Já si myslím, že není úplně dobré být přehnaně důvěřivý. Ale zase také být přehnaně nedůvěřivý. Takže takový zlatý střed. Říká se, jedním okem vidíš to dobro a druhým zlo. A nějak to balancuješ.

T: Jak intenzivně prožíváš negativní emoce?

R: To závisí, jakého typu. Většinou si nějakým způsobem vyčistím hlavu na tréninku, kde se mohu vybouřit a negativní emoce ventilovat. Pak se z toho vyspím a druhý den jsem docela v pohodě.

T: Jak často reaguješ podrážděně?

R: Jsem docela výbušný a emocionální, někdy. Když mě někdo osloví v nevhodný čas na nevhodném místě, tak mě to může podráždit. Takže závisí. Snažím se to samozřejmě kontrolovat, ale občas ta příroda, kterou mám, vyplave na povrch.

T: Když se snadno nahněváš, popiš v jakých situacích se to stává?

R: Většinou se to stává v situacích, když někomu řeknu, dopodrobna vysvětlím, co má udělat, jak to má vypadat a tak dále. On mi to odkýve a potom udělá úplný nesmysl. To samozřejmě člověka docela naštvě. To znamená, že ten člověk neposlouchal. Že jsi strávila spoustu energie mu to vysvětlovat a on na to úplně kašlal.

T: Jak často se cítíš smutný?

R: Jak často se cítíš smutný. Moc smutný nejsem, jsem životní realista. Samozřejmě, někdy ta nálada pochmurnější přijde na každého. Takže, čas od času. Ne moc často.

T: Jak často se trápíš s nějakými obavami?

R: V minulosti jsem se s obavami trápil více. Potom jsem pochopil, že nemá smysl tomu dávat příliš mnoho energie. A spíše se snažit hledat jako pragmatický člověk, pragmatické řešení. Jak předejít těm obavám.

T: Super. Tak jsme to zvládli. Moc ti děkuji za rozhovor.

R: Ano, v pohodě.

Rozhovor 4: Jiří

Datum pořízení záznamu: 27.05.2022

Místo pořízení záznamu: Místo bydliště respondenta

Délka záznamu: 50 minut

T: Dobré odpoledne, Jiří. Děkuji, že sis na mě udělal čas s rozhovorem do mé bakalářské práce. Chtěla bych se tě zeptat, zda souhlasíš s tím, že rozhovor budeme nahrávat?

R: Ano, souhlasím. Povoleno.

T: Děkuji. Půjdeme rovnou k věci. Zeptám se tě, kolik je ti let?

R: Je mi čtyřicet devět, táhne na padesát.

T: Jaké je tvé dosažené vzdělání?

R: Úplné střední všeobecné. Maturita na gymnáziu starého typu.

T: Dále se zeptám, zda jsi studoval nějaké další kurzy?

R: Studoval jsem na několika vysokých školách, ale žádnou z nich jsem úspěšně nedokončil.

T: V jakém oboru pracuješ?

R: V současném okamžiku pracuji s lidmi. To znamená, že bývám koordinátorem, vedu projekty pro nezaměstnané, pro dospělé, pro děti. A zároveň pracuji externě, pro ministerstvo školství jako evaluátor, jako hodnotitel projektů.

T: To je velmi zajímavé. Jak vypadá tvůj běžný pracovní den?

R: Můj běžný pracovní den vypadá tak, že většinou začínám později. Nezačínám od rána a pracuji na počítači. Protože většinou pracuji z domova, pracuji na počítači, pracuji online, i před Covidem. Nebo, když jsou nějaké kurzy, tak někdy mívám skupiny. Učím ať už měkké dovednosti, nebo něco specifického. Nebo organizuji nějaké aktivity pro ostatní.

T: Kolik lidí v práci řídíš? Kolik máš podřízených?

R: Záleží od projektu. Koneckonců, když bývaly projekty, tak jsme bývali v týmu. Býval tříletý projekt a v týmu bylo kolik, dvacet, třicet lidí? Některé projekty byly menší, po deseti. Když řídím tým typu vysokoškoláci, nebo středoškoláci a je to zahraniční projekt, ten bývá do dvaceti, do třiceti maximálně.

T: Abych lépe porozuměla tomu, čemu se věnuješ. Mohla bych se dozvědět více o tvé práci?

R: Pokud je to projekt jako takový pro dospělé, vzdělávací projekty, tak to funguje tím způsobem, že v podstatě jsem podřízeným nějakého velkého korporátu, čehokoliv, kteří nám vytváří zázemí. Já dostanu na starosti kolegy, dostanu na starosti klienty a nějakým způsobem formujeme skupinu. Zajišťujeme jim vzdělávání, řešíme jejich problémy, záleží na kolik se klienti otevrou, nebo neotevrou. Nakolik mají problém a pak teprve ho řešíme.

T: Budeme rozebírat, jak se rozvíjely tvé manažerské a lídrovské kompetence obecně. Jak v průběhu času se podařilo rozvíjet tvé schopnosti vést druhé lidi?

R: V podstatě já bych tipnul, že vzhledem ke svému věku, vzhledem ke zkušenostem z dětství, tím, jak jsme byli součástí různých pionýrských organizací a podobně, tak celkem automaticky. Stejně jako u skautů, člověk začíná jako dítě, jako člen nějaké skupiny. Která má pololídry a lídry, vedoucí a nadvedoucí, a tak vlastně od těch čtrnácti let jsme vedli malé děti. Pak na střední škole už jsme měli pod sebou děti ze základních škol. A potom na vysoké škole od osmnácti let jsem byl vedoucím. Ať už na dětských táborech, pionýrských táborech. Pak se to překlenuje volně do vedení skupin, ať už v práci a nebo ve volnočasových aktivitách. To znamená, že je to klasická hierarchie, jako dejme tomu na vojně. Znamená vojín, důstojník, generál a tak dále.

T: Tak to byl velice dlouhodobý proces?

R: Určitě.

T: Kolik let se věnuješ práci lídra ve vedení lidí?

R: Pokud se bavíme v obecné rovině, tak v podstatě já vedu lidi od čtrnácti, od patnácti let. Na druhou stranu, pokud se bavíme o té profesionální rovině, tak dejme tomu, mohlo by to být od pětadvaceti, od šestadvaceti? Pak to začalo v okamžiku těch třiceti, po sňatku, po svatbě a pak už jsem pracoval pouze s dospělými. Řešili jsme a měli jsme všechny skupiny, které potřebují nějakým způsobem vést.

T: To je pěkné, že se celý život věnuješ vedení lidí. Co ti pomohlo k rozvoji kompetencí lídra?

R: Jedna z věcí je, jak člověk postupuje v žebříčku. Vždy má svého lídra, koneckonců. Tam dochází k tomu copy, paste. A člověk de facto přebírá zkušenosti od někoho staršího. Což je celkem přirozený a historický vývoj. Takže to bylo jednak nápodobou, no a pak to byla různá školení, různé nalejvárný typu, že člověk tam přijde a na flipchartu mu ukážou, co by měl správný lídr umět. Z mého pohledu spíš teorie, než praxe. Takové to, uděláme z vás lídra za pět dní, za padesát tisíc. To jsou takové rychlokvašky, které v podstatě odříkají teorii a nemají to zažito. To je strašně rychle poznat. Potom z praxe to bylo takové, když jsme se náhodou dostali do skupiny, kde jsme měli být mi vedeni někým, kdo sice měl, dejme tomu, dvě vysoké školy a za sebou čtyři školení. Ale byl o generaci mladší, tak velice rychle mu došla náplň, obsah. Protože když odříkal všechny poučky, které měl naučené, tak skončil jako lídr, protože to neuměl. Měl to pouze naučené. To je rozdíl mezi teorií a praxí.

T: To je velmi zajímavé. Vidím, že ve tvém případě praxe byla úplně hlavní věc, díky které ses to naučil a...

R: Určitě. Protože chybami se člověk učí. Ono to tak funguje.

T: Jakou roli hrálo to vzdělávání? Pomohlo alespoň trošku?

R: To vzdělávání bylo dobré. Bylo dobré v tom, že když přišlo až po té praxi, nebo během praxe, tak tomu dalo rámeček, jakoby systém. Člověk to dělal podvědomě, nevěděl proč, ono to tak nějak fungovalo. A teprve ta školení, která začala někdy, když mi bylo pětatřicet. To bylo dříve, to mi bylo třicet, třicet jedna. To bylo, když přišly takové ty první velké školící kurzy tady. Ať už dotované Evropskou unií, nebo ministerstvem, to už je jedno. A oni řešili věci, my jsme je znali z praktického hlediska, nevěděli jsme proč. Jo, je to něco podobného, jako když to přirovnám k praktickému životu. Pokud umí babička udělat máslo, tak ho dělá automaticky. Protože to zdělala jako generace, ale neumí technologii másla. Takže pokud by chtěla vyrábět máslo profesionálně, tak musí navštívit nějaký kurz technologické výroby, aby to pochopila. Je to stejný rozdíl mezi amatérským kuchařem a profesionálním kuchařem. Z tohoto pohledu ta školení nebyla špatná, pokud si z toho člověk vzal strukturu a systém. Nikoliv naučené, jako, fráze.

T: Je pro tebe jednodušší vedení lidí, než bylo na začátku tvé kariéry?

R: Určitě je to jednodušší. Je to snazší. Na druhou stranu v současné době prožívám takovou tu krizi, že už mě to moc nebaví. Protože očekávám, že přijde nějaký mladší lídr a já už budu jen supervisor. Je to klasické, ve skupině jako takové, výborný lídr je dejme tomu ve čtyřiceti. V padesáti, šedesáti člověk už nechce vést, ale chce přispět radou tomu lídrovi. Protože ten čtyřicátník má sílu vést. Dvacetiletí jsou mladí. Ti potřebují lídra. A šedesátiletý už to zná, už to umí a rád poradí.

T: Jakou roli ve tvé úspěšnosti lídra hraje přirozený talent?

R: Přirozený talent, nevím. To nedokážu posoudit. Talent může být v tom, že dejme tomu, jako vesnický chlapec. Protože i má matka byla poměrně dominantní, která na té vesnici vedla, řídila, organizovala. Tak člověk to jakoby kopíruje. Jestli je to talent, nebo je to naučená nápodoba, to už je druhá věc. Samozřejmě jako k tomu patří, ani ne tak asertivita, ale spíše ta dominance. Ne každý může být dobrým lídrem. Může být dobrý profesionál. Manželka je výborná učitelka, ale nechce být lídr. Ta je lídr v rámci třídy, ale nechce postupovat na žebříčku, dejme tomu jako zástupce školy. Protože na to nemá, sociální, otázka empatie, nebo vztah k tomu vést dospělé.

T: Myslíš si, že lidé potřebují k tomu, aby byli úspěšnými lídry, mít určité vrozené předpoklady?

R: Určitě. Určitě, protože když nemají vrozené předpoklady, tak to je pouze naučená teorie. Většinou ta skupina, pokud jakoby je těžká, tak se to velice rychle pozná a ten lídr skončí. On to neutáhne. Protože, pokud je to čistě teoretický lídr, tak může zkoumat, může psát učebnice, ale ta skupina ho nebude brát. Je to stejná otázka, jako přirozená autorita. Přirozená autorita, ano. Autorita naučená, nebo získaná mocí. Dejme tomu policista. On sice je policista, člověk se ho bojí, ale nemá autoritu, přirozenou. Zatímco přirozená autorita, nebo přirozený lídr, ten to řekne. A nepotřebuje k tomu ani pistoli, ani křičet. Systém ho následuje.

T: Dále se podíváme na rozvoj vybraných kompetencí. Nejprve se chci zeptat, jak se v průběhu času rozvíjela tvá schopnost formování a vedení týmu?

R: Nevím, z mého pohledu stále dokola, jak se rozvíjela. Koneckonců, ze začátku člověk nevěděl. Mohl bych tipnout, že ze začátku byl člověk ještě příliš měkkosrdcatý. Takové to, všichni budeme kamarádi, všechno bude fungovat. Ono to prostě nefunguje. Nefunguje to, protože ten lídr prostě musí mít odstup. Na jednu stranu. Na druhou stranu je to problém, že lídr bude vždy sám. Já mám teď čerstvou zkušenost, poměrně, z Turecka. Tam jsem se setkal s lídrem v rámci jeho zaměstnání, on pracuje na emigračním oddělení, nebo něco. On byl lídr celého oddělení a přitom byl nejmladší. Bylo mu to strašně nepříjemné, protože v podstatě ho všichni nenáviděli. On je měl vést, byl zkušenější, uměl to, byl tam ale nejmladší a chyběla tam ta přirozená autorita, svým způsobem. A oni ho v

podstatě nebrali, jako skupina. S tím, že ho poslouchali a on byl z toho nešťastný, protože nevěděl, co s tím má dělat. Znamená, že zkušenost je taková. Ze začátku člověk se snaží po dobrém to nějak zařídit, udělat. Ale potom zjistí, že lídr je lídr. A zkrátka, stejně jako lokomotiva to má nejtěžší a táhne vagony, tak prostě nemůže být jedním z vagonů. Je nejtěžší, je větší, je silnější, logicky je unavenější, ale je tím lídrem. Je to osud.

T: Jak hodnotíš svou schopnost efektivně a dostatečně komunikovat s týmem?

R: Ano, umím komunikovat s týmem snadně. Jak bych to řekl. Říkám to rovnou a jsem přímý a komunikuji v jedničkách a nulách. Znamená, že občas v současné době narážím na problémy s tím, že všichni si chtějí povídat, nikdo nechce vést. Když vedu, tak prostě tak nebo tak. Jedna, nula, levá, pravá. Koneckonců...

T: Tvá komunikace je věcná.

R: Ano, věcná. To je to slovo. Věcná komunikace. Já bych to...

T: Jak hodnotíš svou schopnost seznamovat členy týmu a propojovat je ve společném cíli?

R: Je dobrá. Umím to, umím to, s tím, že tam k tomu byla docela dobrá právě ta školení, která naučila z hlediska skupinové dynamiky. Naučila tu skupinu rozhybat. Jako umím. Jako umím, nedělám v podstatě nic jiného, než seznamuji lidi a čekám, jestli se tam vyklube nový lídr, abych mohl předat veslo.

T: Hm, dobře. Jak hodnotíš svoji schopnost poskytovat týmu poradenství a podporu?

R: Umím, když se zeptají, umím. Naopak je tam právě to, když občas příliš poskytují podporu a oni o tu radu nestojí, nebo nechtějí. Já jsem se naučil, což mi trochu trvalo, nechat je jakoby vyhnít. A aby si přišli sami. Když přijdou, radu dostanou, pomůžu, zařídím, ale už se jim nevnucuji, tak jako na začátku. Ze začátku to bylo takové, že člověk se jim snaží neustále říkat, jak by to mohlo být. Oni občas na to musí přijít sami. Musí se sami spálit.

T: Jak hodnotíš svou schopnost udržovat všechny členy zapojené do týmové činnosti?

R: Člověk se snaží. Člověk se snaží samozřejmě zapojit všechny, koneckonců. Nedělat rozdíly a podobně. Ale z hlediska biologického, z hlediska přirozeného, v každé skupině jsou lidé, kteří jsou jakoby bližší. Ať už emocionálně, nebo člověk je má v podstatě raději. I když to nemůže říci, jako profesionál. Ale jsou mu sympatičtí. S někým pracuje vysloveně na věcné bázi a pracovní úrovni. A s někým to zkrátka nefunguje. Tak záleží na poměru těch lidí. Pokud je jeden, dva, v týmu, kteří nefungují, tak ten tým je strhne. Pokud jich je víc, pak má smysl vyměnit lídra, nebo tým.

T: Abychom to shrnuli. Která z výše uvedených schopností, o kterých jsme se teď bavili, bylo tam vedení týmu, propojení jeho členů, komunikace, udržení a zapojení členů týmu a poskytování podpory, která z těchto schopností je tvá nejsilnější stránka?

R: Takže ještě jednou. Vedu tým, podporuji...

T: Komunikace, podpora, poradenství.

R: Poradenství... V tom případě bych to vzal, jako vedení. Vedení jako takové, to bude to hlavní. Jako lokomotiva, která táhne. Potom poradenství, v případě, že je potřeba. Jinak na komunikaci a podobně, tam už se vyplatí mít nějakého sub-lídra. Což je někdo spíš více emocionální. Protože komunikace, vztahy mezi lidmi, to už zase z hlediska skupiny, z hlediska té formy, tam je potřeba mít někoho, jako zástupce ve škole, který koneckonců řeší tyhle ty socializační záležitosti a organizuje párty, aby se všichni seznámili, protože na to jako starý lídr nemám čas.

T: Rozumím.

R: Potřebuji výkon.

T: Rozumím. Zároveň jsi mi částečně odpověděl i následující otázku. Zda nějaká z těchto výše zmíněných schopností, je něco, kde potřebuješ více podpory? Nebo, která je řekněme...

R: Má slabá stránka, víceméně?"

T: Ano, slabá stránka v tom slova smyslu, že třeba na to nemáš kapacitu.

R: Přesně. Ano, určitě. Je to taková ta empatie. Empatie a komunikace. Já mám schopnosti, ale až teprve po výkonu. To znamená, nejprve práce a pak teprve se člověk může jít socializovat. Nemám čas se socializovat a čekat, jestli zbyde nějaká práce.

T: Dobře, děkuji, jdeme na další kompetenci. Jak se v průběhu času rozvíjela tvá flexibilita a schopnost situačního vedení?

R: Jasně. Tady je to lepší a lepší. Člověk se naučí. Ze začátku, člověk se něco naučí, připraví a snaží dotáhnout věci do konce. Bez ohledu. Jako parní válec. Prostě to, co neuhne převálcuje. Na druhou stranu, teď už myslím, že velice dobře umím. Pokud program se nechytí během prvních pár minut, člověk ví, že to nefunguje. Začne z jiného konce. Resetuje a začne znova. Není problém. Takže je to takové, se to rozvíjelo, se to zkvalitnilo. Je to jiné, dokážu střídat. Dokážu mít různé přístupy. Když jsme teď měli několik projektů a řešili jsme několik věcí v různých skupinách, tak člověk se snaží. I kvůli své vlastně duševní hygieně střídá různé styly práce a různé formy práce. Aby nespádl do stereotypu.

T: To je zajímavé. S průběhem času se rozvíjela i tvá, dejme tomu vnímavost.

R: Že dokážu reagovat, přesně tak.

T: Ano.

R: Že to není jednosměrné vedení, koneckonců. Přesně tak.

T: Jaká je tvá schopnost reagovat na nové příležitosti?

R: Pokud je nová příležitost, tak do toho jdu po hlavě a okamžitě. Protože to stojí za zkoušku. Jediné, co mi vadí, pokud ta příležitost je taková neslaná, nemastná. Je to spíš taková náhražka něčeho, že se snižuje standard. Pokud je to výzva, pokud to zvyšuje nároky, tak okamžitě. Maximálně to dopadne špatně.

T: (smích) Jaký je tvůj přístup k inovacím ve tvém podniku? Považuješ se za inovativního člověka?

R: Jsem inovativní člověk. Myslím, že mám rád inovaci. Ale tam potřebuji vidět smysl. V současné době mám největší problém s tím, že většina inovací spíš vychází z toho, že se vychází vstříc všem ostatním, aby náhodou. To je takový ten alibismus. Když je to inovace, že to zlepšuje, že to něco přinese něco kvalitnějšího, ušetří to čas, energii, cokoliv, tak v pohodě, všemi deseti. Pokud je to inovace jenom, protože se to někomu nelíbí, aby náhodou. Tak pak to nepovažuji, jako inovativní. Ale spíše za takové zbabělé kompromisní řešení tak, aby nebyl problém.

T: Uved', v čem jsi v práci tvůrčí?

R: Tvůrčí? Dokážu brainstormingovat šílené nápady. To znamená, že dokážu vymyslet dvacet věcí najednou. A z toho se jedna chytne, koneckonců. Ale nebojím se vyslovit něco, co může znít jako absolutní nonsense. Taková ta pravá podstata brainstormingu. Prostě řeknu cokoliv. A přemýšlím, protože se nebojím to říct.

T: Která z výše uvedených schopností, flexibilita, schopnost situačního vedení, inovativní přístup, která je z nich tvá nejsilnější stránka?

R: Nejsilnější. V tom případě bych byl u toho inovativního přístupu.

T: Je některá z těchto schopností, kde ještě cítíš, že bys ji potřeboval více rozvíjet, nebo která je...

R: To bych se vrátil zpět na začátek. Není to jedna z těch schopností. Je to přesně taková ta empatie a podobně, kde pouze zvažují, zda mi to stojí za to. Jestli už nejsem příliš starý na to, abych se empaticky vcíťoval. Takže to nechávám někomu, kdo na to prostě má povahu, popřípadě náladu.

T: Jak se v průběhu času rozvíjela tvá schopnost vytvářet strategie a dosahovat cílů?

R: Pokud je to strategie, logická cesta někam vedoucí, tak zase. Začalo to tím, že jsme tápali, hledali. Ale člověk se učí nápodobou, koneckonců. Protože se, poměrně dobře dokážu vycítit, když je vedle mě někdo, kdo je dobrý a lepší, a dokážu si z něho vzít to maximum. Nejedná se o kopírování. Že bych něco ukradl, ale spíš, pokud někdo něco říká, a člověk ví, že to má smysl, tak velice rychle to dokážu využít, maličko opravit a pak použít.

T: Uved', jak se ti daří držet se zásad sebedisciplíny?

R: Nedaří. Sebedisciplína je taková, že v případě, když záleží pouze na mě, tak ta sebedisciplína je téměř nulová. Ale pokud vím, že na mě závisí ostatní, tak naopak tam si to pohlídám. Ať už to začíná tím, že chodím včas a nezapomínám na schůzky, tak se to týká čehokoliv dalšího. Protože stejně jako já mám rád, poměrně, když se něco děje. Když je mi jedno jakékoliv řešení, ale nějaké řešení. Ta věcnost, nikoliv chození kolem horké kaše. Sebedisciplína v okamžiku, když to je provázáno s někým.

T: To je zajímavé. Jak hodnotíš své sebeřízení?

R: (ticho)

T: Například time management.

R: To je totéž, v podstatě. Jsem člověk chaotický, neorganizovaný. Ale protože vím, že je to potřeba, dokážu nespát a jet. Zařídít to, dokázat to. Nic není nemožné. Jako je to heslo, zázraky na počkání do tří dnů. V případě, že to má smysl a vidím, že to dělám pro někoho. V případě, že se to týká pouze mě samotného, tak dokážu prokrastinovat velice dlouho.

T: To je zajímavé. Vnímám, že máš velikou motivaci, obzvlášť v oblasti vedení lidí.

R: Pokud tam jsou lidi. Přesně tak.

T: Jak se ti daří dosahovat stanovených cílů?

R: Poměrně daří, pokud člověk jde přes mrtvolu. Protože občas se stává, že když to přežene, tak lidé odpadnou. Tím pádem ten cíl tam sice je, ale v podstatě ho nemá kdo splnit. Protože to nevydrží ten tým, takže člověk musí občas ubrat, aby tam alespoň někdo zbyl.

T: (smích)

R: To je celé. Dosáhneme cíle, dosáhneme. Když něco chceme, tak to uděláme a zařídíme. Akorát, když to nejde po dobrém, tak se prostě musí střílet. Saturnin.

T: Dobrá, děkuji (smích). Abychom to shrnuli, zeptám se, která z výše uvedených schopností, jako je sebedisciplína, sebeřízení, plánování, tvorba strategií a schopnost dosahování cílů, která z nich je tvá nejsilnější stránka?

R: To budou strategie a cíle. Plánuji a pak dosáhnu svého cíle.

T: Dále bych se zeptala, zda některá z těchto schopností je naopak tou, kterou by sis přál více rozvíjet?

R: Nevím, jestli bych si to přál. Ale rozvíjet, bylo by to hezké, kdyby to nebylo bolestivé. Dejme tomu, ta sebedisciplína, time management. By bylo hezké, kdyby člověk měl utříděný počítač a všechno v pořádku a srovnané věci. Ale obávám se, že s postupujícím časem mi to čím dál tím méně, stojí za to. Že už to nějak doklepu.

T: Na druhou stranu vidím, že tobě to sebeřízení se daří specificky v práci, ve vedení lidí. To je to hlavní.

R: Hm (souhlasně).

T: A takzvaně, to, co je méně důležité, už příliš neřešíš. Jdeme na další kompetenci. Jak se v průběhu času vyvíjel tvůj individuální přístup k zaměstnancům?

R: Řekl bych, ubral jsem. Ubral jsem. Ze začátku, dokud byl člověk mladší, měl k nim blíže věkově. Tak v podstatě to byli spíše kamarádi. A člověk se jim nesnažil neustále něco podsouvat. To je stejné, jako od začátku. A potom, v současné době jim nechává víc volnosti a nechává je se rozvíjet po svém vlastním. A snažím se to jen korigovat dle svých možností. Tam je možná výtka větší. Tu individualitu, že je mi jedno co, je mi to jedno jak, nebo co. Ale důležité je, aby tam ta aktivita směřovala k cíli, který potřebuji. Že to nemusí být nalajnované, že nemusí jet všichni stejným tempem, stále stačí mít ten pocit, že oni tam nějak jedou. Takže jsem dejme tomu tolerantnější k odchylkám, ale na druhou stranu náročnější z hlediska té věcnosti.

T: To je zajímavé. Tak, chtěla bych se zeptat, zda se ve své práci se orientuješ spíše na lidi, nebo spíše na projekty?

R: V podstatě, asi je správné odpovědět na lidi. Protože lidé jsou důležití. Důležitá je cesta, nikoli cíl. Protože ten projekt je v podstatě vždy jen záminka pro to, aby ti lidé získávali nějaký bonus. Někaký plus do života. Aby je to nějakým způsobem rozvíjelo. Ten projekt jako takový, postavíme dům. Ten dům není až tak důležitý. Protože spát se dá kdekoliv. Ale ti lidé během toho projektu získají spoustu kompetencí. Takže vlastně jakoby jsou rozvíjeni tou cestou.

T: Takže se orientuješ spíše na lidi?

R: Spíš na lidi.

T: Děkuji.

R: V podstatě, v těch vzdělávacích projektech i v těch mezinárodních projektech. Tak to prostě funguje. Obsah je mi jedno, v tomto okamžiku. Ale důležité je, aby ti lidé něco dělali. Což v podstatě na druhou stranu je velice těžké, protože v současné době je právě ten trend, že jakoby všichni čekají, že jim řeknu, co mají dělat. A není to o tom, že lídr vede ve smyslu, lídr říká, oni následují. Taková ta pozice berana a ovcí. Ovce se nikdy nestane beranem. Ovce celou dobu následuje svého lídra. A ten beran je tam, prostě. A když tam není, tak se vystřídá. Ale ovce je pořád ovce. Kdežto jakoby z toho filozofického pohledu, beran vede mladé berany a časem jim dává místo, aby se z nich stávali vlastní berani a měli vlastní stádo. Lídr vede malé lídry, nebo vede prostě stádo. To jsou vlastně dvě různé činnosti.

T: Zajímáš se, znáš informace o jednotlivých podřízených? Z jakého prostředí vychází a co je pro ně motivační faktor?

R: Určitě. Ten člověk mě zajímá vždy. Potom mu dokážu přizpůsobit program. Je to důležité vědět, protože občas se stane, že pokud člověk neznal background, neznal podrobnosti, tak může to přepálit na začátku. Může tomu člověku ublížit nějakým způsobem. Takže vždy je dobré znát, jaké ten člověk má možnosti. Často se stávalo, že jsme zaměstnávali, kdy nastoupil pětadvacetiletý, mladý vysokoškolák, hotový, s diplomem. A když jsme se ho ptali, co by chtěl dělat, že může dělat co chce, že nám je to v podstatě jedno, tak on nevěděl. Očekával, že přijde a že my ho naprogramujeme. Nevěděl, co vlastně umí, nevěděl, co chce. A člověk musel potom s ním pracovat, aby zjistil, co ho baví, co ho motivuje a co je pro něj ta nejlepší parketa z hlediska práce.

T: Jak bys ohodnotil svou schopnost brát ohledy na potřeby podřízených?

R: Záleží. To je opravdu rozporuplná otázka, protože občas ty potřeby, pokud pro někoho ta potřeba je strašně důležitá, z mého hlediska, z mé strany to může být absolutní malichernost. Pokud se shodneme na tom, že ta potřeba je opravdu potřebná, tak bez problému. Nemám s tím problém. Na druhou stranu, v okamžiku, kdy vyhodnotím, že je to malicherná potřeba, tak v žádném případě.

T: Která z těchto výše uvedených schopností, individuální přístup, orientace na lidi, braní ohledu na jejich potřeby, přizpůsobení stylu vedení, empatie, projevení osobního zájmu, která z nich je tvou nejsilnější stránkou?

R: Mě opravdu zajímají ti lidé. Ohled na lidi, co dělají, jak to dělají, proč to dělají a co by jim mohlo prospět. Což není totéž jako braní ohledu na jejich potřeby.

T: Která z těchto schopností je taková, že bys jí chtěl ještě více rozvíjet? Kde myslíš, že máš nějakou rezervu?

R: Si nepamatuji ty schopnosti všechny.

T: Tak já to ještě jednou řeknu. Individuální přístup, orientace na lidi, braní ohledu na jejich potřeby, přizpůsobení stylu vedení, empatie, osobní zájem.

R: Tak zase, ta empatie je těžká. Jak bych to řekl. Jsou věci, které v podstatě vím, že jsou dobré. A v podstatě člověk se snaží nějak to dotlačit přes mrtvoly, aby ti lidé to prostě uměli.

T: Jdeme dál, to bude poslední kompetence z pěti. Jak jsi v průběhu času rozvíjel schopnost resilience, odolnosti vůči stresu, při řešení problémů?

R: Člověk se naučí, člověk se obrní. Člověk to má jako očkování v podstatě. Člověk je ze začátku vystresovaný, protože to bere moc vážně. Ale časem mu to začne být v podstatě jedno. Protože ono se to nezblázní, nikdo neumře. Znamená, že ten stres je teď víceméně minimální. Ale to přichází s věkem a se zkušenostmi. Člověk to tak neprožívá.

T: Jak se vyrovnáváš s prací pod tlakem?

R: Výborně. Pracuji na mnohem vyšší výkon. Pokud jsem pod tlakem, ať už je to deadline, nebo cokoliv. Většinou člověk je takový přímý, věcný, rychlý, okamžitý. Naopak v případě, že to trvá strašně dlouho, tak tam je to riziko prokrastinace. Nejsem člověk, který by každý den pracoval dvacet minut dlouhodobě. Je pro mě jednodušší vypnout úplně a pak to udělat během víkendu. Což mi nevádí ani u podřízených v okamžiku, když to opravdu zvládnou.

T: Jak hodnotíš podávat dobrý výkon, i když jsi pod tlakem? No tak to jsi mi už částečně odpověděl. Jak prožíváš stresující situace?

R: V pohodě, dobře. Nemá to na mě žádné následky.

T: To je výborné (smích). Jakou máš schopnost nepřenášet problémy ze zaměstnání do soukromého života?

R: To je diskutabilní. Vzhledem k velké rodině a vzhledem k práci s lidmi je to propojené. Přenáším to do rodinného života tím, že používám stejné techniky i v rodinném životě i v práci. Je to vlastně vedení lidí. Občas zpětná vazba je taková, že nejsme na projektu. Je to rodina, ale z mého pohledu je rodina projektem. Ať to zní jakkoliv. Je to taková ta pozice otce a matky v klasické rodině, kdy otec je ten projektový manažer, který musí zajistit tu věcnou stránku rodiny. Zatímco matka je ta empatická, která bere ohledy na všechny ostatní a dokáže omluvit veškeré nedostatky. Taková ta dělba práce mezi hodným a zlým policistou. A tak dále.

T: Jaké je tvé chování ve vypjatých situacích?

R: Velice věcné a velice rozhodné. To znamená, že pokud je vypjatá situace a je potřeba to vyřešit, tak to řeším velice rázně. Je to na principu emergency v nemocnicích, kde není moc velký čas se tam usmívat a povídat si, kde se řeší, protože se zachraňuje život.

T: Jak se emocionálně vyrovnáváš s problémy ze zaměstnání?

R: Cynismem. Přestává mi to vadit, méně a méně. Jsem s tím smířen. Když se kácí les, padají třísky.

T: Abychom to shrnuli, tuto poslední kompetenci. Která z těchto schopností, odolnost vůči stresu, práce pod tlakem, podávání dobrého výkonu ve stresující situaci, emoční odolnost a schopnost vypnout, která z nich je tvou nejsilnější stránkou?

R: Práce pod tlakem, ta je dobrá. A schopnost vypnout také není špatná, koneckonců. Že prostě vypnu a neřeším. Což je takový ten druhý extrém. Kdy v tom okolí se nic nemění, protože mají pocit, že někdo za ně musí stále rozhodovat. A jakmile člověk přestane vést, skupina je v koncích. Ale i to je občas prospěšné, aby si uvědomili, že buďto potřebují lídra, nebo se potřebují naučit vést. Obě dvě věci jsou potřeba.

T: Je některá z těchto kompetencí, která je více problematická pro tebe?

R: Nevím. Netuším. Problematická, spíše z toho osobního hlediska. Ano, je tam problematické to, že pokud člověk prostě jde přes mrtvoly a pokud to řeší, tak prostě občas těch lidí mu může být i líto, koneckonců. Ale není možné spojit obojí dohromady. Není možné chtít obojí. Člověk pokud vede, tak nemůže moc brát ohledy na ostatní.

T: Tak jsme zvládli všechny kompetence. Teď se už v rychlosti podíváme na tvé osobní charakteristiky, abychom je mohli porovnat s rozvojem těch kompetencí. Považuješ se spíše za extroverta, nebo za introverta?

R: Extrovert.

T: V čem se ta extroverze projevuje?

R: No, že se nestydím. Že dokážu mluvit před skupinou lidí, že dokážu vést dav a dokážu rozhodovat. Přesně. Decision maker. To je dobré slovo.

T: Kolik času přibližně potřebuješ trávit každý den o samotě?

R: O samotě? V podstatě nepotřebuji vůbec. I když, můžu a nemusím. Nemusím. Můžu jet na plný záprah neustále.

T: Máš potřebu být velmi aktivní a zapojený do vnějších aktivit, společenských?

R: Mám. V případě, že v nich vidím smysl. Na druhou stranu dokážu říci, nemá to smysl a vypínám. Bez ohledu na společenské konvence.

T: Když trávíš delší dobu na společenské akci, tak se cítíš z toho spíše nabitý energeticky, nebo tě to více vyčerpá?

R: Tak to záleží na množství alkoholu, ale v podstatě mě to nabíjí.

T: Dále se posuneme k další charakteristice, druhé z pěti. Zkoušíš rád nové věci, nebo jsi spíše konzervativní?

R: To je sporné. Miluji nové věci, vždy. Ale většinou potom objevím, že ta stará věc, původní, byla lepší. To znamená, ochutnám všechny příchutě kofoly, a pak se vracím ke klasice. V podstatě, jak stárnu, jsem čím dál tím více konzervativnější. Na druhou stranu vždy vyzkouším novinku, vždy. Ale zároveň nejsem absolutně slušně vychován, který by tu novinku chválil. Pokud to není opravdu novinka z mého gusta. Začíná to s jídlem a končí to s čímkoliv. To znamená, technologie, aplikace, moderní zařízení. Vyzkouším všechno, už abych věděl, co se děje. Ale zkušenost je, že člověk se vrátí zpátky ke klasice. Protože to je prostě klasika.

T: Jak se cítíš v neznámých situacích?

R: Baví mě. Mám rád neznámé situace, v případě, že je to výzva, challenge, člověk zkoumá. Baví ho to. Jediné, co mi vadí, v okamžiku, kdy mám pocit, že dělám někomu blbce. To znamená, že třeba zásadně nenakupuji na tržnici. Protože si nejsem jistý, neumím jazyk, neznám ceny. Nemám pocit, že by mě chtěli třeba okrást, ale není to příjemné.

T: Jak na tebe působí konverzace o abstraktních tématech?

R: Miluji.

T: Jakou roli v tvém životě hraje kreativita?

R: Kreativita? Vysokou. Kreativita, koneckonců, souvisí s těmi novými věcmi. Jsem kreativní, nové nápady, nové možnosti, alternativy. Takže kreativní určitě. Teda ne v umění, nejsem umělecky založený člověk. Spíše v těch věcných záležitostech. Kreativní ve smyslu nový tanec nebo něco takového, tak v tom tápu. Kreativita ve spojení s emocemi. Taková ta emoční kreativita, tam mám problém. Tam si neumím představit nic moc. Pokud je to věcné, tak určitě.

T: Považuješ se za pragmatického člověka?

R: Určitě. Stoprocentně.

T: Rozhoduješ se spíše intuitivně, nebo na základě tvrdých dat?

R: Jak kdy. Jak kdy. Miluji tvrdá data. Sháním, zjišťuji a vím tvrdá data. Na druhou stranu už právě proto, že je vím, a protože je to strašná nuda, tak to dokážu stříhnout. Když vyhodnotím, že mě to na životě neohrožuje, tak to prostě risknu. Buď to vyjde, nebo ne. Jakoby pragmaticky dávám šanci osudu.

T: Jak bys ohodnotil svou schopnost plnění povinností?

R: Pokud povinnosti považuji za důležité, podstatné a správné z mého pohledu, tak stoprocentně. V případě, že vyhodnotím, že je to zbytečná věc, tak záleží na strachu z důsledku. Znamená, že samozřejmě, je to povinnost, je to stupidní povinnost. Ale dejme tomu je to zákonná povinnost. Tak to prostě udělám, ač nerad. Pokud je to povinnost, která je povinností čistě sociální, takovou tou naučenou, tak nemá šanci. Tam dokážu nést následky, že mě lidé nemají rádi, ale jako prostě ne. Spíše ty konvenční povinnosti, to nemusím.

T: Považuješ za důležité neustále zlepšovat svou efektivitu?

R: Už ani ne, teď. Už to pomalu přechází do té fáze, že už jsem efektivní dostatečně. Víím, že bych mohl, kdybych chtěl, ale čekám, že už to je práce pro někoho dalšího.

T: Do jaké míry ti záleží na tom, aby ta tvá práce byla maximálně efektivní?

R: Ani ne tak efektivní, ale spíše smysluplná. Efektivní může být. Pokud je tam smysl, tak mi nevádí čas, hodina, na rok. Ale musí tam být smysl, který vidím já. Pak ta efektivita s tím samozřejmě souvisí. Dejme tomu, neplýtvat časem, neplýtvat surovinami, koneckonců, když mohu ten čas využít jinak.

T: Považuješ se za ambiciózního člověka? T: Jak často prokrastinuješ?

R: Ne.

T: Jak často prokrastinuješ?

R: Denně.

T: Preferuješ systematické plánování, nebo se rozhoduješ raději spontánně?

R: Miluji plán. Když je plán připravený, pak miluji alternovat a měnit ten plán. Ale aby bylo co měnit, musím mít ten plán, nejdříve.

T: Vysvětli, zda je pro tebe důležitá sebedisciplína a proč?

R: Je důležitá, to vím. Ale nedodržuji to. Sebedisciplína je taková ta z donucení. Víím to, znamená že, ano, čistím si zuby, protože musím. Nikoliv, protože bych chtěl, protože tam není třeba jako smysl života.

T: Jak bys ohodnotil svou úroveň přívětivosti vůči druhým?

R: Černobílé, jak kdy. Jsem přívětivý, miloučký, nikdy neshutuji jako první. Ale v okamžiku, když mi šlápnu na kuří oko, jdu přes mrtvolu. Dokážu přepnout velice rychle. Pokud počtvrté po dobrém to nejde, tak to udělám po zlém. Opět viz Saturnin. Úryvek pošlu.

T: Popiš, jestli je pro tebe důležité v každodenním životě pomáhat druhým a jak to děláš?

R: Určitě. Pomáhám druhým, baví mě to, protože v tom vidím smysl. Zvláště, když jsou potřební a nedokáží to sami. Tím se zabývám jak v práci, tak v projektech i soukromém životě. Otázka zní, na kolik tu pomoc potřebují oni. Na kolik ji dokážou ocenit a na kolik si té pomoci váží. Pokud je ta pomoc příliš snadná. To znamená, že samozřejmě dávám přednost tomu, když si někdo o tu pomoc řekne. Pak udělám maximum. Protože zkušenosti jsou takové, zase s věkem, že člověk když pomáhá, protože si myslí, že to je potřeba, tak ten příjemce není úplně motivován, proto, aby si té pomoci vážil.

T: Popiš, zda se snažíš vytvářet harmonii v sociálních vztazích a jak to činíš?

R: Nesnažím se vytvářet harmonii. Protože v podstatě bych se musel přizpůsobovat konvencím. To znamená, předpokládám, že to, co dělám, dělám dobře. A ta harmonie nastane sama o sobě. Neútočím, ale na druhou stranu nesnažím se nějakým způsobem nivelizovat na stejnou úroveň, aby byli všichni spokojení. To prostě nejde. Mám raději černobílou, než šedou.

T: Popiš, zda jsi ochotný v každodenních drobnostech slevit ze svých zájmů, kvůli tomu, abys vyšel vstříc někomu druhému.

R: Jsem. Jsem ochoten vyjít vstříc komukoli, čemukoliv. Do okamžiku, než se to stane pravidlem. A mám pocit, že ten poměr... Nevadí mi ani poměr dvacet ku osmdesáti. Ale pokud je to deset ku devadesáti, tak přestanu a zavírám vrátka. Nemusí to být přesně půl na půl, takový nejsem. Miluji slovo reciprocita, kus za kus. Ale nemusí to být padesát na padesát. Aby to bylo alespoň v rozumné míře. Třicet na sedmdesát je v pohodě. Jsem schopen vstát ráno kvůli někomu. Ale kdyby to mělo se opakovat každý den a on není schopen vstát kvůli mě, tak časem člověka to omrzí. To je stejné, jako dělba práce. Když

člověk udělá něco za kolegu, protože je to potřeba. Pokud je to jednostranná pomoc a trvá to dlouho, člověka to přejde velice rychle.

T: Jsi spíše důvěřivý, nebo nedůvěřivý při jednání s lidmi?

R: Jsem důvěřivý, protože to je naučená vlastnost. Protože to je jednodušší. Jednodušší věřit, než ověřovat. Důvěřuji, protože to je nejsnadnější. Ale pokud se spálím, neznám bratra. Ale na začátku věřím, protože je to snazší. Rád vím, tak si časem data ověřím. Informace si ověřím, ale na začátku beru jako fakt, že to tak je. Takový ten princip podání ruky. Uzavřeme smlouvu, nepotřebuji k tomu papír.

T: Dobrá, děkuji. Máme to skoro hotové. Poslední tvá vlastnost. Jak prožíváš negativní emoce?

R: Například? Co si mám pod tím představit, negativní emoce?

T: Může být například smutek, hněv.

R: Smutek, jasně. Určitě, určitě, no jasně. Negativní emoce prožívám, jako není to tak strašné, není to tak strašné. Člověk se obrní, naučí. V podstatě, když je to něco opravdu tragického, nebo něco opravdu hodně špatného, tak dejme tomu člověk nespí. Že nedokáže spát. Ale člověk si zvykne časem. Není to dlouhodobá záležitost. Je to v podstatě krátkodobé a velice rychle se toho odkážu zbavit.

T: Jak často reaguješ podrážděně?

R: Neustále, v případě, že narazím na blbce. Ano, jsem podrážděný, protože když mám pocit ztráty času, tak to řeknu po dobrém. Jednou, dvakrát, třikrát a jsem podrážděný. Protože to nemám zapotřebí, se usmívat a potom si stěžovat v hospodě, že to bylo špatné. To řeknu raději rovnou.

T: Pokud se snadno nahněváš, v jakých situacích se to stává?

R: Ano, jsem. Principiálně jsem cholerik. Jsem cholerik říznutý se sangvinikem. Já se nahněvám okamžitě, když mám pocit, že to je ztráta času. Pokud jsem to řekl třikrát a ti lidé nechtějí. Když neumí, je to v pořádku. Ale když nechtějí, protože dají přednost vlastnímu pohodlí. V tom okamžiku začínám být mírně podrážděný. V okamžiku, když dají vlastnímu pohodlí přednost. A přitom mají na mě nároky, abych to nějakým způsobem vyřešil, zařídil, udělal, ukázal. Tak konec a jsem velice podrážděný.

T: Jak často se cítíš smutný?

R: Ani ne. Smutný ne. Nejsem smutný. To není smutek, to je nuda.

T: Ano (smích).

R: Tragédie je nuda. To odpovídá má oblíbená hra, Věc Makropulos. Čtyři sta let být na světě, zažít všechno. Všechny vzorce, člověk se nudí a hledá nové podněty. Něco kreativního, něco nového. V případě, že se to stane nudou. Něco, jako ten vlak. Nebo ten řidič jezdil neustále jednu trasu, tak se nudí. Je perfektní, je dokonalý, ale nudí se.

T: Úplně poslední otázka ze všech. Jak často máš obavy?

R: Z čeho?

T: Z čehokoliv.

R: V podstatě poslední dobou už vůbec. Protože si myslím, že už jsem udělal maximum, co bude. A kdyby se to takhle vyplo, tak práce byla hotová.

T: Tak ti moc děkuji, že sis na mě udělal čas. Děkuji za výborný rozhovor a tímto to uzavřeme.

Rozhovor 5: Kamila

Datum pořízení záznamu: 22.05.2022

Místo pořízení záznamu: Místo bydliště respondentky

Délka záznamu: 56 minut

T: Dobrý den, paní Kamilo. Děkuji, že jste si udělala čas na rozhovor do mé bakalářské práce. Chci se zeptat, jestli souhlasíte s tím, že rozhovor budeme nahrávat pro studijní účely. Já ten rozhovor budu dále zpracovávat v rámci výzkumu o rozvoji kompetencí lídrů. Rozhovor bude zcela anonymní.

R: Dobrý den, určitě.

T: Kolik je vám prosím let?

R: Je mi čtyřicet let.

T: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

R: Mám vysokoškolské vzdělání, mám dvě vysoké školy.

T: Které školy to byly?

R: Mám vystudovanou obecnější školu s ekonomickým zaměřením. A následně jsem se věnovala personalistice a řízení lidských zdrojů.

T: Měla jste ještě nějaké další kurzy? Například kurzy, které souvisely s vaší manažerskou prací?

R: Určitě, spoustu. Já jsem pracovala i v zahraničních společnostech, kde tomuhle byla věnovaná velká pozornost. Ať už to byly manažerské dovednosti, stres management, řízení lidí... Patřily tam i nějaké komunikační kurzy.

T: V jakém oboru v současnosti pracujete?

R: Teď pracuji v nestátním zdravotnickém zařízení, na pozici ředitele lidských zdrojů.

T: To je zajímavé. Mohla byste mi prosím povědět více o vaší práci? Například, jak byste ji popsala někomu, kdo o ní vůbec nic neví? Jak vypadá váš běžný pracovní den?

R: Mám čtyři podřízené. A máme na starosti společně personální a mzdovou agendu. To jsou dva lidé. Jedna dáma se mi věnuje vzdělávání především v oblasti zdravotnické. A mám člověka na kratší úvazek, ten se věnuje vzdělání jazykovému a komunikačnímu, manažerskému a podobně. Vše zastřešuji já.

T: Jak vypadá zhruba váš obvyklý pracovní den?

R: Záleží na tom, jestli máme nějaká jednání, je porada vedení, nebo není. Pokud nemám ranní poradu, začnu tím, že si obvykle dám krátkou schůzku se svými zaměstnanci, nebo s kolegy, kteří pode mě organizačně spadají. V krátkosti si řekneme, čemu se budeme věnovat nestandardnímu. A samozřejmě, každý člověk má na starosti svou agendu. Tam není potřeba cokoli komentovat. Spíše nějaké rozdíly, nějaké aktuální problémy. Potom vyvstane odpovědnost za věci, na kterých pracujeme nad rámec svých běžných povinností. Potom diskutujeme, jestli je s tím potřeba nějak pomoci. Jestli třeba bych to měla přednést vedení společnosti a mělo by se nějak rozhodnout a podobně.

T: Jak intenzivně jste ve styku se svými podřízenými?

R: Práce člověka, který je zodpovědný za řízení lidských zdrojů znamená, že musíte být permanentně mezi lidmi. Je důležité sledovat, co se děje. Znamky, řekněme v pozadí. Pozorovat, jestli lidé jsou motivováni. Jestli bude chuť prosadit nějaké změny a podobně. Se svými podřízenými řeším hodně i věci, které se týkají celé společnosti, nejen jejich práce. Takže s nimi dělám aktuální schůzky k daným tématům. Komunikace v řízení lidských zdrojů je určitě velmi zásadní.

T: Kolik let jste strávila na této vedoucí pozici? Možná jste pracovala i v jiných organizacích, tak se zeptám, kolik let se dohromady věnujete práci ve vedoucí pozici?

R: Na této pozici budu za chvíli tři roky. V jiných organizacích to bylo na vedoucích pozicích nějakých šest let. Potom role různých specialistů a podobně.

T: Dohromady to bylo tedy zhruba devět let, ano?

R: Devět, ano. S tím, že ze začátku to byly takové spíše jednodušší manažerské pozice, samozřejmě. Měla jsem třeba jednoho podřízeného.

T: A v kolika různých společnostech jste se té manažerské práci věnovala?

R: Dohromady ve třech různých.

T: Teď bych se zeptala na vývoj vašich kompetencí lídra obecně. V průběhu času, kdy se věnujete práci lídra, jak se vám dařilo rozvíjet vaše schopnosti ve vedení lidí?

R: Určitě jsem si udělala více jasno v oblasti důvěry lidí. V tuto chvíli dokážu odhadnout, jestli s tím člověkem je potřeba konkrétně pracovat nějakým způsobem. Nebo zda tam není větší potřeba zasahovat do jeho práce, a on si veškerou svou agendu vede a za mnou chodí jen s dotazy. To je myslím si otázka zkušeností. Potom odhadnete, když jste v té společnosti krátce, co od kterého člověka můžete očekávat. Potom určitě efektivita ve

vedení porad. A důležitost některých schůzek, naopak zbytečnost některých témat. To bych řekla, že jsem rozvinula nejvíce v poslední době.

T: Co vám pomohlo k rozvoji těch schopností? Například jak jste říkala, že se dokážete věnovat těm důležitějším tématům?

R: Ty zdroje jsou dva. Jednak je to forma vzdělávání, kromě vysoké školy, kde jsem se tomuto tématu hodně věnovala. Zúčastnila jsem se různých manažerských kurzů, kurzů vedení lidí a podobně. Tam mě seznámili s různými nástroji, typy práce s lidmi, nějakými triky a podobně. A druhá věc, určitě nezastupitelná je, právě jak už jsem říkala, zkušenost. To znamená, člověk si kolikrát něco myslí a pak zjistí, že ty věci takhle nefungují. Tak změní svůj styl jednání. A vidí, že ty věci potom třeba mohou fungovat jinak a lépe. Takže, dle mého názoru ta zkušenost je, řekla bych nezastupitelná.

T: Je pro vás nyní něco snadnější, než bylo na začátku vaší kariéry?

R: Na začátku kariéry jste ze všeho vyplašená, ze spousty věcí si děláte těžkou hlavu a přemýšlíte, jak byste je řešila. Potom, když jste zkušená, tak vám to více otevře oči hned od začátku. Tak neplýtváte časem a věnujete se třeba zásadním věcem. Takhle, asi.

T: Jsou stále nějaké kompetence, které byste chtěla více rozvíjet? Nebo kde myslíte, že máte stále rezervu?

R: Určitě. Jsou tu nové trendy a člověk nemůže spoléhat na to, že už něco umí, ale měl by si dohledávat aktuální věci. Hodně se mění struktura, nebo přístup zaměstnanců. Teď nové generace přicházejí na pracovní trh. Mají jiné pracovní návyky, ale hlavně očekávají jiný styl komunikace. To bych řekla, že je oblast, ve které se musíte neustále vzdělávat.

T: Rozumím. Podle toho, jak hovoříte, tak máte zkušenost s mladšími zaměstnanci?

R: Ano, určitě. Mám zkušenost s lidmi, kteří se dostali úplně nově na pracovní trh. Ale i se zaměstnanci, kteří jsou ve firmě desítky let a nechtějí měnit zavedené pořádky. Mladí lidé, řekla bych, hodně očekávají, že s jejich nástupem se celá organizační struktura překope podle toho, jak oni předpokládají a navrhuji.

T: Jakou roli ve vaší úspěšnosti lídra hraje přirozený talent?

R: Jak jsem zmínila před chvílíčkou, ta zkušenost představuje určitě minimálně padesátiprocentní podíl. A myslím si, že přirozený talent, třeba ten pozorovací, má nezastupitelnou váhu. Řekla bych třeba čtyřicet procent. Ale myslím si, že zbytek se dá v podstatě naučit. Ono to není jenom o talentu a charismatu člověka. Pokud není člověk vysloveně talentovaný, co se týká řízení lidí, ale je jiným způsobem zajímavý, tak mu ti zaměstnanci spoustu chyb odpustí. A společně najdou rozumnou cestu. Takže myslím si, že talent je hodně důležitý, ale nedosahuje ani třeba padesáti procent.

T: To je velice zajímavá odpověď. Děkuji. Myslíte si, že lidé potřebují mít vrozené předpoklady, k tomu, aby byli dobří manažeři, nebo lídři? Nebo myslíte, že být dobrým lídrem se může naučit kdokoliv?

R: Řekla bych, že musí mít určité charakteristiky. Není to tak, že by introvert nemohl být dobrým lídrem. Ale člověk, který přirozeně nechce komunikovat s lidmi, tak dobrým lídrem v podstatě si myslím, být nemůže. Není to ale zásadní tak, že bychom řekli, že pouze extroverti jsou dobrými lídry a introverti nikoliv. Nebo, že bych nějakým způsobem škatulkovala osobní charakteristiky lidí... Spousta se dá asi naučit. Naopak, já mám zkušenosti, že velmi tiší lidé byli velmi dobrými lídry. Naopak lidé, kteří byli hlučnější a se všemi kamarádští, dobří lídři nebyli. Musí tam být určité zájem. Přirozená inteligence, komunikativnost... Pokud toho člověka láká individuální práce na vědeckém projektu, tak to asi nebude člověk, který bude rád lídrem. A pokud někdo nechce být lídrem, tak nemůže být dobrým lídrem.

T: Proč se považujete za lídra a nikoliv pouze za manažera?

R: Za ta léta, co se věnuji manažerské práci, tak jsem získala spoustu zkušeností. Umím efektivně pracovat s podřízenými, vést tým. Naučila jsem se vytvářet soudržnost týmu. Nyní bych řekla, že všichni táhneme za jeden provaz. Není tam soutěživost, ale kooperace. Také bych řekla, že lidé v mém týmu jsou dlouhodobě spokojeni. Sdílím s týmem své vize, kam směřujeme, čeho můžeme dosáhnout. Kde se dá zdokonalit, když se budeme snažit. Vize jsou myslím hodně důležité, u vedení týmu.

T: Dobrá. Nyní se můžeme podívat na rozvoj vašich vybraných kompetencí lídra. Jak se v průběhu času rozvíjela vaše schopnost formování a vedení týmů?

R: Řekla bych, že se průběžně měnila a formovala se volnost ve vedení lidí. Já jsem nikdy nebyla lídr, který by měl pevnou strukturu, jak s lidmi mluvit. Který by trval na některých procesních věcech. Ale na druhou stranu, jsem si vyzkoušela úplnou volnost a předpoklad jakési velké samostatnosti. Kdy jsem předpokládala už určité chování a pak jsem byla překvapená, že ještě ten čas nenastal. Tak bych řekla, že se to vyvíjelo v určitých cyklech. Kdy jsem si vyzkoušela, že je možné dát některým opravdu úplnou volnost. A naopak je jen lehounce vést a nechat se i jimi vést. Až po typy lidí, kde tyto možnosti vůbec nebyly, protože jsme si je na začátku vyčerpali. A v podstatě my jsme se tím také vzájemně vyčerpali. Takže si myslím, že se to vyvíjelo v souvislosti s tím, jak jsem sbírala a poznávala zkušenosti o typologii lidí.

T: Jak hodnotíte svou schopnost dostatečně a efektivně komunikovat s týmem?

R: Myslím si, že komunikuji efektivně. Ne asi stoprocentně, protože samozřejmě, pokud je člověk pod časovým tlakem, tak dělá spoustu chyb. Ale řekla bych, že efektivita je dobrá. Že nemáme spotřebu času, ani zbytečně velkou, ani zbytečně malou.

T: Jak se vám daří propojovat členy týmu ve společném cíli a popřípadě je i vzájemně seznamovat?

R: My pracujeme v oboru, ve kterém je toto nezbytné. Jednotlivé agendy na sebe velmi navazují a myslím si, že široké povědomí je nutné. Neznamená to, že někdo, kdo se věnuje pouze mzdové agendě, by neměl být seznámen s náborovými potřebami, třeba. Protože to bude mít následný vliv na jeho práci, kolik zaměstnanců dokáže zpracovávat a tak podobně. I věci, které jsou o rozvoji týmů, nebo o zavádění změn v rámci organizace. Tak si myslím, že by lidé měli být informováni. Samozřejmě, neznamená to, že budou vědět úplně všechno. A že každý den budeme trávit dvě hodiny tím, že jim budu já povídat o tom, co vše se dělo na poradě. Myslím si, že je potřeba, přesně jak se o tom celou dobu teď spolu bavíme, že ta komunikace musí být efektivní.

T: Jak hodnotíte svou schopnost poskytovat členům týmu podporu a poradenství?

R: Myslím, že svým zaměstnancům poskytuji podporu dobře. Ale to byste se měla samozřejmě zeptat jich. Ten tým je stabilní, tak i to něco vypovídá. Je to jeden z hlavních ukazatelů. V tomto případě bych řekla, že lidé pode mnou jsou vysoce efektivní. Mají příležitost na trhu práce, aby si našli snadno jinou pozici v jiné firmě. A oni zůstávají u nás. Takže je to signál, řekněme, že oni mají tu podporu, kterou potřebují. Ale je potřeba si říci, že role a schopnosti lídra jsou zásadní. Ale ne jediné. Nemusí zůstat jenom kvůli mě, to by bylo hodně sobecké.

T: Jak hodnotíte svou schopnost udržovat všechny členy zapojené do týmové činnosti?

R: Už jsme o tom mluvily. Tím, že zaměstnance pořád udržujete v povědomí o tom, čemu se věnujeme, jaký je cíl našich činností. Třeba ty novinky jim rozdělují podle jejich schopností, podle jejich zájmu. Zvláště, pokud zájem o tu problematiku je, tak jsou všichni členi zapojeni do týmové práce.

T: Co se vám z výše uvedených schopností, vedení týmu, propojení jeho členů, komunikace s týmem, udržení zapojení členů týmu a poskytování podpory poradenství daří nejlépe a co je vaší nejsilnější stránkou?

R: Řekla bych, že propojování členů týmu a jejich vzájemné zapojování. Vlastně všech aktivit, které v oddělení máme a za které jsme zodpovědní.

T: Co je pro vás naopak v této oblasti nejobtížnější? Kde cítíte, že máte stále prostor se zlepšovat?

R: Řekla bych, že sledovat to, jak se priority lidí v rámci času mění. Mohou nastoupit s očekáváním velkého zapojování a následně je vidět, že by dali přednost třeba práci specialisty, který není úplně výrazně zapojený do všech oblastí. Toto je potřeba sledovat, aby lidé byli ve své pozici spokojeni a odpovídala jejich, řekněme aktuálním očekáváním.

T: To je zajímavé. Jak jste v průběhu času rozvíjela svou flexibilitu a schopnost situačního vedení?

R: To je to, o čem tady celou dobu hovořím. Je potřeba průběžně stále sledovat potřeby organizace, potřeby jednotlivých zaměstnanců a vzájemně to přizpůsobovat. Pokud to neděláte, tak vůbec nemáte šanci být dobrým lídrem. Pak jste nějakým manažerem, který má pod sebou lidi, kteří vykonávají často rutinní práci a nedávají do své práce nic dalšího. A ani je to nebaví, samozřejmě.

T: Jaká je vaše schopnost reagovat na nové příležitosti?

R: Myslím, že to je prostor, kde zrovna já mám možnost se hodně zlepšovat. V záplavě zodpovědností už se nestíhám zastavit a opravdu pořádně sledovat úplně to, co bych chtěla. Spíše je to o tom, nespadnout do rutiny a do takového řešení úplně základních drobných úkonů na úkor větších, strategických a významnějších věcí.

T: Zeptala bych se, zda jste v práci tvůrčí?

R: Tvůrčí... Musím přicházet s návrhy, tak bych řekla, tvůrčí určitě. Pokud byste se ale ptala, na řekněme kreativitu a viděla mé prezentace, tak uvidíte, že příliš kreativní nejsem. Záleží na tom, co pod pojmem tvůrčí si představujete. Co se týká manažerských a lídrovských schopností, komunikace a nových aktivit ve firmě a podobně, tam určitě. Ale nekreslím krásné flipcharty.

T: Jaký máte přístup k inovacím ve vašem podniku? Považujete se za inovativního člověka?

R: Ano, považuji se za inovativního člověka, mám pozitivní vztah k inovacím. Ale jsem spíše praktický typ. To znamená, pokud je rozhodnuto na nejvyšším vedení, že budeme nějakým způsobem reagovat na potřeby trhu a podobně. V tu chvíli začínám být přizpůsobivá a praktická a přicházím s návrhy a podobně.

T: Co se vám z výše uvedených schopností, flexibilita, schopnost situačního vedení, inovativní přístup, co se vám daří nejlépe a je vaší nejsilnější stránkou?

R: Určitě situační přístup. Jsem schopná se aktuálně přizpůsobit situaci a vést své lidi tak, že to vezmou za vlastní. Také se velmi rádi přizpůsobují. To je věc, ve které si myslím, že jsou řekněme dobří.

T: Co je pro vás naopak z těchto kompetencí nejobtížnější? Kde stále vidíte prostor ke zlepšení?

R: Třeba ty inovace. Bojuji s časem. Aby se stále nedělo, že se kvůli věnování rutinním úkolům, nevěnuji zefektivnění a zlepšování podstatnějších věcí. Jak se říká, člověk by měl věnovat čas, aby nabrousil pilu, než jde kácet les. Vždy je co inovovat a zlepšovat.

T: Jak se v průběhu času rozvíjela vaše schopnost vytváření strategií a dosahování cílů?

R: Řekla bych, že zpočátku jsem byla schopná definovat pouze krátkodobé cíle. Ty dlouhodobé mi připadaly strašně vzdálené a navrhované top managementem, který nedohlédne až k těm jednotlivým zaměstnancům. Říkala jsem si, že to rozpracujeme, až to bude aktuální. Pak jsem zjistila, že alespoň rámcový plán, kterého se držíme je velmi užitečný a i zaměstnance zajímá.

T: Jak se vám daří se držet zásad sebedisciplíny a sebeřízení?

R: Určitě jsem člověk, který toto zvládne. Ono je to dané samozřejmě také tím, že jsem maminka dvou dětí a musím zvládnout pozici matky a zároveň manažerky. To bych řekla, je velký test sebeovládání, sebekontroly, sebeřízení.

T: Jak hodnotíte své plánování a tvorbu strategií?

R: Plánování, jsem před chvílkou říkala. Vždy jsem se věnovala spíše krátkodobějšímu horizontu. Poslední dobou více i pohledu zvenčí. Nyní je to lepší. Určitě, zrovna to je oblast, kde mám rezervy.

T: Podle toho, jak jsem vám porozuměla, tak sebedisciplína a sebeřízení je vaše silná stránka. A v plánování jste nyní udělala nějaké pokroky, ale zároveň byste se v tom chtěla stále více zlepšovat. Říkám to správně?

R: Myslím, že je to tak.

T: Jak se v průběhu času rozvíjel váš individuální přístup k zaměstnancům?

R: To souvisí s jednou mou odpovědí. A to, že jsem se naučila díky cyklickým stavům, kdy jsem nejdříve zaměstnancům dala velkou volnost. Potom jsem zjistila, že to bylo moc a oni o takovou volnost ani nestáli. Vnímali to tak, že chodí za mnou se neustále dotazovat a to je do určité míry obtěžovalo. Tak bych řekla, že v tom jsem nabyla největších zkušeností. Mám teď jasno, co a jak.

T: Orientujete se ve vaší práci spíše na lidi, nebo na projekty?

R: Řekla bych, že je potřeba zastoupení obojího. Ale orientovat se jenom na projekty, to znamená, že nemáte v hlavě plán, kdo kterou činnost bude zastávat. Orientace na lidi, také jsem to zažila. Nebyl to tedy můj případ. Ale znamená to, že jste se všemi často kamarádka, ale vedení projektu, efektivita je strašně špatná. Já bych řekla, že možná v mém případě je to o malinko více na ty projekty, než na lidi.

T: Víte o jednotlivých podřízených, z jakého prostředí pochází a co je pro ně motivační faktor?

R: Určitě. Jednu dobu se hodně říkalo, že strategie firmy se tvoří v kuchyňce. Já myslím, že i do teď to platí. Není to možná kuchyňka, jsou to možná více sociální sítě. Ale osobnostní priority a profily zaměstnanců jsou klíčové pro cokoliv dalšího. Pokud si nezískáte zaměstnance, kteří mají zájem něco změnit, tak nemáte šanci být úspěšná.

T: Rozumím. Vaší snahu dělat inovace, chcete převést i na zaměstnance.

R: Určitě.

T: Jak byste ohodnotila svou schopnost brát ohledy na potřeby podřízených?

R: Řekla bych, že kolikrát až hodně.

T: Jak hodnotíte svou schopnost diagnostikovat úroveň rozvoje vašich podřízených?

R: Tam se trošku vracíme k jedné otázce, kdy jsem mluvila o tom, že je potřeba znát lidi a znát detaily ve firmě. Vědět, jakým životním cyklem člověk prochází. Jestli je mladý, plný nadšení, nebo naopak už chce tu svou, řekněme více rutinní nebo zaběhnutou práci. Takže bych řekla, že to je věc, kterou nemůžete opomíjet.

T: Vnímají vás podřízení jako empatického člověka a na lidi orientovaného?

R: Myslím, že ano.

T: Co se vám z výše uvedených schopností, individuální přístup, orientace na lidi, brání ohledu na jejich potřeby, přizpůsobení stylu vedení, empatie, projevení osobního zájmu, která z těchto kompetencí se vám daří nejlépe a je vaší nejsilnější stránkou?

R: Projevení osobního zájmu a ta empatie.

T: Myslíte, že v některé z výše uvedených kompetencí máte stále nějaké rezervy?

R: Asi hranice mezi projevením osobního zájmu a empatie. Aby to zas nebylo na úkor projektů. Aby člověk potom byl dostatečně flexibilní. Nebo, aby potom tým byl v podstatě schopný dostát svým závazkům. To znamená, pokud někdo není úplně v momentálním stavu, že je možné se na něj spolehnout. A on přesto tvrdí, že ano, tak je třeba to detailně analyzovat, aby nebyl v ohrožení ten projekt.

T: Posuneme se k další kompetenci. Jak jste v průběhu času rozvíjela vaši schopnost resilience, odolnosti vůči stresu. Například jakou máte schopnost se vyrovnávat s problémy, s náročnými situacemi v zaměstnání?

R: Tam to opět probíhá v cyklech. Ve stavu, kdy je člověk hodně přetížený, samozřejmě odolnost vůči stresu je slabší. Člověk si musí dávat pozor, aby neudělal něco, nebo se nezachoval nějakým způsobem, aby toho později nelitoval. Takže bych řekla, že spíše to velmi záleželo na momentálním přetížení. Cílem lídra je, aby výkyvy vyrovnával co nejvíce, aby k nim nedocházelo.

T: Jak se vyrovnáváte s prací pod tlakem?

R: Řekla bych, že dobře. To je jedna z mých velmi dobrých manažerských nebo lídrovských kompetencí.

T: Jak hodnotíte svou schopnost podávat dobrý výkon, i když jste pod tlakem?

R: Výkon podávám dobrý, ale někdy je to, řekněme, na úkor soukromí, osobního života. To je věc, na které musím pracovat.

T: Jak stresující situace prožíváte? Když jste například přetížená prací, jaké to pro vás je?

R: V práci to na mě nepoznáte. Ale jakmile opustím kancelář, jsem často vyčerpaná. Po té pracovní stránce je tam vždy velká dávka profesionality. Nedělám to, co někteří lídři dělají. Že si začnou stěžovat, že na vše měli málo peněz a podobně. Řekla bych, že mám v tomto racionální přístup. Ale pak to na mě padá po večerech a víkendech. Chybí mi energie, kterou do toho dávám.

T: To znamená, že se cítíte unavená. A psychicky se cítíte jak?

R: Psychicky mám většinou radost, že se posouváme. Zároveň se stane, že mi někdy kazí radost, když vidím, že vedlejší oddělení tomu nedává tolik. Nebo si možná jen myslím, že tomu nedávají tolik jako by mohli. Ale je to vždy subjektivní otázka, kdy člověk má pocit, že dělá více, než ten druhý.

T: Rozumím. Když nastane nějaká vypjatá situace, jak se to projevuje ve vašem chování?

R: Navenek to asi nepoznáte, pokud se úplně nezaměříte opravdu na úplný detail. Takové to, že se nadechnu, vydechnu, než něco řeknu. Ale pak se často musím projít. Abych tu situaci vydýchala. Ale řekla bych, že v tu chvíli jsem konstruktivní a nenechám se vyprovokovat.

T: Pokud jsem vám porozuměla správně, říkáte, že v dané situaci reagujete poměrně adekvátně. Ale později si potřebujete vyprázdnit hlavu, například na procházkách?

R: Nahromaděné emoce, které někdo projevuje tím, že právě na někoho křičí, nebo buší do stolu, nebo nevím co. Tak já potřebuji potom nějaký prostor. Nemusí to být úplně tak, že jdu ven, stačí mi vedlejší kancelář, nebo zasedací místnost, nebo kuchyňka. Ale potřebuji si trochu vyčistit hlavu od té situace.

T: Jakou máte schopnost nepřenášet problémy ze zaměstnání do soukromého života?

R: Tam určitě mám příležitost hodně zapracovat.

T: Nyní bych ráda shrnula schopnosti, které jsme právě diskutovaly. Resilience, práce pod tlakem, podávání dobrého výkonu ve stresujících situacích, emocionální odolnost a také schopnost si tu práci nenosit domů. Která z těchto kompetencí je vaší nejsilnější stránkou?

R: Nejsilnější stránka je vedení lidí i ve stresových situacích tak, aby na mě nebylo vidět, že jsem ve stresu.

T: Podle toho, co jsem pochopila, nejvíce je pro vás náročné, abyste si nenosila ten stres do soukromí a nebrala si ty pracovní problémy osobně. Je to tak?

R: Určitě.

T: Tím jsme zvládly všechny otázky o kompetencích lídra a můžeme se podívat na vaše osobní charakteristiky. Považujete se za extroverta, nebo za introverta?

R: Já jsem typický blíženeček. Tak mezi těmito dvěma extrémami kolísám. Posouvám se poslední dobou od toho silnějšímu extroverta možná blíž k tomu introvertovi.

T: Tím chcete říci, že se cítíte stále více introvertní?

R: Skoro bych řekla, že ano.

T: To je zajímavé. V čem se ta vaše extroverze a introverze projevuje?

R: Když člověk mluví nebo máme poradu s podřízenými a vymýšlíme společně strategie, plány, v rámci nějakého projektu. Tam bych řekla, že jsem extrovertní, protože tam je to nutné. Tam musím být určitý styčný bod. Ale řekněme, v té potom individuální práci jsem ráda, když si mohu lidově řečeno zalézt a věnovat se chvíli své v práci v klidu. A řekla bych, že určitou rutinu i vyhledávám.

T: Kolik času potřebujete trávit každý den o samotě?

R: Můj osobní čas je, kdy cestuji v autě, nebo autobuse. To znamená, cesta do práce a z práce. A to mi obvykle stačí. Stačí mi ta půlhodinka, hodinka denně. Ale jsou někdy situace, kdy nemám chuť jít na oběd s kolegy. Protože to pro mě potom znamená ztrátu času, která je na úkor mého osobního volna.

T: Rozumím. Když trávíte delší dobu na společenské akci, cítíte se potom nabitá, nebo vás to spíše vyčerpává?

R: Velmi záleží. Když je společenská akce pracovní, ale většinu z těch lidí znám, tak určitě minimálně zpočátku mě to nabijí. Ale nejsem typ, který by na těchto akcích zůstal do rána a vnímal by to jako podstatnou a zajímavou věc. Jsou lidé, kteří tohle vyloženě vyhledávají, to já nejsem. Pro mě je důležitější práce v menších týmech. Pokud se pobavit, tak spíše v rámci nějakého tým buildingu. Určitý program je pro mě zajímavější, než chodit se skleničkou a povinně se společensky bavit.

T: Máte potřebu být ve společnosti aktivní a zapojená do vnějších společenských aktivit?

R: Mám potřebu o všem vědět a mám potřebu říci to, co považuji jako zásadní. A styl, jakým budeme pracovat a co navrhuji. Spíše je to záležitost toho, abych se dozvěděla, kam firma směřuje. Jak já v rámci své pozice tomu mohu pomoci.

T: Zkoušíte ráda nové věci, nebo jste spíše konzervativní? Povězte mi to tom více.

R: V něčem jsem spíše konzervativní. Mám ráda osvědčené věci. I v osobním životě, například při nákupu produktů, které se osvědčily. Na druhou stranu, ve smyslu inovací a zlepšení, často ráda zkoumám, co by se dalo vylepšit.

T: Jak se cítíte v neznámých situacích?

R: Záleží, jak hodně jsou neznámé. Zrovna si myslím, že v tomto jsem přizpůsobivá. Takže, dobře.

T: Jaký máte vztah ke společenským konvencím?

R: Nejsem zastáncem úplného liberalismu. Protože si myslím, že bez leadershipu, nějaké struktury... A naopak myslím, že je na škodu nedat prostor běžným zaměstnancům. Ale

pokud na poradě může úplně kdokoliv, jakkoliv dlouze mluvit, tak si nejsem jistá, že to firmu někam posouvá.

T: Jak na vás působí konverzace o abstraktních tématech?

R: Raději konverzuji o konkrétních tématech.

T: Jakou roli ve vašem životě hraje kreativita?

R: Kreativní věci mě baví, ale úplně je nevyhledávám. Protože bych řekla, že dávám přednost jiným aktivitám. Ať už jsou sportovní, kulturní. Co se týká potom kreativity umělecké, to není úplně věc, která by mi umožnila se zbavit stresu.

T: Považujete se za pragmatického člověka? V čem jste pragmatická?

R: Určitě. Orientuji se hodně na praktické, respektive pragmatické věci.

T: Rozhodujete se spíše intuitivně, nebo na základě tvrdých dat? Vy jste už říkala něco takového, ale přesto se chci zeptat ještě jednou.

R: Ono hodně záleží. Ale převažují asi tvrdá data.

T: Jak byste ohodnotila svou schopnost plnění povinností?

R: Úplně maximální. Plnění povinností já považuji za zásadní a pokud nejsem schopná jich dostát, včas to řeším.

T: Považujete za důležité neustále zlepšovat svou efektivitu?

R: Ano, považuji. Ale záleží na tom, čím měříte efektivitu. Myslím, že jsem dobrá i v některých situacích, kdy nerozhoduji na základě tvrdých dat.

T: Z jakého důvodu se považujete za ambiciózního člověka?

R: Já si ale vůbec nemyslím, že jsem ambiciózní.

T: Jak často se vám stává, že prokrastinujete?

R: Úplně minimálně. To souvisí s tím, kdy jsem mluvila o plnění povinností. Vnímám za zásadní plnit své povinnosti.

T: Preferujete spíše systematické plánování, nebo se rozhodujete raději spontánně?

R: Spíše systematicky plánuji, ale ty nejmenší detaily, potom ráda rozhoduji spontánně.

T: Vysvětlíte, zda je pro vás důležitá sebedisciplína a proč?

R: Sebedisciplína je základ. Bez toho není možné, aby člověk byl efektivní. Pokud je nějakým způsobem kreativní a má raději větší svobodu v rozhodování, tak i tam musí mít pevnou sebedisciplínu. Aby včas zastavil nějakým způsobem své myšlenky. Vyhodnotil a zase předal ostatním k další diskusi.

T: Jak byste ohodnotila svou úroveň přívětivosti vůči druhým?

R: Hodně, jsem hodně přívětivá.

T: Popište, zda je pro vás důležité v každodenním životě pomáhat druhým? A drobný příklad.

R: Pomáhat druhým. Jsem typ, který si dokáže všimnout, že někdo není úplně ve své kůži. Zeptat se ho hlavně a nabídnout mu pomoc. A řekla bych, že v tomto mám důvěru. Na této úrovni bych řekla, že ano. Ano, pomáhám druhým.

T: Popište, zda se snažíte vytvářet harmonii v sociálních vztazích a jak to činíte?

R: Mohu říci, že v našem týmu, podle mého názoru, máme perfektní vztahy. Ten tým jsem dala dohromady. Všeobecně nemám ráda spory, protože si myslím, že se dají řešit normální cestou. Tak jsem vybírala lidi, kteří nejsou konfliktní. Na druhou stranu, nejsem typ člověka, který by měl potřebu, na sociálních sítích lidi neustále nahánět a sdělovat jim každou prkotinu a podobně.

T: Popište, zda jste ochotna v každodenních drobnostech slevit ze svých zájmů ve prospěch druhého a uveďte příklad takové situace.

R: Určitě. Možná až moc. Ať se to týká osobního života s dětmi a s rodinou nebo s přáteli. Možná zbytečně vycházím vstříc ostatním.

T: Myslíte si, že je lepší být při jednání s lidmi spíše důvěřivý, nebo nedůvěřivý? Z jakého důvodu si to myslíte?

R: Byla jsem extrémně důvěřivá, pak jsem byla extrémně nedůvěřivá. Nyní bych řekla, že jsem spíše důvěřivější. Ale není to tak, že bych byla jakoby hraniční. Jsem důvěřivá, ale těsně nad tou hranicí.

T: Jak intenzivně prožíváte negativní emoce?

R: Máte na mysli nějakou konkrétní otázku?

T: Negativní emoce mohou být například strach, stres, hněv, smutek. Já jsem se ptala, jak tyto emoce prožíváte.

R: Rozumím. Já to často prožívám, ale nedávám to na sobě znát. Třeba jsem byla typ, že jsem se v noci budila kvůli problému v práci. Analyzovala jsem si ho a přemýšlela jsem nad tím, jak ho řešit. Určitě jsem člověk, který tyto věci přemítá a věnuje se jim. A naopak občas závidím těm flegmatikům.

T: Rozumím. Na druhou stranu dokážete kontrolovat emoce do té míry, že to na vás nikdo moc nepozná.

R: Nikdo to nepozná, ale já uvnitř nejsem v pohodě.

T: Rozumím. Když už, tak je to více hněv, nebo smutek?

R: Spíše hněv, asi.

T: Jak často reagujete podrážděně?

R: Téměř nikdy.

T: Pokud se snadno nahněvate, popište v jakých situacích se to stává?

R: Někdy mě irituje, když jsou lidé příliš pomalí. Samozřejmě, když nerespektuje naši dohodu.

T: Jak často se cítíte smutná?

R: Občas ano, ale neprožívám to nijak intenzivně.

T: Jak často vás trápí obavy?

R: Téměř každý den.

T: Dobrá, tak to je všechno. Moc vám děkuji za spoustu zajímavých odpovědí a informací o vaší práci a o vás.

R: I já moc děkuji za příjemný rozhovor.

Rozhovor 6: Martina

Datum pořízení záznamu: 24.05.2022

Místo pořízení záznamu: Místo bydliště respondentky

Délka záznamu: 46 minut

T: Dobrý večer, paní Martino. Děkuji, že jste si udělala čas na to, abychom nahrály rozhovor do mé bakalářské práce. Souhlasíte s tím, že ten rozhovor budeme nahrávat?

R: Určitě.

T: Děkuji. Kolik je vám let?

R: Dvaapadesát.

T: Jaké je vaše dosažené vzdělání?

R: Vysokoškolské.

T: Jakou školu jste studovala, prosím?

R: Konzervatoř a AMU. Hudební obor.

T: Absolvovala jste nějaké další kurzy, například takové, které souvisely s vaším zaměstnáním?

R: Určitě, protože jsem po mateřské úplně změnila profesi. Odešla jsem do finančnictví a musela jsem úplně překopat všechno.

T: Které kurzy to byly?

R: Odborné, týkající se financí. To je v podstatě neustále aktualizovaná záležitost. Finanční trh se stále mění, takže je nutné ty znalosti pořád obnovovat. A potom s přechodem na vyšší pozice, pochopitelně i vědomosti další, které se týkaly právě vedení lidí.

T: Děkuji, pracujete tedy v oboru finančnictví, jak vypadá Váš běžný pracovní den?

R: Myslíte časově? Nebo, co se týká rozvrstvení práce? Nebo jak ho trávím, čím ho trávím, jak ho naplňuji?

T: Jakým způsobem ten den trávíte, například které aktivity děláte. Stačí stručně to definovat.

R: V podstatě mám tým patnácti lidí, s kterými musím komunikovat jak individuálně, každý den. Tak formou různých mítinků, případně školení, která musím zajistit. Nebo případně já je musím vést. A v podstatě zase dalším reportováním čísel, aktivit, výsledků.

T: Máte tedy tým o patnácti lidech, jak intenzivně jste s nimi ve styku?

R: Teď jsem o tom hovořila. Nejsou to klasičtí zaměstnanci, musím s nimi být v kontaktu na denní bázi, dělám jim v podstatě do určité míry i back office. Protože oni jsou v terénu a já musím být ten, kdo zajišťuje pro ně věci, které oni z terénu vyřešit nemohou. To je ta největší denní náplň. Musím všechny naše aktivity, které děláme společně, dávat do nějakých tabulek a musím je reportovat dále. Protože to je součást té práce, kterou dělám.

T: Kolik let jste strávila v této vedoucí pozici, na které právě jste?

R: Celkem asi deset let.

T: A ta společnost, ve které pracujete v současnosti, byla jediná společnost, ve které pracujete na vedoucí pozici?

R: Ne, ne. Těch vedoucích pozic jsem vystřídala určitě tři, nebo čtyři. V různých ústavech finančních, institucích.

T: Tudíž dohromady je to zhruba kolik let?

R: Počítala jsem těch deset let celkově ve vedoucí pozici v různých firmách.

T: Ano. Děkuji za upřesnění. Jak se vám v průběhu času dařilo rozvíjet schopnosti vést druhé lidi?

R: Já si myslím, že jednak musí člověk mít určitou schopnost s těmi lidmi komunikovat, to je základní předpoklad. Protože pokud jsem introvert, tak není možný způsob komunikace, protože to by bylo nedostatečné. Ale ve všech firmách, ve kterých jsem byla, všechny firmy zajišťovaly v tomto oboru školení. Takže kromě toho, že určitou schopnost komunikace mám, a dokonce to byla součást, hodně dlouho, mé profese. Tak musím říci, že je nutné tím školením rozvíjet ty schopnosti a učit se poslouchat i zpětnou vazbu.

T: Ještě bych chtěla více rozvinout otázku, co vám konkrétně pomohlo k rozvoji těch schopností ve vedení lidí? Vy jste říkala, že to bylo vaše vzdělání a komunikace. Že jste se naučila s lidmi komunikovat. Bylo to ještě něco dalšího?

R: V jakém slova smyslu to myslíte? Já si myslím, že praxe té komunikace. Kdy v podstatě reagujete na to, jakým způsobem fungují ostatní lidé. Tak kombinace toho vzdělání, osobnostních rysů, dalšího průběžného proškolení, plus té praxe. To dohromady tvoří ten leadership.

T: Je pro vás nyní něco v současnosti jednodušší, než bylo na začátku vaší kariéry?

R: Určitě. Protože ta zkušenost je nepředatelná. A je to v podstatě, asi bych řekla v těch vedoucích oborech to nejdůležitější. Protože vzdělání je samozřejmě důležitá záležitost, aby člověk rozuměl tomu oboru a věděl tu teoretickou přípravu. Ale v oboru vedení lidí, si myslím, že je skutečně nejdůležitější ta praxe.

T: Jakou roli ve vaší úspěšnosti lídra hraje přirozený talent?

R: To nedokážu odhadnout. Myslím si, že je hodně důležitý, ale určitě tam musí být spousta dalších věcí. Protože záleží na tom, jaký je to obor. Pokud je to taková záležitost, jako je zdravotnictví, tak tam asi musí být jiné kompetence, než ve financích, které jsou zaměřeny obchodně.

T: Ve kterých dovednostech leadershipu byste se chtěla dále rozvíjet?

R: Já si myslím, že nejdůležitější je rozvoj v soft skillových dovednostech. To si myslím, že je důležitá oblast.

T: Myslíte si, že k tomu, aby lidé byli úspěšnými lídry musí mít lidé vrozené předpoklady? Nebo se dovednostem ve vedení lidí může naučit kdokoliv?

R: Určitě tam musí být předpoklady. Samozřejmě, naučit se může spousta věcí, dotyčný člověk. Ale hlavně tam musí být vůle a chuť. To si myslím, že je hodně důležitá součást.

T: Proč se považujete za lídra a nikoliv pouze za manažera?

R: Jsem přesvědčená o tom, že umím komunikovat individuálně s lidmi. A dokážu pochopit jejich pohnutky, jejich směřování, jejich cíle. A myslím si, že je umím vhodně motivovat.

T: Popište, jak jste v průběhu času rozvíjela vaši schopnost formování a vedení týmu?

R: To je těžká otázka, protože tam musí být kombinace toho, aby tam byli lidé, kteří navzájem rádi spolupracují. Mají určité nastavení společné. Ale musí tam být i možnost je vhodně finančně motivovat. Protože to je důležitá součást toho týmu. A umět pro každého najít, ne pro všechny lidi je jednoznačně je ocenění finanční to nejdůležitější. Protože jsou i lidé, kteří potřebují ocenění osobní. A i určitou formu uznání, docela obyčejně lidského. To je také důležité. Ale samozřejmě nejen finanční, ale umět vymyslet pro ty lidi motivace mimo finance. Třeba někdo slyší na to, že dostane odměnu, která je nefinanční. Protože do určité míry, pokud ti lidé jsou úspěšní a vydělávají peníze, které je nějakým způsobem uspokojují, tak potom to finanční ocenění je nedostačující. Musí se vymyslet něco, co jde dál, co je motivuje. Něčím vystihnout jejich osobnost a umět pro ně najít odměnu, která je adekvátní jejich cílům, jejich osobnímu nastavení.

T: To je velmi zajímavé. Mohla byste mi povědět nějaký příklad, jak jste objevila tento způsob motivace u nějakého vašeho zaměstnance?

R: Praxí, jedinečnou praxí. Protože musíte komunikovat s těmi lidmi, musíte se soustředit na to, co chtějí oni. A musíte je sledovat celou tu dobu, protože i ty jejich reakce. Jakým

způsobem reagují, když je pochválíte. Jakým způsobem reagují, když jim dáte zpětnou vazbu, že tam něco není v pořádku. To jsou všechno věci, které vytváří mozaiku toho, jakým způsobem dál vést.

T: Jak hodnotíte svou schopnost dostatečně a efektivně komunikovat s týmem?

R: Já ji hodnotím výborně. Protože já to dělám tak, abych dosáhla co nejlepšího výsledku. Ale každý manažer, nebo lídr v komerční, nebo v jakékoliv větší společnosti většinou mívá k dispozici někoho, kdo mu dává zpětnou vazbu. Takže, tam si myslím, že toto je práce, potom ještě dále, aby se to zlepšovalo. Ty schopnosti vést a motivovat.

T: Jak hodnotíte svou schopnost seznamovat členy týmu a propojovat je ve společném cíli?

R: No, v komerční sféře je to jednoduché. Protože tam, pokud tohle všechno funguje. A je to úspěšné a dělá se to dobře, tak se to objeví potom v tom výsledku toho týmu.

T: Jak hodnotíte svou schopnost poskytovat týmu poradenství a podporu?

R: Protože já jsem závislá na výsledku práce mých podřízených, tak musím umět jednak pro ně nastavit nějaké cíle. Ale v tom běžném denním provozu jsem pro ně neustále na telefonu, řeším pro ně věci praktické, které oni v terénu vyřešit nedokážou. A pokud je to nutné, tak dokážu i ty věci vyřešit místo nich. Dokážu je kompletně nahradit. Čili musím umět tu práci jejich.

T: Která z výše uvedených schopností, vedení týmu, propojení jeho členů, komunikace s týmem, udržení členů týmu zapojených do týmové činnosti a poskytování podpory, která z těchto schopností je vaší nejsilnější stránkou?

R: Tady nemůžu říct, že jedna lze z toho vyjmout. Protože to je komplex, který tvoří ten leadership. Pokud jedna z nich je slabší, což musím zjistit zpětnou vazbou od kompetentní osoby, tak na ní musím pracovat.

T: Je některá z těchto výše uvedených schopností, která je vaší lehce slabší stránkou, nebo máte pocit, že byste ji měla více rozvíjet?

R: Poprosím o opakování, abych to mohla odpovědět dobře.

T: Vedení týmu, propojení jeho členů, komunikace s týmem, udržení členů týmu zapojených a poskytování podpory a poradenství.

R: Někdy si myslím, že asi ta podpora těch jednotlivých členů týmu je náročnější, protože každý z nich je jiný. A ne vždy se mi daří naladit se tak, abych mohla zvládnout tu podporu.

T: Jak jste v průběhu času rozvíjela vaši flexibilitu a schopnost situačního vedení?

R: Těmi průběžnými školeními, protože to je otázka nejen tedy odborných, tvrdých dovedností. Ale myslím si, že ty měkké dovednosti, to je také velmi důležité a skoro nejdůležitější. S postupem času, kdy tým se musí neustále motivovat.

T: Jaká je vaše schopnost reagovat na nové příležitosti?

R: Já jsem velmi flexibilní a v podstatě mě to i baví. Změna.

T: Jaký máte přístup k inovacím ve vašem podniku? Považujete se za inovativního člověka?

R: Já se považuji za inovativního člověka. A protože ne vždy každá inovace může vést správným směrem, tak si dovoluji říct, že nedokážu akceptovat všechny inovace, které se vymyslí někde mimo náš tým a přijmout je se vším všudy. Protože vždy to je ku prospěchu věci.

T: Rozumím, takže také uvažujete kriticky o těch inovacích.

R: Hm (souhlasně).

T: V čem jste v práci tvůrčí?

R: Ve všem musím být tvůrčí, protože někdy to vůbec jinak nejde (smích).

T: Která se vám z výše uvedených schopností, flexibilita, schopnost situačního vedení, inovativní přístup, daří nejlépe? A která je vaší nejsilnější stránkou?

R: Asi ta flexibilita, to si myslím, že je má silná stránka.

T: Která z těchto schopností je vaší slabší stránkou?

R: Asi to třetí, to bylo přesně co?

T: To byl inovativní přístup a situační vedení.

R: To situační vedení, protože to někdy bývá náročnější a ne vždy člověk je v dobré kondici, aby to zvládal.

T: Jak jste v průběhu času rozvíjela Vaši schopnost vytvářet strategie a dosahovat cílů?

R: Určitě praxí. Proto, aby člověk obměňoval ty strategie, tak je důležité i jednak výměna zkušeností, mezi různými týmy, mezi kolegy. Ale v podstatě i nové podněty, které přicházejí třeba zvenčí. I mimo obor to může být. Protože ten nápad dobrý se může aplikovat v různých oborech.

T: Jak se vám daří držet se zásad sebedisciplíny?

R: Tak to někdy může být i náročné (smích). Protože ne vždy je člověk fyzicky i psychicky v kondici. Ale tam je to úplně jednoduché, protože v komerčním sektoru to prostě jinak nejde.

T: Jak hodnotíte své sebeřízení?

R: Dobře.

T: Jak hodnotíte své v plánování a tvorbu strategií?

R: No, plánování si myslím, že je má velmi silná stránka, protože naplánovat práci určitě umím. A tvorba strategií, to je součást v podstatě toho plánování. Protože nejdříve musí přijít vize, pak musím rozporcovat tu strategii, aby ten velký úkol byl řešitelný. A nakonec k tomu musím naplánovat činnosti, které by vedly k výsledku.

T: Co se vám z výše uvedených schopností, sebedisciplína, sebeřízení, plánování, tvorba strategií a schopnost dosahovat cílů, co se vám z toho daří nejlépe a je vaší nejsilnější stránkou?

R: Neopakuje se to už?

T: Opakuje. Já jsem se vás ptala na určitý seznam kompetencí, které jsou spolu související. Teď to celé téma shrnujeme a já se vás ještě jednou dotazuji, abychom to shrnuly a abychom si řekly, co je vaší nejsilnější stránkou. Pak se zase posuneme k další.

R: Myslím si, že vytváření vizí, to je asi má nejsilnější stránka. Protože svou podstatou jsem kreativní člověk, který dokáže vymyslet, jakým způsobem se dostat k cíli a vytvořit pro to nápad. Tak, jak tu věc dotáhnout.

T: Dobrá, děkuji. Takže je to plánování související s vaší kreativitou. A která z těchto schopností, sebedisciplína, sebeřízení, plánování, tvorba strategií a schopnost dosahovat cílů je vaší slabší stránkou?

R: Možná to sebeřízení, protože někdy mi chybí motivace, mě osobně.

T: Rozumím. Jak jste v průběhu času rozvíjela individuální přístup k zaměstnancům?

R: Jednak tím, že jsem já sama rostla určitým profesním způsobem, potom hlavně soustavným tréninkem, školením.

T: Ve své práci se orientujete spíše na lidi, nebo na projekty?

R: V té práci, kterou já dělám, tak tam musí být kombinace. Protože musíme mít stanovený projekt, který nějakým způsobem řešíme. A k tomu já musím své lidi dovést, aby to chtěli splnit.

T: Víte o jednotlivých podřízených z jakého prostředí pochází a co je pro ně motivační faktor?

R: Určitě, musím. To je prvotní záležitost. Protože, když neznám zázemí jejich a neznám jejich osobní cíle, konkrétní, které mají v té práci, tak to nejde dělat.

T: Jak byste ohodnotila svou schopnost brát ohledy na potřeby podřízených?

R: No, já bych jako člověk ráda ty ohledy brala, ale v té práci, tam každý musí z nás dělat to, co je naplánováno. To, co je domluveno. A pokud někdo přijde s tím, že je nemocný, tak samozřejmě je třeba to řešit. Ale potřeby jsou různé a záleží na tom, co to je.

T: Jak hodnotíte svou schopnost diagnostikovat úroveň rozvoje lidí?

R: To si myslím, že dokážu velmi dobře. Protože v komunikaci s lidmi, nebo se členy svého týmu, tam si myslím, že to umím velmi dobře.

T: Daří se vám přizpůsobovat také váš styl vedení individuálním potřebám vašich zaměstnanců?

R: Styl vedení, to je otázka, jak si to já nastavím. Co chci dosáhnout, kam chci dojít. A v tom případě nemůžu brát ohled na to, co potřebuje člen mého týmu. To bohužel v tomto ohledu nelze brát v potaz.

T: Vnímají vás vaši podřízení jako empatického člověka, orientovaného na lidi?

R: Určitě. Určitě, tu zpětnou vazbu mám. A ptám se na ní, protože to je pro mě důležité.

T: Co se vám z výše uvedených schopností, individuální přístup, orientace na lidi, brání ohledu na jejich potřeby, přizpůsobení stylu vedení, empatie, projevení osobního zájmu, co se vám z toho daří nejlépe a je vaší silnou stránkou?

R: Myslím si, že ta empatie.

T: Která z těchto schopností je vaší slabší stránkou, nebo máte pocit, že byste ji potřebovala trochu více rozvíjet?

R: Možná asi to individuální vedení. Protože tím, že já mám svou představu, tak se snažím samozřejmě ji prosadit. Ale ne vždy se to potká s tím, že ten individuální přístup se podaří.

T: Výborně. Tímto se posuneme k poslední kompetenci lídra. Jak jste v průběhu času vyvíjela vaši schopnost resilience při řešení problémů? Resilience je odolnost vůči stresu.

R: Tak já si myslím, že odolnost vůči stresu mám výbornou, protože ji mám léty vytrénovanou.

T: Jak se vyrovnáváte s prací pod tlakem?

R: Motivuje mě to k většímu výkonu.

T: Jak hodnotíte svou schopnost podávat dobrý výkon, i když jste pod tlakem?

R: Myslím si, že to souvisí s těmi předchozími otázkami. Pracovní stres umím zvládat dobře, naopak, pokud je ten stres v rámci práce do určité míry snesitelný, tak mě podněcuje k větším výkonům.

T: Jak prožíváte ty stresující situace vnitřně?

R: V ten moment? Nebo potom? Před tím?

T: Všechny varianty, prosím (smích).

R: Všechny varianty? No, před tím to lze odstranit tím, že udělám dobrou přípravu. Při vlastním stresu je třeba mít zabezpečeny všechny životní funkce, aby nedocházelo ještě k dalšímu stresu. No a potom je zapotřebí umět pracovat s tím, jak ten stres odfiltrovat.

T: Jaké je vaše chování ve vypjatých situacích?

R: Klidné.

T: Jakou máte schopnost nepřenášet problémy ze zaměstnání do soukromého života?

R: Někdy tuto schopnost mám, někdy ne. To záleží na tom, jaký to je typ stresu. Jaký je problém, co je tím třeba řešit. To je velice individuální. Ale snažím se to nedělat.

T: Jak se emocionálně vyrovnáváte s problémy v zaměstnání?

R: Řeším to věcně. To znamená, že se snažím vést zdravou životosprávu, sportovat, chodit do přírody, být v kontaktu s milými lidmi. Dostatečně relaxovat.

T: Děkuji za odpověď. Abychom to shrnuly. Co se Vám z výše uvedených schopností, resilience, práce pod tlakem, podávání dobrého výkonu ve stresující situaci, emoční odolnost, schopnost vypnout, co se vám z těchto schopností daří nejlépe?

R: Asi ta práce pod tlakem.

T: A která z těchto schopností je vaší lehce slabší stránkou? Já je opět vyjmenuji, je to resilience, práce pod tlakem, podávání dobrého výkonu, emoční odolnost a schopnost relaxovat.

R: I když se o to snažím, tak ta schopnost relaxovat je asi mou nejslabší stránkou. Dobrou schopnost relaxovat, správným způsobem.

T: Je to náročné, já tomu věřím. Obzvlášť ve vašem oboru. Tím jsme zvládly kompetence lídra a můžeme se přesunout k vašim osobním charakteristikám. Takže nyní už se nebudeme bavit o vaší práci, ale budeme se bavit přímo o vás. Považujete se spíše za extroverta, nebo introverta?

R: To záleží na situaci (smích). A možná i na vývoji. Jako dítě jsem byla introvert. Myslím, že v současné době jsem spíše extrovert.

T: Jak se vaše extroverze projevuje, popřípadě jak se projevuje vaše introverze, pokud stále nějakou máte?

R: Ta introvertní stránka se projevuje tím, že velice oceňuji klidný způsob relaxace a samotu. A extroverze se projevuje tím, že dělám práci takovou, jakou dělám. Protože ta práce s lidmi mě baví.

T: Kolik času přibližně potřebujete trávit každý den o samotě?

R: No minimálně určitě půl hodiny.

T: Máte potřebu být velmi aktivní a zapojená do vnějších společenských aktivit?

R: Hm, to určitě ano.

T: Když trávíte delší dobu na společenské akci, cítíte se potom nabitá, nebo vás to spíše vyčerpá?

R: Spíše nabitá.

T: Zkoušíte ráda nové věci, nebo jste spíše konzervativní? Povězte mi o tom více.

R: Asi mám ráda nové věci, více, než být konzervativní.

T: Například které věci?

R: Ráda se učím nové věci. Zajímá mě, co se děje nového.

T: Jak se cítíte v neznámých situacích?

R: Podle toho, jaká. Když to je neznámá situace, že stojím na okraji visuté skály a přichází bouře, tak asi ne příliš dobře. A pokud je to dejme tomu nový sport, který se můžu naučit, tak velmi dobře.

T: Jaký máte vztah ke společenským konvencím?

R: Velmi liberální.

T: Jak na vás působí konverzace o abstraktních tématech?

R: Konkrétně jakých? O abstraktní malbě, třeba?

T: To může být například filosofie. A jakákoliv témata, která nejsou úplně konkrétní. Ale i například umění.

R: No, velice dobře.

T: Jakou roli hraje ve vašem životě kreativita?

R: Velkou.

T: Považujete se za pragmatického člověka? A popřípadě v čem jste pragmatická?

R: Dnes už se asi považuji za pragmatického člověka. Ano, v přístupu k životu.

T: Rozhodujete se spíše intuitivně, nebo na základě tvrdých dat?

R: Určitě na základě tvrdých dat.

T: Jak byste ohodnotila svou schopnost plnění povinností?

R: Velmi výkonnou.

T: Považujete za důležité neustále zlepšovat svou efektivitu?

R: Efektivitu v čem.

T: Nemám to zde specifikované. Ale efektivita může být v čemkoliv, například i v tom, jak člověk dokáže řídit svůj čas. Nebo určitá výkonnost.

R: No, já mám pocit, že tyto věci jsou rozvrstvené. Že v práci je třeba tu efektivitu samozřejmě stupňovat. Protože tam je to základní požadavek výkonu, ale je zapotřebí umět v osobním životě se tím tolik nestresovat.

T: Rozumím. Raději relaxujete v osobním životě. Do jaké míry vám záleží na tom, být maximálně efektivní?

R: Je to hodně spojeno s určitými životními etapami. Protože tam je zapotřebí rozlišit. Něco jiného je, když děláte náročné zaměstnání, máte rodinu. A něco jiného je, když máte životní období, kdy potřebujete zklidnit.

T: Z jakého důvodu se považujete za ambiciózního člověka?

R: Z jakého důvodu?

T: Možná, že se nepovažujete za ambiciózního člověka. To je také možná odpověď, samozřejmě.

R: Já bych to spíš rozdělila. Možná to souvisí s určitými životními etapami. Protože pokud člověk chodí do školy a začíná se etablovat na pracovním trhu, tak nástup ambicí je jiný,

než když člověk dosáhne už určitého pracovního postavení v životě. Tak pak si myslím, že ta ambice už není takovým hnacím motorem.

T: Jak často prokrastinujete?

R: Často a ráda (smích).

T: (smích) Preferujete systematické plánování, nebo se rozhodujete raději spontánně?

R: Záleží, o co se jedná. Pokud jsem v práci a potřebuji realizovat něco, musím systematicky plánovat. Pokud chci jet na dovolenou, je to náročná cesta, musím systematicky plánovat. Pokud odjízdim na chalupu, tak není třeba systematicky plánovat. Je třeba se dostat z bodu A do bodu B. A tam si vyndat lehátko na terasu a strávit příjemné odpoledne.

T: To znamená, že si ráda užijete momenty, kdy nemusíte mít všechno naplánované. A jen si užíváte přítomného okamžiku.

R: No určitě.

T: Vysvětlíte, zda je pro vás důležitá sebedisciplína a proč?

R: Pro mě (smích). To nelze říci, jako pro mě, jestli je sebedisciplína důležitá. Pokud chci něčeho dosáhnout, tak musím mít sebedisciplínu. Když dokážu ožezet, že se nenaučím jazyk, že nedokončím školu a že nemám výsledky v práci, tak nemusím mít sebedisciplínu (smích).

T: Rozumím (smích). Jak byste ohodnotila svou úroveň přívětivosti vůči druhým?

R: Já se snažím být přívětivá, ale ne vždy se mi to daří.

T: Popište, zda je pro vás důležité v každodenním životě pomáhat druhým a jak to děláte?

R: To si myslím, že je hodně individuální věc. Protože to, jak chci pomáhat já, neznamená, že to je něco, co by bylo byt' individuálně, nebo společensky oceňované. Pomáhat lze různým způsobem. A to bych řekla, že je hodně individuální záležitost.

T: Rozumím. Například může být i pomoc, že někomu v rodině uvaříte. A je to velice důležité. Není to klasická pomoc, že jdete rozdávat jídlo bezdomovcům, ale je to také důležitá věc pro toho člověka v rodině... Popište, zda se snažíte vytvářet harmonii v sociálních vztazích a jak to činíte?

R: To bych řekla, že je záležitost osobnostní. Pro mě je to důležité, protože pro mě jsou důležité mezilidské vztahy. Snažím se o individuální přístup. A vidět to, co potřebuje ten druhý. Ne to, co potřebuji já.

T: Popište, zda jste ochotna v každodenních drobnostech slevit ze svých zájmů ve prospěch druhého a zkuste uvést příklad takové situace.

R: Nevím, jak bych to charakterizovala. To může být něco velkého. Ale může to být, jak jsme mluvily o té přípravě třeba snídaně. Nebo svačiny (smích).

T: Myslíte si, že je lepší být při jednání s lidmi spíše důvěřivý, nebo nedůvěřivý? A proč si to myslíte?

R: Záleží na tom, koho mám před sebou.

T: Takže individuálně.

R: Hm (souhlasně).

T: Jak intenzivně prožíváte negativní emoce?

R: Negativní emoce jsou třeba. Je třeba si jimi projít, prožít je. A pak je vzít a odložit.

T: Jak často reagujete podrážděně?

R: Když mám hlad.

T: (smích) Pokud se snadno nahněvate, popište v jakých situacích se to stává?

R: Nehněvám se snadno. Mě uvést do emočního výbuchu, negativního, dá strašně práce. A povedlo se to velmi málo lidem.

T: To máte dobré (smích). Jak často jste smutná?

R: To nevím, jak často jsem smutná. Já jsem smutná na podzim a v zimě.

T: Jak často se trápíte kvůli obavám?

R: Netrápím se kvůli obavám, protože obavy jsou strašně nekonkrétní věc. Trápit se má člověk tam, kde nemůže nic udělat. Nebo ani tam se nemá trápit. Protože buď tu situaci člověk může vyřešit a pak se nemusí trápit. Nebo ji nemůže vyřešit a pak se nesmí trápit.

T: To je moudré. Moc vám děkuji za příjemný rozhovor.

Rozhovor 7: Sylwia

Původní rozhovor proběhl v anglickém jazyce. Níže uvedená transkripce je jeho překladem do českého jazyka. Text není z tohoto důvodu v bakalářské práci přímo citován.

Datum pořízení záznamu: 28.05.2022

Místo pořízení záznamu: Místo bydliště respondentky

Délka záznamu: 49 minut

T: Zdravím vás, Sylwie. Děkuji moc, že jste si udělala čas na to, abychom nahrály tento rozhovor.

R: Dobrý den.

T: Souhlasíte s tím, že ten rozhovor budeme nahrávat?

R: Ano, souhlasím s tím, že to můžeme nahrávat za účelem vaší bakalářské práce.

T: Děkuji. Jaký je váš věk?

R: Třicet sedm.

T: Jaké je vaše vzdělání?

R: Jsem magistra v managementu.

T: Absolvovala jste nějaké další kurzy?

R: Jaký druh kurzů? Vzdělávací?

T: Specificky mě zajímá, jestli jste měla kurzy managementu . Ale může to být také něco jiného.

R: Ne, jen nedávno jsem měla kurz projektového managementu s certifikátem.

T: Ano, ale máte magisterské vzdělání v managementu, tak to je zcela dostačující.

T: V jakém oboru pracujete?

R: Pracuji v HR.

T: Jak vypadá Váš běžný pracovní den?

R: V současné době můj běžný pracovní den je práce z domova. Nemám žádný rozvrh, plánuji si své dny sama. Tím pádem pracuji podle toho, co již mám zamluveno ve svém kalendáři. Obvykle to je něco, co dělám s časovým předstihem. Dokonce i dva týdny předem. Abych měla vše zorganizované a přesně věděla, co bych měla dělat každý den. Tak každý den je trochu odlišný. Jsou zde nějaké standardní věci, které dělám, řekněme každé úterý nebo středu. Jsou to třeba týmové mítinky nebo něco stálého v rozvrhu. Ale obvykle každý den vypadá trochu jinak, podle priorit a podle toho, co mám dělat. Stačí vám to takhle, nebo bych měla říct něco více?

T: Děkuji, to stačí. Budeme mít mnoho otázek, tak tahle je to výborné. Kolik lidí v práci řídíte?

R: V minulosti jsem řídila až padesát lidí. Omlouvám se, mám problém o tom mluvit v angličtině. To znamená, že jsem je neřídila všechny, ale byli pode mnou také nižší manažeři. Proto říkám, že to bylo zhruba padesát lidí. V současnosti řídím lidi pouze v daném projektu. Řekněme, pokud v tom projektu bude pět lidí, budu jich řídit pět. V jiném projektu bude deset lidí, s kterými musím pracovat, tak budu řídit těchto deset lidí.

T: Jak intenzivně jste s nimi ve styku?

R: Každý den. Několikrát během dne. Na chatu, přes virtuální schůzky, je to denně.

T: Kolik let jste strávila ve vedoucí pozici?

R: Jsou to přibližně čtyři roky.

T: Dvanáct let?

R: Čtyři roky.

T: Dobře, už vám rozumím. V kolika společnostech, nebo na kolika různých pozicích jste pracovala na vedoucí pozici?

R: Na čtyřech.

T: To je poměrně hodně. Jak se vám v průběhu času dařilo rozvíjet schopnosti vést druhé?

R: Pozorovala jsem příklady svých předchozích manažerů. Začínala jsem jako kouč. Tam jsem měla konverzace, které byly mezi mnou a tou druhou osobou. Dávala jsem jim zpětnou vazbu a takto jsem se naučila lidem pomáhat, navigovat je, pomáhat jim se učit a tak dále. Bylo to průběžné, na začátku jsem dostala příležitost se tomu věnovat. A také jsem se učila z vlastních chyb.

T: Co vám pomohlo k rozvoji těchto schopností?

R: Četla jsem nějaké knihy, teď si nevzpomenu, jak se jmenovaly. Byly o managementu, také o koučinku. Samozřejmě jsem dostávala zpětnou vazbu od svého manažera. Měli jsme v práci také trénink pro nové manažery. Po čase to bylo snadnější a snadnější. Protože jako manažer, nebo lídr jste vystavená tolika různým situacím, že ve výsledku je to učení se praxí. Neexistuje pouze jeden způsob, jak se naučit řídit lidi. A nikdy nemůžete říci, že proces vašeho učení se již dokončil.

T: Jakou roli ve vaší úspěšnosti lídra hraje přirozený talent?

R: V úspěšnosti mého leadershipu? Přirozený talent. Myslím, že jsem velmi diplomatická. To je schopnost, kterou mám. Víím to, protože mnoho lidí mi to říkalo. A věřím, že umím dobře naslouchat. Myslím si, že to jsou tyto dva talenty.

T: V kterých dovednostech leadershipu byste se chtěla dále rozvíjet?

R: To je velmi dobrá otázka. Myslím si, že v poskytování zpětné vazby druhým lidem. To je něco, co pro mě bylo obtížné, je pro mě obtížné. Neexistuje jeden jediný způsob, jak se to dělá. Je to něco, s čím jsem vždy měla problém. Zejména s kritickou, nebo náročnou zpětnou vazbou, kterou byste chtěla poskytnout způsobem, který je pozitivní. To je něco, co bych chtěla stále rozvíjet.

T: Z jakého důvodu se považujete za lídra a ne pouze za manažera?

R: Za prvé to pramení z kultury organizace, ve které pracuji. Všichni lidé, pracující v této organizaci jsou považováni za lídry. Nejsou to vždy lidé v manažerských pozicích. Je to o inovacích, je to o vynalézání a zjednodušování. Je to o hledání způsobů, jak dělat stejné věci, odlišným způsobem. Řekla bych, lépe, rychleji, silněji (smích). Dělán si legraci. Bylo mnoho situací v mé kariéře, kdy jsem si přála něco zlepšit a skutečně jsem to udělala. A myslím si, že to je něco, co odlišuje lídra od pouze manažera. Manažer je někdo, kdo řídí tým. Ale lídr je osoba, která povede tým těmi inovacemi.

T: Myslíte si, že k tomu, aby lidé byli úspěšnými lidry musí mít lidé vrozené předpoklady? Nebo se dovednostem ve vedení lidí může naučit kdokoliv?

R: To je velmi dobrá otázka. Myslím si, že pro některé lidi je snadnější, aby se stali lidry. Ale myslím si, že je to něco, co se člověk může naučit. A proč si to myslím? Protože já

sama jsem se to naučila. V tom slova smyslu, že jsem nikdy nebyla velmi charismatičká osoba. Nikdy jsem nebyla člověk, který hodně mluví a podobně. Stále mám strach z toho mluvit na veřejnosti. Ale myslím si, že všechny tyto věci se můžeme naučit v průběhu času. Budováním těch schopností, získáváním zkušeností jak v práci, tak v osobním životě. Věřím tomu, že lidé se mohou změnit. K lepšímu, nebo k horšímu. Proto také věřím, že někdo se může stát lídrem, pokud chce.

T: Jak se v průběhu času rozvíjela vaše schopnost formování a vedení týmu?

R: To bylo něco, co jsem dokázala sama. V tom slova smyslu, že jsem se učila z vlastních chyb. Neexistuje kniha, ze které se můžete naučit, jak vést. Můžete to udělat tak, že budete pozorovat někoho, v koho věříte, že je dobrý lídr. Můžete to udělat tak, že budete zkoušet nové věci. Pokud něco nebude fungovat, není to konec světa, můžete to změnit. Tak jsem to dokázala, chybovala jsem, chybovala, chybovala, chybovala. Až do té doby, dokud nezačalo něco fungovat a poučila jsem se ze svých chyb.

T: Jak hodnotíte svou schopnost dostatečně a efektivně komunikovat s týmem?

R: Řekla bych, že v současnosti je to dost dobré.

T: Jak hodnotíte svou schopnost seznamovat členy týmu a propojovat je ve společném cíli?

R: Mohu to hodnotit na škále od jedné do deseti?

T: Ano, to je dobré.

R: Dobrá. Pojďme zde inovovat. Řekla bych, že je to tak sedm, osm.

T: Jak hodnotíte svou schopnost poskytovat týmu poradenství a podporu?

R: Opět bych řekla, sedm. Bereme to tak, že jedna je nejlepší, deset je nejhorší.

T: Jak hodnotíte svou schopnost udržovat všechny členy zapojené do týmové činnosti?

R: Sedm a půl.

T: Co se Vám z výše uvedených schopností, vedení týmu, propojení jeho členů, komunikace s týmem, udržení zapojení členů týmu a poskytování podpory poradenství, která z nich se vám daří nejlépe? Jsou to všechny kompetence, o kterých jsme právě hovořily.

R: Pokud musím jednu vybrat, řekla bych, že je to komunikace s týmem.

T: Která z výše uvedených schopností je vaší slabou stránkou? Nebo kterou byste chtěla více rozvíjet?

R: Možná poskytovat poradenství a podporu týmu.

T: Jak jste v průběhu času rozvíjela vaši flexibilitu a schopnost situačního vedení? Situační vedení je schopnost, jak vést specifické lidi, specifickým způsobem.

R: Opět, rozvinulo se to se zkušenostmi. To není něco, co byste mohla tak jednoduše rozvinout z knížek, nebo jen z tréninků. To přichází se zkušenostmi.

T: Jaká je vaše schopnost reagovat na nové příležitosti?

R: Pokud se ptáte na mou flexibilitu, myslím, že je velmi vysoko.

T: To je výborné. Jaký máte přístup k inovacím ve vašem podniku? Považujete se za inovativního člověka?

R: Považuji se za inovativního člověka. Ačkoliv, musím říci, že je to občas výzva, pokud se ta společnost neustále mění. A to je něco, co se děje v mé současné společnosti. Jen protože je to vše, co oni chtějí. Je to také kultura té společnosti. Je to něco, co na té společnosti miluji, protože každý den je něco nového. Ale je to také velmi těžké. Náročné, možná tak.

T: Uveďte, v čem jste v práci tvůrčí?

R: Co mě činí v práci tvůrčí? Myslím, že je to schopnost dělat chyby. A je to odpuštěno v této práci. Ne všechny chyby, evidentně. Kdyby to byla nějaká velmi závažná chyba, mohou nás z té práce vyhodit. Stejně tak, jako v jiných společnostech. Ale malá pochybení, z kterých se učíme, to je něco co nám dává pocit, že jsme kreativní. Taková je kultura naší společnosti.

T: Co se vám z výše uvedených schopností, flexibilita, schopnost situačního vedení, inovativní přístup, která z těchto schopností se vám daří nejlépe?

R: Myslím, že flexibilita.

T: Která z výše uvedených schopností je vaší slabou stránkou? Nebo kterou byste chtěla více rozvíjet?

R: Neřekla bych slabá stránka, řekla bych, že bych ji chtěla rozvíjet více. Zní to opravdu lépe. Myslím, že je to situační vedení. Protože to je něco, na co se nemůžete úplně připravit. A já mám ráda být připravená.

T: Jak jste v průběhu času rozvíjela vaši schopnost vytvářet strategie a dosahovat cílů?

R: Opět, to je něco, co přicházelo s pomocí mého přímého manažera. Ze začátku mi poskytoval strategie a my, jako manažeři jsme k tomu měli vytvářet taktiky. Jak bychom k těm strategiím dospěli. Po čase se učíte, jak přemýšlet ve velkém. Otevírá to oči, když potom dosahujete těch nejmenších cílů. Dostáváte čím dál, tím více informací a také důvěry od vašeho manažera, abyste tak učinila. To je způsob, jak můžeme rozvinout schopnost. Tímto způsobem jsem byla schopná to učinit.

T: Uveďte, jak se vám daří držet se zásad sebedisciplíny?

R: To je dobrá otázka (smích). Je to těžké, v podstatě. Když něco plánujete a napíšete si to do kalendáře, tak se to stane. Má rada zní, při plánování, napsat si to do kalendáře. Když já ty povinnosti neudělám, bude to mít nějaké následky. To já vím. A to je důvod, proč mě to udržuje v koncentraci.

T: To je dobrá strategie (smích). Jak hodnotíte své sebeřízení?

R: Od jedné do deseti, když deset je nejvyšší. Řekla bych, osm.

T: Jak hodnotíte své v plánování a tvorbu strategií?

R: Osm.

T: Jak se Vám daří dosahovat stanovených cílů?

R: Opět, to je díky plánování, psaní si věcí na papír. Když si něco napíšete, tak se to pravděpodobně stane. Pokud opravdu chcete něco v práci udělat, udělejte si o tom dokument. Navrhněte to, ukažte to ostatním lidem.

T: Potom nemáte jinou volbu (smích).

R: Přesně, potom už nemáte jinou volbu, prostě to udělat. Nebo si to také můžete rozmyslet. Nebo pokud je ten nápad nereálný, nerealistický. Kvůli něčemu, co nemůžeme udělat. Tak to je v pořádku. Ale obvykle, pokud něco napíšete na papír, to potom uděláte.

T: Co se Vám z výše uvedených schopností, sebedisciplína, sebeřízení, plánování, tvorba strategií a schopnost dosahovat cílů, která z těchto kompetencí se vám daří nejlépe?

R: Řekla bych, sebedisciplína. Ačkoliv sebedisciplína a sebeřízení pro mě je téměř to stejné.

T: A kterou z těchto kompetencí byste si přála více rozvíjet?

R: Řekla bych, tvorba strategií. To je něco, co přichází s více a více zkušenostmi. Potom jste schopna vytvářet lepší strategie a mít lepší cíle. Protože není tak snadné vytvořit dobré, dosažitelné cíle.

T: Jak jste v průběhu času vyvíjela individuální přístup k zaměstnancům?

R: Myslím, že to přichází se spoustou konverzacemi. A s vystavením se mnoha různým problémům mnoha různých lidí. Mít pod sebou více, než padesát členů týmu a manažerů, potom je tam mnoho problémů, potíží. Nebo jen obyčejné konverzace s lidmi, kteří s vámi chtějí mluvit. To je způsob, jak se to naučíte. Budete tomu vystavená. Tímto způsobem získáte zkušenosti a budete schopna mít tuto schopnost také. Mít lepší komunikační dovednosti.

T: Ve vaší práci, soustředíte se více na lidi, nebo na projekty?

R: V současnosti na projekty.

T: Víte o jednotlivých podřízených z jakého prostředí pochází a co je pro ně motivační faktor?

R: Obvykle to vím, alespoň tu první část, z jakého prostředí pochází. Motivační faktor je mnohem více komplikovaný na pochopení. To je důvod, proč toto vždy nevím.

T: Jak byste ohodnotila svou schopnost brát ohledy na potřeby podřízených?

R: Brát ohled na potřeby podřízených. Od jedné do deseti bych řekla, že je to šest a půl.

T: Jak hodnotíte svou schopnost diagnostikovat úroveň rozvoje lidí?

R: Nerozumím otázce.

T: Jste schopna vidět, v jaké fázi vývoje se nachází?

R: Rozvoj v práci, kterou vykonávají doma? Nebo z jejich vlastních zkušeností?

T: Je to všeobecná otázka.

R: Protože to může být rozvoj v tom daném projektu, nebo rozvoj v každodenní práci.

T: Je to těžká otázka, že ano.

R: Ano, je to těžká otázka, řekla bych. Když mluvíme o obecné motivaci k práci nebo něco takového. Já myslím, že to je něco co jsem schopna udělat středně dobře.

T: Co znamená to slovo?

R: Středně. Obvykle máte vysoké, střední, nebo nízké.

T: Dobře.

R: Ano, je to něco uprostřed (smích).

T: Popište, do jaké míry přizpůsobujete svůj styl vedení individuálním potřebám podřízených?

R: Přizpůsobujete styl vedení?

T: Ano.

R: Do jaké míry? To je velmi dobrá otázka. Je to o tom být flexibilní, ale na druhé straně opravdu chcete nastavit nějaké hranice. Do jaké míry to poskytnete. Nevím, jak na to odpovědět (smích). Řekněme, že se o to snažím. Snažím se přizpůsobit svůj styl vedení, když vidím, že pro danou osobu bych měla být více flexibilní. Nebo pro někoho bych neměla být ne tak moc přímá. Snažím se to dělat, ale je to také velmi komplikované. Proto nejsem schopna odpovědět na tuto otázku.

T: Děkuji, toto je dobrá odpověď. Vnímají vás Vaši podřízení jako empatického a orientovaného na lidi?

R: Dobrá otázka. Jak to mám vědět (smích). Oni říkají ano, ale není to vždy tak. Všeobecně bych řekla, že ano.

T: Co se Vám z výše uvedených schopností, individuální přístup, orientace na lidi, braní ohledu na jejich potřeby, přizpůsobení stylu vedení, empatie, projevení osobního zájmu, která z těchto schopností se vám daří nejlépe?

R: Myslím, že orientace na lidi.

T: A kterou z těchto kompetencí byste si přála více rozvíjet?

R: Přizpůsobení stylu vedení.

T: Jak jste v průběhu času vyvíjela vaši schopnost resilience při řešení problémů?

R: Naslouchám problémům a vyhledáváním rady od lidí. Také se jsem se ptala na rady svého přímého manažera. Nebo také najít si nějakého mentora. Což je něco, co my můžeme v naší společnosti udělat. A také, co mi pomohlo s mými schopnostmi řešení

problémů bylo... Pokud se teď budete smát, kouřila jsem cigarety a měla jsem pauzy na cigaretu. To bylo místo, kde jsme měli, řekněme takový brainstorming o problémech.

T: Proč ne (smích)?

R: Není to moc dobré, to dělat.

T: Jak se vyrovnáváte s prací pod tlakem?

R: Myslím si, že v tom jsem poměrně dobrá, do určité míry.

T: Jak hodnotíte svou schopnost podávat dobrý výkon, i když jste pod tlakem?

R: Od jedné do deseti, řekla bych, sedm.

T: Jak prožíváte stresující situace?

R: Byla bych klidná. Snažím se být klidná ve stresujících situacích. Pokud se něco nestalo, jak jsem očekávala, později bych o tom přemýšlela. Přemýšlela bych o tom, co dalšího jsem ještě mohla udělat. Nebo zkrátka později to posuzovat, o těch situacích. Jak jsem to mohla udělat.

T: Jakou máte schopnost nepřenášet problémy ze zaměstnání do soukromého života?

R: (smích) Velmi dobrá otázka. Tato má schopnost není velmi dobrá, řekla bych. Velmi často se stávalo, že jsem přinášela problémy do svého osobního života a mluvila jsem o nich. A myslím si, že je to také kvůli skutečnosti, že jsme pracovali z domova velmi dlouhou dobu. Tak osobní život a pracovní život se velmi křížily. Nevím, jak to říci. Nevyrovnávám se s tím velmi dobře v současnosti.

T: Jaké je vaše chování ve vypjatých situacích?

R: V intenzivních, těžkých, náročných situacích se snažím být klidná. Snažím se nejdříve uvažovat logicky. Nemyslet si, že je to osobní záležitost. Je to pouze ta situace. Také mi hlavou probíhají myšlenky, co by se stalo, kdybych udělala chybu. Obvykle, odpověď je, nic se nestane (smích). Nic zásadního se nestane, nikdo neumře, nikdo z toho nebude zraněný. Pokud to není vyhazování lidí. Evidentně, to je těžší. Zde možná někdo bude zraněný. Ale obvykle se snažím být velmi klidná a přemýšlím o tom, jaké budou následky dané situace. Bude to věc vratná, nebo nevratná. Nevratná znamená, že vstupujete do dveří a nemůžete jít zpět. Vratné rozhodnutí je takové, které můžete změnit. Pokud můžu své rozhodnutí změnit, jsem mnohem klidnější. Protože kdyby bylo špatné, tak se nic nestane. Můžeme se vrátit ke starým způsobům, například.

T: Jak se emocionálně vyrovnáváte s problémy v zaměstnání?

R: V minulosti jsem byla velmi emocionální. Nedávno jsem přestala být. Protože se snažím si věci nebrat tak osobně, jako jsem to dělala v minulosti. To je něco, co jsem se naučila postupně, s časem. Na začátku, když jsem byla nový manažer, nový lídr, tak to bylo velmi těžké. Nyní už vím, že nejsem rajčatová polévka a ne všichni lidé mě musí mít rádi.

T: To zní dobře (smích). Co se Vám z výše uvedených schopností, resilience, práce pod tlakem, podávání dobrého výkonu ve stresující situaci, emoční odolnost, schopnost relaxovat, která z těchto schopností se vám daří nejlépe?

R: Myslím, že práce pod tlakem je něco, co jsem schopna zvládat.

T: A kterou z těchto kompetencí byste si přála více rozvíjet?

R: Je to schopnost relaxovat. Protože když si nosíte práci také do svého osobního života, tak je těžší relaxovat.

T: Nyní jsme zvládly všechny otázky z managementu . Je to hotové. Můžeme přejít k otázkám o vaší osobnosti.

R: Dobře.

T: Považujete se spíše za introverta, nebo za extroverta?

R: Introvert.

T: V čem se vaše introverze projevuje?

R: Cítím, že když jsem s lidmi, dávám jim svou energii. Abych se obnovila, tak potřebuji být sama. Čtení knih, nebo se něčemu věnovat sama. To je to, co mi pomáhá získat zpět svou energii. Myslím, že se to projevuje tímto způsobem.

T: Kolik času přibližně potřebujete trávit každý den o samotě?

R: Není to každý den. Řekla bych, že jeden den v týdnu potřebuji mít takový. Potřebuji alespoň půl dne, abych načerpala zpět svou energii.

T: Máte potřebu být velmi aktivní a zapojená do vnějších společenských aktivit?

R: Ne.

T: Když trávíte delší dobu na společenské akci, cítíte se nabitá, nebo vás to spíše vyčerpává?

R: Spíše mě to vyčerpává.

T: Zkoušíte ráda nové věci, nebo jste spíše konzervativní? Povězte mi o tom více

R: Řekla bych, že je to padesát na padesát. Opravdu záleží, o jaký druh nových věcí se jedná. Řekněme, kdyby mi někdo řekl, dnes půjdeme dělat bungee jumping. To je něco, co bych nechtěla dělat, ani kdyby to byla nová věc. Bojím se výšek. Ale kdyby mi někdo řekl, pojď vyzkoušet nová jídla, pojďme cestovat na nová místa. Tomu jsem velmi otevřená. Tak záleží, co by ta nová věc byla.

T: Nemáte ráda nebezpečné věci.

R: Ano, nemám ráda výšky. Velmi se jich bojím. Výšky a extrém. Ale řekněme, kdyby to byla nová hudba, nové koncerty, setkávání nových lidí. To je v pořádku. Ale pokud je něco velmi extrémní, tak to ne.

T: Jak se cítíte v neznámých situacích?

R: Potřebuji nějaký čas. Jsem tichá a rezervovaná osoba, která preferuje klidný způsob života. To znamená, že potřebuje nějaký čas, abych si zvykla. Obvykle jsem nejdříve

trochu v pozadí. Trvá mi nějaký čas, než se otevřu. Myslím, že jsem tím odpověděla na otázku.

T: Jaký máte vztah ke společenským konvencím?

R: Myslíte stereotypy a podobné věci?

T: Ano, společenská pravidla. Například etiketa nebo nějaká očekávání společnosti.

R: Ano, to je něco, s čím bojuji. Zejména proto, že mám nyní dceru. Myslím si, že na dívky je zde veliký tlak. Snažím se tomu víc rozumět a porozumět také tomu, jak s bych s tím mohla něco udělat. Například, jak vychovat mou dceru jinak, než jak jsem byla vychována svými rodiči.

T: Jak na vás působí konverzace o abstraktních tématech?

R: Můžete říci nějaký příklad abstraktní konverzace?

T: Filosofie, nebo umění.

R: Nemám s tím problém. Jen to není něco, co by vzbuzovalo můj zájem. Není to něco, co by mě zajímalo, ale nemám problém hovořit například s osobou, která je filosof a chtěl by se mnou sdílet své myšlenky.

T: Jakou roli hraje ve vašem životě kreativita?

R: V současnosti ne příliš. Je to těžká otázka. Jaký druh kreativity? Myslíte, jestli kreslím, zpívám, píšu básně? Něco takového?

T: Hm (souhlasně).

R: V minulosti to bylo mnohem více, když jsem byla mladší. Psala jsem básně, psala jsem různé texty. V současnosti na to nemám čas. Proto říkám, že v současnosti to pro mě není tak důležité.

T: Máte jiné priority.

R: Přesně tak.

T: Považujete se za pragmatického člověka? V čem jste pragmatická?

R: Pragmatický. Můžete mi říci, co tím přesně myslíte?

T: Může to být velmi praktický způsob uvažování. Je to opak abstraktního myšlení.

R: Ano, definitivně jsem více pragmatická osobnost, než někdo, kdo uvažuje abstraktně.

T: Rozhodujete se spíše intuitivně, nebo na základě tvrdých dat?

R: Mluvíte o mém osobním životě, nebo o tom profesním? To je velice vtipné. Protože ve svém profesním životě se snažím činit rozhodnutí na základě tvrdých dat. V osobním životě jsem byla více intuitivní. A v současnosti je pro mě těžké říci, protože to, co dělám v profesním životě také ovlivňuje můj osobní život. Pomohlo mi to změnit způsob uvažování o nějakých věcech. Opravdu na tom záleží. Vztahy budou více intuitivní. Není to přemýšlení například, jak koupit nový dům, tady bych se rozhodovala podle tvrdých dat.

T: Jak byste ohodnotila svou schopnost plnění povinností?

R: Excelentní.

T: Považujete za důležité neustále zlepšovat svou efektivitu?

R: Velmi dobrá otázka. Nemám na to jednu odpověď. Věřím, že ano, je důležité zlepšovat naši efektivitu. Ačkoliv, do určité míry.

T: Nejste jako stroj.

R: Přesně tak. To je to, co jsem chtěla říci. Nejsme jako stroje. Do určité míry s tím souhlasím. Musíme ale také někdy přestat a přemýšlet o něčem. Přehodnocovat své činnosti a tak dále.

T: Do jaké míry vám záleží na tom, být maximálně efektivní?

R: Tady bych řekla opět, nemyslím si, že bychom měli být stoprocentně efektivní. Nesouhlasím s tím. Myslím si, že to zabíjí kreativitu. Myslím si, že to zabíjí inovace.

T: Jak často prokrastinujete?

R: Každý den (smích). Pomáhá to. Je to něco, o čem vím, že není velmi dobré. Ale někdy to pomáhá.

T: Pomáhá vám to relaxovat, obnovit energii.

R: Ano.

T: Preferujete spíše systematické plánování, nebo se rozhodujete raději spontánně?

R: Plánování.

T: Vysvětlíte, zda je pro vás důležitá sebedisciplína a proč?

R: Do určité míry je to důležité. Protože to pomáhá dosáhnout cílů, jak těch osobních, tak i v kariéře. Ale někdy také prokrastinuji (smích). Tudiž, ano, je důležité dosáhnout toho, co chci. To je ten důvod, proč to tak je.

T: Jak byste ohodnotila svou úroveň přívětivosti vůči druhým?

R: Od jedné do deseti bych řekla, pět a půl.

T: Tak málo?

R: Je to také ze zpětné vazby, kterou jsem dostala od druhých lidí. Vypadá to, že na první pohled jsem více houževnatá, než přátelská. To mi řekli druzí, proto vám to říkám.

T: Popište, zda je pro vás důležité v každodenním životě pomáhat druhým a jak to děláte?

R: Řekla bych, že je pro mě důležité pomáhat druhým. Bohužel v poslední době už nemám čas, abych to dělala. Čas a energií. Má energie v současnosti se koncentruje na malé dítě, které mám. A proto, úroveň energie, kterou bych mohla rozdávat, je velmi nízká. Nemám kapacitu druhým lidem v čemkoliv pomáhat. Předtím jsem byla schopná mít konverzace se svými přáteli. To je způsob, jak uvažuji o pomáhání druhým. Věřím tomu, že naslouchání lidem a mít s nimi konverzace, je také způsob, jak můžete druhým pomáhat.

T: Popište, zda se snažíte vytvářet harmonii v sociálních vztazích. Jak to činíte?

R: Ano, ráda vytvářím harmonii, protože nemám ráda konflikty. Ačkoliv vím, že konflikty mohou být transformační, tak je z nějakého důvodu nesnáším. Ve svých společenských vztazích jsem velmi otevřená. Takhle se nechovám v práci, ale v mém společenském životě mám tendenci ustoupit, pokud někdo má jiný názor, než já. Nerada mám s lidmi spory, nerada se hádám, tak raději ustoupím.

T: Popište, zda jste ochotna v každodenních drobnostech slevit ze svých zájmů ve prospěch druhého a uveďte příklad takové situace. To je těžká otázka, že (smích)?

R: Ne, není to těžká otázka. Myslím, že jsem schopná to dělat. Dělat mnoho kompromisů, obzvláště později. Jak říkám, mám malé dítě. Kompromis, který musím dělat se svým partnerem, je takový. Který z nás může jít ven a mít čas pro sebe? Když ten druhý z nás se stará o dítě, například. Po celém dni nechci vždy zůstat celý večer sama doma s dítětem. Ale vím, že můj partner potřebuje jít také ven, aby měl večeri kvůli svému businessu, nebo chce jít do posilovny. V tento moment dělám kompromisy, například.

T: Myslíte si, že je lepší být při jednání s lidmi spíše důvěřivý, nebo nedůvěřivý? Z jakého důvodu si to myslíte?

R: Myslím si, že je vždy lepší být důvěřivý. Myslím si, že to, co dáváme, můžeme dostat zpět. Říká se tomu karma. Snažím se být důvěřivá a věřím, že když budeme druhým věřit, oni budou také věřit nám.

T: Výborně, máme skoro hotovo. Jak intenzivně prožíváte negativní emoce?

R: Jak intenzivně?

T: Je to těžká otázka.

R: Je to těžká otázka, protože jak to můžete změřit. Pokud zažívám negativní emoci, pro mě je to nejvíce negativní, jak může být v tom určitém momentě. Já nevím, jak jiní lidé prožívají negativní emoce, protože nejsem schopna cítit, to co cítí v daný okamžik oni. Tak ano, prožívám je intenzivně.

T: Dobře (smích). Jak často reagujete podrážděně?

R: Ne velmi často.

T: Pokud se snadno nahněvate, popište v jakých situacích se vám to stává?

R: Já se snadno nahněvám a to je také spojeno se stereotypy. Proto ženám, dívkám od velmi brzkého věku se říká, nezlob se. Jestli se budeš zlobit, zničí to tvou krásu. A podobné věci. Alespoň to pochází z mého národa, pocházím z Polska. To je něco, co jsem poslouchala od svých opatrovatelů. To je důvod, proč se snadno nenahněvám.

T: To je zajímavé. Jak často se cítíte smutná?

R: Ne velmi často. Řekla bych, že se to děje ve specifické části měsíce, když mé hormony jsou trochu níže. A cítím se smutná. Obvykle, alespoň jednou měsíčně.

T: (smích) Jak často vás trápí nějaké obavy?

R: Každý den.

T: Dobře, moc vám děkuji.

Rozhovor 8: Vít

Datum pořízení záznamu: 03.06.2022

Místo pořízení záznamu: Místo bydliště respondenta

Délka záznamu: 50 minut

T: Ahoj, Vítku.

R: Ahoj.

T: Děkuji, že sis udělal čas, abychom udělali rozhovor do mé bakalářské práce. V úvodu se tě zeptám, souhlasíš s tím, že rozhovor budeme nahrávat?

R: Jasně, klidně to nahrávej.

T: Děkuji moc. Můžeme tedy začít.

R: Hm (souhlasně).

T: Jaký je tvůj věk?

R: Je mi dvacet devět let.

T: Jaké je tvé nejvyšší dosažené vzdělání?

R: Středoškolské. Mám střední průmyslovou školu. Strojní.

T: Absolvoval jsi nějaké další kurzy?

R: Ano, mám několik kurzů co se týká leadershipu a managementu.

T: V jakém oboru pracuješ?

R: Pracuji jako vedoucí haly výrobního úseku ve firmě, která vyrábí vzduchotechnické potrubí. Já jsem v úseku, který vyrábí konkrétně čtyřhranné vzduchotechnické potrubí. Nicméně máme tam i část, která vyrábí kruhové potrubí.

T: Jak vypadá tvůj běžný pracovní den?

R: Běžný pracovní den vypadá asi tak, že přijdu do práce, zjistím, co se odehrálo ve výrobě mezitím, když jsem tam nebyl. Protože má pracovní doba končí později, nicméně začíná dříve, než jak je nastavený výrobní cyklus. Takže lidé na dílně začínají od šesti hodin a já začínám od osmi hodin. Když přijdu do práce, první co udělám je, že zkontroluji, zda výroba postoupila podle plánu. V případě, že nepostoupila, tak ten plán nějakým způsobem upravím. A pak v průběhu dne řeším buď nějaké nenadálé situace, nebo management osob, které mám pod sebou.

T: Kolik lidí v práci řídíš?

R: Máme tam úsek čtyřhranného potrubí, standardního, tam je asi třicet osob. Pak máme asi dalších deset osob, které vyrábějí tlumiče. A pak máme ještě asi deset osob v sekci kruhového potrubí. Máme ještě dva konstruktéry a jednoho plánovače. Takže celkem asi do šedesáti osob.

T: To je velké množství lidí. Jak intenzivně jsi s nimi ve styku?

R: Každý den. Mám sdílenou kancelář se dvěma konstruktéry a jedním plánovačem. S nimi jsem ve styku každý den. V případě, že je nějaká zakázka, která třeba nelze vyrobit, nebo požadavek zákazníka nevyhovuje standardům, tak konstruktér přijde za mnou a řešíme, jak tu situaci budeme řešit. Vždy prosazují, že standard by se měl dodržovat. Ale když je to třeba nějaký dlouhodobý zákazník a vyhodnotím, že to potrubí bude bezpečné a vydrží, tak mohu ovlivňovat tu výrobu. A samozřejmě s plánovačem jsme jedna ruka. Protože, to je asi největší náplň mé práce, dohlížím na to, abychom skutečně vyrobili to, co máme. A kromě plánovače ještě komunikuji převážně se směnovými mistry. Ty máme vždy dva na směnu. To je asi vše.

T: Kolik let jsi dohromady strávil ve vedoucích pozicích?

R: Já jsem byl tři roky plánovač a postupně jsem povýšil na pozici vedoucího celé haly, celého výrobního úseku. Tam jsem teprve prvním rokem. Takže ve vedoucí pozici asi čtyři roky celkem.

T: Tím pádem tato firma je jediná, ve které jsi na vedoucí pozici.

R: Ano.

T: Jak se ti v průběhu času dařilo rozvíjet schopnosti vést druhé?

R: To začalo, když jsem přestoupil na tu první vedoucí pozici, tedy na toho plánovače. Tam jsem velice rychle zjistil, že nestačí jen vytvořit plány, co se má vyrábět tak, aby to jen vyhovovalo časově. Ale, že důležitá je i komunikace a znalost jednotlivých úseků. Už na této pozici jsem budoval komunikaci s ostatními a postupně jsem ji zlepšoval. Zefektivňoval.

T: Co ti pomohlo k rozvoji těchto kompetencí, například k rozvoji té komunikace?

R: Jako plánovač jsem musel řešit aktuální stav výroby a tomu přizpůsobovat plán. A abych to mohl provést, tak jsem to musel komunikovat s ostatními. Jednak mi pomohlo, že jsem si vytvořil plány dopředu. Nějaké řekněme krizové řízení. Když se stane něco ve výrobě, jak budu reagovat. Když budeme mít moc zakázek, nebo naopak moc málo. A potom ta komunikace k tomu směřovala také.

T: Co ti pomohlo k rozvoji kompetencí lídra?

R: Já myslím, že to byla asi praxe, určitě. Člověk se učí, jak komunikovat, jak řešit různé situace a samozřejmě, když jsem dělal ještě plánovače, tak jsem dělal i

zástupce vedoucího týmu. Vlastně té pozice, na které jsem teď já. A ten mi předával své zkušenosti. Asi takto.

T: Je pro tebe něco v současnosti jednodušší, než bylo na začátku tvé kariéry?

R: Určitě. Jednak mám připravené krizové plány a krizové řízení, takže v těch krizových situacích už jsem připravený. Víím, jak se co řeší. Těch nestandardních situací je málo. Jinak asi ne.

T: Jakou roli v úspěšnosti tebe jako lídra hraje přirozený talent?

R: Já myslím, že poměrně vysoký. Protože předtím, než jsem byl ve vedoucích pozicích, tak jsem si prošel celou výrobu a ve všech úsecích jsem se učil velice rychle, rychleji než ostatní. A mé výsledky byly nadstandardní.

T: V kterých dovednostech leadershipu by ses chtěl dále rozvíjet?

R: Myslím, že odolnost vůči stresu a možná přívětivost vůči podřízeným. Protože kolikrát je potřeba tu situaci, která nastala ve výrobě řešit hned. Tam se chovám docela impulzivně a jak říkám, je to pro mě stresující.

T: Rozumím. Chtěla bych se vrátit k té předchozí otázce, ke tvému přirozenému talentu. Myslíš, že máš nějaké osobnostní předpoklady, které se dají nazvat, jako přirozený talent?

R: Stoprocentně. Jsem velice asertivní a dokážu si prosadit svůj názor a nenechám si, jak se říká, srát na hlavu. To jsou asi základní povahové vlastnosti, které mám jako lídr. Plus schopnost komunikace s ostatními.

T: Myslíš, že k tomu, aby lidé byli úspěšnými lídry musí mít lidé vrozené předpoklady? Nebo se dovednostem ve vedení lidí může naučit kdokoli?

R: Já si myslím, že k tomu, aby člověk byl dobrým lídrem, stoprocentně musí mít nějaké povahové rysy. Bez toho se to neobejde. Druhá věc pak jsou i ty kompetence a hard skills, které k tomu samozřejmě také působí.

T: Hard skills se dají naučit, ale.

R: Samozřejmě. Nicméně aby ten lídr byl úspěšný, aby ho lidé brali, tak musí mít hlavně silnou osobnost.

T: Z jakého důvodu se považuješ za lídra a ne pouze manažera?

R: Já bych řekl, že to je hlavně proto, že mám vizi a dokážu ostatní pro ni nadchnout.

T: Jak jsi v průběhu času rozvíjel tvou schopnost formování a vedení týmů?

R: To je něco, co mi šlo přirozeně už od začátku, protože jsem hodně asertivní, tak ti lidé mě berou. Postupně, když jsem dostával i nějaké vedoucí pozice, tak jsem tu schopnost prohluboval. Protože tam byly nové situace, nové výzvy. Tak jsem se to naučil.

T: Jak hodnotíš svou schopnost dostatečně a efektivně komunikovat s týmem?

R: Má komunikace s týmem je určitě efektivní. Komunikuji dobře a často. Dokážu prioritizovat, které úkoly, nebo která komunikace má přednost před ostatními a vlastně se to odvíjí od mé pozice.

T: Jak hodnotíš svou schopnost seznamovat členy týmu a propojovat je ve společném cíli?

R: To mi také jde. Hlavně, když zjistím, že některý člen týmu má schopnost, o které třeba nebylo zprvu zřejmé, že ji má. Tak ho dokážu vést efektivně, dát mu tu příležitost rozvinout tu jeho silnou stránku. K tomu je důležitá komunikace a aby věděl, co vlastně potřebují jeho kolegové. Aby to vnímal jako celek, protože tyto pozice mají přesah ještě do pozic, které na ně navazují. Jak je to výrobní cyklus, tak každý musí vědět trochu více.

T: Jak hodnotíš svou schopnost poskytovat týmu poradenství a podporu?

R: To je hlavní náplň mé práce. Často se stává, že ve výrobě se něco nepovede a jelikož ti lidé nemají plnou kompetenci to řešit, tak musí přijít za mnou. Když je to nějaké vážné rozhodnutí. A společně to vyřešíme.

T: Jak hodnotíš svou schopnost udržovat všechny členy zapojené do týmové činnosti?

R: To mi jde velmi dobře. Jak jsem dělal plánovače, každý měl své místo v tom výrobním procesu. Nebyl tam nikdo zbytečný. Jelikož jsme měli tým, který byl přesně v tom počtu, ve kterém jsme potřebovali, aby ta výroba jela. Nebyl tam nikdo, kdo by se mohl flákat. Všichni museli být zapojení do toho procesu pořád. Tam nebyla žádná možnost prostoje.

T: Co se ti z výše uvedených schopností, které jsme právě diskutovali, vedení týmu, propojení jeho členů, komunikace s týmem, udržení členů týmu zapojených a poskytování podpory a poradenství, co se ti daří nejlépe a je tvou nejsilnější stránkou?

R: Komunikace a podpora.

T: Která z nich je trochu slabší stránkou, na které bys chtěl více pracovat?

R: Řekl bych, že to je asi důvěra k ostatním. Mám tendenci všechno po všech kontrolovat a to mi zabírá spoustu času.

T: Jak by ses chtěl dále zlepšovat v souboru těchto kompetencí?

R: Určitě bych chtěl více komunikovat i s běžnými zaměstnanci ve výrobě, ne jen s vedením, nebo s mistry. A udělat si na ně více času, více je poznat, dát jim lepší zpětnou vazbu.

T: Jak jsi v průběhu času rozvíjel flexibilitu a schopnost situačního vedení?

R: Ze začátku mi dělalo problém reagovat na všechny vznikající situace. Teď, jak už jsem na tom postu delší dobu, tak ty situace se stále opakují a já už jsem se na to adaptoval. Dokážu se rozhodovat rychle.

T: Jaká je tvá schopnost reagovat na nové příležitosti?

R: Dobrá. Sám vyhledávám, jak inovovat proces na úrovni samotné technologie výroby. Tak i co se týká managementu, nebo administrativního zpracování zakázky. Protože to není jen o fyzické výrobě, ale také o tom, jak to ošetřit administrativně. A tyto procesy by podle mě měly být co nejjednodušší. V tomto jsem inovativní.

T: Jaký máš přístup k inovacím ve vašem podniku? Považuješ se za inovativního člověka?

R: Jak jsem říkal před chvílí. Samozřejmě, spoustu inovací vzniklo z mé iniciativy. Ať už to bylo třeba propojení plánovacího listu mezi mnou, jako plánovačem na tehdejší pozici a konstruktéry. Potom jsme oba viděli, kdo na čem pracuje v reálném čase. To byla asi jedna z největších inovací.

T: Uved', v čem jsi v práci tvůrčí?

R: Vymýšlím nové postupy. Jak výrobní, tak administrativní. A také jsem zodpovědný za úpravu technického standardu. Což je postup nebo standard, který udává maximální rozměry potrubí, které jsou ještě certifikované. A jaké má mít výtuhu, aby ten výsledný produkt byl dostatečně odolný.

T: Která se ti z uvedených schopností, flexibilita, schopnost situačního vedení a inovativní přístup... která je z nich tvou nejsilnější stránkou a daří se ti nejlépe?

R: Určitě to situační vedení, to je hlavní náplň mé práce, a když mi zbyde ještě prostor na něco jiného, tak se snažím inovovat.

T: A jak by ses v této kompetenci chtěl dále zlepšovat?

R: Já myslím, že jsem v tomhle asi celkem dobrý, ale rád bych postupoval dál v tom kariérním žebříčku, abych mohl ovlivňovat více procesů v té výrobě a v té firmě jako takové.

T: Jak jsi v průběhu času rozvíjel svou schopnost vytvářet strategie a dosahovat cílů?

R: Jak jsem procházel výrobu, tak jsem poznával ty jednotlivé procesy. A vzhledem k těmto zkušenostem jsem potom byl schopný optimalizovat jednotlivé procesy, protože jsem je znal velice dobře. A zároveň tvorba strategií, ta je docela jasná. Na prvním místě je zákazník. Ale v rámci těch výrobních standardů, abychom nevyrobili kusy, které jsou atypické, nebo které nejsou standardizované. Protože to potom zpomaluje jak výrobu, tak i konstrukční přípravu té výroby.

T: Uved', jestli se ti daří držet se zásad sebedisciplíny?

R: To se mi daří velice dobře.

T: Jak hodnotíš své sebeřízení?

R: Pokud se nestane něco neočekávaného, tak se držím svého plánu. A v případě, že se stane něco neočekávaného, tak obvykle i na to mám plán.

T: Krizové řízení, o tom jsi už mluvil dříve. Jak hodnotíš své v plánování a tvorbu strategií?

R: Jsem v tom velice dobrý, protože analýza současné situace i odhad toho, jak skutečně bude výroba probíhat v budoucnu, nebo kterým směrem by se měla ubírat, je mojí silnou stránkou.

T: Jak se ti daří dosahovat stanovených cílů?

R: Postupně vše realizuji, nemám problém přesvědčovat lidi, inspirovat je a dát jim prostor pro to, aby sami pracovali na nějakých inovacích. Když najdu, že někdo má nějakou silnou stránku, nebo nějakou schopnost, tak dokážu toho využít a komunikovat s ním tak, aby jsme oba dva věděli, jakou já mám strategii, aby třeba i běžný zaměstnanec věděl, proč co dělám. To myslím, je i dobré v tom, že oni potom se těm změnám tolik nebrání. Když vidí, kam to vlastně směřuje a že jim to ve výsledku usnadní život.

T: Která z těchto uvedených schopností, sebedisciplína, sebeřízení, plánování, tvorba strategií a schopnost dosahování cílů... která se ti daří nejlépe a je tvojí nejsilnější stránkou?

R: No, já bych řekl, že jsem dobrý ve všem, ale nejlepší asi v tom plánování a tvorbě strategií.

T: Chtěl by ses nějakým způsobem více zlepšovat v tomto souboru kompetencí týkajících se sebedisciplíny a plánování, dosahování cílů?

R: Určitě bych chtěl být efektivnější. Abych toho stíhal více.

T: Jak se v průběhu času rozvíjel tvůj individuální přístup k zaměstnancům?

R: Samozřejmě, co se týká zaměstnanců, se kterými se vidím, se kterými sdílím kancelář, s těmi dokážu komunikovat úplně jinak, než s lidmi, kteří jsou na výrobě. Je to vlastně dané i tím, že ti lidé jsou jiní, mají jiné zájmy. Je rozdíl, když máte člověka, který je zvyklý pracovat manuálně a oproti tomu člověka v kanceláři, který se zabývá spíše intelektuální činností. Ke každému je potřeba chovat se jinak. Reaguje na jiné podněty a třeba musím dát větší důraz.

T: Rozumím.

R: Třeba lidé ve výrobě jsou takoví svéráznější a kolikrát na ně člověk musí zařvat. Zatímco v té kanceláři, tam většinou na své podřízené řvu jen, když vybuchnu, že udělali něco špatně. Ale myslím, že oni by dokázali na to reagovat i bez řvu.

T: Ve své práci se orientuješ spíše na lidi, nebo na projekty?

R: Já se orientuji spíš na projekty. Protože v té výrobě jsou většinou ti lidé celkem nahraditelní. Co se týká čtyřhranného potrubí, tak ne tolik, jako u té sériové výroby. Ale i tak jsou ti lidé většinou nahraditelní. I když se nám nestává tak často, že by se tam ti zaměstnanci střídali.

T: Víš, například o jednotlivých podřízených z jakého prostředí pochází a co je pro ně motivační faktor?

R: Určitě. Když mám čas, tak se snažím ty zaměstnance lépe poznat a vytvářet takový přátelský kolektiv. Což si myslím, že je velice důležité i pro tu spolupráci. A pro to, abychom se navzájem zajímali a byli inovativní.

T: Jak bys ohodnotil svou schopnost brát ohledy na potřeby podřízených?

R: To bych řekl, že záleží i na tom, jaký je stav výroby. Pokud je výroba naplněná a nestíháme, tak samozřejmě potřebuju, aby ti zaměstnanci tady byli. A aby třeba dělali i přesčas. To se stává docela často. Tam samozřejmě brát ohled na potřeby není úplně možné, aby se stíhala ta výrobní kapacita. Na druhou stranu, když výroba není tak nabitá, tak mi nevádí, když někdo si vezme volno. Nebo mohu dát třeba konstruktérovi příležitost zlepšit nějaký proces. Od konstruktérů mi chodí asi nejvíc různých inovativních nápadů. Snažím se jim dát volný prostor, aby je oni sami mohli realizovat.

T: Jak hodnotíš svou schopnost diagnostikovat úroveň rozvoje lidí?

R: V tomhle tom jsem velice dobrý. Velice rychle poznám, jaký má člověk potenciál a na jaké se právě nachází úrovni.

T: Popiš, do jaké míry přizpůsobuješ svůj styl vedení individuálním potřebám podřízených?

R: Všechno je to v rámci výrobního procesu, který je pořád stabilní v tom smyslu, že vyrábět se musí. Ale na tom pracovišti je spousta věcí, kde se skutečně těm zaměstnancům ulehčit dá. Co se mi potvrdilo, nebo ukázalo, že hodně problémům ve výrobě se dá předejít tím, když je ta zakázka, nebo ten daný úkol dobře specifikovaný a vše je velice jasné a přehledné pro toho člověka, který to vyrábí. I pro nás, kdo jsme měli problémy, že obchodní oddělení nám dávalo průvodní dopisy k výrobě a ty vždy nebyly úplně standardizované. Takže jen tím, že jsme vyřešili dokumentaci výroby už od začátku od objednávky, tak jsme ten proces urychlili a snížili počet reklamací.

T: Vnímají tě podřízení jako empatického a orientovaného na lidi?

R: Já myslím, že ano. Alespoň někteří. Většina.

T: Popiš, co se ti z uvedených schopností, které jsme právě diskutovali, individuální přístup, orientace na lidi, brání ohledu na jejich potřeby, přizpůsobení stylu vedení, empatie, projevení osobního zájmu... která z těchto kompetencí je tvou silnou stránkou a daří se ti nejlépe?

R: Jaké to byly kompetence, ještě jednou?

T: Zopakuj to.

R: Stačí rychle.

T: Individuální přístup, orientace na lidi, brání ohledu na jejich potřeby, přizpůsobení stylu vedení, empatie, projevení osobního zájmu.

R: Já bych řekl, že individuální přístup a brání ohledu na lidi.

T: Která z těchto kompetencí ti dělá potíže? Nebo je pro tebe náročnější?

R: Vlastně asi i ta silná stránka, protože rád bych si udělal více času i na ty běžné zaměstnance, jak jsem už říkal. Většinou se bavím s těmi směnovými mistry a na ostatní nemám už potom čas. Protože těch problémů se řeší skutečně hodně.

T: Ve které z těchto kompetencí by ses chtěl dále zlepšovat?

R: Myslím si, že by bylo dobré, jelikož jsem celkem impulzivní člověk, tak méně řvát na zaměstnance a řešit ty krizové situace ze začátku víc v klidu.

T: Dobrá, můžeme se posunout k poslední kompetenci. Jak se v průběhu času vyvíjela tvá schopnost resilience, odolnosti vůči stresu, při řešení problémů?

R: Odolnost řešení problému vůči stresu, to přišlo se zkušenostmi. Ze začátku je to tak, že ty krizové situace jsou hodně stresující. Ale řekl bych, že s tím, jak jsem nabýval dalších kompetencí a odpovědností, tak se méně zodpovědné úkoly stávají méně stresující.

T: Jak se vyrovnáváš s prací pod tlakem?

R: Zvládám ji poměrně dobře, ale vyčerpává mě.

T: Jak hodnotíš svou schopnost podávat dobrý výkon, i když jsi pod tlakem?

R: Pod tlakem většinou jsem velice efektivní a řeším problémy velice rychle.

T: Jak prožíváš pracovní stresující situace?

R: V první chvíli vybuchnu, ale pak se hned na to začnu věnovat skutečnému řešení problému.

T: Jakou máš schopnost nepřenášet problémy ze zaměstnání do soukromého života?

R: Mám pravidlo, že po pracovní době už neřeším žádné pracovní záležitosti. Je pro mě velmi stresující, když mi někdo zavolá, že potřebuje něco vyřešit a já zrovna

mám mít už volno. Ale jinak se mi právě tímto oddělením daří nepřenášet si pracovní problémy do osobního života.

T: Jaké je tvé chování ve vypjatých situacích?

R: Ze začátku impulzivní a pak, jak jsem říkal, velice rychle najdu řešení.

T: Jak se emocionálně vyrovnáváš s těmi problémy v zaměstnání?

R: Celkem dobře. Samozřejmě, jak jsem říkal, ze začátku vybuchnu. Ale pak jsem takový splachovací, takže už to nemá trvalejší následky.

T: Co se ti z výše uvedených schopností, resilience, práce pod tlakem, podávání dobrého výkonu ve stresující situaci, emoční odolnost a schopnost si od práce odpočinout...co se ti z toho daří nejlépe a co je tvou nejsilnější stránkou?

R: Já bych řekl, že podávání výkonu ve vypjaté situaci.

T: Pro tebe je to, jestli tomu rozumím správně, naopak motivace, že? Ten tlak tě motivuje k tomu výkonu, ne?

R: Rozhodně, jednak mě to motivuje a jednak ve stresu jsou všechny mé pohyby a rozhodování rychlejší.

T: Tak tě to motivuje a zrychluje.

R: Jo, pracuji pak velice rychle.

T: Je některá z těchto kompetencí, která je pro tebe náročnější na překonání?

R: Já myslím, že asi ne. Maximálně to, jak říkám, když se stane, že mi někdo zavolá po pracovní době, tak to prožívám velice špatně. Pokud jsem v práci, klidně jedu na sto dvacet procent. Nevadí mi tam žádný stres, všechno zvládám dobře. Ale potřebuji mít už prostor na odpočinek potom.

T: Chápu. V některé z těchto kompetencí by ses chtěl dále zlepšovat?

R: Určitě to nevybuchnout na začátku, udržet si nějakou konstantní hladinu stresu.

T: Nejednat příliš impulzivně?

R: Klidně i jednat impulzivně, ale spíš ze začátku udržet ten prvotní nápor emocí. Když zjistím, že nějaký zaměstnanec něco udělal špatně a já to teď musím řešit.

T: Tak tomu zaměstnanci dáš najevo, že to pokazil?

R: Vždycky (smích).

T: Nyní jsme zvládli všechny otázky týkající se lídrovských kompetencí a můžeme se posunout k tvým osobním charakteristikám. Považuješ se za extroverta, nebo introverta?

R: Rozhodně za extroverta.

T: V čem se tvá extroverze projevuje?

R: Třeba v tvorbě týmu a vlastně dobrého kolektivu na pracovišti. Se svými zaměstnanci se snažím scházet třeba i po pracovní době a být s nimi v kontaktu nejen na té běžné pracovní bázi.

T: Kolik času přibližně potřebuješ trávit každý den o samotě?

R: V podstatě asi žádný. Nemám moc potřebu.

T: Máš potřebu být společensky velmi aktivní a zapojený do vnějších aktivit?

R: Ano, určitě. Mám několik kamarádů, se kterými se pravidelně scházíme. A rád si udržuji o všem přehled. To je dáno asi i tím, že jsem profesně byl plánovač, takže potřebuji vědět, co se kde šustne a mít naprostou kontrolu nad situací.

T: Když delší dobu trávíš na nějaké společenské akci, cítíš se spíše nabitý, nebo tě to vyčerpá?

R: Společenské akce mě spíše nabíjí.

T: Zkoušíš rád nové věci, nebo jsi spíše konzervativní?

R: Určitě rád zkusím nové věci. To se projevuje právě v té práci. Neustále pracuji na nějakém zlepšení, nebo spíše i zjednodušení, na té přehlednosti. To považuji za jeden z hlavních cílů, v rámci mé strategie.

T: Jak se cítíš v neznámých situacích?

R: Většinou mi nevadí. Záleží, co je to za situaci. Ale v krizovém řízení mám plán na cokoliv.

T: Jaký máš vztah ke společenským konvencím?

R: Obvykle je nedodržuji. Jak které.

T: Jak na tebe působí konverzace o abstraktních tématech?

R: Abstraktních tématech? Těžko si představit nějakou konkrétní konverzaci o abstraktním tématu, takže nevím přesně, jak odpovědět.

T: Například různá filosofická témata a podobně.

R: Těm se spíše vyhýbám. Většinou mám rád věci, které jsou jasně dané.

T: Konkrétní věci.

R: Konkrétní věci. Konkrétní plány, konkrétní strategie.

T: Jakou roli hraje ve tvém životě kreativita?

R: Určitě velkou. Protože potřebuji představit si, jak by ten výrobní proces, nebo i to vedení lidí mohlo být jinak, než jak to bylo zavedeno doteď. A to je ve skutečnosti jedna z mých silných schopností. Vytvářet nové systémy, nové modely.

T: Považuješ se za pragmatického člověka? A eventuálně, v čem jsi pragmatický?

R: Stoprocentně jsem pragmatický člověk. A v čem, tak třeba co se týká zase výroby. Dokážu plánovat i prostoje, nebo řekněme prodlevy na pracovišti. Zahrnovat různé faktory, které ovlivňují tu výrobu. Protože jsem pragmatik, tak z

pragmatického pohledu žádný plán není dokonalý a každá výroba má určité části, které se nepovedou. Takže pragmaticky předvídám, že lidé jsou omylní.

T: Rozhoduješ se spíše intuitivně, nebo na základě tvrdých dat?

R: Obojí. Ve výrobním procesu jsou data velice důležitá, protože rozhoduji často kolik kamionů mám objednat, aby odvezli materiál na stavbu. Takže se musím rozhodovat podle tvrdých dat. Pokud je tam nějaké složitější rozhodnutí, které se nedá přesně vypočítat, tak potom používám svou představivost. Samozřejmě, v kombinaci na zkušenostech a třeba i na tvrdých datech. Ale je to tak, že to řešení obvykle vymyslím, když se zamyslím a řídím se intuicí.

T: Jak bys ohodnotil svojí schopnost plnění povinností?

R: Povinnosti plním bezchybně a dokonale.

T: Považuješ za důležité neustále zlepšovat svou efektivitu?

R: Stoprocentně.

T: Do jaké míry ti záleží na tom, být maximálně efektivní?

R: Pro mě je efektivita klíčová, protože ovlivňuje i kolik naše firma vydělá. Zdánlivě třeba i malé nedostatky ve výrobě, nebo v neporozumění úkolu se mohou velice projevit z dlouhodobého hlediska.

T: Nyní se ptám i na tvé osobní charakteristiky. To znamená, že mě zajímá i tvůj osobní život.

R: Rozumím (smích).

T: Dobrá, jdeme dál. Z jakého důvodu se považuješ za ambiciózního člověka?

R: Mám to prostě v povaze. Že jsem vždy chtěl být něco více. Když jsem nastoupil do této firmy, do Lindabu, tak jsem byl na dělnické pozici. Už tenkrát jsem si říkal, jednou vás tady budu všechny řídit. A nakonec se mi to povedlo.

T: Jak často prokrastinuješ?

R: V práci na to čas není nikdy. Ale doma poměrně často. Rád hraji počítačové hry a podobně.

T: Preferuješ systematické plánování, nebo se rozhoduješ raději spontánně?

R: Vzhledem k tomu, že jsem plánovač, nebo byl jsem plánovač, tak stoprocentně ten plánovaný přístup. I v osobním životě. Vím přesně kdy co jede, plánuji zpoždění i ostatním osobám. V osobním životě plánuji stejně, jako když jsem v práci.

T: Vysvětlí, zda je pro tebe důležitá sebedisciplína a z jakého důvodu?

R: Sebedisciplína je důležitá proto, abychom mohli dosahovat vytyčených cílů a strategií. Bez toho by to nešlo.

T: Rozumím, tak je pro tebe důležitá?

R: Ano.

T: Jak bys ohodnotil svou úroveň přívětivosti vůči druhým?

R: Snažím se být vždy přívětivý. Ale jak už jsem uvedl, vzhledem k té impulzivitě nebo vůči těm stresovým situacím, ne vždy se to povede. Ale v osobním životě, vůči lidem, člověk může dělat různé ústupky a nemá žádné ztráty na materiálu, na životech (smích).

T: V osobním životě se považuješ za o něco přívětivějšího, než v pracovním?

R: Ano, rozhodně. V osobním životě jedním vysloveně s kamarády a stýkáme se v situacích, které nejsou tak stresující.

T: Popiš, zda se snažíš vytvářet harmonii v sociálních vztazích. A jak to činiš?

R: Ano, snažím. Činím to zcela pragmaticky. Na základě rozboru potřeb ostatních. Například s ženou máme i domluvený prostor, kdy jsme oba sami se svými kamarády a zase čas, kdy jsme naopak spolu. Když vidím, že manželka je přetížená, tak vezmu syna a jdeme třeba na výlet bez manželky, aby měla čas si odpočinout.

T: Popiš, zda jsi ochotný v každodenních drobnostech slevit ze svých zájmů ve prospěch druhého a uveď příklad takové situace.

R: Určitě jsem. Například, jak jsem říkal, vezmu syna do parku nebo někam, aby si manželka mohla odpočinout. To je jeden z příkladů. Druhým z příkladů je, že dokážu něco zařídit pro druhé, abychom mohli něco realizovat a podobně.

T: Myslíš si, že je lepší být při jednání s lidmi spíše důvěřivý, nebo nedůvěřivý? A z jakého důvodu si to myslíš?

R: Jsem primárně nedůvěřivý a asi to vychází i z toho pracovního prostředí, kde neustále kontroluji, co dělají moji podřízení. Dokud nemám přesnou jistotu, že skutečně všechno proběhlo tak, jak má. Mám stále pocit, že se musí objevit nějaká chyba.

T: Zní mi to tak, že jsi trochu nastavený už na krizové řízení. Že automaticky uvažuješ o tom, že může nastat nějaká horší varianta.

R: Je to tak, já vlastně plánuji úplně všechno. Mám plán i co by se stalo, kdyby zemřel nějaký rodinný člen. Vím přesně, co bych dělal v takových situacích. Jsem takto velice pragmatický člověk.

T: Jak intenzivně prožíváš negativní emoce?

R: Zprvu většinou velice intenzivně a postupně už ne tolik.

T: Rozumím. Impulzivně a potom...

R: Potom už se s tou situací vyrovnám. A řeším zase to, co je aktuální.

T: Jak často reaguješ podrážděně?

R: Poměrně často. Nejvíc asi v případě, že potřebuji něco naplánovat, zařídit. A potřebuji k tomu názor druhé osoby a ona není schopna mi ho dát, přesto, že na to měla dostatek času.

T: Pokud se snadno nahněváš, tak popiš v jakých situacích se to stává?

R: Obvykle v situacích, když se stane nějaká vážná událost. A nejvíce, když za to může nepozornost nějakého člověka. Nebo to, že se věci dostatečně dobře neplánovaly. Že se nestaral o to, co by měl a to zavinilo právě tu stresovou situaci.

T: Jak často se cítíš smutný?

R: Téměř vůbec.

T: A jak často máš nějaká obavy?

R: No, obavy. Co se týká toho, že by se mohlo něco stát, tak samozřejmě počítám se vším. Ale zase se tím moc nezatěžuji. Víím, že tam ta varianta je, ale jinak jsem spíš optimistický.

T: Dobrá. Tímto jsme náš rozhovor zvládli. Moc ti děkuji za čas, který jsi mi věnoval. Rozloučím se s tebou.

R: Měj se hezky.

T: Ahoj.