

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra psychologie

NÁSTUPNICTVÍ VEDOUCÍCH
ODDÍLŮ V ORGANIZACI
JUNÁK – ČESKÝ SKAUT, Z. S.
UNIT LEADER SUCCESSION IN CZECH SCOUT
ORGANIZATION JUNÁK – ČESKÝ SKAUT, Z. S.



Bakalářská diplomová práce

Autor: **Josef Borkovec**
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Matůš Šucha, Ph.D.**

Olomouc

2022

Chtěl bych poděkovat vedoucímu, panu docentovi Matuši Šuchovi, za cenné rady, odborné vedení práce a opravdu vstřícný a podporující přístup. Děkuji rodičům a sourozencům za podporu a pochopení. Stejně tak chci poděkovat všem kamarádům, kteří mě byli nápomocni cenou radou či podporou. Velké díky také patří všem, kteří byli ochotni participovat na výzkumu.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: „Nástupnictví vedoucích oddílů v organizaci Junák – český skaut, z. s.“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 29.3.2022

Podpis

OBSAH

Číslo	Kapitola	Strana
OBSAH		3
ÚVOD		5
TEORETICKÁ ČÁST		6
1 Psychologie efektivního Leadershipu		7
1.1. Efektivita leadera.....		9
1.1.1 Měření efektivity leadera.....		9
1.1.2 Okamžité a opožděné projevy efektivity.....		11
1.2. Faktory ovlivňující efektivitu leadera		13
1.2.1 Vnitřní faktory		13
1.2.2 Integrace vnitřních a vnějších faktorů		18
2 Organizace Junák – český skaut, z. s.		19
2.1. Organizační struktura		20
2.2. Dobrovolnictví.....		21
3 Leadership v organizaci		23
3.1. Vzdělávací systém organizace.....		23
3.1.1 Kompetenční model		23
3.2. Nástupnictví vedoucích oddílů		24
VÝZKUMNÁ ČÁST		26
4 Výzkumný problém a cíle		27
5 Typ výzkumu a použité metody		28
6 Tvorba DAT a výzkumný soubor		31
6.1. Tvorba dat.....		31
6.2. Populace a výzkumný soubor		33
6.3. Etické hledisko a ochrana soukromí.....		35
7 Analýza dat a její výsledky		36
7.1. Analýza dat.....		36
7.1.1 Tvorba konceptů.....		37
7.1.2 Hledání teoretických vztahů mezi koncepty		37
7.1.3 Volba ústředního tématu a formulace teorie		38
7.2. Prezentace výsledků		39
7.2.1 Faktory snižující motivaci nástupce		46
7.2.2 Doporučení pro vedoucí při práci s nástupcem.....		47
7.2.3 Doporučení pro vzdělávací kurzy a organizaci		47
7.3. Metody zvyšování validity		48

8	Diskuze	49
9	Závěr.....	52
10	Souhrn.....	53
	LITERATURA.....	57
	PŘÍLOHY.....	63

ÚVOD

Ve skautském oddílu trávím čas od svého dětství. Postupně jsem se z obyčejného člena stal rádcem skautské družiny (skupina o 6-9 dětech) a po dosažení plnoletosti i vedoucím skautského oddílu. Poté jsem dostal příležitost podílet se organizaci kurzů pro skautské vedoucí. Získané zkušenosti mě vedly k přesvědčení, že nástupnictví vedoucích oddílů je pro budoucnost skauting stěžejním tématem.

Téma leadershipu je aktuální ve všech etapách lidské historie. Rád bych svojí prací přispěl tomu, abychom nad tímto tématem dokázali vést ve společnosti více kvalifikovanou diskusi a leadery se stávali ti s nejlepšími předpoklady, kteří dokážou klást důraz na to dobré v nás a leadershipem společnost transformovat. Nepochybuji o tom, že právě zkušenosti z mládežnických a dobrovolnických organizací mohou hrát stěžejní zkušenosti v rozvoji těchto osobností. Doufám také, že pozornost věnovaná leadershipu nám pomůže udržet na světě mír, jelikož jsem přesvědčen, že současná válka na Ukrajině stejně jako všechny ostatní války, jsou projevem destruktivního leadershipu a nedostatkem hodnotového leadershipu.

Přeji všem, aby měli leadery, kteří jim dokážou vytvořit podmínky k tomu, aby mohli zažívat úspěch. Zároveň držím palce všem, kteří někdy zaujmou vůdčí roli, aby dokázali být takovým leaderem, jakého by sami chtěli.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PSYCHOLOGIE EFEKTÍVNÍHO LEADERSHIPU

Pojmy leadership a leader, odvozené z anglického to lead (= vést), jsou v češtině v akademické i praktické sféře ustálené pojmy, a proto v práci nebudeme užívat jejich český překlad. Za dobu zkoumání leadershipu vzniklo množství definic tohoto pojmu. V současnosti je leadership definován především jako „proces ovlivňování druhých směrem k dosažení společných cílů“ (Eva Jarošová et al., 2016, 11). Tento proces významně ovlivňují chování a charakteristiky leaderů i jejich následovníků, jejich vzájemné vztahy a faktory prostředí či organizací, kde se tento proces odehrává.

Další více podrobné definice kladou důraz na některé složky tohoto procesu. Pro lepší náhled na téma si jich několik uvedeme. „Leadership je proces ovlivňování druhých, tak aby pochopili a odsouhlasili, co je třeba udělat a jak to udělat, a proces usnadnění individuálních a kolektivních snah k dosažení sdílených cílů“ (G. A. Yukl & Gardner, 2020, s. 55). Tato definice zdůrazňuje dva aspekty leadershipu:

- Ovlivňování druhých tak, aby přijali společné cíle a věděli, co a jak mají dělat oni konkrétně pro jejich naplnění.
- Usnadňování snah jednotlivců i skupiny tak, že roste efektivita skupiny v dosahování společných cílů.

Další definice leadershipu zdůrazňuje schopnost vytvořit a udržet skupinu, která je dostatečně výkonná vzhledem ke svému účelu. Toto chápání leadershipu vychází z etap lidské historie, kdy byl leadership nezbytným pro přežití skupiny Hogan a Kaiser, (2005). Nicméně i dnes je pro leadera schopnost vytvoření a udržení skupiny důležitá, neboť umožňuje dosáhnout cíle, to reflektují Seligman a Peterson (2004), když rozdělují dvojí cíle leadershipu:

1. Přimět členy skupiny, aby dělali to, co se od nich očekává,
2. vytvářet a udržovat dobré vztahy mezi členy skupiny.

Vývoj chápání pojmu leadership ilustruje Procházka (2013). Podle něj souvisí posun v chápání leadershipu jako procesu s přechodem k preferování transformačního leadershipu a upozadění transakčního přístupu. Transakční přístup považoval za dobrého leadera člověka, který dokázal jasně formulovat očekávání a směřovat k nim následovníky

pomocí odměn a trestů. Podstatou transformačního leadershipu je vytváření klimatu důvěry, vysvětlování účelu a smyslu úkolů. Zahrnuje čtyři typy chování leadera: idealizovaný vliv (charisma), inspirující motivaci, intelektuální stimulaci a individuální přístup. Je chápán jako proces, který mění, tedy transformuje, jak následovníky, tak leadera (Bass et al., 2009).

V této práci se budeme držet pojetí leadershipu jako procesu, ve kterém leader ovlivňuje druhé lidi a určuje směřování skupiny. Na základě tohoto pojetí můžeme snadno odvodit, že leader je člověk, který ve zmíněném procesu má aktivnější roli, tedy ovlivňuje následovníky a určuje směřování skupiny. Člověk tak může být leaderem i bez formálně ustanovené pozice v organizaci či společnosti. Tím se liší od manažera (slovo manažer je odvozeno z anglického to manage (= řídit), činnost manažera je neodmyslitelně spjata s organizací a je na ní závislá, neboť právě organizace prostřednictvím svého vedení svěří do rukou manažera určitou, většinou přesně ohraničenou, agendu. Leader vedle toho není závislý na organizaci, která by mu svěřila určitou agendu, ale na následovnicích, kteří jsou ochotni jej následovat. Role manažera a leadera není ve vzájemném rozporu. Manažer může být zároveň také leaderem a jeho formální podřízení mohou zároveň být jeho následovníky. Nicméně leaderem skupiny může také být někdo, kdo je ve vztahu k manažerovi jeho podřízeným a nemá žádnou formální vedoucí roli, pokud se ve skupině najdou lidé, kteří budou chtít být jeho následovníky (Procházka et al., 2013; G. A. Yukl & Gardner, 2020).

Leader má široké možnosti, jak může působit na skupinu nebo organizaci a zvyšovat její výkonnost. Níže je uveden seznam proměnných, které může leader ovlivnit ať už přímo nebo nepřímo (G. A. Yukl & Gardner, 2020, s. 55).

- Volba cílů a strategií k jejich dosažení
- Motivace členů skupiny k dosažení cíle
- Vzájemná důvěra a kooperace členů
- Organizace a koordinace pracovních aktivit
- Alokace zdrojů k aktivitám a cílům
- Rozvoj dovedností a sebevědomí členů
- Vzájemné učení a sdílení nových znalostí mezi členy
- Zajištění vnější podpory a kooperace
- Design formální struktury, programů a systémů
- Sdílené hodnoty

1.1. Efektivita leadera

Lidé ve vedoucích pozicích tuto roli vykonávají odlišně. Každý má svůj specifický přístup k vedení následovníků. Každý leader má také jiné osobnostní předpoklady a vykonává svou roli v odlišném sociálním prostředí a kontextu. Proto nás nepřekvapí, že každý leader je jinak efektivní, liší se tedy v tom, jak účinně dokážou ovlivňovat své následovníky k dosažení společných cílů. U tématu nástupnictví je pro nás efektivita leadera, její měření a rozvoj důležitým tématem. Porozumění tématu efektivitě leadera je rovněž nezbytným pro téma identifikace leaderů, jejich výběr a rozvoj.

1.1.1 Měření efektivitě leadera

Proces leadershipu ovlivňuje kromě samotného leadera a jeho efektivitě řada dalších proměnných, ať už na straně následovníků a jejich chování a vlastností, tak na straně prostředí, ve kterém ke vzájemné interakci dochází. Přesto je snaha o měření efektivitě leadera důležitá pro posouzení výkonnosti leadera a jeho rozvoj. Efektivitě leadera nelze měřit přímo, a proto během výzkumu vzniklo více konceptů snažících se změřit výkonnost leadera (G. A. Yukl & Gardner, 2020). Efektivitě můžeme měřit objektivními kritérii jako jsou zisk, prodej, podíl na trhu, náklady, růst akcií aj., souhrnně označovaných jako výkon skupiny. Subjektivní posuzování efektivitě probíhá jiným člověkem nebo více lidmi. Mohou to být leaderovi nadřízení, podřízení či kolegové, ale také externí hodnotitel nebo leader samotný, označujeme ji vnímaná efektivitě leadera. Velmi relevantním ukazatelem efektivitě leadershipu je zvýšení výkonnosti týmu po změně leadera (Bass et al., 2009), tento ukazatel je však možné použít pouze v situacích, kdy dochází ke změně leadera a ostatní faktory se nemění.

Objektivní kritéria sice nepodléhají zkreslení, ale bohužel u nich vždy nemůžeme čekat vysokou validitu v měření efektivitě leadera, protože na výkonu týmu se kromě leadera podílí další řada proměnných včetně situačních vlivů, například vlastností a dovedností následovníků (Marion & Uhl-Bien, 2001), ale jejich užití může být velmi přínosné a výsledky validní v případě dlouhodobě působícího leadera. Dle Hogana a Kaisera (2005) se v dlouhodobém horizontu jedná o nejlepší kritéria.

Subjektivní kritéria prozradí více o mezilidských vztazích a vnímání leadera jinými lidmi (Kaiser et al., 2008). Rozlišují se dva pohledy na hodnocení leadera jinými lidmi. První z nich se označuje jako **leadership emergence**, což označuje skutečnost, zda je dotyčný

vnímám jako vůdčí typ (leaderlike). Tím druhým je vnímaná efektivita leadera (leader effectiveness), ta se zaměřuje na subjektivní hodnocení efektivitu leadera různými hodnotiteli.

Leadership emergence hodnotí především status a vliv leadera, provádějí jej zejména členové skupiny, kteří posuzují, kdo je pro ně leader. Vedoucího pracovníka považovaného podřízenými pracovníky za leadera lze vnímat jako pracovníka na správném místě, neboť naplňuje očekávání podřízených o představě leadera a jeho sociální status ve skupině odpovídá pozici leadera. Hodnocení leadership emergence může být zkresleno implicitními teoriemi osobnosti hodnotitelů, neboť lidé mohou mít určitou představu o charakteristických rysech nebo pohlaví leadera. (Neubert & Taggar, 2004). Leadership emergence tak ve své podstatě přímo nehodnotí efektivitu leadera, ale odhaluje, koho skupina jako leadera vnímá. Být vnímán jako leader a mít ve skupině určitý status je však jistě důležitým předpokladem pro efektivní leadership. Lidé s vyšším skórem inteligence, dominance, self-efficacy (viz dále) a self-monitoringu¹ byli jednak považováni za leadery (leadership emergence), navíc svými nadřízenými byli povyšováni do vyšších pozic, protože je hodnotili jako efektivní leadery (leadership effectiveness) dle výzkumu provedeného ve studentské organizaci (Foti & Hauenstein, 2007).

Vnímaná efektivita leadera je ve srovnání s výkonem týmu zaměřena skutečně na leadera, ačkoliv se u ní mohou vyskytnout jiné typy zkreslení než u výkonu týmu. Má svůj přínos také v tom, že zohledňuje i takové chování leadera, které se na výkonu skupiny projeví až v dlouhodobějším horizontu (Procházka et al., 2013). Vnímaná efektivita leadera může být také zkreslena sociálními fenomény, které vstupují do hodnocení člověka druhými lidmi. Ať už jsou to osobní schémata, emoční náklonost, aktuální emoční stav, heuristiky či chybná atribuce (Vaculík, 2010; Výrost & Slaměník, 2008). Kritérium tak ve skutečnosti může více odpovídat tomu, jestli hodnocený leader odpovídá tomu, jak si efektivního leadera hodnotitelé představují. Tyto představy jsou označeny jako implicitní teorie leadershipu, jde o implicitní teorie osobnosti týkající se leadershipu (Hogan et al., 1994). Vnímanou efektivitu leadera mohou posuzovat následovníci, kolegové, nadřízení a také externí hodnotitel.

¹ Self-monitoring označuje schopnost osobnosti modifikovat své chování na základě situačních vlivů, příležitostí a norem. Lidé s vysokou mírou self-monitoringu obecně více přizpůsobují své chování na základě požadavků situace. Lidé s nízkou mírou self-monitoringu jednají spíše dle svých emocí (*APA Dictionary of Psychology*, b.r.).

Další možný pohled na efektivitu leadera přináší vlastní posouzení efektivity samotným leaderem. Tento ukazatel je označován jako leadership self-efficacy, jenž označuje vlastní přesvědčení leadera o jeho schopnostech vykonávat roli leadera (Hoyt et al., 2003). Je odvozen od konceptu self-efficacy Alberta Bandury, který označuje vědomí vlastní účinnosti, tedy schopnosti „organizovat a uplatnit takové postupy jednání, které povedou k dosažení daného výsledku“ (Bandura, 1997, s. 3, překlad autora). Leadership self-efficacy u leaderů negativně koreluje s vlastní úzkostí a slabě pozitivně s výkonem týmu (Hoyt et al., 2003). Sebehodnocení leadera může být ovlivněno zpětnou vazbou jeho okolí, ale také zkresleno atribučními chybami a nemožností podrobně sledovat vliv vlastního chování na ostatní (Procházka et al., 2013).

Možné ukazatele efektivity leadera a způsob jejich měření shrnuje *Tabulka č.1*.

Tabulka č.1: Přehled ukazatelů efektivity leadera a jejich měření

Ukazatel efektivity leadera	Způsob měření
Výkon skupiny	Hodnocení výsledů (pomocí objektivních ukazatelů, např. zisk)
	Hodnocení procesu (např. motivace podřízených)
Vnímaná efektivita leadera	Hodnocení efektivity leadera následovníky
	Hodnocení efektivity leadera kolegy
	Hodnocení efektivity leadera nadřízenými
	Hodnocení efektivity leadera externím hodnotitelem
Leadership self-efficacy	Sebehodnocení leadera
Leadership emergence	Členové skupiny posuzují, kdo pro ně osobně je leaderem

Zdroj: (Procházka et al., 2013, s. 17)

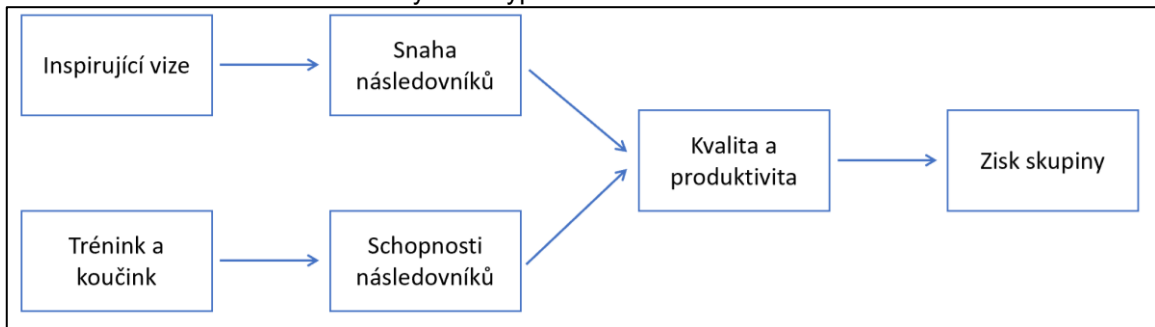
Pro posouzení efektivity leadera je vhodné ukazatele kombinovat a nespoléhat se pouze na jeden z nich, protože každý je sám o sobě zatížen nějakou chybou. Ukazatel výkon skupiny je tím více vhodný, čím delší dobu strávil leader v jejím čele (G. Yukl, 2008).

1.1.2 Okamžité a opožděné projevy efektivity

Některé výsledky činnosti leadera se projevují hned, další s kratším či delším odstupem. Okamžitým výstupem činnosti leadera může být to, zda jsou jeho následovníci odhodlaní provést zadaný úkol. Opožděný efekt se projeví v tom, jak kvalitně bude úkol proveden. Efekt činnosti leadera můžeme vidět jako kauzální řetěz proměnných, kde každá proměnná umožňuje působení na další proměnnou v řadě (Yukl & Gardner, 2020). Proměnné jsou ovlivňovány i jinými faktory než jen činností leadera, jak již bylo zmiňováno

výše. Příklad ukazuje *Obrázek č. 1*. Inspirující vize, kterou leader dokáže správně komunikovat ke svým následovníkům, zvýší jejich snahu k vykonání úkolu. Trénování a koučování zase zlepší dovednosti následovníků potřebné ke správnému vykonání úkolu. Oboje se projeví lepším výkonem při provádění úkolu. Lepší výkon v podobě vyšší kvality a produktivity se postupně projeví i na zvýšení zisku skupiny. Od tréninku a koučinku následovníků k dosažení efektu vyššího zisku je zapotřebí změny na několika proměnných, které zprostředkovávají jejich vzájemný vztah, ty také označujeme jako mediátory. Efekt tréninku a koučinku na růst zisku tak můžeme označit jako opožděný. Čím více mediátorů se mezi proměnnými nachází, tím více může být závislá proměnná kontaminována vedlejšími faktory (nežádoucími proměnnými) a je méně vhodná pro použití jako kritérium hodnocení leaderovy efektivity (Yukl & Gardner, 2020).

Obrázek č. 1: Dlouhodobé následky dvou typů chování leadera.



Zdroj: (Yukl & Gardner, 2020, s. 63, překlad autora)

Ve spoustě případů může mít leader okamžitý i opožděný vliv na stejné kritérium. Ty mohou být konzistentní, ale i nekonzistentní a vzájemně tak působit proti sobě, dlouhodobý účinek tak může být od toho krátkodobého značně odlišný. Například šetření výdajů na vzdělávání zaměstnanců může krátkodobě navýšit zisk, ale dlouhodobě povede k poklesu zisku, protože technologie organizace zastará oproti konkurenci a klienty organizace převezme konkurence.

1.2. Faktory ovlivňující efektivitu leadera

Faktory ovlivňující efektivitu leadera můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní faktory se týkají leadera a efektivitu ovlivňují skrze něj. Vnější faktory se týkají následovníků, organizace a prostředí, kde leader svoji činnost vykonává (Procházka et al., 2013). Jistě nás nepřekvapí, že vnitřní a vnější faktory spolu mohou navzájem interagovat. Vnitřním faktorům efektivitu se budeme věnovat více podrobně. Vnějšími pouze v kontextu integrujícího modelu vnějších i vnitřních faktorů.

1.2.1 Vnitřní faktory

Základní pohled na vnitřní faktory, tedy vlastnosti efektivního leadera nabízí Hogan a Kaiser (2005). Efektivní leader dle nich musí umět dobře vytvářet mezilidské vztahy a osvojovat si sociální status. Pro člověka je totiž přirozené vždy se nacházet v nějaké skupině, a každá skupina má určitou, více či méně jasnou, hierarchii. Pokud má být leader efektivní, potřebuje mít dostatečný vliv a sociální dovednosti k tomu, aby přiměl členy skupiny na chvíli opustit své sobecké cíle a pracovat ve společném zájmu. Zvláště v dobrovolnickém prostředí je tato dovednost leadera důležitá.

Na posouzení vlivu a sociálního statusu leadera se zaměřuje leadership emergence. K posouzením interpersonálních dovedností, i když nejen těch, je vhodným ukazatelem vnímaná efektivita leadera.

Kompetence leadera

V průběhu zkoumání leadershipu vznikl velký počet kompetenčních modelů, které se snaží popsat, jaké kompetence by měl mít efektivní leader obecně. Termín kompetence se v českém i anglickém prostředí používá ve dvou významech, buď jako způsobilost, nebo jako pravomoc (Procházka et al., 2013). Zde používáme termín kompetence jako způsobilost či schopnost vykonávat nějakou činnost či profesi, nikoliv jako pravomoc. Komplexní kompetence, jako je vedení lidí, se skládají z dílčích dovedností, znalostí či schopností. Hartl a Hartlová definují dovednost jako „učení získanou dispozici ke správnému, rychlému a úspornému vykonávání určité činnosti vhodnou metodou“ (2000, in Procházka et al., 2013). Klíčem k rozpoznání dovedností důležitých pro jakoukoliv práci je identifikace činností, které jedinec bude vykonávat opakovaně. Kompetence představuje určitý shluk dovedností, znalostí a osobnostních charakteristik, jež jsou předpokladem pro zvládnutí určité činnosti.

Hogan a Warrenfeltz (2003) navrhli kompetenční model, který rozděluje kompetence leadera do 4 oblastí (viz *Tabulka č. 2*). První oblast je intrapersonální, ta zahrnuje zejména zvládání vlastních emocí, což také souvisí s vlastní výkonností. Druhá oblast je interpersonální, tedy mezilidská. Ta zahrnuje kompetence důležité pro vytváření a udržování mezilidských vztahů. Třetí oblast se zabývá podnikatelskými dovednostmi, jako je plánování a řízení zdrojů, a zdůrazňuje také konkrétní technické znalosti potřebné pro leadership v určité pozici. Závěrečnou oblast tvoří kompetence leadershipu, které zahrnují vytváření týmu, jeho motivaci a uplatňování vlivu.

Důležité je na model pohlížet z vývojového hlediska. Nejprve si jedinec osvojuje intrapersonální dovednosti v období raného dětství. Následně si osvojuje interpersonální dovednosti, pravděpodobně nejvíce během období dospívání. Podnikatelské dovednosti jedinec získává postupně během pracovního života a až nakonec se rozvíjí dovednosti leadershipu. Toto rozčlenění vytváří hierarchii zvyšující se trénovatelnosti. Nejnáročnější na trénink jsou intrapersonální dovednosti. S postupem do dalších oblastí se náročnost tréninku snižuje a jako nejsnáze trénovatelné jsou považovány kompetence z oblasti leadershipu. (Hogan & Kaiser, 2005; Hogan & Warrenfeltz, 2003).

Tabulka č. 2: Kompetenční model leadera rozdělený dle oblastí

Oblast	Definice a příklad kompetencí
Intrapersonální	Zvnitřněné standarty výkonu, schopnost kontrolovat emoce a chování (odvaha, ambice a vytrvalost, integrita a etika, sebevědomí a emoční stabilita, trpělivost, tolerance nejednoznačnosti)
Interpersonální	Sociální dovednosti převzetí a hraní sociální role, talent pro vytváření a udržování vztahů (sebe prezentace, naslouchání a vyjednávání, přístupnost, schopnost psané i ústní komunikace)
Podnikatelské	Dovednosti a technické znalosti potřebné pro plánování, řízení zdrojů, koordinaci a monitorování aktivity organizace (podnikatelská prozíravost, schopnost rozhodování, organizační schopnosti, strategické myšlení)
Leadership	Uplatňování vlivu a schopnost vytvářet tým (směřování, podpora, komunikace působivé vize, rozvíjení, motivování ostatních, přijímání a umísťování zaměstnanců strategicky, tvorba efektivních týmů, řízení odlišností)

Zdroj: (Hogan & Kaiser, 2005, s. 172, překlad autora)

Můžeme se tedy domnívat, že při výběru leadera je zvláště důležité věnovat pozornost jeho intrapersonálním a interpersonálním kompetencím, které jsou více náročné na trénink, méně kompetencím podnikatelským a těm spadajícím do oblasti leadershipu, které jsou pro trénink méně náročné.

Osobnost lidera

Jako jedna ze součástí kompetencí byly zmíněny osobnostní charakteristiky. Těmi se dále budeme věnovat v této části textu. Výzkumy implicitních teorií leadershipu, tedy toho, jaké vlastnosti následovníci očekávají u lidera, aby jej považovali za efektivního, přichází se zajímavými zjištěními. Jako nejdůležitější se objevuje integrita, následně rozhodnost, kompetentnost a vize (Goethals et al., 2004; Lord et al., 1986; Peterson & Seligman, 2004).

Vnímaná integrita jedince, tedy například to, zda drží slovo, nezneužívá příležitosti a jeho slova jsou v souladu s jeho jednáním, je klíčové pro jeho důvěryhodnost. Hogan a Kaiser uvádějí otázku na integritu jako nejdůležitější otázku potencionálnímu leaderovi: „Můžeme ti věřit, že nezneužiješ svěřenou autoritu?“ (2005, s. 174). Meta-analýza zkoumající vliv důvěry následovníků v lidera přináší zjištění o nesporném pozitivním vlivu důvěry na postojové, behaviorální i výkonnostní proměnné (Dirks & Ferrin, 2002). Osobní integrita, důvěryhodnost a nezneužití důvěry následovníků tak představuje významný základ pro efektivní fungování lidera. Pro lidera je důležité vůbec nevzbudit podezření, že by svého postavení mohl zneužít, nestačí nebýt přistižen nebo obviněn či usvědčen. Integrita lidera tak sama o sobě není zárukou efektivity lidera, lze ji však považovat za nezbytný předpoklad.

Výzkumy osobnostních vlastností lidera vychází z osobnostních rysů pětifaktorového modelu osobnosti (Big Five, také OCEAN), který vznikl na základě empirických výzkumů. Osobnostní rysy byly vytvořeny tak, aby sdružovaly společné osobnostní charakteristiky, ale nekorelovaly s charakteristikami obsaženými v jiných rysech (Cakirpaloglu, 2012; Hřebíčková et al., 2002; Procházka et al., 2013):

1. Neuroticismus (také emocionální stabilita)

Popisuje míru emocionální stability. Vysoká míra neuroticismu znamená nižší emocionální stabilitu, a tedy silnější emocionální reakci na vnější podněty a její intenzivnější prožívání. Člověk s nízkou mírou neuroticismu naopak prožívá emoce méně intenzivně. Je více klidný, ale může působit nezáujatě.

2. Extroverze

Vysoká míra extroverze znamená preferenci člověka být součástí společenských shromáždění. Extrovertní jedinci jsou více hovorní a iniciativní ve vztazích. Nízká míra extroverze (označována také jako introverze) indikuje zájem jedince o samotu a nezávislost na lidech kolem a vyšší zdrženlivost.

3. Otevřenost vůči zkušenosti

Otevřenost vůči zkušenosti značí otevřenost ke změnám, experimentování a novým zkušenostem. Nízká míra rysu je spojena s konzervativními postoji ulpívání na vyzkoušených postupech, rutině a vyšší konformitě.

4. Přívětivost (také vstřícnost)

Vysoká míra přívětivosti značí ohleduplnost, důvěřivost a ochotu ve vztahu k druhým lidem. Nízká míra přívětivosti je spojena s podezřívavostí, neochotou až bezcitností a bojem primárně za své zájmy.

5. Svědomitost

Vysoká míra svědomitosti znamená spolehlivost a organizovanost v přístupu k úkolům, také opatrnost a někdy až přílišné lpění na dokonalosti a workoholismus. Nízká míra svědomitosti je spojena s menším zaměřením na úkol, až nedbalostí a nižší ukázněností a organizovaností.

Judge et al. (2002) provedl metaanalýzu 73 studií zabývajících se tématem osobnosti a leadershipu a hledal vztah mezi rysy osobnosti dle modelu Big Five a leadershipem, pro který byly použity kritéria leadership emergence a vnímaná efektivita leadera. Dle výsledků výzkumů existuje slabá až středně silná korelace mezi kritérii efektivity leadershipu a extroverzí, otevřeností vůči zkušenosti a svědomitostí. Přívětivost rovněž koreluje pozitivně avšak velmi slabě. Neurotismus koreluje slabě negativně. Je důležité si zde uvědomit, že kritéria leadershipu použité v této studii, tedy leadership emergence a vnímaná efektivita leadera, jsou oboje kritéria subjektivní, teda založené na hodnocení jiných osob a mohou podléhat zkreslením, které jsme si popsali v úvodu kapitoly o efektivitě leadera, zejména implicitním teoriím leadershipu.

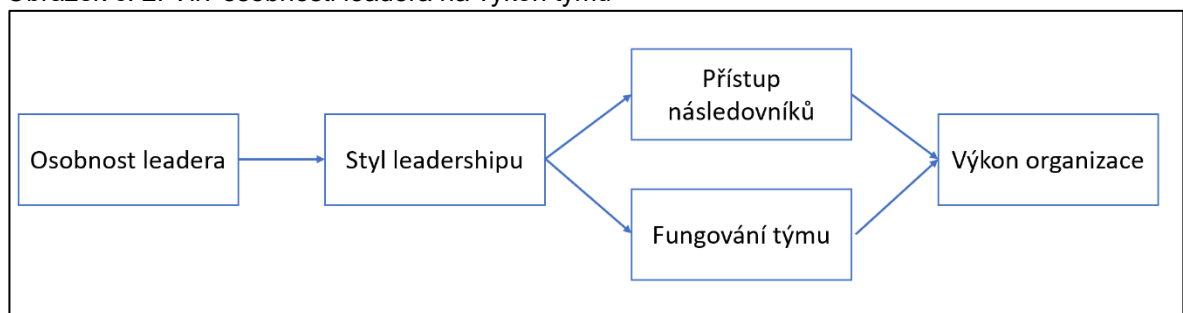
Například Barrick a Mount (1991) v provedené metaanalýze našli slabou pozitivní korelaci mezi výkonem týmu a rysem svědomitosti a extroverze z modelu Big Five. Vztah ostatních osobnostních rysů nebyl signifikantní.

Procházka et al. (2018) použili k výzkumu vztahu mezi osobnostními rysy leadera a jeho efektivitou manažerskou simulační hru, jejímiž hráči byli studenti stejného ročníku vysoké školy z České republiky. Díky tomu mohli zohlednit i objektivní kritéria efektivity leadera a lépe kontrolovat nežádoucí proměnné, nicméně prostředí simulační hry se od reality liší. Výsledky jejich výzkumu neobjevily vztah mezi extroverzí, otevřeností vůči zkušenosti nebo neurotismem a některým z ukazatelů efektivity leadera (leadership

emergence, vnímaná efektivita leadera a výkon skupiny). Svědomitost a vstřícnost souvisela se všemi zmíněnými ukazateli efektivity, jejich vztah byl zprostředkován transformačním leadershipem². Cavazotte et. al. (2012) zkoumali vztah stejných proměnných v prostředí velké energetické firmy v Brazílii. Zde se objevila pouze korelace mezi svědomitostí a kritérii efektivity leadera. Tento rozdíl může být buď způsoben kulturním prostředím nebo vztahem, jaký leader a následovníci měli. Ve výzkumu Procházky et al. (2018) se simulační hry účastnili studenti ze stejného ročníku, pozice leadera zde byla méně formálně ukotvena, a proto mohla míra vstřícnosti leadera hrát větší roli. Můžeme se proto domnívat, že vstřícnost leaderů bude hrát stejnou, ne-li ještě větší roli v dobrovolnickém prostředí.

Harter et al. (2002) na výzkumu téměř 8000 organizačních jednotek našli významný vztah mezi spokojeností zaměstnanců, jejich angažovaností a objektivním výkonem jednotky v podobě zisku. Spokojenost zaměstnanců zde byla významně ovlivněna spokojeností s leaderem. Výzkum tak naznačuje, že chování leadera zvyšující spokojenost zaměstnanců vede k jejich vyšší angažovanosti, která se projeví na objektivním růstu výkonu. To by opět zdůrazňovalo rys vstřícnosti leadera, nicméně jeho vliv na výkon organizace je zprostředkován více proměnnými. Hogan a Kaiser (2005) vysvětlují vztah mezi osobností leadera a výkonem organizace tím, že osobnost leadera určuje styl jeho leadershipu. Styl leadershipu má vliv na způsob fungování týmu a postoje následovníků. Postoje následovníků se promítanou do jejich přístupu a společně se způsobem fungování týmu predikují výkon organizace viz *Obrázek č. 2*.

Obrázek č. 2: Vliv osobnosti leadera na výkon týmu



Zdroj: (Hogan & Kaiser, 2005, s. 175)

Předešlé řádky dokládají, že na osobnosti leadera záleží, protože významně ovlivňuje výkon organizace jako celku. Z osobnostních rysů Big Five a efektivitou leadera lze napříč

² Transformační leadership označuje styl leadershipu, který zdůrazňuje vnitřní motivaci následovníků. Jeho podstatou je vytváření klimatu důvěry, vysvětlování účelu a smyslu úkolů. Zahrnuje čtyři typy chování leadera: idealizovaný vliv (charisma), inspirující motivaci, intelektuální stimulaci a individuální přístup. Je chápán jako proces, který mění, tedy transformuje, jak následovníky, tak leadera. (Bass et al., 2009).

výzkumy v různých prostředí a za použití různých kritérií pozorovat vztah pouze v případě svědomitosti. V případě neformálních vztahů mezi leaderem a následovníky může efektivitě leadera přispět také vstřícnost. Vidíme také, že ne všechny rysy leadera ovlivňují jeho efektivitu stejně ve všech prostředí. V další kapitole se proto seznámíme s modelem, který se snaží pojmut vnitřní i vnější faktory ovlivňující efektivitu leadera.

1.2.2 Integrace vnitřních a vnějších faktorů

Dynamický pětifaktorový model leadershipu zahrnuje vnitřní i vnější faktory ovlivňující efektivitu leadera. Slouží nám zejména pro pochopení leadershipu jako komplexního jevu, kdy je chování leadera ovlivněno pěti faktory: Individuálními kompetencemi leadera, vedenou skupinou, organizací, kontextem a situací. Každý faktor je tvořen několika komponenty, ty i s příklady ukazuje *Tabulka č. 3*. Rozličné situace jsou různou mírou ovlivňovány jednotlivými faktory. Autoři uvádí příklad vojenského důstojníka, který v jedné situaci velí hlídkující jednotce, když všechno probíhá obyčejně a v druhé situaci během hlídky dojde k nečekanému útoku. Zcela změněná situace tak má zásadní vliv na změnu chování leadera (Seiler & Pfister, 2009).

Tabulka č. 3: Pětifaktorový model leadershipu, hlavní komponenty a příklady

Faktor	Komponenty	Příklady
Individuální kompetence	Profesní kompetence	Profesní a technologické znalosti
	Strategické kompetence	Strategické rozhodování, znalostní management, schopnost řešit problémy
	Osobnostní kompetence	Odolnost vůči stresu, sebamotivace, vnímavost k hierarchii
	Sociální kompetence	Empatie, tolerance, komunikační dovednosti, vůdčí dovednosti
	Interkulturní kompetence	Znalost cizích jazyků, znalost cizích kultur a zemí
Skupina	Strukturální aspekty	Složení skupiny, cíle a povinnosti, normy a role
	Dynamické aspekty	Vztahy, komunikace, skupinová dynamika
Organizace	Strategie	Internalizace, expanze, redukce, odměny, plat, bonusy, firemní cíle
	Struktura	Hierarchická struktura a rozdělení odpovědnosti, infrastruktura
	Procesy	Standardizované procesy, management přenosu znalostí
	Kultura a klima	Kultura zpětné vazby, kultura zvládání chyb, etické klima
Kontext	Statické komponenty	Historie, zeměpisná poloha, kultura národa
	Dynamické komponenty	Politické, ekonomické a sociální aspekty, mezinárodní dohody a právo, počasí
Situace	Jasnost	Dostupnost, jednoznačnost a relevance informací
	Známost	Předchozí zkušenost s podobnou situací, novost situace
	Tlak	Tlak na rozhodnutí nebo akci, časový tlak, riziko

Zdroj: (Seiler & Pfister, 2009, s. 44)

2 ORGANIZACE JUNÁK – ČESKÝ SKAUT, Z. S.

Následující kapitola se věnuje organizaci Junák – český skaut, z. s. (dále jen Junák) jako volnočasové organizaci pro děti a mládež, postavené především na činnosti dobrovolníků. Ve smyslu občanského zákoníku je Junák veřejně prospěšným spolkem (Junák – český skaut, 2014). Poslání organizace shrnuje článek (1) Stanov spolku:

Junák – český skaut, z. s. je dobrovolný, nezávislý a nepolitický spolek, jehož posláním a účelem je ... podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí; jejich duchovních, mravních, intelektuálních, sociálních a tělesných schopností tak, aby byli po celý život připraveni plnit povinnosti k nejvyšší Pravdě a Lásce; sobě samým; bližním, vlasti, celému lidskému společenství a přírodě. (Junák – český skaut, 2014)

Ze stanov vidíme, že si organizace neklade malé cíle. Snaží se o podporu všeobecného rozvoje mladých lidí v souladu s hodnotami vycházejících z křesťanství jako je pravda a láska a zdůrazňuje aktivní roli jedince v životě společenství. Organizace Junák – český skaut, z. s. vznikla integrací skautských hnutí v českých zemích. U jejího zrodu stál především středoškolský pedagog Antonín Benjamín Svojsík, který v roce 1911 navštívil skautský tábor v Anglii. Zde se setkal se zakladatelem celosvětového skautského hnutí lordem Robertem Baden-Powellem. Svojsík se inspiroval pojetím skautingu, které Baden-Powell sepsal v knize *Scouting for Boys*. Český skauting však nevznikal jako přesná kopie toho anglického, Svojsík se snažil přizpůsobit jej českým poměrům a své pojetí sepsal v knize *Základy junáctví*. Český skauting tak měl svá specifika už od svého vzniku. Dále jeho podobu výrazně ovlivnil nacistický a komunistický režim. Oba režimy skauting potlačovaly a neumožnily jeho oficiální fungování. Skauting mohl existovat pouze jako ilegální hnutí. Nejdelší nepřerušené období svobodného formování skautingu a jeho organizace přinesl až návrat demokracie v roce 1989 (Šantora & Nosek, 2012).

Během těchto let organizace Junák upevnila své místo ve společnosti a v roce 2020 měla 68 tisíc členů, z toho 55 tis dětí a mladistvých, což z ní v dnešní době dělá největší organizaci pro děti a mládež v České republice (Junák – český skaut, 2021b).

2.1. Organizační struktura

Tato část textu se zabývá důležitými prvky organizační struktury Junáka ve vztahu k nástupnictví vedoucích oddílů.

Základní organizační jednotkou Junáka je skautské středisko. Středisko představuje pobočný spolek hlavního spolku, který má právní osobnost. Úkolem střediska je především:

- 1. řídit a zajišťovat skautskou výchovu dětí a mládeže v daném místě a garantovat její úroveň a kvalitu,*
- 2. poskytovat materiální a technické zázemí pro činnost ve výchovných jednotkách a podporovat jejich vedení a*
- 3. sdružovat a organizovat členy Junáka, kteří v daném místě působí (Junák, 2019, s. 7).*

Nejvyšším orgánem střediska je sněm, ten probíhá standardně jednou za 3 roky. Delegáty sněmu s hlasovacím právem jsou vedoucí oddílů a jejich zástupci a další činovníci střediskové rady. Sněm volí vedoucího střediska a jeho zástupce. Středisko je složeno minimálně ze 3 oddílů (výchovných jednotek). V době mezi sněmy středisko řídí středisková rada, tvořená vedoucími oddílů, vedoucím střediska, jeho zástupcem a případně dalšími činovníky zvolenými na sněmu (Junák, 2019). Středisková rada a vedoucí střediska jsou tak pro vedoucího oddílu přímými nadřízenými.

Úkolem skautského oddílu (výchovné jednotky) je především:

- 1. zajistit kvalitní skautskou výchovu mladších i dospělých členů jednotky v duchu skautských principů, poslání, idejí a s využitím skautské výchovné metody*
- 2. zajistit při všech aktivitách pořádaných jednotkou bezpečnost účastníků a kvalifikovaný dohled,*
- 3. podporovat své členy v osobním rozvoji, zejména pak ve zvyšování kvalifikace,*
- 4. spolupracovat s dalšími výchovnými jednotkami v příslušném středisku i mimo něj při zkvalitnění a zpestření výchovné činnosti (Junák, 2019, s. 9).*

V oddílu jsou děti obvykle rozděleni do skupinek po 6-12 dětech, které jsou nazývány skautské družiny. Družiny se schází jednou týdně na dvouhodinových schůzkách vedených družinovými rádci (člen starší 15 let, který organizuje činnost družiny). V případě absence družinového rádce je družina vedena přímo vedoucím oddílu. Malé oddíly děti někdy nemají rozděleny do družin a schází se všichni společně.

Další činnost oddílu představují víkendové akce, které mohou mít podobu jednodenních výletů nebo výletů na více dní, tedy s přespáváním. Vrcholem v činnosti oddílu je letní stanový tábor (Šantora & Nosek, 2012).

Rádci družin tvoří společně s vedoucím oddílu oddílovou radu. Vedle nich by v oddílové radě měl být přítomen ještě zástupce vedoucího oddílu a může být také obsazena funkce oddílového rádce a jeho zástupce. Míra pravomocí oddílové rady záleží na vůdci oddílu, může oddíl řídit direktivně, konzultativně nebo demokraticky s formálním a závazným hlasováním oddílové rady. Zodpovědnost však nese vedoucí oddílu. Od rozhodnutí vedoucího se odvíjí i míra zapojení oddílové rady do plánování oddílových akcí a tábora.

Oddílová rada se setkává v různých intervalech, v některých oddílech to může být každý týden či jednou za 14 dní, většinou jednou měsíčně a v některých případech i méně často. Oddílová rada může společně plánovat program družinových schůzek nebo v tom může nechat autonomii rádcům. Značná variabilita existuje také v tom, jak jsou členové oddílové rady zapojováni do plánování oddílových akcí, mohou se střídat v tom, kdo je hlavním garantem nebo to vždy může být vedoucí oddílu (Kupka, 2005). Nejkomplexnějším úkolem pro vedoucího je organizace letního stanového tábora, který je personálně náročnější a často vyžaduje získávání dalších dobrovolníků mimo stálý tým, což může působit další komplikace.

2.2. Dobrovolnictví

Organizace Junák spoléhá ve svém poslání výhradně na dobrovolníky. Dobrovolnictví je pilířem skautské činnosti. V organizaci působí 12 538 dobrovolníků. Hodnota jejich dobrovolnické činnosti ročně dosahuje jedné miliardy korun, pokud by jim měla být vyplácena mzda (Junák – český skaut, 2021b). Ve skautských oddílech a střediscích jsou všichni vedoucí dobrovolníci, kteří vedou týmy s dalšími dobrovolníky. Vzniká tak situace, kdy dobrovolníci vedou dobrovolníky.

Pro dobrovolníky existují ocenění a benefity, které organizace nabízí. Z benefitů se jedná například o výhodné telefonní tarify, slevové karty či koučink a mentoring. Organizace se také snaží o podporu dobrovolnictví na legislativní úrovni. V roce 2020 tak například došlo ke schválení novely zákoníku práce, který přidal dobrovolníkům pracujícím celoročně s dětmi a mládeží nárok na týden dovolené navíc (Junák – český skaut, 2021b).

Na druhou stranu dobrovolníci jsou členy organizace a musí si tak platit členský poplatek a většina jim nabízených benefitů je dostupná všem členům. To může v některých situacích vést k demotivujícímu pocitu nespravedlnosti dle Adamsovi teorie spravedlnosti, dle níž člověk subjektivně porovnává své úsilí a výši odměn s úsilím a výší odměn na srovnatelných pozicích. Pocit nespravedlnosti vzniká, když jsou stejné odměny připisovány lidem vynakládajícím nižší úsilí nebo pokud jsou lidé na srovnatelné pozici odměňováni lépe (Jarošová et al., 2016).

Zvláště oceňování dobrovolníků by mělo probíhat s tímto na zřeteli. Aby se například někdo necítil nedoceněn, když někdo na srovnatelné pozici získá ocenění a on ne. Na druhou stranu je třeba s oceněními pracovat opatrně a nedevalvovat jejich úroveň tím, že budou udělena všem. Je tak nezbytné pečlivé zvažování ze strany vedoucího oddílu či střediska, který ocenění uděluje.

3 LEADERSHIP V ORGANIZACI

Vedení dobrovolníků má z hlediska leadershipu svá specifika. Více než v jiném prostředí hraje důležitý aspekt udržení týmu. Dobrovolníci totiž nejsou vázáni pracovní smlouvou a v případě jejich nespokojenosti neexistuje žádná překážka v opuštění týmu. Neméně je důležitá jejich motivace k činnosti a práce s ní, protože mohou zůstat pouze pasivními členy týmu, ale nevykonávat žádnou činnost.

3.1. Vzdělávací systém organizace

Vůdcem skautského oddílu se může stát dospělý člen organizace Junák, který získá příslušnou kvalifikaci. Kvalifikace má zajistit udržení kvality činnosti. Vůdce oddílu musí mít složenou vůdcovskou zkoušku. Ta ověřuje kompetence z oblastí stanovených kompetenčním modelem, kterému se stručně budeme věnovat v následující podkapitole. Pro uznání vůdcovské zkoušky musí být uchazeč plnoletý, být držitelem oprávnění zdravotníka zotavovacích akcí a mít složenou čekatelskou zkoušku (Junák – český skaut, 2021a). Čekatelská zkouška představuje kvalifikaci pro všechny starší 15 let, kteří se chtějí podílet na fungování oddílu. Nabídka kurzů, na kterých je možné tuto zkoušku absolvovat, však v posledních letech nedosahuje poptávky členů a mnoho zájemců je odmítnuto (Šimbera et al., 2022).

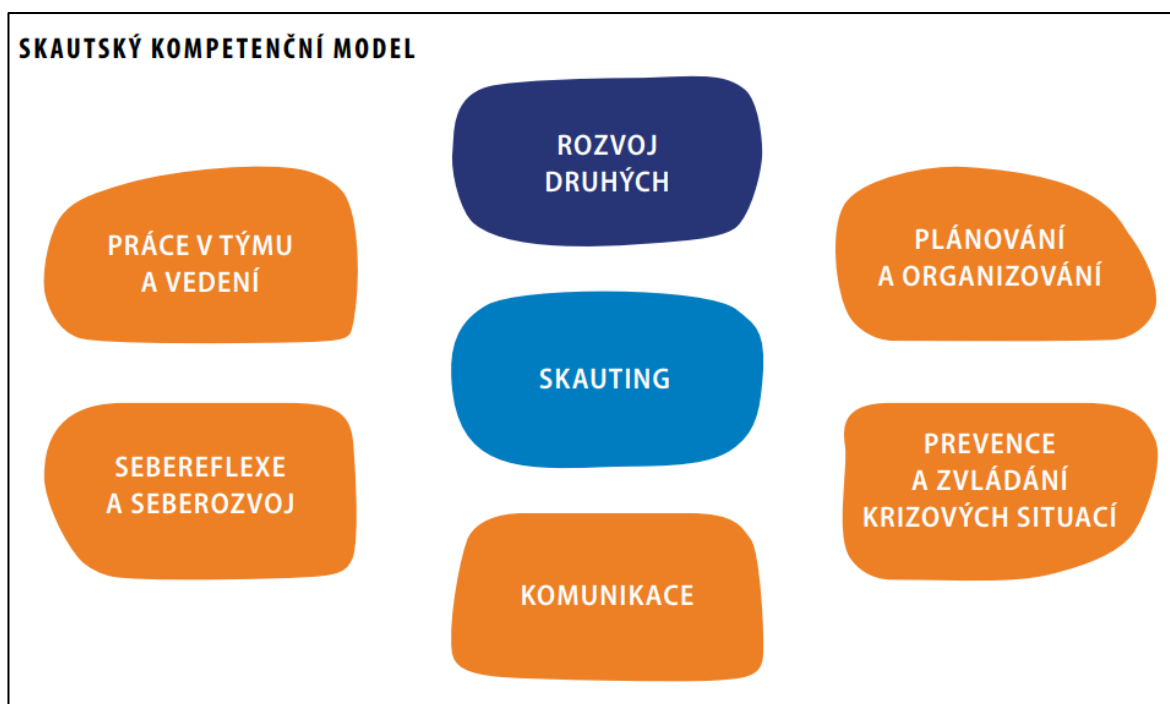
Vůdcovskou zkoušku je možné skládat po absolvování vůdcovského kurzu, který má obvykle formu několika víkendových setkání a letního tábora, nebo více víkendových setkání s množstvím distančních úkolů bez letní části (Junák – český skaut, 2021a). Jedná se tedy o celkem náročnou cestu k získání kvalifikace pro vedení oddílu.

3.1.1 Kompetenční model

Organizace Junák – český skaut má vytvořený skautský kompetenční model nazývaný (SKM). Ten obsahuje kompetence nezbytné pro efektivní zvládnání různých funkcí v rámci organizace. Je podrobněji rozpracován do kompetenčních profilů pro konkrétní funkce. V průběhu tvorby tohoto textu jsou dostupné 3 kompetenční profily, a to kompetenční profil čkatele (pomocníka u vedení oddílu), vůdce oddílu a instruktora skautského vzdělávání (Hlavinka & Procházka, 2020).

Pro nás důležitý je projev kompetence práce v týmu a vedení v kategorii leadership v profilu vůdce oddílu: „Buduje tým, formuluje atraktivní vizi, inspiruje svým přístupem, přizpůsobuje svůj styl vedení situaci“ (Hlavinka & Procházka, 2020, s. 21). Na základě takto popsaných projevů se může ujistit, že se v případě vedoucího oddílu skutečně jedná o leadership nikoliv o management.

Obrázek č. 3: Skautský kompetenční model



Zdroj: (Hlavinka & Procházka, 2020)

3.2. Nástupnictví vedoucích oddílu

Nástupnictví na všech pozicích v organizaci bylo jedním z témat Strategie Junáka do roku 2022. Což napovídá, že se jedná o důležité téma pro celou organizaci. Cílový stav v rámci dokumentu strategie byl popsán následovně:

Většina činovníků je na nové funkce cíleně připravována a na převzetí funkce spolupracuje se svým předchůdcem. Výchova k nástupnictví je standardně tématem vzdělávacích kurzů. (Junák – český skaut, 2016a, s. 16)

Důležitost tématu nástupnictví a jeho efektivity zvyšuje fakt, že v současnosti se spíše snižuje doba výkonu role jednotlivých dobrovolnických funkcí a zároveň Junák značně roste v počtu svých členů. Za posledních deset let se počet členů zdvojnásobil (Junák – český skaut, 2021b). O to více je pro kontinuitu činnosti nezbytné realizovat proces nástupnictví co nejvíce efektivně, aby změna v pozici vedoucího nepřinesla úpadek objektivních ani

subjektivních kritérií výkonu. Zařazení tématu nástupnictví mezi témata Strategie 2022 svědčí o přesvědčení organizace, že se jedná o klíčové téma, a také o ochotě se v této oblasti posouvat.

Největší skupinou, které se téma nástupnictví dotýká, jsou právě vedoucí oddílů, tedy výchovných jednotek, které se přímo věnují práci s dětmi, jak již víme z předešlého textu. Těchto oddílů v České republice v roce 2019 působilo 2203 celkem ve 474 střediscích (Junák – český skaut, 2021b).

Dle organizačního řádu Junáka je za předání funkce zodpovědný ten, kdo ji opouští, dále předávající (Junák, 2019). To je pravděpodobně nejlepší možné řešení, protože bez aktivního zapojení předávajícího, nelze příliš mluvit o nástupnictví. Vzhledem k tomu, že tyto funkce jsou v Junáku vykonávány na dobrovolnické bázi a dohodě, přináší to řadu komplikací. Předávajícímu může stát v aktivním zapojení v procesu předávání funkce objektivní překážka například v podobě nečekané životní situace (vážná nemoc) nebo častěji subjektivní překážka (v podobě změn v životě a s nimi související přenastavení priorit).

Jmenování do funkce vedoucího/vedoucí oddílu provádí po souhlasu střediskové rady vedoucí střediska. V praxi se tak převážně děje na doporučení předchozího vedoucího nebo po domluvě oddílu (Holobrádek, 2018).

Nástupce musí splňovat kvalifikační předpoklady zmíněné v předchozí kapitole, tedy složenou vůdcovskou zkoušku. Pro nástupnictví je tedy nezbytná příprava aspoň jeden rok, kdy nástupce tuto kvalifikaci získá. Existuje také možnost prominutí této podmínky udělením výjimky, kterou schvaluje středisková rada. Dotyčný však musí mít složenou aspoň čekatelskou zkoušku (Junák, 2019). Pokud má nástupce splněnou vyžadovanou kvalifikaci, poskytuje to tak vedoucímu ujištění, že by měl ovládat požadované kompetence a je vhodným nástupcem pro převzetí vedení oddílu.

VÝZKUMNÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍLE

Výzkumný problém představuje zúžení oblasti výzkumu tak, aby bylo reálné výzkum provést. Zdroje výzkumného problému rozdělují Strauss a Corbinová na problémy objevené studiem odborné literatury, doporučením nebo vycházejícími z osobní či profesní zkušenosti (1999). V případě našeho výzkumu vychází formulace výzkumného problému z osobních zkušeností autora z dobrovolnického působení v organizaci Junák. Tato práce se zabývá procesem nástupnictví dobrovolníků na pozici vedoucích skautských oddílů v organizaci Junák. Proces nástupnictví v organizaci tedy představuje výzkumný problém.

Cílem výzkumu je především popsat a analyzovat proces nástupnictví vedoucích oddílů v organizaci Junák. Dále pak popsat případy dobré praxe, pojmenovat kritické faktory procesu a navrhnout jejich řešení. Cílem tedy není pouze proces nástupnictví deskriptivně popsat, ale rovněž jej teoreticky uchopit. V praxi má výzkum ambici přispět porozumění tématu a jeho úskalím, aby jej dobrovolníci mohli řešit více efektivně. Takto formulované cíle vedou ke zvolení kvalitativního výzkumného rámce. Pro kvalitativní přístup je totiž charakteristický holistický přístup ve snaze o ponoření do problému, zkoumání a popisování jeho zákonitostí. Hodí se tam, kde zkoumaný jev ovlivňuje větší množství náročně operacionalizovatelných proměnných (Miovský, 2006). Dalším plánovaným výstupem práce je publikace stručného článku o výsledcích výzkumu v časopisu Skauting, který je určen skautským vedoucím. Výstupy rovněž budou využity během lektorské činnosti autora na vzdělávacích akcích Junáka.

V úvodní fázi výzkumu byly stanoveny dvě dostatečně široké výzkumné otázky. Jak probíhá proces výběru a přípravy nástupců na pozici vedoucího oddílu? A jak lze pozitivně ovlivnit úspěšnost nástupce ve funkci? První se zaměřuje na deskripci procesu a druhá na způsoby, jak nástupnictví realizovat, aby byl nástupce úspěšný, což zahrnuje rovněž hledání příkladů dobré praxe. Široké pojetí výzkumných otázek vychází z pojetí zakotvené teorie, aby se výzkum mohl zužovat k ústřednímu konceptu, který se během výzkumu v datech objeví.

5 TYP VÝZKUMU A POUŽITÉ METODY

S vědomím cílů výzkumu byl zvolen kvalitativní přístup, konkrétně případová studie. Případová studie staví do centra zájmu definovaný a ohraničený fenomén, který pojmenovává případ. Při zkoumání případu je podstatné brát v potaz jeho komplexní povahu a souvislosti, jde tedy o to poznat případ do hloubky. V kvalitativním výzkumu se jedná o jednu ze základních a nejčastěji používaných metod (Miovský, 2006). Nevýhodou případové studie a kvalitativního přístupu obecně je náročnější interpretace získaných dat a omezená zobecnitelnost výsledků. Rovněž je kvalitativní přístup časově náročný a náchylný na zkreslení výzkumníkem (Hendl, 2005). Pro ověření kredibility výzkumu je nezbytné popsat všechny jeho kroky, reflektovat vlastní názory výzkumníka a zvyšovat jeho teoretickou citlivost (srov. Miovský, 2006; Strauss & Corbin, 1999).

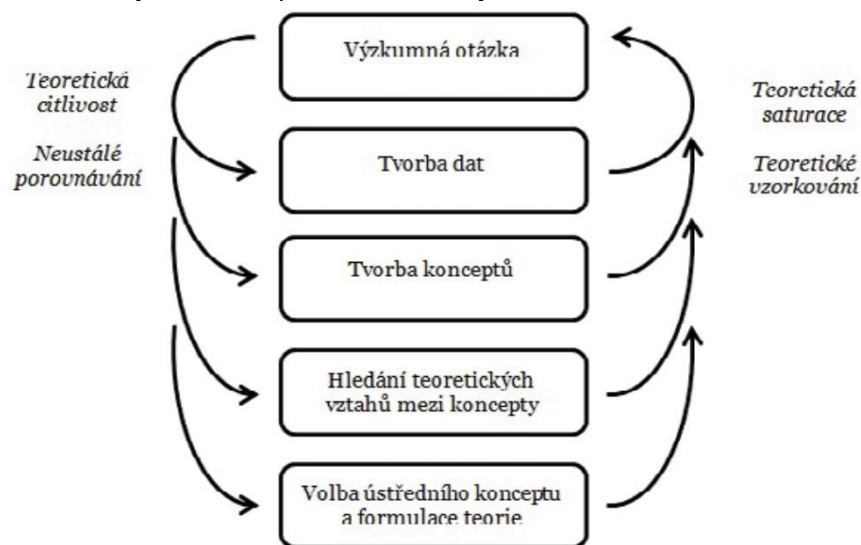
Miovský (2006) rozlišuje typy případových studií. Dle jeho členění se v našem případě jedná o případovou studii organizací. Tento typ případových studií si klade otázky typu: Co může pomoci firmě v rozvoji? Jak a kdy provádět změny v organizaci atd. Organizace představuje komplexní systém, ve kterém se jeho jednotlivé prvky navzájem ovlivňují. Například vedení firmy ovlivňuje systém odměn, ten působí na zaměstnance, kteří ovlivňují zákazníky a výše tržeb od zákazníků je důležitým faktorem pro rozhodování vedení firmy.

Případ pro tuto práci jsem definoval následovně: Proces předávání skautského oddílu mezi odcházejícím a novým vedoucím od výběru a přípravy nástupce až po možnou mentorskou podporu nového vůdce. Případ je z jedné strany ohraničen začátkem procesu předávání, který může být dlouhodobý a spočívá zejména ve výběru a přípravě nástupce, na druhé straně pokračuje, dokud se předchůdce svého nástupce snaží podporovat.

Díky procesuální povaze zkoumaného problému a povaze cílů práce byla zvolena metoda zakotvené teorie (grounded theory method, dále GTM) jako způsob analýzy dat. Nicméně zakotvená teorie nepředstavuje pouze metodu analýzy dat, ale metodu vedení celého výzkumu (Strauss & Corbin, 1999). I když například Miovský (2006) je toho názoru, že zakotvená teorie je především metoda analýzy dat a ne metoda výzkumu. Syntézu těchto názorů představuje přístup, který GTM považuje za metodu analýzy dat a zároveň i metodu vedení výzkumu (Řiháček et al., 2013). V jeho duchu lze provést i pouze analýzu dat pomocí zakotvené teorie, ale nevyužijeme tak plný potenciál této metody.

Přístup zakotvené teorie se odráží již ve způsobu tvorby dat, výběru participantů, průběžné analýzy dat a následné zúžení výzkumné otázky po objevení ústředního tématu výzkumu (Strauss & Corbin, 1999). V případě našeho výzkumu je metoda zakotvené teorie brána nejen jako metoda analýzy textu, ale i jako přístup k vedení výzkumu. Tento fakt ovlivnil formulaci výzkumných otázek. Výzkumné otázky byly formulovány dostatečně široce, aby na základě objevených dat mohlo dojít k jejich zúžení a zaměření na ústřední téma objevené v datech. Příliš konkrétní formulace výzkumných otázek již v úvodu by mohla vést k tvorbě dat zúženým způsobem a výzkum by tak nemusel zachytit ústřední téma (srov. Řiháček et al., 2013). Proces výzkumu dle přístupu shrnuje *Obrázek č. 4: Schéma výzkumného procesu u metody zakotvené teorie*. Toto schéma zdůrazňuje cyklický průběh výzkumu, kdy jednotlivé fáze výzkumu nejsou odděleny, ale navzájem se prolínají. Na základě tvorby dat, konceptů a hledání vztahů mezi nimi, dochází ke zpřesnění výzkumné otázky, což fázi tvorby dat směřuje k podrobnému zaměření se na ústřední koncept.

Obrázek č. 4: Schéma výzkumného procesu u metody zakotvené teorie



Zdroj: (Řiháček et al., 2013, s. 47)

Miovský (2006) navrhuje následující fáze výzkumu při aplikaci případové studie:

- Výzkumná otázka (vycházející z cílů studie).
- Definice případu (odpovídající zvolenému teoretickému rámci studie).
- Volba strategie výběru vzorku (odpovídající definici případu).
- Metody tvorby dat (jakým způsobem a jakými metody budeme získávat data).

- Způsob hodnocení a analýzy dat (jaké metody budeme pro třídění a analýzu používat).
- Kritéria interpretace výsledků (jaká omezení pro interpretaci existují a čím jsou tato omezení ovlivněna).
- Zpětná reflexe a kontrola (uplatnění technik kontroly a zvyšování validity).
- Návrh a realizace závěrečné zprávy.

Tyto fáze sloužily jako základní osnova výzkumu. Nebylo na ně však nahlíženo jako na jednotlivé ohraničené fáze a jejich průběh se vzájemně ovlivňoval v duchu přístupu dle zakotvené teorie.

6 TVORBA DAT A VÝZKUMNÝ SOUBOR

Samotné tvorbě dat předcházela sebereflexe výzkumníka a zaměření se na teoretickou citlivost. Připravené polostrukturované interview pro respondenty jsem jako výzkumník nejdříve absolvoval sám na sobě. Což mi pomohlo uvědomit si vlastní názory na téma nástupnictví, abych jimi jako výzkumník data nezkresloval. Dle Strausse a Corbinové (1999) se výzkumník nemůže vlastních zkušeností a domněnek zcela zbavit. Důležité proto je si je uvědomit a zejména ve fázi tvorby dat a otevřeného kódování od nich odstupovat, udržovat si skeptický postoj a postupovat podle výzkumných postupů. Během celého výzkumu jsem si vedl deník, který sloužil jednak k ukládání myšlenek, ale také k průběžné reflexi a udržování si skeptického postoje.

Vzhledem k nezanedbatelné vlastní zkušenosti s tématem výzkumu jsem použil metody zvyšování teoretické citlivosti popsané Straussem a Corbinovou (1999), zejména techniku protikladů a srovnávání organizace Junák s jinými organizacemi z jiného prostředí, techniku porovnávání se vzdálenými jevy a metodu kladení otázek. Zvyšování teoretické citlivosti pomáhá opustit standardní způsob myšlení výzkumníka a vyvést ho za hranice odborné literatury a vlastní zkušenosti, stimuluje proces indukce a pomáhá nacházet v datech cenné informace (Strauss & Corbin, 1999). Tyto metody jsem využíval v průběhu tvorby dat, stejně jako jejich analýzy, proto je uvádím zde.

6.1. Tvorba dat

Proces získávání dat označujeme termínem *tvorba dat* nikoliv *sběr dat*, jak se využívá v kvantitativním přístupu. Termín tvorba dat má zdůraznit fakt, že při využití metod pro získávání kvalitativních dat je výzkumník sám aktivní součástí procesu jejich vzniku a hraje podstatnou roli v tom, jaká data získá a jaká bude jejich kvalita (Miovský, 2006).

Pro tvorbu dat jsem zvolil metodu polostrukturovaného rozhovoru (interview). Výhody tohoto přístupu shrnuje Hendl:

„Svoboda dotazovaného při volněji utvářeném dotazování má následující výhody: a) lze přezkoušet, zda dotazovaný otázkám porozuměl; b) dotazovaný může vyjevit své zcela subjektivní pohledy a názory; c) dotazovaný může samostatně navrhnout možné vztahy a

souvislosti; d) je možné tematizovat konkrétní podmínky situace dotazovaného” (Hendl 2005, s. 166).

Nevýhodou však může být zkreslení informací samotným výzkumníkem, skutečnost, že lidé neumějí vyprávět, nebo fakt, že informace jsou nepřímé (Hendl 2005, s. 162). Právě možnost přizpůsobit směr a vedení rozhovoru situaci respondenta a reagovat na jeho výpovědi dalšími otázkami byl hlavní důvod volby polostrukturovaného rozhovoru, navzdory zmíněným nevýhodám.

Měl jsem připravenou osnovu rozhovoru a témata, které chci otevřít. K tomuto účelu jsem měl sepsáno několik typů otázek, které jsem volil dle potřeby a vývoje rozhovoru. V zásadě jsem měl připravené dvě osnovy rozhovoru, jednu pro vedoucí, kteří již oddíl předali a druhou pro ty, kteří oddíl zatím jen přebírali (viz výzkumný soubor). Nicméně na základě realizovaných rozhovorů, jejich analýzy, vynořujících se konceptů a volby ústředního tématu jsem osnovu rozhovoru upravoval. S cílem zvýšit validitu výzkumu jsem realizoval rozhovory s třemi respondenty, z nichž každý představoval specifický vztah k problematice nástupnictví. Již vytvořenou osnovu témat a otázek jsem tak přizpůbil jejich situaci. Rozsah rozhovorů byl 36 minut u nejkratšího a 54 minut v případě nejdelšího.

Vzhledem k trvající epidemii jsem rozhovory realizoval online pomocí videohovoru a v jednom případě pomocí telefonu, na základě možností respondentů a jejich preferencí. Snažil jsem se respondentům vyjít vstříc jejich časovým preferencím. Samozřejmostí bylo, že jsem měl během rozhovoru zapnutou kameru, aby mě respondent viděl a rovněž jsem o to poprosil respondenta, jednak z důvodu osobnějšího kontaktu s respondentem, a také pro zaznamenání aspoň části neverbální komunikace. Po získání souhlasu respondenta jsem setkání zaznamenával. Pokud respondentovi nevadilo mít zapnutou kameru a dovolili mi to technické možnosti, tak se jednalo o video záznam. V opačných případech pouze o audiozáznam. Záznam mi umožnil následnou transkripci rozhovoru. Prvním krokem byla doslovná transkripce záznamu. Následně jsem provedl úpravu v podobě redukce prvního řádu (Miovský, 2006), jejímž cílem je učinit přepis přehlednější a plynulejší pro následnou analýzu. Redukce prvního řádu spočívá v odstranění nedokončených vět, které nenesou identifikovatelnou informaci, slovní vaty a bezobsažných sdělení. Před zahájením analýzy přepsaného rozhovoru jsem vždy provedl kontrolu transkripce opakovaným poslechem a ověřoval, zda transkripce nezkrsluje výpověď respondenta (Miovský, 2006) Těto kontrole většinou předcházel časový odstup v řádu dnů.

6.2. Populace a výzkumný soubor

Zkoumanou populaci tvoří vedoucí skautských oddílů, jejich předchůdci a také ti, kteří se na převzetí oddílu připravují. Junák eviduje 2023 oddílů (Junák – český skaut, 2021b), musí tedy existovat i stejný počet oddílových vedoucích. Mohli bychom se domnívat, že existuje i stejný počet jejich předchůdců, zde však musíme vzít v potaz nově vzniklé oddíly, kterých je od roku 2015 minimálně 132 (Junák – český skaut, 2016b). Minimálně proto, že pracuji pouze s celkovým počtem oddílů a neberu tak v potaz, že několik oddílů mohlo i zaniknout. Přál bych si, aby existovalo i stejné množství nástupců, k tomuto údaji však data nejsou k dispozici.

Zvažoval jsem možnost předchozího selektivního výběru respondentů na základě dotazníku, ale uvědomil jsem si, že pro celkové obsáhnutí tématu by vzniklo velké množství kategorií a s nejvyšší pravděpodobností bych předem nedokázal všechny odhadnout. Proto jsem následně zvolil přístup zakotvené teorie, jehož výhodou je výběr respondentů pomocí reprezentativnosti vůči zkoumanému jevu a teoretického vzorkování. Tedy na základě konceptů a jejich dimenzí záměrně vybíráme respondenty, aby jejich výběr byl podřizován vznikající teorii a vyplňoval prázdná místa ve vznikající teorii (Řiháček et al., 2013). Vyzýval však také k hledání respondentů s opačnými charakteristikami (například dlouhodobě připravovaný nástupce x nástupce objevený na poslední chvíli). Tento přístup nejlépe reflektoval výzkumné cíle projektu. První respondenty jsem zvolil na základě definice případu. Tedy jedince kteří převzali oddíl, následně takové, kteří jej předávali.

Do výzkumného souboru jsem zařadil také vedoucího střediska, který je jednak osobou, která nového vůdce oficiálně jmenuje do funkce, ale také řeší situaci, pokud v oddílu není nástupce žádný. Z titulu své funkce taky může téma nástupnictví s vůdci otvírat a na základě rozhovorů vyplynulo, že je také osobou, za kterou si vedoucí oddílu chodí nejvíce pro radu v případě komplikací s nástupnictvím a někdy od něj také očekávají řešení situace.

Na závěr jsem do souboru zařadil dvě respondentky, které jsou aktuálně v pozici, kdy s nimi vedoucí počítá jako s vhodnými nástupkyněmi a ony se připravují na převzetí oddílu. Jedna z nich dlouhodobě působí v oddílu, na jehož převzetí se připravuje, druhá oddíl v nedávné době změnila, ale již se připravuje na převzetí role vedoucího v oddílu, jenž se stal jejím novým působištěm. U jednoho respondenta je zajímavostí, že ačkoliv je zatím

v roli vedoucího oddílu, už intenzivně pracuje na přípravě nástupce a v dohledné době plánuje předávání oddílu. Toto prolínání rolí přineslo podnětné vhledy.

Tabulka č. 4: Seznam respondentů

pořadí	jméno	pohlaví	vztah k nástupnictví	věková kategorie
1	Kateřina	žena	nástupce	18-21
2	Eliška	žena	předchůdce	22-26
3	Vojtěch	muž	nástupce	22-26
4	Jan	muž	nástupce	22-26
5	Robert	muž	předchůdce	26+
6	Ludmila	žena	nástupce	18-21
7	Pavel	muž	vedoucí střediska	26+
8	Michaela	žena	předchůdce	26+
9	Zdislava	žena	chystá se na vedení	18-21
10	Hedvika	žena	chystá se na vedení	18-21

V *Tabulce č. 4* najdeme seznam respondentů, kteří se účastnili výzkumného šetření. Sběr dat byl ukončen ve chvíli, kdy začalo docházet k teoretické saturaci, tj. další respondenti už nepřinášeli zásadní nové informace do datového souboru. Nicméně je možné, že toto mohlo být způsobeno výběrem respondentů a data nebyla ještě zcela saturovaná. (Strauss & Corbin, 1999) zmiňují, že dosažení teoretické saturace může být velmi nákladné na zdroje, které má výzkumník k dispozici, ať už finanční tak časové. Zastávají názor, že v určitém bodu musí výzkumník data začít považovat za saturovaná, následně je publikovat a vytvořit odrazový můstek pro další výzkumy. Dosažení bezpochybné saturace je však v praxi téměř nereálné, neboť u většiny zkoumaných jevů nelze vyloučit, že další respondent nepřinese přelomový pohled. Velikost výzkumného souboru a teoretická saturace dat představují limity této práce.

Jak již bylo zmíněno výše, použití metody zakotvené teorie i na způsob vedení výzkumu zdůrazňuje cyklickou povahu výzkumu. Po sběru dat z rozhovoru dochází k jejich analýze, na základě toho k zpřesnění výzkumné otázky a cílené hledání respondentů, tvorbě dalších dat, další analýze a tak dále. Viz již zmiňovaný *Obrázek č.4: Schéma výzkumného procesu u metody zakotvené teorie*.

6.3. Etické hledisko a ochrana soukromí

Výzkum se řídil platnými etickými standardy, tak aby byly minimalizovány rizika poškození participantů. Zároveň bylo dbáno na ochranu osobních údajů participantů v souladu se zákonnými ustanoveními.

Při prvotním kontaktování participantů byli seznámeni s cíli výzkumu a jeho předpokládaným průběhem. Pokud byli zařazeni do výzkumného souboru, došlo před zahájením interview k podrobnému informování participanta, aby se mohl informovaně rozhodnout, zda se výzkumu chce účastnit, tj. udělit informovaný souhlas s účastí ve výzkumu. Participantů tak byli informováni, že realizovaný rozhovor bude zaznamenáván, aby byla umožněna jeho následná analýza, že mohou svůj souhlas odvolat a že rozhovor či jeho části mohou být v anonymizované podobě přílohou publikované bakalářské práce. Participantům byl rovněž zprostředkován kontakt na autora výzkumu. Vzhledem k probíhající pandemii COVID-19 byly rozhovory realizovány pomocí online komunikačních platforem a souhlas tak má ústní podobu.

Záznamy rozhovorů i údaje o účastnících výzkumu byly uchovávány na zabezpečených úložištích, tak aby byl znemožněn neoprávněný přístup.

Jelikož se výzkum zabývá zkoumáním přesně ohraničeného fenoménu v rámci konkrétní organizace, došlo ke kontaktování vedení organizace. Z jeho strany byl po dohodě udělen souhlas s využitím celého názvu organizace. Ten tvoří jednu z příloh práce.

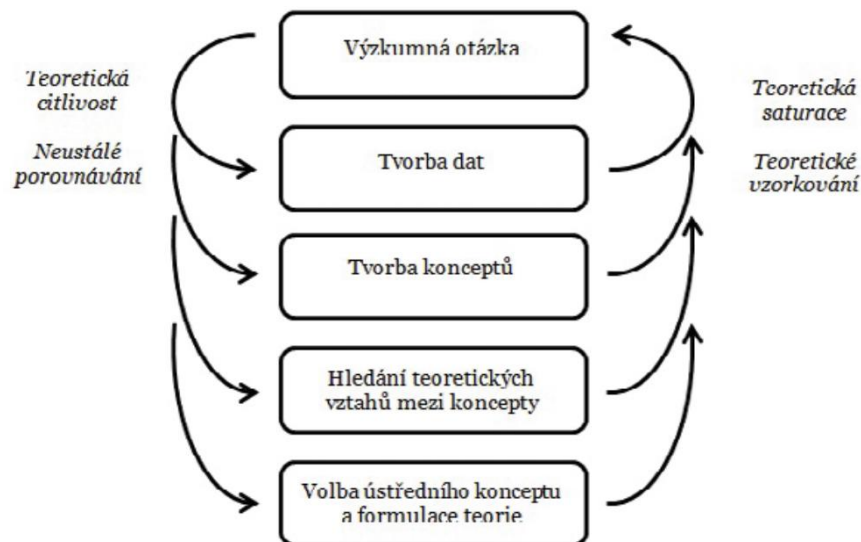
7 ANALÝZA DAT A JEJÍ VÝSLEDKY

V této kapitole si nejprve představíme metodu analýzy dat dle GTM a její aplikaci v případě realizovaného výzkumu. Následně se dostane k prezentaci výsledků vzniklé teorie.

7.1. Analýza dat

Cílem analýzy dat metodou zakotvené teorie (GTM) je vybudovat teorii zkoumaného jevu, která umožní porozumění souvislostem a pomůže v jeho předvídání a ovlivňování. Její název odráží skutečnost, že usiluje o teorii pevně zakotvenou v datech, neboť vychází z filozofické tradice pozitivismu. Díky tomu se GTM nejvíce blíží kvantitativnímu způsobu uvažování (Řiháček et al., 2013). Již jsme zdůraznili cyklickou povahu výzkumu u GTM. Opět se vrátíme, k již použitému schématu fází GTM viz *Obrázek č. 4*. Analýza představuje poslední tři fáze, a to tvorbu konceptů, hledání vztahů mezi koncepty a formulaci teorie kolem zvoleného ústředního konceptu.

Obrázek č. 4: Schéma výzkumného procesu u metody zakotvené teorie



Zdroj: (Řiháček et al., 2013, s. 47)

K realizaci analýzy bylo využito rozhraní programu Atlas.ti 9. Tento program a jemu podobné bývají označovány jako CAQDAS (Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software). Můžeme se také setkat s označením QDA software (Qualitative Data Analysis), které však může nesprávně implikovat, že aktérem provádějícím analýzu je

software a ne výzkumník. Software jistě dokáže být velmi nápomocen výzkumníkovi, pomáhá data třídit a udržovat přehledné, ale analytickou práci za výzkumníka (zatím) zvládnout nedokáže (Friese, 2017).

7.1.1 Tvorba konceptů

Prvním krokem analýzy dat je **tvorba konceptů**, také otevřené kódování.

„...cílem je konceptualizovat naše data, tj. postupně vytvořit pojmy, které zachycují „esenci“ konkrétních analyzovaných událostí či jevů. Vytváříme pojmy, které jsou induktivně zakotveny v datech, ale samy o sobě mají abstraktní povahu, protože vyjadřují myšlenku, princip či zkušenost, platnou napříč různými událostmi či situacemi“ (Řiháček et al., 2013, s. 48).

Během otevřeného kódování se výzkumník zabývá hledáním a označováním významových jednotek v textu, jejich pojmenování (odkódování). Kód (označení významové jednotky) by měl vystihovat podstatu významové jednotky, obvykle volíme několikáslovné pojmenování. Kód nám v dalším procesu analýzy slouží jako „rukojet“ díky které můžeme významovou jednotku uchopit a pracovat s ní (kategorizovat, porovnávat a slučovat či rozdělovat) (Charmaz, 2014). Postupně tak vzniká množství kódů, jejichž porovnáváním a tříděním se rodí koncepty. Propracováním a vyplňování prázdných míst ve vznikajících konceptech se výzkumník plynule posouvá z otevřeného kódování do kódování zaměřeného. Již se nevytváří nové koncepty a při práci se stávajícími koncepty a významovými jednotkami dochází k jejich vzájemnému srovnávání a vymezení („V čem se koncepty liší? Jaké významové jednotky mohu zahrnout společně?“). Proto se GTM někdy označuje jako metoda neustálého porovnávání (Strauss & Corbin, 1999).

V případě našeho výzkumu vzniklo během fáze otevřeného kódování více než 100 kódů, ty byly postupně tříděny a spojovány do konceptů. Rozhovory byly vždy kódovány jeden po druhém a až následně byl realizován další rozhovor. Vzniklé koncepty s jejich popisem lze najít v přílohách práce.

7.1.2 Hledání teoretických vztahů mezi koncepty

Další krok analýzy představuje zaměření se na vztahy mezi koncepty. Už při samotném vytváření konceptů si výzkumník začne všimnout, že mezi koncepty existují různé vazby a vytvoří si k tomu množství poznámek. Tato fáze se opět prolíná s tvorbou dat,

ale díky teoretickému vzorkování jsou vybíráni respondenti, kteří nám pomohou vyplnit prázdná místa. Pro tuto fázi se používá označení teoretické nebo axiální kódování (srov. Řiháček et al., 2013; Strauss & Corbin, 1999). Vztahy mezi koncepty mohou nabývat řady podob, například příčina – následek, prostředek – cíl, fáze určitého procesu atd.

Obrázek č. 5: Schéma konceptů

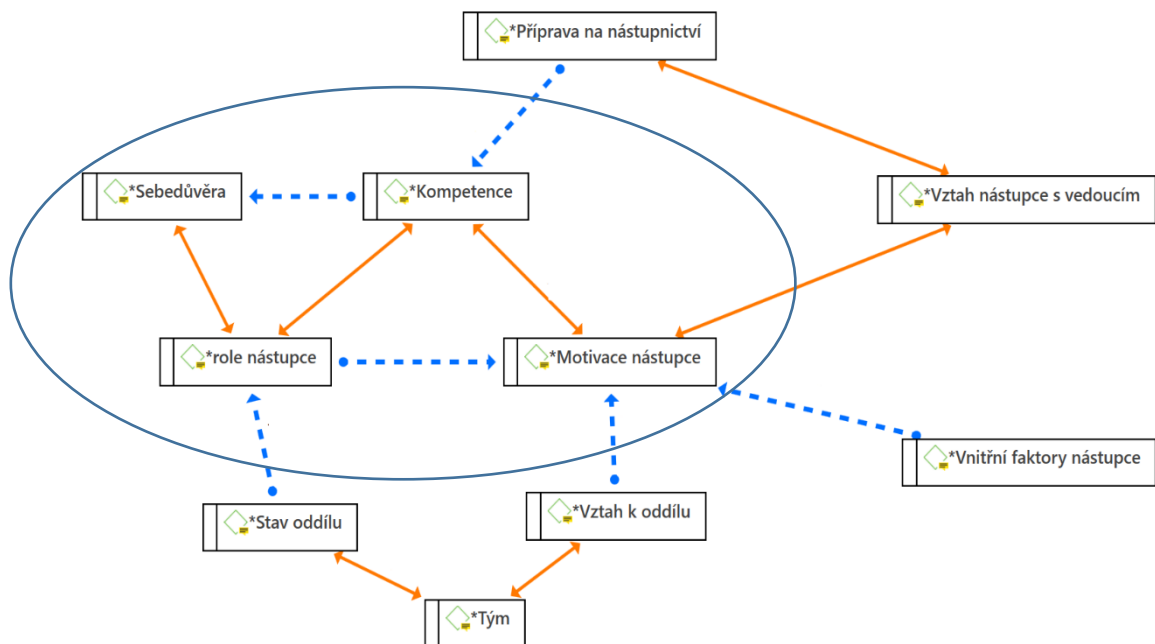


Schéma konceptů, které vzešlo z naší analýzy. Přerušovaná čára označuje jednostranný vztah, plná čára vztah oboustranný. Vztahy jsou více rozpracovány v případě ústředního konceptu dále.

7.1.3 Volba ústředního tématu a formulace teorie

V závěrečné fázi analýzy se výzkumník přestává zaměřovat na dílčí koncepty, ale volí si centrální koncept, který následně drží pohromadě výslednou teorii. Ústřední koncept rozpoznáváme zejména podle toho, že má nejvíce smysluplných propojení s ostatními koncepty a snadno jej nacházíme v datech, ať už přímo, tak jej nepřímo vidíme za daty. Přirozeně nám tak dává základ pro vytvoření výsledné teorie (Strauss & Corbin, 1999).

V našem případě byla jako ústřední koncept zvolena motivace nástupce. Jednak to je koncept nejvíce propojený s ostatními koncepty, také jej často vidíme za daty a také se jedná

o téma, které se jako nejvíce stěžejní objevilo u většiny respondentů. Na Obrázku č.4 schéma konceptů vidíme elipsou ohraničený hlavní koncept a koncepty, které se k němu nejvíce vztahují. K ústřednímu tématu tak byla vztažena výzkumná otázka, kterou po zúžení formulujeme následovně: **Jak se vyvíjí motivace k nástupnictví a jak může vedoucí její růst podpořit?** Na tuto výzkumnou otázku si odpovíme v následující kapitole.

7.2. Prezentace výsledků

Hlavní komplikací v procesu nástupnictví vedoucích skautských oddílů je vůbec nějakého nástupce v oddílu najít. Bez fungujícího nástupnictví oddíl nedokáže dlouhodobě fungovat. Jak zmiňuje Eliška:

„Ono totiž visela i ve vzduchu možnost, že se oddíl zruší. Protože já už ho nebudu vést líp a už ho dobře nevedu, takže buď bude někdo, kdo to převezme po mně nebo to nebude dělat nikdo. My jsme už i rozjžděli debaty, že bychom děti z oddílu převedli do jiného oddílu, a tak různě“

Podobnou zkušenost potvrzuje Pavel:

„Tak prvním problémem je vůbec mít nástupce nebo aspoň nějakého kandidáta, který by jím mohl být. ... co jsem tak různě slyšel, a i tomu sám věřím je, že nástupce by si měl vychovat přímo oddíl.“

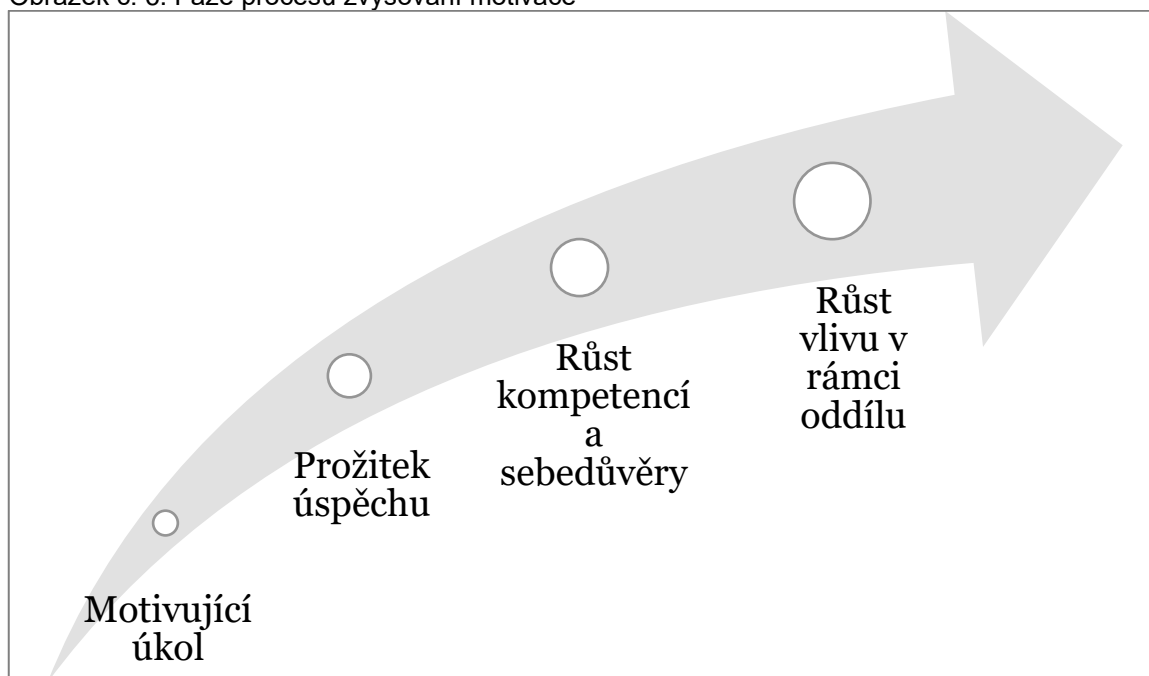
Ten navíc poukazuje na to, že nástupce by měl vzejít ze členů oddílu a oddíl (jeho vedoucí) by na tom měl cíleně pracovat. Cíleně pracovat na tom, aby nástupce pro jeho funkci připravil, z čehož se jako stěžejní ukazuje motivace nástupce. Těžko totiž můžeme v dobrovolnickém prostředí efektivně připravovat někoho, kdo o to nestojí. Tím bychom se zbytečně vystavovali riziku, že naše práce přijde ve zmar.

Když vedoucí začne přemýšlet, komu by oddíl mohl předat, jaksi intuitivně přemýšlí nad aktivními členy, kteří již dosáhli plnoletosti nebo je to brzy čeká a jsou u oddílu nějakým způsobem aktivní. Mohou fungovat v roli rádců družin či oddílového rádce, podílet se na organizování oddílových akcí, výprav nebo tábora. Robert níže ilustruje, jak vybíral možné nástupce:

„...přiměřený věk a kvalifikace, oba jsou dlouholetí členové oddílu, což je určitě výhoda a přišlo mi, že taky oba dva jsou aspoň trochu nadšení. Ale velkou roli tam hrál věk, další lidi tam jsou pak mladší.“

Reakce možného nástupce na případnou nabídku je pak ovlivněna zejména jeho motivací. U té se ukazuje, že je ovlivněna dlouhodobým působením vedoucího na možné nástupce. Níže se zaměříme na proces zvyšování motivace nástupce, který se skládá ze 4 fází. Pro názornost uvedeme *Obrázek č. 6: Fáze procesu zvyšování motivace*. Kde jsou jednotlivé fáze odděleny. V praxi se jednotlivé fáze mohou více překrývat. Dále si je jednotlivě popíšeme a na závěr se zaměříme na proces jako celek a jeho cyklický průběh.

Obrázek č. 6: Fáze procesu zvyšování motivace



První fází procesu je najít pro dotyčného **motivující a přiměřeně náročný úkol** či **projekt**, tedy takový, který oslovuje jeho nenaplněné potřeby nebo jej motivuje činnost samotná. Tento úkol by měl pro dotyčného znamenat **výzvu a příležitost k učení**, to nenastane, pokud se bude jednat o záležitost, kterou již jistě ovládá. Stejně tak nesmíme zvolit úkol příliš náročný. To by zvyšovalo riziko, že dotyčný úkol nezvládne. Čím více je úkol pro dotyčného náročný, tím více podpory a přípravy ze strany vedoucího bude potřebovat. Je důležité, aby úkol dával dotyčnému smysl a měl nějaký skutečný dopad, v našem případě třeba děti v oddílu, které se něco nového naučí.

Zvládnutí prvního kroku vyžaduje dobrou znalost dotyčného, a to na jednu stranu jeho dovedností a kompetencí, vedle toho také jeho přání a aspirací. Bez

toho budeme přiměřeně náročný a motivující úkol hledat velmi těžce. Neobejdeme se také bez personalistického paradigmatu, že je třeba úkol přizpůsobovat člověku, a ne se snažit změnit člověka podle úkolu. Možná je tedy lepší použít formulaci vytvořit vhodný úkol či projekt než jej hledat.

Někdy není nutné dotyčnému úkol vytvářet. Může se stát, že sám možný nástupce přijde s nápadem projektu, který by chtěl realizovat. V takovém případě je jistá jeho motivace. Na vedoucím zůstává posouzení náročnosti projektu a kompetencí dotyčného, a dle toho určit míru autonomie a podpory, případně projekt dotyčného nasměrovat. S přibývajícím zkušeností nástupce přibývá více projektů, se kterými přichází sám, a vyžaduje více autonomie. Nezkušenému je třeba úkoly převážně vytvářet.

Robert například považoval Tondu spíše za technický typ, který se k vedení dětí příliš nemá.

„Původně jsem si myslel, že Tondu spíš baví technické věci a ne tolik vedení dětí.“

Následně Tonda přišel s nápadem, že ve skautské klubovně upraví jednu místnost pro bouldering (horolezení ve vnitřních prostorách na umělých stěnách) a bouldrování zde následně učí i děti.

Druhá fáze nastává po realizování úkolu za předpokladu, že úkol byl aspoň z části úspěšně realizován a dotyčný zažije **pocit úspěchu** z dobře vykonané práce, která je ostatními ceněna, **má smysl a dopad**. Tento prožitek hraje podstatnou roli pro motivaci k další činnosti u oddílu, jelikož je něčím, co chceme zažívat znovu. Pokud mám tedy u oddílu možnost pouštět se do úkolů či projektů, které tento pocit přináší, nenecháme si tuto příležitost bez vážného důvodu uniknout. Výhodou skautského oddílu je jeho pestrá a značně variabilní činnost, nabízí tak příležitost pro realizaci širokého spektra nápadů. Díky skautskému poslání v ní jednotlivci mohou také nacházet hluboký smysl. Jak zmiňuje Jan:

„budu mít pocit, že čas, který jsem do něčeho investoval bude mít smysl. Což je pro mladé lidi, kteří řeší existencionální otázky, důležitý pocit.“

Jak si můžeme všimnout ve výpovědi Ludmily, vedle toho, že působení u oddílu jí dává smysl, vidí v tom i přínos i pro sebe.

„Co mě motivuje dál je, že to dává smysl a dává to strašně moc mně i dětem a přijala jsem to jako svůj životní úděl, i když to zní tak moc stylizovaně.“

Tím se dostáváme do třetí fáze, která představuje **rozvoj kompetencí a sebedůvěry**. Což plynule navazuje na úspěšné realizování nového úkolu či projektu, které vyžadovalo osvojení nových kompetencí (tedy kombinaci znalostí, dovedností a postojů). Někdy to může být vědomé osvojení, kdy například pro úspěšné dokončení úkolu či projektu potřebujeme získat nějakou novou dovednost. Většinou se však jedná o učení zkušeností,³ které probíhá na základě reflexe vlastního prožitku. Přemýšlíme nad tím, co příště můžeme udělat lépe, jak se poučit z vlastních chyb atd.

Tomu může významně přispět **zpětná vazba**, kterou získáme od svého okolí. Ať už z jejich bezprostředních reakcí na výsledky či průběh naší činnosti, tak z řízené zpětné vazby. Ta je ve skautských oddílech čím dál více využívána a jsou do ní zapojovány i děti, které hodnotí, jak se jim líbil realizovaný program. Pro nástupce je často stěžejní zpětná vazba od vedoucího. V případě, že se jedná o zpětnou vazbu na projekt, který dotyčný nerealizoval sám, ale s pomocí týmu, který vedl, můžeme najít několik společných prvků s hodnocením efektivity leadera, zmíněné v kapitole 1.1.1 Měření efektivity leadera. Pomocí zpětné vazby jsou hodnoceny výstupy projektu stejně tak jako proces. Zpětná vazba je poskytována z více stran (vedoucí jako nadřízený, tým jako následovníci) a rovněž může být dotyčný sám vyzván k sebehodnocení. Může se tak jednat o užitečný nástroj k rozvoji vůdčích dovedností.

„poprvé to byl můj projekt, sám jsem si to naplánoval a vymyslel (celovíkendový výlet oddílu), což teda bylo hodně náročné. To jsem zjistil, že stačí prolomit tu hranici, kdy to člověk jednou udělá a pak už je to v pohodě. Tam jsme se šli projít na dlouhou procházku s Romanem (vedoucím oddílu), když jsme to společně probírali, tehdy jsem si nějak uvědomil, že bych do toho (vedení oddílu) chtěl jít.“

Vojtěch tak například popisuje, jak jej zkušenost s realizací víkendového výletu pro oddíl a zpětná vazba od vedoucího vedly k uvědomění, že by oddíl chtěl vést. Rovněž zmiňuje, že je třeba „prolomit tu hranici, kdy to člověk jednou udělá a pak už je to v pohodě.“ Čímž se dostáváme k tématu obav a sebedůvěry, které je s kompetencemi úzce spojeno. Stěžejní zkušenost rovněž popisuje Vojtěch:

³ Zde jsme si pomohli jedním z prvků skautské výchovné metody, které učení se zkušeností představuje. Vychází z předpokladu, že jako lidé se nejlépe učíme na základě našich vlastních prožitků a zkušeností a jejich reflexe (Junák – český skaut, 2014).

„Poprvé, co jsme to dělali, to proběhlo bez nějakých větších problémů a řekli jsme si, že to bylo super. Což bylo tím, že jsem do toho víkendu dal hrozně moc, ale zase jsem si řekl, když zvládnou toto, tak potom ten oddíl už bude v pohodě a ono to tak vlastně i bylo. Takže to mi tak celkem dodalo sebedůvěru do toho vedení oddílu.“

Vojtěchova výpověď potvrzuje nabízející se vztah, že úspěšný výkon dodává sebedůvěru k posouvání se do vedoucí role v oddílu. Hraje velmi podstatnou roli ve zvyšování angažovanosti na úrovni oddílové rady. Jak dokládá zkušenost Zdislavy:

Já jsem si toho (úkolů z agendy oddílu) i brala čím dál tím víc, protože jsem měla pocit, že to zvládnou.

Růst sebedůvěry tak kopíruje rozvoj kompetencí, se kterým společně vychází ze zvládnání nových úkolů. A posouvá nástupce do další fáze, která se týká jeho vlivu. **Vliv nástupce na fungování oddílu roste** v návaznosti na rozvoj jeho kompetencí a sebedůvěry.

„můj hlas měl vyšší váhu než ostatních rádců. Že jsem do těch věcí víc viděla a měla jsem víc co říct, protože jsem na to už měla nějaký názor, takže nějak tak přirozeně ten vliv rostl.“

Na základě výpovědi Zdislavy můžeme odvodit, že rozvoj kompetencí je nezbytný pro to, aby měla na záležitosti svůj vlastní názor, uvědomovala si souvislosti a dokázala posoudit, která z variant je lepší. Sebedůvěra je pak nezbytná k tomu, aby tento svůj názor dokázala prosazovat. Postupně se tak rozšiřují pravomoci možného nástupce, kdy nejprve získává autonomii nad svou činností v oddílu a následně uplatňuje svůj vliv na činnost ostatních a oddílu jako celku. Nerealizuje sám své nápady, ale jeho nápady jsou později realizovány celým oddílem. To je pro nástupce velkým zdrojem motivace do dalších projektů. To například dokládá Ludmila:

„...jsem byla do toho hodně nadšená, že si to můžu dělat podle sebe.“

Ve chvíli, kdy nástupce prolomí určitou hranici vlivu, může se dostávat do konfliktu s vedoucím oddílu. Konflikt může reflektovat **vynoření nového leadera**, tedy leadership emergence. Jelikož je nástupce pro svůj získaný vliv a status ve skupině ostatními považován za leadera, role formálně ustanoveného vedoucího tak slábne. V tomto okamžiku je velmi důležitý postoj vedoucího. Pro usnadnění nástupnictví hraje stěžejní roli

důvěra vedoucího v nástupce, že funkci dokáže zodpovědně vykonávat, která spíše než ke konfliktu vede k postupnému předávání pravomocí. Na straně vedoucího mnohdy zároveň dochází ke snížení času a energie, kterou oddílu věnuje, kvůli změně osobních priorit například budování kariéry, stěhování či zakládání rodiny. Jestliže to přijde ve vhodném načasování, může to být ideální pro změnu vedení oddílu, která může nejdříve být pouze neoficiální. Tedy formálně zůstává vedoucí ve své funkci, ale nástupce vykonává většinu agendy samostatně či po konzultaci s ním. Tuto zkušenost má například Eliška:

„oddíl jsem vedla dva roky a po té době už jsme se se Zuzkou domluvily, že já budu v podstatě jen papírový vůdce a ona bude v podstatě vést chod toho oddílu, protože jsem se vdala a bydlela už v jiném městě.“

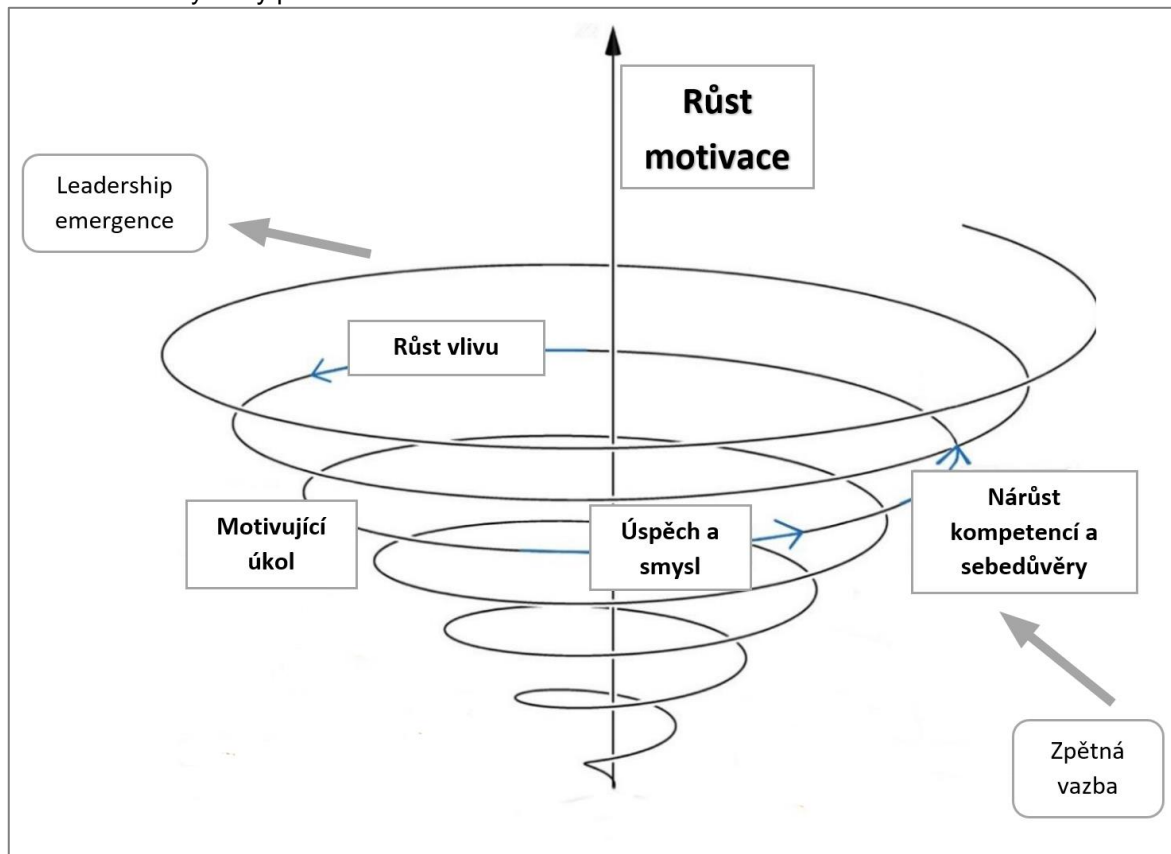
Zde je důležitý postoj vedoucího, který zažívá, že někdo z jeho týmu rozšiřuje svoji sféru vlivu v oddílu a ovlivňuje směřování týmu, tedy přebírá část agendy leadera. Pokud vedoucí nástupci důvěřuje a nechá jej prakticky oddíl vést bez větších zásahů, může to pro nástupce být vhodná příležitost vyzkoušet si všechny činnosti u vedení oddílu, než to formálně převezme na sebe. Michaela využila situace, kdy byla studijně v zahraničí, aby si její nástupkyně mohla vedení sama vyzkoušet a ona si tak ověřila předpoklady nástupkyně.

„v tu dobu jsem byla na studijním pobytu v zahraničí, takže to už byla taková fáze, kdy jsem si říkala, budu pryč a ona si to povede a potom se vrátím a uvidím, jestli bude potřeba něco dávat do pořádku nebo nebude, jestli bude potřeba jí dávat nějaké rady. S tím že samozřejmě měla podporu na dálku, když bylo potřeba“ (Michaela).

Případně může vedoucí s nástupcem fungovat v úzké spolupráci, kdy spolu řeší všechny záležitosti. Nástupce pak často zastává roli zástupce vedoucího oddílu. Zde je pak důležitá otevřená komunikace a schopnost dohodnout se na směřování oddílu. Vedoucí by měl odhadnout míru, kde už má nechat prostor pro svého nástupce.

Obrázek č. 7: Cyklický průběh růstu motivace znázorňuje cyklickou povahu procesu, tedy že po proběhnutí všech fází začíná znovu novým úkolem či projektem. Ten však vychází ze startovací pozice, na kterou se nástupce dostal, tedy odráží získané kompetence, sebedůvěru a vliv, které se projeví na výběru nového úkolu či projektu.

Obrázek č. 7: Cyklický průběh růstu motivace k vedení oddílu



V určité fázi se nástupce vynoří jako leader, mluvíme o leadership emergence. Tedy aspoň část týmu jej začne považovat za leadera. Tento bod označuje ideální čas pro dohodu o nástupnictví mezi vedoucím a nástupcem. Nástupce je v této situaci motivovaný a odhodlaný i díky svěřené důvěře členů týmu. Pro následný úspěch ve funkci se toho může ještě dost naučit od vedoucího

Cyklické posilování motivace, sebedůvěry a vlivu může vyústit do stavu opravdu silné motivace, kdy se vedení oddílu stane pro dotyčného životní prioritou číslo jedna na úkor jeho osobního či profesního života. Činnost jej opravdu pohltí, věnuje jí spoustu své pozornosti a očekává to i od svého týmu. Na toto riziko upozorňuje Vojtěch:

„nemám žádný strop, nikoho nad sebou. To byla taková velká změna, ale zároveň jsem měl hodně velké očekávání od ostatních lidí okolo mě a nároky na ně, dostal jsem v tom párkrát i řekl bych takovou facku, že to tak jako není. Být nad věcí a nemít to úplně jako top prioritu svého života, že lidé v tom skautingu to většinou taky nemají jako top svého života a ty to musíš pochopit. To je taková poučka pro všechny.“

Takový stav je zjevně dlouhodobě neudržitelný, navíc ale zvyšuje riziko vzniku syndromu vyhoření, který má negativní dopady jak na vedoucího, tak na celý oddíl. Je tedy vhodné, aby na něj vedoucí svého nástupce upozornil.

7.2.1 Faktory snižující motivaci nástupce

Níže se zaměříme na 3 faktory, které negativně ovlivňují motivaci nástupce a díky jejich značnému dopadu je zmiňujeme samostatně zde. Vedoucí má na tyto faktory dlouhodobě vliv a může se je pokusit odstranit.

1. Chybějící podpora týmu, nebo chybějící tým. Obava z hodnocení týmem nebo střediskovou radou.

„Chyběla podpora od toho bývalého týmu. Nechtěli, aby se oddíl změnil tímto způsobem. Zůstali u toho oddílu jako nějací pasivní posluchači a trochu od nich i přicházely klacky pod nohy a hodnocení toho, co jak dělám či nedělám.“ vyjmenovává Kateřina.

2. Krátký čas na přípravu, časový nátlak pro převzetí.

„No tak, u nás to začalo asi tak před měsícem. Náš dlouholetý oddílový vedoucí si zavolal mě a ještě jednoho kamaráda, který připadal v úvahu a oznámil nám že z různých důvodů, nejhlavnějším teda, že se mu do dvou měsíců narodí potomek a že by oddíl rád někomu předal. Dal nám čas na rozmyšlenou, abychom si ujasnili nějaké věci a tak, a domluvili jsme se na další schůzce asi za 14 dní a tam to probereme, kdo se toho teda ujme“ odkrývá Jan.

3. Obava z toho, že nebude moci najít nástupce, až bude chtít oddíl předat a bude jej tak muset vést déle, než by chtěl.
 - a. Vychází zejména z toho, že předcházející vedoucí oddíl vedl dlouho (výrazně více než 5 let) a že v oddílu nejsou lidé, kteří by mohli být další potencionální nástupci.

7.2.2 Doporučení pro vedoucí při práci s nástupcem

1. Ujasnit si, jak dlouho chce a může oddíl vést, ideálně aspoň 5 let⁴. Počítat s tím, že příprava nástupce je časově náročná a měl by s ní začít ve chvíli, kdy oddíl ještě nechce předávat.
2. Dávat všem členům týmu příležitost posouvat se u oddílu prostřednictvím nových úkolů či projektů, zvyšovat jejich autonomii. Člen s nejlepšími předpoklady se může sám vyprofilovat jako nástupce, ale není vhodné spoléhat pouze na jednoho člověka.
3. S potenciálním nástupcem (ideálně dvěma) fungovat v úzké spolupráci a nechávat jej nahlížet do všeho, co jako vedoucí dělá. Vysvětlovat své kroky. Vhodné je nechat nástupce jmenovat jako zástupce vedoucího oddílu. Tím se zároveň na změnu vedení postupně připravuje i tým.
4. Umět uvolnit nástupci místo ve chvíli, kdy se on cítí na převzetí oddílu. Dokázat odejít a novému vedoucímu být ochoten pomoci, ale smířit se s tím, že má vlastní představy o tom, jak oddíl vést.

7.2.3 Doporučení pro vzdělávací kurzy a organizaci

1. Více se tématu personalistiky a nástupnictví věnovat na vůdcovských kurzech. Vytvořit příležitosti pro sdílení zkušeností na dalších akcích.

„Oblast, která se tímto zabývá je personalistika, takže by měla být ještě rozšířenější na vzdělávacích kurzech, než je teď. Pořád v ní nějak pokulháváme“ (Pavel).

2. Zvyšovat dostupnost vzdělávacích kurzů. Jednak navyšováním jejich kapacity a také nabízením kurzů v různých termínech a formátech.
3. Preventivně působit proti riziku syndromu vyhoření, edukovat. Zvyšovat a zviditelňovat nabídku externího mentoringu a koučinku. Vytvářet prostor pro sdílení a podporu, kde mohou vedoucí oddílů sdílet svoje problémy. Povzbuzovat vedoucí, k pěstování dalších volnočasových aktivit vedle skautingu.

⁴ Vedení oddílu kratší dobu vede k tomu, že vedoucí se to ještě ani pořádně nenaučí a oddíl předává. Což vzhledem k absenci zkušeností a kontinuity vede spíše ke snižování kvality oddílu. Výjimkou mohou být oddíly, kde je role vedoucího slabší a oddíl má silný a fungující tým.

„kvůli té únavě a ztrátě motivace nemám chuť to dělat, a vím, že se k tomu nedokážu přinutit, a vím, že to dělám blbě, a líp už to dělat nebudu, a jestli by nebylo lepší, když by to dělal někdo jiný, kdo to bude dělat líp, nebo aby se ten oddíl prostě zrušil“ popisuje Eliška svoje trápení s oddílem.

4. Na úrovni skautského střediska nabízet podporu vedoucím oddílů, sledovat situaci v oddílech a otevírat téma nástupnictví, aby s ním oddíloví vedoucí pracovali průběžně. Na úrovni organizace umožňovat sdílení zkušeností.

7.3. Metody zvyšování validity

V rámci zvyšování validity výzkumu byli pomocí metody teoretického vzorkování do výzkumného souboru zahrnuti jak vedoucí předávající oddíl, tak vedoucí, kteří jej zatím jen přebírali, a také respondenti, kteří se na přebírání oddílu teprve připravují. Vedle toho byl do výzkumného souboru zařazen také jeden vedoucí střediska.

Pro validizaci samotnými participanty jsem některým z nich představil vznikající teorii, aby posoudili, v čem vznikající teorie odpovídá jejich zkušenosti a kde je naopak jejich zkušenost jiná. Teorie byla participanty potvrzena. Teorii jsem také prezentoval dalším členům organizace a z jejich pohledu a zkušeností byla rovněž potvrzena.

8 DISKUZE

Cílem výzkumu bylo teoreticky uchopit proces růstu motivace k převzetí vedení skautského oddílu. Na základě rozhovorů s respondenty vznikla teorie cyklického růstu motivace. Ta probíhá ve čtyřech částech, začíná vhodným úkolem či projektem, pokračuje úspěšným výkonem a růstem kompetencí a sebedůvěry, končí rozšířením vlivu a vrací se k novému úkolu či projektu.

Tyto výsledky korespondují s výzkumy realizovanými v pracovním prostředí. Latham a Pinder (2005) našli pozitivní korelaci mezi vnímáním vlastní kompetentnosti a pracovní motivací. Průběh procesu růstu motivace nastiňuje podobnost s výzkumy teorie stanovování cílů (goal-setting theory). Ta staví na předpokladech, že konkrétně stanovený cíl vede k větším výkonům, než cíl žádný či nekonkrétní. Výkon stejně tak roste s náročností dosažení cíle. (Locke & Latham, 2002). To v našem výzkumu potvrzuje důležitost úkolů a projektů, které jsou jedinci svěřeny. Stejně tak podporu ke stanovování náročnějších cílů v podobě projektů, které přesahují aktuální dovednosti jedince.

Zkoumání efektivity leadera není příliš vědomě bráno v potaz vedoucím při výběru svého nástupce. Objevuje se spontánně během přípravy nástupce, ať už ze strany vedoucího či týmu. Úspěšnost v dílčí vůdčí roli představuje úspěšně zvládnutý úkol, který vede k posilování sebedůvěry, vlivu a motivace k vedení oddílu. Na tomto místě je také vhodné upozornit, že většina úkolů či projektů ve skautingu vyžaduje od zodpovědné osoby jistou míru leadershipu. Jestliže zrovna nezodpovídá za menší tým, zodpovídá za děti, které také vyžadují vedení, byť specifické. To se objevuje ve skautských družinách a podporuje tezi, že z dobrého rádce družiny bude také dobrý vedoucí. A pokud toto dáme do souvislosti s tím, že úspěšné výkony vytvářejí a posilují motivaci k vedení oddílu, probíhá přirozený výběr a příprava nástupce už zde.

Rozšiřování pravomocí, které u úspěšného rádce může zahájit vedoucí nebo vzejde samo z iniciativy rádce, má obdobné charakteristiky s tzv. obohacením práce (job enrichment). Job enrichment představuje zvyšování odpovědnosti a míry zajímavosti pracovní činnosti s cílem zvýšit motivaci a pracovní spokojenost zaměstnance (Conte & Landy, 2018). Job enrichment vychází z předpokladu, že práce uspokojující vyšší potřeby jako láska, uznání a sebeaktualizace může jedince motivovat nezávisle na penězích. Ve

skautském dobrovolnickém prostředí jsou takové zdroje motivace prakticky nezbytné vzhledem k povaze poslání a dobročinným projektům. Na druhou stranu není obtížné najít způsoby, jak činnost následovníků obohacovat. Vedoucímu se tak nabízí skvělá příležitost nabízet činnosti uspokojující vyšší potřeby, a tak zvyšovat motivaci svého týmu.

Svoji roli zde může sehrát styl leadershipu. Job enrichment se bude snadněji realizovat leaderovi, který uplatňuje transformační nebo servant leadership. Transformačnímu leadershipu jsme se okrajově věnovali v teoretické části. Jeho podstatou je vytváření klimatu důvěry, vysvětlování účelu a smyslu úkolů. Zahrnuje čtyři typy chování leadera: idealizovaný vliv (charisma), inspirující motivaci, intelektuální stimulaci a individuální přístup. Je chápán jako proces, který mění, tedy transformuje jak následovníky, tak leadera. (Bass et al., 2009).

Servant leadership se dostal do zájmu výzkumníků v posledních desetiletích, ačkoliv za příklad servant leadera bývá například využívána biblická postava Ježíše Krista, čímž autoři odkazují na dlouhou praxi tohoto stylu. Servant leadership představuje na druhé orientovaný přístup k leadershipu, který se projevuje zaměřením na individuální potřeby a zájmy následovníků a přeorientovává jejich zájem o sebe na zájem o ostatní v rámci organizace a širší komunity (Eva et al., 2019). Servant leadership má pomáhat následovníkům vyrůst v nejlepší verzi sebe sama. Zaměření leadera na rozvoj a well-being následovníků se zvyšuje jejich efektivita a angažovanost. Servant leaderi se považují za služebníky organizace, kteří zajišťují růst zdrojů či čehokoliv, co jim bylo svěřeno. Neobětují lidi pro zvýšení zisku, ani neignorují očekávání výkonu, ale zaměřují se na dlouhodobý a udržitelný výkon (Eva et al., 2019).

Výzkumníci srovnávající transformační a servant leadership v dobrovolnické organizaci, poukazují na to, že servant leadership se ukazuje jako lepší prediktor pro angažovanost a spokojenost členů a jejich chuť zůstat mezi dobrovolníky. Vztah mezi servant leadershipem a angažovaností, spokojeností členů a jejich zájmem zůstat byl zprostředkován členem vnímanou mírou zmocnění (empowerment) k výkonu úkolu (Schneider & George, 2011). Servant leadership patrně ve skautských oddílech může být velmi efektivní, zaměření na rozvoj jednotlivců a zmocňování k samostatným úkolům se ukázal jako stěžejní i v našem výzkumu. Může být tedy přínosné vedoucí oddílů o servant leadershipu edukovat během kvalifikačních kurzů.

Kompetence vedoucího k leadershipu a jeho efektivita se jeví jako možné prediktory toho, zda bude schopen vychovat si za sebe nástupce nebo naopak to, zda má vedoucí nástupce, můžeme vidět jako jeden z velmi opožděných projevů efektivity leadera. Jestliže vedoucí nedokáže udržet pohromadě tým, těžko bude mít z koho vychovávat nástupce. Jestliže nedokáže následovníky oslovit svou vizí a vytvářet jim podmínky k růstu, který by je motivoval k další činnosti, nástupce patrně mít nebude.

Další výzkumy by se mohly zaměřit na kvantitativní výzkum motivace dobrovolníků k vedení, zda existuje vztah mezi kompetentností, sebedůvěrou a vlivem s motivací k vedení, také na vztah efektivity vedoucího s dostupností nástupce. Tedy zda vedoucí, který je dle ukazatelů efektivity leadershipu více efektivní, bude spíše schopný zajistit si nástupce. Rovněž se nabízí pozitivní vztah transformačního či servant leadershipu vedoucího oddílu se schopností zajistit si nástupce, tedy že vedoucí s více transformačním leadershipem si dokáže snadněji vychovat nástupce.

Prezentované výsledky je nezbytné brát v potaz s dále zmíněnými limity výzkumu. Výzkumný soubor tvoří 10 respondentů, kteří nemohou zachytit veškerou variabilitu zkoumané populace a nestačí pro úplnou saturaci dat. Respondenti jsou aktivní aktéři procesu, bylo by vhodné přidat rozhovory s členy týmu, kteří fungují spíše jako pozorovatelé, aby se zredukovalo zkreslení, které do toho mohou oni vnášet tím, jak situaci vnímají. Do hodnocení situací zpětně se může promítnout self-consistency bias (Safer et al., 2002). Ten popisuje situaci, kdy máme tendenci myslet si, že jsme konzistentní ve svých postojích a názorech, a přisuzovat ty současné i svému minulému já. Dalším zdrojem zkreslení mohou být očekávání na straně výzkumníka, která se nepodařilo reflektovat a vstupovala ze strany výzkumníka do analýzy jako prekoncepce.

Situace ve skautských oddílech byla v době výzkumu zhoršena dopady pandemie COVID-19. Kontaktní činnost v oddílech byla dlouhodobě omezena kvůli protipandemickým opatřením. Některé oddíly fungovaly online, jiné činnost přerušily. To zcela jistě mělo vliv na to, jak vedoucí vnímají stav ve svém oddílu. Často to vedlo k větší frustraci, oslabení mezilidských vztahů mezi členy a zvýšení nároků na vedoucího a jeho tým. To mohlo upřednostnit více pesimistické vidění situace mezi respondenty, ačkoliv ve skutečnosti je situace více optimistická.

Vzhledem k velikosti výzkumného souboru a typu výzkumu je třeba na výsledky nahlížet tak, že nabízejí možné vysvětlení a implikace pro praxi.

9 ZÁVĚR

Výsledky výzkumu nástupnictví přinesly zjištění, že nejčastějším problémem je neexistence nástupce, který by oddíl chtěl převzít. Zaměřil jsem se proto na vývoj motivace k vedení oddílu.

Pomocí postupů metody zakotvené teorie (GTM) vznikla teorie cyklického růstu motivace. Ta probíhá ve čtyřech částech, začíná motivujícím úkolem či projektem, který dává příležitost k učení, pokračuje úspěšným výkonem a nárůstem sebedůvěry a kompetencí, kde může výrazně pomoci zpětná vazba z různých směrů. Následuje fáze růstu vlivu, která vytváří podmínky k odstartování dalšího projektu. Růst vlivu je spojen v postupu v rámci sociální, případně i formální hierarchie oddílu. Tento proces probíhá v cyklech a postupně zvyšuje motivaci k nástupnictví.

Věnovali jsme se také faktorům, které představují největší ohrožení motivace nástupce a mohou být dlouhodobou prací vedoucího odstraněny nebo jim lze předejít. Těmi jsou zejména obavy z kritického hodnocení a absence spolupracovníků, krátký čas na přípravu a obavy z toho, že nebude možné najít v dohledné době dalšího nástupce.

Prostor byl také věnován doporučením pro vedoucí k práci s nástupcem, vedoucí by měl předávání plánovat dlouhodobě, dávat motivující úkoly všem členům týmu a zvyšovat jejich autonomie. S vyprofilovaným nástupcem následně fungovat v úzké spolupráci a připravovat jej tak na převzetí funkce a dobu předání přizpůsobit nástupci.

Vzdělávací kurzy a organizace by se měly zaměřit na kvalitnější přípravu vedoucích v oblasti personalistiky, zvyšování dostupnosti kurzů, prevenci syndromu vyhoření a otvírat téma nástupnictví, aby s ním vedoucí pracovali průběžně.

10 SOUHRN

Bakalářská práce se věnuje nástupnictví vedoucích oddílů v organizaci Junák – český skaut, z. s., která je se svými 68 tisíci členy největší organizací pro děti a mládež v České republice (Junák – český skaut, 2021b). Teoretická část práce nejdříve pojednává o tématu leadershipu. Definuje jej jako proces ovlivňování druhých směrem k dosažení společných cílů, který předpokládá existenci následovníků, kterými jsou cíle přijaty. Individuální usilování jednotlivců je leadershipem usnadňováno a zefektivňováno. Leader má široké možnosti, jak tento proces může realizovat.

Efektivita leadera zkoumá jeho účinnost. Nelze ji měřit přímo, pouze pomocí kritérií. Ty mohou být objektivně měřitelná v podobě výkonu skupiny. Zde však působí zkreslení nežádoucí proměnné v podobě schopností členů skupiny atd. Tyto zkreslení dokážou eliminovat subjektivní kritéria například v podobě ukazatele vnímané efektivity leadera, kdy je efektivita leadera hodnocena následovníky, kolegy, nadřízenými a externím posuzovatelem. Zde jsou zdrojem zkreslení sociální fenomény, které vstupují do hodnocení člověka jinými lidmi. Pro hodnocení efektivity je tak vhodné kombinovat více ukazatelů a brát v potaz také časový horizont.

Následuje vhled do faktorů, které ovlivňují efektivitu leadera. Ty jsou jak vnitřní na straně leadera, v podobě jeho kompetencí a osobnosti, tak vnější v podobě skupiny, organizace a kontextu. Z hlediska osobnosti existuje dle zjištění Procházky (2018) vztah mezi rysy svědomitosti a vstřícnosti a efektivitou leadera. Hogan a Kaiser (2005) zdůrazňují důležitost intrapersonálních a interpersonálních kompetencí, které jsou obtížněji trénovatelné, než kompetence z oblasti leadershipu. Představují tak jakýsi předpoklad osobní zralosti leadera.

Dále byl prostor věnován organizaci Junák – český skaut, z. s. a jejímu poslání podporovat všestranný rozvoj osobnosti mladých lidí, tak aby dokázali vytvářet lepší svět. Stručně je zmíněna historie a vývoj organizace. Následuje kapitola věnující se organizační struktuře a seznamuje čtenáře s pojmy skautské středisko a skautský oddíl. Uvádí také, kdo v organizaci stojí nad vedoucím oddílem, kdo jsou jeho kolegové a jaké role zastávají jeho následovníci. Dále popisuje činnost skautského oddílu, za kterou vedoucí oddílu zodpovídá.

Stručně je také pojednáno o tématu dobrovolnictví. Vedoucí oddílů i členové jejich týmů jsou totiž dobrovolníci. Což přináší svá specifika a na vedoucího klade specifické nároky.

Závěr teoretické části je pak věnován leadershipu v organizaci a vzdělávacímu systému, který musí vedoucí absolvovat. Vzdělávací systém je založen na skautském kompetenčním modelu a profilu příslušném pro dané pozice, z nichž jednou je pozice vedoucího oddílu. Nástupnictví na této pozici se týká největšího počtu členů a text věnovaný této problematice nás plynule posouvá do praktické části.

Výzkumný problém byl zvolen na základě vlastní zkušenosti autora, a to proces nástupnictví vedoucích skautských oddílů. Cílem výzkumu bylo teoreticky uchopit a analyzovat proces nástupnictví, popsat příklady dobré praxe a navrhnout doporučení pro úspěšný průběh. K volbě takových cílů vedla snaha o v praxi využitelné výsledky. Takové výzkumné cíle vedly k volbě kvalitativního přístupu, konkrétně kombinace metody zakotvené teorie (GTM) a případové studie. Metoda zakotvené teorie vedla k cyklické povaze výzkumu, prolínání tvorby dat a jejich analýzy, a postupnému zužování výzkumné otázky k ústřednímu tématu. Tím se stala motivace k nástupnictví a výzkumná otázka byla formulována následovně: Jak se vyvíjí motivace nástupce a jak může vedoucí oddílu její růst podporovat? Pro tvorbu dat bylo zvolené polostrukturované interview, které svojí charakteristikou nejlépe odpovídalo potřebám výzkumu. Po rozhovoru proběhla jeho transkripce z nahrávky a její analýza.

Zkoumanou populaci představují vedoucí skautských oddílů, jejich předchůdci a také jejich nástupci. Organizace eviduje 2023 oddílů (Junák – český skaut, 2021b). První respondenti byli do výzkumného souboru voleni na základě definice zkoumaného případu, další pomocí metody teoretického vzorkování. Tedy tak, aby zaplňovali prázdná místa ve vznikající teorii na základě konceptů a jejich dimenzí vzešlých z průběžné analýzy. Výzkumný soubor celkem tvoří 10 respondentů. Sběr dat byl ukončen ve chvíli dosažení teoretické saturace. Výzkum se řídil platnými etickými standardy, respondentům i organizaci byly poskytnuty informace pro kvalifikovaný informovaný souhlas, který byl ve všech případech udělen.

Analýza dat probíhala dle metody zakotvené teorie v rozhraní Atlas.ti 9 spadajícího mezi CAQDAS (Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software). Prvním krokem analýzy bylo otevřené kódování neboli tvorba konceptů, kdy vznikají abstraktní pojmy induktivně zakotvené v datech. Další fází bylo teoretické kódování, během kterého se

pozornost zaměřuje na hledání vztahů mezi koncepty. Finální část analýzy představuje selektivní kódování neboli volbu ústředního tématu a formulaci výsledné teorie.

Ústředním tématem se stal růst motivace k nástupnictví. Analýzou dat vznikla teorie cyklického růstu motivace. Ta probíhá ve čtyřech částech, začíná motivujícím úkolem či projektem, pokračuje prožitkem úspěchu a růstem kompetencí a sebedůvěry, končí rozšířením vlivu a vrací se k novému úkolu či projektu.

Motivující úkol vytváří vedoucí na míru pro každého člena týmu, tak aby to pro dotyčného byla příležitost k učení. To vyžaduje znalost schopností dotyčného, stejně jako jeho zájmů a aspirací. Vedoucí by následně měl poskytovat takovou míru podpory a autonomie, aby úkol či projekt skončil úspěšně a přinesl dotyčnému prožitek úspěchu a pocit, že jeho činnost má smysl a dopad. Úspěšný výkon doprovází rozvoj kompetencí a sebedůvěry k vedení oddílu, zejména rozvoji kompetencí výrazně přispívá zpětná vazba od vedoucího i dalších členů týmu. Sebedůvěra a kompetence přirozeně zvětšují vliv na fungování oddílu. Nově získaný vliv motivuje k dalším úkolům a náročnějším projektům a startuje tak další cyklus růstu motivace k nástupnictví. Posilování vlivu může vést k vynoření nového leadera, tedy nového člověka, který se stane tahounem týmu, tedy nástupce. To nabízí optimální okamžik pro domluvu na předání oddílu nástupci. Jinak se zvyšuje riziko konfliktu.

Cyklické posilování motivace může nástupce do vedení oddílu silně nadchnout, čímž příliš zvyšuje riziko vzniku syndromu vyhoření. Zvláště pokud se vedení oddílu stane hlavní prioritou na úkor jeho osobního života. Věnovali jsme se také faktorům, které představují největší ohrožení motivace nástupce a mohou být dlouhodobou prací vedoucího odstraněny nebo jim lze předejít. Prostor byl také věnován doporučením pro vedoucí k práci s nástupcem a doporučením pro organizaci.

V rámci diskuse byly výsledky výzkumu vztaženy k job enrichmentu, tedy zvyšováním odpovědnosti a autonomie zaměstnance s cílem zvýšit jeho pracovní motivaci a pracovní spokojenost. Optimálními styly leadershipu ve skautském oddílu se jeví transformační leadership a servant leadership. Podstatou transformačního leadershipu je vytváření klimatu důvěry, vysvětlování účelu a smyslu úkolů. Je chápán jako proces, který mění, tedy transformuje jak následovníky, tak leadera. Servant leadership představuje na druhé orientovaný přístup k leadershipu, který se projevuje zaměřením na individuálních potřeby a zájmy následovníků a přeorientovává jejich zájem o sebe na zájem o ostatní

v rámci organizace a širší komunity (Eva et al., 2019). Servant leadership má pomáhat následovníkům vyrůst v nejlepší verzi sebe sama. Zaměření leadera na rozvoj a well-being následovníků se zvyšuje jejich efektivita a angažovanost. Výzkumy srovnávající servant a transformační leadership v dobrovolnickém prostředí poukazují, že servant leadership se jeví jako lepší prediktor pro angažovanost, spokojenost a chuť členů týmu dál dobrovolnicky působit.

LITERATURA

1. *APA Dictionary of Psychology*. (b.r.). APA Dictionary of Psychology. Získáno 16. února 2021, z <https://dictionary.apa.org/self-monitoring>
2. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
3. Bass, B. M., Bass, R., & Bass, R. R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
4. Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada.
5. Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443–455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>
6. Conte, J. M., & Landy, F. J. (2018). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (Sixth Edition). Wiley.
7. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
8. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
9. Foti, R. J., & Hauenstein, N. M. A. (2007). Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness. *The Journal of Applied Psychology*, 92(2), 347–355. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.347>

10. Friese, S. (2017). CAQDAS and Grounded Theory Analysis. *MMG Working Paper series, 16*.
11. Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (Ed.). (2004). *Encyclopedia of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
12. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
13. Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
14. Hlavinka, F., & Procházka, J. (2020). *Kompetence ve skautském vzdělávání (Junák – český skaut, Tiskové a distribuční centrum, z. s.)*.
15. Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist, 49*(6), 493–504. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493>
16. Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology, 9*(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
17. Hogan, R., & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. *Academy of Management Learning & Education, 2*(1), 74–84. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2003.9324043>
18. Holobrádek, J. (2018, březen 1). Jak předat oddíl. *Časopis Skauting*. <https://casopis.skauting.cz/jak-predat-oddil-1926>
19. Hoyt, C., Murphy, S., Johnson, S., & Watson, C. (2003). Group Leadership: Efficacy and Effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 7*, 259–274. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.4.259>

20. Hřebíčková, M., Urbánek, T., Čermák, I., Szarota, P., Ficková, E., & Orlická, L. (2002). THE NEO FIVE-FACTOR INVENTORY IN CZECH, POLISH, AND SLOVAK CONTEXTS. In *The Five-Factor Model of Personality Across Cultures*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0763-5>
21. Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd edition). London: Sage.
22. Jarošová, E., Pauknerová, D., & Lorencová, H. (2016). *Nové trendy v leadershipu* (1.). Praha: Albatros Media a.s.
23. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
24. Junák. (2019). *Organizační řád*.
25. Junák – český skaut. (2014). *Junák – český skaut, z.s. Stanovy spolku schválené XIV. Valným sněmem Junáka v Litomyšli dne 29. 3. 2014*. Junák – český skaut, z.s. <https://www.skaut.cz/wp-content/uploads/2018/05/stanovy-junaka.pdf>
26. Junák – český skaut. (2016a). *Strategie 2022 Inspirovat skautingem*. https://drive.google.com/file/u/1/d/0BzxE9wg5u4knZ0Nac3dMQ3NuZDQ/view?usp=sharing&usp=embed_facebook
27. Junák – český skaut. (2016b). *Výroční zpráva 2015*. Junák – český skaut, z.s., Tiskové a distribuční centrum.
28. Junák – český skaut. (2021a). *Řád pro vzdělávání činovnic a činovníků*.
29. Junák – český skaut. (2021b). *Výroční zpráva 2020*. Junák – český skaut, Tiskové a distribuční centrum, z.s. <https://krizovatka.skaut.cz/stredisko/propagace/propagacni-materialy/vyrocní-zpravy/1002-vyrocní-zpravy>

30. Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, *63*(2), 96–110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
31. Kupka, O. (2005). *Družinový systém ve skautských oddílech*. Junák – svaz skautů a skautek ČR.
32. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, *56*(1), 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
33. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57*(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
34. Lord, R. G., de Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 402–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402>
35. Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *Undefined*.
[/paper/Leadership-in-complex-organizations-Marion-Uhl-Bien/42ae8d90248c9723280f7f365f8be2c2237917a9](#)
36. Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Grada.
37. Neubert, M. J., & Taggar, S. (2004). Pathways to informal leadership: The moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence. *The Leadership Quarterly*, *15*(2), 175–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.006>

38. Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. American Psychological Association ; Oxford University Press.
39. Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.
40. Prochazka, J., Vaculik, M., Smutny, P., & Jezek, S. (2018). Leader traits, transformational leadership and leader effectiveness: A mediation study from the Czech Republic. *Journal of East European Management Studies*, 23(3), 474–501. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2018-3-474>
41. Řiháček, T., Čermák, I., & Hytych, R. (2013). *Kvalitativní analýza textů: Čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita.
42. Safer, M. A., Levine, L. J., & Drapalski, A. L. (2002). Distortion in Memory for Emotions: The Contributions of Personality and Post-Event Knowledge. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(11), 1495–1507. <https://doi.org/10.1177/014616702237577>
43. Seiler, S., & Pfister, A. C. (2009). “Why did I do this?”: Understanding leadership behavior through a dynamic five-factor model of leadership. *Journal of Leadership Studies*, 3(3), 41–52. <https://doi.org/10.1002/jls.20122>
44. Schneider, S. K., & George, W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 60–77. <https://doi.org/10.1108/01437731111099283>
45. Strauss, A. L., & Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Sdružení Podané ruce ; Albert.
46. Šantora, R., & Nosek, V. (Ed.). (2012). *Skautské století: Dobrodružný příběh 100 let českého skautingu* (1. vyd). Praha: Mladá fronta-Junák.

47. Šimbera, J., Bělohradský, A., Hlavinka, F., & Peroutka, M. (2022). *Kapacity skautského vzdělávání—Datová analýza a projekce*. Junák – český skaut, z. s.
48. Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing.
49. Výrost, J., & Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada.
50. Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
51. Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (Ninth edition). Boston: Pearson Education, Inc.

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

1. Český a cizojazyčný abstrakt
2. Informovaný souhlas organizace
3. Ukázka přepsaného rozhovoru
4. Koncepty vzniklé při analýze

Příloha č.1: Český a anglický abstrakt

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: Nástupnictví vedoucích Oddílů v organizaci Junák – český skaut, z. s.

Autor práce: Josef Borkovec

Vedoucí práce: doc. PhDr. Matůš Šucha, Ph.D.

Počet stran a znaků: 62 s., 96 639 počet znaků

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 51

Abstrakt (800–1200 zn.):

Tato práce se zabývá nástupnictvím vedoucích v dobrovolnické organizaci Junák – český skaut, z. s. Cílem práce bylo analyzovat proces nástupnictví vedoucích skautských oddílů a pomocí jeho teoretického uchopení umožnit jeho předvídání a ovlivnění v praxi. Teoretická část se zabývá leadershipem, jeho efektivitou a fungováním organizace. Byl zvolen kvalitativní metodologický přístup, konkrétně metoda zakotvené teorie. Zdrojem dat byly polostrukturované rozhovory, výběr respondentů probíhal pomocí teoretického vzorkování. Ústředním tématem analýzy byla zvolena motivace k nástupnictví. Její růst vysvětluje vytvořená teorie. Motivace je cyklicky posilována zvládnutím svěřeného projektu, růstem kompetencí a sebedůvěry a posilováním vlivu uvnitř skautského oddílu. U prezentace výsledků je věnován prostor implikacím do praxe.

Klíčová slova: nástupnictví, dobrovolnictví, leadership, skauting, metoda zakotvené teorie

ABSTRACT OF THESIS

Title: Unit leader succession in Czech scout organization Junák – český skaut, z. s

Author: Josef Borkovec

Supervisor: doc. PhDr. Matůš Šucha, Ph.D.

Number of pages and characters: 62 p., 96 639 number of characters

Number of appendices: 4

Number of references: 51

Abstract (800–1200 characters):

This thesis deals with the succession of leaders in the volunteer organization Junák - český skaut, z. s. The aim of the work was to analyse the process of succession of scout leaders and with the help of its theoretical grasp, enabling its prediction and influence in practice. The theoretical part deals with leadership, its effectiveness, and the functioning of the organization. A qualitative methodological approach was chosen, namely the method of grounded theory. The source of data were semi-structured interviews, the selection of respondents was carried out using theoretical sampling. The central theme of the analysis was the motivation for succession. Its growth is created by an established theory. Motivation is cyclically strengthened by managing the entrusted project, growing competencies and self-confidence, and strengthening the influence within the scout troop. In the presentation of results, space is devoted to implications in practice.

Key words: succession, volunteering, leadership, scouting, grounded theory method

Informovaný souhlas s využitím celého názvu organizace

Na základě poskytnutých informací o záměrech výzkumu **NÁSTUPNICTVÍ VEDOUČÍCH ODDÍLŮ V ORGANIZACI JUNÁK – ČESKÝ SKAUT, Z. S.** uděluji souhlas s využitím celého názvu organizace Junák – český skaut, z. s. v závěrečné bakalářské práci Josefa Borkovce na Katedře psychologie Univerzity Palackého v Olomouci, která je výstupem realizovaného výzkumu.

Za organizaci Junák – český skaut, z. s.



Ludmila Hobzová
vedoucí Kanceláře ústředí

Junák - český skaut, z. s.
Senovážné náměstí 24, 110 00 Praha 1
tel.: 234 621 284 | STS: 776 720 220 | e-mail: kancelar@skaut.cz

Příloha č. 3: Ukázka přepsaného rozhovoru

Zdislava, chystá se na převzetí oddílu, 18–21 let

Jaká byla tvoje reakce, když jsi zjistila, že se s tebou počítá v tom, že bys oddíl mohla převzít. Co se ti potom honilo hlavou?

Já jsem se to dozvěděla někdy dávno, a to bylo hodně předem, takže jsem to brala tak, že se na to začnu pomalu připravovat, ale nebylo to ještě tak aktuální, tak jsem se s tím začala pomalu ztotožňovat a asi mě to celkem potěšilo, ale teď když to začíná být aktuální, tak si uvědomuju, že je toho hodně, co mě čeká.

Co tě na tom potěšilo?

Asi to že ve mně ten vedoucí vidí potenciál. Celkem mě to pořád motivuje, že mě to bude pořád rozvíjet a budu to moct dělat podle sebe. A bojím se toho, že se změní ten tým potom, co odejde stávající vedoucí a bude tam hodně chybět a budeme ho muset nějak nahradit.

Co je hlavní motivací pro tebe být vedoucím?

Neřekla bych úplně, že je to můj cíl, ale líbí se mi ta práce s dětma, vidět ty děti růst, a jak je skaut pozitivně ovlivňuje. Není pro mě tak důležité být hlavní vedoucí, ale chci mít možnost podílet se na tom, jak to bude fungovat. A je to určitě i nějaká příležitost k růstu někam se posunout.

Vyvíjí se nějak ta motiavce v čase? Co je případně příčinou toho kolísání?

Určitě to kolísá, u mě je to hodně založené na tom, jak je zrovna aktivní rada, jak reagují a komunikují. Když vidím, že jsou ostatní aktivní a zapojují se, tak si říkám, že to bude dobré. A zase když mám pocit, že se nikomu do ničeho nechce, tak si říkám, že to bude těžký. A mám trochu pocit, že nám tam trochu chybí lidi mezi náma, že mě je 18 a vedoucímu 25 a už chce jít pryč. Takže je tam takový velký skok. Že vlastně to mělo být jen na mě, ale pak přišla právě Hedvika, a to bylo takové lepší, že to nebude jen na mě.

Když se zaměřím na tvoje působení u oddílu, tak docházelo nějak k postupnému rozšiřování tvé činnosti. Že už jsi třeba už nechystala jen schůzky, ale i výpravy?

Jo určitě, asi nedokážu říct od kdy, ale tak postupně se ode mě očekávalo čím dál tím víc a já jsem si toho i brala čím dál tím víc protože jsem měla pocit, že to zvládnou a pomůžu vedoucímu.

Rostl s tím nějak i vliv, který jsi měla na fungování oddílu?

No tak trochu asi jo, že můj hlas měl vyšší váhu než ostatních rádců. Že jsem do těch věcí víc viděla a měla jsem víc co říct, protože jsem na to už měla nějaký názor, takže nějak tak přirozeně ten vliv rostl.

Vnímala jsi to tak, že když jsi postupně dělala nové věci, že jsi se tím i učila to, co pro vedení oddílu budeš potřebovat?

Jo, určitě. Třeba když jsem se byla podívat na střediskové radě a viděla jsem, jak to funguje. Nebo věci kolem tábora. Takže tím, že jsem to dělala jsem se to i učila, a to bylo tak ve všem. Tak jsem se postupně učila, co budu pro vedení oddílu potřebovat, ale asi ne všechno. No, ze začátku mi určitě ty věci přišly složité, ale jak postupně se to snažím dělat, tak vidím, že to není až tak strašné a dá se to naučit.

Vnímáš nějak, že to, jak jsi se učila ty jednotlivé věci, jak se mají dělat, ovlivnilo nějak tvoji motivaci k vedení oddílu?

U mě třeba když jsem viděla už nějakou nechuť vedoucího k tomu něco dělat, když tým nějak nefungoval. Tak jsem si říkala, jestli zvládnou řešit třeba takové situace nějak a že to budu muset snášet nějak. Že prostě někdy je to těžké pro toho vedoucího a musí se s tím nějak poprat.

Řekla bys, že teď je tvoje motivace silnější než na začátku?

Nutně nevím, jestli je to motivace, ale víc cítím, že bych to zvládla. Že dřív to bylo takové, že jsem si, řekla, že bych to mohla dělat, ale teď si víc říkám, že bych to zvládla. Takže ne ani tolik motivace jako spíš taková sebedůvěra, že to zvládnou.

Jak u tématu přípravy na převzetí funkce vedoucí oddílu vnímáš roli skautských vzdělávacích kurzů?

Mě ten kurz pomohl utřídit si a ujasnit si spoustu věcí a nějak si to pospojovat a uvědomit si, proč věci tak jsou u toho, co už jsem tak nějak znala z praxe. Myslím, že mi to celkem pomohlo cítit se připravenější na to převzetí oddílu

Bylo to rozhodnutí k účasti na kurzu už nějak ovlivněno tím, že jsi směřovala k převzetí oddílu?

Nějak asi jo, chtěla jsem se dozvědět něco nového a taky se to ode mě asi trochu čekalo. Že to bylo tak, že mě k tomu vedoucí vybízel.

Příloha č. 4: Koncepty vzniklé během analýzy

Příprava na nástupnictví

Příprava nástupce představuje výrazný koncept. Zahrnuje průběžnou práci vedoucího se svým týmem, tak aby připravoval členy oddílové rady k nástupnictví, ať už je přítomná či ne. Zda vedoucí téma nástupnictví před svým týmem otevírá a v jakém předstihu. Dále pak jak potenciálního nástupce oslovuje s nabídkou převzetí funkce. Po vybrání potenciálního nástupce (či nástupců) příprava často probíhá úzkou spoluprací s vedoucím. Úzká spolupráce však může také výběru předcházet. Důležitá je doba přípravy.

Vztah nástupce s vedoucím

Vztah nástupce s vedoucím (předchůdcem) vykazuje několik znaků. Předchůdce se většinou staví do určité role mentora, zásadní je, jak reaguje na to, když nejsou všechny jeho rady vyslyšeny. Také záleží na předchůdci, jak moc osobní vztah s nástupcem navazuje. Je to tedy zejména předchůdce, který má na vztah zásadní vliv, což se mění po okamžiku předání oddílu. Stěžejní dimenzi představuje otevřenost komunikace.

Kompetence nástupce

Pro vedení oddílu si nástupce musí osvojit celou řadu kompetencí. Většina nástupců to vnímá jako pozitivum a bere to tak, že je vedení oddílu osobnostně posune. Část má obavy z některých specifických kompetencí, zejména z administrativní oblasti a používání interního informačního systému pro správu údajů o členech oddílu (skautIS). Dopad na kompetence má také absolvování skautských kvalifikačních kurzů.

Sebedůvěra nástupce

Sebedůvěra nástupce hraje klíčovou roli v tom, jestli je nástupce ochoten brát na sebe větší a větší odpovědnost za fungování oddílu. Sebedůvěra je posilována zpětnou vazbou po úspěšném výkonu nebo po povzbuzení od vedoucího či týmu. Můžeme zde použít termín leadership self-efficacy zmíněný v teoretické části práce, tedy nakolik je nástupce přesvědčen, že zvládne vykonávat roli vedoucího. V některých případech získává nástupce sebedůvěru vlastní angažovaností, jindy musí přijít podpora ze strany vedoucího, aby nástupce získal potřebnou sebedůvěru k prosazení se v týmu.

Motivace nástupce

Motivace nástupce se vyvíjí dlouhodobě, může být vnitřní i vnější, často kombinace obou. Motivací může být vidina autonomie a seberealizace či smysluplné činnosti, stejně jako jako získání prestiže či vlivu. Na motivaci negativní působí bariéry, které nástupce vnímá, s tím, že je bude muset překonat a neví jak nebo si není jistý, zda to zvládne. Bariéry původně představovali samostatný koncept, ale měly velké množství průniků s jinými koncepty, čímž se ukázalo, že bariéry představují zejména neuspokojení stavy ostatních konceptů (např. nefungující tým, chybějící kompetence, komplikace v osobním životě). Motivaci lze nejlépe zvyšovat odstraňováním bariér.

Role nástupce v oddílu

Reflektuje, jakou pozici nástupce zastává v hierarchii oddílu. Ta je jednak vyjádřena sociálním statutem a vedle toho oficiální funkcí či agendou, za kterou zodpovídá. Může to být například role oddílového rádce či zástupce vedoucího. Potenciální nástupce také v některých případech přebírá většinu pravomocí vedoucího, který svoji funkci zastává pouze formálně. Nástupce může působit jako leader i pokud nezastává formálně odpovídající pozici – leadership emergence.

Stav oddílu

Skautské oddíly vykazují značnou variabilitu. Počet členů může být 15 i 100, mohou být chlapecké, dívčí nebo koedukované. Rozdílná je také intenzita oddílového života, tedy jak často se konají oddílové akce. Tuto variabilitu je náročné vystihnout ve všech směrech. Nicméně někdy se oddíly dostávají do bodu, kdy vedoucí přemýšlí o jeho zrušení, to může být buď z důvodu nízkého počtu členů nebo potřebou vedoucího oddíl předat nástupci, kterého však nemůže najít. Významnou roli hraje skutečnost, jestli je nástupce se stavem oddílu spokojen a zda má nějakou vizi jeho dalšího směřování.

Vztah nástupce k oddílu

Nástupce ve většině případů v oddílu působí dlouhodobě, zůstává v něm od dětství, kdy byl obyčejným členem. Oddíl tak může být silnou součástí jeho identity. Záleží mu na tom, aby oddíl fungoval dál. Nástupce může mít také silný vztah k dětem, které jsou členy oddílu, jestliže dlouhodobě působí jako jejich rádce a vidí, jak v oddíle pomalu rostou a dospívají.

Tým oddílové rady

Tým oddílové rady představuje nejbližší tým vedoucího a také nástupce. Je tedy velmi důležité, jak nástupce tým vnímá. Může mít pocit, že jej stávající tým nebude brát jako leadera. Tým také může být pouze parta kamarádů, které chybí zaměření na cíl, a je obtížné přimět jeho členy k nějaké činnosti. Mohou být přítomné obavy o rozpad týmu se změnou vedoucího. Podstatné je, zda má oddíl členy, ze kterých se mohou v dohledné době stát noví členové týmu.

Osobní život nástupce

Osobní život nástupce představuje důležitý faktor procesu nástupnictví, se kterým je vždy třeba počítat. Zvláště v případě, kdy většina nástupců jsou adolescenti. V jejich životech přirozeně nastávají změny. Rozhodují se, zda a kde budou pokračovat ve studiu či případně, kde budou pracovat. Hledají si životního partnera, snižují svoji závislost na rodičích. To může nastartovat turbulentní změny, kdy se oddíl stane pouhou přítěží, která brání v rozletu (například stěhování do jiného města). Do tohoto konceptu také spadají osobní hodnoty nástupce, a to jakou prioritu pro něj oddíl má. Vedoucí role v oddílu předpokládá osobnostní zralost a určitou hodnotovou orientaci.