

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské prezenční studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Martina Kejlová

Emocionální inteligence a sociální dovednosti leadera

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Pavel Drdla

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Full - Time Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Martina Kejlová

Emotional Intelligence and Social skills of the Leader

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Pavel Drdla

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V..... dne

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Pavlu Drdlovi za odborné vedení mé diplomové práce a své rodině za podporu při studiu.

Anotace

Diplomová práce se zabývá tématem leadershipu, jako efektivním způsobem vedení lidí a životním postojem. V rámci leadershipu je tato práce zaměřena na emocionální inteligenci a sociální dovednosti leadera a hovoří o zvládnání emocí, práci se stresem, mezilidských vztazích a pochopení povahových profilů jednotlivců s ohledem na úspěšné vedení lidí a plnění osobních i týmových snů a cílů.

Klíčové pojmy

Vedení lidí, vůdčí osobnosti, leadership, leader, sny a cíle, motivace, emocionální inteligence, emoce, sociální dovednosti, temperament, povahové profily, manipulace

Annotation

This thesis deals with the topic of leadership as the most effective way of leading people. Within the leadership, this work focuses on emotional intelligence and social skills of a leader and addresses the management of emotions, stress handling, interpersonal relationships, and understanding temperament profiles of individuals with regard to the successful management and achieving personal and team goals and dreams.

Key words

Management, Leadership, Leader, dreams and goals, motivation, emotional intelligence, emotions, social skills, temperament, character profiles, manipulation

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. VEDENÍ LIDÍ	9
1.1 Vůdčí osobnosti	11
1.2 Leadership.....	18
1.2.1 Kdo je leader	19
1.2.2 Delegování a výchova leaderů	21
1.2.3 Úspěch	23
1.2.4 Motivace	24
1.2.5 Sny	25
1.2.6 Cíle.....	27
2. PODVĚDOMÍ	31
2.1 Vzorce chování	32
3. EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE	34
3.1 Emoce	36
3.1.1 Řízení emocí	37
3.2 Stres	39
3.2.1 Reakce na stres.....	40
3.2.2 Zvládání stresu	41
4. SOCIÁLNÍ DOVEDNOSTI.....	45
4.1 Temperament	46
4.1.1 Povahové profily.....	52
4.1.2 Přijetí svého povahového profilu.....	58
4.2 Využití sociálních dovedností při budování úspěšného týmu	60
4.3 Manipulace.....	61
4.3.1 Vybrané techniky manipulace v rámci budování leadershipu	62
ZÁVĚR	68
SEZNAM LITERÁRNÍCH ZDROJŮ	69
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	71
SEZNAM OBRÁZKŮ	72

ÚVOD

Tato diplomová práce má za cíl zmapovat problematiku leadershipu v rámci témat emocionální inteligence a sociálních dovedností. Téma leadershipu je v současné době, která je velmi intenzivně zaměřena na lidské zdroje a výkon, velmi příhodné. Názor, že způsob vedení lidí či celých podniků má za následek následný úspěch či neúspěch při dosahování daných cílů, je v tuto chvíli jednoznačně potvrzený nejen z teorie, ale i z praxe. Témata emocionální inteligence a sociálních dovedností jsou ideální právě na poli leadershipu, kde hrají jednoznačně nejdůležitější roli, protože mezilidské vztahy, tvoření úspěšných týmů, pozitivní přístup a zvládnání vlastních emocí a stresu je v rámci této problematiky jednoznačně nejdůležitější. Práce je také v problematice sociálních dovedností zaměřena na temperament a povahové profily, jejichž pochopení je v rámci mezilidských vztahů velmi důležité.

Autorka této diplomové práce si téma vybrala z toho důvodu, že ji problematika leadershipu a pozitivního vedení týmů zajímá a téma přijala jako možnost studia literatury a pramenů, které se této problematiky týkají.

1. VEDENÍ LIDÍ

Vedení lidí je pojem, který má mnoho interpretací. Můžeme ale říci, že vedení lidí je umění přimět ostatní, aby ochotně dosahovali cílů, kterých chceme dosáhnout. Definice vedení lidí existuje přes 400, ale jako zjednodušené vysvětlení můžeme uvést následující: Vedení lidí je vztah, kdy jedna osoba ovlivňuje chování osoby druhé tak, aby dosáhla svých cílů.

Schopnost vedení lidí v sobě zahrnuje schopnost řídit a motivovat zaměstnance, či lépe řečeno členy týmu, a dosahovat stanovených cílů. Vedení lidí patří mezi základní manažerské schopnosti a v dnešní době, která je velmi intenzivně zaměřena na lidské zdroje, je vedení lidí chápáno jako alfa a omega úspěchu ve všech směrech našich životů. Dobrý manažer dbá na rozvíjení týmové práce, individuální a skupinové potřeby svých členů týmu, motivaci a pozitivní náladu ve svém týmu. Bohužel ale musíme říci, že ne vždy platí pravidlo, že manažer je zároveň dobrým vedoucím. Velmi dobře o této problematice hovoří John Maxwell: *„Podnikatel Rolland Young řekl: „Já jsem selfmademan, ale myslím, že kdybych to dělal znovu, pozval bych si ještě někoho dalšího!“ Vedoucí obvykle opomíjejí výchovu dalších vedoucích, jednak proto, že jim chybí odborné školení a jednak proto, že zaujímají nesprávný postoj a nenechávají ostatní, aby šli svou cestou, natož, aby je v tom podporovali. Vedoucí jsou často mylně přesvědčeni, že s lidmi okolo sebe musí soupeřit, místo aby s nimi spolupracovali. Vynikající vedoucí mají odlišné myšlení. Prezident John F. Kennedy v Profiles in Courage napsal: „Nejlepší způsob postupu je postupovat s ostatními.“ Tento druh pozitivního přístupu může nastat jedině tehdy, když má vedoucí postoj sounáležitosti s ostatními a usiluje o vztahy typu“ „Tvůj prospěch je i můj prospěch.“ Podívejte se na rozdíly mezi těmito dvěma postoji vedoucích:*

Vítězství pomocí soutěže:

- *Dívejte se na druhé jako na nepřitele.*
- *Soustředte se na sebe.*
- *Podezřívajte druhé.*

- *Vyhraje, jen když vy jste dobří.*
- *O vítězství rozhodují vaše zkušenosti.*
- *Malé vítězství.*
- *Trocha radosti.*
- *Někdo zvítězil, někdo prohrál.*

Vítězství pomocí spolupráce:

- *Dívejte se na druhé jako na přátele.*
- *Soustřed'te se na druhé.*
- *Podporujte druhé.*
- *Vyhraje, když druzí jsou dobří.*
- *O vítězství rozhodují zkušenosti mnohých.*
- *Velké vítězství.*
- *Všichni vyhráli.*

Peter Drucker měl pravdu, když řekl: „Žádný vedoucí pracovník nikdy netrpěl proto, že jeho lidé byli silní a výkonní.“ Vedoucí okolo mne mnoha způsoby pomáhají nést mou pracovní zátěž. Uvádím ty dva nejdůležitější:

1) Jsou zkušenou nových nápadů – Jako vedoucí sice vyslechnu radu, kterou sice slyšet vůbec nechci, ale potřebuji ji slyšet. To je výhoda toho, když máte kolem sebe vůdčí osobnosti – lidi, kteří se umějí rozhodnout. Nohledové vám řeknou to, co chcete slyšet. Vůdčí osobnosti Vám řeknou to, co potřebujete slyšet. Vždycky jsem podněcoval své nejbližší spolupracovníky k tomu, aby mi dávali rady přímo. Jinak řečeno, názor má potenciální hodnotu před tím, než se o záležitosti rozhodne. Dodatečný názor sdělený až po rozhodnutí je bezcenný.

2) *Mají vůdcovské myšlení – Kolegové vedoucí nejenže s vedoucím spolupracují, ale také myslí jako vedoucí. To jim dává sílu, aby mu odlehčili jeho zátěž. To je nedocenitelné v takových oblastech, jako jsou rozhodování, brainstorming a zajišťování bezpečnosti nebo nasměrování druhých lidí.*“ (Maxwell, 2002, s. 12).

1.1 Vůdčí osobnosti

Vůdčí osobnosti se nerodí. Vůdčí osobností se každý z nás může stát. Je samozřejmě pravda, že ne každý z nás má stejné vstupní předpoklady, ale při určité aktivitě, cílevědomosti a s touhou se změnit má každý z nás možnost stát se vůdčí osobností. V tuto chvíli nám může vyvstat otázka, proč se jako vůdčí osobnosti již nerodíme. Co je vlastně důvodem, že někteří mají startovní čáru blíže a někteří dál. Všeobecně panuje v pramenech názor, že nejzásadnější vliv v rámci této problematiky má výchova a druh přijímaných informací již od nejútlejšího věku. Mezi výchovu samozřejmě řadíme rodiče, prarodiče či další rodinné příslušníky, školu a případně zájmové kroužky. Mezi informace pak veškeré informace, které konzumujeme. Všeobecně se můžeme setkat s názorem, že v dnešní době není možné vybrat si určitý druh informací, ale není tomu tak. Lze se zaměřit na informace pozitivní, jen je důležité se na tuto problematiku správně zaměřit. Ve své podstatě by se touto problematikou měli zabývat i stávající vůdčí osobnosti. Měli by se zaměřit na získávání správných informací a na studium vedení lidí. Měli by mít svého mentora a kouče, protože idea o tom, že správný vedoucí se vede sám, je nepravdivá. Správný vedoucí by měl být otevřený radám dalších vedoucích a v případě mentora a vedoucím, kde funguje proces výhra/výhra by mělo docházet k loajalitě vedoucího ke svému mentorovi. Samozřejmě že ne vždy bude s názory a radami mentora souhlasit, ne vždy se mu bude zdát, že zrovna toto je to správné rozhodnutí, ale pokud je vůči svému mentorovi tak loajální, jak by měl, udělá, co je mu razeno a s největší pravděpodobností bude mile překvapen výsledkem. I jeho mentor totiž musí mít svého mentora, a pokud je cílem všech úspěchů a pokud všichni myslí stylem výhra/výhra, úspěch se jednoznačně musí dostavit.

Pojďme se teď ale podívat na další rovinu, která v rámci této problematiky nesmí být opomenuta. Tou je přijímání rad a dobrých nápadů i od svých podřízených, protože správný vedoucí vždy chápe, že se nejedná o soutěž ale o kooperaci, která je nutná k dosažení úspěchu.

Dle Coveyho je jedním z vlastností vůdčích osobností 7 návyků, které dodržují. Pojďme si teď tyto návyky projít, protože Covey v tomto směru geniálně vystihl podstatu věci. Návyk číslo jedna je o tom, že vůdčí osobnosti by měli být proaktivní. Jedná se o to, že by se měli naučit přejímat iniciativu a odpovědnost především za vlastní chování. Velmi jednoduše řečeno se jedná o to, že proaktivní člověk není v žádné situaci obětí a rozvíjí čtyři své dary. První dar je sebeuvědomění, pak svědomí, představitivost a nezávislá vůle. Vůdčí osobnosti se vlastně rozhodli být hybnou silou svého života, což je dle Coveyho jedno z nejzásadnějších lidských rozhodnutí. Druhý návyk je vlastně o tom, že člověk by měl vše začínat s myšlenkou na konec. Ve své podstatě se jedná o vizi cíle. O tom, jak jeho úsilí skončí. Jedná se o naplnění snů. Třetí návyk hovoří o tom, že vůdčí osobnosti umějí dávat přednost důležitým věcem a ty méně důležité dělají až na druhém místě. Nikdy nedávají přednost nedůležité věci před důležitou. Čtvrtý návyk hovoří o způsobu myšlení. Jedná se o myšlení ve stylu výhra/výhra. *„Myšlení způsobem výhra/výhra hledá vzájemný prospěch a je založena na vzájemném respektu ve všech interakcích. Je to spíše myšlení v pojmech štědrosti – stále se zvětšujícího koláče, rohu hojnosti, zdraví a zdrojů – než v pojmech nedostatku a nepříznivé konkurence. Není to myšlení sobecké (výhra/prohra) nebo nějaké mučednictví (prohra/výhra). Účastníci našeho pracovního i rodinného života myslí ve vzájemné závislosti – v pojmech „my“, ne „já“. Myšlení způsobem výhra/výhra dodává odvahu k řešení konfliktů a pomáhá jednotlivcům hledat vzájemně prospěšná řešení. Je to sdílení informací, moci, poznání a změn.“* (Covey, 1999, s. 1). Pátý návyk hovoří o tom, že pokud chceme být vůdčí osobnosti, musíme se nejdříve snažit my pochopit druhé a pat teprve je na řadě naše pochopení. *„Když druzí cítí pochopení, cítí se být potvrzeni a oceněni, zábrany se snižují a příležitost veřejně promluvit a být pochopen se stává mnohem přirozenější a snadnější. Snaha pochopit přináší vlídnost, snaha o to být pochopen, přináší odvahu. Efektivnost spočívá v rovnováze obou.“* (Covey, 1999,

s. 1). Návyk číslo šest pak hovoří o vytváření synergie. Jedná se vlastně o sčítání energií všech účastníků. Myšlenka je jednoduchá, jako celek máme vždy větší energii, než když bojujeme každý sám za sebe. Poslední sedmý návyk je o tzv. ostření pily. Ve své podstatě se jedná o neustálém dobíjení energie ve čtyřech sférách našeho života – ve sféře fyzické, sociální, mentální a spirituální. Tento návyk bojuje proti vyčerpání či úplnému vyhoření. (Covey, 1999).

Covey také hovoří o tzv. posunu paradigmatu, které je v otázce problematiky vůdčích osobností a vlastně i úspěchu velmi zásadní. Paradigma je pojem, který pochází z řečtiny a v překladu znamená model, předpoklad, rámeček. Covey pojem paradigma vysvětluje poměrně jednoduše, protože říká, abychom si ho představili jako mapu. *„Každý z nás má v hlavě mnoho map, které mohou být rozděleny do dvou hlavních kategorií: mapy toho, jaké věci jsou, neboli realit, a mapy toho, jaké by věci měly být, neboli hodnot. Vše co prožíváme, interpretujeme pomocí těchto mentálních map. Zřídka se zabýváme jejich předností, zpravidla si ani neuvědomujeme, že je máme. Prostě se domníváme, že věci jsou nebo by měly být takovými, jakými je vidíme. Naše postoje a chování vyplývají z této domněnky. Zdrojem našeho myšlení a chování je způsob, jakým věci vidíme.“* (Covey, 1989, s. 18). Covey v rámci této problematiky využívá velmi dobré cvičení, které je pro ukázkou zveřejněno níže. (Covey, 1989).

Pečlivě si prohlédněte obrázek, který naleznete na následující stránce. Setrvejte u něj alespoň pár minut a snažte si zapamatovat co nejvíce detailů. Až budete mít pocit, že jste si obrázek prohlédli dostatečně, můžete otočit na stranu, která následuje po obrázku.

Obrázek 1: Paradigma pohledu



A nyní se snažte co nejpečlivěji popsat, co vidíte. Je to žena? Jaký myslíte, že je její věk? Je hezká? Co má na sobě za oblečení či doplňky?

S největší pravděpodobností jste viděli ženu, která je velmi přitažlivá, je jí pravděpodobně dvacet pět let, je elegantní a má náhrdelník.

Pravda ale je, že se můžete mýlit, co když je na obrázku starší asi sedmdesátiletá žena, která má velký nos a je zádumčivá.

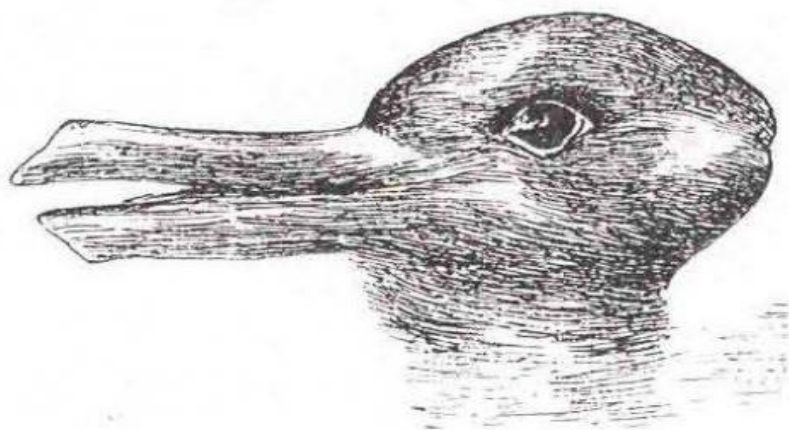
Nyní se podívejte na obrázek ještě jednou a zkuste najít onu starší ženu. Pokud ji nevidíte, podívejte se na obrázek, který je níže a následně se vraťte k obrázku na straně předcházející, protože pak už onu starší ženu jistě uvidíte. (Covey, 1989).

Obrázek 2: Paradigma pohledu II



Toto cvičení, které jsme právě demonstrovali, je již poměrně staré a známé, je ale ideální k tomu, abychom si uvědomili, že ne vše, co vidíme, je přesně tím, čím se nám zdá být na první pohled. V otázce paradigmatu se jedná o stejné uvědomění, protože jedině tak může dojít k posunu paradigmatu. Podobné obrázky si můžeme prohlédnout níže:

Obrázek 3: Paradigma pohledu III



Obrázek 4: Paradigma pohledu IV



Obrázek 5: Paradigma pohledu V



Obrázek 6: Paradigma pohledu VI



1.2. Leadership

Leadership je jako krása – jen těžko se definuje, ale když ji vidíte, poznáte ji.

- Warren Bennis

Na začátek se pojdme zaměřit na vysvětlení pojmů „leadership“, „leader“, „vůdcovství“, „vůdce“ a „manažer“. V mnoha pramenech často narážíme na problém, zda je pojem vůdcovství českým ekvivalentem pro pojem leadership a vůdce českým ekvivalentem pro pojem leader. Protože můžeme na toto téma najít v pramenech dva hlavní názorové proudy – a to jednak ten, že leadership (leader) dostatečně vystihuje pojem vůdcovství (vůdce) a druhým názorovým proudem je názor že nikoliv, nebudeme se pouštět do diskuze a přikloňme se pro potřeby naší práce k názoru, že vůdcovství je dostatečným českým ekvivalentem pro pojem leadership a nadále pojdme užívat pojmy leadership a leader.

Jeden z největších úkolů leaderů a ve své podstatě se vlastně jedná o ukazatel leadershipu, je schopnost získání týmu na všech jeho úrovních. Leader musí umět ovládat a cíleně používat své sociální dovednosti přesně podle potřeb svého týmu. Rozvoj sociálních dovedností pomáhá leaderům získávat nadhled a může se tak zaměřit na úspěch svůj i svého týmu. V minulosti se kladl větší důraz na dovednosti v rámci koncepční práce a informačních procesů, ale v současné době jsou sociální dovednosti velmi ceněné a jejich místo v rámci leadershipu je již zcela neoddiskutovatelné.

Velmi dobře vystihuje pojetí leadershipu Peter Urs Bender:

Vidíme pouze to, co vidět chceme.

Slyšíme pouze to, co slyšet chceme.

Čteme pouze to, co chceme číst.

Existuje mnoho návodů a dalších možností, jak získat povědomí o správném vedení týmů a leadershipu, ale nejefektivnějším způsobem leadershipu je vždy ten, který vychází z „nitra“.

Každý člověk v sobě leadership má, ale pojdme se teď zaměřit na otázku, proč někteří v sobě leadership probudí a posilují ho a někteří ne. Velkým bojovníkem proti leadershipu je strach, všichni se bojíme stejně, ale někdo má větší důvod se svému strachu postavit. Tím důvodem, proč se z někoho stane leader, je vize. Mít vizi je právě tím spouštěcím motorem, který nás žene kupředu. Každý z nás by měl mít jasno v tom, kam chce ve svém životě dojít a co chce dokázat. Toto je důležité nejen pro leadery, ale pro všechny. Mít vizi a směr je důležité i pro psychickou rovnováhu, protože nejhorší pro člověka je to, že neví, kam jeho život směřuje a nemá ho pod kontrolou.

Leadership je pomoc proti obavám z budoucnosti, kdy díky těmto obavám hledáme někoho či něco, kdo by nám pomohl a dodal síly v boji proti našim cynickým postojům.

1.2.1 Kdo je leader

V rámci tohoto tématu můžeme v poslední době nalézt mnoho teorií i příkladů z praxe, na úvod je důležité říci, že informace z pramenů jsou poměrně jednotné, nerozcházejí se, maximálně jedna informace doplňuje druhou. Z toho lze soudit, že problematika leadershipu je poměrně jednotná a to nejspíš z toho důvodu, že za leadery mluví jejich splněné cíle a úspěchy, kterých lze dosáhnout pouze disciplínou a dodržováním pravidel, které si nyní pojdme představit. Leader je člověk, který tento status nezískává tak, že si ho dá sám, tento status je získán od druhých, protože leader bojuje ne slovy, ale hlavně činy a toho si společnost všimne vždy. Lze také říci, že leader disponuje určitou autoritou, kterou jakoby vynikal nad ostatními, ale – a teď je to opravdu velmi jednoduše řečeno, nepovyšuje se nad ně. Lidé o leaderech často hovoří tak, že mají schopnosti, které jsou jedinečné, obdivuhodné a kterých si na nich cení. Nyní si ale pojdme projít vlastnosti, které by měl každý leader mít. Jedná se o:

- Integrita
- Loajalita

- Zodpovědnost
- Pile
- Vytrvalost
- Vedení formou příkladu
- Sny, cíle a strategie
- Delegování a správné úkolování
- Vychovává další leadery
- Má postoj
- Kontroluje

Pojďme se nyní intenzivněji zaměřit na jednotlivé vlastnosti. V případě integrity hovoříme o tzv. vnitřní celistvosti. Velmi jednoduše můžeme říci, že leader vždy dělá to, o čem mluví. Pokud by totiž nedodržel tuto zásadu, lidé v jeho týmu na to velmi rychle přijdou a on ztratí jejich důvěru. Leader je také loajální. Loajálnost se v dnešní době jen tak nevidí. A proto můžeme říci, že se jedná o vlastnost opravdových leaderů. Leader je vždy loajální ke své práci, ke svému týmu a svému mentorovi. Pokud je leader loajální, tým mu věří. Každý leader si je také vědom své zodpovědnosti. A zodpovědnost je důkazem vyspělosti, proto je tak oceňována. Být zodpovědný je těžké, protože vyvolává emoční nestabilitu, kterou ale leader musí zvládnout. Leader samozřejmě musí být pilný a musí pracovat neustále a ideálně v rámci plánu. Leader vždy plní své úkoly a s časem pracuje tak, aby měl kvalitní práci udělanou co nejdříve. Každý leader totiž ví, že čas je něco, co se nedá koupit. Proto leaderi také plánují svůj čas a velmi striktně tyto plány dodržují. Jsou zvyklí pracovat efektivně a pozor, nejsou workoholici, umějí odpočívat, protože moc dobře vědí, že bez odpočinku není možné být efektivní a to praktikují nejen vůči sobě, ale vůči všem. Leaderi jsou vytrvalí a musí umět pracovat i v době, když už ostatní danou věc dávno vzdali. Vesměs vše co dělají, dělají proto, aby si z nich ostatní mohli brát příklad. Vždy mají svého mentora, se kterým konzultují svoji práci, aby pracovali vždy ve prospěch funkčnosti týmu. Leader má vždy jasno ve svých snech a cílech, vždy vědí, jakou zvolit strategii aby se jejich cíle splnili, a velmi intenzivně kontrolují funkčnost jednotlivých kroků, které již mají za sebou, A pokud se nedaří plnit

cíle, nedávají vinu svému týmu, protože vědí, že tým je jejich zrcadlem. Leader se nebojí delegovat svoji práci na jiné. Vědí, že výchova dalších leaderů je důležitá pro růst a nemají s tím problém. Jsou rádi, pokud se pod jejich vedením stane někdo z týmu úspěšnější, protože myslí způsobem výhra/výhra. Je důležité si uvědomit, že leadery ve svých úspěšných životech potřebujeme. Leader se také pravidelně věnuje svému zdokonalování a vzdělávání. Samozřejmě je jasné, že na to bere ohled v rámci plánování svého času. A v případě vzdělávání si právě na toto musíme svůj čas hlídat, protože to je nejčastější časový plán, který je odkládán z důvodu neodkladných povinností. Leaderi by měli číst příslušnou literaturu, případně užívat koučing ke svému zdokonalování. A mezi hlavní zásady patří, že co se leader naučí, musí okamžitě uplatnit v praxi.

1.2.2 Delegování a výchova leaderů

V rámci očekávaného úspěchu týmu je velmi důležité, aby si hlavní leader uvědomil, že jediná možnost pro růst je výchova dalších leaderů a následné delegování určitých povinností na tyto nové leadery. Někdy se v případě vůdčích osobností stává, že má pocit nenahraditelnosti a obává se své povinnosti svěřit svým podřízeným. Je ale opravdu důležité, aby k tomuto problému nedocházelo, protože tento postoj má za následek oddalování úspěchu a splněných cílů. *„Mojžíš byl největším vůdcem ve Starém zákoně. Jak by se vám líbilo přestěhovat půldruhého milionu nespokojených lidí? Bylo to těžké a únavné a jak se jeho národ rozrůstal, Mojžíš byl čím dál unavenější a nereagoval na potřeby lidí. V čem byl problém? Mojžíš se snažil dělat všechno sám ... Mojžíšův tchán navrhl, že najde, přijme a vyškolí další vůdce, aby mu asistovali při jeho vůdcovských povinnostech. Mojžíš poslechl jeho radu a brzy měl další vůdce, kteří mu pomáhali nésti odpovědnost. A výsledek? Tato potřebná změna dodala Mojžíšovi sílu a umožnila vyhovět všem lidským potřebám. Zig Ziglar říká: „Úspěch je maximální využití všech vašich schopností.“ jsem přesvědčen, že úspěch vedoucího je možné definovat jako maximální využití schopností jeho podřízených. Andrew Carnegie to vysvětloval takto: „Přál bych si tento epitaf: Zde leží muž, který byl tak*

moudrý, že vzal do svých služeb lidi, kteří uměli víc než on.“ (Maxwell, 1995, s.19).

V případě výběru nových leaderů a jejich výchovy je vhodné vytipovat jedince, kteří již mají některé z vlastností leaderů, které již sice byly uveřejněny, ale pro naše potřeby si je uvedeme ještě jednou:

- Integrita
- Loajalita
- Zodpovědnost
- Píle
- Vytrvalost
- Vedení formou příkladu
- Sny, cíle a strategie
- Delegování a správné úkolování
- Vychovává další leadery
- Má postoj
- Kontroluje

Je samozřejmé, že začínající adept na leadera nebude mít s největší pravděpodobností všechny, je ale důležité, aby měl:

- Integritu
- Loajalitu
- Zodpovědnost
- Vytrvalost
- Postoj

Vše ostatní je možné následně zdokonalovat. Je ale samozřejmé, že zdokonalovat se musí i již stávající leader a to stále a na všech rovinách. Je žádoucí, aby všichni leadeři i adepti četli motivační literaturu a literaturu zaměřenou na leadership. V našich podmínkách je jí k dostání poměrně dobré množství a některá je uveden i v ramenech, které byly použité pro psaní této práce. *„Jako pěstitelé vůdčích osobností musíme své lidi neustále rozvíjet. Musíme namodelovat jejich růst, povzbudit je a odměnit. Musíme svým lidem ukázat, jak se mají soustavně rozvíjet*

na dlouhé trati. Měli by se podobat stromům, které také rostou celý svůj život. Neexistuje žádný dospělý strom. Toho dne, kdy strom přestane růst, umírá.“ (Maxwell, 1995, s. 107).

1.2.3 Úspěch

Na začátek této kapitoly bychom si měli položit otázku, co je to vlastně úspěch? Úspěch jako takový je velmi relativní. Pro každého znamená něco jiného a vždy musíme srovnávat něco s něčím, abychom dokázali či vyvrátili úspěch. Poměrně zajímavé vysvětlení pojmu úspěch můžeme najít u Plamínka: „*Úspěch je stav, kdy bylo dosaženo toho, čeho být dosaženo mělo.*“ (Plamínek, 2010, s. 15). Pojdme se teď ale vrátit k již řečené relativitě úspěchu. Nejen že úspěch je relativní pro každého člověka zvlášť, ale podle Plamínka je relativní i pro jednotlivé složky naší osobnosti, tedy pro id, ego a superego, protože: „*Různé části naší osobnosti si mohou přát odlišné věci.*“ (Plamínek, 2010, s. 15). Je to jako kdyby v nás žilo více lidí. Id je naše rozpustilá část, ego rozumná a superego přísná. Něco jiného si přejí naše city, hodnoty a rozum. Všeobecně se dá ale říci, že díky úspěchu se člověk cítí šťastný a spokojený. Dá se tedy říci, že pro každého znamená úspěch něco jiného a také se na něj můžeme dívat z různých stran.

Úspěch je alfou a omegou našich životů, jedná se vlastně o důvod, proč hovoříme o vedení lidí, vůdčích osobnostech, leadershipu či emocionální inteligenci. Bez vidiny úspěchu by totiž tato témata byla naprosto bezpředmětná a dost možná by vlastně ani neexistovaly. Samozřejmě že existuje mnoho lidí, kteří tvrdí, že je úspěch nezajímá a že pro něj nežijí. Jak již ale bylo výše napsáno, úspěch je relativní a pro každého znamená něco jiného. Úspěch nejsou jen vydělané peníze, nové auto, nová kabelka od známého módního návrháře, či finanční nezávislost. Mnoho lidí si pod pojmem úspěch hned vybaví konzumní společnost, která má za cíl hromadění věcí a vydělávání peněz. Úspěch může být ale nějaká událost v našem duševnu. Úspěch je totiž pouze výsledkem vyhodnocení našich hodnot, životních postojů a případných cílů. Úspěch může být pevné zdraví ve stáří, fungující rodina, vysněná dovolená, vypěstované

květiny, narozené dítě či kompletní sbírka motýlů. Neexistuje nic, co by nám pojem úspěch mohlo limitovat. Co je ale v tomto případě důležité, je to, že si musíme uvědomit, že dosahování jakýchkoliv cílů a pocit úspěchu nám prostě a jednoduše dodává sebevědomí a dělá nás šťastnými. Samozřejmě, že existuje mnoho rozepří na toto téma, je spousta skupin, které za jediný možný úspěch považují právě ten finanční, nicméně je potřeba si uvědomit, že pro každého existuje jiný druh úspěchu a právě toto leaderi chápou a každý leader v tomto směru naprosto ví, že tyto hodnoty je potřeba respektovat a v případě týmu je důležité zodpovědnost každého člena nastavit tak, aby korespondovala s jeho postoji a hodnotami.

1.2.4 Motivace

Dosahování snů a cílů je teoreticky poměrně jednoduché, ale v praxi je to mnohem složitější. Člověk má mnoho zábran a často po cestě za svým snem a cílem potká větší či menší počet překážek. Jak to udělat, abychom se nezastavili před překážkou a tzv. „neházeli flintu do žita“? Odpověď je poměrně jednoduchá. Je potřeba využít motivace.

Motivace je pojem, jehož význam je v rámci pramenů poměrně neustálený, a to hlavně co se týče psychologie, pojďme se teď podívat na některé definice a vysvětlení tohoto pojmu. Pojem motivace pochází z pojmu motiv, který je současně jednotkou motivace. Pojem motiv pochází z latinského *movere*, což znamená hýbat, pohybovat. (Čáp, 1987). „*Nejčastěji je vymezován jako psychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace organismu, který se projevuje napětím, neklidem, činností, zaměřeností osobnosti na dosažení cílů.*“ (Vacínová, Langová a kol., 2005, s. 43). Motivace je také vysvětlována jako vnitřní tělesný a duševní proces, který zapříčiňuje následnou touhu a vůli k vyvinutí takového úsilí, které vede k dosažení požadovaného cíle. (Tureckiová, 2004). Motivace je vlastně zaměření, které vede k aktivizaci našich motivů a následně i činů. Proces motivace je ovlivňován empirií, hodnotovým systémem subjektu, schopnostmi, návyky, naučenými dovednostmi, emocionálními stavy, apod. (P. Hartl, H.

Hartlová, 2000). Příčiny motivace můžeme rozdělit např. na vnější a vnitřní. Vnější příčiny jsou zapříčiněny prostředím, ve kterém se objekt motivace nachází. Vnitřní příčiny jsou tvořeny potřebami, pudy, emocemi, hodnotami, postoji, normami atd. Jako příklad můžeme uvést důvod, proč objekt motivace pije. Vnější příčina je ta, že má chuť na nápoj, který je vyvolána nějakým podnětem – např. vůní kávy. Vnitřní příčina může být ta, že má žízeň a uspokojuje tak svoji primární potřebu. (Vacínová, Langová a kol., 2005).

1.2.5 Sný

Ve své podstatě je důvodem k tomu, aby se člověk rozpohyboval, co se týče jakékoliv aktivity, vidina cíle. Ne vždy se ale cíl stává snem. Je tedy důležité, spojit cíl se snem. To znamená, že opravdu velice důležité, dávat za splnění cíle odměnu. A abychom věděli, jaké odměny sami sobě dávat, anebo v případě leadera doporučovat, jakou odměnu by si měl člen jeho týmu dát, své sny si psát, respektive psát si seznam svých snů. Každý leader by měl mít svůj seznam snů a tento seznam by se měl v průběhu jeho života měnit. Některé sny by se měli plnit a další by měly přibývat. Napsat si seznam snů ale nemusí být pro každého jednoduché, protože přirozené pro každého z nás, abychom přemýšleli pouze o věcech, na které tzv. máme. V případě očekávání úspěchu je ale velice důležité, abychom přemýšleli nad svými sny a je ale právě úkolem leadera, aby rozvíjel seznamy snů, aby podporoval členy svého týmu ve snění. Někdy se můžeme dopouštět chyby, že si pleteme cíle a sny. Pojďme se k vysvětlení podívat na jeden velmi jednoduchý příklad. Často je na otázku, jaký je Tvůj sen? Odpovězeno tak, že největší sen je vydělat např. 1 000 000 Kč či 10 000 000 Kč. Ale peníze jsou pouze čísla na našich bankovních účtech, papíry, či mince. Co s nimi? Často opravdu není snem vydělat peníze, ale sen je to, co nám tyto peníze přinesou. Vydělat určitou částku peněz je cíl. Cíl je také to, jak peníze vyděláme. Ale sen, to je nové auto, nový dům, dovolená, nové boty, šaty, motorka, myčka na nádobí, volný čas, nebýt zaměstnanec, mít šest dětí, které nebudou materiálně strádat, nová kuchyň, knihovna plná klasické literatury, mít čas na hodiny zpěvu,

mít osobního trenéra, atd. Sny a následně jejich plnění, je důležitý motor v procesu úspěchu.

„Pokud člověk kráčí vstříc svým snům a snaží se žít život, jaký si vysnil, úspěch se nečekaně dostaví.“

- Henry David Thoreau

Velmi pěkně hovoří o snech John Fuhrman: *„Toužili jste někdy po něčem tak moc, že jste byli ochotni pro to udělat cokoli? Ať to bylo cokoli, prostě jste to museli mít. Pokud jste potřebovali ušetřit na něco a stačilo vám proto odpustit si několik obědů nebo jste možná nechodili na obědy celý měsíc, nebyl to takový velký problém. Klidně jste se pro to obětovali. Věděli jste, že to bude stát za to, až si budete moci dopřát svůj sen. Rozhodli jste se totiž, že bez toho nemůžete žít. A to je síla snu. Když po něčem hrozně moc toužíte, nenajdete si snad cestu, jak si svou touhu splnit? Pokud byste mi dnes řekli, že se vám cestou domů pokazilo auto, a že nemáte peníze, nepomohli byste si nějak dostat se domů? No, a pokud se vaše finance neubírají tak, jak byste si představovali, neuděláte s tím nic? Mnoho lidí si myslí, že hovořit o svých snech je tak trochu staromódní. Ale pokud se bojíte snít, jste pořád na místě a pořád dokola ve stejné situaci. Možná se cítíte bezpečně, ale možná je vám to taky tak trochu líto. Pokud se nerozhodnete nic dělat, nic se nezmění do té doby, než se někdo jiný rozhodne provést tuto změnu za vás (snižování stavu zaměstnanců, přestěhování firmy a jiné.) Pokud nebudete nic dělat se svým životem, neočekávejte žádné mimořádné změny k lepšímu. Spíše to může být horší. Tak začněte snít. Sněte o všem, co byste chtěli. Soustředíte-li se pak na tyto věci, budete na správné cestě. Dostanete je.“* (Fuhrman, 2001, s. 115).

V rámci snů je velmi důležité si své sny psát, protože i zde platí pořekadlo „sejde z očí, sejde z mysli“ a i zde tedy platí, že pokud si své sny nebudeme neustále připomínat, brzy na ně zapomeneme. Psát si seznam snů je také velmi motivující, protože nám dojde, co vlastně chceme. Samozřejmě také musíme svůj seznam snů umístit někam, kde bude stále viditelný, protože pokud si seznam snů napíšeme a dáme ho do šuplíku, je to stejné, jako kdybychom nic nenapsali.

Někdy také funguje si místo psaní udělat koláž z obrázků svých snů, je to vlastně možná ještě intenzivnější než psaný seznam, protože pokud vidíme obrázek, je to pro naše vnímání velmi konkrétní. Někdy je také velmi funkční se se svým snem vyfotit, například pokud chceme nové auto a máme konkrétní značku, typ a barvu či jiné vybavení, je dobré zajít prodejny aut a s naším vysněným vozem se vyfotit a samozřejmě si pak tuto fotku vystavit někde, kde bude velmi dobře na očích. Tyto rady se některým lidem mohou zdát absurdní, jsou ale vyzkoušené úspěšnými lidmi a leaderi to vědí a proto si své seznamy snů nejen píšou a vystavují a své sny si postupně plní a seznam snů si také stále doplňují.

1.2.6 Cíle

Tato další kapitola pojednává o tom, proč je důležité dosahovat cílů, proč je důležité si cíle plánovat a dosahovat jich. „*Frankl ve svém klasickém díle „Lidská pout' za významem“ píše o životě v koncentračním táboře během druhé světové války. Spočítal, že hrůzy tábora přežil jen jeden člověk z osmadvaceti, a sepsal studii zkoumající důvody, jež vedou k přežití jednoho člověka v podmínkách, kdy mnozí další zahynou. Všiml si, že člověk, který přežil, nemusel být nutně nejlepší a nejzdravější či nejlépe živený nebo nejinteligentnější. Zjistil, že ti, kdo vyvázli, měli důvod se nevzdat. Měli CÍL. Ve Franklově případě šlo o stravující touhu spatřit opět tvář své manželky. Ostatní přeživší měli jiné cíle, ale každý z nich nějakou hlavní motivaci měl.*“ (Matthews, 1997, s. 76).

Ze své podstaty fungujeme právě díky cílům. Člověk má stanovování cílů ve své povaze. Dlouhodobě bez cílů nemůžeme žít. Samozřejmě může vyvstat otázka, jaké cíle by měl člověk vlastně mít, zda jsou nějaké cíle „horší“ či „lepší“. Na to ale není jednoznačná odpověď, nejdůležitější je mít NĚJAKÉ cíle. „*Některým lidem se daří ustavičně odkládat krok, který by podle jejich soudu kvalitě jejich života jenom prospěl. Nevědí s jistotou, zdali jde o ten nejlepší krok, zdali by neměli počkat, než přijdou na něco lepšího, tak se nikdy k ničemu neodhodlají! Tak třeba Bill Smith uvažuje o tom, že se vrátí do školy a udělá si doktorát. Neví ovšem jistě, jestli je to pro něho to nejlepší. Potíž je v tom, že*

takhle nerozhodný je už třicet let a jemu už bude sedmapadesát. Takže moc času na další váhání mu nezbývá. Kdyby začal Bill opět studovat a přesvědčil se, že tohle není to pravé, pak by to bylo skvělé. Konečně by věděl najisto. Spousta lidí se totiž strachuje: „To by byla přece tragédie, kdyby ch si vybral špatný směr! Co když se tedy rozhodnu, ale cíl nebude pro mě to pravé a já nebudu šťastný? Vždyť by to byla hotová tragédie!“ Jakápak tragédie, krása by to byla. Takový člověk by si směl ze seznamu možností odškrtnout další položku a mohl by se lépe rozhodnout, co ho udělá šťastným a co ne.“ (Matthews, 1997, s. 76).

Leadeři vždy chápou špatný směr jako zkušenost, která je k nezaplacení. A pokud se shodneme na tom, že leadeři jsou úspěšní lidé, tak neúspěšní lidé chápou špatný směr jako selhání. Vlastně se dá všeobecně říci, že úspěšní lidé ve všech negativěch vidí pouze pozitiva. Ale zpět k cílům. Určitě můžeme říci, že lidé, kteří své cíle plánují, jsou vždy nejšťastnější v rámci procesu plnění svých cílů a ne při dosažení cíle a jakmile cíle dosáhnou, hledají další, protože jsou šťastni při jeho plnění.

Buckminster Fuller, známý myslitel, píše o tzv. zákonu předcházení, který je součástí procesu plnění cílů. Jeho myšlenka je poměrně jednoduchá, ale velmi, velmi užitečná. Fuller hovoří o získávání cenných zkušeností v rámci dosahování cíle. *„Fred si může stěžovat: „Tak já strávil šest let na univerzitě jen pro to, abych dostal tenhle cár papíru!“ Co mu však nedochází, je fakt, že se přitom setkal se spoustou lidí, naučil se hodně o sobě a získal nespočet zkušeností, ke kterým by jinak jen těžko přišel. V tomhle případě není důležitý zmíněný kus papíru, ale cesta, kterou směrem k němu Fred urazil.“ (Matthews, 1997, s. 77).*

Velmi důležité je v problematice cílů si také uvědomit rozdíl mezi slovesy „chtít“ a „muset“ Velmi často si totiž říkáme, že by bylo pěkné kdybychom něco... to ale bohužel nestačí. V tuto chvíli si vlastně jen něco jakoby přejeme a s tím se prostě nikam nedostaneme. To samé je také v případě slovesa „potřebovat“. Říkat si: *„Potřebovala bych nové auto, protože to staré je rozbité...“* Opravdu nikam nevede. *„Jen potrebovat a jen chtít situaci nevyřeší. To není dostatečně silná motivace. Nakonec se dostaneme do situace, že se začnete ospravedlňovat proč něco nejde. Výmluvy a zase výmluvy. Asi nic na životě nechcete měnit. Jste tak*

velmi milosrdní k lidem, kteří vám podstatným způsobem zasahují do vašeho života. Určují vám směr, kterým se budete ubírat, ale pozor, oni se tak dostanou ke svým snům. Snění mění význam slova chtít na slovo muset. Mění význam slova možná na slovo priorita. Snění ve vás zažehne plamen, který vás žene vpřed za uskutečněním vašich opravdových tužeb. Možná si začnete budovat svůj byznys proto, abyste si pořídili nové auto, nebo nový dům, nebo hezkou dovolenou. Stejně tak, pokud budete chtít mít více času na rodinu, chtěli byste mít dlouhotrvající vedlejší příjem a chtěli byste získat dlouhodobou finanční nezávislost, všechny ty materiální věci budete mít jen jakoby meziprodukt vašeho konání. Je velmi důležité se zaměřit na věci, o kterých jste přesvědčeni, že si bez nich život nedokážete představit. Pokud se tyto věci stanou Vaším cílem, uděláte všechno pro to, aby se vám váš sen či cíl splnil. (Fuhrman, 2001, s. 116).

Pojďme si teď ke konci kapitoly projít možné dělení cílů, které je všeobecně uznáváno, a nalezneme ho v mnohých pramenech.

Často se hovoří o rozdělení cílů dle časového hlediska na cíle:

- Krátkodobé
- Střednědobé
- Dlouhodobé

Jako krátkodobé cíle bychom měli definovat ty, které jsou ty, kterých plánujeme dosáhnout do období jednoho roku. Střednědobé cíle plánujeme v časovém rozmezí rok až pět let a dlouhodobé cíle jsou pak k dosažení v rámci období, které je delší než pět let. Je velmi vhodné, abychom z hlediska úspěchu plánovali cíle do všech tří období, protože nám to pomůže ucelit si názor na to, kde bychom chtěli být za rok až pět let či déle.

Často také nalezneme názor, že cíl by měl být konkrétní. Jako příklad můžeme uvést koupi nového automobilu. Po časovém zhodnocení můžeme říci, že se jedná o střednědobý cíl, tedy že si za dva roky budeme chtít pořídit nové auto. Pojem auto je ale nedostačující, měl by být mnohem konkrétní, musíme si tedy uvědomit, jakou značku, jaký typ, jakou barvu, vybavení atd. Pouze touto

konkretizací dosáhneme toho, že cíl je přesně definovaný.

Cíl by také měl být měřitelný. Tedy v případě koupě nového auta, máme jen dvě možnosti, ano, cíl se splnil a ne, cíl se nesplnil.

2. PODVĚDOMÍ

Naše podvědomí je zodpovědné za spoustu věcí v našem životě. Někteří autoři v pramenech hovoří o moci povědomí, která ovlivňuje celý náš život. V následujících řádcích budeme psát o tom, jak naše podvědomí ovlivňuje náš úspěch a neúspěch a jak si díky němu vytváříme vzorce nejen v chování.

Mnoho věcí v našem životě děláme prakticky nevědomky. Nevědomky, dýcháme, žvýkáme, trávíme, či mrkáme. *„Zkusme si představit, že myšlení připomíná ledovec. Jistou část vidíme, to je vědomí, ale mnohem větší část nevidíme, a sice podvědomí. Naše podvědomí nese zodpovědnost za značný díl výsledků, jichž v životě dosáhneme. Pokud zjistíme, že se v našem životě opakuje něco už dávno minulého, může za to právě tahle součást naší mysli. Mnohým z nás se do života nepřestávají vracet stále stejné vzorce – tytéž staré zkušenosti či způsoby chování se objevují pořád dokola. Znáte člověka, který chodí ustavičně pozdě? Hrával jsem tenis s mládencem, jenž se bez výjimky opozdil. Před začátkem pracovní doby jsme se scházeli na tenis v Hiltonu. Vždycky jsem mu připomínal: „Davide, zítra v 7.00 ráno se sejdem na tenise.“ Pokaždé svatosvatě slíbil: „Budu tam“ „A nezapomeneš v kolik?“ „Přesně v 7.00 ráno. Přijdu včas!“ A skutečně. Druhý den se David objevil v 7.15. Pokaždé měl připravenou hromadu výmluv: „Můj syn si ode mě půjčil raketu a schoval si ji pod postel.“ Příští týden se odehrálo totéž. David se přiřítíl v 7.16. Důvod: „Nemohl jsem najít druhou tenisku!“ V následujícím týdnu dorazil přesně v 7.15: „Zlaté rybičce se udělalo špatně a mimino nebylo k utišení.“ A tak pořád donekonečna. Přes vybitou baterii ve voze, vypnutou elektřinu, ztracené klíčky od auta a spodní prádlo, které omylem zůstalo v pračce, a proto nestačilo uschnout. Nakonec jsem prohlásil: Davide, uzavřeme spolu dohodu. Každá minuta, o kterou se ode dneška opozdíš, tě vyjde na dolar.“ Hned nazítří si poradil rameno a od té doby jsme se na tenise spolu nesešli! Domníval se, že se proti němu spíkl celý svět! Neopozd'oval se vědomě, ale v podvědomí měl zabudovaný program, který mu hlásil „ustavičně se opožďuješ“ ...a tenhle program řídil celý jeho život. Kdyby David omylem vstal včas a zjistil, že mu náhodou hrozí včasný příchod, jeho vnitřní program by mu včas pomohl najít strom, o který by naboural, nebo*

neznámou silničku, na které by se dalo zabloudit. Potom by si s úlevou oddechl a řekl by si: „Ted' už zase všechno klape – už mám osm minut zpoždění.“ Pravděpodobně znáte lidi, kteří žijí podle dramatického vzorce. Jejich život je jedno velké drama. Člověk je potká na ulici a dopustí se osudného omylu položením otázky: „Jak se vede?“ Dozvíte se, že jejich kočka právě pošla, ukradli jim auto, tatínek náhodou vypálil dům, meteor jim zbořil garáž a jim lékař právě objevil poslední stádium velmi, ale velmi vážné choroby, o které vy jste v životě ani neslyšeli. Jakmile jim začne hrozit, že život jim poběží hladce, tenký podvědomý hlásek je okřikne: „Hele, ale tohle přece není v pořádku!“, a skutečně, co nevidět se na obzoru vynoří další drama. Přijdou o zaměstnání, podrobí se další operaci, dostanou se do vězení... a všechno se zase vrátí do vyjetých kolejí.“ (Matthews, 1997, s. 11).

2.1 Vzorce v chování

Výše jsme si velmi dobře popsali vzorec, který vznikl v podvědomí. Pojdme se teď podívat na typy vzorců, které mohou díky našemu podvědomí vzniknout:

- Vzorec chorob
- Vzorce nepořádku
- Vzorce pro stav zvaný „být na mizině“
- Vzorce nepostradatelnosti
- Vzorce střídání zaměstnání

„Existují však ještě jiné vzorce. Jmenují se „Lidi-jsou-strašní-život-je-příšerný-co-jsem-komu-udělal-nejradši-bych-umřel!“ A opět platí, že máme sklon si tyto okolnosti sami přivolávat. A zrovna s tímhle vzorcem nejsou žádné žerty! Vzorec „odjakživa-se-jenom-tak-tak-protloukám“. Tady nás naše vědomí i podvědomí omezuje na situace, kdy život je sice zápas, ale vždycky to „nějak

zvládneme“. Vzpomínáte si na podobné případy? A co vzorec „vždycky jsem mimo?“ Ten svědčí o tom, že naše narození, zahájení školní docházky, koupě firmy a odjezd na dovolenou, prostě tohle všechno propuklo buď moc brzy, nebo příliš pozdě! A taky máme skvělé nadání, ale špatného učitele, případně skvělého učitele, ale špatné nadání, nebo lze utéct i k variantě žádný učitel žádné nadání. Nezapomeňte na vzorec „každý-mě-jenom-využívá“ (Matthews, 1997, s. 13).

Výše jsme si provedli přehled několika negativních vzorců, se kterými se můžeme poměrně často setkávat. Samozřejmě ale existují i vzorce pozitivní a právě na ně se pojdme zaměřit:

- Vzorec „jsem stále zdravý“
- Vzorec ve správný čas na správném místě
- Vzorec „ať sáhnu, na co sáhnu, jsou z toho peníze“
- Vzorec „ať koupím cokoliv, vždy je to skvělé“

3. EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE

Emocionální (někdy také emoční) inteligence je uznávaným tématem až v současné době. Dříve nebyla brána v potaz vůbec a za hlavní ukazatel pro úspěch byl považován rozum. Tento názor potvrzuje i výrok „Myslím, tedy jsem“, (latinsky „Cogito ergo sum“), na kterém byla postavena nejen Descartova filosofie, ale i antická filosofie a hlavní část západní filosofie, podle které má úspěch vždy ten, kdo v životě upřednostňuje spíše rozum a city nenechává vyplouvat na povrch. Až do nedávné doby se vysoký inteligenční kvocient považoval za hlavní ukazatel úspěchu v rámci všech složek života jedince. V současné době ale můžeme hovořit o tzv. „emocionálním obratu“, kdy psychologové hovoří o velkém vlivu citů na chování a prožívání člověka. Důležitost citů vyplývá z nových poznatků psychologů, že úspěch je podmíněn rozumem pouze asi z jedné pětiny. (Huber, 2005). Pojďme se teď ale zaměřit na otázku, co je to vlastně emocionální inteligence. Vysvětlení emocionální inteligence je poměrně jednoduché, jedná se především o porozumění svým emocím a zvládnutí práce s nimi a o porozumění emocím ostatních lidí. Emoční inteligence můžeme vymezit několika následujícími faktory: Orientace ve vlastních emocích, zvládání vlastních emocí, podpora svých pozitivních emocí, empatie, schopnost navazovat mezilidské vztahy. (Salovey, Mayer, Goleman in Vágnerová, 2004). *„Vnímavost k emočnímu vyladění, resp. Aktuálním citovým prožitkům jiných lidí je v mezilidských vztazích velmi důležitá. Děje se tak prostřednictvím vcítění, tj. empatie. Verbální informace o pocitech nějakého člověka jsou často méně přesné než poznatky získané vcítěním. A proto může být chování, které z něho vyplývá, účelnější než jednání navozené zprostředkovaně, např. Verbálně. Pokud učitel na dítěti pozná, co právě prožívá, např. Že se bojí, může reagovat rychle a s větším efektem. Pojem empatie použil poprvé ve 30. letech minulého století Alfred Adler. Znamená pro něho označení schopnosti vcítit se do jiného člověka a vzhledem k tomu vnímat a prožívat jako on.“* (Vágnerová, 2004, s. 161). Empatie je tedy pro nás důležitá hlavně z toho důvodu, že jsme díky ní schopni pochopit emoce druhého člověka a adekvátně tak reagovat na jeho chování. V současné době je toto „umění“ velmi ceněno jak

v profesním, tak i v osobním životě a je na něj dáván velký důraz. Pro člověka, který není empatický, je velmi těžké se v dnešní době prosadit a být úspěšný. Je to dáno i v případě leadershipu. Leader musí umět nejen zvládat své vlastní emoce, ale i emoce ostatních.

Emocionální inteligence je tedy zčásti vrozená a z části ji posilujeme svými životními zkušenostmi, které postupně sbíráme. Emocionální inteligence je zčásti dána od narození – geneticky, a pak dále zčásti také životními zkušenostmi, vzděláváním a jiným způsobem získávání informací. *„Budeme-li ji používat v rozumné míře, může se z ní stát pomocník v úsilí o vysokou výkonnost jednotlivců, týmů i celé organizace. V opačném případě může mít negativní dopad a vést až k manipulaci s lidmi. Povaha emocionální inteligence se, jak již bylo řečeno, zkoumala v mnoha firmách u mnoha lidí na vedoucích i podřízených pozicích. Zkoumal se také i způsob, jak ji využívat a jak s ní i pracovat a nadále ji rozvíjet. Společným poznatkem pak bylo, že ač se způsoby v různých společnostech do jisté míry liší, význam uvědomělého zlepšování a používání dovedností emocionální inteligence je nejdůležitější. Uvádím zde některé ze zjištěných poznatků:*

- *J. D. Mayer, profesor psychologie na univerzitě v Anglii uvádí, že bychom měli být realističtí. Pojem emocionální inteligence se definuje jako „soubor osobnostních charakteristik jako je sebevědomí, optimismus či tolerance. Je to schopnost člověka přesně vnímat a chápat svoje vlastní emoce i emoce druhých lidí, porozumět signálům, které emoce přinášejí o vztazích a řídit vlastní emoce i emoce druhých lidí pozitivním způsobem.“*
- *Sama existence emocionální inteligence však nezaručuje, že se staneme výborným managerem nebo stratégem. Není to jediná cesta k úspěchu, když se poohlédneme např. po někom, kdo maximalizuje zisk firmy, je schopen získat a udržet kvalitní pracovníky i přesto, že s nimi nebude mít silné citové pouto a vztahy a bude, je třeba jen motivovat.*

- *Daniel Goleman říká, že bychom se nikdy neměli přestat učit. Někdy prý stačí spousta štěstí, inteligence a fakt, že vše bude pracovat pro nás a v tomto případě emocionální inteligenci v podnikání ani tak moc potřebovat nebudeme. Avšak do té doby, než se organizace dostane do úzkých a my budeme potřebovat řešit sociální vztahy. V tomto okamžiku se ukáže, zda ve společnosti máme dostatečně kvalitně vybudovaný sociální kapitál, který je potřeba k tomu, aby lidé ze sebe vydali to nejlepší co v nich je pod náhlým velkým tlakem a stresem. Umění vést lidi podle něj spočívá v tom dostat z lidí maximální a vynikající výkony, což pouhý vysoký stupeň IQ nezajistí jejím trénováním.“ (Maršálová, 2009, s. 19).*

3.1 Emoce

Pro úplné pochopení emocionální inteligence je potřeba pochopit emoce jako takové. *„Emoce lze definovat jako schopnost reagovat na různé podněty prožitkem libosti a nelibosti, spojeným s fyziologickými reakcemi a změnou aktivity, event. i dalšími vnějšími projevy.“* (Vágnerová, 2004, s. 143). Pojem emoce pochází z latinského slova *e-motio*, což znamená pohnutí. Ve své podstatě se jedná o psychologické procesy, které zahrnují osobní zážitky dvou charakterů – libosti a nelibosti. Tyto zážitky jsou provázené fyzickými změnami – nejčastěji změnou srdečního tepu a změnou dýchání, mimikou, gestikou a celkovou změnou svalového napětí. Tyto změny ve své podstatě hodnotí situace, které prožíváme a podle osobního stavu a vztahu k hodnocenému pak následuje daná reakce. Víme jistě, že emoce jsou vývojově starší než rozumové chování. Emoce mají lidé velmi silně vyvinuté a je tedy mnohem těžší je ovlivnit. Protože je člověk společenský, emoce jsou velmi jednoduše přenositelné na druhé – to dokazuje např. Panika, či teorie o davové psychóze. Pokud máme velmi silný emoční prožitek, může nám tělesně uškodit, a to velmi intenzivně. V rámci emocí nám také může vyvstat otázka, zda jsou emoce stejné jako city. Je ale potřeba si uvědomit, že city jsou mnohem užší pojem a jedná se spíše o velmi konkrétní emoci. Funkce emocí se dá popsat velmi jednoduše, mají za úkol připravit jedince

k reakci na podnět a k adekvátnímu zážitku. Protože se jedná o procesy, každá emoce je jiná, má jiné vlastnosti, vesměs ale existuje celkem šest vlastností, které emoce mají:

- Spontánnost – emoce nastupují samovolně a jsou jen těžko ovlivnitelné
- Subjektivita – každý z nás může mít na stejný podnět jinou reakci
- Předmětovost – v tomto směru se jedná o rozdíl mezi náladou a emocií, emoce jsou reakcí na konkrétní zážitek, nálada může nastoupit samovolně
- Aktuálnost – nastupují okamžitě v reakci na podnět
- Polarita – pohybují se v rámci přímky libost a nelibost
- Vliv na paměť – pokud je zážitek spojen s emocií, člověk si ho velmi rychle zapamatuje.

Emoce můžeme rozdělit podle délky trvání a intenzivního prožitku jedince, jedná se o:

- Nálada – méně intenzivní a dlouhodobá emoce
- Vášeň – intenzivní a dlouhodobá emoce
- Afekt – Velmi intenzivní a krátkodobá emoce

Dále můžeme dělit emoce dle vývojového stádia s ohledem na jedince na základní a vyšší emoce. Autoři se ale v pramenech v rámci této problematiky dosti rozcházejí. Jako příklad základních emocí můžeme uvést: strach, hněv, smutek, radost, jako vyšší emoce jmenujme: stud, empatie a zvědavost. (Wikipedie, 2012).

3.1.1 Řízení emocí

Do aspektů emocionální inteligence řadíme také schopnost ovládnání svých emocí. Ovládnání emocí je v současné době považováno za součást schopností, které je potřeba mít a trénovat v rámci plnění svých cílů a úspěchu.

Poměrně samozřejmé se nám může zdát tvrzení, že lidé své city prožívají, zachází s nimi a ovlivňují je, ale málo kdo chápe důležitost této práce s vlastními city. Zjednodušeně můžeme hovořit o zvládnání své nálady a o neustálém zaměření na podporu své dobré nálady. „*Odborník na emoce Goleman zdůrazňuje, že zacházení s city je prý „zaměstnání na celý den“, protože mnoho věcí, které děláme ve svém volném čase, slouží řízení naší nálady: „Všechno, od čtení románu, sledování televize až po ostatní činnosti a přátele, pro něž se rozhodneme, lze chápat jako snahu zlepšit si náladu.“ Vedle toho se umění opanovat se ve společenském životě považuje za jednu z nejdůležitějších psychických schopností.*“ (Huber, 2005, s. 60). Přes tyto skutečnosti ale problematika zvládnání své nálady nepovažovali vědci za důležitý aspekt v rámci mezilidských vztahů ve všech sférách našeho života. V posledních desetiletích ale nastal v této oblasti zlom a vědci se touto problematikou nejen zabývají, ale označují ji za důležitou složku v rámci plnění našich cílů. Například sociální psychologové Lothar Laux a Hannelore Weberová pojmenovali hned čtyři oblasti, které jsou důležité při ovládnání našich pocitů:

1. Zvládnání citů – jedná se o usměrňování svého citění
2. Zvládnání situací a problémů – zvládnání náročných situací buď změnou, anebo návratu zpět k funkčnímu prostředí
3. Zvládnání a usměrňování sebe sama – obnovování svého sebevědomí a ochrana svých hodnot
4. Zpětná vazba – zpětně analyzovat své pocity a chránit či opouštět vztahy dle působení na naše citění

Laux upozorňuje, že tyto čtyři oblasti se vzájemně doplňují a zároveň jsou na sobě závislé.

Laux a Weberová také hovoří o způsobech chování, které může člověk použít k ovládnání svých emocí. Jako způsob určení správných způsobů zkoumají na příkladech zvládnání strachu a zlosti. V rámci průzkumů stanovují následující reakce zvládnání citů:

- Společenská podpora - žádost o pomoc u osoby, kterou znám a promluví si s ní o tom, co mě trápí
- Zacílení na vlastní hodnotu - nepotřebuji, aby mě to vyvádělo z míry
- Otevřené vyjádření pocitů
- Obviňování sebe sama
- To zvládnou
- Porovnání se s ostatními – ostatní jsou na tom stejně, jako já
- Pasivita
- Stažení se ze scény
- Nepřátelská reakce
- Předstírání určitých pocitů
- Skrývání určitých pocitů
- Naznačování určitých pocitů – neodpustím si několik poznámek a tím dám najevo, jak mi to vadí
- Humor
- Zlehčování situace
- Odvedení pozornosti někam jinam
- Alkohol, cigarety, drogy, jídlo, sport

3.2 Stres

Pojem stres pochází z anglického slova *stress*, což v překladu znamená tlak či napětí. Stres je stav organismu, kdy dochází k reakci na mimořádnou situaci formou obranné reakce, která má za cíl zabránit poškození či smrti organismu. Jedná se vlastně o souhrn fyzických a psychických reakcí na zátěž, které je organismus vystaven. Existují dva druhy stresů:

- **Eustres** – jedná se o zátěž s pozitivním podtextem, reakce má za cíl vyburcovat organismus k vyšší fyzické či psychické aktivitě a dosažení lepších výkonů. Jako příklad můžeme uvést Napětí před zkouškou ve škole, které má za následek lepší soustředění, rychlejší reakce a zrychlený tok myšlenek a díky tomu máme šanci

dosáhnout lepších výkonů než bez těchto reakcí. Eustres vlastně můžeme jmenovat jako motivační prvek.

- **Distres** – jedná se o velmi intenzivní zátěž, kdy se buď snaží organismus přežít anebo se může také jednat o dlouhodobý stres. Reakce na podnět je tak intenzivní, anebo trvalá, že může organismus poškodit. Tento stres je hraniční a reakce organismu vnímá situaci tak, že je lepší poškození, než smrt. Někdy se ale může jednat o takovou zátěž, která smrt sama způsobí. Jako příklad můžeme uvést infarktový stav při nadměrné jednorázové zátěži psychické či fyzické.

3.2.1. Reakce na stres

Jak již bylo uvedeno, reakce na stres jsou psychické a fyzické. U psychických reakcí se jedná hlavně o úzkost a depresi. Mnohem rozsáhlejší jsou ale reakce fyzické. Hlavním prvkem, který ve vypjaté situaci způsobí reakci je mozek, který jednak vážnost situace vyhodnocuje a také spouští přiměřené reakce. Mozek řídí i reakce těla, které umožňují organismu takovou krátkodobou a intenzivní reakci, aby se připravil na boj či útěk. Při stresu dochází k intenzivní aktivizaci nervů, které stimulují činnost sympatiku, tedy složku vegetativních nervů, které neovládáme vůlí. Látka, která tuto reakci způsobuje, se jmenuje noradrenalin. Druhou složkou vegetativních nervů je parasympatikus, který řídí životně důležité funkce. Vliv sympatiku a parasympatiku na organismus se mění v návaznosti na tom, zda se organismus nachází v klidu či v aktivitě. Ve stresu přebírá aktivitu sympatikus. Důležité reakce také způsobují tzv. stresové hormony, kterými jsou kortizol, kortizon a adrenalin. Ve své podstatě mají obě reakce za následek rychlé vyhodnocení situace zvolit postoj útěku či boje a dále stimulují tělo k výkonu, formou rychlého dodání živin a energie do svalů a orgánů, které budou podávat vyšší výkon. Zpomalí se funkce trávicího ústrojí, protože dojde k jeho odkrvení, krev naopak putuje do svalů či mozku a srdce. Z tohoto důvodu také dochází ke zvýšení krevního tlaku, dochází také k rychlému uvolňování potřebné energie z cukrů a následně i tuků. Tyto popsané reakce jsou

natolik intenzivní, že můžou být užitečné pouze v případě krátkodobého zatížení, protože následně vyžaduje velmi intenzivní odpočinek. Pokud k odpočinku nedochází a reakce jsou vyvolávány znova a znova, může dojít k psychosomatickému onemocnění či jinému problému. Velký problém je také v současném způsobu života. Člověk, který je vystaven stresu, nemůže utéct či bojovat, ani jedna z těchto přirozených reakcí totiž není přípustná. Tato situace pak může přejít až do stádia distresu a i v tomto případě mohou vyvolat zdravotní komplikace a psychosomatické onemocnění.

Pokud hovoříme o reakci, která je vyvolána nějakým podnětem, jedná se o podnět, který se nazývá stresorem. Stresorů je samozřejmě velké množství, ale nejčastější si pojd'me pojmenovat:

- Fyzikální faktory – nadměrný hluk, světlo, teplota ovzduší
- Sociální faktory – mezilidské vztahy, životná styl
- Psychické faktory – škola, zaměstnání, zodpovědnost, věk, nesplněná přání
- Traumatické faktory – úmrtí, ztráta zaměstnání, válka, násilí, sňatek, rozvod, stěhování, změny životních rolí
- Dětské faktory – vystavení stresu v raném věku

3.2.2. Zvládání stresu

Problematika zvládání stresu je obtížná a jednoduchá zároveň. Nejjednodušším způsobem, jak se stresem vypořádat, je zbavit se stresoru, který ho vyvolává, to nám ale samozřejmě nemusí dovolit naše životní situace. Tato kapitola tedy bude o tom, jak účinky stresu zmírnit tak, aby život s ním byl pohodlný. Způsobů je mnoho a každý z nás si musí najít svůj, který mu bude nejlépe fungovat. Samozřejmě že jich může být i více a zároveň se mohou měnit. Mezi techniky, jak zvládat stres, řadíme:

- fyzická zátěž – vyplavuje tzv. hormony štěstí
- relaxační techniky jako je meditace
- izolace od lidí
- příroda
- četba – navození alternativní současnosti
- vzdělávání
- zájmové aktivity
- psychoterapie
- potravní doplňky, léky

Samo naše podvědomí ale vyvolává velmi specifické reakce při boji se stresem:

- Vytěsnění – vyloučení např. Bolestných vzpomínek z vědomí
- Racionalizace – jedná se vlastně o jakousi formu výmluv, kdy si ospravedlníme a logicky vysvětlíme situaci
- Projekce – připisování vlastních nechtěných vlastností jiným lidem
- Intelektualizace – emoční odstup
- Popření – odmítnutí situace
- Sublimace – zaměření se na náhradní cíl – např. U potřeby, kterou dlouhodobě nelze uspokojit
- Reaktivní formace – vyjádření motivu v opačném smyslu, než ho vlastně chceme

Velmi důležitým ukazatelem emocionální inteligence je schopnost ovládnutí svého stresu. *„Souvislosti jsou mnohem hlubší, než by se zpočátku mohlo zdát. Stále více lidí citově trpí, trápí je strach a pocity prázdnoty, což mnohdy vede až k onemocnění, protože je oslabuje citový stres z nepříjemných pracovních vztahů, nebo nedostatečná sociální bezpečnost. Podle nejnovějších údajů se cítí např. přes 5 milionů osob v Německu vysloveně osaměle, každý druhý si stěžuje*

na citově tísnivé pracovní podmínky. Mimoto spoustu lidí zatěžuje nutnost zpracovávat neustále narůstající proud podnětů, vyplývajících z moderního života. Nedostatek času, stres v zaměstnání, ve vztazích i volném čase ubírají člověku sílu. Oslabují imunitní systém a vedou k drancování přirozených zásob síly. Následkem jsou pak poruchy spánku, onemocnění žaludku, vysoký krevní tlak, svalové křeče, alergie, depresivní rozladěnost – v nejhorším případě hrozí srdeční infarkt nebo těžká psychická onemocnění jako deprese.“ (Huber, 2005. s. 66).

Tyto znaky charakterizují převážně „západní společnost“, je proto velmi důležité dbát na vyrovnavání stresu. Velmi účinnou metodou tzv. „balancing“, jedná se o vyrovnanost, které docílíme nalezením rovnováhy mezi napětím a odpočinkem. Jak již bylo řečeno, stres může být i v případě eustresu prospěšný, proto není vhodné se stresu vyhýbat úplně, rozumné je ale znát správnou míru. Schopnost tuto rovnováhu najít je ale poměrně náročná na osvojení, ne ale nemožná, proto také tento typ vyrovnanosti mají hlavně úspěšní lidé. Samozřejmě je dobré znát v tomto směru techniky, kterými lze této rovnováhy docílit. Každopádně můžeme říci, že lidé, kteří se naučili se stresem hospodařit, zároveň velmi často dosahují změn i v rámci své osobnosti. Velmi intenzivně se tato změna odráží například na jejich mezilidských vztazích, které jsou v harmonii, také mají větší motivaci na všech polích své působnosti a tím pádem je provází i větší míra úspěchu. V tuto chvíli je dobré říci, že v rámci této problematiky je dobré obrátit se na odborníka. Může to být osobní kouč či psycholog. V tomto směru jsou ale obyvatelé ČR dosti zdrženliví.

„Výzkum stresu dnes považuje tělesné a citové uvolnění – spolu se stravou a pravidelnou tělesnou aktivitou – za jednu z nejdůležitějších složek lidského chování, vzhledem ke zdraví. Všechny uvolňující metody v podstatě vedou ke snížení psychické a fyzické úrovně aktivity. Na zátěž a stres odpovídá tělo zvýšením činnosti, která spotřebovává energii, naproti tomu v době spánku a uvolnění přepíná na regenerační, energii obnovující stav. Avšak člověk příliš málo využívá tento vrozený, přirozený „antistresový program“ pro tělo a duši. Jedinou výjimkou je spánek. Reakce uvolnění je doprovázena těmito tělesnými příznaky: snížený krevní tlak a puls, pravidelný dech, uvolněné svalstvo, nižší látková výměna a uklidnění vzorů mozkových vln. Zde lze v podstatě rozlišit dvě

fáze. První působí proti stresové reakci, druhá ulehčuje a všeobecně podporuje tělesnou a duševní obnovu. Proto se po uvolnění dostávají příjemné pocity tělesné síly a duševní čilosti. Protože uvolnění není technika, ale přirozený stav, slouží všechny uvolňovací postupy k vyvolání přirozené reakce uvolnění – je tedy jedno, zda meditujeme, nebo zkoušíme autogenní trénink, progresivní svalovou relaxaci, (auto)hypnózu, či jiné postupy.“ (Huber, 2005, s. 69).

4. SOCIÁLNÍ DOVEDNOSTI LEADERA

Pokud bychom se chtěli zaměřit na vysvětlení pojmu sociální inteligence na různé názory ve směru, zda sociální dovednosti spadají do emocionální inteligence, či zda se jedná o dvě různé složky. Pro naši práci to ale není podstatné. Vzhledem k tomu, že v případě leadershipu se jedná o zásady, které musí pracovat v kooperaci, budeme se klonit k tomu názoru, že tyto dvě složky spolu spolupracují ve velmi úzkém propojení, ale rozdělili jsme je do dvou různých kapitol.

Sociální dovednosti jsou souborem společenských dovedností, které si osvojujeme díky socializaci v průběhu celého našeho života. V rámci leadershipu jsou sociální dovednosti velmi důležité, protože efektivní vedení týmu, jako je právě leadership, jednoznačně vyžaduje sociální dovednosti ovládat na špičkové úrovni. Pojďme se teď zaměřit na jednotlivé složky, které bychom v rámci leadershipu a sociálních dovedností měli ovládat. Jedná se o:

- Umění integrace člověka do týmu
- Navazování a udržování mezilidských vztahů
- Porozumění a hodnocení mezilidských vztahů
- Umění jednání s lidmi, se kterými jsme si rovni, kteří jsou naši nadřízení a podřízení
- Umění dosáhnout svých cílů
- Ovládání neverbální komunikace
- Udržování svých morálních hodnot i v krizových situacích
- Organizace vlastního času a sama sebe

Ve zkratce nám tedy sociální dovednosti umožňují fungování v rámci sociálních skupin, kterých jsme součástí, umožňují nám správně a úspěšně hrát naše životní role, díky sociálním dovednostem se nám daří udržovat si postoj, ale co je opravdu nejdůležitější, umožňují nám komunikovat s lidmi a udržovat či navazovat mezilidské vztahy tak, aby byly funkční. V současné době, která je

velmi intenzivně zaměřena na výkon a lidské zdroje jsou tyto dovednosti naprostou nutností pro všechny vedoucí, ale i podřízené. Jak již bylo uvedeno, jednou z nejdůležitějších složek sociálních dovedností je socializace. „*Socializace (= zespolečenšťování)- jde o dlouhodobý proces v průběhu lidského života, je to proces trvalý, kdy si osobnost osvojuje rozličné formy chování a jednání, rozvíjí jazyk, poznatky, seznamuje se s kulturou, přijímá a tvoří hodnoty a tímto procesem se začleňuje a je součástí společnosti. Proces socializace se odehrává hlavně formou sociálního učení, komunikací, kdy jeho součástí je nezbytná také interakce, a to třeba i pod nátlakem. Vývoj zespolečenšťování se odehrává již od samotného narození dítěte. Ve vývojovém pohledu ji můžeme rozdělit do základních tří etap: v první etapě si dítě stabilizuje vztah s matkou a s rodinou, zakládá se tak tzv. stabilita vztahů ve společnosti. Ve druhé etapě dochází k postupné snaze se osamostatnit, najít svou identitu v sociální společnosti. Zde se vytváří základ životně důležitých postojů, vlastností. Třetí etapa pak utváří u dítěte jednotlivé sociální role, včlenění do širších sociálních vztahů, které již netvoří jen rodina, ale i jiné sociální skupiny – spolužáci, přátelé, učitelé, masmédiá a s postupem let také práce, respektive zaměstnání.*“ (Pernicová, 2011, s. 6).

4.1 Temperament

Na úvod této kapitoly si pojdme shrnout, co vlastně temperament je a proč je v otázce leadershipu důležité temperamentu porozumět. Pojem „temperament“ pochází z latinského slovního spojení „přiměřená směs“ a jedná se o směs vlastností a rysů osobnosti. V pramenech je charakteristika vždy podobná a to ta, že se jedná o způsob reakce na podnět a každý člověk v sobě zahrnuje všechny typy temperamentu a tato směs určuje jeho způsob reakcí na přicházející podněty – tedy jeho chování a prožívání. Každý člověk se v tomto směru také vyznačuje individuální dynamikou, která se projevuje:

- tím jak prožíváme reakci na podnět navenek

- jak dlouho tato reakce trvá
- jak rychle na podnět zareagujeme
- jak intenzivně na podnět zareagujeme

*„Existují čtyři základní povahové typy, kterým říkáme „temperamenty“.
Složité způsob směřování jejich vlastností vytváří profil osobnosti každého jedince.“ (Rohm, 2002, s. 13).*

Začneme základním rozdělením, které dělí temperament na dvě různé kategorie. První kategorií se rozumí typ člověka, který je tzv. „otevřený“ a druhá kategorie je typ, který je tzv. „uzavřený“. Otevřený typ člověka je charakterizován jako aktivní, optimistický, energický, pozitivní, jsou vždy rádi vítězi, velmi rádi mají zodpovědnost a rádi dávají druhým lidem úkoly. Uzavřený typ člověka je charakterizován jako člověk spíše uzavřený, pomalejší, opatrný, jednají s rozvahou, charakterizuje je pořekadlo „Dvakrát měř a jednou řež.“ (Rohm, 2002). Otevřené typy jsou velmi nápadití, prakticky neustále jdou dopředu a v rámci týmu je můžeme považovat za tahouny a vizionáře. Samozřejmě mají i nedostatky, které vyplývají právě z jejich rychlosti a otevřenosti. Jsou charakterističtí tím, že mají občas problém dotáhnout věci do konce, často si na sebe vezmou více povinností, než dokáží zvládnout a nemají z toho špatné svědomí, spíše prostě rozdělanou práci opustí a jdou dělat něco jiného. Často jsou nedůslední. Uzavření jedinci jsou vytrvalí, jsou spíše tzv. tichou vodou, jsou spolehliví a vytrvalí. Jsou charakterističtí tím, že nemají rádi překvapení. Již z výše jmenovaných předností a nedostatků obou typů je jasné, že ke správnému fungování týmu je zapotřebí mít v něm členy obou typů temperamentu. Dohromady totiž tvoří celek, protože jeden doplňuje nedostatky druhého. Pokud bychom se chtěli zabývat otázkou, zda je pro leadera lepší být spíše uzavřeným či otevřeným typem, ani zde nenajdeme jednoznačnou odpověď. Důležité to totiž vůbec není. Naopak velice důležité je pro potenciálního leadera si uvědomit, zda je typ „otevřený“ či „uzavřený“ naučit se správně vyvažovat své nedostatky.

Pojďme si nyní probrat některé známější typologie temperamentu, které můžeme v rámci pramenů nalézt, protože se nedá říci, že by jedna byla lepší než druhá, spíše na sebe navazují a vzájemně se prolínají. Toho, že každý člověk reaguje na podněty jinak, si všimli lidé již v antice a jedna z typologií pochází právě z této doby a jedná se o Hippokratovu typologii. Hippokrates (asi 460 – 370 př. n. l.) je řecký lékař, který položil základy své typologie na čtyřech tělesných šťávách. Jedná se o krev, hlen, žluč a černou žluč. Poměr těchto šťáv a šťáva, která v těle převažuje, určuje právě způsob reakce na podnět. Hippokrates následně rozdělil populaci do čtyř typů osobnosti:

- sangvinik – v jeho těle převládá z tělesných šťáv krev, je veselý, optimistický, emočně vyrovnaný, společnosti otevřený, nestálý, lehkovážný
- choleric – v těle mu převládá žluč, je impulzivní, spíše nerozvážený, netrpělivý, panovačný, egocentrický, emočně je spíše labilní, společnosti je otevřený
- flegmatik – vyznačuje se převahou hlenu, je stálý, emočně je vyrovnaný, klidný, společnosti uzavřený, hluboké vztahy ho vážou pouze k vybraným jedincům a není jich mnoho, špatně se vyrovnává se změnou, je pasivní
- melancholik – v jeho těle převládá černá žluč, ke společnosti je uzavřený, je spíše pesimistický, veškeré životní situace prožívá velmi hluboce, emočně je spíše labilní, pokud s někým naváže vztah, jedná se o vztah velmi trvalý a hluboký

Další typologie, kterou zmíníme, je typologie dle Carla Gustava Junga, C. G. Jung (1875 - 1961) byl švýcarský lékař a psychiatr a všeobecně je znám jako zakladatel analytické psychologie. C. G. Jung dělí temperament na dva typy. Jedná se o extrovertní a introvertní typ temperamentu. Neboli extrovert a introvert. Extrovert se vyznačuje tím, že „žije navenek“, společensky je velmi otevřený a preferuje přímou komunikaci, nemá tedy problém s navázáním rozhovoru, který naopak před jinými způsoby (např. dopis) upřednostňuje. Je rychlý až zbrklý, k potřebám okolí je spíše méně vnímavý, až lhostejný a jeho city

jsou povrchní, u extrovertů platí, že čím mají vyšší IQ, tím jejich extroverze klesá. Introvert žije spíše „uvnitř“, je empatický a přemýšlivý, dobrý pozorovatel, jeho city jsou hluboké, ve společnosti vyhledává menší skupiny a preferuje spíše nepřímou komunikaci, v případě nutnosti ale umí „přepnout“ a na krátkou dobu jednat jako extrovert. Je také velmi dobrý pozorovatel a dokáže ve společnosti mnoho věcí odhadnout.

Další typologií, kterou si v krátkosti představíme, je typologie osobnosti dle německého psychiatra Ernsta Kretschmera (1888 - 1964). Kretschmer vypracoval typologii na základě tělesných znaků a psychických nemocí, které zužují určité typy lidí.

- pyknik – jeho stavba těla je výškově spíše menší a celkově zakulacená, má málo svalové hmoty, vyznačuje se vyklenutým břichem a kulatou hlavou. Co se týče psychiky, je nestálý, často se mu střídají nálady, je společenský a realistický, má sklony k maniodepresi
- atletik – jeho tělesná konstrukce je velmi dobře vyvinutá, má silnou kostru a hodně svalové hmoty. Vyznačuje se širokým hrudníkem a menší hlavou. Jeho psychika je velice silná, neinklinuje k žádným duševním poruchám
- leptosom – je vysoký a štíhlý, má úzká ramena, méně svalové hmoty, ostré rysy. Jeho psychiku často sužuje schizofrenie, je uzavřený, idealistický a špatně se přizpůsobuje změnám.

V návaznosti na tyto tři prakticky nejznámější typologie osobnosti vzniklo ještě mnoho dalších, které z těchto typologií více či méně vycházejí. Pro naše potřeby se pojďme zaměřit na teorii DISC, která z těchto typologií vzešla také a vyznačuje se tím, že se všeobecně na všechny typy osobnosti dívá pozitivně a nehodnotí je z toho hlediska, zda je jeden typ nadřazený či lepší než druhý.

Zakladatelem teorie DISC je William Moulton Marston (1893 – 1947)¹, americký psycholog, který tuto teorii popsal v roce 1928 v eseji *Emotions of Normal People*. Jedním z celosvětově uznávaných propagátorů této metody je Robert A. Rohm², který je na poli vzdělávání v rámci mezilidských vztahů celosvětově uznávanou špičkou. Typologie osobnosti dle DISC ve své podstatě rozděluje temperament také na čtyři základní typy. Ze své podstaty zde najdeme velmi silný odkaz nejen na Hippokrata, ale i Junga, na Kretschmera prakticky nenavazuje. Definice temperamentu dle Rohma je následující: „Existují čtyři základní povahové typy, kterým říkáme „temperamenty“. Složitý způsob směšování jejich vlastností vytváří profil osobnosti každého jedince.“ (Rohm, 2002, s. 13). Začneme základním rozdělením, které dělí temperament na dvě různé kategorie. První kategorií se rozumí typ člověka, který je tzv. „otevřený“ a druhá kategorie je typ, který je tzv. „uzavřený“. Otevřený typ člověka je charakterizován jako aktivní, optimistický, energický, pozitivní, jsou vždy rádi vítězi, velmi rádi mají zodpovědnost a rádi dávají druhým lidem úkoly. Uzavřený typ člověka je charakterizován jako člověk spíše uzavřený, pomalejší, opatrný, jednají s rozvahou, charakterizuje je pořekadlo „Dvakrát měř a jednou řež.“ (Rohm, 2002). Otevřené typy jsou velmi nápadití, prakticky neustále jdou dopředu a v rámci týmu je můžeme považovat za tahouny a vizionáře. Samozřejmě mají i nedostatky, které vyplývají právě z jejich rychlosti a otevřenosti. Jsou charakterističtí tím, že mají občas problém dotáhnout věci do konce, často si na sebe vezmou více povinností, než dokážou zvládnout a nemají z toho špatné svědomí, spíše prostě rozdělanou práci opustí a jdou dělat něco jiného. Často jsou nedůslední. Uzavření jedinci jsou vytrvalí, jsou spíše tzv. tichou vodou, jsou spolehliví a vytrvalí. Jsou charakterističtí tím, že nemají rádi

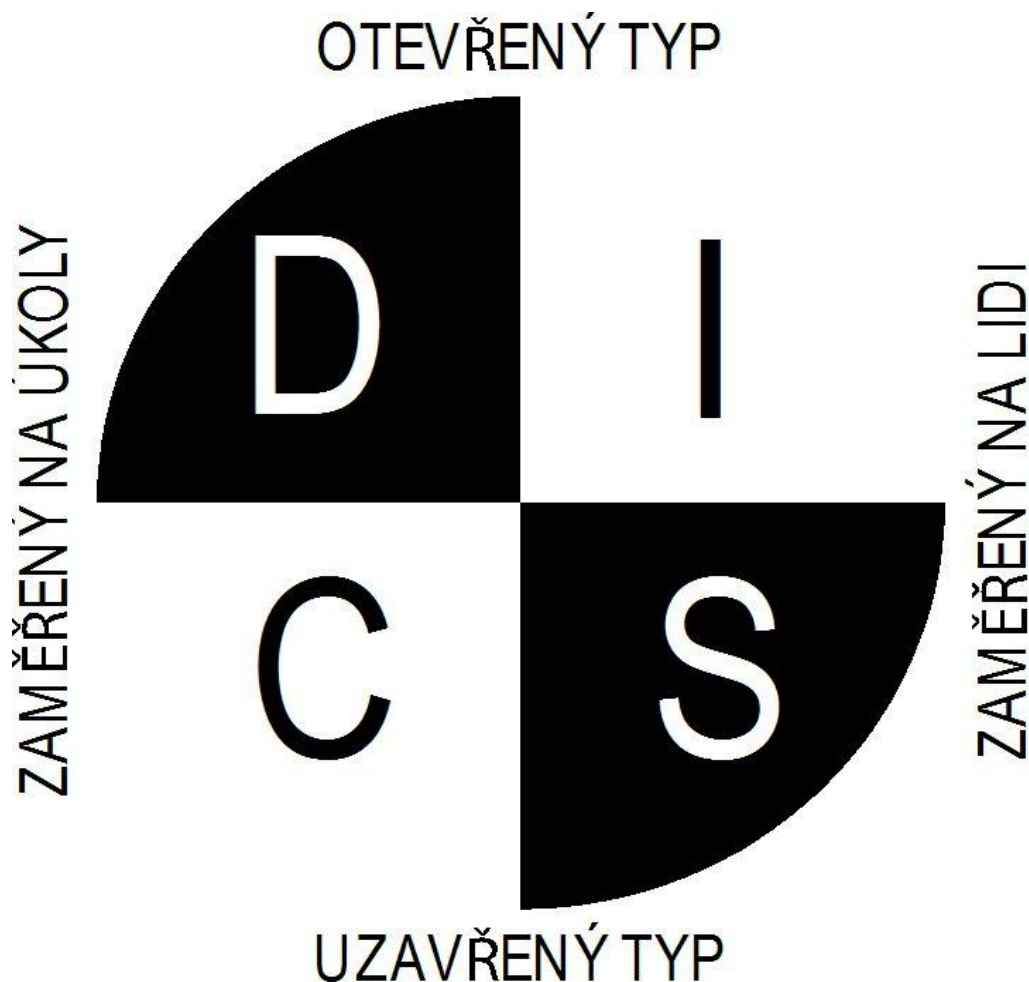
¹ William Moulton Marston nebyl pouze americkým psychologem. Byl také lékařem, vynálezcem a kreslířem komiksů. Dále se také velmi intenzivně zapojil do feministického hnutí a vytvořil komiksovou postavu Wonder Woman, tedy ženské hrdinky. Je také tvůrcem tzv. systolické krve – zkoušky, která se používá u detektoru lži.

² Robert A. Rohm, Ph.D. je absolventem teologického semináře v Dallasu, titul Ph.D. získal na Univerzitě Severního Texasu, kde absolvoval obor Správa školství a poradenství ve školství. Působil jako pastor v Prvním baptistickém chrámu v Atlantě v rámci vzdělávání dospělých. Nějaký čas působil ve školství, pracoval jako třídní učitel, byl ředitelem školy a vedoucím v rámci vývoje kurikula. Pracoval i pro Ziga Ziglara (motivační řečník a trenér leadershipu uznávaný po celém světě) v Auditorium Class, kde měl na starosti přes 500 rodin, působících v baptistické církvi. V současné době je Rohm prezidentem společnosti Personality Insights, Inc., působí jako motivační řečník, propagátor teorie DISC a je autorizovaným konzultantem pro lidské chování, komunikaci mezi rodiči a dětmi, manželi a leadershipu v rámci respektování osobnostních profilů.

překvapení. Již z výše jmenovaných předností a nedostatků obou typů je jasné, že ke správnému fungování týmu je zapotřebí mít v něm členy obou typů temperamentu.

Dohromady totiž tvoří celek, protože jeden doplňuje nedostatky druhého. Pokud bychom se chtěli zabývat otázkou, zda je pro leadera lepší být spíše uzavřeným či otevřeným typem, ani zde nenajdeme jednoznačnou odpověď. Důležité to totiž vůbec není. Naopak velice důležité je pro potenciálního leadera si uvědomit, zda je typ „otevřený“ či „uzavřený“ naučit se správně vyvažovat své nedostatky. Pro zjednodušení dalšího vysvětlení si pojdme znázornit DISC vizuálně na následujícím obrázku.

Obrázek 7: DISC



Na výše publikovaném obrázku vidíme, že kruh je rozdělen na celkem čtyři díly, další dělení lidí je totiž na část, která je spíše orientovaná na lidi a na část, která je orientovaná na úkoly. Začneme lidmi, kteří jsou více orientováni na úkoly. *„Povahy silně technické, orientované na úkoly, nacházejí velké uspokojení v dobře vykonané práci. Pro tyto lidi není nic lepšího, než dobře seřizený, dobře promazaný a vysoce produktivní stroj. Milují formu a funkci. Jejich nejoblíbenějším dnem v měsíci je den, kdy naleznou v poště výpis z bankovního účtu. Myslí si: „Výborně, tohle zvládnou za pár minut.“ A opravdu to zvládnou! Potřebujete-li někoho, kdo by odpovídal za organizaci a program s velkým množstvím detailů (například školní ples), uložte to člověku, orientovanému na úkoly. Zajistí Vám zabezpečení každého detailu – 2x! Jsou to výborní plánovači, kteří vidí výsledek projektu hned od začátku. Nicméně, je nutné varování. Často jsou tak soustředění na plnění úkolů, že mohou snadno ranit něčí city. Neudělají to úmyslně, ale celkový úkol je pro ně důležitější než city kohokoliv. „Představení musí pokračovat“ Opakuji, neublíží nikomu úmyslně, ale protože jsou orientováni na úkoly, je pro ně obtížné vcítit se do pocitu jiné osoby, jestliže to komplikuje splnění daného úkolu.“* (Rohm, 2002, s. 17). Lidé, kteří jsou orientováni na úkoly, pracují vždy efektivně a na začátku úkolu si vše precizně naplánují a jednotlivé části plní dle svého plánu. Naopak lidé, kteří jsou orientováni na lidi, jsou tzv. pečující a sdílní. Nejde jim tolik o splnění zadaného úkolu, jako spíš o to, aby se všichni účastníci úkolu cítili dobře. Snaží se za všech okolností rozvíjet vztahy s druhými lidmi a nejlépe jim je ve společnosti, která je upovídána a empatická.

Tímto dvojím rozdělením jsme získali čtyři základní typy osobností. V otázce leadershipu je nejen velmi důležité poznat, jaký typ jsem právě já, ale jde i o to rozeznat, jaké typy jsou jednotliví členové týmu, protože díky tomu může leader zajistit pozitivní naladění, správnou motivaci či řešení konfliktů.

4.1.1 Povahové profily

Povahové profily v rámci otázky leadershipu můžeme najít velmi precizně zpracované v podání Rohma, který se drží teorie DISC. Rohm je autorem mnoha

publikací, které se touto problematikou zabývají a v této kapitole nám budou velkou inspirací. Rohm tedy rozděluje profily na čtyři základní typy, které pojmenovává D, I, S a C. Jak se dělí jsme si uvedli již v předchozí kapitole, nyní se pojdme zaměřit na jednotlivé profily.

Začneme tedy s profilem D. Jedná se o člověka, který je otevřený a orientovaný na úkoly. Pojdme si nyní uvést jeho základní charakteristiky:

- Těchto lidí je v populaci pouze 10%
- Jsou to lidé, kteří jsou často vedoucími
- Jsou nároční
- Mají velkou vnitřní energii, která jim nedovolí přestat, dokud nedosáhnou svého cíle
- Jsou velmi intenzivně orientovaní na úkoly
- Jsou rychlí
- Dovedete si je představit v roli diktátora
- Jsou drzí

Nyní se pojdme zaměřit na jeho silné stránky:

- Mají velmi silnou vůli
- Jsou rozhodní a nezávislí
- Jsou optimističtí
- Jsou praktičtí
- než aby o něčem mluvili, raději to udělají
- Často jsou z nich výborní vůdci

Slabé stránky typu D jsou:

- Mohou být nepřiměřeně zlostní
- Často jsou také krutí a jízliví
- Mohou být despotičtí
- Jsou pyšní a někdy působí až domýšlivě

- Jejich zaměření na úkoly je často omezuje v mezilidských vztazích
- Často jsou velmi tvrdí a necitliví

Jaké zaměstnání je pro ně to pravé:

- Trenér
- Armádní důstojník
- Političtí vůdci
- Kazatel
- Učitel
- Majitel podniku
- Důstojník v armádě

Povahový profil I a jeho základní charakteristiky:

- Umí ovlivňovat druhé
- Jsou stimulanty, protože umí vyvinout hybnou sílu
- Je s nimi vždy zábava
- Je soutěživí
- Je zaměřený na lidi a mezilidské vztahy
- Vždy udělají dojem
- Velmi rádi jsou považováni za důležité
- Je jich asi 25 – 30% populace

Jejich slabé stránky jsou:

- Pokud musí dělat něco, co se jim nechce, mají slabou vůli
- Působí nestále a nedisciplinovaně
- Mají silný vnitřní nepokoj
- Jsou nespolehliví
- Jsou egoističtí
- Často přehání

- Navenek sice vypadají nebojácně, ale jsou velmi bázlivi

Jeich silné stránky jsou:

- Jsou velmi přátelští
- Mají soucit
- Jsou bezstarostní
- Jsou otevření a nadšení
- Jsou velmi srdeční a příjemní
- Mají rádi kolektiv
- Umějí strhnout kolektiv k výkonu

Zaměstnání, ve kterém jsou dobří:

- Herec
- Obchodník
- Řečník
- Klan
- V podstatě jsou velmi dobří ve všem, kde se hodně mluví

Povahový profil S a jeho charakteristika:

- Je uzavřený
- Orientovaný na lidi
- Je stálý
- Vyrovnaný
- Potřebují mít jistotu
- Jsou roztomilí
- Jsou stydliví
- Mají rádi stereotyp
- V populaci jich je asi 30 - 35%

Slabé stránky

- Jsou často lakomí
- Jsou nerozhodní
- Často mají nedostatek motivace
- Jsou velmi často sobečtí
- Neradi se vměšují do konfliktů
- Neumí říci ne

Silné stránky jsou:

- Jsou spolehliví
- Nevadí jim rutina
- Jsou praktičtí
- Jsou konzervativní, ale nikoho tím neobtěžují
- Umí velmi dobře jednat diplomaticky
- Mají velmi dobrý smysl pro humor

V čem jsou dobří:

- Jsou dobří diplomaté
- Zdravotní sestry
- Učitelé
- Sekretářky a asistenti
- Tajemníci
- Bankovní úředníci
- Zoologové

Charakteristika povahového typu C:

- Je orientovaný na úkoly
- Je velmi opatrný

- Je pečlivý
- Mají kritické myšlení
- Je zaměřený na detaily
- Jsou svědomití
- Vydří u všeho dlouho, ačkoliv to již ostatní mohou vzdávat
- V populaci jich je 20 – 25%

Slabé stránky jsou:

- Jsou egocentričtí
- Jsou náladoví
- Často jsou „strnulé povahy“
- Jsou to v podstatě teoretici
- Někdy mají problém být společenší
- Neriskují
- Umějí být velmi mstiví

Silné stránky jsou:

- Často mají velmi vyvinutý talent
- Mají silné analytické myšlení
- Jsou citliví
- Mají ideály
- Jsou estetičtí
- Praktikují tradice
- Umí dotáhnout věci do konce
- Na věcech pracují soustavně bez větších výkyvů
- Jsou obětaví

V čem je typ C dobrý

- Vynálezce

- Účetní
- Hudebníci
- Výtvarníci
- Filozofové
- Výzkumníci
- Odborní pracovníci
- Lékaři

Každý člověk není ale pouze jedním profilem. Často máme naše osobnostní profily poskládané ze všech čtyř profilů, nejčastěji je ale jeden, maximálně dva profily dominantní a ostatní v pozadí.

4.1.2 Přijetí svého povahového profilu jako cesta k leadershipu

V předchozí kapitole jsme si shrnuli všechny povahové profily dle teorie DISC. Také jsme si vysvětlili, že člověk má svůj osobnostní profil poskládaný ze všech čtyř profilů a některé jsou zastoupené intenzivněji a ty ostatní jsou v pozadí.

V rámci otázky leadershipu je velmi důležité svůj osobnostní profil znát a díky tomu poznat své silné a slabé stránky. Jakmile totiž dojde k pomyslnému přijetí svého osobnostního profilu, můžeme se zaměřit na naše životní situace a pohlížet na ně v rámci této problematiky. Je velmi důležité si uvědomit, že pokud budeme pohrdat naším osobnostním profilem, koledujeme si o frustraci, která se někdy může vyvinout až v depresi. Je dobré vybírat si náplň života dle našeho profilu, protože pokud k tomu nedojde, koledujeme si o velmi závažný problém v nevyrovnanosti v našem nitru. Tato problematika je velmi častá a správný leader nejen že dokáže pracovat se svým povahovým profilem, ale dokáže odhadnout profily členů ve svém týmu a podle toho s nimi také pracovat.

Pojďme se teď podívat na jeden příklad. Lucie pracuje jako účetní, tuto práci dělat nechtěla, ale protože oba její rodiče pracovali jako účetní po celý svůj profesní život, navedli Lucii na tuto životní cestu také, ačkoliv ona chtěla být

divadelní herečkou a v dramatickém kroužku vždy excelovala. Lucie se tedy stala účetní a po roce kdy pracovala jako účetní/fakturantka v jedné střední firmě začala pociťovat vyhoření. Nic ji nebavilo, byla velmi unavená a nebyla šťastná. Pojdme se teď zaměřit na otázku, proč tomu tak bylo. Zaměstnání účetní vyžaduje velmi silné soustředění, protože se jedná o práci, kde jedna chyba znamená destrukci celého systému. Ve všem musí být pořádek a vše má svůj systém. Naproti tomu ale u Lucie převažoval povahový profil I. Jak víme, lidé tohoto profilu jsou nepořádní, mají rádi zábavu, velmi rádi se baví s lidmi a nejsou zas až tak zaměřeni na výsledek. Lucie tedy měla zaměstnání, které naprosto neodpovídalo jejímu povahovému profilu. Proto pro ni byla práce velmi náročná, vyžadovala soustředění, které pro Lucii nebylo přirozené. Vyžadovalo zaměření na detaily, které ale Lucie neumí dodržovat už pouze ze své podstaty. A jak vše dopadlo? Naštěstí Lucie narazila na dobrého psychologa, který jí doporučil změnu zaměstnání. V současné době je Lucie divadelní herečkou, jak si vždy přála a je šťastná.

Je tedy potřeba znát svůj profil. Zajímat se o profil svých dětí a lidí v týmu. Pokud chceme pracovat a žít v harmonii, musíme své profily respektovat. *„Cílem pochopení směsi stylu chování je odhalit vlastní silné a slabé stránky a provést potřebné úpravy. Jinými slovy, jestliže jsme silní v našem povahovém profilu „D“, musíme pochopit, že pravděpodobně budeme chtít být zodpovědní za věci a budeme mít sklon k orientaci na činnost. Lidé se silným „D“ neumějí nečinně sedět, relaxovat a být bezstarostnými. Naopak lidé s velmi slabým „D“ se jen obtížně mohou stát osobou typu „udělej hned“! Určitě mohou být vůdci, ale přirozeně ne energickými. Není to pro ně příjemná role, pokud to může za ně udělat někdo jiný. Totéž platí pro ostatní povahové typy. Čím silnější „I“, tím upovídanější, otevřenější a přátelštější osoba. Čím slabší „I“, tím bude tato osoba pravděpodobně uzavřenější a méně spontánní. Čím silnější „S“, tím je osoba více kooperativní a tím raději poskytuje pomoc. Čím slabší „S“, tím méně je pravděpodobné, že tato osoba naruší svůj řád proto, aby vás zachránila. Čím silnější „C“, tím více se bude v životě této osoby projevat vypočítavost a opatrnost. Čím slabší „C“, tím méně bude tato osoba lpět na detailech a přesnosti. Ať je váš povahový profil jakýkoliv, pochopte, prosím, že náš cíl není*

stát se neutrálním - „žádným“ typem. Lidé mi mnohokrát řekli, že by se chtěli snažit o to, aby všechny jejich znaky a charakteristiky nabyly hodnoty někde uprostřed všech typů, aby byly v dokonalé rovnováze. Být v dokonalé rovnováze je doporučení vhodné, Nakonec rovnováha je naším konečným cílem – chovat se správně ve správný okamžik. Nicméně, není nutné stát se osobou se „žádným“ povahovým profilem. Jinými slovy, pokud naše typy budou všechny v rovnováze, můžeme si myslet, že jsme rovnováhy dosáhly. Tento stav je znám jako „rovný“ či „vyrovnaný“. Tento typ je velmi pružný v rozhodování. To je pozitivní. Pro příliš pružné lidi však může být obtížné přijmout rozhodnutí zaměřené na cíl – a to je negativní.“ (Rohm, 1997, s. 26). Dle Rohma je nejlepší být si vědom svého dominantního profilu a zároveň svých slabých a silných stránek. Je potřeba si uvědomit, že žádný typ není dobrý či špatný, že žádný typ není nejlepší. Každý z nás je prostě jiný a naším cílem je udržovat svůj povahový profil pod naší neustálou kontrolou. Jedině tak budeme nejen šťastní a bez frustrací, ale i úspěšní. (Rohm, 1997).

4.2 Využití sociálních dovedností při budování úspěšného týmu

Je důležité si uvědomit, že při budování týmu, který má být úspěšný, musí dojít k některým zákonitostem, bez kterých se úspěšný tým neobejde.

Vedoucí týmu, který je leaderem musí respektovat povahové profily svých podřízených a v případě přidělování funkcí musí znát silné a slabé stránky všech a v rámci profesního zařazení je brát v potaz. I v kolektivu musí brát ohled na jednotlivce tak, aby byl tým funkční i po sociálních stránkách. Je to velmi jednoduché, pokud Leader zvolí, že Marek bude pracovat jako obchodní zástupce a Marek má v rámci svého povahového profilu velmi silný profil I, což znamená, že je upovídaný, společenský a není zaměřený na detail v případě výběru asistentky, která bude marka v jeho pozici podporovat, musí vybrat takového člověka, který bude doplňovat Markovy slabé stránky, ale zároveň to bude člověk,

který bude zaměřený na lidi. V tomto případě by nám vyhovoval profil, kde by měl člověk silné S a C. Pokud dojde k respektování povahových profilů, bude tým funkční.

Úspěšný tým ale musí mít i další vlastnosti. Musí v něm docházet k sociální interakci. Všem členům na sobě musí záležet a musí mít mezi sebou vnitřní vazby. Všichni by měli znát cíle a měli by se na nich shodnout. Měla by to pro ně být priorita. Mezi Členy týmu také musí docházet ke správné komunikaci, která samozřejmě začíná vždy na straně vedení. Je velmi důležité, aby všichni členové mohli vyjádřit jak uznání, tak ale i kritiku, všichni musí cítit, že mohou hovořit zcela otevřeně. Jen tak totiž může docházet k čisté hře. Tým musí být sehraný a každý jednotlivec musí v rámci týmové práce klást zájmy týmu před své vlastní zájmy. To znamená, že je velmi důležité, aby každý člen uměl dělat kompromisy. Každý z členů ví, co je jeho úkolem a je mu jasné, že pokud nebude efektivně pracovat, naruší celý proces dosahování cílů a nebere to jako zátěž, ale jako výsadu. To znamená, že při splnění cíle musí každému náležet odměna. Správnému vedoucímu je samozřejmě jasné, že každý člen může z nějakého důvodu z procesu na čas odejít (či úplně), proto musí mít připravené ty správné náhradníky.

4.3 Manipulace

V rámci sociálních dovedností a rétoriky bychom se měli dotknout i manipulace. Jedná se o téma, které jistě ve většině lidí může primárně vzbuzovat odpor a negativitu. Samozřejmě, manipulace je zahalena tajemstvím a hraničí s etikou. Měli bychom se ale tomuto tématu věnovat, protože se jedná o techniku, která je vždy používána s vidinou dosažení cíle. Následující řádky rozhodně nemají za cíl manipulaci odsoudit či naopak vyzdvihnout, cílem je si ji představit jako techniku, která funguje jak z pozitivního tak i negativního hlediska a všichni, kdo disponují znalostmi této techniky, mají jednoznačně vyšší předpoklady k úspěchu, protože nejen že mohou manipulaci jako techniku používat, ale i ji rozpoznat v rámci chování druhých a úspěšně se jí bránit.

Pojem *manipulace* pochází z latinského slova *manus*, což v latině znamená ruka. Člověk, který manipulaci používá k dosažení svých cílů, se nazývá manipulátor. Manipulace je známá již od antického Řecka a je nejčastěji spojována s rétorickými souboji, které v antice hojně pobíhaly. Mezi současnými autory, kteří se zabývají rétorickou manipulací, jmenujme Glorii Beck, která ve své knize *Zakázaná rétorika* představuje 30 manipulativních technik. Pojďme si teď některé její techniky představit. Ve výběru nalezneme techniky, které může leader využít nejen ve svůj prospěch, ale i v prospěch člověka, kterému se snaží pomoci uspět.

4.3.1 Vybrané techniky manipulace v rámci budování leadershipu

- Technika charismatu je manipulativní technika, která má za cíl:
 - Posílit leaderovu pozici ve skupině, na kterou je aplikován leadership
 - Mít dění ve skupině pod kontrolou
 - Zvýšit leaderovu prestiž s cílem zvýšení výkonu a zvýšení obdivu leadera
 - Zvýšit respekt leadera ve skupině
 - zvýšení moci

Dle Glorie Beck tato metoda nevyžaduje žádné zvláštní předpoklady jedince, který chce tuto metodu použít.

Pokud bychom se podívali na současné či minulé leadery v jakékoliv oblasti lidských životů, vždy o nich lidé prohlašují, že tento člověk má charisma. Pojem charisma pochází ze starořeckého *charizesthai* – darovat, rád dávat. ve své podstatě můžeme říci, že charismatická osoba jedná jakoby nezištně a díky tomuto umění může získat obdiv. „Charisma odlišuje „normální“ lidi od „zvláštních“. Víra v to, že existují zvláštní lidé, tedy ti se „zvláštními“ schopnostmi, „zvláštním“ vyzařováním a „tajemnými“ silami, se zdá jako pověra nevymítitelná. I v moderní ekonomice práce se s oblibou mluví o tom, že existují „zvláštní osobnosti“. Například takové, které (ze zdánlivě nevysvětlitelných důvodů) dokážou vyvést firmu z krize. Zakladatelé firem bývají glorigikováni a jsou jim přisuzovány „zvláštní“ podnikatelské vlastnosti. Všem těmto „zvláštním“

lidem bývá přiřknuto charismatické vyzařování, které je dělá hodnotnějšími, kompetentnějšími a vzdělanějšími osobnostmi. Vypadá to, jako by „docela obyčejní“ lidé čekali na charismatické postavy.“ (Beck, 2007, s. 98). Poměrně důležitou otázkou v rámci problematiky charisma je ale otázka, jak takové charisma vlastně vzniká. *„Moderní teorie managementu vycházejí z toho, že charisma vzniká tím, že ho někomu připiší podřízení. Vaším úkolem je uvést tento atributivní proces do chodu a pohnout lidmi k tomu, aby vám připsali charisma. To musíte udělat, pokud budete chtít patřit k mimořádným vůdčím osobnostem...“* (Beck, 2007, s. 98). Proces vzniku charisma pak dle Beck zahrnuje čtyři body:

- Výběr jedné či více cílových osob
- Jejich potvrzení Vašeho charismatu
- Udržení těchto v názoru, že máte charisma
- Kontrola, zda je proces stále účinný

Tato technika se dá považovat za základ leadershipu. Leader je charismatický vždy, tuto metodu využívají všichni leadeři, někteří z nich automaticky, někteří cíleně.

- Technika přátelství má za cíl:
 - Připoutat k sobě toho správného člověka
 - Udělat na někoho dojem, aby k vám cítil sympatie
 - Udělat pro někoho něco dobrého a tím si zajistit reciprocitu
 - Vytvořit si s někým takový vztah, aby vás vždy upřednostnil před ostatními

Tato technika je v principu založená na tom, že člověk je společenský tvor. Pojdme se teď ale podívat na to, jaké mu z toho plynou výhody a proč je dobré pracovat na přátelství a stále rozšiřovat svůj okruh přátel. Můžeme se shodnout, že na přátele se vždy můžeme spolehnout. Vždy když jsme v nouzi, přítel nám

podá pomocnou ruku a my mu to rádi někdy v budoucnu oplatíme. Přátelství nikdy není jednostrannou záležitostí. Už ze své podstaty vyžaduje účast obou stran, obě strany se v tomto vztahu musí cítit přirozeně a dobře, jsou v rovnováze a samozřejmě na ně působí chemie. Obě strany z něj čerpají užitek a zároveň do přátelství musí také posílat energii. V pramenech můžeme nalézt názor, že leader by si měl své přátele umět správně vybrat. Měli by to být lidé úspěšní, pozitivní, měli by znát své cíle a sny a samozřejmě by to měli být lidé, kteří již leadery jsou, anebo k leadershipu díky svému chování směřují. V oblasti leadershipu musíme přátelství rozdělovat do dvou rovin. Z pohledu jednoho leadera je jedná o přátelství vznikající za účelem posilování svého týmu, které pak může následně způsobit jednat růst právě tohoto leadera a zároveň může zapříčinit růst nových leaderů, díky kterým se náš leader stává ještě větším leaderem, v druhé rovině jsou pak přátelství s ještě většími leadery, než je náš leader. Obě dvě roviny se ale vzájemně protínají.

Proces vzniku přátelství pak podle Beck opět zahrnuje čtyři body:

- Výběr jedné či více cílových osob
- Vytvoření podmínek ke vzniku přátelství
- Využívání pozitivních vlastností přátelství
- Kontrolu, zda přátelství funguje tak, jak má

Dá se říci, že jedním ukazatelem leadershipu je, že máme dostatečné množství takových přátel, kteří nás posouvají k našim snům, a my posouváme je. Leader je u lidí vždy oblíben a samozřejmě že jedním z důvodů je právě jeho charisma.

Technika autority má za cíl:

- Přimět někoho, aby jednal proti svým zájmům kvůli prospěchu autority
- Uplatnění kontroly na své podřízené
- Mít na někoho takový vliv, aby udělal něco, co autoritě pomůže v kariéře

- Mít vliv a pojistit si tak výhody

Pojem autorita pochází z latinského slova *auctoritas*, které znamená zplnomocnění, vážnost. Pojem autorita je samozřejmě spojován s mocí. Nejlepší forma autority je samozřejmě přirozená, u které nemáme pocit, že je primárně vydobyta mocí. Dá se říci, že lidé s autoritou ovládají své podřízené tak, že se dobrovolně chovají požadovaným způsobem. „*Autoritativní vliv nezná hranic. Pokud budete při manipulaci dbát na určité okrajové podmínky, můžete využitím této tendence chování ovlivňovat nemalý počet lidí takovým způsobem, že pro vás skutečně udělají všechno.*“ (Beck, 2007, s. 47). Jak daleko může takové působení autority zajít, si můžeme ukázat na následujícím příkladu, kterým je Milgramův experiment. V šedesátých letech 20. století byl tento experiment uskutečněn na univerzitě Yale. Pokusu se zúčastnilo více než 1000 dobrovolníků, kteří měli za úkol osobě, která seděla za sklem a nesplnila jejich příkaz, dávat pod příkazem vedoucího elektrické šoky, jejichž síla postupně stoupala. Cílem experimentu bylo zjistit, jak dlouho bude osoba poslouchat vedoucího a jak dlouho v jaké intenzitě bude ochotna dávat elektrické šoky. Výsledek byl ohromující. Ze 40 lidí bylo schopno více jak 16 být tak poslušných, že dokázali dát až smrtelný šok. Tento experiment ve své době vyvolal velké ohlasy, lidé byli zaskočení tím, kolik lidí dokáže zabít, aniž by byl stav nouze. Nicméně nás spíše zajímá, jak díky autoritě právě tuto poslušnost potlačit. V rámci této techniky je dobré se zaměřit na výběr osoby a nyní si pojd'me říci, co nás v rámci tohoto tématu zajímá:

- Jak se daná osoba chová, když dostane příkaz od nadřízeného
- Jak a kdy vyjadřuje kritiku a zda ji vyjadřuje v přítomnosti nadřízeného
- Zda plní příkazy od nadřízených vždy precizně
- Jak se chová při kritice a pochvale od nadřízeného

Jaké jsou způsoby udržení autority:

- Všechna kritika – včetně té konstruktivní, se nesmí obejít bez opětování, jinak je autorita oslabena
- Buďte zdvořilí
- Žádejte sliby
- Nařízení vydávejte bez odůvodnění
- Nenechat podřízené, aby měli přehled o celku

Kazatelská technika má za cíl:

- Posilovat spolupráci v týmu
- Udělat dojem na své podřízené
- Korigovat náladu členů týmu
- Ukolébat podřízené k jistotě
- Oklamat své podřízené, aby dělali, co vy chcete

Možná nás může název této techniky překvapit, ale kazatelé v rámci staletí svých působení vyvinuly velmi efektivní techniky k ovlivňování lidí. Tyto techniky jsou výborné při prezentacích, a když promlouváme k nějaké skupině lidí. Jejich techniky jsou následující:

- Vytvoření společného základu, který bude atraktivní pro všechny
- Vytvoření dojmu, že „všichni táhnou za jeden provaz“
- Berou jednotlivce takové, jací jsou
- Hlásají, že pomáhají slabým
- Dávají najevo lásku k lidem a hlavně k lidem, ke kterým mluví
- . Často užívají silná slova typu: energie, síla, motivace, společné cíle, výkon, soudružnost

- Ukážou na skeptiky a tím je oslabí
- Občas prozradí něco ze svého soukromí
- Nabízejí jistotu a bezpečí
- Řeknou každému, že bez nich to nejde
- Dávají najevo, že se bijí za každého jednotlivce, tím mají aspekt mučedníka
- Ovládají řeč těla a hlasové triky

Ve své podstatě se chovají otcovsky, opětuji emoce, jsou vlídní a plní dobra, to vše ve skupině, ke které promlouvají, probouzí pozitivní myšlení vůči nim.

Manipulace jsou v současné době na denním pořádku a je dobré o tom vědět. Je tedy dobré vědět, jak manipulace vypadá, abychom ji mohli odhalit a díky tomu se manipulaci mohli účinně bránit.

ZÁVĚR

Leadership je v současné době v rámci vedení lidí velmi skloňovaným tématem. Dnešní doba je intenzivně zacílena na výkon, výsledky a lidské zdroje. V managementu v dnešní době panuje názor, že nejvhodnějším stylem vedení lidí je právě leadership, který je zaměřen na pozitivní myšlení v rámci týmové práce a vedení způsobem výhra/výhra, který byl shledán jako nejfunkčnější, co se týče harmonie a výsledků. Nicméně je potřeba říci, že být leaderem není jednoduché. Pokud někoho nazýváme leaderem, jedná se o člověka, který pracuje na svém osobním růstu, má vizi, sny a cíle, strategii jak jich dosáhnout, vzdělává se, konzultuje se svým mentorem, má pozitivní životní postoj, je sebevědomý. Leader musí mít vysokou emocionální inteligenci, se kterou je spojena práce a kontrola emocí či regulace stresu a velmi silné sociální dovednosti, do kterých patří komunikace či odhad na lidi. Emocionální inteligence a sociální dovednosti se mnohdy prolínají, protože emocionální vyrovnanost samozřejmě souvisí se schopností komunikace a tyto dvě složky od sebe není jednoduché oddělit. V rámci komunikace s lidmi by měl leader poznat, s jakým povahovým profilem právě jedná a v tomto ohledu způsob komunikace přizpůsobit. Jako příklad můžeme uvést rozhovor s povahovým profilem „I“, který je k lidem otevřený, má rád zábavu a je rychlý. Pokud u něj chceme vyvolat harmonii, je potřeba na něj mluvit rychle a nahlas, občas řeč proložit vtipem.

Být leaderem je samozřejmě těžké, ale život, který nám leadership přinese je natolik pozitivní, že je dobré v sobě leadership pěstovat. Co podotknout na závěr? Nejdůležitější je mít vizi, protože vize nám dává směr a cíl a díky tomu víme, kam jdeme. Plnění cílů v nás vyvolává pocit uspokojení a sebevědomí a díky tomu i štěstí.

SEZNAM LITERÁRNÍCH ZDROJŮ

- BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. Praha : Grada, 2000. ISBN 80-247-9068-8.
- BECK, G. *Zakázaná rétorika*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1743-2.
- CLEGG, B., BIRCH, P. *Intenzivní kurz vedení lidí*. Brno : Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0356-0.
- COVEY, S. R. *Žijte 7 návyků vůdčích osobností*. Praha : Pragma, 1989. ISBN 80-85213-41-9.
- COVEY, S. R. *Žijte 7 návyků. Buďte odvážní a změňte se*. Praha : Pragma, 1999. ISBN 80-7205-143-1.
- ČÁP, J. *Psychologie pro učitele*. Praha : SPN, 1987.
- FUHRMAN, J. *Žijete podle svých snů?* Praha : InterNET Services Corporation, 2002. ISBN 80-86992-25X.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha : Protál, 2000.
- HINDLE, T. *Jak připravit dobrou prezentaci*. Praha : Slovart, 2001. ISBN 80-7209-319-3.
- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- MARŠÍLOVÁ, L. *Emocionální inteligence – bakalářská práce*. Praha : Karlova univerzita, 2009.
- MATTHEWS, A. *Bud' šťastný! Jak žít s pocitem větší sebedůvěry a bezpečí*. Praha : Medium, 1997. ISBN 80-86095-04-5.
- MAXWELL, J. *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. Praha : Pragma, 1995. ISBN 80-7205-870-3.
- MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1732-6.
- MILLER, L. *Jak zvládat problémové zaměstnance*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2904-6.
- NELSON, B. *1001 Způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha : Pragma, 2009. ISBN 978-80-7205-776-4.

OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1726-3.

PERNICOVÁ, L. *Socializace člověka z pohledu filosoficko-pedagogického-
vychovávaný jako člen společnosti: bakalářská práce*. Brno: Masarykova
univerzita, Fakulta pedagogická, Katedra didaktických technologií, 2011.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-
247-3658-7.

ROHM, R. A. *Pozitivní povahové profily*. Praha : InterNET Services Corporation,
2002.

ROHM, R. A., CAREY, CH. *Jak lépe porozumět sobě... i druhým*. Praha :
InterNET Services Corporation, 2003.

SEDDON, J. *Bez příkazů a řízení*. New York : Productivity Press, 2005. ISBN
978-80-02-01988-6.

TITĚROVÁ, K. *Motivace zaměstnanců nepeněžitými benefity – bakalářská
práce*. Praha : Karlova univerzita, 2009.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004.

VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha : Karolinum, 2004. ISBN 80-
246-0841-3.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Emoce. In: Emoce. Wikipedie [online]. Poslední změna 25. 5. 2012 [navštíveno 10. 6. 2012]. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Emoce>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Paradigma pohledu.....	14
Obrázek 2: Paradigma pohledu II.....	15
Obrázek 3: Paradigma pohledu III.....	16
Obrázek 4: Paradigma pohledu IV	16
Obrázek 5: Paradigma pohledu V.....	17
Obrázek 6: Paradigma pohledu VI	17
Obrázek 7: DISC.....	51

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Martina Kejlová

Obor: Andragogika

Forma studia: Denní

Název práce: Emocionální inteligence a sociální dovednosti leadera

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 60

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů české literatury a pramenů: 25

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Drdla