

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

LEADERSHIP S ORIENTACÍ NA POZITIVNÍ
SPOLEČENSKÝ DOPAD

Bakalářská práce

Autor: Adéla Purová

Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2024

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „*Leadership s orientací na pozitivní společenský dopad*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedla jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci, dne 18. 4. 2024

Adéla Purová

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup během tvorby této bakalářské práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá aktuálními styly vedení, které jsou orientované na pozitivní společenský dopad. Cílem práce je provést analýzu těchto stylů na základě rešerše odborné literatury a posoudit jejich uplatnitelnost v české národní kultuře. Teoretická část se podrobně zabývá charakteristikou daných stylů vedení, představením šesti kulturních dimenzí podle Geerta Hofsteda a poté jejich aplikací na Českou republiku. Součástí teoretické části je také popis české národní kultury. Praktická část práce zahrnuje provedení výzkumu a následnou diskuzi, která se zaměřuje na interpretaci získaných výsledků a na posouzení uplatnitelnosti daných stylů vedení v české národní kultuře.

Klíčová slova: Conscious leadership, česká národní kultura, Česká republika, Ethical leadership, kulturní dimenze, Moral leadership, Responsible leadership, Sustainable leadership

Annotation

This bachelor thesis examines current leadership styles that are oriented towards positive social impact. The aim of the thesis is to analyse these styles based on a literature search and to assess their applicability in the Czech national culture. The theoretical part deals in detail with the characteristics of the given leadership styles, introduction of the six cultural dimensions according to Geert Hofstede and then their application to the Czech Republic. The theoretical part also includes a description of the Czech national culture. The practical part of the thesis includes research and subsequent discussion, which focuses on the interpretation of the obtained results and the assessment of the applicability of the given leadership styles in the Czech national culture.

Keywords: Conscious leadership, cultural dimensions, Czech national culture, Czech Republic, Ethical leadership, Moral leadership, Responsible leadership, Sustainable leadership

OBSAH

Úvod	7
TEORETICKÁ ČÁST	8
1. Conscious leadership	8
2. Ethical leadership	10
3. Sustainable leadership	12
4. Moral leadership	15
5. Responsible leadership	16
6. Analýza rozdílů a podobností daných stylů leadershipů	18
7. Šest kulturních dimenzí dle Geerta Hofsteda	20
7.1 Vzdálenost moci	20
7.2 Individualismus versus kolektivismus	20
7.3 Motivace k dosažení a úspěchu	21
7.4 Vyhýbání se nejistotě	21
7.5 Dlouhodobá versus krátkodobá orientace	22
7.6 Požitkářství versus zdrženlivost	22
8. Šest dimenzí národní kultury aplikovaných na Českou republiku podle Geerta Hofstedeho	23
8.1 Vzdálenost moci	23
8.2 Individualismus	24
8.3 Motivace k dosažení a úspěchu	24
8.4 Vyhýbání se nejistotě	24
8.5 Dlouhodobá orientace	25
8.6 Požitkářství	25
9. Česká národní kultura	26
9.1 České kulturní standardy	26
9.2 Jak vidí Češi sami sebe	30

10. Analýza rozdílů a podobností mezi danými styly leadershipů a českou národní kulturou	32
PRAKTICKÁ ČÁST	34
11. Metodika a způsob získávání dat	34
11.1 Představení dotazníku	34
11.1.1 Otázky a jejich cíle	35
11.2 Výsledky dotazníkového šetření	37
12. Diskuze	50
Závěr	54
Seznam použité literatury	55
Seznam obrázků	58
Seznam grafů	59
Seznam tabulek	60
Seznam příloh	61

Úvod

V současné době se zvyšuje důraz na vedení organizací, které jsou nejen úspěšné z hlediska ekonomických výsledků, ale také přispívají k pozitivnímu společenskému dopadu. Tato trendová změna může reflektovat rostoucí poptávku po vedení, které je založeno na hodnotách, etice a udržitelnosti.

Tato bakalářská práce se zabývá aktuálními styly vedení orientovaných na pozitivní společenský dopad, jako je Conscious leadership, Ethical leadership, Moral leadership, Sustainable leadership a Responsible leadership. Přičemž hlavním cílem této práce je na základě rešerše odborné literatury provést analýzu aktuálních stylů vedení orientovaných na pozitivní společenský dopad a posoudit uplatnitelnost těchto stylů vedení v české národní kultuře.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část je věnována detailním charakteristikám daných stylů vedení. Dále je popsáno šest kulturních dimenzí podle Geerta Hofsteda, mezi něž patří vzdálenost moci, individualismus versus kolektivismus, motivace k dosažení úspěchu, vyhýbání se nejistotě, dlouhodobá versus krátkodobá orientace a požitkářství versus zdrženlivost. Tyto kulturní dimenze jsou poté aplikovány na Českou republiku. V této části je také charakterizována česká národní kultura a její kulturní standardy. Závěrečná kapitola je věnována analýze shodných a odlišných znaků mezi uvedenými styly vedení a českou národní kulturou.

Praktická část práce je zaměřena na metodiku výzkumu, která byla použita k získání dat a dále na výsledky z dotazníkového šetření, které poskytují konkrétní informace o vnímání a uplatnitelnosti daných stylů vedení v kontextu českého prostředí. Na tyto výsledky navazuje diskuze, která kriticky hodnotí získaná data a vztahuje je k teoretickému rámci práce. Důležitou součástí diskuze je také posouzení uplatnitelnosti jednotlivých stylů vedení v České republice a identifikace případných výzev či přínosů spojených s jejich implementací.

V rámci této práce je důležité poznamenat, že termín „leader“ či „vedoucí“ je používán v neutrálním kontextu, který zahrnuje jak mužské, tak i ženské pohlaví a stejně tak platí, že tyto termíny zastávají totožný význam.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Conscious leadership

Conscious leadership nebyl doposud jednoznačně definován, avšak jedná se o vedení, které se nezaměřuje pouze na zisk. Je to plně lidské vedení, které integruje mužské a ženské srdce, mysl a duši. Leaderi obvykle nacházejí velkou radost a vášeň ve své práci a v příležitosti sloužit, vést a pomáhat utvářet lepší budoucnost. Protože žijí svým povoláním, jsou autentickými jedinci, kteří touží sdílet svou vášeň s ostatními a jsou velmi oddaní své práci, která jim místo vysávání, naopak dobíjí a dodává energii. Usilují o to, aby byli pro své pracovníky vzorem a ovlivňovali je svým chováním tím, že je budou podporovat a motivovat, aby se nadále rozvíjeli ve své práci a našli smysl v tom, co dělají. Snaží se o transparentní a důsledná morální rozhodnutí. Věří a uvědomují si své nejhlubší motivy a přesvědčení (Mackey a Sisodia, 2014).

Kompetence Conscious leadera

Prvním krokem při rozvoji conscious leadershipu je pro budoucího leadera zkoumat vlastní emoční, behaviorální a kognitivní pružnost. Zároveň musí převzít odpovědnost za energii, kterou vyzařuje, a za to, jak ovlivňuje výkon a interakce svých týmů (Potter a Starke, 2023).

Vědomí vůdci jsou velmi sebezpozorující. Jednají s ostrým smyslem sociálního povědomí a záměrně a promyšleně volí své sociální strategie. Dále jsou také vnímaví k využívání svých sociálních výsledků a berou je jako zdroje konstruktivní kritiky. Jednou z klíčových dovedností, kterou se vědomí vůdci zavazují rozvíjet, je schopnost hodnotit své mezilidské dovednosti a stále usilovat o jejich zlepšení. Leaderi záměrně a s vědomím vybírají své taktiky chování, myšlení a emocí. To naznačuje vysokou úroveň sebedisciplíny. Snaží se vyvarovat impulzivním akcím a vynakládají mnoho úsilí na rozvoj dovedností porozuměním a empatiím potřebných k porozumění ostatním (Potter a Starke, 2023).

Víze a ctnost

Vědomí leaderi kladou na první místo účel, neřídí se pouze ziskem, ale také vizí hodnoty, kterou mohou přispět světu. Vedou pracovníky s láskou a s cílem je co nejvíce motivovat. V každém případě jednají čestně, drží se svých nejvyšších standardů, aby si získali důvěru těch, které vedou (Mackey et al., 2020).

Myšlení a strategie

Vědomí leaderi jsou odhodláni najít pro každou výzvu řešení „tzv. win-win-win“. Inovují a vytvářejí hodnoty a budují kolem sebe kultury, které živí a osvobozují tvůrčího ducha. Přemýšlejí dlouhodobě o dopadu svých činů a voleb (Mackey et al., 2020).

Lidé a kultura

Vědomí leaderi jsou ohleduplní ke kultuře kolem sebe a pracují na neustálém rozvoji týmu. Mají stálou potřebu zvyšovat své kvalifikace, jak osobně, tak i profesně a zároveň si uvědomují, jak důležité je pravidelně revitalizovat – obnovovat vlastní fyzickou, mentální, emocionální a duchovní energii (Mackey et al., 2020).

2. Ethical leadership

Ethical leadership je široce definován jako využívání společenského vlivu vůdcem k podpoře etického chování mezi následovníky. Ethical leadership představuje názornou ukázkou normativně vhodného chování na pracovišti pomocí osobních jednání a mezilidských vztahů. Toto chování je propagováno mezi následovníky prostřednictvím vzájemné komunikace, posilování důvěry a rozhodování (Brown et al., 2005).

Sociální perspektiva etického vedení předpokládá, že leaderi ovlivňují etické chování svých následovníků prostřednictvím etického modelování. Termín modelování zahrnuje širokou škálu psychologických procesů srovnávání, včetně pozorování a napodobování. Je to prakticky cokoliv, co se dá naučit prostřednictvím pozorování chování druhých a jeho důsledků. Tento proces je obzvláště důležitý pro etické chování v organizacích. Zároveň se stávají vzory sociálního učení tím, že odměňují adekvátní a trestají nevhodné chování. Tímto způsobem postupují s cílem, aby jejich jednání bylo vnímané jako spravedlivé (Brown et al., 2005).

Kompetence Ethical leadera

Ethical leaders postupně modelují určité vzory chování, které následovníci považují za jakousi uznávanou normu, která je v pracovním prostředí mezi zaměstnanci šířena (např. čestnost, důvěryhodnost a spravedlnost). Průzkum ukázal, že spravedlnost má zvláštní význam pro hodnocení zaměstnanců ve vztahu k organizačním autoritám obecně a zejména v kontextu modelování rolí. Prostřednictvím transparentních, péči oplývajících akcí a vytvářením čestného pracovního prostředí se leader stává legitimním zdrojem informací o vhodném chování a cílem identifikace a napodobování (Brown et al., 2005).

Ethical leaders dbají na etiku a zviditelňují ji ve svém osobním životě, ale také ji přenášejí do pracovního prostředí tím, že o ní s pracovníky hovoří a poskytují jim prostor pro vyjádření. Tento styl vedení je zaměřený na ohleduplnost vůči zaměstnancům a je dlouhodobě spojován s jejich spokojeností a lepší výkonností na pracovišti (Brown et al., 2005).

Ethical leadership by měl podporovat zaměstnance v překračování běžných povinností, neboť když jsou spravedlivě a kvalitně vedeni svým nadřízeným, kterému důvěřují, pravděpodobně budou vnímat svůj vztah k vedoucímu a k organizaci jako sociální výměnu namísto ekonomické. Což znamená, že následovníci ethical leadera

budou ochotni věnovat nadstandardní úsilí své práci. Toto tvrzení je podporováno předchozím výzkumem, který ukázal, že důvěra vůči vedoucímu, spravedlivé zacházení a ohleduplné chování leadera jsou spojovány s častějšími projevy občanského chování v organizaci a dalšími nadstandardními rolemi zaměstnanců (Brown et al., 2005).

Podle Bachmanna (2017) disponuje ethical leader následujícími kompetencemi:

- Mezilidské projevy: péče, ohled, hodnoty a vztahy, podpora a odpovědnost k ostatním.
- Spravedlnost v zacházení s ostatními, založená na rovnoměrně rozdělených zdrojích, stejném respektu a zdůvodňování rozhodnutí.
- Etické jednání a respekt k sobě, založený na upřímnosti, důvěryhodnosti, integritě, pokoře a důsledném etickém chování.
- Formulace etických norem, založená na konzistentní vizi a zodpovědném jednání ostatních.
- Perspektiva zúčastněných stran.

3. Sustainable leadership

Sustainable leadership se věnuje optimalizaci současného a budoucího zisku organizace s důrazem na zlepšení kvality života všech zúčastněných stran (McCann a Holt, 2010). Tideman et al. (2013) vyzývá k vytvoření funkční definice sustainable leadership prostřednictvím navržení šesti klíčových prvků, které jsou pro tento druh leadershipu zásadní: kontext, vědomí, kontinuita, propojenost, kreativita a kolektivnost. Leaderi, kteří se angažují v oblasti udržitelnosti, vykazují šest klíčových kompetencí, včetně schopnosti spolupracovat, ovlivňovat, dosahovat výsledků, mít obchodní povědomí a schopnost předvídat dlouhodobé trendy a následně je adekvátně zhodnocovat.

Murphy (2022) definoval udržitelnost jako závazek k přesvědčení, že podnikání představuje nejen komerční aktivitu, ale také obchodní operaci, která je oddělena od širšího sociálního a environmentálního kontextu, v němž funguje. Aby tito leaderi dosáhli úspěchu, musí směřovat své řízení a inovace k dosažení komerčních, environmentálních a sociálních (lidé, planeta a zisk) výsledků, začleněním těchto základních hodnot a přesvědčení do svých strategií a aktivit.

Dle Murphyho (2022) jsou tito leaderi vybaveni následujícími čtyřmi specifickými schopnostmi:

- **Systémové myšlení na více úrovních**, které spojuje ekonomické, společenské a environmentální faktory do strategie s jasným účelem, transformující udržitelnost v konkurenční výhodu.
- **Zahrnutí zainteresovaných stran**, kde vedoucí neřídí pouze zainteresované strany, ale aktivně je zapojuje do definování a provádění rozhodnutí. Dokonce i konkurenti by měli být považováni za partnery a zainteresované strany, pokud jde o udržitelnost.
- **Rušivá inovace**, odvážně výzvou tradičním přístupům a překonání byrokracie, odmítání obchodní/výnosové diskuze o udržitelnosti.
- **Dlouhodobá aktivace**, stanovení ambiciózních obchodních a udržitelných cílů, a vyvíjení soustavné akce při setkání s neúspěchy nebo odmítáním.

Goleman a Lueneberger se zaměřili na analýzu projevů leadershipu v organizacích a současně zkoumali, jak leadership ovlivňuje a participuje na činnostech v oblasti udržitelnosti. Z jejich zjištění vyplývá, že aktivity spojené s udržitelností nelze jednoduše řídit prostřednictvím běžných organizačních struktur. Tyto aktivity procházejí třemi odlišnými fázemi, a každá z těchto fází vyžaduje specifické organizační schopnosti a kompetence vedení (Tideman et al., 2013).

Fáze 1: Prosazování změn – Pokud je organizace z velké části nepřipravená řešit udržitelnost, je klíčovým úkolem vytvořit jasné a přesvědčivé argumenty pro změnu. Organizace reaguje v lepším případě na výzvy spojené s udržitelností a obvykle přehlíží příležitosti. Leader v oblasti udržitelnosti disponuje tím, že umí spolupracovat se svými podřízenými a má na ně veliký vliv z hlediska přechodu od nevědomé k vědomé reaktivitě (Tideman et al., 2013).

Fáze 2: Převádění vizí do praxe – Jestliže se společnost dostane z Fáze 1, stává se klíčovou kompetencí pro harmonizaci obchodního zaměření a vytváření hodnot. Dále je jejím úkolem převést závazky na vysoké úrovni do komplexního programu změn s jasně definovatelnými a pevnými obchodními cíli. Předpokládá se, že v této fázi bude mít společnost určité obchodní povědomí, úspěch v dosahování výsledků a jasně stanovené obchodní cíle. Na konci této fáze v oblasti udržitelnosti plní organizace své věci vědomě s předstihem a v rámci celé své působnosti (Tideman et al., 2013).

Fáze 3: Rozšiřování hranic – Potřeba komerční vize přetrvává, ale je doplněna silnou strategickou orientací. Organizace neustále zvyšuje svoji laťku a stále více vnímá udržitelnost jako strategickou příležitost k vytváření konkurenční výhody. Měří svůj pokrok pomocí ukazatelů, které přesahují rámec konkurenční výhody krátkodobého a střednědobého horizontu. Leader v oblasti udržitelnosti proto musí být schopen předvídat a vyhodnocovat dlouhodobé trendy, rozpoznávat nové a vyvíjet strategie, které umožní organizaci změnit pozici tak, aby byla schopna z ní těžit (Tideman et al., 2013).

Kompetenční prvky Sustainable leadershipu

Sustainable leadership předpokládá rozvoj tří nových myšlenkových postojů a tří nových dovedností, která začínají v anglickém jazyce na počáteční písmeno C, proto je nazýváme 6C Sustainable leadership a shrnujeme klíčové nové prvky leadershipu v následující tabulce 1 (Tideman et al., 2013).

Tabulka 1: Kompetenční prvky Sustainable leadershipu

SL prvky	Koncepty používané v ekonomii a podnikání
Kontext	Rozpoznání vzájemné závislosti, složitosti a nejednoznačnosti, vzájemné propojení, omezené zdroje, regulační orgány, megatrendy
Vědomí	Mentální nastavení, pohledy na svět, přesvědčení, mentální a myšlenkové modely, postoje
Kontinuita	Dlouhodobý horizont, odvaha, síla, společný cíl, soustředěnost, procesy změny
Propojenost	Uspokojování potřeb všech zúčastněných stran, dlouhodobé i krátkodobé ovlivňování, spolupráce, důvěra, spravedlnost, potřeby místo přání
Kreativita	Inovace pro trvalé vytváření sdílené hodnoty, udržitelné obchodní modely, nové modely pro měření hodnoty, tok
Kolektivita	Zvyšování rozsahu pro kolektivní dopad, začlenění udržitelnosti do podnikatelských struktur, trvale udržitelná spotřeba

Zdroj: Tideman et al. (2013, s. 25)

4. Moral leadership

Moral leadership je charakterizován jako chování vůdce, které prokazuje nadřazenost osobního chování, jako je ctnost, sebekázeň a nesobeckost. Morální leaderi usilují o úspěch, který je ale v rámci pevných etických pravidel, jako je spravedlnost a řádný proces. Měli by jít také příkladem svým podřízeným a snažit se poukazovat na to, co je a co není správné. Než budou zastávat roli vůdce, potřebují porozumět sami sobě, jak ovládat své emoce, a hlavně znát své vlastní hodnoty. Toto jsou základní prvky, které rozvíjejí charakter a pomáhají rozvíjet smysl pro daný cíl (Nunn a Avella, 2015).

Moral leadership spočívá v tom, že lidé rozhodují ve prospěch druhých a motivují zaměstnance k dosažení vyšších úrovní inovace v organizaci. S dynamikou globalizované ekonomiky si organizace a zainteresované strany uvědomují, že etické vedení slouží jako morální kompas pro firmu, ale také jako stabilní a důvěryhodná síla pro pozitivní změny. Pokud se bude inovacím dařit, může organizace dosahovat lepších výsledků a efektivněji konkurovat na trhu. Proto v dnešní době v lidech přetrvává mínění, že „dobrá etika rovná se dobré podnikání“. Vzhledem ke konkurenčnímu trhu, kterému dnešní organizace čelí, zůstává pro všechny organizace klíčové najít silné morální vůdce, kteří budou poskytovat etické vedení potřebné k tomu, aby inspirovali a probudili kreativitu u svým podřízených (Nunn a Avella, 2015).

Kompetence Moral leadera

Rhode (2006) doplňuje, že hlavním zaměřením etiky je to, co leaderi dluží ostatním lidem: jejich práva, povinnosti vůči nim a dopady činů leadera na ně. Proto morální vedení vyžaduje výjimečné chování při zohledňování potřeb, nároků a práv ostatních, i když to vyžaduje obtíže a osobní oběť. To se může zdát paradoxní, ale zpravidla je to jak člověk chápe sám sebe, klíčovým faktorem ovlivňujícím jeho chování k ostatním, více než jakékoliv konkrétní myšlenky, které by mohl mít o nich.

Potenciální morální vůdci by měli být schopni efektivně hospodařit se svým časem, umět se vyrovnávat s rozporupnými pocity a vytvářet svoji identitu na základě protikladných, avšak vzájemně se doplňujících představ o sobě. Pečlivě definované přesvědčení, schopnost odolávat náhlým pokušením v souladu s morálními principy, pevný závazek k vytyčenému směru a schopnost postavit se nelehkým situacím, přijmout rizika a čelit případným nepříjemným důsledkům svého rozhodnutí jsou charakteristické rysy morálního vedení (Rhode, 2006).

5. Responsible leadership

Responsible leadership je definován jako kognitivní orientace jednotlivců ve vedoucích rolích, kteří se zaměřují na plné uspokojení potřeb zainteresovaných stran společnosti. Kromě toho detailně charakterizuje tyto zainteresované strany, posuzuje oprávněnost jejich požadavků a určuje způsob, jakým mohou a mají být tyto požadavky, očekávání nebo zájmy nejlépe uspokojeny (Waldman et al., 2020).

Existují dva základní projevy RL, které převládají ve světě podnikání: 1) strategická orientace a za 2) integrační orientace. Strategická orientace vychází z hlediska teorie firmy a také z ekonomického, nebo instrumentálního rámce zainteresovaných stran, přičemž integrační orientace vychází spíše z normativní teorie zainteresovaných stran a z teorií založených na etice, která se zabývá právy jednotlivců a skupin, které lze vidět v tabulce 2 (Waldman et al., 2020).

Tabulka 2: Strategická versus integrační orientace Responsible leadershipu

Názory, postoje, zájmy	Stratég	Integrátor
Pocit odpovědnosti vůči	Zainteresované strany, které se podílejí na uspokojování zájmů akcionářů	Všechny zainteresované strany, jejichž zájmy jsou ovlivněny činností podniku
Odpovědnost z hlediska výsledků pro zúčastněné strany	Pouze akcionáři	Všechny zainteresované strany, jejichž zájmy jsou ovlivněny činností podniku
Budování image vs autenticita	Velký zájem o budování pozitivní image založené na CSR	Velký důraz na autenticitu při prosazování CSR
Přístup k CSR na základě nákladů a přínosů	Vysoký zájem o přísnou analýzu nákladů a přínosů (tj. přínos pro akcionáře) v souvislosti s aktivitami CSR	Uvědomění si, že úsilí o CSR je dlouhodobé, do jisté míry nehmotné a není vhodné pro přísnou analýzu nákladů a přínosů
Osobní zapojení	Nepodílí se osobně na úsilí v oblasti CSR a místo toho pověřuje ostatní	Slouží jako vzor pro CSR a je pravděpodobné, že se osobně zapojí

Zdroj: Waldman et al. (2020, s. 2)

Poznámka: CSR – corporate social responsibility (společenská odpovědnost firem)

Richardson (2015) uvádí následující vzorce chování, které jsou pro Responsible leadership typické:

- Responsible leadership spočívá v navazování hlubšího spojení se zúčastněnými stranami – na úrovni duše, příběhu a dědictví, které poskytuje smysl pro týmy zaměstnanců, komunity a zákazníky.
- Příběh se harmonicky prolíná s vizí v rámci rozsáhlejšího organizačního celku a systému prostřednictvím kultury, kterou leader autenticky modeluje s plným nasazením svého srdce a často s významným osobním rizikem.
- Responsible leader disponuje vnitřní jistotou a přitažlivostí:
 - Vychází z autentického jádra, které rezonuje s ostatními.
 - Ostatním představuje silné hodnoty a pevně si za nimi stojí.
 - Orientuje se pomocí silného morálního kompasu.
- Je přizpůsobivý a orientovaný na učení:
 - Přijímá nejistotu a snadno se přizpůsobuje rychle se měnícím scénářům.
 - Efektivně poslouchá a učí se.
 - Je otevřený, sebevědomý a pokorný.
- Myslí a jedná vztahovačně:
 - Přejít od transakčního k vztahovému přístupu.
 - Přejít od soutěžení k spolupráci.
 - Obrátit se od sebe k druhým.
- Inspiruje ostatní svou cílevědomostí a efektivním zaměřením:
 - Má jasné odpovědi na otázky „proč to dělám?“.
 - Pečlivě zvažuje odpovědi na otázky „kde to dělám?“, „jak mám zaměřit svou energii?“ a „co je pro mě důležité?“.

6. Analýza rozdílů a podobností daných stylů leadershipů

Shodné znaky

- Všechny tyto styly vedení zdůrazňují, že leadership by neměl být zaměřen pouze na dosahování zisku, ale měl by sloužit širším hodnotám a prospívat nejen organizaci, ale i lidem a společnosti.
- Všechny tyto styly vedení kladou důraz na autenticitu vůdce a jeho schopnost pozorovat a porozumět sám sobě.
- Conscious, Ethical, Moral, Sustainable a Responsible leadership zdůrazňují, že lídr by měl být sám sobě věrný a znát své hodnoty a motivace.
- U všech daných leadershipů najdeme důležitost mezilidských vztahů a péči o ostatní. Conscious, Ethical a Moral leadership klade důraz na spravedlnost, respekt a etické chování vůči druhým.
- Conscious, Sustainable a Moral leadership staví do popředí vizi a smysl práce, zatímco Ethical a Responsible leadership zdůrazňuje vytváření vhodného prostředí na pracovišti.
- Podobně jako Sustainable leadership, i Conscious a Ethical leadership zdůrazňují význam dlouhodobého myšlení a strategií.
- Transparentnost a otevřená komunikace pro budování důvěry a zajišťování sdílení informací jsou typickým znakem pro všechny dané styly vedení.
- Dále také všechny dané leadershipy zdůrazňují důležitost schopnosti učit se a adaptovat se na změny v prostředí.
- Vědomí a etičtí lídři jsou oba sebezpozující a zaměřeni na osobní rozvoj. Oba typy lídrů usilují o porozumění svým nejhlubším motivacím a hodnotám a aktivně pracují na rozvoji svých mezilidských dovedností.
- Podobně jako Moral leadership, i Responsible leadership je zaměřen na inspiraci ostatních a vytváření sdílené hodnoty. Oba typy leadershipů vyzdvihují důležitost kolektivního přístupu vůči týmu a organizaci.
- Conscious leadership a Moral leadership sdílejí důležitost vnímání etických rozměrů a seberegulace ve vedení. Oba typy leadershipů kladou důraz na ctnosti, sebekázeň a osobní integritu.

Odlišné znaky

- Zatímco Conscious leadership a Moral leadership zdůrazňují vizi a hodnoty jako hnací sílu, Sustainable leadership klade důraz na udržitelnost ve všech oblastech – ekonomické, společenské a environmentální.
- Ethical leadership zdůrazňuje potřebu sebedisciplíny a odpovědného chování na pracovišti, zatímco Responsible leadership zdůrazňuje odpovědnost vůči zainteresovaným stranám, zahrnující jejich aktivní zapojení a zohledňování jejich potřeb a očekávání.
- Sustainable leadership zdůrazňuje inovaci a dlouhodobé myšlení v kontextu udržitelnosti. Conscious leadership vyzdvihuje radost a vášně v práci a příležitost sloužit, což může být spojeno s inovativními přístupy.
- Ethical leadership zdůrazňuje procesy srovnávání, včetně pozorování a napodobování chování druhých a jejich důsledků. Tento proces je obzvláště důležitý pro etické chování v organizacích.
- Conscious leadership je jedinečný ve svém zdůrazňování vědomí, sebepozorování a významu vnitřního uvědomění.
- Moral leadership se jednoznačně odlišuje od ostatních v tom, že klíčovým faktorem ovlivňujícím chování etického lídra k ostatním je to, jak člověk chápe sám sebe, více než jakékoliv konkrétní myšlenky, které by mohl mít o druhých.

7. Šest kulturních dimenzí dle Geerta Hofsteda

Tato kapitola se věnuje detailní analýze šesti kulturních dimenzí podle Geerta Hofsteda. Do těchto dimenzí patří Vzdálenost moci, Individualismus versus kolektivismus, Motivace k dosažení a úspěchu, Vyhýbání se nejistotě, Dlouhodobá versus krátkodobá orientace a Požitkářství versus zdrženlivost. Každá z těchto dimenzí poskytuje užitečný rámec pro porozumění a hodnocení kultury a jejích vlivů na chování a rozhodování v různých společnostech. Všechny dimenze budou důkladně charakterizovány a analyzovány, aby byl poskytnut komplexní pohled na kulturní rozdíly a dynamiku.

7.1 Vzdálenost moci

Dimenze vzdálenosti moci je charakterizována jako „*rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně*“ (Hofstede, 2007, s. 45). „Instituce“ jsou základní pilíře společnosti, jako jsou rodiny, školy a obce. „Organizace“ pak představují pracovní prostředí, kde jednotlivci působí (Hofstede, 2007).

V zemích, kde převažuje menší vzdálenost k moci, je závislost podřízených na vedoucím omezena a je zde preferovaná například spolupráce. Vedoucí spolupracuje s podřízenými a často bývá otevřen jejich názorům, ke kterým později přihlíží při jeho finálních rozhodování. V těchto kulturách je kladen důraz na rovnost. Neuplatňují se tresty, ale spíše se více využívají odměny. Mezi podřízeným a nadřízeným je poměrně malá emocionální vzdálenost, přičemž se podřízený vedoucímu snadněji podvolí, ale zároveň mu i velice snadno odporuje (Hofstede, 2007).

Naopak v zemích, ve kterých převládá velká vzdálenost moci, jsou podřízení do jisté míry závislí na svých vedoucích a je pro ně důležité udržovat mezi sebou dobrý vztah. Emoční vzdálenost je v těchto zemích velká, což znamená, že je malá pravděpodobnost, aby se podřízení obraceli na své nadřízené a veřejně projevovali svůj nesouhlas (Hofstede, 2007).

7.2 Individualismus versus kolektivismus

Dle Hofstedeho (2007) se dimenze individualismu a kolektivismu definuje následovně: Individualismus charakterizuje společnosti, kde existuje volnost v mezilidských vztazích. Očekává se, že se jednotlivci postarají o své vlastní záležitosti a o blízké členy rodiny. Naopak kolektivismus je typický pro společnosti, kde jsou lidé

od narození začlenění do pevných a sjednocených skupin, které je chrání po celý život výměnou za jejich oddanost.

V kolektivistických kulturách je přímý střet s druhou osobou považován za hrubý a nevhodný. Slovo „ne“ se používá jen velmi zřídka, neboť výrok „ne“ znamená konfrontaci. Vyjádření jako je „můžete mít pravdu“ nebo „promyslíme to“ se bere jako přívětivý způsob odmítnutí žádosti (Hofstede, 2007).

Naopak v individualistických kulturách hraje upřímnost důležitou roli. Člověk, který se nebojí vyjádřit své pocity a říci pravdu, je často považován jako znak upřímné a čestné osoby. Konfrontace bývá často uznávaná a také napomáhá k tomu, že střet názorů vede k vyšší pravdě (Hofstede, 2007).

7.3 Motivace k dosažení a úspěchu

Třetí dimenze byla nově pojmenovaná jako motivace k dosažení a úspěchu. Vysoké skóre v této oblasti naznačuje, že společnost bude motivována soutěží, dosahováním cílů a úspěchem, přičemž úspěch je definován vítězstvím / nejlepším ve svém oboru – hodnotovým systémem, který má svůj počátek ve školním prostředí a trvá po celou dobu organizačního života. Nízké skóre v této dimenzi znamená, že převažují hodnoty ve společnosti, které spočívají v péči o druhé a kvalitě života. Společnost orientovaná na konsensus je taková, kde kvalita života představuje znak úspěchu, a vyčnívání z davu není obdivuhodné. Základním tématem je tedy to, co pohání jednotlivce: touha být nejlepší nebo zalíbení v tom, co dělám (Hofstede Insights, n.d.).

7.4 Vyhýbání se nejistotě

Vyhýbání se nejistotě je definované jako míra, ve které se příslušníci dané kultury cítí vystaveni nejistotě či neznámým situacím. Projevuje se prostřednictvím psychického napětí a touhou po předvídatelnosti, což zahrnuje jak psaná, tak i nepsaná pravidla (Hofstede, 2007).

Kultury, které se vyhýbají nejistotě, trpí potřebou znát jasně dané situace. Lidé v těchto kulturách se ve svých organizacích, institucích a vztazích snaží nalézt strukturu, která jim poskytne stabilitu a jasný vhled do situací. Mnohdy dávají přednost riskantním činům, aby nejednoznačnosti zabránili (Hofstede, 2007).

V zemích s nižším vyhýbáním se nejistotě není vnímána taková naléhavost, a proto je veřejnost ochotná přijmout nižší povolenou rychlost. Známa i neznámá rizika

jsou akceptovatelná jako nedílná součást života, včetně těch, která souvisejí se změnou zaměstnání nebo účastí v aktivitách, které nejsou řízeny žádnými jasnými pravidly (Hofstede, 2007).

7.5 Dlouhodobá versus krátkodobá orientace

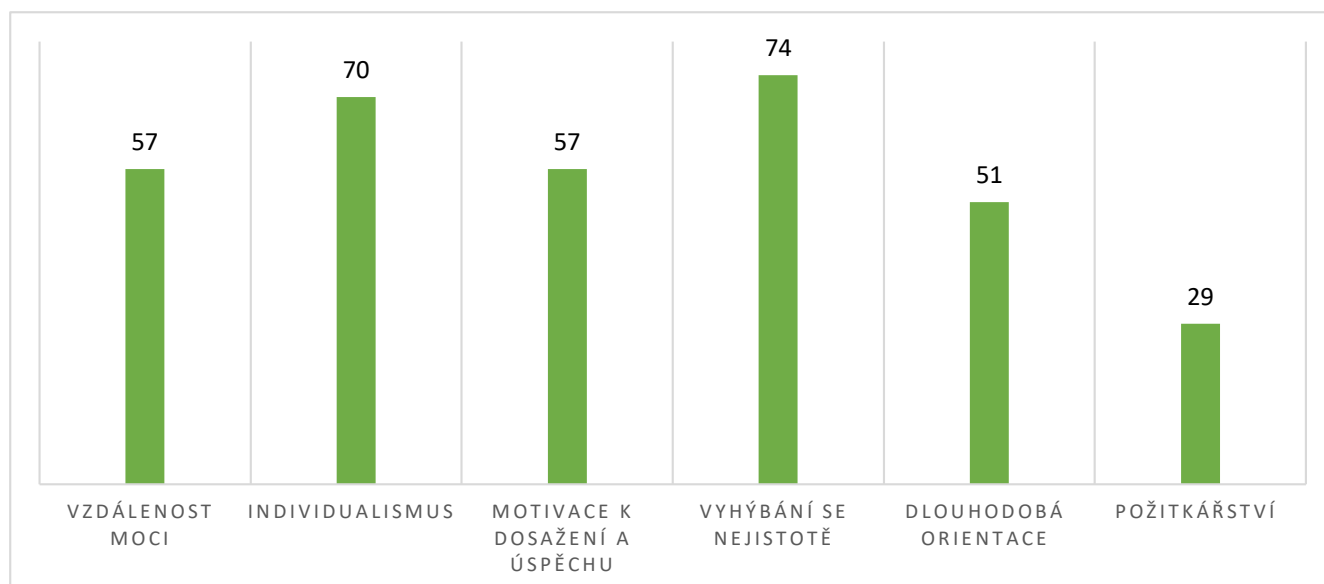
Hofstede (2007, s. 162) definuje pátou dimenzi následovně: *„Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny; zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachování „tváře“ a plnění společenských závazků“.*

7.6 Požitkářství versus zdrženlivost

Poslední a zároveň nejnovější dimenze se nazývá požitkářství versus zdrženlivost. Požitkářství je spojeno se svobodným uspokojováním vlastních potřeb, které zahrnuje touhu jedinců prožít život naplno. Na druhé straně zdrženlivost představuje velmi přísné sociální normy, které potlačují individuální touhy a potřeby jednotlivců. Zdrženlivost kultury charakterizují i určité znaky, jako je například menší počet lidí, kteří se cítí šťastně, vnímání vlastní neschopnosti či nižší hodnota volného času (Hofstede, 2011).

8. Šest dimenzí národní kultury aplikovaných na Českou republiku podle Geerta Hofstedeho

Tato kapitola se zaměřuje na detailní analýzu šesti kulturních dimenzí a jejich aplikací na Českou republiku. Každá dimenze je podrobena hodnocení, zahrnující získané skóre České republiky v rámci dané dimenze, které lze vidět na obrázku 1, a podrobnou charakteristiku typických rysů této dimenze v kontextu české kultury a společnosti.



Obrázek 1: Index kulturních hodnot v ČR

Zdroj: Hofstede Insights, n.d.

8.1 Vzdálenost moci

Česko dosáhlo v této dimenzi vysokého skóre (57), což ukazuje, že je tato společnost hierarchická (Hofstede Insights, n.d.). Nadřízení a podřízení vnímají vzájemnou existenční nerovnost. Centralizace moci je v organizacích svěřena do co nejmenšího počtu rukou a od podřízených se předpokládá, že budou plnit to, co jim je přikázáno. Z hlediska odměňování práce vykazují mzdové systémy výrazné rozdíly mezi nejvyššími a základními pozicemi v organizaci. Dělníci jsou bráni jako nevdělaní a manuální práce je ve společnosti méně oceněná než například práce v kancelářském prostředí (Hofstede, 2007).

V organizacích, ve kterých převyšuje vyšší vzdálenost moci, jsou vztahy mezi podřízenými a nadřízenými obvykle spjaty s emocemi. Co se týče nadřízených, jsou více respektováni starší než mladí nadřízení a ideální šéf z pohledu podřízeného je ten, který je laskavý a veškerá rozhodování i moc je v jeho rukou (Hofstede, 2007).

8.2 Individualismus

Česko dosahuje v individualismu skóre 70 (Hofstede Insights, n.d.). Podle Hofstedeho (2007) je pro zaměstnance, kteří spadají do individualistické společnosti typické, že svoji práci odvádějí ve svůj vlastní prospěch a snaží se ji uspořádat tak, aby korespondovala s jejich vlastním zájmem a zároveň se zájmem zaměstnance. V těchto společnostech je příbuzenský vztah na pracovišti vnímán jako nežádoucí, jelikož se často může schylovat k nepotismu, který později může vyvolat střet zájmů mezi příbuznými. Dále pak vztah mezi podřízeným a nadřízeným je definován především jako obchodní transakce, ve kterých nebývají zvykem žádné bližší vztahy.

Jako jedny z hlavních faktorů, které jsou sociálně akceptovatelné pro ukončení zaměstnání, bývá ve většině případů nabídka vyššího platu u jiného zaměstnavatele nebo nedostatečné pracovní výkony. V individualistické společnosti se respektuje norma jednat se všemi lidmi stejně. Preferování jednoho zákazníka před druhým je považováno za neetické a ve většině případů také za nevhodný obchodní přístup. Souhrnně můžeme tedy říci, že pro individualistickou společnost je klíčový úkol, který je upřednostňován před jakýmkoliv osobním vztahem (Hofstede, 2007).

8.3 Motivace k dosažení a úspěchu

Česká republika dosáhla skóre 57 v oblasti motivace k dosažení a úspěchu a vyznačuje se tedy jako rozhodující společnost. V zemích s vysokým skóre v této oblasti lidé „žijí pro práci“, od manažerů se očekává rozhodnost a asertivita, klade se důraz na spravedlnost, soutěž a výkon, a konflikty jsou řešeny prostřednictvím boje (Hofstede Insights, n.d.).

8.4 Vyhýbání se nejistotě

Zákony, pravidla a předpisy jsou nezbytné prostředky, pomocí kterých společnost usiluje o omezení nejistoty v jednání lidí, což je na pracovišti zcela běžné. V zemích, které se vyhýbají nejistotě, se vyskytuje řada formálních zákonů a neformálních zvyklostí, které stanovují práva a povinnosti zaměstnavatelů i zaměstnanců. Česko zároveň spadá do vysokého indexu vzdálenosti moci, která má návaznost na tuto dimenzi vyhýbání se nejistotě, ve kterém Česko dosahuje skóre 74, což znamená, že uplatňování pravomocí nadřízeného může částečně nahrazovat potřebu předpisů (Hofstede, 2007; Hofstede Insights, n.d.).

8.5 Dlouhodobá orientace

Česko dosahuje v této dimenzi skóre 51, a zároveň se tak vyznačuje zemí s dlouhodobou orientací (Hofstede Insights, n.d.). Pro dlouhodobou orientaci je typické prostředí, ve kterém se práce a rodina neodděluje. Dále smysl pro harmonickou a trvalou hierarchii zároveň s komplementaritou rolí usnadňuje splnění požadavků podnikatelské role, což může napomáhat k tomu, aby organizace fungovala efektivněji a koordinovaněji. Velký důraz je v této dimenzi kladen na princip šetrnosti, který přináší úspory a uvolňuje kapitál, který může být opětovně investován (Hofstede, 2007).

8.6 Požitkářství

Česko se dostalo díky svému skóre (29) do dimenze nazývané požitkářství (Hofstede Insights, n.d.). Tato dimenze se vyznačuje tím, že je schopna vnímat kontrolu osobního života, což může být definováno tak, že se větší procento lidí, co spadají do této dimenze, cítí být více šťastní a převládají v nich obvykle pozitivní emoce. Velký důraz se klade na svobodu slova a volnému času je přikládán větší význam. I když se lidé věnují více sportu, převyšuje zde větší počet obézních lidí (Hofstede, 2011).

9. Česká národní kultura

Nový a Schroll-Machl (2015) uvádí, že formování české mentality bylo výsledkem historického kontextu, kdy národy a kultury ze severu, jihu, východu a západu prosazovaly svůj vliv na území České republiky. Tyto národy, obvykle větší, silnější, bohatší a mocnější než česká populace, se snažily implementovat své představy o organizaci společnosti, tedy své vlastní struktury. Pro Čechy byly tyto struktury vnímány jako vnější a cizí, a proto se je snažili přijatelným způsobem transformovat či obejít. Kromě toho byly často tyto struktury charakterizovány krátkou historickou platností, což Čechy vedlo ke skeptickému postoji, pochybnostem a nedůvěře vůči jakýmkoli dlouhodobým plánům, záměrům a pravidlům.

Českou mentalitu lze tedy pojímat jako reaktivní kulturu, v níž jednotlivci spíše reagují na probíhající události, než aby sami dopředu představovali a dlouhodobě uplatňovali své záměry. V důsledku toho se stali odborníky na improvizaci, schopné rychlého a chytrého řešení, včetně krizového managementu (Nový a Schroll-Machl, 2015).

9.1 České kulturní standardy

Improvizace

Mezi jeden z důležitých aspektů, který bývá k české kultuře přisuzován, se nazývá improvizace. Pro každého Čecha představuje improvizace symbol flexibility, důmyslu, přizpůsobivosti a odbornosti nejvyššího standardu. Ta se pak projevuje v dovednosti a bývá často záchranným bodem, pokud se vyskytne nepředvídatelná, komplikovaná či nepříjemná situace. Improvizační schopnosti jsou obvykle vnímány jako jedny z vrcholných profesních i lidských kvalit a zároveň se považují za nejvýraznější konkurenční výhodou v porovnání s ostatními evropskými kulturami (Nový a Schroll-Machl, 2015).

Mít příležitost být flexibilní v řešení a rozhodování, vynalézaví a tvořiví je mezi Čechy považováno jako symbol vnitřní svobody, ve které později dochází ke vzniku nových inovativních myšlenek a drahocenných nápadů (Nový a Schroll-Machl, 2015).

Dle Nového a Schroll-Machlové (2015) je pro Čechy zpracovaný plán a z něj vyplývající postup chápán jako limitující, neboť předem odmítá další možnosti (i ty, které by se mohly zdát jako vhodnější) a zároveň mají negativní vliv na pracovníkovu produktivitu. Celkově lze tedy říci, že podle Čechů je plán, norma, pravidlo pouhým

nástrojem, který nemá za úkol organizovat věci, ale pracovníky, kteří vykonávají dané požadavky.

Ačkoliv se formální struktury neberou v potaz, neznamená to veškeré odmítnutí formálních pravidel, jako jsou normy, plány či pravidla. Češi v zásadě předpokládají existenci těchto pravidel a vždy trvají na jejich definování. Zajímají se o konkrétní aspekty, jako je množství, kvalita, struktura a podmínky jejich výkonu. Tyto normy v širokém smyslu však neslouží jako konečný cíl, kterého se bezpodmínečně musí dosáhnout, ale spíše jako rámec, ve kterém se mohou pohybovat. Proto vždy očekávají určité rozpětí, které zajišťuje bezkonfliktní pracovní prostředí. V souladu s tendencí k improvizaci však preferují široké rozpětí a jsou velmi tolerantní vůči individuálním úpravám rámce, ve kterém mohou jednat (Nový a Schroll-Machl, 2015).

Nedůvěra vůči univerzálním pravidlům, formalizovaným postupům a normám

Vzhledem k dynamice pracovních i životních podmínek, které podléhají častým a obvykle i zásadním změnám, není možné spoléhat na univerzálně platná pravidla, postupy a normy (Nový a Schroll-Machl, 2015).

Procesy formalizace vzbuzují značnou nedůvěru a skepticismus, stejně jako přesné instrukce vyvolávají mimořádnou rezervovanost. Češi odmítají zaujímat roli „cvičených opic“ a proto kladou důraz na pocit samostatnosti a nezávislosti, které jsou klíčovým zdrojem vnitřního sebevědomí a hrdosti. Pokud nedostávají možnost plně se podílet na tvorbě a organizaci pracovních procesů a jsou omezeni na pasivní pozorování či implementaci nápadů jiných osob, zažívají pocit degradace a odcizení. Tento stav často vede k nízké motivaci, nedostatečné spolehlivosti pracovního výkonu a nedostatečné osobní odpovědnosti za dosažení dobrého výsledku. Častým důsledkem takového stylu řízení je vysoká fluktuace pracovníků (Nový a Schroll-Machl, 2015).

Nedůvěra přetrvává i ve vztahu k písemným informačním, dokumentačním a kontrolním systémům. Navzdory tvrzení, že „papír snese všechno“, jsou ústní informace a zprávy vnímány jako spolehlivější alternativa. Tyto komunikační kanály jsou na rozdíl od písemných zpráv brány jako méně formální a umožňují také získání dodatečných informací při osobním setkání, které by nebyly možné zachytit písemně (Nový a Schroll-Machl, 2015).

Za vysoce formalizované až formální jsou obvykle pokládány všechny pokusy již na samém počátku pracovního úkolu jednoznačně a bezpodmínečně definovat cíl s přihlédnutím ke všem jeho kvantitativním a kvalitativním parametrům, stejně tak jako

pečlivě propracovat jednotlivé kroky v podobě nezpochybnitelné organizace, které by měly vést k dosažení cílového stavu. Místo toho se preferuje rámec cíle s možností pozdější úpravy. Jednotlivé kroky, které vedou k danému postupu, se spíše odvíjejí od individuální pracovní zkušenosti, momentálních okolností a intuice pracovníků či skupiny. Organizace práce a plánování nejsou řazeny mezi klíčové faktory pro dosažení cíle, a proto je nepovažují za svoje silné stránky (Nový a Schroll-Machl, 2015).

Vynalézavost a improvizace

Vzhledem k neustálým proměnám okolností, a ne vždy optimálním podmínkám, vyvstává potřeba flexibilně a profesionálně reagovat na každou situaci. K dosažení požadovaného cíle neexistuje jediná předem daná cesta, a vzhledem k tomu, že každý problém nese v sobě potenciál řešení, je klíčové tuto možnost identifikovat a proměnit ji v úspěch. Výroky typu „pokud to nejde tak, jak má, půjde to jinak“ nebo „ono to asi nepůjde, ale zkusíme to“ reflektují často u Čechů rozšířený postoj (Nový a Schroll-Machl, 2015).

Dále také překonání zdánlivě neřešitelných úkolů obvykle vyžaduje využití nejen neformálních vztahů, informací a přátelské spolupráce, ale také osobních dovedností a angažovanosti, která přesahuje rámec pracovní role a očekávání širšího okolí. Hrdost z úspěšného zvládnutí úkolu, ocenění a obdiv nadřízených a spolupracovníků jsou nejcennější odměnou a zároveň zdrojem uspokojení. Pro úspěšné zvládnutí tohoto úkolu je důležitá osobní zručnost, řemeslná kompetence, kreativita, schopnost kombinace prvků, a především dostatečně široký prostor pro objevování vždy unikátních postupů (Nový a Schroll-Machl, 2015).

Kvalita

V českém prostředí je termín „kvalita“ často chápán primárně jako schopnost bezproblémového fungování. Úspěšné dokončení úkolu je považováno za kvalitní, pokud daný prvek pracuje efektivně a lze jej spolehlivě a bez závažných chyb využívat. Touha po dosažení dokonalosti je často vnímána jako zbytečné zdržování, brzda rozhodování a postupu, což není v souladu s obecně pozitivně hodnocenou dynamikou a velkorysostí. Perfekcionismus nejenže není plně oceněn, ale obecně se považuje za nákladný, zejména pokud jde o posledních několik procent, které chybí do dosažení absolutní dokonalosti. Proto se může celkově jevit jako neefektivní a nevýhodný postup (Nový a Schroll-Machl, 2015).

Adaptabilita a schopnost učit se

Pro českou kulturu je charakteristická schopnost rychlého přizpůsobení se a učení se novým věcem. Češi jsou schopni rychle absorbovat nové informace a adaptovat své chování na nové podmínky. Mezi hlavní faktory, které tuto adaptaci urychlují, zahrnují vlastní zájmy, odmítání sociálních konfliktů a snahu minimalizovat problémy tam, kde nejsou nezbytné. Výraz „rozumnější ustoupí“ vystihuje schopnost a ochotu přizpůsobit se nejen novým okolnostem, ale i existujícímu systému a autoritě (Nový a Schroll-Machl, 2015).

Češi touží pochopit nové informace, technologie a postupy v jejich celkovém kontextu, nikoliv pouze ve vztahu k jednotlivým úkolům či operacím. Snaha o porozumění často přináší nové nápady, doporučení a řešení, která posouvají celkové využití nad rámec původních záměrů či dokonce původních výkonových standardů (Nový a Schroll-Machl, 2015).

Velkorysost a snaha být nad věcí

V profesní sféře se nejvíce ocení dosažení stanoveného cíle či úspěšné splnění zadání. Pokud během tohoto procesu dojde k odchýlení od plánu nebo k vynechání některého z dílčích postupových kroků, považuje se to za bezvýznamné detaily, které nezasluhují zvláštní pozornost (Nový a Schroll-Machl, 2015).

K dosažení stanovených cílů je kladen důraz na minimalizaci vynaloženého úsilí. Češi preferují řešení, které je co nejméně náročné, spíše pohodlné, chytré a do značné míry vtipné, přičemž tato strategie by měla efektivně směřovat k dosažení cíle. Při přípravě na jednání nebo vyjednávání spoléhají na svou schopnost improvizace, a proto se důkladná písemná příprava jeví jako zbytečná (Nový a Schroll-Machl, 2015).

Češi se často angažují v pracovních úkolech za podmínek, které by mnohé jiné kultury považovaly za nerealistické a nezvladatelné. Tímto způsobem mohou dosáhnout rychlého, nákladově efektivního a úspěšného řešení, což může být překvapivé a obdivuhodné. Odpovídající motto „nějak to uděláme“ je synonymem pro kreativitu a schopnost improvizace, i když s sebou nese určitá rizika (Nový a Schroll-Machl, 2015).

Cíl je důležitý, cesta k němu je vaší věcí

Pro Čechy má primární význam dosažení stanoveného cíle, přičemž samotná strategie pro jeho dosažení není tak významná. Přenechání rozhodnutí o volbě cesty směrem k dosažení cíle samotnému vykonavateli je považováno za klíčový prvek

efektivního delegování. Pro Čechy jsou nejen náhodné, ale i originální přístupy k dosažení cílů brány za legitimní a velmi často i velice ceněné (Nový a Schroll-Machl, 2015).

9.2 Jak vidí Češi sami sebe

Projevem hledání podstaty národa je způsob, jakým lidé vnímají sami sebe. Když Češi přemýšlejí o své národní identitě, činí tak buď odkazem na specifické vlastnosti a sklony, které jim přisuzují, nebo na to, co považují za klíčové v jejich národních tradicích. Tyto různorodé představy o sobě samých, vyjádřené prostřednictvím přisuzovaných charakteristik a tradic, se výrazně liší. Je zde zdůrazňována víra v rovnost jednotlivců, která pramení z přesvědčení, že každý má vrozenou hodnotu a schopnosti. Zároveň je zdůrazněno, že možné neúspěchy by měly být přisuzovány spíše nedostatku úsilí nebo tvrdé práce než inteligenci jedince. Tímto způsobem se vytváří prostředí podporující rovnost a uznání různorodosti mezi jednotlivci (Holy, 1996).

Češi jsou národ s výraznou ambivalencí, který je spjat s pojmem „malý Čech“. Pozitivní stránky spojené s touto národní identitou zahrnují vynalézavost, inteligenci, praktické myšlení, dovednost výroby a opravy věcí (známé jako „zlaté české ručičky“). Taktéž je charakterizován vytrvalostí a odhodláním, což se projevilo během staletí nadvlády cizinců. Malý Čech je oddaný rodině, práci a blízkým přátelům (Lyons a Kindlerová, 2016).

Podle Lyonse a Kindlerové (2016, str. 27-28) můžeme některé z těchto pozitivních národních charakteristik nalézt v mnoha českých příslovích, jako jsou například:

- Malé ryby taky ryby
- Co můžeš udělat dnes, neodkládej na zítřek
- Dobrá rada nad zlato
- Komu čest, tomu čest
- Dvakrát měř, jednou řež
- Co je doma, to se počítá
- Všude dobře, doma nejlépe
- Kdo lže, ten krade

Na druhou stranu jsou tu také negativní stránky malého českého sebepojetí, známého také jako autostereotyp. Toto sebepojetí je spojeno s malomyslností, malicherností, závistí méně příznivým projevem se stává vnímání malý český vnímání sebe samého, známého též jako autostereotyp. Toto sebepojetí lze spojit s malomyslností, malicherností, závistí k úspěchům ostatních a neschopnosti tolerovat odlišné názory. Tento negativní aspekt českého národního charakteru má specifický hanlivý nádech, který se označuje jako „čecháček“. Tenhle termín popisuje jednotlivce, který postrádá pevnou víru ve vysoké ideály, je opatrný a nedůvěřivý vůči všemu, co přesahuje přímou zkušenost (Lyons a Kindlerová, 2016).

Podle Lyonse a Kindlerové (2016, str. 28) můžeme některé z těchto negativních národních charakteristik nalézt v mnoha českých příslovích, jako jsou například:

- Každá sláva je nebezpečná: dobrá přináší závist, špatná hanbu
- Kdo se moc ptá, moc se dozví
- Važ si toho, co máš
- Blázen, kdo dává, větší, kdo nebere
- Kdo nic nedělá, nic nezkazí

10. Analýza rozdílů a podobností mezi danými styly leadershipů a českou národní kulturou

Za využití komparativní metody byly seskupeny základní charakteristiky daných stylů leadershipů z kapitol 1-5, které byly následně porovnány s českou národní kulturou s cílem vyzdvihnout jejich shodné a odlišné znaky.

Shodné znaky

- Všechny styly leadershipů kladou důraz na autenticitu lídra a jeho schopnost pozorovat a porozumět sám sobě. Česká kultura také ocení autenticitu a schopnost sebepozorování u jednotlivců.
- U všech daných leadershipů je důležitost mezilidských vztahů a péče o ostatní, což je i pro českou národní kulturu důležité, jelikož zdůrazňuje důležitost rodiny, přátelství a společenských vazeb.
- V české kultuře je ceněna otevřenost a upřímnost v komunikaci, což je shodný znak i pro všechny dané leadershipy, které vykazují důraz na transparentnost a otevřenou komunikaci.
- Česká národní kultura je adaptabilní a schopná se rychle přizpůsobit novým situacím, přičemž i všechny styly vedení zdůrazňují důležitost schopnosti učit se a adaptovat se na změny v prostředí.

Odlišné znaky

- Sustainable leadership zdůrazňuje potřebu plánování a formalizace, přičemž v české kultuře je formalizace vnímána s nedůvěrou a preferuje se improvizace.
- V české kultuře existuje nedůvěra vůči univerzálním pravidlům, formalizovaným postupům a normám, které jsou naopak pro Ethical, Conscious a Moral leadership důležité, jelikož kladou důraz na dodržování etických a odpovědných norem.
- Česká kultura odmítá zaujímat roli „cvičených opic“ a preferuje široké rozpětí a individualitu v pracovních postupech, přičemž Conscious a Sustainable leadership zdůrazňuje pečlivou formalizaci postupů.
- Sustainable leadership klade větší důraz na dokonalost a kvalitu, kterou česká národnost chápe především jako bezproblémové fungování a touha po dosažení dokonalosti je brána jako zbytečné zdržování.

- Zatímco Conscious, Sustainable a Moral leadership kladou důraz na vizi a smysl práce, česká národní kultura se zaměřuje na dosažení cíle s menším důrazem na konkrétní strategie.
- Pro českou kulturu má primární význam dosažení cíle, přičemž samotná strategie pro jeho dosažení není tak významná. To se liší od Conscious a Sustainable leadershipu pro který je strategie velice důležitá.
- Český autostereotyp může obsahovat závist k úspěchům ostatních, což může být odlišné od všech daných stylů vedení, které obvykle zdůrazňují kolektivní přístup a vzájemnou inspiraci.

PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části bakalářské práce bylo dle získaných dat posoudit uplatnitelnost daných stylů vedení v české národní kultuře. Pro dosažení tohoto cíle byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření.

Po dokončení analýzy výsledků z dotazníku byla provedena diskuze, která celkově zhodnotila a posoudila uplatnitelnost jednotlivých stylů vedení v českém prostředí.

11. Metodika a způsob získávání dat

V praktické části bakalářské práce byla zvolena metoda sběru dat pomocí dotazníkového šetření, které bylo distribuováno výhradně elektronickou formou prostřednictvím sociální sítě (Facebook), s cílem získat vzorek informací od široké veřejnosti. Kromě toho byl dotazník rozeslán na městský úřad, konkrétně mezi úředníky, s nimiž jsem přímo spolupracovala během své praxe. Dotazník byl distribuován také do různých skupin na internetu za účelem získání různorodých perspektiv a odpovědí. Sběr dat byl prováděn po dobu dvou týdnů, konkrétně od 1. února 2024 do 15. února 2024. Dotazník vyplnilo 105 respondentů.

11.1 Představení dotazníku

Dotazník byl vytvořen pomocí online nástroje Qualtrics a byl pečlivě strukturován s obsahem kombinací různých typů otázek, aby reflektoval různé aspekty respondentů a získal komplexní pohled na zkoumané téma. Konkrétně se v dotazníku vyskytovaly otevřené otázky, uzavřené otázky s předdefinovanými možnostmi odpovědí, polouzavřené otázky, které umožňovaly kombinaci předem stanovených odpovědí a osobních komentářů respondentů. Dále byly implementovány filtrační otázky, které přeměrovaly respondenta k relevantním otázkám, a identifikační otázky, které poskytly klíčové sociodemografické informace o respondentech. Uzavřené otázky zahrnovaly také dichotomické a polytomické otázky a byla zde situována Likertova škála, která byla vhodná ke zkoumání různých postojů respondentů.

V průběhu tohoto výzkumu bylo respondentům položeno celkem 20 otázek, které byly systematicky rozděleny do dvou sekcí. První sekce byla zaměřena na sociodemografické údaje respondentů, zahrnující otázky týkající se věku, pohlaví, vzdělání a statusu respondenta. Po dokončení této části byli respondenti přesunuti do druhé sekce, kde na začátku byly detailně charakterizovány dané styly leadershipů.

V dané části byly položeny otázky, které zkoumaly různé postoje a preference respondentů k těmto konkrétním stylům vedení. Respondenti byli rovněž vyzváni k vyjádření svých osobních zkušeností s uvedenými leadershipy a k zhodnocení uplatnitelnosti těchto stylů vedení v české národní kultuře. Respondenti mohli vybírat vždy jen jednu z nabízených odpovědí.

11.1.1 Otázky a jejich cíle

1. Jaké je Vaše sociální pohlaví? (žena, muž, jiné, nechci uvádět)

Důvodem dotazu je získání informací o tom, jak se respondent identifikuje v rámci sociálního pohlaví.

2. Jaký je Váš věk? (uveďte číslem Váš věk v letech)

Tato otázka slouží k demografické analýze respondentů podle věkových skupin.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (základní vzdělání, střední vzdělání – bez maturity, s maturitou, vysokoškolské vzdělání)

Otázka slouží k poskytnutí informací o vzdělanosti respondentů.

4. Jste: (student/studentka, zaměstnanec/zaměstnankyně, podnikatel/podnikatelka, nepracuji – uveďte proč)

Důvod dotazu je zjištění statusu respondenta.

5. Vykonáváte svoji práci na vedoucí pozici? Ano/ne

Důvod dotazu je zjištění, jestli má respondent zkušenosti s vedoucí pozicí.

6. Považujete se sám/a za leadera? Ano/ne/nevím

Otázka slouží k segmentaci respondentů, kteří se sami považují za leadera či nikoliv.

7. Byli jste někdy pověřeni vedením skupiny lidí? (například vést skupinový projekt, tým zaměstnanců, apod.) Ano/ne

Důvod dotazu slouží k získání informací o osobních zkušenostech respondentů s vedením lidí.

8. Slyšeli jste někdy o těchto stylech vedení? Ano/ne/o některých

Důvodem této otázky je zjistit, jestli mají respondenti určité povědomí o těchto stylech vedení.

9. Setkali jste se někdy s výše uvedenými styly vedení? (pokud ano, uveďte s jakým)

Důvodem dotazu je zjistit, jestli má respondent reálné zkušenosti s nějakým z vybraných stylů vedení.

10. Myslíte si, že je Ethical leadership uplatnitelný v ČR? (vyjádřete se na dané škále 1-4, 1- velmi špatně, 2- špatně, 3- dobře, 4- velmi dobře)
Důvodem dotazu je zjištění názoru respondenta, v jaké míře je podle něj tento styl vedení relevantní a aplikovatelný v českých organizacích.
11. Myslíte si, že je Sustainable leadership uplatnitelný v ČR? (vyjádřete se na dané škále 1-4, 1- velmi špatně, 2- špatně, 3- dobře, 4- velmi dobře)
Důvodem dotazu je zjištění názoru respondenta, v jaké míře je podle něj tento styl vedení relevantní a aplikovatelný v českých organizacích.
12. Myslíte si, že je Moral leadership uplatnitelný v ČR? (vyjádřete se na dané škále 1-4, 1- velmi špatně, 2- špatně, 3- dobře, 4- velmi dobře)
Důvodem dotazu je zjištění názoru respondenta, v jaké míře je podle něj tento styl vedení relevantní a aplikovatelný v českých organizacích.
13. Myslíte si, že je Responsible leadership uplatnitelný v ČR? (vyjádřete se na dané škále 1-4, 1- velmi špatně, 2- špatně, 3- dobře, 4- velmi dobře)
Důvodem dotazu je zjištění názoru respondenta, v jaké míře je podle něj tento styl vedení relevantní a aplikovatelný v českých organizacích.
14. Myslíte si, že je Conscious leadership uplatnitelný v ČR? (vyjádřete se na dané škále 1-4, 1- velmi špatně, 2- špatně, 3- dobře, 4- velmi dobře)
Důvodem dotazu je zjištění názoru respondenta, v jaké míře je podle něj tento styl vedení relevantní a aplikovatelný v českých organizacích.
15. Který z těchto stylů vedení se nejvíce blíží k obvyklému stylu vedení v ČR? (conscious leadership, ethical leadership, moral leadership, responsible leadership, sustainable leadership, žádný)
Otázka slouží k zjištění, který z daných stylů vedení, je respondentem nejvíce přirovnáván ke stylu vedení v českých organizacích.
16. Který z těchto stylů vedení je podle Vašeho názoru nejlépe uplatnitelný v české organizaci? (conscious leadership, ethical leadership, moral leadership, responsible leadership, sustainable leadership)
Důvodem této otázky je zjištění, který ze stylů vedení by byl podle respondenta nejvhodnější pro ČR.
17. Který z těchto stylů vedení je podle Vašeho názoru nejméně uplatnitelný v české organizaci? (conscious leadership, ethical leadership, moral leadership, responsible leadership, sustainable leadership)

Tato otázka slouží k zjištění, který ze stylu vedení je pro respondenta nejméně přijatelný v ČR.

18. Který z těchto stylů vedení byste uvítal/a, kdyby se začal praktikovat ve Vašem zaměstnání? (conscious leadership, ethical leadership, moral leadership, responsible leadership, sustainable leadership, žádný z nich)

Důvodem této otázky je zjistit, který z těchto stylů vedení, by respondent preferoval, aby se začal praktikovat v jeho pracovním prostředí.

19. Myslíte si, že by byli leaderi ochotni aplikovat tyto styly vedení v českých organizacích? Ano/ne

Důvod této otázky je analyzování předpokladů respondentů, zda by byli leaderi ochotni začít uplatňovat dané styly vedení v ČR.

20. Myslíte si, že by implementace těchto stylů vedení mohla pozitivně ovlivnit atmosféru v českých organizacích? Ano/ne

Tato otázka slouží k zjištění postojů respondentů k potenciálním dopadům uplatňování daných stylů vedení v českém prostředí.

11.2 Výsledky dotazníkového šetření

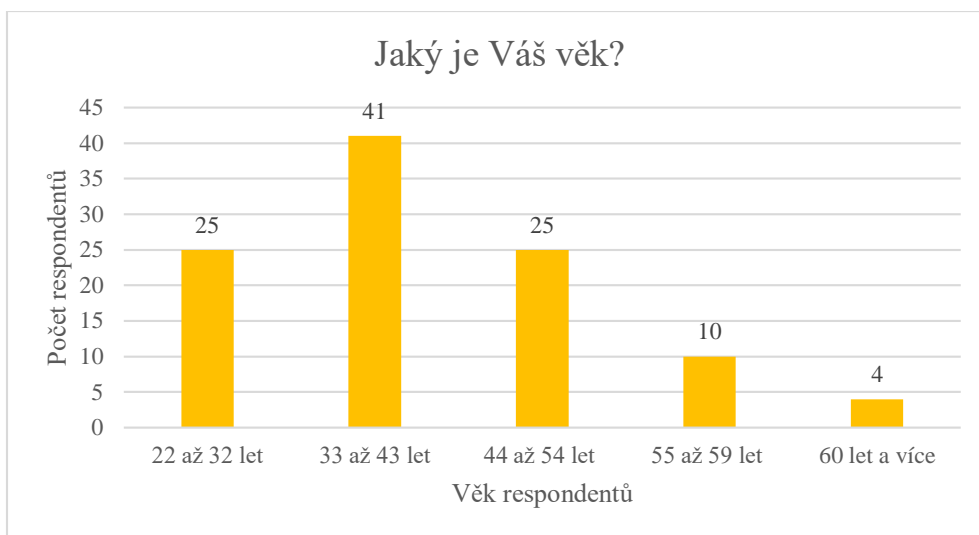
V této podkapitole budou detailně interpretovány a analyzovány výsledky získané prostřednictvím dotazníkového šetření. Jak už bylo výše zmíněno, otázky byly systematicky rozděleny do dvou hlavních sekcí. První sekce dotazníku se zaměřuje na sociodemografické otázky, přičemž druhá sekce dotazníku seznamuje respondenty s charakteristiky daných stylů vedení (viz příloha 1), a poté se zabývá konkrétními zkušenostmi a preferencemi respondentů s těmito styly leadershipů, jako je Conscious, Ethical, Moral, Responsible a Sustainable leadership.

Tabulka 3 analyzuje sociální pohlaví respondentů, kde je patrná převaha žen. Z celkového počtu 105 respondentů se 61 identifikovalo jako žena, což představuje 58 % z celkového počtu. Naopak, zastoupení mužského pohlaví tvořilo 44 respondentů, což tvoří zbylých 42 %. Žádný z respondentů nevybral možnost „jiné“ nebo „nechci uvádět“.

Tabulka 3: Sociální pohlaví respondentů

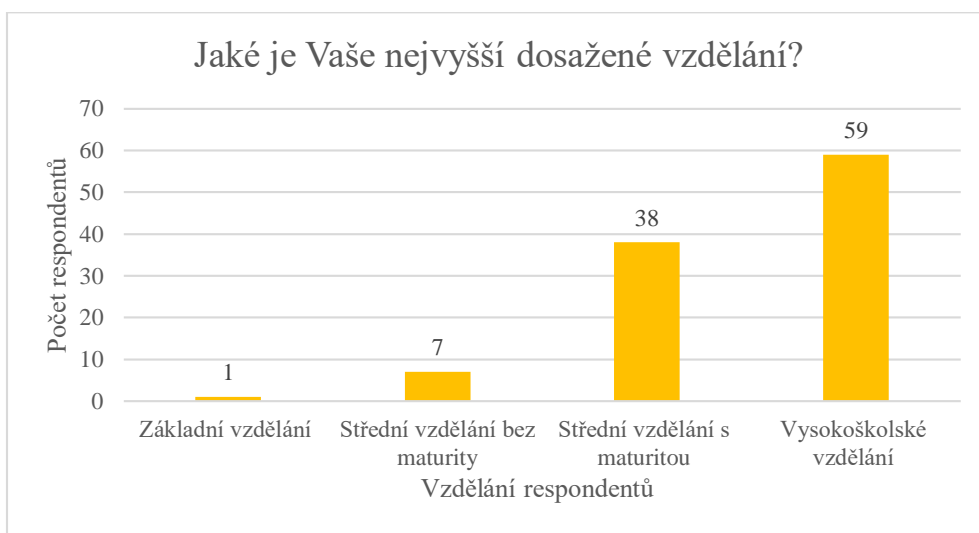
Žena	58 %
Muž	42 %
Jiné	0 %
Nechci uvádět	0 %

Další identifikační otázka, která je znázorněna na grafu 1, směřovala k zjištění věkové kategorie respondentů. Největší počet respondentů (41) spadá do věkové kategorie mezi 33 a 43 lety, přičemž jak kategorie 22 až 32 let, tak i 44 až 54 let vykazují shodný počet respondentů, a to 25. Dále můžeme vidět kategorie s nižším počtem respondentů, jako je skupina ve věku 55 až 59 let, kde bylo registrováno 10 respondentů, a skupina 60 let a více, kde byli zaznamenáni pouze 4 respondenti.



Graf 1: Věk respondentů

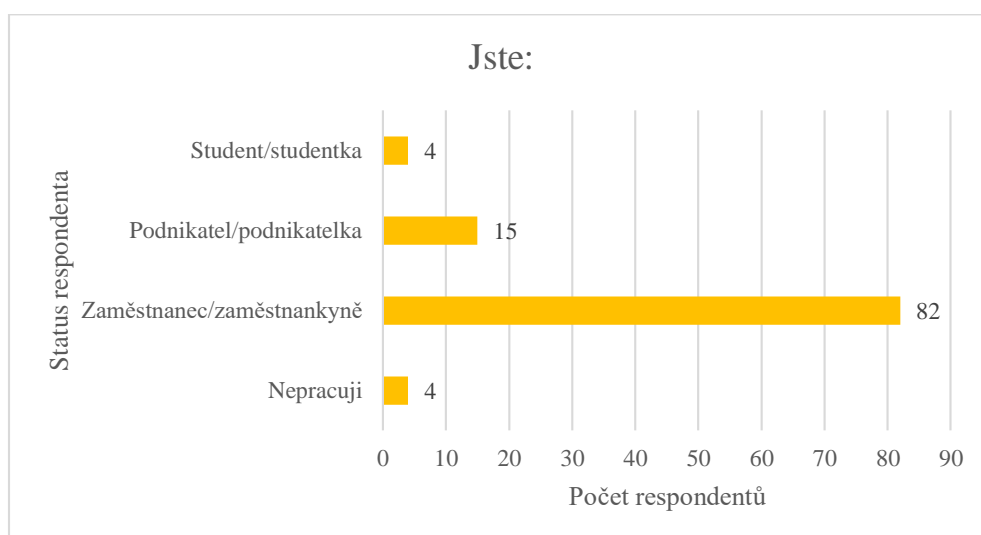
V grafu 2 je znázorněna struktura nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Z grafu lze jasně vidět, že značná většina respondentů (59) dosáhla nejvyššího vysokoškolského vzdělání. Naopak, pouze jeden respondent uvedl, že dosáhl základního vzdělání. Střední vzdělání bez maturity bylo uvedeno 7 respondenty, zatímco střední vzdělání s maturitou tvořilo 38 respondentů.



Graf 2: Vzdělání respondentů

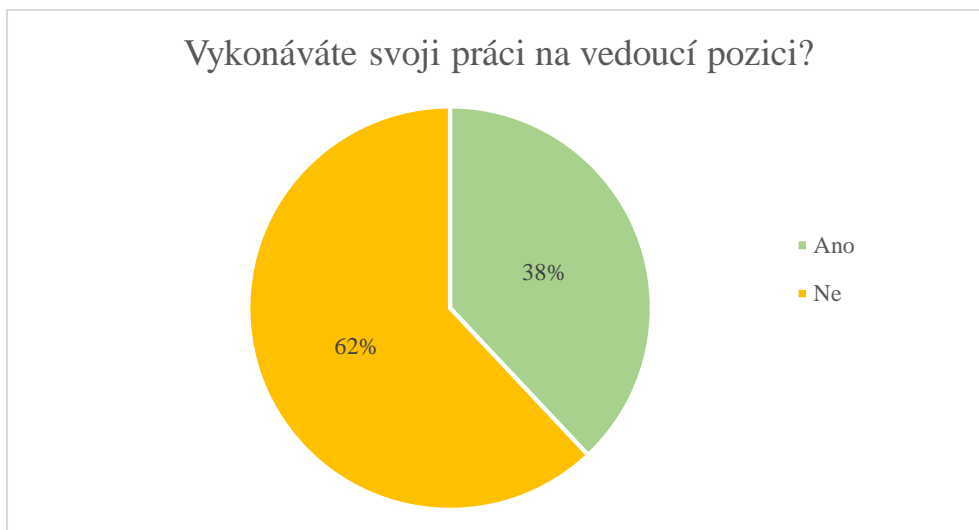
Otázka „Jste:“ se zaměřovala na respondentův aktuální pracovní nebo vzdělávací status. V rámci této otázky měli respondenti na výběr ze čtyř možností: Student/studentka, podnikatel/podnikatelka, zaměstnanec/zaměstnankyně nebo možnost uvést, že nepracují, přičemž k této odpovědi museli doplnit důvod, proč nepracují. V případě, že respondenti odpověděli, že studují nebo že nepracují, sloužila tato otázka zároveň také jako filtrační, neboť byli po této otázce přesměrováni na otázku č. 7.

Z grafu 3 je zřejmé, že významná většina respondentů (82) vybrala odpověď „zaměstnanec/zaměstnankyně“. Pouze 15 respondentů uvedlo, že se věnují podnikání, zatímco možnost „student/studentka“ a „nepracuji“ uvedlo stejný počet respondentů, a to 4. Mezi uváděné důvody, proč respondenti nepracují, se objevila rodičovská dovolená, zdravotní důvody a důchod.



Graf 3: Status respondentů

Otázka „Vykonáváte svoji práci na vedoucí pozici?“ měla za cíl zjistit, zda respondent vykonává práci na vedoucí pozici. Podle grafu 4 je patrné, že většina respondentů, konkrétně 62 %, odpověděla negativně, tedy, že nevykonává svoji práci na vedoucí pozici. Naopak 38 % respondentů potvrdilo, že vykonávají svoji práci na vedoucí pozici.



Graf 4: Vedoucí pozice respondentů

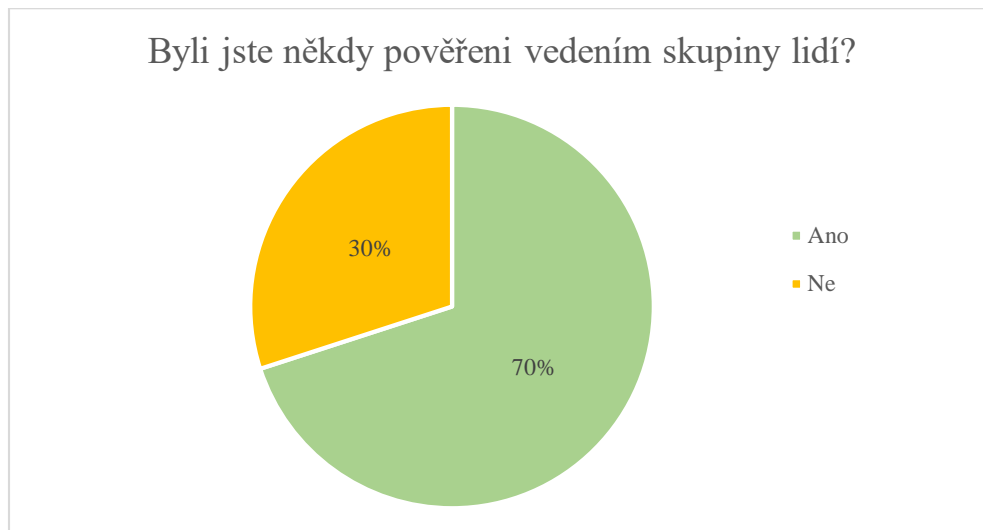
Na otázku „Považujete se sám/a za leadera?“ měli respondenti možnost odpovědět „ano“, „ne“ a pokud si nebyli jistí, tak mohli zvolit odpověď „nevím“, což můžeme vidět na grafu 5. Tato otázka si klade za cíl zjistit subjektivní hodnocení respondentova vnímání vlastní schopnosti v roli leadera. Z výsledků tedy plyne, že 41 % respondentů uvedlo, že se sami za leadera opravdu považují. Naopak 43 % respondentů uvedlo, že se sami za leadera nepovažují. Zbýlých 16 % respondentů si v tomto tvrzení nebyli jistí.



Graf 5: Sebeuposouzení v roli leadera

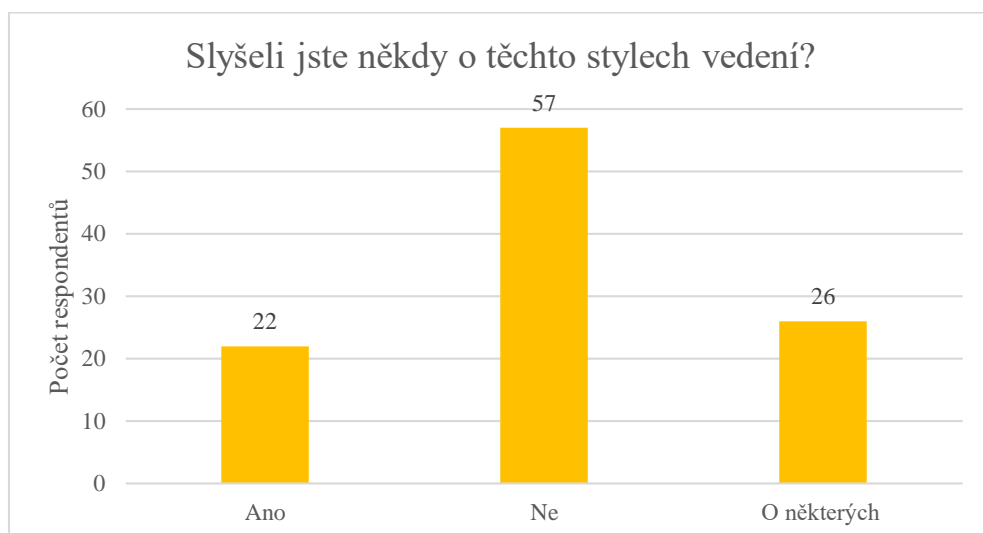
Otázka „Byli jste někdy pověřeni vedením skupiny lidí?“ byla formulovaná s cílem zjistit, zda mají respondenti alespoň nějaké zkušenosti s vedením lidí, přičemž tato zkušenost mohla zahrnovat vedení skupinového projektu, tým zaměstnanců a podobně. Získaná data, která můžeme vidět na grafu 6, odhalují, že významná většina

respondentů, konkrétně 70 % potvrdila, že byli někdy pověřeni vedením skupiny lidí. Naopak 30 % respondentů uvedlo, že nemělo žádnou příležitost vést skupinu lidí.



Graf 6: Zkušenosti s vedením skupiny lidí

Z grafu 7, který znázorňuje nasbíraná data k otázce „Slyšeli jste někdy o těchto stylech vedení?“ lze vypočítat, že nejpočetnější odpovědí (57 hlasů), kterou respondenti vybrali, byla odpověď „ne“. Naopak 22 respondentů potvrdilo, že slyšeli o těchto stylech vedení, zatímco 26 respondentů uvedlo, že mají povědomí pouze o některých z nich.

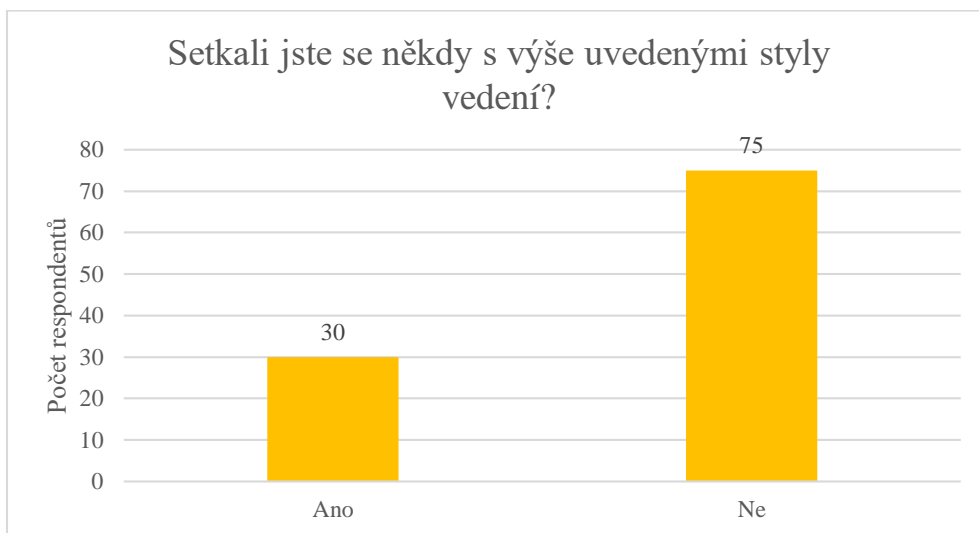


Graf 7: Povědomí o daných stylech vedení

V analýze grafu 8, který zkoumá, zda mají respondenti reálné zkušenosti s danými styly vedení, lze identifikovat dva hlavní vzory odpovědí, a to buďto odpověď „ano“ nebo

„ne“. Ti respondenti, kteří odpověděli „ano“, měli dále možnost specifikovat, s kterými konkrétními styly leadershipů se reálně setkali.

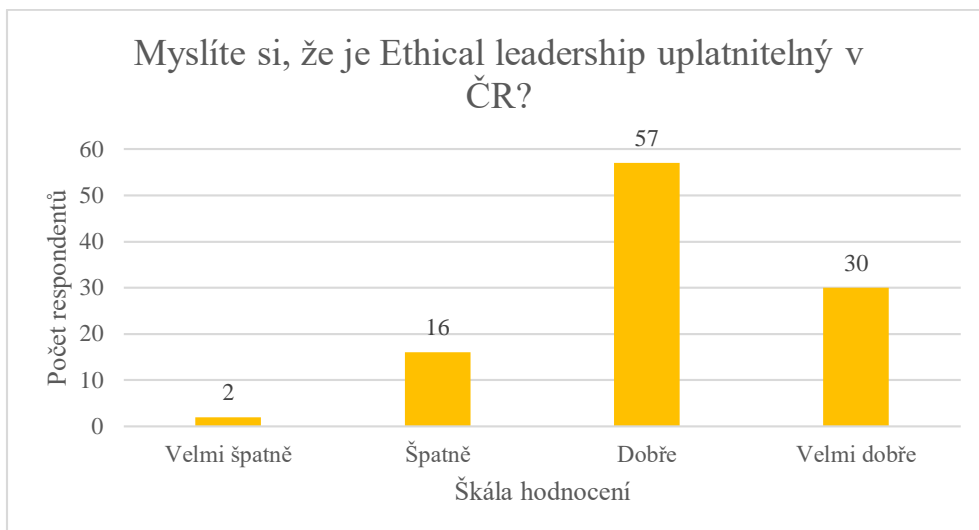
Z výsledků grafu vyplývá, že 30 respondentů potvrdilo, že se setkali s některými z uvedených leadershipů. Při detailním zkoumání jejich odpovědí, odpověděla valná většina, že Sustainable leadership a Moral leadership, jsou nejčastější styly vedení, se kterými mají respondenti reálné zkušenosti. Naopak 75 respondentů uvedlo, že se s uvedenými styly vedení nikdy neseťkali.



Graf 8: Reálné zkušenosti s uvedenými styly vedení

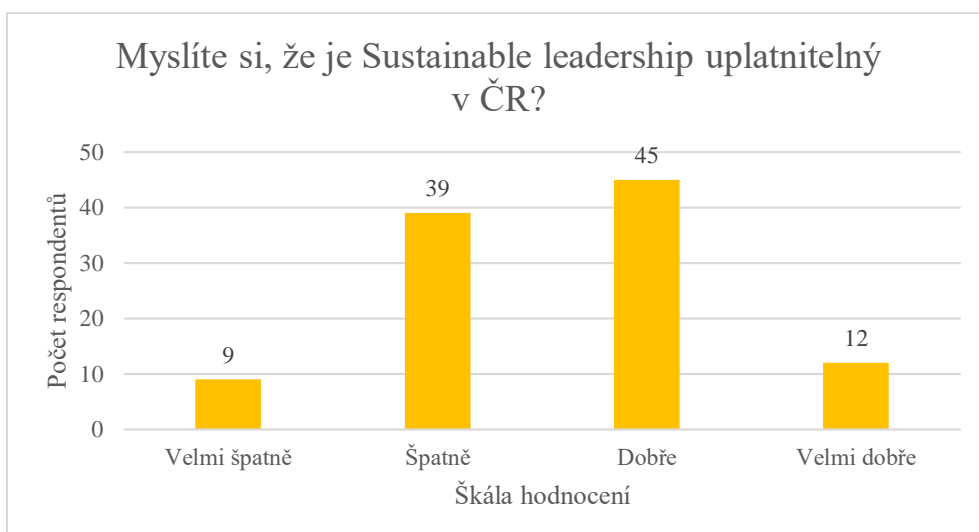
U otázky „Myslíte si, že je Ethical leadership uplatnitelný v ČR?“ byli respondenti vyzváni k ohodnocení úrovně uplatnitelnosti tohoto stylu vedení v českých organizacích na čtyřbodové škále: Velmi špatně, špatně, dobře, velmi dobře.

Na grafu 9 můžeme vidět, že největší část respondentů, konkrétně 57, vyjádřila názor, že je Ethical leadership dobře uplatnitelný v českých organizacích. Druhá nejpočetnější skupina, tvořená 30 respondenty, vyjádřila ještě vyšší míru positivity tvrzením, že je Ethical leadership velmi dobře uplatnitelný. Naopak 16 respondentů uvedlo, že považuje Ethical leadership za špatně uplatnitelný, zatímco pouze 2 respondenti označili tento styl vedení za velmi špatně uplatnitelný.



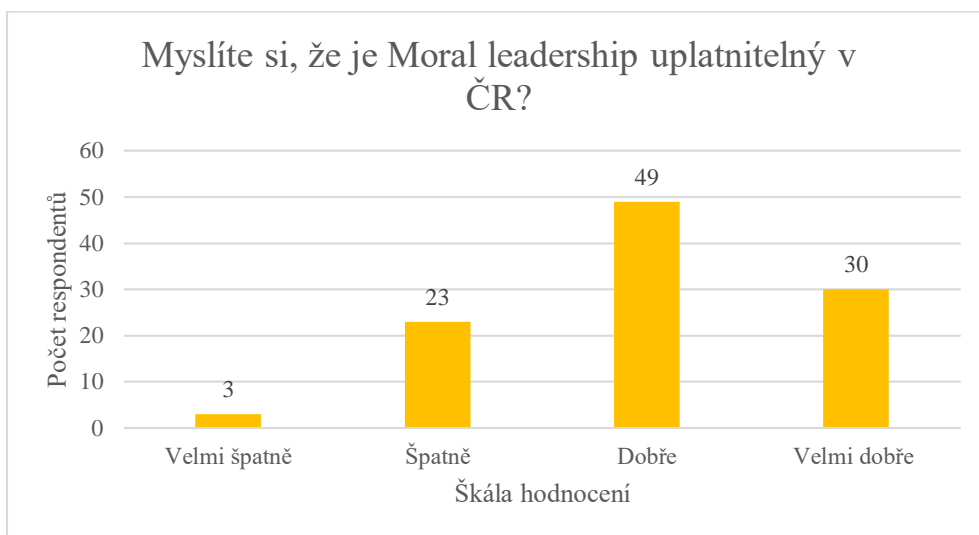
Graf 9: Míra hodnocení uplatnitelnosti Ethical leadershipu v ČR

Graf 10 analyzuje výsledky, které se vztahují k otázce „Myslíte si, že je Sustainable leadership uplatnitelný v ČR?“ a odhaluje zajímavou dualitu názorů. Výsledky ukazují, že tento styl vedení získal jak pozitivní, tak negativní ohlasy. 45 respondentů vyjádřilo názor, že je Sustainable leadership dobře uplatnitelný v českém prostředí. Na druhou stranu 39 respondentů uvedlo, že je špatně uplatnitelný, což představuje opačný pohled na tuto problematiku. Dále pak 12 respondentů označilo Sustainable leadership jako velmi dobře uplatnitelný, a jen 9 respondentů vyjádřilo názor, že je velmi špatně uplatnitelný.



Graf 10: Míra hodnocení uplatnitelnosti Sustainable leadershipu v ČR

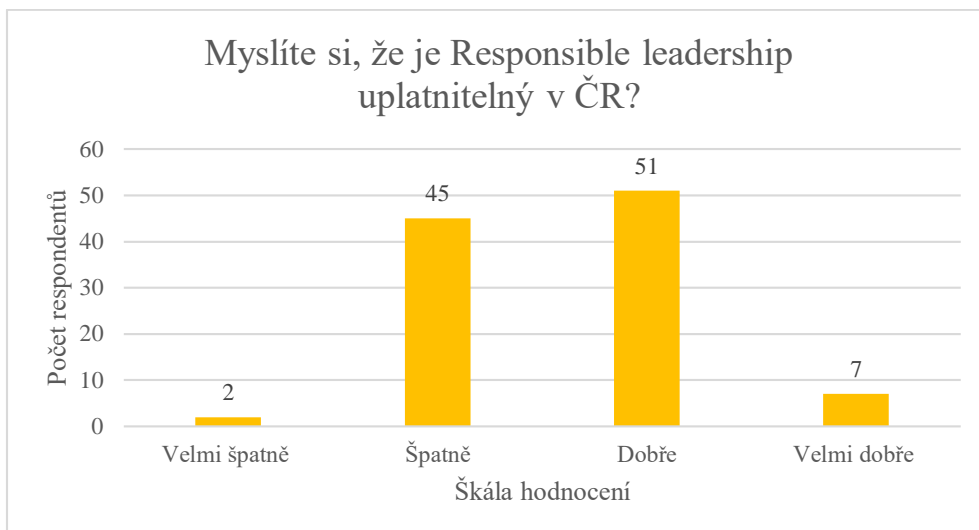
Na otázku „Myslíte si, že je Moral leadership uplatnitelný v ČR?“ měli respondenti možnost vybrat ze čtyř různých odpovědí: Velmi špatně, špatně, dobře, velmi dobře. Z grafu 11 je na první pohled patrné, že valná většina respondentů, konkrétně 49 z nich, vyjádřila názor, že je Moral leadership dobře uplatnitelný v českém prostředí. Dále 30 respondentů vyjádřilo ještě vyšší míru positivity, tvrzením, že je Moral leadership velmi dobře uplatnitelný. Nicméně i přes tyto převládající pozitivní hlasy, 23 respondentů vyjádřilo názor, že je Moral leadership špatně uplatnitelný, a zbylí 3 respondenti označili tento styl vedení za velmi špatně uplatnitelný.



Graf 11: Míra hodnocení uplatnitelnosti Moral leadershipu v ČR

Na otázku „Myslíte si, že je Responsible leadership uplatnitelný v ČR?“ měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor na čtyřbodové škále: Velmi špatně, špatně, dobře, velmi dobře. Z výsledků zobrazených v grafu 12 vyplývá zajímavá dualita názorů.

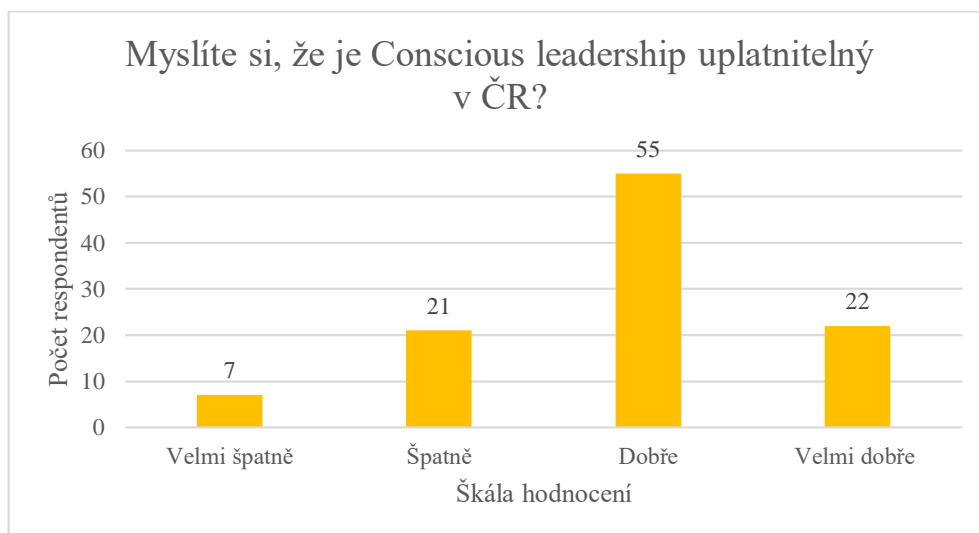
Na první pohled je zřejmé, že většina respondentů, konkrétně 51, vyjádřila názor, že je Responsible leadership dobře uplatnitelný v českém prostředí, přičemž 45 respondentů vyjádřilo opačný názor, považující Responsible leadership za špatně uplatnitelný. Obě skupiny respondentů mají tedy relativně podobný počet hlasů. Zbylých 7 respondentů označilo Responsible leadership jako velmi dobře uplatnitelný a pouze 2 respondenti vyjádřili názor, že je tento styl vedení velmi špatně uplatnitelný.



Graf 12: Míra hodnocení uplatnitelnosti Responsible leadershipu v ČR

Graf 13 prezentuje nasbíraná data k otázce „Myslíte si, že je Conscious leadership uplatnitelný v ČR?“ kde měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor na čtyřbodové škále: Velmi špatně, špatně, dobře, velmi dobře.

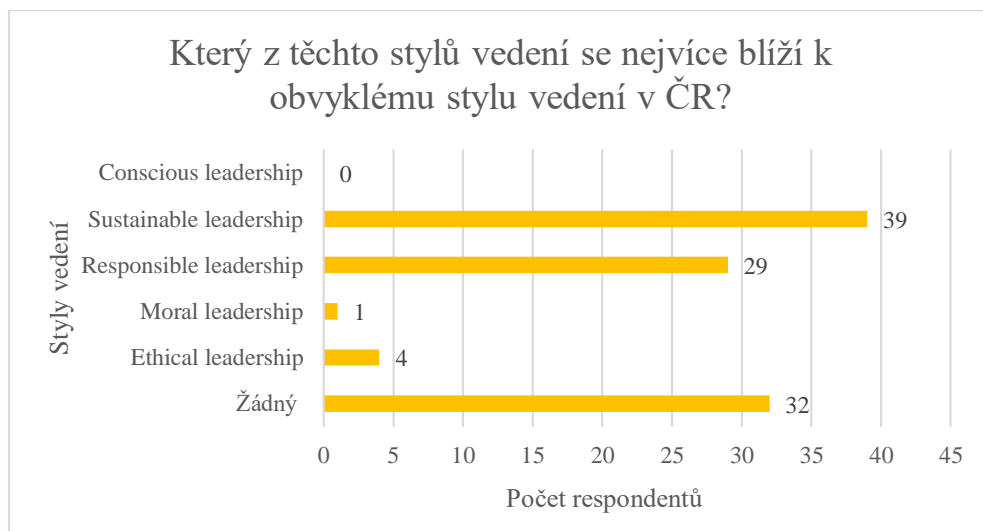
Nejpočetnější skupina respondentů (55 hlasů) uvedla, že si myslí, že je Conscious leadership dobře uplatnitelný v českém prostředí. Druhá nejpočetnější skupina respondentů, tvořená 22 hlasy, vyjádřila ještě vyšší míru positivity tvrzením, že je Conscious leadership velmi dobře uplatnitelný. Téměř stejný počet respondentů, konkrétně 21, zvolilo odpověď, že si myslí, že je Conscious leadership špatně uplatnitelný v českém prostředí. Zbývajících 7 respondentů vyjádřilo názor, že je Conscious leadership velmi špatně uplatnitelný.



Graf 13: Míra hodnocení uplatnitelnosti Conscious leadershipu v ČR

Otázka „Který z těchto stylů vedení se nejvíce blíží k obvyklému stylu vedení v ČR?“ měla za cíl zjistit, který z uvedených stylů vedení je respondenty nejvíce přirovnáván k běžnému stylu vedení v českých organizacích. Respondenti měli na výběr z daných stylů vedení, a to: Conscious leadership, Sustainable leadership, Responsible leadership, Moral leadership, Ethical leadership, ale mohli také zvolit možnost „žádný“.

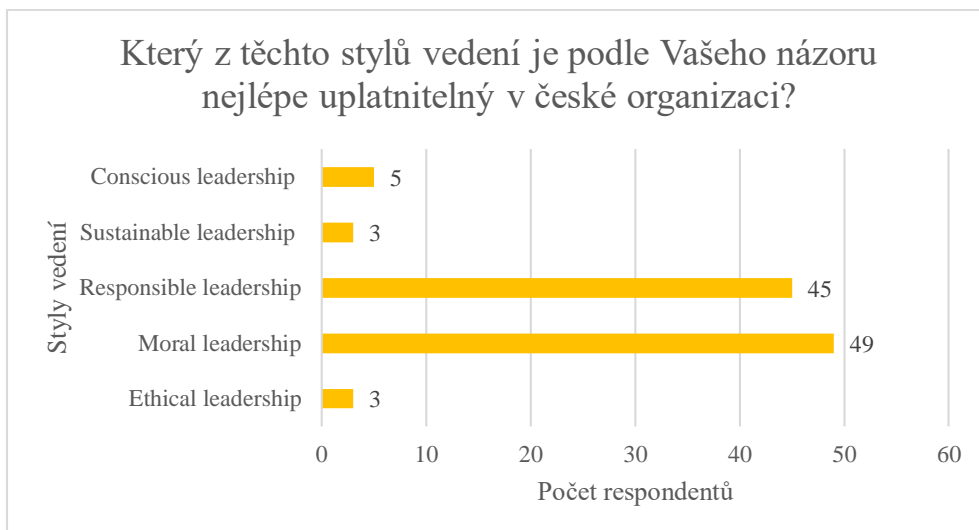
Na grafu 14 můžeme vidět, že v porovnání s ostatními styly vedení byl zvolen Sustainable leadership (39 hlasů) jako ten, který se nejvíce blíží k obvyklému stylu vedení v České republice. Druhým nejpodobnějším stylem vedení byl zvolen Responsible leadership, který vybralo 29 respondentů. Je zajímavé, že 32 respondentů vybralo možnost, že žádný z uvedených stylů vedení se nepodobá obvyklému stylu vedení v Česku. Naopak pouze 4 respondenti zvolili Ethical leadership a pouze 1 respondent zvolil Moral leadership. Conscious leadership nebyl vybrán žádným z respondentů.



Graf 14: Podobnost vybraných stylů vedení k obvyklému stylu vedení v ČR

Graf 15 prezentuje získaná data k otázce „Který z těchto stylů vedení je podle Vašeho názoru nejlépe uplatnitelný v české organizaci?“. Respondenti měli na výběr z pěti daných stylů vedení: Conscious leadership, Sustainable leadership, Responsible leadership, Moral leadership a Ethical leadership. Cílem této otázky bylo zjistit, který z těchto stylů vedení by byl podle respondenta nejvhodnější pro českou organizaci.

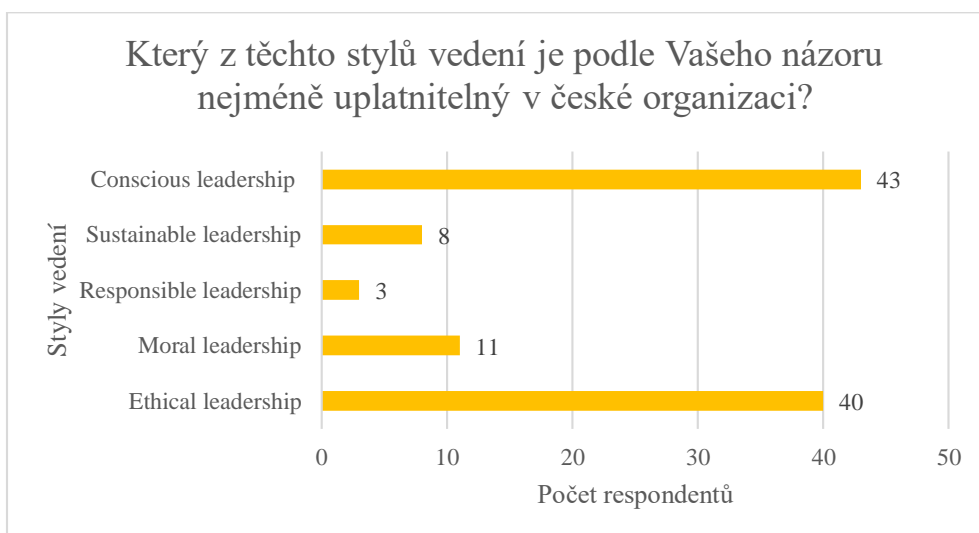
Podle získaných dat se ukázalo, že nejlépe uplatnitelným stylem vedení v České republice je Moral leadership, který zvolilo 49 respondentů. Hned po Moral leadershipu následuje Responsible leadership, který dosáhl téměř stejného počtu hlasů, konkrétně 45. Naopak Conscious leadership získal podporu pouze od 5 respondentů. Sustainable leadership a Ethical leadership získaly stejný počet hlasů, a to 3.



Graf 15: Nejlépe uplatnitelný styl vedení v ČR

Graf 16 analyzuje výsledky otázky „Který z těchto stylů vedení je podle Vašeho názoru nejméně uplatnitelný v české organizaci?“ Respondenti měli opět na výběr z pěti daných stylů vedení: Conscious leadership, Sustainable leadership, Responsible leadership, Moral leadership a Ethical leadership. Cílem této otázky bylo zjistit, který z těchto stylů vedení je podle respondenta naopak nejméně vhodný v českém prostředí.

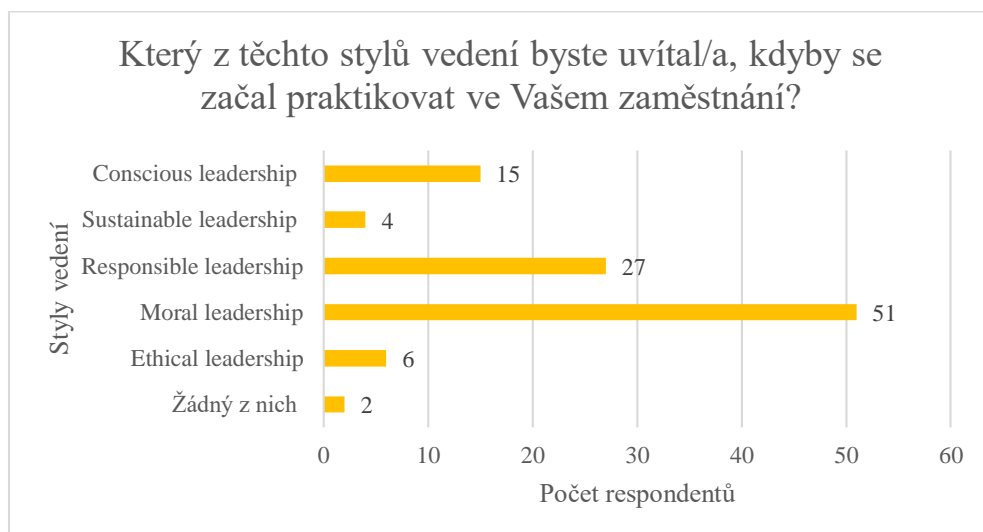
Podle získaných dat se ukázalo, že nejméně uplatnitelným stylem vedení v českých organizacích je Conscious leadership, který zvolilo 43 respondentů. Druhým nejméně uplatnitelným stylem vedení je Ethical leadership s 40 hlasy. Následujícím v pořadí byl Moral leadership, který uvedlo 11 respondentů, dále pak Sustainable leadership, který zvolilo 8 respondentů a nejméně respondentů, konkrétně 3, uvedlo Responsible leadership.



Graf 16: Nejméně uplatnitelný styl vedení v ČR

Na otázku „Který z těchto stylů vedení byste uvítal/a, kdyby se začal praktikovat ve Vašem zaměstnání?“ měli respondenti možnost vybrat z pěti daných stylů vedení, a to: Conscious leadership, Sustainable leadership, Responsible leadership, Moral leadership, Ethical leadership nebo měli rovněž možnost vybrat odpověď „žádný z nich“.

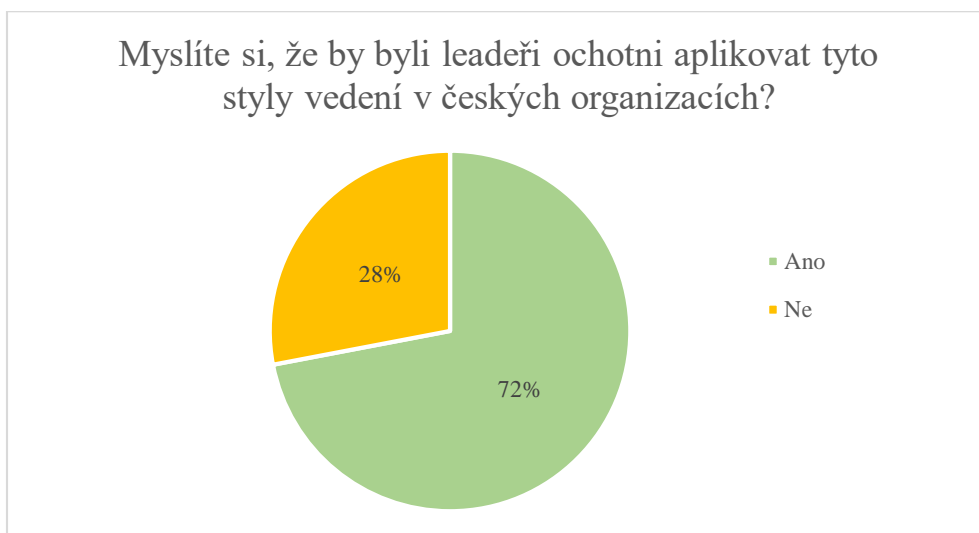
Z grafu 17 lze konstatovat, že nejvyšší míru preferovanosti získal Moral leadership, který byl vybrán valnou většinou respondentů, konkrétně 51. Druhým nejčastěji preferovaným stylem vedení byl Responsible leadership, který si získal podporu 27 respondentů. Následujícím stylem v pořadí byl Conscious leadership, který byl vybrán 15 respondenty. Ethical leadership byl preferován 6 respondenty a Sustainable leadership pouze 4 respondenty. Odpověď „žádný z nich“ byla vybrána jenom 2 respondenty.



Graf 17: Preferovaný styl vedení v zaměstnání

Graf 18 analyzuje otázku „Myslíte si, že by byli leaderi ochotni aplikovat tyto styly vedení v českých organizacích?“. Na první pohled lze vidět, že valná většina respondentů, konkrétně 76 (což představuje 72 % celkového podílu), odpověděla, že si myslí, že by byli leaderi ochotni aplikovat tyto styly vedení v českých organizacích.

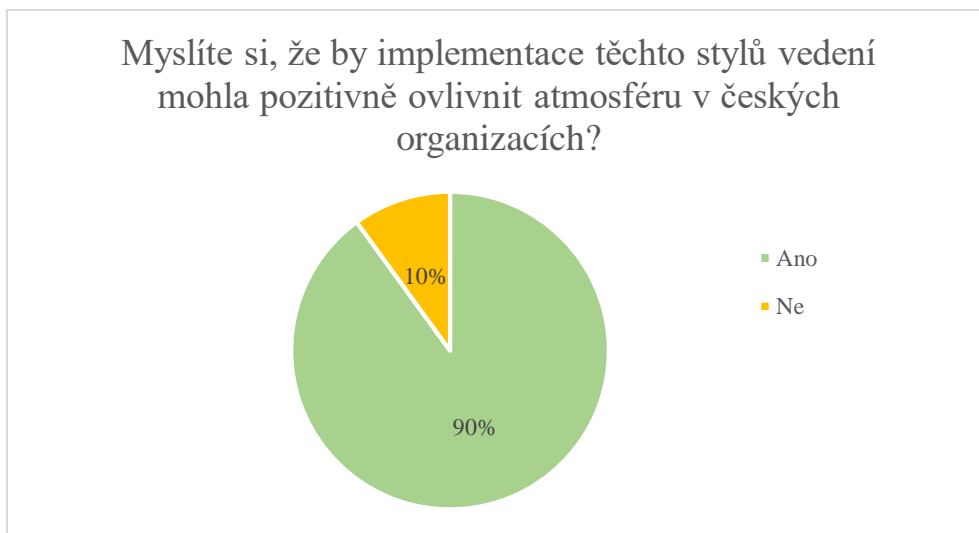
Naopak, 29 respondentů (představující 28 % podíl) uvedlo, že si nemyslí, že by byli leaderi ochotni aplikovat tyto styly vedení v českých organizacích.



Graf 18: Ochota leaderů aplikovat dané styly vedení v českých organizacích

V poslední otázce dotazníku, která zněla „Myslíte si, že by implementace těchto stylů vedení mohla pozitivně ovlivnit atmosféru v českých organizacích?“, měli respondenti možnost vybrat z odpovědí „ano“ nebo „ne“. Cílem bylo zjistit, jaký je jejich postoj k potenciálním dopadům uplatňování daných stylů vedení v českém prostředí.

Z výsledků jasně vyplývá, že implementace těchto stylů vedení by mohla pozitivně ovlivnit atmosféru v českých organizacích. Tuto odpověď vybralo 95 respondentů, představující 90 % podíl. Pouze 10 respondentů, což představuje 10 % celkového podílu, si myslí, že by tyto styly vedení nemohly pozitivně ovlivnit atmosféru v českých organizacích. Tyto výsledky jsou zachyceny v grafu 19.



Graf 19: Potenciál pozitivního dopadu implementace daných stylů vedení v českých organizacích

12. Diskuze

V dnešní globalizované a multikulturní společnosti je efektivní vedení organizace klíčovým prvkem pro dosažení úspěchu. Zatímco maximalizace zisku a efektivita zůstávají důležitými cíli, roste také povědomí o významu respektování a naplňování lidských hodnot. Tato diskuze se zaměřuje na posouzení uplatnitelnosti vybraných stylů vedení jako je Conscious, Ethical, Moral, Sustainable a Responsible leadership v české národní kultuře. Diskuze se bude opírat o výsledky z dotazníkového šetření, jejichž interpretace poskytne ucelený pohled na závěry mého výzkumu. Vzhledem k omezenému množství zdrojů, z kterých jsem čerpala a omezeným zkušenostem respondentů s těmito styly vedení, bych ráda zdůraznila, že je důležité brát v úvahu, že nejsou tyto výsledky, kterých jsem dosáhla, reprezentativní. Zároveň také patřím mezi jednoho z mála jedinců, kteří prováděli výzkum v oblasti těchto typů leadershipů.

Zmíňme se nyní o demografických charakteristikách respondentů, a jaký vliv by mohli mít na uplatnitelnost daných stylů vedení v České republice. První relevantní demografickou charakteristikou je sociální pohlaví respondentů, ve kterém se ukázalo, že je větší převaha žen. Osobně si myslím, že ženy mají větší tendenci k empatii a porozumění, což by mohlo vést například k většímu uznání potřeb pracovníků.

Zjištění, že největší věkovou kategorií je skupina ve věku 33 až 43 let, může mít významný vliv na uplatnitelnost daných stylů vedení v Česku. Tato skupina se nachází v určitém období kariérového rozvoje, kde může být zvýšený zájem o inovativní a efektivní styly vedení, které by jim pomohly dosáhnout úspěchu a efektivitu v jejich profesním životě. Česká kultura, která přisuzuje velký význam důmyslu a přizpůsobivosti, jak zmínili ve svém díle Nový a Schroll-Machl (2015), podporuje jejich otevřenost k novým stylům vedení, které přinášejí inovativní přístupy k dosahování cílů. Dále je důležité zmínit, že většina respondentů má vysokoškolské nejvyšší dosažené vzdělání. Toto tvrzení má pozitivní vliv na uplatnitelnost daných stylů vedení, jelikož tito jedinci jsou pravděpodobně schopni lépe porozumět a aplikovat složitější koncepty a metody těchto stylů vedení. Tento výsledek je v souladu s českým vnímáním kvality jako schopnosti bezproblémového fungování, který uvedli Nový a Schroll-Machl (2015), což podporuje přijetí nových efektivních a flexibilních přístupů k vedení.

Pokud jde o status respondentů, většina spadá do skupiny „zaměstnanec/zaměstnankyně“. Tato skutečnost ovlivňuje uplatnitelnost daných stylů vedení, jelikož zaměstnanci nemají vždy přímou kontrolu nad vedením pracovníků.

Nicméně mohou lépe posoudit z jejich pozice, jaký styl vedení by preferovali a který by byl nejvhodnější pro zvýšení efektivity pracovníků. Čeští zaměstnanci jsou zvyklí na neformální struktury a odmítání přílišného formalismu, který zmínili Nový a Schroll-Machl (2015), což je v souladu s těmito styly vedení, které zdůrazňují osobní zapojení a flexibilitu, jak uvedl například Murphy (2022). Dalším důležitým faktorem je skutečnost, že většina respondentů nevykonává svoji práci na vedoucí pozici, tudíž mohou mít omezený vliv na uplatnitelnost těchto stylů vedení. Ovšem čeští pracovníci jsou často schopni přijímat originální přístupy k dosažení cílů podle Nového a Schroll-Machlové (2015), což také odpovídá daným stylům vedení, které kladou důraz na delegování a osobní zapojení, jak už výše zmínil Murphy (2022). Zjištění, že se většina respondentů nepovažuje za leadera, ovlivňuje jejich vůdcovské schopnosti nebo autoritu, jelikož mohou být méně nakloněni daným stylům vedení. Dalším významným aspektem je skutečnost, že mají respondenti zkušenosti s vedením skupiny lidí. Tyto zkušenosti mohou zvýšit povědomí o důležitosti efektivního vedení a otevřenost k uvedeným stylům leadershipů. Nový a Schroll-Machl (2015) dále uvedli, že je v české kultuře obvyklé, že mají lidé zkušenosti s kooperativním vedením, kde se zdůrazňuje spolupráce a komunikace. Tyto zkušenosti mohou zvýšit otevřenost k novým stylům leadershipů, které podporují týmovou spolupráci a participativní rozhodování, které zmínil ve svém díle Richardson (2015).

Dále budeme pokračovat analýzou zjištění, že respondenti neslyšeli o žádném z těchto stylů vedení a ani se s ním nesetkali. Tato skutečnost může být důsledkem nedostatečné informovanosti o těchto stylech, omezeným dosahem zkušeností či nedostatečnou snahou o inovaci v této oblasti. Na druhou stranu, i přes to, že lidé nemají přímou zkušenost s těmito styly vedení, vyjadřují pozitivní názory na jejich uplatnitelnost v českých organizacích, jelikož označili všechny tyto styly vedení za dobře uplatnitelné. Myslím si, že tento výsledek může mít za příčinu to, že dané styly vedení vyvolaly pozitivní reakce u lidí, kteří jsou nespokojeni se stylem vedení v českých organizacích, a uvítali by změnu v této oblasti. U Sustainable a Responsible leadershipu se objevila dualita názorů. Skoro stejný počet respondentů uvedl, že tyto dva styly lze dobře, ale i špatně uplatnit. Z mého pohledu může tento rozpor naznačovat různé pohledy na praktickou proveditelnost těchto stylů v českých organizacích. V kontextu s českou národní kulturou, kde je klíčovým aspektem improvizace a flexibilita, kterou také zmínil Nový a Schroll-Machl (2015), je důležité vnímat receptivitu k novým stylům vedení. Češi mají tendenci adaptovat se na nové podmínky a jsou schopni rychle absorbovat nové

informace a přizpůsobit se novým situacím (Nový a Schroll-Machl, 2015). Jelikož předem definované plány a formální struktury nejsou v českém prostředí zcela preferovány (Nový a Schroll-Machl, 2015), je nutné, aby tyto styly vedení byly prezentovány a aplikovány takovým způsobem, který respektuje tuto flexibilitu. Tento přístup může vést k lepší adaptaci a úspěšné implementaci daných stylů vedení v českém prostředí. Dále je u české populace patrné výrazné upřednostňování pocitu samostatnosti a nezávislosti, které slouží jako klíčový faktor pro posílení vnitřního sebevědomí, jak zmínil Nový a Schroll-Machl (2015). V důsledku toho, vyjadřují potřebu podílet se na tvorbě a organizaci pracovních procesů (Nový a Schroll-Machl, 2015), což je v souladu s charakteristikami daných stylů vedení. Tato skutečnost představuje další pozitivní argument pro začlenění těchto stylů vedení do české národní kultury.

Z mých výsledků nadále plyne, že Sustainable leadership je styl vedení, který se nejvíce podobá obvyklému stylu vedení v České republice. Za nejlépe uplatnitelný styl vedení v Česku byl zvolen Moral leadership a zároveň také vybrán jako styl vedení, který by respondenti uvítali nejvíce, kdyby se začal praktikovat v jejich pracovním prostředí. Příčinou těchto výsledků jsou pravděpodobně preferované etické hodnoty, jako je ctnost, sebekázeň a čest, které uvádí ve svém díle Brown et al. (2005) a které jsou pro tento styl vedení charakteristické a pro českou kulturu důležité. Leaderi jdou příkladem svým podřízeným, rozhodují v jejich prospěch a probouzí v nich jejich skrytou kreativitu, která je pro Čechy důležitá. Tato kombinace faktorů by mohla přinést významné zlepšení důvěry a spolupráce mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, což by vedlo k posílení loajality pracovníků a vytvoření konkurenční výhody. Originální přístupy k dosažení cílů jsou v Česku brány za legitimní a velmi často i velice ceněné (Nový a Schroll-Machl, 2015), proto je Moral leadership nejvíce preferovaným stylem vedení, jelikož koresponduje s danými charakteristikami české kultury.

Nejméně uplatnitelným stylem vedení v České republice je Conscious leadership. Důvodem tohoto tvrzení může být nedostatek povědomí o tomto stylu vedení nebo také náročnost implementace, kdy v organizacích, které nejsou ochotny investovat do dlouhodobého rozvoje lidí, může být tento styl vedení vnímán jako méně praktický. Z mého zkoumaného vzorku dále plyne, že by vedoucí pracovníci byli ochotni aplikovat tyto styly vedení v českých organizacích a že by implementace těchto stylů vedení mohla pozitivně ovlivnit atmosféru v českých organizacích. Domnívám se, že příčinou těchto výsledků je to, že se pracovníci v české kultuře rychle přizpůsobí a učí novým věcem, snadno se adaptují na nové podmínky a jsou schopni rychle absorbovat nové informace,

jak uvedl Nový a Schroll-Machl (2015), proto by mohli uvítat zavedení těchto nových stylů vedení v českém prostředí, které by zlepšilo jejich pracovní kulturu.

Závěr

Závěr této práce reflektuje dosažení stanovených cílů, kterými bylo provést analýzu aktuálních stylů vedení orientovaných na pozitivní společenský dopad na základě rešerše odborné literatury a posoudit jejich uplatnitelnost v české národní kultuře. Za pomoci využití kvantitativní metody pro sběr dat byly získány výsledky, jež byly detailně interpretovány v praktické části práce. Tato interpretace umožnila návaznost na diskuzi, ve které byla posouzena uplatnitelnost daných stylů vedení v rámci české národní kultury.

Teoretická část práce podrobně charakterizovala jednotlivé styly vedení, a to Conscious leadership, Ethical leadership, Moral leadership, Sustainable leadership a Responsible leadership. Dalším klíčovým prvkem byla analýza české národní kultury, která poskytla důležité poznatky, jež byly následně využity k posouzení uplatnitelnosti těchto stylů vedení v českém kontextu na základě výsledků provedeného výzkumu. Tímto způsobem bylo dosaženo propojení teoretických poznatků s jejich praktickým využitím, čímž tato práce nabízí ucelený pohled na uplatnitelnost daných stylů vedení v české národní kultuře.

Praktická část práce se skládala z několika částí. Nejprve byla přiblížena metoda pro sběr dat a poté představení dotazníku a jeho otázek. Následně byly detailně interpretovány výsledky z dotazníkového šetření, na které navázala diskuze. Závěrem této práce lze konstatovat, že na základě provedeného výzkumu a analýzy, jsou všechny uvedené styly vedení dobře uplatnitelné v české národní kultuře.

Seznam použité literatury

Bibliografické zdroje

HOFSTEDE, Geert a HOFSTEDE, Gert Jan. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, s. 45-168. ISBN 80-86131-70-x.

HOLY, Ladislav. *The little Czech and the great Czech nation: national identity and the post-communist transformation of society*. Cambridge University Press, 1996, s. 72. ISBN 0-521-555841.

LYONS, Pat a LYONS KINDLEROVÁ, Rita (ed.). *Contemporary Czech Society*. Přeložil Tomáš SVOBODA. Prague: Institute of Sociology of the Czech Academy of Sciences, 2016, s. 27-28. ISBN 978-80-7330-299-3.

MACKEY, John a SISODIA, Raj. *Conscious capitalism: Liberating the heroic spirit of business*. Harvard Business Review Press, 2014, s. 177-179. ISBN 978-1-62527-175-4.

MACKEY, John; MCINTOSH, Steve a PHIPPS, Carter. *Conscious Leadership: Elevating Humanity Through Business*. Penguin Putnam, 2020, s. 9. ISBN 9780593189214.

MURPHY, Clarke. *Sustainable leadership: lessons of vision, courage, and grit from the CEOs who dared to build a better world*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2022, s. 8. ISBN 9781119872153.

NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 54-61. ISBN 978-80-7261-298-7.

RHODE, Deborah L. *Moral leadership: the theory and practice of power, judgment, and policy*. Jossey-Bass, 2006, s. 90-93. ISBN 978-0-7879-8282-9.

RICHARDSON, Tim. *The Responsible Leader: Developing a Culture of Responsibility in an Uncertain World*. Kogan Page, 2015, s. 53-54. ISBN 978-0-7494-7181-1.

Internetové zdroje

BACHMANN, Bernhard. *Ethical Leadership in Organizations*. Online. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Cham: Springer International Publishing, 2017, s. 54. ISBN 978-3-319-42941-0. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-42942-7>. [cit. 2024-03-26].

BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K. a HARRISON, David A. *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. Online. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, roč. 97, č. 2, s. 119-123. ISSN 07495978. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>. [cit. 2024-03-26].

HOFSTEDE INSIGHTS. *Country Comparison - The Czech Republic*. Online. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=czech+republic>. [cit. 2024-01-12].

HOFSTEDE, Geert. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2011, roč. 2, č. 1, s. 15-16. ISSN 2307-0919. Dostupné z: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>. [cit. 2024-03-26].

MCCANN, Jack T. a HOLT, Roger A. *Defining sustainable leadership*. Online. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2010, roč. 2, č. 2, s. 209. ISSN 1753-3600. Dostupné z: <https://doi.org/10.1504/IJSSM.2010.032561>. [cit. 2024-01-13].

NUNN, Sandra G. a AVELLA, John T. *Does Moral Leadership Conflict With Organizational Innovation?* Online. *Journal of Leadership Studies*, 2015, roč. 9, č. 3, s. 85-86. ISSN 1935-2611. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/jls.21417>. [cit. 2024-03-26].

POTTER, David a STARKE, Jens. *Building a Culture of Conscious Leadership*. Online. London: Routledge, 2022, s. 2-3. ISBN 9781003272793. Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9781003272793>. [cit. 2024-03-26].

TIDEMAN, Sander G.; ARTS, Muriel C. a ZANDEE, Danielle P. *Sustainable Leadership: Towards a Workable Definition*. Online. Journal of Corporate Citizenship, 2013, roč. 2013, č. 49, s. 18-29. ISSN 14705001. Dostupné z: <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2013.ma.00004>. [cit. 2024-02-15].

WALDMAN, David A.; SIEGEL, Donald S. a STAHL, Günter K. *Defining the Socially Responsible Leader: Revisiting Issues in Responsible Leadership*. Online. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2020, roč. 27, č. 1, s. 1-2. ISSN 1548-0518. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1548051819872201>. [cit. 2024-02-15].

Seznam obrázků

Obrázek 1: Index kulturních hodnot v ČR.....	23
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Věk respondentů.....	38
Graf 2: Vzdělání respondentů.....	38
Graf 3: Status respondenta.....	39
Graf 4: Vedoucí pozice respondentů.....	40
Graf 5: Sebeuposouzení v roli leadera.....	40
Graf 6: Zkušenosti s vedením skupiny lidí.....	41
Graf 7: Povědomí o daných stylech vedení.....	41
Graf 8: Reálné zkušenosti s uvedenými styly vedení.....	42
Graf 9: Míra hodnocení uplatnitelnosti Ethical leadershipu v ČR.....	43
Graf 10: Míra hodnocení uplatnitelnosti Sustainable leadershipu v ČR.....	43
Graf 11: Míra hodnocení uplatnitelnosti Moral leadershipu v ČR.....	44
Graf 12: Míra hodnocení uplatnitelnosti Responsible leadershipu v ČR.....	45
Graf 13: Míra hodnocení uplatnitelnosti Conscious leadershipu v ČR.....	45
Graf 14: Podobnost vybraných stylů vedení k obvyklému stylu vedení v ČR.....	46
Graf 15: Nejlépe uplatnitelný styl vedení v ČR.....	47
Graf 16: Nejméně uplatnitelný styl vedení v ČR.....	47
Graf 17: Preferovaný styl vedení v zaměstnání.....	48
Graf 18: Ochota leaderů aplikovat dané styly vedení v českých organizacích.....	49
Graf 19: Potenciál pozitivního dopadu implementace daných stylů vedení v českých organizacích.....	49

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kompetenční prvky Sustainable leadershipu.....	14
Tabulka 2: Strategická versus integrační orientace Responsible leadershipu	16
Tabulka 3: Sociální pohlaví respondentů.....	37

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník	61
---------------------------	----

Příloha 1: Dotazník

Vážení respondenti,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci. Cílem tohoto výzkumu je posoudit uplatnitelnost daných druhů leadershipů v české národní kultuře. Vaše odpovědi budou zachovány v úplně anonymitě a použity výhradně pro vypracování bakalářské práce. Prosim věnujte pozornost následujícím otázkám, vyplnění dotazníku by nemělo zabrat více než 10 minut.

Děkuji Vám za Váš čas a za Vaši spolupráci.

Adéla Purová

Studentka Filozofické fakulty, Univerzita Palackého v Olomouci

1. Jaké je Vaše sociální pohlaví?

Žena

Muž

Jiné

Nechci uvádět

2. Jaký je Váš věk? (uveďte číslem Váš věk v letech)

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní vzdělání

Střední vzdělání - bez maturity

Střední vzdělání - s maturitou

Vysokoškolské vzdělání

4. Jste:

Student/studentka

Zaměstnanec/zaměstnankyně

Podnikatel/podnikatelka

Nepracuji (uveďte proč)

5. Vykonáváte svoji práci na vedoucí pozici?

Ano

Ne

6. Považujete se sám/a za leadera?

Ano

Ne

Nevím

7. Byli jste někdy pověřeni vedením skupiny lidí? (například vést skupinový projekt, tým zaměstnanců, apod.)

Ano

Ne

Charakteristiky daných druhů leadershipů

ETHICAL LEADERSHIP = Využití sociálního vlivu leadera k prosazování etických zásad chování mezi pracovníky. Je to názorná ukázka adekvátního chování prostřednictvím osobního jednání a mezilidských vztahů, kde záleží na vzájemné komunikaci pracovníků, budování důvěry a podpory v rozhodování.

SUSTAINABLE LEADERSHIP = Zabývá se vytvářením současného a budoucího zisku organizace a zároveň usiluje o zlepšení života všech zúčastněných. K tomuto leadershipu se řadí šest prvků, jako je kontext, vědomí, kontinuita, propojenost, kreativita a kolektivnost.

MORAL LEADERSHIP = Chování vůdce, které disponuje vynikajícími osobními výkony, sebekázní a obětavostí. Slouží jako nějaký vzorec chování, který poukazuje na to, co je a co není správné při určitém typu jednání.

RESPONSIBLE LEADERSHIP = Orientace nebo způsob myšlení, který lidé zaujmají na výkonných pozicích k uspokojování potřeb zainteresovaných stran. Jako takoví se zabývají definicí zainteresovaných stran, posouzením oprávněnosti jejich nároků a určením toho, jak by měly být tyto potřeby, očekávání nebo zájmy nejlépe uspokojeny.

CONSCIOUS LEADERSHIP = Plně lidské vedení, které integruje mužské a ženské srdce a mysl, ducha a duši. Spojuje západní systémy a efektivitu s východní efektivitou. Conscious leaderi se snaží pozitivně ovlivňovat svět prostřednictvím svého podnikání a zároveň napomáhají lidem v jejich seberozvoji a také aby našli smysl v jejich práci. Vždy se snaží o transparentnost a důsledná morální rozhodnutí.

8. Slyšeli jste někdy o těchto stylech vedení?

Ano

Ne

O některých

9. Setkali jste se někdy s výše uvedenými styly vedení? (pokud ano, uveďte s jakým)

Ano

Ne

10. Myslíte si, že je Ethical leadership uplatnitelný v ČR? (vyjádřete se na dané škále 1-4)

1 - Velmi špatně

2 - Špatně

3 - Dobře

4 - Velmi dobře

11. Myslíte si, že je Sustainable leadership uplatnitelný v ČR?
(vyjádřete se na dané škále 1-4)

1 - Velmi špatně

2 - Špatně

3 - Dobře

4 - Velmi dobře

12. Myslíte si, že je Moral leadership uplatnitelný v ČR? (vyjádřete se na dané škále 1-4)

1 - Velmi špatně

2 - Špatně

3 - Dobře

4 - Velmi dobře

13. Myslíte si, že je Responsible leadership uplatnitelný v ČR?
(vyjádřete se na dané škále 1-4)

1 - Velmi špatně

2 - Špatně

3 - Dobře

4 - Velmi dobře

14. Myslíte si, že je Conscious leadership uplatnitelný v ČR?
(vyjádřete se na dané škále 1-4)

1 - Velmi špatně

2 - Špatně

3 - Dobře

4 - Velmi dobře

15. Který z těchto stylů vedení se nejvíce blíží k obvyklému stylu vedení v ČR?

Conscious leadership

Ethical leadership

Moral leadership

Responsible leadership

Sustainable leadership

Žádný

16. Který z těchto stylů vedení je podle Vašeho názoru nejlépe uplatnitelný v české organizaci?

Conscious leadership

Ethical leadership

Moral leadership

Responsible leadership

Sustainable leadership

17. Který z těchto stylů vedení je podle Vašeho názoru nejméně uplatnitelný v české organizaci?

Conscious leadership

Ethical leadership

Moral leadership

Responsible leadership

Sustainable leadership

18. Který z těchto stylů vedení byste uvítal/a, kdyby se začal praktikovat ve Vašem zaměstnání?

Conscious leadership

Ethical leadership

Moral leadership

Responsible leadership

Sustainable leadership

Žádný z nich

19. Myslíte si, že by byli leaderi ochotni aplikovat tyto styly vedení v českých organizacích?

Ano

Ne

20. Myslíte si, že by implementace těchto stylů vedení mohla pozitivně ovlivnit atmosféru v českých organizacích?

Ano

Ne