

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2019

Lucie Novosadová

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Analýza rozvojových příležitostí manažerů IT firmy v oblastech leadershipu

Autor diplomové práce: Bc. Lucie Novosadová
Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Ing. Eva Jarošová, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
**„Analýza rozvojových příležitostí manažerů IT firmy v oblastech
leadershipu“**
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 28. srpna 2019

Podpis

P o d ě k o v á n í

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce doc. PhDr. Ing. Evě Jarošové, Ph.D. za podnětné připomínky a odborné vedení této práce. Mé poděkování patří také respondentům, kteří se účastnili mého výzkumu a věnovali mi tak část svého drahocenného času.

Název diplomové práce:

Analýza rozvojových příležitostí manažerů IT firmy v oblastech leadershipu

Abstrakt:

Diplomová práce se věnuje tématu rozvoje manažerů IT firmy v oblastech leadershipu, se zaměřením na porovnání východisek odborné literatury a představ jednotlivých manažerů na téma leadership, odhalení problémů z hlediska rozvoje manažerů v konkrétní organizaci a návrh možných řešení a zlepšení ze strany lokální pobočky. Hlavním cílem práce je provedení dvou analýz, a to analýzy rozvojových potřeb manažerů a analýzy rozvojových příležitostí v oblastech leadershipu na konkrétní firmě, a jejich vzájemné porovnání. Cíle práce bylo dosaženo za využití triangulace kvalitativních výzkumných metod sběru dat, a to hloubkového rozhovoru, obsahové analýzy firemní dokumentace a projekční techniky slovních asociací. K analýze získaných dat práce využívá metod obsahové a rámcové analýzy. Mezi nejvýznamnější výsledky patří zjištění, že manažeři lokální pobočky jsou s rozvojovými příležitostmi firmy spokojeni. Výzkum nicméně i přes toto zjištění objevil tři problémy, které manažery v souvislosti s jejich rozvojem trápí. Práce poskytuje lokální pobočce firmy doporučení, která obsahují návrhy možných řešení identifikovaných problémů a zároveň nápady na rozšíření a možná vylepšení lokálních rozvojových aktivit pro manažery. Druhým významným zjištěním jen identifikace nesouladu mezi představou firmy a představami jejích manažerů na téma leadership.

Klíčová slova:

Vedení lidí, vůdce, lídr, rozvoj vedení lidí, rozvoj vůdce, rozvoj lídra, osobní rozvoj

Title of the Master's Thesis:

Analysis of leadership development opportunities for managers in IT organization.

Abstract:

The diploma thesis is devoted to the development of IT company managers in the fields of leadership, focusing on comparison of literature and ideas of individual managers on the topic of leadership, discovering problems in terms of managers development in a particular organization and suggesting possible solutions and improvements from the local office. The main aim of the thesis is to carry out two analyzes, namely the analysis of development needs of managers and analysis of development opportunities in the areas of leadership in a particular company, and their mutual comparison. The aim of the work was achieved by using triangulation of qualitative research methods of data collection, namely in-depth interview, content analysis of company documentation and projection technique of word associations. The thesis uses methods of content and frame analysis to analyze the obtained data. Among the most significant results is the finding that the managers of the local office are satisfied with the company's development opportunities. However, despite this finding, research has identified three problems that are troubling managers concerning their development. The work provides recommendations to the local office of the company, which include suggestions for possible solutions of identified problems, as well as ideas for expanding and eventually improving local development activities for managers. The second important finding is the identification of discrepancies between the company's image of leadership and the leadership image of its managers.

Key words:

Leadership, leader, leadership development, leader's development, personal development

Obsah

ÚVOD	- 8 -
TEORETICKÁ ČÁST	- 10 -
1 LEADERSHIP	- 11 -
1.1 MANAŽER VS. LEADER	- 13 -
1.2 STYL VEDENÍ	- 16 -
1.2.1 <i>Situační leadership</i>	- 16 -
1.2.2 <i>Servant leadership</i>	- 17 -
1.2.3 <i>Transformační leadership</i>	- 19 -
1.2.4 <i>Transakční leadership</i>	- 19 -
1.2.5 <i>Full range leadership</i>	- 20 -
2 ROZVOJ LEADERSHIPU	- 22 -
3 ROZVOJ LÍDRŮ	- 24 -
3.1 ROZVOJOVÉ OBLASTI LÍDRA	- 28 -
3.1.1 <i>Rozvojové oblasti podle Jarošové, Kaisera & Pavlici (2017)</i>	- 29 -
3.1.2 <i>Rozvojové oblasti podle Van Velsora & McCauleyho (2009)</i>	- 36 -
3.1.3 <i>Syntéza obou modelů</i>	- 39 -
3.2 ROZVOJOVÉ METODY	- 40 -
3.3 SKUPINOVÉ PROGRAMY PRO ROZVOJ LÍDRŮ	- 44 -
METODICKÁ ČÁST	- 46 -
4 CÍLE PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	- 46 -
4.1 METODY SBĚRU A ANALÝZY DAT	- 47 -
4.1.1 <i>Analýza firemní dokumentace</i>	- 48 -
4.1.2 <i>Slovní asociace</i>	- 49 -
4.1.3 <i>Hlubkový rozhovor</i>	- 49 -
4.2 VÝZKUMNÝ SOUBOR	- 50 -
PRAKTICKÁ ČÁST	- 52 -
5 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY	- 53 -
5.1 ANALÝZA FIREMNÍ DOKUMENTACE	- 53 -
5.1.1 <i>Účel, hodnoty a zásady</i>	- 53 -
5.1.2 <i>Rozvojové příležitosti</i>	- 55 -
5.2 ANALÝZA HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ A SLOVNÍCH ASOCIACÍ	- 63 -
5.2.1 <i>Vnímání pojmu leadership a jeho porovnání s teoretickým základem</i>	- 63 -
5.2.2 <i>Přístup manažerů k seberozvoji v oblasti leadershipu a jejich postoj k rozvojovému programu firmy</i>	- 72 -
5.2.3 <i>Manažery navrhovaná zlepšení ze strany lokální pobočky</i>	- 77 -
6 SHRNUÍ, NÁMĚTY A DOPORUČENÍ	- 80 -
6.1 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ A ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	- 80 -
6.2 NÁMĚTY A DOPORUČENÍ	- 84 -
ZÁVĚR	- 86 -
POUŽITÁ LITERATURA	- 89 -
7 PŘÍLOHY	- 94 -
7.1 SCÉNÁŘ HLOUBKOVÉHO ROZHOVORU	- 94 -
7.2 ÚČAST VE VÝZKUMU – INFORMOVANÝ SOUHLAS	- 95 -
7.3 RÁMCOVÁ ANALÝZA	- 96 -

Úvod

“Leadership je něco, o co se všechny organizace zajímají. Ale to, co je nejvíce zajímavé, není to, která teorie vedení nebo model je ten „správný“ (což nemusí být nikdy definitivně vyřešeno), ale jak rozvíjet své lídry a leadership v celé organizaci co nejefektivněji. Jako takový je rozvoj leadershipu důležitou oblastí vědeckého výzkumu, s nesčíslným množstvím nezodpovězených (a dokonce i neobjevených) otázek, na které je třeba se zaměřit.” (David V. Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014)

Rozvoj leadershipu a lídrů je žhavým tématem, které se v posledních letech chlubí zvýšenou pozorností nejen z řad autorů a akademiků, ale také z řad úspěšných organizací dnešní doby. Téměř každá úspěšná organizace se již tímto tématem zabývá již řadu let a má již zaběhlé systémy a rozvojové programy. Oblast leadershipu a také jeho rozvoje je však velmi proměnlivá a každou chvíli se firmy musejí přizpůsobovat novým trendům a aktualizovat tak svou strategii v této oblasti. Podle Silvy (2016) investují organizace, které se snaží rozvíjet své budoucí vůdce, miliony dolarů.

Hlavním tématem diplomové práce „Analýza rozvojových příležitostí manažerů IT firmy v oblastech leadershipu“ je problematika rozvoje manažerů konkrétní IT firmy v oblastech leadershipu. Téma diplomové práce vzniklo v reakci na impuls HR oddělení dané firmy, které o téma a výstupy práce projevilo zájem. HR oddělení projevilo iniciativu se této problematice dále věnovat a je otevřeno k dalšímu využití výstupů této práce.

Cílem této práce je provedení dvou analýz, a to analýzy rozvojových potřeb manažerů a analýzy rozvojových příležitostí v oblastech leadershipu na konkrétní firmě, a jejich vzájemné porovnání. Rozšiřujícími dílčími cíli jsou:

- provedení rešerše aktuální odborné literatury – české i zahraniční v oblastech leadershipu a jeho rozvoje;
- porovnání východisek odborné literatury a představ jednotlivých manažerů na téma leadership;
- odhalení případných problémů z hlediska rozvoje manažerů v konkrétní organizaci;
- návrh možných řešení a zlepšení ze strany lokální pobočky.

Práce je rozdělena na teoretickou, metodickou a praktickou část. V teoretické části se práce zabývá samotným pojmem leadership, problematikou rozdílu mezi rolí manažera a lídra, vybranými styly leadershipu, rozvojem leadershipu a rozvojem lídrů. Teoretická část byla zpracována za využití aktuální odborné literatury a využívá, jak českých, tak i zahraničních zdrojů. Na základě požadavků fakulty využívá práce citačního stylu APA.

Metodická část se nejprve zabývá stanovením výzkumných otázek a následně detailně popisuje použité metody sběru a analýzy dat. Praktická část práce obsahuje představení výsledků provedeného výzkumu, jejich interpretaci a zhodnocení. Závěrem této části bude kapitola „Shrnutí, náměty a doporučení, která bude obsahovat souhrn nejdůležitějších výsledků práce a budou zde formulována doporučení.

V závěru této práce je provedena sumarizace základních poznatků, kterými se diplomová práce zabývala. Následně shrnuje nejdůležitější výsledky provedeného výzkumu a rekapituluje

doporučení a náměty z přecházející kapitoly. Na konci je uvedeno výsledné zhodnocení, které uvádí, zda byly splněny všechny stanovené cíle a zda diplomová práce splnila svůj účel a může být pro čtenáře přínosem.

Závěrem tohoto úvodu bych ještě ráda uvedla, že na základě požadavku zkoumané firmy, zůstane její totožnost skryta. Diplomová práce nebude uvádět její název, ani informace, které by mohly vést k její identifikaci. V průběhu práce bude firma označována jako „zkoumaná firma“ nebo „firma X“. V anonymitě zůstanou taktéž respondenti výzkumu a v práci nebudou uvedena jejich pravá jména ani jejich kontaktní údaje. Nahrávky a přepisy celých rozhovorů jsou na základě informovaného souhlasu, podepsaného jednotlivými respondenty, také prohlášeny za důvěrné, a proto nebudou k práci přiloženy. Během práce budou využívány pouze shrnutí těchto rozhovorů nebo jejich kratší úryvky, které budou v práci uvedeny formou přímé řeči.

Teoretická část

Cílem teoretické části je představení problematiky rozvoje lídrů a leadershipu a témat s ním souvisejících prostřednictvím aktuální odborné literatury.

První kapitola teoretické části nese název „Leadership“ a je v první řadě zaměřena na přiblížení samotného pojmu leadership, jeho významu a definic. Dále je vysvětlena problematika rozdílů mezi rolí lídra a rolí manažera. Nakonec je věnován prostor několika vybraným stylům vedení, které byly vybrány na základě jejich značného výskytu v současné odborné literatuře zabývající se tématem leadership, se zaměřením na jejich klíčové charakteristiky.

Druhá kapitola se věnuje tématu rozvoj leadershipu a pojednává o rozdílech mezi rozvojem lídrů a leadershipu. Poslední a zároveň nejobsáhlejší je kapitola „Rozvoj lídrů“. Na začátku kapitoly je přiblíženo, co vlastně rozvoj lídrů představuje a jak na toto téma nahlíží současná odborná literatura. V podkapitole „Rozvojové oblasti lídra“ je zájem přenesen na oblasti, na které může lídr svůj rozvoj zaměřit. Podkapitola „Rozvojové metody“ představí některé z rozvojových metod a také objasní jejich použití a přínosy při rozvoji lídra. Poslední kapitola s názvem „Skupinové programy pro rozvoj lídrů“ představuje organizacemi velmi oblíbené skupinové programy a uvádí, za jakých podmínek mohou být tyto programy velkým přínosem.

1 Leadership

Podnikání a přístupy k vedení podniků jsou skoro tak staré jako samotný vznik civilizace. Téměř v každém okamžiku v minulosti i současnosti světa se objevovaly a objevují různé myšlenky a strategie k dosažení organizačních cílů. Mnoho vědců se po staletí snažilo přijít s různými přístupy, jak vést lidi k dosažení cílů jednotlivých firem (Donkor & Dongmei, 2018). I díky tomu se leadership stal jedním z nejvíce používaných termínů v mnoha oblastech lidské činnosti, včetně ozbrojených sil, obchodu, politiky, náboženství, sportu atd. Desítky knih a tisíce článků o leadershipu jsou vydávány každý rok. Organizace, které se snaží rozvíjet své budoucí vůdce, investují miliony dolarů (Silva, 2016).

Leadership představuje jeden z konceptů, které není snadné definovat, což potvrzuje i Volckmann (2012). Již v osmdesátých letech Stogdill & Bass (1981) uvedli, že „existuje téměř stejný počet definic pojmu leadership, jako počet osob, jež se o definici tohoto konceptu pokusily“. Na konci minulého století autoři Bennis & Townsend (1995) odhadovali, že literatura té doby obsahovala nejméně 650 definic leadershipu. S postupem času se zdá, že toto číslo stále narůstá a Kellerman ve svém rozhovoru s Volckmannem (2012) poznamenal: „Slyšel jsem, že existuje přibližně 1400 různých definic slov leader nebo leadership.“ Ať jsou tato čísla reálná či nikoliv, vypovídají o tom, že hledání ideální definice slova leadership stále pokračuje a jedna nejvhodnější definice dosud nalezena nebyla (Silva, 2016). Otázkou zůstává, zda je možné k takovéto definici dojít. Například Rupperecht, Waldrop, & Grawitch (2013) se domnívají, že nalezení jednotné definice je téměř nemožné a definice se budou stále lišit podle toho, kdo je vytvořil, jaké zdroje informací použil a také dle jeho zeměpisné polohy. Také McCleskey (2014), při citování Basse (2009) a dalších autorů, tvrdí, že hledání jediné definice vedení může být marné, protože správná definice vedení závisí na zájmu výzkumného pracovníka a typu zkoumaného problému nebo situace.

Na samém počátku leadershipu se hlavní pozornost soustředila na studium lídra jako individua, který byl s největší pravděpodobností muž pracující v některé velké organizaci soukromého sektoru. Dnes se leadership zaměřuje nejen na vůdce, ale také na jeho následovníky, kolegy, supervizory, pracovní prostředí / kontext a kulturu, včetně zapojení mnohem širšího okruhu jednotlivců, zastupujícího celé spektrum rozmanitosti (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Vedení již není jednoduše popisováno jako individuální charakteristika nebo odlišnost, ale spíše ho různé modely znázorňují jako komplexní sociální dynamiku (Avolio, 2007; Yukl, 2013). Silva (2016) ve své rešerši literatury taktéž uvádí, že se jedná o mnohem komplexnější fenomén, ve kterém hrají významnou roli také následovníci a kontext. Význam kontextu lze krásně ukázat na příkladu Churchilla, který byl v období války Britý vnímán jako nejvhodnější vůdce, ale jakmile nastalo období míru, byl nahrazen.

S postupem času se svět stále mění a tím i okolnosti, které ovlivňují a ovlivňovaly podobu leadershipu. V roce 2005, tedy 3 roky před globální ekonomickou krizí v roce 2008, vydali autoři Avolio & Gardner (2005) článek o rozvoji autentického leadershipu. V tomto článku uvádějí, že právě v době, kdy organizace procházejí náročnými časy, se vracíme k otázce „*Co představuje skutečný leadership?*“. Autoři uvádějí, že tyto okolnosti vyžadují zaměření na obnovu důvěry, naděje a optimismu, schopnost rychle se odrazit ode dna a vzpamatovat se z katastrofických událostí a pomáhat lidem znovu nalézt smysl a posílit jejich nové

sebeuvědomění. Bývalý šéf společnosti Medtronic Bill George (2003) stručně uvedl: „Potřebujeme vůdce, kteří vedou s účelem, hodnotami a integritou; lídry, kteří budují silné organizace, motivují své zaměstnance k poskytování kvalitních služeb zákazníkům a vytvářejí dlouhodobou hodnotu pro akcionáře.“

Northouse (2016) a Silva (2016) podotýkají, že dosavadní literatura zabývající se leadershipem vykazuje podobnosti v několika parametrech:

1. Leadership není pouze dovednost jedince, ale proces.
2. Leadership zahrnuje ovlivňování druhých, nejedná se však pouze o ovlivňování následovníků lídrem, ale o oboustranné působení mezi lídrem a následovníky.
3. Leadership se vyskytuje ve skupinách.
4. Účelem leadershipu je dosažení společného cíle.
5. Leadership je zasazen do jistého kontextu. Se změnou kontextu se mění i samotný leadership.
6. Podmínkou leadershipu je, že lidé / následovníci přijmou někoho za svého lídra.

Vybrané definice „leadershipu“ / „vedení lidí“

Leadership je proces, při kterém jedinec ovlivňuje skupinu jednotlivců k dosažení společného cíle (Northouse, 2016).

Leadership je proces vzájemného ovlivňování, ke kterému dochází, když v daném kontextu někteří lidé přijímají někoho jako svého vůdce za účelem dosažení společných cílů (Silva, 2016).

Leadership je proces ovlivňování mezi vůdci a následovníky, který vede k dosahování organizačních cílů prostřednictvím změny (Lussier & Achua, 2009).

Leadership je schopnost ovlivnit následovníky nebo lidi s různým pozadím, abychom dosáhli cílů organizace (Choi, 2013; Ruiz, Ruiz, & Martínez, 2011).

Autoři Avolio et al. (2009) ve svém článku “Leadership: Current theories, research, and future direction”, identifikovali tři trendy, které jsou podle nich vykazovány teorií leadershipu. První trend ukazuje, že pohled na leadership se stává více holistickým a nové modely nahlíží na leadership ze všech možných úhlů. Studují nejen vůdce, ale i následovníka, kontext a jejich dynamickou interakci. Druhý trend poukazuje na výzkumy zabývající se otázkou, jak vlastně celý proces vedení probíhá. Hlavními tématy jsou: Jak vůdce a následovníci zpracovávají informace; Jak ovlivňují sebe navzájem, pracovní skupinu / tým a organizaci. Třetí trend poukazuje na rozvoj alternativních přístupů k vedení lidí a autoři předpokládají, že se budoucí literatura bude zaměřovat hlavně na hybridní přístupy.

Leadership bývá často spojován i s udržitelností firem. Pokud chtějí firmy zachovat svoji udržitelnost, musí být schopny se přizpůsobovat různým externalitám a jiným změnám v jejich okolí. Je nepopíratelnou skutečností, že udržitelnost podnikání je o změně a změna vyžaduje vedení (Donkor & Dongmei, 2018). Vědci došli k závěru, že nejlepším způsobem je spojit některé současné přístupy, které vytvoří hybridizaci přizpůsobitelnou dané situaci. Tento krok je nezbytný pro zachování udržitelnosti firmy (Suriyankietkaew & Avery, 2016). Vedení podniků potřebuje lídry s kreativním myšlením, kteří budou podporovat inovace, odlišné

způsoby uvažování, přizpůsobivost a spolupráci. Lídr by měl používat přístupy vedení, které jsou přínosem jak pro vlastníky, zaměstnance, tak společnost jako celek. Měl by praktikovat vedení, které podniku pomůže překonat a ustát všechny šoky, které některým firmám podlamují kolena (Donkor & Dongmei, 2018). Podle Parrise a Peacheyho (2013) úspěch každého podnikání ve výsledku závisí na tom, jak efektivní jsou jeho vůdci.

Leadership je tedy proces ovlivňování následovníků a organizace jako celku. Lídři ovlivňují chování, výkon, postoje a motivaci svých následovníků (Donkor & Dongmei, 2018). Pomocí následovníků pak leadership směřuje k naplňování organizačních cílů a zároveň tak ovlivňuje fungování organizace jako celku (Gill, 2011). Lídr by měl být schopen formulovat pravidla a rozvíjet myšlenky, které by mohly zvýšit produktivitu a také podpořit návratnost organizačních investic (Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012). Lídři hrají významnou roli v současnosti, kdy jsou společnosti i pod vlivem nestabilního vnějšího prostředí schopny pozitivně ovlivňovat zaměstnance (Donkor & Dongmei, 2018). I Fairhurst a Connaughton (2014) zdůrazňují, že na dnešním globálním trhu by měl vůdce mít schopnost zachytit a povzbudit pozitivitu v myslích zaměstnanců.

1.1 Manažer vs. Leader

Pro účely výzkumu této práce je nutné stručně vymezit rozdíly mezi manažerem a vůdcem, respektive mezi řízením a vedením lidí. Tyto pojmy bývají často zaměňovány a mnoho lidí v nich vidí synonyma. Velice známou a oblíbenou definicí na toto téma se stala definice: „Manažeři dělají věci správně a lídři dělají správné věci.“ (Bennis & Nanus, 2003)

Bennis a Nanus neskončili pouze u této definice a identifikovali několik dalších rozdílů mezi manažerem a vůdcem:

Řekli, že vůdci:

1. dělají správné věci;
2. vnímají lidi jako důležité zdroje;
3. usilují o důvěru a vzájemnou dohodu;
4. zaměřují se na výsledky;
5. vědí, co a proč by se mělo dělat;
6. sdílejí informace;
7. vedou pomocí vztahů a kontaktů.

Naproti tomu uvádějí jako atributy manažerů, že:

1. dělají věci správně;
2. vnímají lidi jako další svou odpovědnost;
3. usilují o kontrolu, vytvářejí a dodržují pravidla;
4. zaměřují se na to, jak by se věci měly dělat;
5. usilují o dodržování předpisů;
6. preferují diskretnost;
7. používají formální autoritu (hierarchii).

Autor Perrin (2010) ve svém článku identifikoval 6 zón, které tvoří komplexní model leadershipu 21. století. Rozdíl mezi manažerem a vůdcem ve svém článku přirovnal k rozdílu mezi rozinkami a hrozny. Pokud rozinka postrádá jednu životně důležitou věc – vodu, potom manažer je vůdce, který postrádá mnoho životně důležitých věcí. Perrinův model říká, že manažer je kompetentní pouze v jedné z šesti zón a tou je obchodování. Manažeři tvoří a uskutečňují plány, rozhodnutí, organizují práci druhých a vedou úsilí k požadovaným výsledkům.

Lídrů musí tyto věci dělat také, ale studie naznačuje, že lídři rovněž prokazují jiné zájmy a schopnosti seskupené do modelu v dalších pěti zónách: reflexe, společnost, rozmanitost, vynalézavost a lidé. I přes tato zjištění má však manažer zásadní organizační hodnotu. Respondenti výzkumu totiž přiřazovali právě obchodní zóně nejvyšší prioritu, a to z dobrého důvodu: bez obchodních výsledků totiž nikdo neuspěje (Perrin, 2010).

V roce 1977 vydal Zaleznik první verzi článku „Managers and Leaders: Are They Different?“, který se objevil v Harvard Business Review. V něm argumentoval tím, že manažeri a lídři jsou dva odlišné typy lidí. Tehdejší teorie managementu se zaměřovala výhradně na budování kompetencí, kontroly a vhodného rozvržení sil. Zaleznik zastával názor, že model zcela opomněl základní vůdčí prvky, a to inspiraci, vizi a lidské vášně, které vedou k úspěchu společnosti.

Manažeri dle Zaleznika (2004) přijímají proces, hledají stabilitu, kontrolu a instinktivně se snaží rychle řešit problémy - někdy i předtím, než plně pochopí jejich význam. Vůdci naopak tolerují chaos a nejasnou strukturu a jsou ochotni s řešením problému vyčkat, aby jim lépe porozuměli. Vzhledem k výše zmíněnému Zaleznik tvrdil, že vůdci mají mnohem více společného s umělci, vědci a dalšími tvůrčími mysliteli než s manažery. Organizace potřebují ke svému úspěchu manažery i vůdce, zároveň je však nezbytné oběma skupinám poskytnout prostředí, ve kterém se budou moci efektivně rozvíjet.

Kotter (1990) taktéž vnímá zásadní rozdíly mezi managementem a leadershipem, ale stejně jako Zaleznik uvádí, že pro správné fungování velkých firem jsou nezbytní jak manažeri, tak lídři. Zároveň přišel s názorem, že manažer a lídr nemusí být dvě zcela odlišné osoby, ale že i jedna osoba může být zároveň lídrem a manažerem. Oba přístupy se dle jeho názoru doplňují, a zatímco se management zaměřuje na plánování, kontrolu nebo na stanovování vhodných struktur a systémů, leadership je spíše o:

- Nastavování společného směru;
- Motivování lidí a propojování jejich cílů;
- Vytváření prostředí důvěry;
- Inspirování lidí;
- Předvídání a implementace změn;
- Zaujetí vizionářské pozice.

Podobné poznatky uvádí i Northouse (2016) a shrnuje je v přehledné tabulce, vycházející z Kotterova díla (1990):

Tab. 1: Funkce managementu a leadershipu

Management <i>Řád a konzistence</i>	Leadership <i>Změna a pohyb</i>
Plánování a rozpočet Nastavení agendy Stanovení časového harmonogramu Alokace zdrojů	Stanovení směru Tvorba vize Vyjasnění celkového pohledu Stanovení strategie
Organizace a personální obsazení Zajišťování struktury Vytváření pracovních umístění Nastavení pravidel a procesů	Získávání lidí Sdělování cílů Vytváření závazků Budování týmů a soudržnosti
Řízení a řešení problémů Vytváření podnětů Vymýšlení kreativních řešení Přijímání opatření k nápravě	Motivace a inspirace Inspirování a povzbuzování Zplnomocnění podřízených Uspokojení nenaplněných potřeb

Zdroj: Zpracováno na základě (Kotter, 1990; in Northouse, 2016).

Autoři McCartney & Campbell (2006) vyslovili názor, že leadership se skládá jak z interpersonálních, tak manažerských aspektů, přičemž manažerské aspekty leadershipu obsahují i aktivity jako plánování, organizování, rozhodování, kontrolování a řešení problémů, které často označujeme právě pojmem management.

Tato práce se přiklání k názorům autorů Kotter, Northouse, McCartney a Campbell, že manažer může být zároveň lídrem a naopak. Dnešní doba je v tomto směru mírně náročná a organizace po svých manažerech často vyžadují, aby zároveň zastávali roli lídra. Dalo by se říci, že je to dnes již standardem a manažeři se musí naučit skloubit obě tyto role. I rozvojové programy, které organizace svým manažerům nabízejí, často schválně zaměňují slova lídr a manažer. Hranice mezi lídrem a manažerem jsou tak v organizačním prostředí pomalu smazávány.

1.2 Styly vedení

Teorie leadershipu sahá až do starověku a prošla tak dlouhým historickým vývojem. Historie jednotlivých společností a zemí se však liší, pokud jde o to, jak a kdo by měl vést. I proto se i dnešní přístupy k vedení na různých místech liší. Je obtížné určit, který přístup k vedení je ten správný pro všechny organizace a všechny státy, protože jednotlivé podniky (a potažmo státy) dosáhly svých úspěchů právě díky strategiím vedení, které si osvojily v minulosti (Donkor & Dongmei, 2018). V této kapitole se seznámíme s několika vybranými styly leadershipu. Tyto styly byly vybrány na základě jejich značného výskytu v současné odborné literatuře zabývající se tématem leadership.

1.2.1 Situační leadership

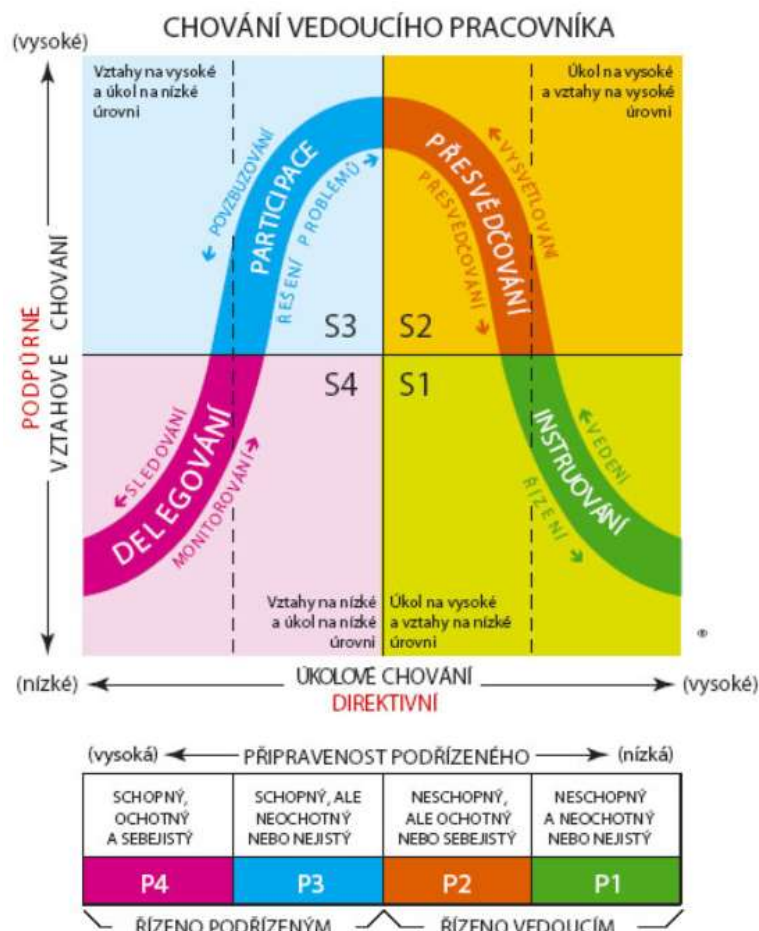
Teorii situačního leadershipu řadíme mezi kontingenční teorie leadershipu. Tyto teorie se zaměřují na práci s kontextem a zdůrazňují, že různé situace a okolnosti vyžadují různé reakce, přístupy a také styly vedení (Jarošová, Pauknerová, & Lorencová, 2016). Teorie situačního vedení přišla s myšlenkou, že efektivní vedení vyžaduje racionální pochopení situace a vhodnou reakci na ni, spíše než charismatického vůdce s velkou skupinou oddaných následovníků (Grint, 2011; McCleskey, 2014).

Situační leadership se pohybuje na pomezí úkolově a vztahově zaměřeného stylu vedení. Lídři orientovaní na úkoly definují role následovníků, dávají jasné pokyny, vytvářejí organizační vzorce a vytvářejí formální komunikační kanály. Naproti tomu vztahově orientovaní vůdci se starají o ostatní, pokoušejí se omezit emoční konflikty a hledají harmonické vztahy. Hlavní roli v situačním leadershipu hraje úroveň zralosti a připravenosti (jak na profesionální, tak psychické úrovni) následovníků, kterou musí líder znát a pracovat s ní, pokud má dojít k vytvoření správné spolupráce mezi ním a následovníkem (Bass & Bass, 2009; McCleskey, 2014).

Velmi oblíbeným a hojně využívaným modelem ve vzdělávání manažerů se stal model autorů Paula Herseyho a Kena Blancharda (1969), jehož myšlenkou bylo aplikování direktivního a podporujícího stylu vedení v různém poměru, v závislosti na zralosti podřízených. Tento model byl několikrát přepracován a jeho nejznámější současná podoba se označuje jako SLII® (Jarošová et al., 2016).

Podle Blancharda (2008) tento model patří mezi velmi praktické a lehce pochopitelné přístupy. Jeho pointou je, že efektivní líder volí takový styl leadershipu, který odpovídá úrovni rozvoje jeho podřízených ve vztahu ke konkrétnímu úkolu. Úroveň rozvoje pracovníka je definována jeho kompetencemi a pracovním nasazením. Tento model je znázorněn na Obr. 1:

Obr. 1 - Model situačního leadershipu® II



Zdroj: <http://www.integrity-consulting.cz/situacni-vedeni.htm>

1.2.2 Servant leadership

Překlad pojmu servant leadership do češtiny není snadný, ale dal by se přeložit jako „teorie vedení lidí s lidmi a také pro lidi“ (Jarošová et al., 2016). Pojem „servant líder“ byl vytvořen a popularizován hlavně Greenleafem (1996), který tvrdil, že velký vůdce musí být nejprve považován za služebníka. Greenleafův popis servant lídra se vůbec nezaměřuje na vůdce samotného, ale spíše na následníka, což ho činí velmi jedinečným ve srovnání s jinými styly vedení (Gandolfi & Stone, 2016).

Servant líder záměrně sdílí svoji moc s druhými, staví potřeby jednotlivců (pracovníků) na první místo a umožňuje jim růst a zvyšování jejich výkonnosti (Gandolfi & Stone, 2016). Zároveň má vysoké etické standardy, cení si čestnosti více nežli zisku a povzbuzuje ostatní v aktivitách, které pomáhají širší společnosti (Jarošová et al., 2016).

Servant leadership uznává, že organizační výsledky jsou produktem kolektivní práce vykonávané zaměstnanci, které je proto třeba považovat za důležité stakeholdery, vzhledem k jejich úloze při zvyšování produktivity (Gutierrez-Wirsching, Mayfield, Mayfield, & Wang, 2015). Smith (2005) extrahoval základní tendence servant leadershipu, kterými podle něj jsou:

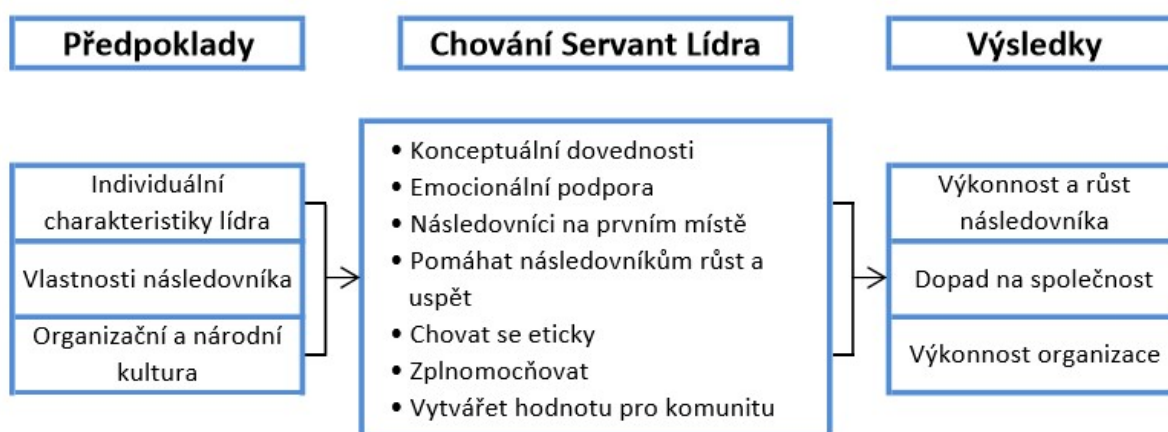
služba ostatním, holistický přístup k práci, podpora smyslu pro komunitu a sdílení moci při rozhodování. (Gandolfi & Stone, 2016)

Model servant leadershipu, který je vidět na Obrázku 2, vypracovali autoři Liden, Panaccio, Meuser, Hu, & Wayne (2014) a van Dierendonck (2011). Model obsahuje tři základní komponenty: předpoklady servant leadershipu, chování lídra a výsledky leadershipu.

Mezi předpoklady ovlivňující výskyt servant leadershipu, patří osobnostní charakteristiky potenciálního leadera, jako např.: touha sloužit ostatním, emoční inteligence, morální zralost, schopnost jednat, prosociální identita, dobré sebeuvědomění a nízký narcismus (Liden et al., 2014). Van Dierendonck (2011) však upozorňuje i na vliv kulturních aspektů. I samotné chování a vlastnosti následovníků mohou také ovlivnit efektivitu tohoto stylu (Liden et al., 2014). Pokud následovník vyžaduje více direktivní styl vedení, mohl by servant lídra považovat za příliš tolerantního a neefektivního (Wong & Giessner, 2018).

Dalšími komponenty modelu jsou chování lídra a výsledky servant leadershipu, mezi které patří např. zlepšení výkonnosti firmy, u následovníků vede k většímu zapojení, výkonnosti, spokojenosti, kreativitě či chování nad rámec dané pracovní role (Liden et al., 2014; van Dierendonck, 2011).

Obr. 2 – Model servant leadershipu



Zdroj: Zpracováno na základě (Liden et al., 2014).

1.2.3 Transformační leadership

Transformačním lídrem je ten, kdo rozvíjí a motivuje své následovníky k nadočkávacímu výkonu a zároveň dává do pozadí své vlastní zájmy pro dobro organizace (Avolio et al., 2009). Transformační leadership pojednává o motivaci ostatních k tomu, aby dosáhli vyšších cílů, než původně zamýšleli, a často i těch, které považovali za nemožné. Pravý transformační lídr rozvíjí a zvyšuje míru uvědomění, morální zralost a perspektivitu těch, které vede. Zároveň prohlubuje a rozšiřuje zájmy svých následovníků. Postupem času také pracuje na rozvoji svých následovníků a formuje z nich nové lídry (Avolio, 2011).

Pravý transformační lídr využívá při práci se svými kolegy či následovníky jednoho nebo více z těchto 4 komponentů (označováno jako „4I“ transformačního leadershipu), které dohromady tvoří základní prvky transformačního leadershipu (Avolio, 2011):

1. Idealizovaný vliv

Leadership je idealizovaný, pokud se následovníci snaží identifikovat se svými vůdci a napodobit je.

2. Inspirativní motivace

Transformační lídr inspiruje své následovníky tím, že dělá jejich práci zajímavou a dává jí smysl.

3. Intelektuální stimulace

Lídr poskytuje následovníkům intelektuální stimulaci, rozvíjí jejich schopnost zpochybňovat a testovat nejen perspektivy ostatních, ale i jejich vlastní, dokonce i ty nejvíce zakořeněné.

4. Individualizovaný přístup

Posledním komponentem je individualizovaný přístup, který se vyznačuje poskytováním podpory, mentoringu a koučinku všem svým následovníkům.

1.2.4 Transakční leadership

Transakční leadership je postaven na účelových „transakcích“ mezi lídry a jejich následovníky. Podstatou těchto transakcí jsou buď odměny nebo naopak tresty, které mají stimulovat výkon následovníků (Avolio, 2011; Jarošová et al., 2016). Transakční lídr rozpozná následovníkovy potřeby a tužby a následně určí, jak by tyto potřeby mohly být naplněny výměnou za dosažení konkrétního cíle či vykonání jistých povinností (Sahaya, 2012). Tento styl leadershipu bývá typicky charakterizován nastavením cílů, důkladným monitorováním a kontrolními výsledky (Donkor & Dongmei, 2018). Transakční leadership zároveň nerozlišuje individuální potřeby jednotlivých podřízených a nezabývá se ani jejich rozvojem (Zhu, Sosik, Riggio, & Yang, 2012).

Transakční leadership se vyznačuje dvěma komponenty (Avolio, 2011; Jarošová et al., 2016), a to: podmíněnou odměnou, a managementem na základě výjimek.

Základem podmíněné odměny je vytyčení jasných podmínek a parametrů, kterých má být dosaženo. Následně je lídrem specifikována odměna při jejich dosažení. Management na základě výjimek je příkladem negativního posílení a lídr zde využívá korektivních poznámek či negativní zpětné vazby. Může mít jak aktivní, tak pasivní formu. V prvním případě lídr aktivně sleduje své následovníky a v případě, že zjistí nějaké nesrovnalosti, okamžitě na ně upozorní. V druhém případě lídr pasivně vyčkává, až se problém sám objeví, a zasahuje až zpětně (Avolio, 2011; Jarošová et al., 2016).

Avolio (2011) zařazuje pod transakční leadership i „laissez-faire“ leadership, který je popisován jako absence leadership.

1.2.5 Full range leadership

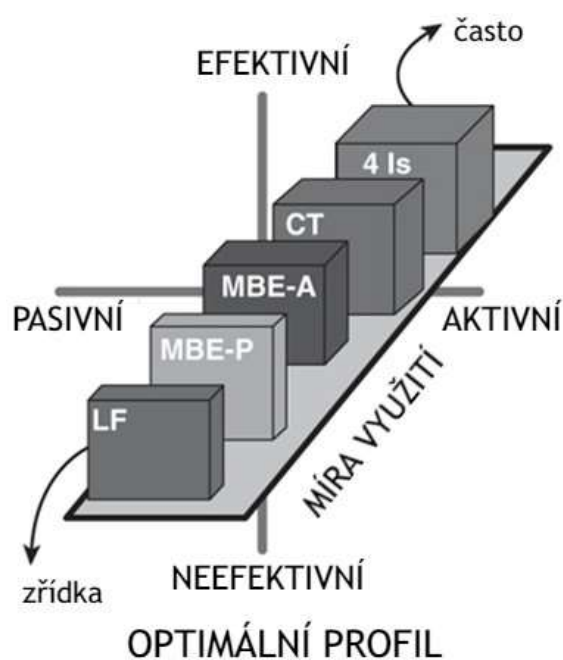
Několik let po definování transakčního a transformačního modelu leadershipu sestavili autoři Avolio a Bass model tzv. „full range leadership“. Výsledky několika studií totiž ukázaly, že lídři, kteří napříč časem, různými situacemi a výzvami dokáží balancovat mezi transakčním a transformačním leadershipem, jsou těmi nejefektivnějšími (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Bass & Bass, 2009; Colbert, Kristof-Brown, Bradley, & Barrick, 2008).

Mnoho západních studií tvrdí, že právě transformační a transakční styly leadershipu se ukazují z hlediska řízení organizací jako nejefektivnější. Ať jde o ziskové, neziskové, privátní či státní organizace, všechny vykazují pozitivní vztah k těmto stylům (Donkor & Dongmei, 2018). Nicméně oba tyto styly mají samy o sobě jisté mezery. Daft (2018) například uvádí, že transformační leadership ne vždy motivuje následovníky k nejvyšší výkonnosti. Northouse (2015) přichází s možným vysvětlením, podle něhož transformační vůdci při artikulaci sdílených vizí někdy čelí výzvám, jak z těchto vizí učinit konkrétní realitu. Hlavní nedostatek transakčního leadershipu vychází z jeho základního předpokladu, že zaměstnanci budou vykonávat jakýkoliv úkol za jednoduchou odměnu nebo s motivem vyhnout se trestu (Koopman, Den Hartog, & Schippers, 2002). Řešením těchto nedostatků by mohl být právě „full range leadership“, ve kterém mají oba styly možnost se doplňovat a vzájemně se nahrazovat v závislosti na okolnostech.

Problémem však zůstává, že většina transakčních lídrů netuší, co to znamená být transformačním lídrem, a proto nejsou schopni přesunout své úsilí a pozornost na oblast transformačního leadershipu. Existují jak výzkumy z oblasti kognitivních věd, tak neurologické studie, které potvrzují, že lídři mají odlišný způsob myšlení v závislosti na tom, zda mají transakční nebo transformační smýšlení (Avolio, 2011). Aby se člověk naučil balancovat na tomto pomezí a využil tak možnosti „full range leadershipu“, je potřeba změnit nejen jeho chování, ale také způsob jeho myšlení. Dle Avolia je to právě kombinace dvou směrů leadershipu, která nám dává možnost zcela optimalizovat náš výkon i rozvoj (Avolio, 2011).

Základním rysem celého „full range leadership“ modelu je, že každý vůdce vykazuje využívání prvků jak transformačního, tak transakčního modelu do určité míry. Optimální kombinace je zobrazena na Obrázku 3.

Obr. 3 – „Full range leadership“: Optimální profil



Zdroj: Zpracováno na základě (Avolio, 2011).

4Is = 4I Transformačního leadershipu

CT = Konstruktivní transakční leadership

MBE-A = Řízení pomocí výjimek (Aktivní)

MBE-P = Řízení pomocí výjimek (Pasivní)

LF = „Laissez-faire“ leadership (nechává všemu volný průběh, nic nedělá)

Třetí dimenze („hloubka“), která je na obrázku zobrazena, představuje, jak často leader využívá konkrétní styl leadershipu. Horizontální osa ukazuje, zda se jedná o aktivní či pasivní styl leadershipu. Vertikální osa ukazuje, že aktivní transakční leadership a proaktivní transformační leadership se jeví jako mnohem efektivnější než ostatní styly. Proto optimální model vyžaduje i jejich častější využívání, nicméně nevyvrací nutnost využití i ostatních stylů, jako např. „laissez-faire“ leadershipu, který je dle modelu ze všech těchto stylů nejméně efektivní (Avolio, 2011).

2 Rozvoj leadershipu

V praktické části této práce se budeme zabývat problematikou rozvoje lídrů v konkrétní organizaci. Proto si troufám označit tuto kapitolu jako nejkritičtější z celé teoretické části.

"Vedoucí společnosti vítězí, hlavně díky tomu, že mají dobré vůdce, kteří podporují rozvoj ostatních vůdců, a to na všech úrovních organizace." - Noel Tichy

"Vsadím se, že většina společností, které teď vedou bitvu na život a smrt, se dostali do těchto problémů, protože nevěnovali dostatečnou pozornost rozvoji svých vůdců." - Wayne Calloway, bývalý předseda, Pepsico, Inc.

Nedávná zjištění studie založené na odpovědích více než 2 500 vedoucích pracovníků v oblasti lidských zdrojů z 94 zemí ukazují, že rozšiřování, prohlubování a zrychlování rozvoje v oblasti leadershipu na všech úrovních seniority je nejvyšší prioritou organizací, přičemž 86 % respondentů tuto potřebu uvádí jako „naléhavou“ nebo „důležitou“ (Schwartz et al. 2014). Průzkumy CEB (2013), kterých se zúčastnilo více než 3 500 lídrů z 50 organizací, zjistily, že dvě třetiny těchto lídrů si myslí, že programy pro rozvoj leadershipu byly v jejich organizacích přerušeny. Současně globální poptávka po schopných lídrech roste, a to zejména na rozvíjejících se hospodářských trzích, zatímco na vyspělejších trzích se nabídka zkušených lídrů zmenšuje kvůli odchodům do důchodu (Silzer & Dowell 2010). Tato zjištění a dynamika trhu práce naznačují nezbytnost investice do rozvoje leadershipu, které by pomohly vyprodukovat více efektivních lídrů (David V. Day & Dragoni, 2015).

Nyní víme, že rozvoj leadershipu je v současnosti jedna z oblastí, do které firmy investují. V čem je ale přínos této investice? Efektivních lídrů je nedostatek a podle autorů Aslam, Ghaffar, Talha, & Mushtaq (2015) každý podnik potřebuje silné a efektivní vůdce, kteří své zaměstnance inspirují a udrží ve firmě. Ani pracovní skupiny a týmy by se neobešly bez vůdce. Cílem rozvoje leadershipu je zvýšit celkovou připravenost jednotlivců, týmů a organizací k využívání efektivních procesů leadershipu v každodenní praxi (Jarošová et al., 2016).

V praxi se běžně setkáme se situací, kdy jsou pojmy rozvoj lídrů a rozvoj leadershipu považovány za synonyma. Mnoho autorů však tento omyl vyvrací a upozorňuje na to, že rozvoj leadershipu není pouze o rozvoji jednotlivých lídrů. Například Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee (2014) upozorňují, že rozdíl mezi rozvojem leadershipu a rozvojem lídrů je často velmi podstatný. Rozvoj lídrů se podle nich zaměřuje pouze na rozvoj jednotlivých lídrů, zatímco rozvoj leadershipu se zaměřuje na rozvojový proces, který zahrnuje mnohem větší počet jednotlivců. V podmínkách organizace by se rozvoj leadershipu měl vedle rozvoje jednotlivých lídrů zaměřit i na další faktory, které mají vliv na úroveň leadershipu organizace jako celku (Day, 2009). Podle Jarošové et al. (2016) je organizační leadership proces vzájemného ovlivňování, ve kterém působí jak lídři, tak i ostatní členové organizace a pracovní skupiny. Souhrnně lze říci, že rozvoj leadershipu dosáhne lepších výsledků, pokud se nebude zaměřovat pouze na individuální úroveň, ale také na tu kolektivní (David V. Day & Dragoni, 2015; Jarošová et al., 2016). Avolio (2005) uvádí, že rozvoj leadershipu je reciproční proces, který zahrnuje i následovníky. Leader není při svém rozvoji nikdy sám!

Dále Avolio (2005) uvádí, že dle jeho názoru je rozvoj leadershipu zdaleka jedním z nejsložitějších lidských procesů, a to právě v tom, že zahrnuje lídry, následovníky, dynamický

kontext, načasování, zdroje, technologie, historii, štěstí a několik dalších věcí, o kterých jsme dosud ani neuvažovali. Je to však v mnoha ohledech, jako u jiných složitých jevů, modelů a procesů, podobné v tom, že jakmile jej rozložíme na malé kousky nebo pochopíme jeho kód, můžeme začít chápat, jak různé kousky zapadají do sebe a tvoří celek. V oblasti leadershipu se již podařilo většinu kódu odhalit, ale stále z něj nikdo neposkládal komplexní vzorec pro rozvoj leadershipu (Avolio, 2005).

Následující části této práce budou zaměřeny spíše na individuální úroveň neboli rozvoj lídra jako jednotlivce.

3 Rozvoj lídrů

Stejně jako v jakékoli jiné disciplíně i v oblasti rozvoje leadershipu se literatura stále vrací k základním otázkám. Oblast rozvoje leadershipu se zabývá těmito ústředními otázkami (Van Velsor, 2009):

- Co to znamená být efektivním vůdcem?
- Které aspekty vůdce jsou pevně zakořeněny a jaké aspekty lze rozvíjet?
- Jak se lidé učí důležité vůdčí schopnosti a perspektivy?
- Učí se někteří lidé více ze svých zkušeností než ostatní?
- Jaké jsou nezbytné složky pro stimulaci rozvoje lídrů?
- Jaké jsou nejlepší strategie pro posílení rozvoje leadershipu?

Rozvoj leadershipu můžeme definovat jako zlepšování schopnosti člověka být efektivním lídrem a zároveň zlepšování schopnosti efektivně využívat jednotlivé procesy leadershipu. Jednodušeji můžeme rozvoj lídrů popsat jako zlepšování individuálních předpokladů pro efektivní leadership. Studium rozvoje lídrů se zaměřuje hlavně na získávání relevantních kompetencí, znalostí, dovedností a postojů, které usnadňují zvládání role lídra, a to hlavně u těch, kteří zastávají formálně ustanovené vedoucí role (David V. Day & Dragoni, 2015; Jarošová et al., 2016; Van Velsor & McCauley, 2009).

Autoři Van Velsor & McCauley (2009) popisují tři kategorie kompetencí, které jsou podle nich důležité pro rozvoj leadershipu. Autoři věří, že pokud se budou lídři věnovat rozvoji těchto kompetencí, budou schopni lépe zastávat svoji roli lídra. Mezi tyto kompetence patří:

1. Sebeřízení

(sebeuvědomění, hodnotová orientace, schopnost řešit a vyvažovat protichůdné požadavky a schopnost učit se)

2. Sociální schopnosti

(schopnost budovat a udržovat vztahy, formovat účinně pracující týmy / pracovní skupinu, komunikační dovednosti, schopnosti důležité pro podporu rozvoje spolupracovníků)

3. Práci usnadňující dovednosti

(manažerské kompetence, předpoklady pro kreativní a strategické myšlení a kompetence pro iniciaci a zvládání změn)

Podrobněji se budeme těmito kompetencemi zabývat v následující podkapitole „Rozvojové oblasti lídra“.

Jak ale funguje proces rozvoje těchto kompetencí? V první řadě probíhá rozvoj lídra samovolně, neboť připravenost jednotlivce pro leadership je ovlivněna průběhem jeho dosavadního života (Jarošová et al., 2016). Několik autorů potvrzuje, že člověk nezačíná s rozvojem svého leadershipu úplně od nuly. Van Velsor a McCauley a Day se shodují v tom, že některé vůdcovské kompetence mohou být zakořeněny již v genetice, nebo se mohou rozvinout již během raného dětství, anebo následně při procesu dospívání. Studie Van Velsora a McCauleyho nepojednává o tom, do jaké míry se člověk lídrem rodí a do jaké míry zde působí rozvoj. Nicméně vycházejí ze svých vlastních zkušeností a uvádějí, že důležité kompetence pro

leadership se dají rozvinout i v dospělosti. Každý se pomocí rozvoje může stát v jistém směru efektivnějším lídrem a možná si tímto způsobem i otevřít nějaké nové dveře. J. Sternberg (2008) uvádí, že proces rozvoje leadershipu začíná již v mladém věku a je částečně ovlivněn rodičovskou výchovou. Toto období rozvoje zahrnuje rozvinutí a aplikaci různých dovedností (např. inteligence, kreativity a moudrosti) a je také ovlivněno faktory, jako jsou osobnost a vztahy s ostatními.

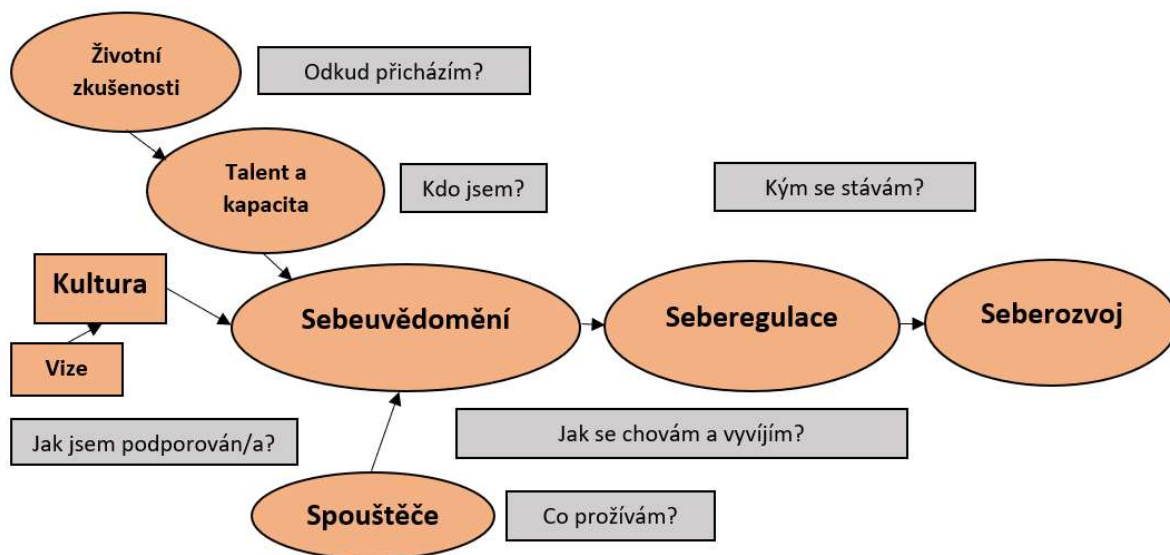
Při rozvoji kterékoliv z předchozích dovedností musí člověk projít jistým cyklem. Nejprve si člověk musí uvědomit, že jeho současné dovednosti jsou nedostatečné nebo nejsou plně využívány. To samo o sobě může být velkým krokem, který je někdy způsoben nějakým selháním nebo chybou, osobní krizí nebo negativní zpětnou vazbou. Následně musí člověk identifikovat dovednost, kterou by chtěl rozvinout, a začít na ní pracovat. Nakonec se po delší době člověk začne cítit jistější a začne svou novou dovednost efektivně využívat. Tento cyklus se opakuje stále dokola, jak lidé rozšiřují své schopnosti (Van Velsor & McCauley, 2009). Avolio (2005) také uvádí, že pro to, aby se mohl člověk rozvíjet, je důležité nebrat věci tak jak jsou, ale přemýšlet nad tím, jaké by mohly být.

Nyní si představíme dva modely znázorňující rozvoj lídrů od autorů Day a Dragoni (2015) a Avolia (2005).

Víceúrovňový pohled na rozvoj leadershipu od Avolia (2005)

Tento model byl vytvořen autory Avolio a Luthansem a v roce 2005 jej Avolio publikoval ve své knize *Leadership Development in Balance*. Tento model byl sestaven primárně pro rozvoj autentických lídrů, ale jeho aplikace by mohla být širší.

Obr. 4 – Víceúrovňový pohled na rozvoj leadershipu



Zdroj: Zpracováno na základě (Avolio, 2005)

Levá horní část modelu představuje takový základní balíček, se kterým každý člověk přichází na svět. Tento balíček obsahuje jeho talent, silné stránky a další kapacity. Během života pak člověk na těchto kapacitách staví, ale zároveň je ovlivňován a formován jeho životními zkušenostmi. Spojení jeho talentů a kapacit a životních událostí je základem k jeho rozvoji.

Levá spodní část modelu zastupuje kontext, ve kterém se aktuálně z hlediska rozvoje leadershipu člověk nachází. Jedná se například o kontext organizace, ve které je zaměstnán, jejich vizi, kulturu a míru jejich zapojení do jeho rozvoje. Dále model obsahuje takzvané spouštěče, které mohou představovat například novou pracovní roli, nový projekt, nové vzdělání nebo nějaký jiný typ výzvy, která může výrazně posunout rozvoj lídra kupředu. Zbytek modelu představuje to, na co se obvykle zaměřujeme, pokud jde o rozvoj leadershipu. Jedná se hlavně o posílení lídrova sebeuvědomění o tom, kde se nachází a jakým směrem by měl zaměřit své úsilí. Následně je důležité, aby lídr svůj vývoj reguloval a své úsilí využíval tím správným způsobem. Pouze tak může docílit efektivního seberozvoje. (Avolio, 2005)

Během svého rozvoje si lídr prochází takovými třemi základními fázemi, během kterých se klade tyto otázky:

1. Odkud přicházím? Jaké dosavadní zkušenosti mne ovlivnily?

V této první fázi hraje hlavní roli sebereflexe, která lídrovi umožňuje pochopit své vlastní klíčové hodnoty a mentální modely. Sebereflexe je úzce spojena i se sebeuvědomováním a obě tyto vlastnosti jsou základními kameny pro další rozvoj lídrů. Pro organizaci je tedy nezbytné naučit lídry reflektovat vlastní zásadní zkušenosti z minulosti a zároveň i to, že tyto zkušenosti mají jistým způsobem vliv i na jejich současné chování.

2. Kdo jsem? Jaké jsou mé silné stránky a v čem se potřebuji rozvíjet?

Během druhé fáze je největším lídrovým pomocníkem kvalitní zpětná vazba, při které lídr dostane informace o názorech druhých lidí na jeho chování a činy. Existuje mnoho možností, jak získat zpětnou vazbu, avšak za nejúčinnější se považuje 360° zpětná vazba. Pro tento případ by se nicméně dala použít i development centra (viz. kapitola „Rozvojové metody“). V oblasti zjišťování silných a slabých stránek existuje také velké množství nástrojů, ale většinou jsou založené na sebereflexi. Proto je vhodnější využít metod zpětné vazby, které poskytnou lídrovi pohled z vnější perspektivy.

3. Kým se stávám?

Zásadní roli při rozvoji leadershipu hrají takzvané spouštěče, což jsou události, které urychlují rozvoj lídra. Tyto události přicházejí buď samy od sebe, nebo je lídři sami vyvolávají a ovlivňují. Spouštěcí událostí může být například spolupráce s konkrétním člověkem nebo práce na nějakém projektu. Lídr může tyto události dokonce cíleně plánovat a začleňovat je do svého rozvojového plánu. Činí tak na základě toho, co se o sobě dozvěděl v předchozích fázích svého rozvoje. (Avolio, 2005; Jarošová et al., 2016)

Víceúrovňový souhrnný rámec procesů a výsledků rozvoje leadershipu od Daye a Dragoniho (2015)

Tento model odráží víceúrovňovou povahu rozvoje leadershipu a důležitou roli času tím, že bere v úvahu jak proximální, tak distální ukazatele rozvoje leadershipu.

Model autorů Daye a Dragoni (2015) ukazuje, že lídři začínají svůj rozvoj v oblastech leadershipu již s jistými predispozicemi k vedení lidí. Tyto predispozice představují hlavně některé osobnostní vlastnosti (např. extraverte, svědomitost) a jistá úroveň inteligence. Model říká, že jednotlivec se může ve svých schopnostech vedení zlepšovat, a to nejen s plynoucím časem, ale hlavně prostřednictvím různých zásahů a zkušeností, jako jsou například náročné pracovní úkoly, mentoring a vzdělávací programy. K prvním znakům toho, že u lídra dochází k rozvoji, patří změny v jeho vnímání sebe sama, nárůst jeho soběstačnosti jako lídra a jeho sebeuvědomění a změna jeho celkové identity jako lídra. Tyto změny pak mohou přispět k rozvoji jeho specifických znalostí a kompetencí v oblasti leadershipu. Tyto ukazatele nazývají Day a Dragoni jako proximální vývojové ukazatele, protože zahrnují změny buď v tom, jak lídr vnímá sám sebe, nebo jak se hodnotí v rámci specifických kompetencí. (David V. Day & Dragoni, 2015). Tento rozvojový model však bere v potaz i další fázi rozvoje, která se věnuje pokročilejším dovednostem. Nicméně autoři zmiňují, že tento typ rozvoje není možné od lídra očekávat, pokud mu nebude poskytnuta dostatečná podpora, nezbytné prostředky a příležitosti, kde tyto dovednosti rozvíjet.

I tento model autorů Daye a Dragoni (2015) upozorňuje na to, že rozvoj leadershipu se netýká pouze jednotlivých lídrů, ale také organizace samotné v něm hrají obrovskou roli. Model ve své druhé části naznačuje spojení mezi rozvojem jednotlivých lídrů a rozvojem pracovních skupin, týmů či celých organizací. Nesmíme tedy zapomínat na to, že se jedná o spojité nádoby a že je podstatné, aby na to myslely samy organizace.

3.1 Rozvojové oblasti lídra

V této kapitole budeme vycházet hlavně ze dvou zdrojů, a to z Jarošové, Kaisera & Pavlici (2017) a Van Velsora & McCauleyho (2009), kteří se ve svých publikacích věnují identifikaci a popisu oblastí, jejichž rozvoj pomáhá lídrům dosáhnout efektivnějšího leadershipu.

Tab. 2: Přehled rozvojových oblastí Jarošové, Kaisera & Pavlici (2017) a Van Velsora & McCauleyho (2009)

Jarošová, Kaiser & Pavlica (2017)	Van Velsor & McCauley (2009)	
Učení a seberozvoj	Seberízení	Sebeuvědomění
Sebepoznání a poznávání druhých		Schopnost vyvažovat protichůdné požadavky
Aktivní naslouchání a vedení dialogu		Schopnost učit se
Efektivní ovlivňování a přesvědčivé vystupování		Hodnoty leadershipu
Delegování a zpětná vazba	Sociální schopnosti	Schopnost budovat a udržovat vztahy
Řešení konfliktů		Schopnost budovat efektivní pracovní skupiny
Vedení týmu a pracovních porad		Komunikační dovednosti
		Schopnost rozvíjet ostatní
	Práci usnadňující dovednosti	Manažerské dovednosti
		Strategické jednání a myšlení
Kreativní myšlení		
Schopnost iniciovat a implementovat změny		

Zdroj: Zpracováno na základě (Jarošová et al., 2017; Van Velsor & McCauley, 2009)

Tyto dva přehledy jsou v některých bodech velmi podobné, ale i tak je každý z nich v něčem jedinečný. Důvodem pro výběr těchto dvou zdrojů byli hlavně jejich autoři a také snaha o porovnání českého i zahraničního zdroje. Publikace autorů Jarošové et al. (2017) je jeden z mála českých zdrojů, který se touto problematikou zabývá, a za první kapitolu knihy o identifikaci těchto rozvojových oblastí se zaručil Robert B. Kaiser, který je uznávaným zahraničním autorem v oblastech leadershipu. Rozvojové oblasti Van Velsora & McCauleyho (2009) byly

publikovány v úvodu knihy *Handbook of Leadership Development*, kterou vydal uznávaný autor D. V. Day a která je jednou z nejcitovanějších publikací v oblastech leadershipu.

3.1.1 Rozvojové oblasti podle Jarošové, Kaisera & Pavlici (2017)

U tohoto modelu je ještě důležité uvést, že vychází z principů rozvoje a dosahování vyváženosti v oblasti leadershipu. Myšlenka vyváženého přístupu v leadershipu je postavená na těchto třech základních principech:

„Princip 1: Vyvážení manažeři nepoužívají žádný postup v přehnané míře.

Princip 2: Vyvážení manažeři uplatňují protichůdné postupy ve vzájemné rovnováze.

Princip 3: Vyvážení manažeři správně vyhodnocují situaci a adekvátně na ni reagují. “
(Jarošová et al., 2017)

Model vyváženého leadershipu je také založen na přesvědčení, že manažer musí využívat protikladných dimenzí leadershipu k dosažení efektivního vedení. Podle modelu nejsou dilemata typu „buď/anebo“ na místě a manažer by měl vědět, že obě strany mince mají svůj význam a svou specifickou roli v leadershipu.

K vytvoření modelu protikladných přístupů, který je zobrazen na obrázku X, využili autoři spojení Kotterova klasického rozlišení mezi managementem a leadershipem a rozlišení interpersonálních a organizačních aspektů leadershipu. Spojením těchto dvou obecných rozlišení vznikl model protikladných přístupů.

Obr. 5 – Model protikladných přístupů

	Management dosahování výkonu prostřednictvím příkazů a kontroly		Leadership inspirování lidí prostřednictvím vizi
Interpersonální „Jak“	Sebeprosazující a direktivní styl	↔	Zapojující a podporující styl
Organizační „Co“	Krátkodobá exekuce a operativa	↔	Dlouhodobá strategie

Zdroj: (Jarošová et al., 2017)

Nyní budou představeny jednotlivé rozvojové oblasti, které publikace Jarošové et al. (2017) identifikovala na základě předchozích principů a modelu vyváženého leadershipu.

1. Učení a seberozvoj

Úspěch manažerů je často podmíněn jejich schopností propojovat jak teoretické poznatky, tak praktické zkušenosti při řešení problémů, nebát se zkoušet nové věci, testovat nové postupy, improvizovat, ale také schopností přistupovat k věcem komplexně. Psychologický pohled vykresluje učení jako umění aktivně a spontánně využívat různorodé taktiky k získávání znalostí.

Během studia se nám sice dostává velkého množství nových poznatků, dovedností a vědomostí, nicméně ty samy o sobě k úspěchu na pracovním trhu ani v osobním životě nestačí. Příprava v rámci studia se totiž nezaměřuje na využívání těchto poznatků k řešení reálných problémů a úkolů. Naopak lidé, kteří se naučili využívat „lekce“ každodenního života a učit se z nich, bývají spíše úspěšní ve svém životě i v práci není vždy jen o studování učebnice, navštěvování přednášek, absolvování školení, ale také o tom mít otevřenou mysl a učit se z událostí, které nám přináší každý den (Jarošová et al., 2017). Tím, že člověk aktivně vnímá a pracuje se svými životní zážitky, může neustále pracovat na svém rozvoji (Avolio, 2005).

Maxime Dalton (2005) identifikoval 3 základní principy efektivního učení, kterými by se měl každý manažer řídit:

- Nejvíce se člověk naučí v situacích, které na něj kladou vysoké nároky. Proto je důležité se těmto výzvám nevyhýbat.
- Pro úspěšné zvládnutí těchto náročných situací je často nutné využít nové způsoby chování nebo styly učení. V minulosti ověřené postupy a styly nemusí být vždy správnou volbou, a proto by se neměl manažer bát zkoušet nové přístupy.
- Je důležité si ujasnit, co se chceme naučit a jakým způsobem toho můžeme dosáhnout.

Autoři Jarošová a kol. (2005) a Kolb, Joyce, & Rubin (2001) identifikovali celkem 4 styly učení, které jsou seskupeny do dvojic vzájemně se doplňujících protipólů:

- „**Aktivní styl** (zaměření na emoce a nové prožitky) **vs. Teoretický styl** (zaměření na logiku, racionalitu a vyvozování obecných poznatků a závěrů).
- **Reflektivní styl** (zaměření na pozorování a sběr informací z různých zdrojů) **vs. Pragmatický styl** (zaměření na pohotovou akci a zkoušení různých postupů).“ (Jarošová et al., 2017)

2. Sebepoznání a poznávání druhých

Sebepoznání je z hlediska výkonu manažerské profese velice důležitým a nikdy nekončícím procesem. Sebepoznání ale nepříjde jen tak z čista jasna, velkou roli zde hraje **sebereflexe** neboli vědomé poznávání svých hodnot, vzorců chování, postojů, prožitků atd. Sebereflexe zahrnuje i uvažování o sobě samém a o tom, jak člověk působí na své okolí. Při sebereflexi je vyvíjena snaha vidět sebe sama očima druhých. Často je však pro člověka velmi těžké přijmout, že ho druzí vidí jinak, než se vidí on sám.

Sebepoznání je často chápáno jako jakýsi odrazový můstek pro vedení druhých lidí a pro rozvoj kompetencí k tomuto vedení nezbytných. Základem procesu sebepoznání je snaha stále přemýšlet nejen nad svými silnými a slabými stránkami, ale také nad naším chováním. Proces uvědomování si sebe sama není rozhodně ani rychlý, ani jednoduchý, nicméně je pro manažerskou praxi důležitý.

Souvisejícím pojmem je **sebeakceptace** neboli přijímání sebe sama takového, jaký jsem, a to jak se svými přednostmi, tak i nedostatky, a to bez obav ze ztráty sebeúcty a bez pocitu úzkosti. Právě sebepoznání dohromady se sebeakceptací jsou základními kameny pro

poznávání a chápání druhých a pro osobní rozvoj. Bylo zjištěno, že lidé s vyšší úrovní sebepoznání jsou výkonnější, zdravější a produktivnější.

Proces sebepoznání a poznávání druhých jsou mezi sebou propojeny. Ukazuje se, že úroveň sebepoznání se odráží v připravenosti poznat a pochopit druhé. **Interpersonální percepce** neboli proces vnímání a posuzování druhých lidí, je v oblasti leadershipu velmi ceněna. Interpersonální percepce je ovlivněna:

1) Vnitřními faktory

- Psychický a fyzický stav;
- Motivační zaměření;
- Předešlé zkušenosti;
- Specifické charakteristiky člověka (znalost sebe sama, míra sebe akceptace, vlastní charakteristické rysy).

2) Vnějšími faktory

- Charakteristiky poznávané osoby;
- Situační faktory.

Posledními dvěma termíny, které bych u tohoto tématu chtěla zmínit, jsou **sebeotevření** a **přijímání zpětné vazby**. V případě sebeotevření se jedná o připravenost otevřeně sdílet s druhými své pocity, obavy, očekávání a názory. Zatímco přijímání zpětné vazby je připravenost přijmout od druhých kritiku či pochvalu, týkající se nás nebo našeho jednání.

3. Aktivní naslouchání a vedení dialogu

Aktivní naslouchání není pouze o pozorném vnímání toho, co nám druzí říkají, ale o používání a kombinování různých postupů, včetně formulace našich názorů. Dalo by se říci, že aktivní naslouchání je umění vědět, kdy máme poslouchat, kdy mám mluvit, kdy je vhodné vyjádřit svůj názor a kdy není nutné komentovat.

Většina lidí má představu o tom, jak se chovat, když k nám mluví druzí, a jakým chybám se v těchto situacích vyvarovat (skákání do řeči, urychlené závěry atd.). Nejčastějším problémem však bývá, že lidé naslouchají pouze tehdy, když chtějí. Lídři a manažeři by si na tento fenomén měli dát pozor. V případě špatného naslouchání by mohli například ztratit důvěru svých následovníků nebo podřízených.

Aktivní naslouchání je založeno na kombinaci dvou protichůdných taktik, „recepti“ (příjem informací) a „expresi“ (vlastní vyjadřování).

Při „recepti“ je důležité nezapomínat na dodržování několika zásad (u komunikace „tváří v tvář“):

- Fyzická přítomnost – udržovat adekvátní vzdálenost, ani blízko, ani daleko;
- Pozornost – plná pozornost a maximální soustředěnost na řečníka;
- Čas – zamezit uspěchaným i zdlouhavým diskuzím;
- Akceptace – vstřícnost a snaha vcítit se do postavení druhého.

„Expresi“ se narozdíl od „receptce“ zaměřuje na získávání dalších informací, ověřování správnosti pochopení a také na rozvoj dalšího dialogu pomocí vyjadřování vlastních názorů atd.

Při „expresi“ využíváme několika technik, a to kladení dotazů, parafrázování, sdělování vlastních názorů a neverbální projevy.

4. Efektivní ovlivňování a přesvědčivé vystupování

Slova moc a vliv vyvolávají v lidech spíše negativní pocity, nicméně se jedná o nezbytné předpoklady a atributy efektivního managementu. Každý manažer potřebuje jistou úroveň moci a vlivu, aby mohl prosadit důležitá rozhodnutí, zajistit potřebné zdroje, řešil konfliktní situace atd. Bez vlivu a moci nelze řídit.

Moc je schopnost ovlivňovat myšlení a chování druhých, zatímco ovlivňování je proces, pomocí kterého se snažíme přesvědčit ostatní o tom, aby konali v souladu s našimi názory, potřebami, představami či návrhy. Při každém pokusu o ovlivnění reagují lidé jedním z těchto třech způsobů: (1) přijmou návrh za svůj; (2) podřídí se, ale s návrhem se neztotožní; (3) odmítají.

Lidé samozřejmě přijímají naše návrhy a argumenty pouze v případě, pokud nás vnímají jako autoritu a osobu, která je k uplatňování moci oprávněna. Manažeři by se měli naučit používat různou míru nátlaku, která by měla omezit nebo vynulovat počet odmítnutých návrhů. Nátlak nebo eskalaci je možné využít pouze v případě, že je manažer v postavení s legitimní mocí. Například jisté postavení v hierarchii organizace nám může dávat nějakou legitimní moc, nicméně existují i jiné způsoby, jak zvyšovat svoji důvěryhodnost a kredit:

- Demonstrování odborné kompetence;
- Čestnost;
- Nestrannost;
- Zdůrazňování podobnosti s posluchači;
- Přitažlivost;
- Projevování nadšení a upřímnosti.

Vedle schopnosti získat si důvěru posluchačů a volby adekvátní úrovně nátlaku je důležitý také způsob, jakým své sdělení strukturujeme. Alder a Elmhorstová (2002) uvádějí čtyři základní strategie přesvědčování:

- Problém – řešení;
- Komparativní výhody;
- Vyhovění kritériím;
- Motivační sekvence (Pozornost – Potřeba – Uspokojení – Vizualizace – Akce).

Ovlivňovat a přesvědčovat můžeme pomocí různých strategií a postupů. Důležité je ale zvolit správnou strategii vzhledem k okolnostem a aktuální situaci. Efektivní manažer by proto měl ovládat více technik a umět je používat ve správný okamžik a kombinovat je s přiměřeným stupněm tlaku. Dlouhodobé výzkumy v této problematice vedly k identifikaci čtyř základních stylů ovlivňování. Jejich odlišnosti jsou způsobeny hlavně jejich rozdělením mezi protipóly „tlaku“ a „tahu“. Styly zaměřené na „tlak“ se soustředí na přesvědčování druhých z pozice síly, zatímco styly zaměřené na „tah“ se snaží získat ostatní na svou stranu pomocí nenásilných

prostředků. V rámci těchto dvou protipólů rozlišujeme dva páry protichůdných stylů ovlivňování (viz Tabulka 3):

Tab. 3: Styly ovlivňování

Dimenze rozdílu	„Tlak“	vs.	„Tah“
Styl	Věcná argumentace	vs.	Společná vize
	Odměna a trest	vs.	Participace a důvěra

Zdroj: Zpracováno na základě (Jarošová et al., 2017)

5. Delegování a zpětná vazba

Tyto dvě manažerské dovednosti jsou velmi významné pro podporu rozvoje jednotlivých pracovníků.

Vyjadřování zpětné vazby

Jedná se o typ komunikace, kdy druhému člověku poskytujeme informaci o některých aspektech jeho chování a jeho důsledcích. Zpětná vazba může být jak pozitivní, tak negativní a je důležité nezapomínat ani na jednu z nich a nebát se ji využít v situacích, kdy je to záhodno. V pracovním prostředí se zpětná vazba nejčastěji týká pracovního výkonu nebo chování na pracovišti. Existuje několik zásad, kterými je dobré se při sdělování zpětné vazby řídit:

- Být konkrétní a nepoužívat zobecňující tvrzení;
- Vyváženě používat jak pozitivní, tak negativní zpětnou vazbu;
- V případě negativní zpětné vazby se zabývat pouze věcmi, které pracovník může ovlivnit;
- Popisovat a nehodnotit;
- Sdělovat zpětnou vazbu včas a nečekat na periodické hodnocení;
- Cesty ke zlepšení nepředepisovat, ale navrhopvat.

Zpětná vazba by měla být na míru přizpůsobena danému člověku a měly by být přiměřené z hlediska formy, obsahu i frekvence.

Delegování

Delegování představuje svěření výkonu určitého úkolu (nejčastěji) do rukou přímému podřízenému, zároveň s příslušnými pravomocemi a odpovídající mírou odpovědnosti. Pokud je delegování prováděno správně, přináší s sebou řadu přínosů a je skvělým nástrojem pro rozvoj kompetencí pracovníka.

Jednou z výhod delegování je jakési „uvolnění rukou“ manažera, které mu může pomoci při řízení času a zvládání stresu. I z pozice podřízeného přináší delegování jisté výhody, jako například získání příležitosti k rozvoji a načerpání nových zkušeností nebo zvýšení důvěry manažera v podřízeného. Delegování také občas způsobuje zvýšení zájmu podřízeného o práci v organizaci.

Mezi základní zásady delegování patří:

- Jasně objasnění úkolů a žádoucího výsledku;
- Vysvětlit, co je od pracovníka očekáváno a jakou míru pravomoci získává;
- Delegované pravomoci a odpovědnosti by měly být v rovnováze;
- Sdělit ostatním, komu a co bylo delegováno;
- Stanovit pravidla kontroly;
- Vyhnout se „zpětnému delegování“ (nenechat si to od pracovníka přehodit nazpět);
- Důkladně zvážit pracovní zralost pracovníka a jeho rozvojové potřeby (viz. kapitola 5 – Situační leadership).

6. Řešení konfliktů

„Konflikt představuje neshodu mezi dvěma nebo více stranami, kterým se jejich zájmy, cíle nebo chování jeví, alespoň v určité míře, jako neslučitelné.“ (Jarošová et al., 2017)

Konflikty jsou běžnou součástí každodenního pracovního života a je tak pro manažery velice důležité se s nimi naučit pracovat. V organizacích mohou konflikty probíhat na různých úrovních, mezi jednotlivci, skupinami nebo organizačními divizemi. Konflikty jsou nebezpečné v tom, že z osobního hlediska často vyvolávají řadu negativních emocí, které mohou vést narušování atmosféry v organizaci, snížení výkonnosti pracovníků nebo dokonce k jejich odchodům z organizace. Manažeři se proto musí naučit konflikty včas rozpoznat a řešit, aby k těmto negativním jevům nedošlo.

I u konfliktů můžeme vnímat jistá pozitiva, jako například možnost vyjasnit si danou záležitost, nastartování změn nebo zlepšení schopnosti řešit problémy díky konfrontaci názorů a různých stanovisek.

Základní dělení konfliktů v organizacích závisí na povaze jejich obsahu. Dva základní typy konfliktů jsou interpersonální (způsobeny interakcemi a komunikací mezi lidmi) a věcné (týkající se věcných rozporů při běžné činnosti organizace). Intrapersonální konflikty jsou ve většině případů dysfunkční, a tedy v organizaci nechtěné, naopak jistá míra věcných konfliktů může mít příznivé důsledky. Úkolem manažera není konflikty zcela potlačovat, ale udržovat je v rozumných hranicích.

Pokud není manažer přímým účastníkem konfliktu, jeho cílem není konflikt vyřešit, ale pomoci zúčastněným nalézt pro ně přijatelné řešení. Existuje i několik pravidel, která jsou manažerům doporučována při řešení konfliktů: zjistit potřebné informace, zabývat se fakty, zvážit více alternativ řešení, vyzdvihovat společné cíle, uvolňovat atmosféru, udržovat vyváženou diskuzi, nenavrhovat kompromis za každou cenu, ale snažit se problémy řešit.

7. Vedení týmu a pracovních porad

Vedení týmu

Úkolem týmového vedoucího je jednak tým sjednocovat, ale zároveň v něm vytvářet prostor k projevu jeho jednotlivých členů. V rámci týmu se střídají období souladu a jednoty s

obdobími rozporů a konfliktů. V odborné literatuře (Kolb et al, 2001) se stal velmi populární model, který rozděluje proces rozvoje týmu do sekvence pěti stádií:

1. „Forming“ (vznik a formování týmu);
2. „Storming“ (konflikty, konfrontace);
3. „Norming“ (stabilizace, normování);
4. „Performing“ (výkon, produktivita);
5. „Closing“ (uzavírání).

Každé z těchto stádií vyžaduje od manažera (týmového vedoucí) specifický přístup a přináší s sebou různé nástrahy, na které si musí dát pozor. Manažer by si měl být tedy vědom, v jakém stádiu se jeho tým nachází a přizpůsobovat tomu i své činnosti a zásahy do fungování týmu. Například v první fázi („forming“) by měl manažer věnovat většinu svého času vysvětlením společných cílů a úkolů, rolí a odpovědností a vytvoření správné atmosféry. Důležitou roli by měl manažer hrát i při sestavování týmů. Tým by měl tvořit soubor lidí, kteří se budou vzájemně doplňovat a budou schopni společně dosáhnout stanoveného cíle. Sestava týmu by měla být dostatečně diversifikovaná a měla by zahrnovat jak členy se zaměřením na plnění úkolů, tak členy s orientací na udržování pozitivních vztahů.

Vedení pracovních porad

Neefektivní vedení pracovních porad bývá velkým mrháním času. Často se jich účastní větší množství pracovníků a jejich čas jsou peníze. Proto je pro manažery důležité vést porady efektivně. Zde jsou některé z častých chyb, ke kterým na poradách dochází:

- Trvání porady není předem stanoveno;
- Porada se mění na „one-man show“;
- Nesprávný výběr účastníků porady;
- Některé problémy se vůbec neřeší a některé se až příliš emotizují;
- Vedoucí porady nezvládá projevy skupinové dynamiky;
- Není jasný účel porady ani její agenda;
- Chybí formální závěr porady;
- Nejsou stanovena pravidla průběhu porady;
- Vedoucí porady je pasivní;
- Proces rozhodování je zbrklý nebo příliš rozvláčný.

3.1.2 Rozvojové oblasti podle Van Velsora & McCauleyho (2009)

1. Sebeřízení

Základním kamenem pro rozvoj lídra je jeho schopnost řídit sám sebe, své myšlenky, emoce, přesvědčení a činy. Pokud se lídr naučí pracovat sám se sebou, je pak mnohem úspěšnější při budování a udržování vztahů s ostatními. Nejprve se tedy musí člověk naučit vést sám sebe a až potom se může zaměřovat na vedení ostatních. Lídr s dobrou schopností sebeřízení navazuje se svými následovníky zdravé vztahy založené na vzájemné důvěře, díky kterým se jeho pozice lídra upevňuje. (Van Velsor & McCauley, 2004; in Day, 2009)

Sebeuvědomění

Základním aspektem k poznání sebe sama je být si vědom svých silných a slabých stránek. Neboli co jde člověku dobře, v čem zas tak úplně nevyniká, při čem se cítí dobře, co mu zas tak úplně nesedne, které situace v něm vzbuzují vysoký výkon, které situace jsou pro něj těžko zvládnutelné, v jakých oblastech může nabídnout své zkušenosti a znalosti, a ve kterých bude hledat odbornou pomoc jinde. Sebeuvědomění však také znamená, že člověk musí pochopit, proč je takový: jaké vlastnosti, naučené preference, zkušenosti nebo jiné situační faktory formovaly jeho silné a slabé stránky. Sebeuvědomění také znamená pochopit, jak mohou mé silné a slabé stránky ovlivnit lidi kolem mne, jak mohou ovlivnit mou efektivitu v různých životních rolích a jak mohou ovlivnit dosažení mých cílů.

Schopnost vyvažovat protichůdné požadavky

V profesním životě se lidé setkávají s mnoha protichůdnými požadavky. Příkladů je mnoho: rozdílné priority nadřízeného a podřízených, interní systémy ne vždy odpovídají potřebám externích klientů a skloubení požadavků v osobním a pracovním životě může často působit stresové situace. Lidé se musí naučit s těmito konflikty pracovat a nenechat se jimi paralyzovat nebo přemoci, porozumět příčinám těchto konfliktů a časem vyvíjet strategie k jejich vyvážení.

Schopnost učit se

Když říkáme, že někdo má schopnost se učit, myslíme tím, že člověk pozná, kdy je potřeba si osvojit nové dovednosti, přijímá odpovědnost za svůj vlastní rozvoj, zná své silné a slabé stránky, využívá nových příležitostí k učení nebo testování nových dovedností, přemýšlí o vlastním procesu učení a pracuje na vývoji různých taktik učení s cílem získat potřebné dovednosti. Člověk se schopností učit se nepopírá ani neignoruje potřebu nových přístupů a není na základě minulých úspěchů přesvědčen, že k žádné změně ani vývoji nemusí dojít.

Hodnoty leadershipu

Zjistili jsme, že lidé, kteří vykazují určité osobní hodnoty, jsou ve vedoucích rolích zvláště efektivní. Mezi tyto hodnoty patří především poctivost a integrita, které v ostatních vyvolávají pocit důvěry směrem k lídrovi. Silný „drive“ a výrazná iniciativa jsou velmi nápomocní při náročném a vytrvalostním tažení za naplněním organizačních cílů. Nakonec je zapotřebí pozitivní a optimistický přístup, který podporuje jak individuální, tak skupinovou efektivitu.

2. Sociální schopnosti

Lidé si v průběhu života rozvíjejí mnoho mezilidských a sociálních dovedností. Protože vedoucí role a procesy jsou již ze své podstaty sociální (což znamená, že vyžadují navazování kontaktů a vytváření smysluplných vztahů), je schopnost efektivně pracovat s ostatními ve společnosti základní schopností vůdců. Mezi sociální schopnosti patří schopnost budovat a udržovat vztahy, schopnost budovat efektivní pracovní skupiny, komunikační dovednosti a schopnost rozvíjet ostatní. (Van Velsor & McCauley, 2004; in Day, 2009)

Schopnost budovat a udržovat vztahy

Tato schopnost je něco jako centrální bod všech sociálních dovedností. Ve vedoucích rolích je schopnost rozvíjet pozitivní vztahy s mnoha různými typy lidí zvláště důležitá. Jejím základem je umění respektovat lidi z odlišných prostředí a porozumět jejich perspektivám, které s sebou přinášejí.

Schopnost budovat efektivní pracovní skupiny

Lidé ve vedoucích rolích musí nejen rozvíjet své vlastní vztahy s ostatními, ale také usnadňovat rozvoj pozitivních vztahů v pracovních skupinách a týmech, které řídí. Efektivní vůdci pomáhají vytvářet synergie, pocit zplnomocnění a motivaci v pracovních skupinách.

Komunikační dovednosti

Komunikační schopnosti fungují dvěma směry. Kromě schopnosti jasně komunikovat informace, své myšlenky a nápady různými komunikačními kanály, jsou jednotlivci s dobrými komunikačními schopnostmi schopni i pečlivě naslouchat a porozumět tomu, co si ostatní myslí, co cítí a co říkají.

Schopnost rozvíjet ostatní

Vedoucí role často vyžadují schopnost rozvíjet ostatní způsobem, který lidem umožní spolupracovat stále produktivnějším a smysluplnějším způsobem. To zahrnuje schopnost pomáhat ostatním při identifikaci jejich rozvojových potřeb, poskytovat odpovídající zpětnou vazbu a další příležitosti k učení, být jejich koučem, povzbuzovat změny v jejich chování a rozpoznávat a odměňovat jejich zlepšení. Avolio (2005) také upozorňuje na to, že základní lekcí leadershipu je, že nikdo by se neměl pokoušet rozvíjet své následovníky dříve, než je dobře pozná.

3. Práci usnadňující dovednosti

Aby byli lidé úspěšní ve své profesní kariéře, musí pracovat i na rozvoji dovedností, které jim usnadňují zvládat každodenní výzvy pracovního prostředí. Firmy a organizace seskupují velké množství jednotlivců, skupin a jiných subsystémů, které musí vzájemně spolupracovat, aby dosáhli společných cílů a toužených výsledků. Účinnost této vzájemné spolupráce kontrolují a povzbuzují právě jednotlivci ve vedoucích rolích. Práci usnadňující dovednosti zahrnují manažerské dovednosti, schopnost myslet a jednat strategicky, schopnost kreativně myslet a schopnost iniciovat a implementovat změny. (Van Velsor & McCauley, 2004; in Day, 2009)

Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti zahrnují širokou škálu kompetencí souvisejících s koordinací každodenní práce ve firmách, včetně stanovování cílů, navrhování plánů pro dosažení těchto cílů a sledování pokroku. Dále zahrnují schopnost řešit problémy, efektivně rozhodovat a plánovat.

Strategické myšlení a jednání

Všechny činnosti a rozhodnutí, které pracovníci dělají během své každodenní práce, by měly být napojeny na širší kontext organizačních cílů. Tyto cíle pak podporují dlouhodobou vizi a poslání organizace. Lidé, kteří umí strategicky myslet a jednat, mají jakýsi smysl pro budoucnost. Dělají rozhodnutí, stanovují priority a podporují iniciativy, které směřují současnou realitu k požadované budoucnosti.

Kreativní myšlení

Kreativita představuje schopnost vidět nové možnosti a často naprosté překopání způsobu myšlení nad určitým problémem. Kreativní lidé jsou zároveň schopni objevit spojitosti mezi dvěma zdánlivě naprosto odlišnými nápady a zkombinovat je. S kreativitou jsou blízce spojeny i inovace, které představují zrealizování kreativních myšlenek a nápadů. Inovace a kreativita často vyžadují riskování, kdy člověk vstupuje na nezmapované území a všechno známé nechává za sebou.

Schopnost iniciovat a implementovat změny

Vedoucí role často vyžadují schopnost provádět zásadní změny v organizačních systémech a procesech. To zahrnuje rozhodnutí o potřebě změny (například prokázáním, že současné způsoby práce již nejsou adekvátní), ovlivňování ostatních k účasti na změně a implementace nových způsobů práce.

3.1.3 Syntéza obou modelů

Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, oba modely se v mnoha věcech shodují, ale i tak má každý z nich „něco navíc“. Na základě Jarošové et al. (2017) a Van Velsora & McCauleyho (2009) byla provedena syntéza těchto modelů a výsledkem je těchto třináct rozvojových oblastí:

- Dávání a přijímání zpětné vazby;
- Aktivní naslouchání;
- Delegování práce;
- Řešení konfliktů;
- Vedení pracovních porad;
- Schopnost rozvíjet ostatní;
- Strategické myšlení a jednání;
- Kreativní myšlení;
- Schopnost iniciovat a implementovat změny;
- Komunikační dovednosti;
- Schopnost budovat a udržovat vztahy;
- Schopnost sebereflexe;
- Ovlivňování a přesvědčivé vystupování.

3.2 Rozvojové metody

Myšlenka organizačního rozvoje vychází z toho, že předpoklady člověka pro leadership jsou z větší části získané a mohou se tak v průběhu jeho života dále rozvíjet. Vzhledem ke komplexnosti potřebných kompetencí vyžaduje rozvoj v oblasti leadershipu spoustu času a jedná se o téměř nekonečný proces.

„Rozvoj lídrů v rámci organizace vyžaduje kombinaci různorodých postupů, aktivit a učebních příležitostí a zároveň integraci učení a rozvoje na individuální úrovni s učením organizace jako celku. (Mumford, 2006; Truneček, 2004; in Jarošová et al., 2016)“ Účinnost jednotlivých aktivit, ale nelze vnímat izolovaně. Dle Daye jsou nejúčinnějšími právě takové, které v sobě zahrnují rozmanité zkušenosti a jsou dostatečně zakotveny do kontextu organizace (Jarošová et al., 2016; Van Velsor & McCauley, 2009).

Členění aktivit směřujících k rozvoji leadershipu se u různých autorů liší, dle Jarošové et al. (2016) jsou mezi ně zpravidla zahrnovány:

- Individuální rozvojové intervence (mentoring a koučování);
- Učení se ze zkušeností;
- Sebevzdělávání;
- Aktivity v rámci řízení kariéry v organizaci;
- Aktivity zaměřené na poskytování zpětné vazby a stanovení rozvojových cílů;
- Programy zaměřené na rozvoj individuálních kompetencí pro leadership.

Úkolem organizace i lídra samotného je tedy nalézt vhodnou kombinaci těchto aktivit, která bude využívat specifických přínosů jednotlivých přístupů a zároveň nabízet pestré portfolio učebních příležitostí (Jarošová et al., 2016). Pokud je to možné, metody by měly být voleny uvážlivě a přesně na míru aktuálním rozvojovým potřebám konkrétního lídra (David V. Day et al., 2014).

Nyní si blíže popíšeme některé z možných rozvojových aktivit jako jsou mentorování, koučink, zpětná vazba nebo development centra.

Mentorování

Mentoring je vztah, ve kterém jedna osoba (mentor) pomáhá v rozvoji druhé (mentee) sdílením svých znalostí, zkušeností atd., a přizpůsobuje je potřebám menteeho. Mentoring poskytuje mentorovi jedinečnou příležitost se podílet na rozvoji menteeho a pomoci mu realizovat jeho plný potenciál (Shah, 2017).

Je to systém polostrukturovaného poradenství, při kterém jedna osoba sdílí své znalosti, dovednosti a zkušenosti, aby pomohla ostatním rozvíjet se ve svém vlastním životě a kariéře. Mentoři musí být vždy připraveni nabídnout menteeu svou pomoc, jakmile to bude potřeba – v dohodnutých mezích.

Mentoring může být jak krátkodobý, tak dlouhodobý. Může být ukončen na základě naplnění původního důvodu partnerství nebo také může trvat několik let.

Mentoring je více než „poskytování rad“ nebo předávání toho, co mentor zažil v určité oblasti nebo situaci. Jde o motivaci a zmocnění druhé osoby k tomu, aby identifikovala své vlastní problémy a cíle, a mentor jim pomáhá najít způsoby jejich řešení nebo dosažení. Cílem mentoringu však není, aby mentee napodoboval při řešení svých vlastních problémů mentora, ale aby se inspiroval a našel svůj vlastní způsob.

Mentoring není poradenství nebo terapie – ačkoli mentor může pomoci menteeovi získat přístup ke specializovanějším cestám pomoci, pokud se ukáže, že by to byl nejlepší cesta vpřed.

Zajímavostí mentoringu je, že bývá z hlediska rozvoje zajímavý jak pro mentee, tak pro mentory. Přínosy pro menteeho může být například možnost konzultace cílů a pomoc při jejich dosažení nebo jedinečný přístup k odborným znalostem a zkušenostem mentora. Mentorování by mělo být dobrovolnou činností a mentor by měl být typ člověka, který rád podporuje ostatní a vede je k úspěch. I pro mentora může být mentoring výbornou rozvojovou aktivitou. (Koubek, 2007; "What is mentoring," 2019)

Koučování

Koučování je jednou z nejvíce se rozrůstajících profesí v dnešní době. Do „businessu“ bylo koučování převzato v 80. a 90. letech ze sportu. Na přelomu tisíciletí prošlo výrazným rozvojem a popularizací a dnes je jednou z uznávaných a velice rozšířených technik osobního rozvoje. I díky jeho rozšířenosti známe mnoho forem koučování (např. kariérní, životní, sportovní nebo výkonové koučování).

Koučování je založeno na procesu komunikace mezi koučem a pracovníkem (nebo skupinou), která se zaměřuje na identifikaci cílů a nalezení možných cest k jejich dosažení. Koučování se od mentoringu liší tím, že kouč nesdílí pracovníkovi své zkušenosti ani mu nedává návrhy možných řešení. Během koučování by měl kouč pracovníka pouze směřovat, ale nepodsouvat mu vlastní nápady a zkušenosti. Koučování často vede k uvědomění si dosud neznámých aspektů problému a objevení nových cest k jeho řešení (Passmore, 2010).

Existuje všeobecné povědomí o tom, co to vlastně koučink je. Nicméně existuje více definic a vybrané říkají, že koučování je:

„Nalezení a uvolnění potenciálu člověka za účelem maximalizace jeho výkonnosti. Jedná se spíše o pomoc při procesu učení než o poskytování přesných návodů.“ (Whitmore, 2002)

„Spolupracující vztah navázaný mezi koučem a klientem za účelem dosažení profesionálního či osobního rozvoje na základě hodnot klienta.“ (Grant et al., 2010; in Jarošová et al., 2016)

„Profesionální koučink je trvalý profesionální vztah, který podporuje klienty vytvářet výsledky, které je naplňují v jejich osobním a profesionálním životě. V procesu koučování si klienti prohlubují schopnost učit se, zlepšují svůj výkon a zlepšují kvalitu svého života.“ (Tuka, 2009)

„Usnadňování pozitivní změny zlepšováním myšlení.“ (Tuka, 2009)

Jedna z metodik využívaných při koučování je GROW. V rámci této metodiky je nejprve zvolen cíl (goal), dále je zkoumán současný stav věcí (reality), poté jsou diskutovány možnosti řešení (options) a nakonec co, kdy, kým bude vykonáno a s jakou vůlí (what, when, who, will) (Whitmore, 2002; in Jarošová et al. 2016).

Mezi často vnímané benefity koučování patří zvýšení osobního i organizačního výkon, lepší rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, vyšší motivace, lepší sebereflexe, optimalizace rozhodování a zlepšení v oblasti řízení změn. Existují i obecně platné principy, kterými se koučink řídí, a to jsou vlastní odpovědnost, diskrétnost, důvěra, neutralita, transparentnost, respekt, flexibilita a integrita (Passmore, 2010).

Výrazným rozdílem oproti mentoringu je, že kouč nemusí mít znalosti v profesi pracovníka, kterého koučuje. A to z toho důvodu, že při koučování je pozornost věnována způsobu myšlení koučovaného, jeho chování, způsobu rozhodování, řešení problémů atd. Koučování se tak může oproti mentoringu zaměřovat na mnohem větší škálu témat a problémů. Kouč je jakýmsi facilitátorem celého procesu, který pomáhá svému klientovi najít správnou cestu k cíli, avšak bez udělování rad, sdílení vlastních zkušeností, mentorování nebo vnucování vlastního názoru. Pomocí otevřených otázek a akceptujících přístupů se snaží najít správné odpovědi v klientovi samotném. Kouč tedy sám o sobě není pro klienta zdrojem nových informací či zkušeností. (Jarošová et al., 2016; Passmore, 2010)

Jistým problémem v této profesi je, že zatím neexistují zákonem stanovená kritéria, která by určovala, kdo se může stát koučem. Koučem se tak může prakticky nazývat téměř kdokoli. Nicméně jak v České republice, tak ve světě existují organizace, které kouče sdružují a nabízejí různé certifikace. Bohužel není těžké narazit i na akreditace, jejichž úroveň není zrovna kvalitní. Existují však ověřené organizace, které se snaží do oblasti koučování zanást jistý řád a přinášejí jistotu kvalitních kurzů a certifikací (v České republice např. ČAKO – Česká asociace koučů nebo ve světě ICF – International Coach Federation) (Jarošová et al., 2016).

Zpětná vazba

Zpětná vazba je zásadním nástrojem při procesu učení a rozvoje. Přijímání zpětné vazby je typ komunikace, při kterém nám druhý člověk sděluje svůj názor na naše chování a činy na základě faktů a konkrétních situací. Zpětná vazba může být poskytnuta kolegy, nadřízenými, životními partnery apod. V pracovním prostředí se zpětná vazba převážně týká pracovního výkonu, výsledků nebo chování.

Zpětná vazba může mít pozitivní i negativní podobu a je důležité se nebát použít obě tyto možnosti, pokud to situace vyžaduje. V případě negativní zpětné vazby by se měly zmiňovat pouze skutečnosti či chování, které může daný pracovník ovlivnit. Důležitou roli hraje také její frekvence, ale také aktuálnost. Například pokud chceme někomu dát zpětnou vazbu k jeho chování v konkrétní situaci, je dobré to udělat v blízké době, kdy si daný člověk ještě jasně vybavuje, o jakou situaci se jednalo. Není tedy vždy dobré čekat až na periodické hodnocení. Zároveň může člověk o zpětnou vazbu požádat, ale musí akceptovat, pokud mu druhá strana odmítne tuto vazbu poskytnout. Dalším důležitým bodem je, že by zpětná vazba měla být postavena na faktech a měla by být konkrétní. Ve zpětné vazbě se snažíme vyhýbat

zobecňujícím a také definitivním tvrzením (vždycky, nikdy, pořád, neustále apod.). Zpětná vazba by vedle fakt měla obsahovat i jistou dávku emocí, nicméně by měla být spíše popisná než hodnotící.

Účinnost zpětné vazby jako rozvojového nástroje může být ohrožena v případech jejího nadměrného, nedostatečného nebo nekompetentního používání. Zároveň často dochází k podceňování zpětné vazby a manažeři ji tak dost často nevěnují pozornost. Přitom může být pozitivní zpětná vazba skvělým motivačním nástrojem. Účinnost zpětné vazby v rozvoji jedince takové určuje otevřenost tohoto jedince k přijímání zpětné vazby a k následné ochotě s touto vazbou dále pracovat.

Existují i metody, které proces podávání a získávání zpětné vazby formalizují a dávají mu jasné mantinely. Příkladem může být 360° zpětná vazba, která sbírá data od spolupracovníků, nadřízených, podřízených a v některých případech i od externích stakeholderů jako zákazníků nebo dodavatelů. Výsledky této metody pomáhají převážně k plánování procesu rozvoje daného pracovníka. Zpětná vazba je takovým odrazovým můstkem pro další rozvoj. (David V Day, 2000; Jarošová et al., 2017)

Development centra

Rozdíl mezi development centrem a známějším assessment centrem je v tom, že se zde neposuzuje úspěšnost nebo neúspěšnost kandidáta. Development centrum se většinou odehrává v jednom nebo ve více dnech, kdy se účastníci aktivně zapojují do aktivit, na základě kterých je hodnoceno jejich chování, výkon a kompetence pro účely jejich dalšího profesního rozvoje. Jedná se o multi-situační program vytvořený na základě požadovaných kompetencí, který je často doplněn o psychodiagnostické testy.

Development centra se nejčastěji využívají v případech, kdy zaměstnanec aspiruje na manažerskou roli anebo pokud se má nějaký zaměstnanec posouvat na technicky složitější či strategickou roli. Často také bývá součástí absolventských programů.

Role hodnotitelů je více zaměřena na identifikaci kompetencí, které účastníkům chybí a měli by si je doplnit nebo na ty, které by měli rozvíjet. Způsob hodnocení během cvičení se zaměřuje spíše na vývojové potřeby jedinců než na jejich způsobilost vykonávat konkrétní roli. Díky tomu pak mohou být zdůrazněny možnosti dalšího rozvoje.

Výsledky těchto testů jsou pak diskutovány mezi jednotlivými hodnotiteli a hodnoceným a je zvolen směr dalšího osobního rozvoje jedince, případně vytvořen rozvojový plán. Nevýhodou této metody může být její finanční náročnost, kterou představují hlavně vysoké odborné požadavky na hodnotitele. (Koubek, 2007; "What is a development centre", 2019)

3.3 Skupinové programy pro rozvoj lídrů

Velmi oblíbenou a často i efektivní metodou pro rozvoj lídrů v konkrétních organizacích bývají skupinové rozvojové programy. Tyto programy se zaměřují převážně na rozvoj znalostí a dovedností a prohloubení sebepoznání manažerů či aspirujících manažerů v oblasti leadershipu. V současné době tyto programy kladou důraz např. na sebereflexi a sebepoznávání, využívání zpětné vazby, budování jak profesních, tak interpersonálních kompetencí apod.

Skupinové programy využívají mnoho metod, které by se podle Jarošové et al. (2016) daly rozdělit takto:

- **Interaktivní metody**, jako například týmové úkoly, skupinové diskuze, hraní rolí a různé simulace
- **Prezentační metody směřující k rozšíření znalostí**, které ve většině případů mají podobu jednosměrného výkladu lektora s případným prostorem pro dotazy
- **Metody zaměřené na porozumění a osvojení si** představují např. písemná cvičení, případové studie, při kterých se účastník zamyslí nad danou problematikou a formuje vlastní odpovědi
- **Metody zaměřené na prohloubení sebereflexe a poznávání druhých**, jako např. techniky zpětné vazby, sebehodnotící dotazníky nebo zpětné využívání video záznamu

Cílem těchto programů samozřejmě není využít co nejvyšší počet těchto rozvojových metod, ale najít jejich kombinaci, která nejvíce podpoří rozvoj účastníků v oblastech leadershipu a připraví je na roli lídra (Jarošová et al., 2016). Ideální je kombinovat metody zaměřující se na získávání nových teoretických poznatků s metodami na rozvoj konkrétních kompetencí a metodami, které využívají zpětnou vazbu (Whetten & Cameron, 2011).

Úspěch těchto skupinových rozvojových programů však často záleží na mnoha faktorech, jako je jeho materiální zabezpečení, počet hodin jeho trvání nebo množství účastníků. Za ideální jsou považovány skupiny 12-16 účastníků (Jarošová, 2005). Z časového hlediska jsou podle několika autorů vhodné takové programy, které mají více než 30 hodin. Nicméně se zde často dostáváme do rozporu se zájmy organizací, které často preferují programy méně náročné na čas jejich vedoucích pracovníků. Je proto nutné najít jistý kompromis. Zároveň je ale nezbytné dodržet jisté podmínky, díky kterým bude moci program dosáhnout žádoucích rozvojových cílů (Jarošová et al., 2016).

Na základě Cognera in Norhia, Khurana (2010) dali Jarošová et al. (2016) dohromady přehled faktorů, které je důležité brát na vědomí při přípravě skupinových rozvojových programů:

- „rozvržení programu v delším čase;
- stanovení přesných cílů programu;
- jasná návaznost k manažerské praxi účastníků programu;
- rozvojový program využívá promyšlenou výukovou strategii, podloženou relevantními teoretickými koncepty leadershipu a jeho ověřenými metodami a postupy;
- program v sobě zahrnuje příležitost pro porozumění konceptům leadershipu, roli lídra i jeho aktivit, spojených s vedením lidí;

- program nabízí příležitost pro vyzkoušení konkrétních dovedností v modelových situacích;
- poskytnutí zpětné vazby jednotlivým účastníkům;
- využití zkušenosti účastníků pro podporu učebního procesu;
- evaluace rozvojového programu.“ (Jarošová et al., 2016)

Faktorem, který má také zásadní vliv na výslednou účinnost rozvojového programu, je celkové pojetí rozvoje lídrů v dané organizaci. Neboli jak velkou váhu organizace rozvoji přikládá, jak k němu přistupuje, kolik prostředků na něj alokuje, jak jej podporuje, monitoruje a vyhodnocuje. Klíčem k dlouhodobému pozitivnímu účinku rozvojových programů je podpora transferu nově nabitých dovedností a znalostí do každodenní činnosti účastníků programu. Častým problémem bývá právě nedostatečná podpora v této oblasti ze strany organizace a managementu. Právě tento transfer však hraje klíčovou roli a je úkolem přímého nadřízeného, aby ho podpořil. Může k tomu použít některé z technik individuálního rozvoje, jako je např. zpětná vazba, koučování nebo také povzbuzování a přidělování nových náročných úkolů, které nové dovednosti prověří (Conger; in Nohria, Khurana, 2010; Jarošová et al., 2016).

Metodická část

4 Cíle práce a výzkumné otázky

Hlavním cílem práce je provedení dvou analýz, a to analýzy rozvojových potřeb manažerů a analýzy rozvojových příležitostí v oblastech leadershipu na konkrétní firmě, a jejich vzájemné porovnání.

Rozšiřujícími dílčími cíli jsou:

- provedení rešerše aktuální odborné literatury – české i zahraniční v oblastech leadershipu a jeho rozvoje;
- porovnání východisek odborné literatury a představ jednotlivých manažerů na téma leadership;
- odhalení případných problémů z hlediska rozvoje manažerů v konkrétní organizaci;
- návrh možných řešení a zlepšení ze strany lokální pobočky.

V teoretické části byla již přiblížena problematika rozvoje lídrů a leadershipu spolu s několika souvisejícími tématy za využití aktuální odborné literatury, a to jak domácí, tak zahraniční. Prostřednictvím teoretické části byl již naplněn jeden z dílčích cílů práce. Nicméně teoretický základ bude velmi důležitým zdrojem i pro následující výzkum, který bude usilovat o naplnění zbývajících cílů práce. Následující výzkum a také jeho metodologie budou tedy postaveny na již vypracovaném teoretickém základu.

Aby bylo možné zcela naplnit cíl práce, je nutné správně zvolit metodiku, která bude použita v praktické části práce. Protože hlavním cílem práce je provedení analýzy rozvojových příležitostí organizace a rozvojových potřeb manažerů, je nutné během výzkumu vzít v potaz tři úrovně, a to organizaci, pozici a zaměstnance. Analýza musí proběhnout na všech těchto třech úrovních, aby mohla být kompletní. Během následujícího výzkumu budou úrovně organizace a pozice spojeny v jednu. Následující výzkumné otázky se tedy budou zaměřovat pouze na úroveň organizace a zaměstnanců (manažerů). Po rešerši příslušné literatury a v návaznosti na hlavní a dílčí cíle práce byly definovány tyto výzkumné otázky:

„Jaká je nabídka rozvojových příležitostí v oblastech leadershipu v dané organizaci?“

„Jaké jsou rozdíly mezi vnímáním pojmu leadership ze strany dotazovaných manažerů a uvedeným teoretickým základem?“

„Jaký je přístup těchto manažerů k seberozvoji v oblasti leadershipu a jaké jsou jejich rozvojové potřeby v této oblasti?“

„Jak by podle manažerů mohla lokální pobočka firmy pomoci při jejich budoucím rozvoji v oblasti leadershipu?“

Pro úspěšné zodpovězení těchto výzkumných otázek je nezbytné stanovit u každé z nich cíle, jejichž splnění povede i ke zdárnému zodpovězení otázky. Na základě těchto cílů pak budou zvoleny příslušné výzkumné metody a bude specifikována jejich konkrétní podoba. Zde jsou zobrazeny jednotlivé výzkumné otázky a jejich cíle:

„Jak se organizace staví k rozvoji svých manažerů, jaký je rozvojový plán a nabídka rozvojových příležitostí v oblastech leadershipu pro jejich manažery?“

- vytvoření přehledu cílů a hodnot organizace;
- analýza všech dostupných rozvojových příležitostí v oblastech leadershipu, které organizace nabízí.

„Jaké jsou rozdíly mezi vnímáním pojmu leadership ze strany dotazovaných manažerů a uvedeným teoretickým základem?“

- zjistit, co si dotazovaní manažeři představují pod pojmem leadership;
- zjistit, zda se v jejich vnímání leadershipu značí nějaký z teoretických modelů.

„Jaký je přístup těchto manažerů k seberozvoji v oblasti leadershipu a jaké jsou jejich rozvojové potřeby v této oblasti?“

- zjistit, zda a jak se manažeři věnují svému rozvoji v oblasti leadershipu;
- zjistit, jaké rozvojové aktivity v oblasti leadershipu již v rámci firmy využili;
- zjistit, jak jsou spokojeni s úrovní a formou rozvojových aktivit v oblasti leadershipu;
- zjistit, zda vidí nějaký problém nebo nedostatek v současném rozvojovém programu organizace pro manažery a vůdce.

„Jak by podle manažerů mohla lokální pobočka firmy pomoci při jejich budoucím rozvoji v oblasti leadershipu?“

- zjistit od manažerů lokální pobočky jejich nápady a zvážit, které z nich by mohly a nemohly fungovat.

4.1 Metody sběru a analýzy dat

Nyní přišel čas na volbu výzkumných metod, které budou vhodným prostředníkem k zodpovězení uvedených výzkumných otázek. V předchozích odstavcích byly definovány čtyři výzkumné otázky a pro každou z nich byly vytyčeny cíle pro jejich zdárné zodpovězení. Právě tyto výzkumné otázky a jejich cíle budou největší náповědou pro volbu správných metod výzkumu.

Na základě charakteru výzkumných otázek bude pro výzkum zvolena jedna či více metod **kvalitativního výzkumu**. Hlavním důvodem pro výběr kvalitativních metod výzkumu je fakt, že v případě kvantitativního výzkumu ani jedna z jeho metod sběru dat by nezprostředkovala dostatečný popis reality, který je potřebný pro zodpovězení stanovených výzkumných otázek. Vzhledem k povaze práce není vhodná ani kombinace kvalitativních a kvantitativních metod, proto výzkum zůstane pouze u metod kvalitativních. Při náhledu na výzkumné otázky je však zřejmé, že pouze jedna kvalitativní metoda sběru dat nebude stačit pro zodpovězení všech uvedených otázek. Výzkumné otázky je však možné rozdělit podle toho, zda se zaměřují na samotnou organizaci nebo přímo na její manažery. Pomocí této zásadní odlišnosti budou otázky rozděleny takto:

1) Organizace jako adresát otázky:

„Jaká je nabídka rozvojových příležitostí v oblastech leadershipu v dané organizaci?“

2) Manažeři jako adresáti otázky:

„Jaké jsou rozdíly mezi vnímáním pojmu leadership ze strany dotazovaných manažerů a uvedeným teoretickým základem?“

„Jaký je přístup těchto manažerů k sebezvoji v oblasti leadershipu a jaké jsou jejich rozvojové potřeby v této oblasti?“

„Jak by podle manažerů mohla lokální pobočka firmy pomoci při jejich budoucím rozvoji v oblasti leadershipu?“

Pro každou z těchto skupin byla zvolena jiná metoda sběru dat, která bude nejlépe odpovídat charakteru výzkumné otázky a jejím cílům.

Z charakteru první výzkumné otázky, která se zabývá nabídkou rozvojových příležitostí dané organizace v oblasti leadershipu, je zřejmé, že vyžaduje přístup k interním informacím dané organizace. V úvahu tedy připadal rozhovor s pracovníkem organizace, který má o této problematice přehled a je schopen tyto informace poskytnout nebo přímý přístup do podnikové dokumentace a provedení obsahové analýzy této dokumentace. Díky možnosti přístupu do interní dokumentace organizace byla zvolena druhá možnost, která dává autorce práce možnost získat nezkrácené informace přímo od zdroje. Jako metoda sběru dat pro zodpovězení první výzkumné otázky byla tedy zvolena **analýza firemní dokumentace** v oblasti rozvoje leadershipu.

U druhé skupiny výzkumných otázek se jedná o složitější úkol. Jedná se totiž o tři výzkumné otázky, na které se dohromady váže sedm cílů. Zvolená metoda či metody sběru dat tedy musí být schopné zprostředkovat odpovědi na všechny tyto otázky pomocí naplnění všech jejich cílů. Na základě charakteru výzkumných otázek a jejich cílů se jako nevhodnější jeví využití metody **hloubkového rozhovoru**. Rozhovor byl nicméně doplněn o **projekční techniku slovní asociace**, která se taktéž řadí mezi kvalitativní metody výzkumu.

Pro sběr dat v tomto výzkumu byly použity tři kvalitativní metody sběru dat, jedná se tedy o triangulaci metod. Triangulace metod přispěla k eliminaci slabin jednotlivých metod sběru dat, které pokud by byly použity samostatně, mohly přehlédnout některé aspekty zkoumané problematiky.

4.1.1 Analýza firemní dokumentace

Analýza firemní dokumentace neboli obsahová analýza se v tomto případě řadí mezi kvalitativní metody výzkumu. Cílem totiž není nic kvantifikovat nýbrž popsat reálnou situaci. I první slovo výzkumné otázky *„Jaká je nabídka rozvojových příležitostí v oblastech leadershipu v dané organizaci?“* ukazuje na správnost volby jedné z kvalitativních metod sběru dat.

Díky možnosti přímého přístupu k potřebným interním datům organizace nebyla při této analýze nutná asistence dalšího prostředníka. Autorka tak provedla analýzu osobně, a data tak neprošla žádným zkreslením. V rámci zachování anonymity organizace jsou však v

následujících částech práce některé názvy pozměněny a uvedeny jsou pouze takové informace, které nevedou k její identifikaci. Všechna analyzovaná data byla v elektronické online podobě a jsou přístupná všem zaměstnancům dané firmy.

Analýza firemní dokumentace proběhla ještě před rozhovory s jednotlivými manažery, aby se zlepšila schopnost autorky reagovat na konkrétní podněty týkající se rozvojového programu firmy.

4.1.2 Slovní asociace

Tato projektivní technika taktéž spadá mezi kvalitativní metody výzkumu. Jejím cílem je získání odpovědi na výzkumnou otázku „*Jaké jsou rozdíly mezi vnímáním pojmu leadership ze strany dotazovaných manažerů a uvedeným teoretickým základem?*“. Nicméně se neočekává, že k odpovědi na tuto výzkumnou otázku bude stačit pouze tato projektivní technika, a proto se na tuto otázku zaměřují i některé otázky obsažené v hloubkovém rozhovoru. Vzhledem k charakteru výzkumné otázky i výzkumné metody je pro její uskutečnění nutné osobní setkání s manažery dané organizace.

Slovní asociace byla spojena s hloubkovými rozhovory a byla zařazena na jejich začátek. Důvodem pro její zařazení na začátek rozhovoru bylo „rozehřátí“ respondentů. Metoda slovní asociace i hloubkový rozhovor byly spojeny do jednoho osobního setkání s manažery, a to hlavně z důvodu jejich časové vytíženosti.

Během časového limitu dvou minut mohli respondenti zaznamenat na přidělený papír jakékoliv jednoslovné pojmy, které se jim pojily s pojmem leadership. Po uplynutí dvou minut byli požádáni o otočení papíru, a zaznamenání dalších jednoslovných asociací na téma leadership. Časový limit druhého kola byl jeden a půl minuty. Data byla následně přepsána do elektronické podoby a následně zanalyzována metodou obsahové analýzy, která byla provedena pomocí softwaru MAXQDA. Výsledné grafické zpracování těchto dat, zpracované pomocí tohoto softwaru, je prezentováno na Obr. 9.

4.1.3 Hloubkový rozhovor

Jako u většiny hloubkových rozhovorů se i v tomto případě jednalo o polostrukturovaný rozhovor. Tazatel má v tomto případě k dispozici hrubý scénář rozhovoru, ale nemá přesně definovány všechny jeho otázky. Polostrukturovaný rozhovor přináší tazateli možnost reagovat na respondenta v průběhu rozhovoru a přizpůsobovat tak své otázky vzhledem k dané situaci. Během hloubkového rozhovoru jsou kladeny převážně otevřené otázky, které dávají respondentovi příležitost více rozvinout svou odpověď. Otázky by zároveň neměly být navádějící a podsouvat respondentovi nějakou konkrétní odpověď. Při rozhovoru je také důležité, aby tazatel zaujal neutrální postoj a respondenty nijak nesoudil.

Bylo uskutečněno 5 rozhovorů s manažery dané organizace, každý o přibližné délce jedné hodiny. Respondenti nebyli při rozhovorech přerušováni, pokud se jejich odpovědi týkaly tématu. Délka rozhovorů se tak mírně lišila i na základě toho, jak moc výřeční jednotliví respondenti byli.

Respondenti výzkumu byli kontaktováni a požádáni o účast ve výzkumu osobně nebo telefonicky autorkou této práce. Zároveň jim byl přiblížen účel výzkumu a další nezbytné

podrobnosti. Místo a čas rozhovoru byly stanoveny hlavně na základě preferencí respondentů. Nicméně byla volena taková místa, kde mohl rozhovor probíhat v soukromí a která umožňovala jeho nahrávání. Během rozhovoru si tazatelka nevedla žádné poznámky, ale věnovala svou pozornost pouze respondentům. Přepis rozhovoru byl pak zpracován na základě zvukové nahrávky, která byla pořízena mobilním telefonem.

Respondenti podepsali před svou účastí ve výzkumu informovaný souhlas s nahráváním rozhovoru a následným přepisem do písemné formy. V informované souhlasu bylo však zároveň uvedeno, že nahrávky i přepisy rozhovorů jsou důvěrné a v diplomové práci ani v dalších případných výstupech z tohoto výzkumu tak nejsou uvedeny. Zároveň zde nejsou uvedeny údaje, podle kterých by bylo možné respondenty identifikovat. Veškeré údaje nutné ke zveřejnění jsou anonymizovány a nikde nejsou uvedena pravá jména či kontaktní údaje na respondenty. V dalších částech práce budou tedy respondenti uvedeni pod smyšlenými jmény a k práci nebudou přiloženy přepisy rozhovorů s jednotlivými manažery. V práci budou využity jen některé části rozhovoru, a to převážně v podobě přímé řeči. Některé výpovědi respondentů byly při jejich přepisu gramaticky a stylisticky upraveny pro lepší srozumitelnost v psaném textu. Nicméně jejich obsahová stránka byla zcela zachována.

Scénář rozhovoru (viz kap. 7 Přílohy) je rozdělen na čtyři části, první tři z nich jsou rozděleny podle výzkumných otázek. Každá z nich se týká jedné u těchto otázek a je tvořena otázkami, které vycházejí z cílů této výzkumné otázky. Poslední, čtvrtá část, zjišťuje demografické údaje o jednotlivých respondentech.

Přepisy rozhovorů byly následně analyzovány metodou rámcové analýzy. Rámcová analýza je jedním z druhů obsahové analýzy, využívající tabulku pro přehledné znázornění dat a výsledků. Klasická obsahová analýza používá převážně různé způsoby kódování, nebo pracuje přímo s celými segmenty dat. Hlavním rozdílem u rámcové analýzy je, že se snaží pracovat se shrnutím a syntézou zjištěných dat. Práce s daty během rámcové analýzy má 5 kroků:

- 1) Seznámení se s daty
- 2) Identifikování tematických segmentů
- 3) Kódování (výběr segmentů dat, kde se témata objevují)
- 4) Shrnutí jednotlivých segmentů dat a vytvoření tabulky

Tabulka rámcové analýzy byla vytvořena v programu Microsoft Excel a její výstupy jsou v sekci příloh této práce (viz kap. 7 Přílohy).

4.2 Výzkumný soubor

Základním souborem tohoto výzkumu jsou všichni manažeři pracující v pražské pobočce firmy, jejichž součet je přibližně 60. Výzkumný soubor je tvořen 5 respondenty, kteří byli o účast ve výzkumu požádáni osobně nebo telefonicky přímo autorkou práce. Jako respondenty svého výzkumu jsem se snažila vybrat takové manažery, kteří, dle mé osobní zkušenosti, jsou ve firmě svým okolím zároveň vnímáni v roli lídrů. Respondenti byli tedy vybráni na základě oportunistického vzorku. Celkem bylo osloveno 7 manažerů, 2 z nich sice měli o účast ve výzkumu zájem, nicméně z časových důvodů se nemohli zúčastnit.

Na konci hloubkového rozhovoru byli respondenti dotázáni na několik demografických informací, a to na věk, délku manažerské praxe, počet podřízených, počet let ve firmě, současnou pozici, pozici před tou manažerskou a již absolvovaná školení v oblasti vedení lidí (v rámci firmy). Jak již bylo zmíněno výše, jména respondentů uvedená níže jsou za účelem zachování jejich anonymity vymyšlená. Zde je základní popis jednotlivých respondentů:

Šimon (44 let) je manažerem HR oddělení a ve firmě působí již 7 let a má 12 přímých podřízených. Šimon je manažer „1. úrovně“, neboli všichni jeho podřízení jsou řadovými zaměstnanci a ne manažery. Celková délka jeho manažerské praxe je 8 let a pozice, ze které se přesouval na manažera, byla „HR business partner“. Šimon již ve firmě absolvoval řadu školení zaměřených na leadership. V rámci povinných rozvojových školení pro manažery došel až ke školení MD 103, které úspěšně absolvoval.

Dominik (46 let) je seniorním manažerem v jedné z technologických divizí a ve firmě působí již 17 let a v současné době má 5 přímých podřízených. Dominik je ale manažerem „2. úrovně“ a jeho podřízenými jsou hlavně manažeři. Dříve měl pod sebou až 150 řadových zaměstnanců. Před manažerskou pozicí dělal na pozici seniorního obchodníka, ale nyní má za sebou již 20 let manažerské praxe. V rámci firmy má za sebou již nepřeborné množství povinných i nepovinných školení v oblastech leadershipu. Z povinných zmiňoval jako poslední dosažené MD 300 a dále pak několik dobrovolných workshopů na téma leadership

Milan (36 let) je jedním z výkonných manažerů pražské pobočky. Ve firmě působí již 14 let, ale délka jeho manažerské praxe je 5 let. Milan má pouze 3 přímé podřízené, ale nepřímo je mu podřízena většina lokálních zaměstnanců. Než byl povýšen do role manažera, vykonával pozici seniorního obchodníka. Jelikož Milan jako manažer ve firmě „vyrostl“ až do pozice top manažera, absolvoval již všechna povinná školení pro manažery od těch aspirujících až po MD 300.

Jiří (38 let) je manažerem, který má přibližně 40 přímých podřízených, z nichž většina je na pozici projektového manažera. I Jiří byl před jmenováním do současné manažerské pozice projektovým manažerem, ale na pozici manažera je již čtvrtým rokem. Jiří ve firmě působí již 17 let a má za sebou první dvě povinná školení pro manažery „1.úrovně“, a to MD 101 a MD 102. V blízké době ho čeká účast na MD 103.

Jakub (43 let) je manažerem menšího týmu IT specialistů a má za sebou 3 roky v roli manažera. Jeho tým se skládá z 6 členů, kteří mu jsou přímo podřízeni, ale zároveň je funkčním manažerem dalším dvěma zaměstnancům, kteří pracují v jiné zemi. Jakub je ve firmě již 13 let a jeho pozice před uvedením do role manažera byla seniorní IT specialista. V rámci rozvojového programu pro manažery již absolvoval MD 001, MD 002 a MD 101.

Praktická část

Cílem praktické části práce je přispět k naplnění hlavního cíle práce a jeho rozšiřujících dílčích cílů. Naplnění těchto cílů by mělo být uskutečněno skrze zodpovězení všech výzkumných otázek, definovaných v metodické části a skrze naplnění jednotlivých cílů, které byly těmto otázkám přiděleny. Hlavním úkolem bude tedy zodpovězení těchto čtyř výzkumných otázek:

„Jaká je nabídka rozvojových příležitostí v oblastech leadershipu v dané organizaci?“

„Jaké jsou rozdíly mezi vnímáním pojmu leadership ze strany dotazovaných manažerů a uvedeným teoretickým základem?“

„Jaký je přístup těchto manažerů k seberozvoji v oblasti leadershipu a jaké jsou jejich rozvojové potřeby v této oblasti?“

„Jak by podle manažerů mohla lokální pobočka firmy pomoci při jejich budoucím rozvoji v oblasti leadershipu?“

Praktická část práce se skládá ze dvou hlavních kapitol. První kapitolou je „Analýza dat a výsledků“, která obsahuje představení dat a výstupů získaných během výzkumu, jejich interpretaci a v některých případech i jejich porovnání s teoretickým základem práce. Právě tato kapitola by měla obsahovat veškerá data a informace, které povedou k formulaci výsledků práce a podle nichž bude hodnoceno zodpovězení jednotlivých výzkumných otázek.

Nicméně tato hodnocení a výsledky jsou hlavní náplní druhé kapitoly „Shrnutí, náměty a doporučení“. Kapitola shrnuje zjištění předchozí kapitoly a na jejich základě formuluje případná doporučení a náměty.

5 Analýza dat a výsledky

Jak již bylo zmíněno na začátku metodologie výzkumu, výzkum této práce se zaměřuje na dvě úrovně, a to na organizaci a zaměstnance (v tomto případě manažery). I výzkumné otázky pro tento výzkum jsou rozděleny do dvou kategorií na základě jejich příslušnosti k těmto úrovním. Výsledky obou úrovní (organizace a zaměstnanci) jsou prezentovány zvlášť a pro každou tuto úroveň je vytvořena speciální kapitola.

První kapitola „Analýza firemní dokumentace“ se zaměřuje na úroveň organizace a nabídne analýzu rozvojových příležitostí v oblastech leadershipu, které firma svým manažerům nabízí. Kapitola se ale zároveň zabývá krátkým popisem zkoumané organizace, jejího účelu, hodnot a zásad. Značným limitem této kapitoly je nutnost zachování anonymity organizace. Tudíž práce uvádí pouze údaje, podle nichž není možné organizaci s jistotou identifikovat.

Druhá kapitola „Analýza hloubkových rozhovorů a slovních asociací“ se zaměří na úroveň zaměstnance, tedy manažera. Kapitola pracuje s daty získanými dvěma kvalitativními metodami sběru dat, a to metodou hloubkového rozhovoru a projekční technikou slovních asociací. Na rozdíl od předchozí kapitoly, se tato zaměřuje na zodpovězení rovnou tří výzkumných otázek. Kapitola je tedy strukturována na základě těchto tří výzkumných otázek, a je tak rozdělena do tří hlavních sekcí.

5.1 Analýza firemní dokumentace

Zkoumaná organizace je jednou z největších globálních firem na trhu v oblasti IT. Její založení se datuje již začátkem 20. století. V Praze se však nachází pouze menší pobočka, která má kolem 600 zaměstnanců, z čehož je přibližně 60 manažerů. Celosvětově zaměstnává tato organizace téměř 400 000 zaměstnanců.

Úkolem této kapitoly je nalezení odpovědi na první výzkumnou otázku „*Jaká je nabídka rozvojových příležitostí v oblastech leadershipu v dané organizaci?*“ Kapitola se zaměřuje na zkoumanou organizaci, její účel, hodnoty, praktiky a na rozvojové příležitosti, které nabízí svým manažerům a zaměstnancům.

Hlavním informačním zdrojem pro celou tuto kapitolu a její podkapitoly je interní dokumentace této organizace. Vzhledem k tomu, že se jedná o interní dokumentaci a firma si přeje zůstat v anonymitě, jsou některé názvy a pojmy pozměněny, aby tak nevedly k identifikaci organizace.

5.1.1 Účel, hodnoty a zásady

Organizace provedla v letech 2016 malý průzkum trhu a zjistila, že většina úspěšných firem na trhu má jedno společné, a to, že si zakládají na svém účelu, hodnotách a neustále je sdílejí se svými zaměstnanci, zákazníky a dalšími stakeholdery. Zároveň však přišli na to, že vedle účelu a hodnot se v těchto firmách objevuje ještě jeden prvek, a to jsou jisté zažití zásady. Některé firmy si jich dokonce nejsou ani vědomy, ale přitom jsou součástí jejich kultury a jejich zaměstnanci je používají při své každodenní práci. V roce 2017 tak firma udělala obrovský

průzkum mezi svými zaměstnanci, kterého se zúčastnilo téměř 300 000 zaměstnanců. Cílem bylo nalezení právě těchto zásad, které již byly ve firmě a u jejích zaměstnancích vžitě, ale bylo nutné je identifikovat, formulovat, a nakonec zpětně sdílet se zaměstnanci. Zaměstnanci, kteří se účastnili výzkumu, nevyplnili pouze nějaký dotazník, ale přidávali komentáře, sdíleli své příběhy, diskutovali atd. Po náročné analýze neuvěřitelného množství dat bylo identifikováno 9 zásad.

Tyto zásady jsou však až posledním dílem skládačky. Zásadám jsou ještě nadřazeny 3 hodnoty a těm je nadřazen samotný účel organizace. Těmto třem úrovním se ve firmě začalo říkat „1-3-9“. Účel firmy je tím nejstarším prvkem, kterým se firma řídí téměř od svého založení a který definuje každou jejich snahu a motivuje každý jejich krok, a zní „Být nepostradatelní“ (vlastní překlad).

Samotný účel ale samozřejmě nestačí, a tak organizace v roce 2003 provedla revizi svých hodnot a přišla se 3 hodnotami, které můžete vidět v levé části obrázku 6. Hodnoty byly vytvořeny na základě 72hodinové diskuze na intranetu společnosti a staly se základními kameny, které definují vše, co organizace dělá a vysvětlují každou její volbu. Tyto sdílené hodnoty pomáhají organizaci a jejím zaměstnancům při jejich rozhodování, jednání, chování a jsou jádrem jejich společné snahy být skvělou společností.

Obr. 6 – Hodnoty a zásady zkoumané organizace



Zdroj: Zpracováno na základě interní dokumentace organizace X (vlastní překlad).

Pro tuto práci je důležité se seznámit s účelem, hodnotami a zásadami firmy, protože by se tyto prvky měly jistým způsobem odrážet i v rozvojových příležitostech firmy. Výrazné napojení na hodnoty organizace je zřejmé například u aplikace pro práci s cíli, která je popsána v následující kapitole.

5.1.2 Rozvojové příležitosti

Jako jedna z největších globálních firem, operující ve více než 170 zemích světa, se zkoumaná firma zaměřuje hlavně na online vzdělávací zdroje, které jsou dostupné všem jejím zaměstnancům odkudkoliv. Množství těchto online zdrojů je opravdu nepřeberné a firma nabízí všechny různé typy online školení, certifikátů, knih, článků, webinářů atd. I rozsah témat je opravdu pestrý a zaměstnanec má přístup k různým rozvojovým aktivitám z oblastí jako je IT a programovací jazyky až po finance a HR. Zajímavostí je také fakt, že většina těchto online produktů vlastní firma sama a některé dokonce přeprodává svým zákazníkům. V oblasti vzdělávání a rozvoje tak používá minimum externích zdrojů.

Pro sestavení seznamu rozvojových příležitostí týkajících se oblastí leadershipu byl největším pomocníkem intranet společnosti, kde je možné podle klíčových slov prohledávat celofiremní interní databázi. Při průzkumu interní databáze bylo identifikováno několik online zdrojů, které se týkají leadershipu, jeho rozvoje a témat s ním spojených.

Globální online zdroje

1) Chatbot pro kariérní a vzdělávací otázky

Jelikož chatboti patří do portfolia produktů, které firma vyvíjí pro své zákazníky, vytvořila si i pár vlastních, které využívá pro své interní účely. Jedná se hlavně o chatboty, kteří odpovídají na otázky ke konkrétnímu tématu (služební cesty, nastavování cílů, kariéra atd.) nebo na otázky týkající se konkrétního systému (HR docházkový systém).

Právě chatbot zabývající se otázkami kariéry může být pro manažery velmi užitečný. Největší výhodou chatbota je, že uchovává velké množství informací na jednom místě a pomocí jednoduchých otázek se manažer může během chvilky dostat přesně k těm informacím, které právě v oblasti kariéry a rozvoje hledá. Takto velká globální firma nabízí tolik webových stránek a jiných zdrojů, že je často nemožné si zapamatovat, kde co člověk najde. Chatbot je v této oblasti ideálním pomocníkem. V případě, že si zaměstnanec není zcela jist, chatbot mu poskytne návod, na co by se mohl případně zeptat.

Kariérní chatbot je zároveň napojen na základní informace o zaměstnanci a ví, na jaké pozici je, pod jaké oddělení spadá, jaké jsou požadavky na jeho pozici atd. Nabízí tak velmi personalizované údaje o vzdělávání, rozvoji a kariéře. Chatbot může zaměstnanci nabídnout nějaké vzdělávací typy, poradit mu, kam by mohla směřovat jeho další kariéra, jak vést s manažerem konverzaci o své budoucí kariéře, zjistit, zda jsou otevřené nějaké pozice, které by ho mohly zajímat atd.

2) Aplikace pro práci s cíli

Jedná se o aplikaci, do které může zaměstnanec zadávat jak své krátkodobé, tak dlouhodobé cíle a zaznamenávat svůj pokrok nebo jejich splnění. Cíle by se měly vždy odvíjet od hodnot firmy, které byly zmíněny výše. Při zadání cíle tak musí zaměstnanec uvést, které hodnoty se v něm odrážejí. Tento princip přiřazování hodnot je velmi zajímavý a nutí zaměstnance se zamyslet nad návazností jeho cílů a plánů na firemní hodnoty a v případě nějakého nesouladu o jejich přeformulování.

Zaměstnanec by měl při identifikaci a formulaci svých cílů spolupracovat se svým manažerem a na základě vzájemné domluvy zvolit přibližně 5 cílů za rok, které do aplikace zadá. Do aplikace má přístup jak zaměstnanec, tak jeho manažer. Oba zde mohou přidávat příspěvky a komentáře týkající se pokroků u jednotlivých cílů. Výstupy z této aplikace jsou pak využívány při hodnocení zaměstnance a kompenzačních změnách.

3) Kariérní konverzace s manažerem

Jedním z hlavních vstupů, na kterých je tato konverzace postavena, jsou právě výstupy z předchozí aplikace, které by měl zaměstnanec v průběhu roku aktualizovat. Principem této konverzace je, aby zaměstnanec se svým manažerem probral své kariérní plány do budoucna. Konverzace probíhá minimálně jednou ročně, ale někteří manažeři jí dělají i častěji.

V první části konverzace by mělo dojít k nějakému zhodnocení současného stavu, výkonu zaměstnance a jeho práce s cíli. Druhým a hlavním tématem je právě budoucí směr zaměstnance, možné povýšení, kompenzační změny, nové příležitosti, projekty a pozice, školení a rozvojové aktivity atd. Tato konverzace dává zaměstnanci i manažerovi možnost vyjasnit si směr své společné spolupráce a definovat další kroky a budoucí cíle. Impuls pro organizaci konverzace přichází od manažera, nicméně i zaměstnanec se musí velmi dobře připravit a umět obhájit svůj dosavadní výkon a posun.

Pro zaměstnance je to ideální chvíle, kdy by se měl zamyslet nad svou budoucí kariérou ve firmě a promyslet další nutné kroky. Jelikož se jedná o tak důležitou konverzaci, firma nenechává zaměstnance ani manažera v úzkých. Pro oba je připraveno několik videí, návodů a inspirací, jak vést úspěšnou kariérní konverzaci. Tyto konverzace probíhají během léta a komunikace je manažerům i zaměstnancům zaslána přibližně dva měsíce předem, aby se na ni mohli řádně připravit.

4) Online koučovací aplikace

Tato aplikace nabízí možnost se za účelem koučování virtuálně spojit s jiným zaměstnancem firmy kdekoli ve světě. Do aplikace se může zaměstnanec přihlásit jako zájemce o koučování nebo jako kouč. Koučem se v této aplikaci může stát téměř kdokoli, kdo je ochotný nabídnout své zkušenosti a pomoci několika svým kolegům. Pokud by se však člověk chtěl stát certifikovaným koučem, firma taktéž nabízí uznávané kurzy a certifikace v oblasti koučování.

5) Tvoje vzdělávání

„Tvoje vzdělávání“ je vzdělávací platforma, kterou firma vyvinula a je jedním z jejích produktů, které jsou dostupné jejím zákazníkům. Platforma nabízí obrovské množství online vzdělávacích kurzů, workshopů, webinářů, certifikátů, knih, videí atd. Platforma zároveň umí zaměstnanci nabídnout personalizované údaje na základě jeho pozice, jeho zájmů nebo jeho minulé práce s platformou. Pomocí vyhledávání se však zaměstnanec může dostat k jakémukoli školení, které firma nabízí.

S touto platformou je také spojena vzdělávací politika firmy, která říká, že každý zaměstnanec by měl strávit 40 hodin ročně svým vzděláváním. Čas, který zaměstnanec stráví svým vzděláváním, se mu pak v této platformě načítá a v průběhu roku mu chodí zprávy o jeho

pokroku. Pokud se zaměstnanec účastní nějakého školení tváří tvář nebo externího školení, může si je sám započítat mezi svých 40 hodin.

Platforma zároveň nabízí manažerům možnost sledovat, jak se jejich zaměstnanci vzdělávají. Manažeři mohou svým zaměstnancům doporučit zajímavá školení nebo jim zaslat upozornění o některých povinných školeních.

Pro některé pozice a role ve firmě existují povinná školení, na které je zaměstnanec upozorněn při přihlášení do platformy. Zisk některých školení může zároveň pomoci při zaměstnancově žádosti o povýšení nebo navýšení mzdy.

6) Akademie leadershipu

Akademie leadershipu je webová stránka, která by měla poskytnout zaměstnancům veškeré informace týkající se leadershipu a jeho rozvoje v rámci firmy, zároveň nabízí obrovskou databázi témat s ním souvisejících.

Webová stránka hned na svém úvodní straně nabízí dva možné rozcestníky. První z nich nabízí možnost zobrazení personalizovaných informací podle toho, zda se jedná o zaměstnance, manažera nebo top manažera.

Druhý rozcestník opomíjí roli (zaměstnanec, manažer nebo top manažer) uživatele a zaměřuje se na dělení podle základních funkcionalit, které webová stránka nabízí, těmi jsou:

Živý chat | Programy | Vzdělávací témata | Knihovna

Možnost chatu s živou osobou v reálném čase nabízí zaměstnancům rychle získat odpovědi na své otázky týkající se témat, které poskytuje akademie leadershipu. Pro zaměstnance, kteří se na webové stránce ještě nevyznají nebo nemohou najít konkrétní téma, může chat představovat rychlý způsob, jak se na stránkách zorientovat a najít, co hledají. Fakt, že si člověk chatuje s reálnou osobou, a ne s nějakým chatbotem, dodává webové stránce trochu osobnější charakter.

Pod odkazem vzdělávací témata se zaměstnanci zobrazí vyhledávací okno, kde pomocí klíčových slov může dohledat téma, které ho v oblasti leadershipu zajímá. Databáze vyhledává mezi různými články, videi, knihami, tématy, nástroji, programy, odkazy, dokumenty atd. Samozřejmě je tento vyhledávač vybaven o různé možnosti řazení výsledků a jejich filtrace.

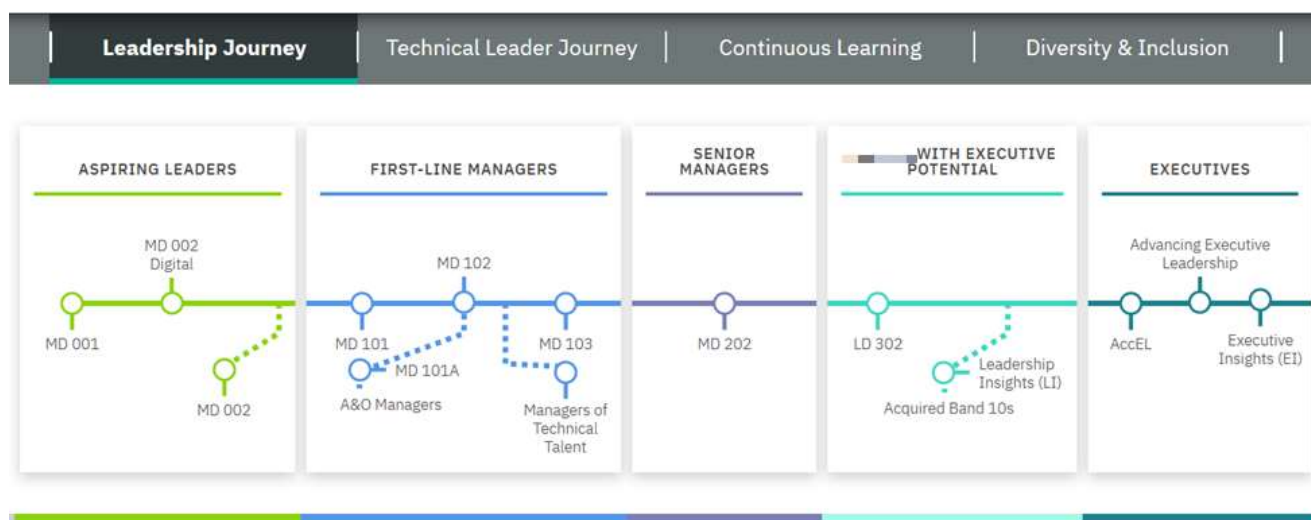
Abych čtenářům přiblížila, k jakým tematickým okruhům zde mají zaměstnanci přístup, provedla jsem vlastní vyhledávání. Využila jsem různých klíčových slov hlavně z kapitol „Rozvojové oblasti lídra“ a „Rozvojové metody“, jako například mentoring, zpětná vazba, strategické myšlení atd. Tato témata / videa / články / školení se mi podařilo vyhledat během prvních 3 min vyhledávání:

Kariérní konverzace (téma)	Jak si stanovit cíle (téma, video)
Přijímání a dostávání zpětné vazby (téma, školení)	Koučink a metoda GROW (téma, školení, videa, články)
Zpětná vazba, která podporuje inovace (video)	Mentoring (téma, školení, videa, články)
Každodenní zpětná vazba (video)	Zplnomocňujte ostatní (téma)
Zpětná vazba, která funguje (článek)	Jak vypadá zdravý konflikt? (článek)
Zpětná vazba v reálném čase (video)	Co to znamená být skvělým lídrem? (video)
Dávejte správnou zpětnou vazbu, správným lidem (video)	Přestaňte s mikromanagementem, začněte delegovat! (článek)
Kreativita a role lídra (článek)	Řízení konfliktů (téma)
Nebojte se inovací (téma)	Rozvoj talentů (téma)
Spolupráce (téma)	Komunikace, která má význam (téma)
Řízení změn (téma)	Vyjednávání (téma)

Dalším odkazem je knihovna, která slouží jako uložistiště oblíbených záložek. Kdykoliv si zaměstnanec označí nějaké video, program, článek atd. jako oblíbený, uloží se mu do jeho knihovny, kde se k němu může v budoucnu vracet.

Záložka programy nabízí velmi přehledné zobrazení takzvané „Leadership Journey“ neboli „Cesty leadershipem“. Jedná se vlastně o grafické znázornění rozvojového plánu pro všechny manažery od těch aspirujících až po top manažery. Grafické znázornění rozvojového plánu pro manažery firmy je znázorněn na Obr. 7 níže.

Obr. 7 – „Cesta leadershipem“



Zdroj: Interní dokumentace firmy

7) Rozvojový program pro manažery

Rozvojový program je sice součástí „Akademie leadershipu“, ale vzhledem k jeho důležitosti pro tuto práci bude podrobněji představen i zde. Firma má velmi propracovaný rozvojový program pro své manažery, a to od těch aspirujících, až po top manažery. Program se skládá z řady povinných školení, kterými musí projít každý manažer podle toho, do jaké úrovně spadá. Program kombinuje virtuální školení, hodnotící testy, několikadenní školení tváří v tvář, případové studie, development centra, 360° zpětnou vazbu a mnoho dalších technik a aktivit.

Firma v rámci svého programu taktéž jasně definuje, jaké zkušenosti a dovednosti očekává od svých aspirujících manažerů, prvoliniových manažerů nebo seniorních manažerů. Tyto zkušenosti dělí do 4 oblastí, a to komunikace, inovace, organizační schopnosti a spolupráce. Jednotlivá školení obsažená v rozvojovém programu pak pracují na rozvoji manažerů v těchto oblastech. Znovu se zde promítá i propojení s firemními hodnotami, a to hlavně v oblastech inovací a spolupráce.

Každá úroveň rozvojového programu má odlišného adresáta a skládá se z několika povinných školení. Splnění některých z nich je považováno jako příprava pro budoucí roli a často bývají i nutností před posunem do této role, splnění dalších školení je naopak vyžadováno v průběhu výkonu současné role. Zde je přehled všech školení, která jsou obsažena v rozvojovém plánu pro lídry firmy od toho aspirujícího až po top manažera:

1) Aspirující lídr

MD 001 – Aspiruji na manažera

Personalizovaný program zaměřený na témata pro začínající manažery založený na rozvojových potřebách jednotlivých účastníků objevených prostřednictvím předem provedeného hodnocení.

MD 002 – Hodnocení a rozvoj aspirujících manažerů

Aspirující manažeři projdou během jednoho až tří dnů několika typy testů a hodnocení, rozhovory a simulacemi situací, do kterých se manažeři dostávají. Na základě výsledků získají doporučení pro další rozvoj.

2) Prvo-liniový manažer

MD 101 – Základy k vedení

Toto povinné školení pro nové manažery kombinuje samostatnou přípravu a dvouhodinovou virtuální přednášku. Témata zahrnují základy managementu, personální výzvy a jak lépe spolupracovat s týmy.

MD 103 – Zvýšení efektivity vedení pomocí 360° zpětné vazby

Čtyřměsíční program pro zkušené prvo-liniové vůdce, který identifikuje jejich silné stránky, rozvojové potřeby a způsoby, jak zlepšit jejich efektivitu.

3) Seniorní manažer

MD 202 – Zmocňování a práce s odpovědností

Třídenní povinná školení pro seniorní manažery zahrnuje ukázky reálných obchodních scénářů, koučování a workshop, jak dávat efektivní zpětnou vazbu.

4) Aspirující top manažeři

LD 302 – Vedení organizace

Tento program připravuje seniorní vůdce, aby mohli úspěšně vést firmu a zároveň formovat její kulturu tak, aby firma zvítězila na trhu. Během dvoudenního objevovacího kurzu se účastníci propojí s vůdci různých oblastí firmy a naučí se nové způsoby vedení.

LI – Náhled do leadershipu firmy

Noví top manažeři se během dvoudenního školení dozvídají o společnosti a způsobu jejího vedení a rozvoji jejího leadershipu.

5) Top manažeři

AccEL

Toto třídenní školení tváří v tvář pro nové top manažery firmy zahrnuje témata jako strategické myšlení, implementace strategie, obchodní zájmy a leadership.

Vhled do výkonného řízení firmy

Je dvou a půldenní školení pro nové top manažery, kteří byli čerstvě povýšení nebo nově nastoupili do firmy.

LD 403

Tento vysoce interaktivní virtuální výukový program je navržen tak, aby zkušeným vedoucím pracovníkům vyhovoval nejnovějším tématům rozvoje vůdčích schopností. Účastníci budou těžit z relevantních poznatků, osvědčených postupů, koučování a rozšířené sítě partnerů. Toto je třídenní virtuální relace, každý den po dobu tří hodin.

Lokální rozvojové příležitosti

Pražská pobočka svým zaměstnancům poskytuje i pár lokálních příležitostí k jejich rozvoji. Tyto aktivity jsou převážně rozděleny mezi oddělením marketingu, interní komunikace a HR. Zde je jejich přehled:

1) Mezifiremní mentoring a FLEXI program

První z těchto programů je iniciativou externí společnosti, která sdružuje přibližně 30 pražských firem a zprostředkovává propojení zaměstnanců (mentorů a mentee) napříč těmito firmami. Zaměstnanci se tak mají možnost propojit s mentem nebo mentorem z jiné firmy, což zaměstnanci nabízí spolupráci s člověkem, kterým může mít odlišný pohled na věc a může mu jistým způsobem otevřít nové obzory. Tento typ mentoringové spolupráce s sebou nese i benefit toho, že se zaměstnanec podívá, jak to funguje v jiných firmách a může tak získat externí inspiraci, kterou by mu žádný mentor z jeho firmy nabídnout nemohl. Z pohledu firmy se jedná o nízkonákladovou aktivitu a je mezi zaměstnanci velmi oblíbená.

2) HR workshopy

HR workshopy jsou pořádány HR týmem jednou za čtvrt roku. Témata workshopů jsou vybírána na základě požadavků a nejčastějších otázek zaměstnanců a manažerů. Myšlenkou HR workshopů je nejen seznámení s daným tématem, ale také aktivní zapojení účastníků v diskuzi nad tímto tématem a vzájemné sdílení rad a zkušeností.

3) Neformální schůzky u snídaně a kávy

Jedná se o neformální setkání, která jsou pořádána přibližně jednou za měsíc. Na setkání je pozván jeden či několik hostů, kteří na jeho začátku hovoří na nějaké téma. Moderátorka se jich ptá na otázky k tomuto tématu a zároveň host odpovídá na otázky z publika. Závěrem setkání je prostor pro diskuzi, další otázky a volnou zábavu. Témata bývají opravdu různorodá a každý si zde najde to své.

4) „O nás ve čtvrtek“

„O nás ve čtvrtek“ je setkání pořádané také přibližně jednou měsíčně oddělením marketingu. Účel těchto setkání je zvyšovat povědomí zaměstnanců, a hlavně obchodníků o tom, na čem lokální zaměstnanci pracují a čím se zabývají. Prezentujícími hosty jsou tak lokální manažeři a zaměstnanci, kteří představují svou práci a své projekty.

Transformační leadership

Na webové stránce „Akademie leadershipu“ bylo zjištěno, že preferovaným, a také školeným stylem leadershipu ve zkoumané firmě je transformační leadership. Firma sama v současné době prochází velkou transformací, do které spadá například i přechod k agilním přístupům. Tato transformace je také hlavním důvodem pro zvolení transformačního leadershipu jako hlavního stylu vedení lidí. Jak by se mohla transformovat sama firma, kdyby její lídři nebyli schopni tuto transformaci podporovat a zároveň udávat její směr?

Firma tedy dala dohromady program zabývající se transformačním leadershipem a vydala sadu zásad, která by měla pomoci zaměstnancům při jejich cestě k transformačnímu

leadershipu. Tyto zásady jsou strukturovány do čtyř kategorií, které znázorňuje následující tabulka 4.

Teorie transformačního leadershipu byla přiblížena i v teoretické části práce, a to v kapitole 1.2 Styly vedení. Podle Avolia (2011) využívá pravý transformační lídr při práci se svými kolegy či následovníky jednoho nebo více z těchto 4 komponentů (označováno jako „4I“ transformačního leadershipu), které dohromady tvoří základní prvky transformačního leadershipu:

1. Idealizovaný vliv;
2. Inspirativní motivace;
3. Intelektuální stimulace;
4. Individualizovaný přístup.

Tab. 4: Zásady transformačního leadershipu zkoumané firmy

Bud'te na pozoru a jednejte ✓ Proaktivně hledejte externí signály ✓ Hledejte nové nápady ✓ Využívejte intuici ✓ Odhalujte příčiny ✓ Rozhodujte a jednejte	Narušujte základy všednosti ✓ Myslete odvážně ✓ Testujte své schopnosti ✓ Vytvářejte inovativní prostředí ✓ Hledejte nepříjemnou pravdu ✓ Experimentujte a iterujte
Spolupracujte a tvořte ✓ Stanovte jasný směr ✓ Spolupracujte napříč týmy ✓ Aktivně vyhledávejte zpětnou vazbu ✓ Komplexní přetvořte na snadné a snadné na měřitelné	Podporujte vášně, vytrvalost a výkon ✓ Ukažte důvěru v týmy a podporujte jejich zapojení ✓ Nebojte se prioritizace ✓ Vytvořte si povolení dělat skvělé věci ✓ Snažte se zvyšovat výkon ✓ Bud'te koučem pro ostatní zaměstnance ✓ Proaktivně formujte zdravou kulturu

Zdroj: Přeloženo a zpracováno na základě interní dokumentace firmy

5.2 Analýza hloubkových rozhovorů a slovních asociací

Druhá a také rozsáhlejší část empirické části práce bude zaměřena na představení výstupů rámcové analýzy, provedené na datech získaných pomocí kvalitativní metody sběru dat, hloubkového rozhovoru, a grafických výstupů projekční techniky slovních asociací. Kapitola se bude věnovat interpretaci těchto výstupů, bude je propojovat s teoretickým základem.

Kapitola je, stejně jako scénář hloubkového rozhovoru, rozdělena do tří částí podle jednotlivých výzkumných otázek, na které se jednotlivé části snaží odpovědět.

5.2.1 Vnímání pojmu leadership a jeho porovnání s teoretickým základem

Tato kapitola bude vycházet z dat, která byla nasbírána pomocí kvalitativních metod sběru dat, a to jak hloubkového rozhovoru, tak projekční techniky slovních asociací. Jejím cílem je odpovědět na tuto výzkumnou otázku „*Jaké jsou rozdíly mezi vnímáním pojmu leadership ze strany dotazovaných manažerů a uvedeným teoretickým základem?*“, a zároveň naplnit cíle, které se k této výzkumné otázce vztahují, a to konkrétně:

- zjistit, co si dotazovaní manažeři představují pod pojmem leadership;
- zjistit, zda se v jejich vnímání leadershipu značí nějaký z teoretických modelů.

Nejprve se kapitola zaměří na první z těchto cílů a představí výstupy provedené rámcové analýzy a zároveň i výstupy projekční techniky slovních asociací. Následně bude provedena interpretace těchto dat a v druhé části kapitoly také jejich porovnání s teoretickým základem.

Jako první budou představeny výsledky rámcové analýzy. Na následujícím obrázku (Obr. 8) jsou znázorněny výstupy rámcové analýzy, provedené na datech získaných metodou hloubkového rozhovoru, které se zabývají otázkou, jak dotazovaní manažeři vnímají pojem leadership. Tyto výstupy jsou rozděleny do tří tematických okruhů: „Vzor v oblasti leadershipu“, „Odstrašující případ“ a „Pro lídra důležité vlastnosti a kompetence“.

První část provedené rámcové analýzy, zobrazená na obrázku 8, zobrazuje shrnutí jednotlivých respondentů vzhledem k tematickým okruhům. Například pro tematický okruh „Vzor v oblasti leadershipu“ uvádí analýza postupně jednotlivá shrnutí výpovědí vše respondentů. Analýza však postrádá souhrn celého tematického okruhu.

Obr. 8 – První část rámcové analýzy (vnímání pojmu leadership)

Rámcová analýza	Vzor v oblasti leadershipu (2. otázka)	Odstraňující případ (3. otázka)	Pro lidra důležité vlastnosti a kompetence (4. otázka)
Šimon (8 let manažerem)	důvěryhodnost, ochota na sobě neustále makat, lidé nejsou prostředky k dosažení vlastních cílů, shodný hodnotový žebříček (jak má vypadat dobrý manažer), "nutil" ho do rozvoje, odlišné zaměření a jiný pohled na věc	manipulace s názorem ostatních, upravoval si firemní strategii jak se mu to hodilo, některým lidem podlézal a některé zase dusil	autentičnost, poctivost, důvěryhodnost, schopnost nadchnout nebo motivovat, přímočarost, schopnost předvídat věci, uvažovat do budoucna a osobnostní integrita, poctivost a otevřenost, sebevědomá komunikace, schopnost rozvíjet ostatní, strategické myšlení, implementace změn, udržování vztahů, delegování, transparentní a důvěryhodný jednání, poctivost, etický standard, připustit chybu, hledání správných řešení, spoludefinování cílů osobnostní charakteristiky vs. kompetence, vázající se k roli
Dominik (20 let manažerem)	První vzor ho stále vytlačoval z komfortní zóny a druhý byl Timoty Galvej - zakladatel koučinku, kolikrát ani nic neřekl a jenom se párkrát ptal (aktivní naslouchání).	Lídr nebo manažer ve firmě má povinnosti jenom lidi najmout (hire), řídit (manage) a vyhodit (fire).	jde jako první tam, kam nikdo nechodí a všichni ho následují / stará se, zda jdou tím správným směrem a jenom vymezuje mantinely, aby nespadli z útesu nebo do vody / podporuje je z pozadí a jde s nimi nezářet hlavu, umění pohybovat se v chaosu, udržovat energii v týmu, i když je kolem bouřka, najít potenciál lidí, dávání a přijímání zpětné vazby, strategické myšlení, komunikační dovednosti každému následovníkovi může vyhovovat jiný lídr
Milan (5 let manažerem)	uměl prioritizovat a věděl, co je důležité, ukázal mu, jak dělat věci jednodušeji a lépe, použil tři slova a tak jasně vystihl přesně to, co chtěl, mluvil jasně, stručně a vždycky použil přesně ty slova, co měl	všechno je prioritou čísla jedna a zaměstnanci jsou pak vyčerpaní, malá emoční inteligence (psychopat), workoholismus	zamýšlet se nad věcmi, sebereflexe, koukat na věci empaticky (mít pochopení), ukázat lidem cestu, být inspirativní, lidé ho chtějí následovat, přirozený respekt, lidé mu naslouchají, dobrá verbální přesvědčivost, motivovat tým k dosažení cíle
Jiří (4 roky manažerem)	uměl jednat jak se členem boardu, tak i s posledním člověkem z provozu, postavit se před lidi a strhnout je na svou stranu, schopnost nabudít důvěru v lidech, důvěryhodně si něco připravit a odprezentovat to, lidé ho chtějí následovat, obchodní styl a strategické myšlení	unáhlené jmenování do funkce, mikromanagement, příliš velký odstup od provozu	vědět, co dělají jeho podřízení a znát jejich role, uznat chybu nebo špatné rozhodnutí, důvěra v týmu, odborný kredit (rozumět práci okolo), komunikační zdatnost (dát si myšlenky dohromady a smysluplně je odprezentovat)
Jakub (3 roky manažerem)	stanovit ten směr, nebo říct, jaké jsou priority, jde o to, jestli je ten člověk dobrý v tom, co dělá a má ty zkušenosti, lídr, který poskytuje volnost a rámec zadání	očekávání a cíle lídra nejsou v souladu s tím, co se od něj očekává, manažerem nebo lídrem se stane někdo, kdo na to prostě nemá, mezi lídrem a zaměstnancem se začne moc projevovat mocenské postavení, lídr je moc odpoutaný od každodenní reality	být stejně zapálený, jako jeho tým, mít k té práci vztah, zapojovat se, prožívat každodenní problémy společně, zapojovat tým do rozhodování, pomáhat týmu, řešit jejich problémy, udávat směr, vědět, s čím se může tým potýkat, mít expertizu, být komunikativní (směrem ven i dovnitř týmu), bránit tým před okolním světem, strategické myšlení

Zdroj: vlastní zpracování

Souhrnům jednotlivých tematických okruhů a jejich interpretaci bude věnována pozornost později. Nyní budou představeny výsledky obsahové analýzy provedené na datech získaných pomocí projekční techniky slovních asociací. Obsahová analýza dat byla provedena za pomoci softwaru MAXQDA, který výstupy převedl do grafického znázornění v podobě „slovního mraku“, který je prezentován na obrázku 9.

Obr. 9 – Grafická analýza slovních asociací



Zdroj: vlastní zpracování pomocí softwaru MAXQDA

Slovní asociace s pojmem leadership / vedení lidí

Grafický výstup z této části výzkumu, který je vidět na obrázku 9, znázorňuje všechny slovní asociace, které se dotazovaným manažerům vybavily během časového limitu v souvislosti s pojmem leadership. Výsledný obrazec pracuje i s četností výskytu jednotlivých slovních asociací a upravuje velikosti jednotlivých slov podle počtu jejich užití. Nejčastěji užitá slova tak zobrazuje větším písmem.

Ústřední pojem, který uvedlo všech 5 dotazovaných manažerů, je důvěra. V těsném závěsu pak byly pojmy podpora, uvedená 4 manažery, a vize, uvedená 3 manažery. Nicméně ani další pojmy s četností výskytu 2 a 1 není záhodno dávat do ústraní, a i jim bude věnována dostatečná pozornost.

Obr. 9 sice krásně zobrazil všechny slovní asociace a zvýraznil i četnost jejich výskytu, nicméně pro účely další analýzy a porovnání vnímání pojmu leadership dotazovanými manažery s teoretickým základem bude zároveň potřeba i jejich jmenný soupis. Každá slovní asociace je v následujícím seznamu uvedena pouze jednou, i pokud byla uvedena více manažery.

otevřenost, pokora, loajalita, poctivost, důvěryhodnost, vytrvalost, nadšení, energie, upřímnost, přímočarost, inspirace, motivace, rozhodnost, zodpovědnost, starost, sebereflexe, sebevzdělávání, poučení, strach, důvěra, souhra, tým, diskuze, očekávání, soulad, podpora, komunikace, loajalita, svoboda, motivace, nemanipulovat, péče, vedení, naslouchání, lidí, smysl, pomoc, rovnováha, vedení, starost, plán, vize, budoucnost, obrana, kritika, zodpovědnost, expertiza, rozvaha, strategie, taktika,

flexibilita, změny, trendy, výzva, řešení, vize, cesta, prioritizace, kultura, rozhodnost, rozvoj, potenciál, péče, koučink, stínování, mentoring

Vzor v oblasti leadershipu

Představa ideálního leadershipu se v člověku formuje a mění po celý jeho život. Ovlivňuje ji nejen jeho vnitřní změny, ale také různé vlivy z okolí. Člověk během svého života přijde do kontaktu s mnoha lidmi, a právě i ti formují jeho představu o ideálním leadershipu. Tato představa se může u každého lišit a ten, kdo jednomu připadá jako skvělý lídr, by mohl být katastrofou pro druhého. Spousta lidí má svou představu ideálního leadershipu spojenou jednou nebo více konkrétními osobami, které jistým způsobem inspirují i jeho vlastní leadership.

Dotazování manažerů potvrzuje toto tvrzení a každý z nich uvádí jako svůj vzor zcela odlišné typy lidí a lídrů. Shrnutí výpovědí jednotlivých manažerů jsou uvedena v druhém sloupci rámcové analýzy na Obr. 8.

Nebudu zde procházet jednotlivé výpovědi manažerů, jejichž shrnutí bylo provedeno v rámcové analýze. Jak již bylo zmíněno výše, zde bude provedeno shrnutí celého tematického okruhu a všech pojmů a charakteristik, které v této části manažeré uvedli a které vykrešlují jejich vnímání pojmu leadership a jejich představu o dobrém lídrovi. Zde je shrnutí těchto pojmů a charakteristik:

důvěryhodnost, ochota na sobě neustále makat, lidé nejsou prostředky k dosažení vlastních cílů, staral se o můj rozvoj, kolikrát ani nic neřekl a jenom se párkrát ptal (aktivní naslouchání), prioritizace, uměl jednat jak se členem představenstva, tak i s posledním člověkem z provozu, postavit se před lidmi a strhnout je na svou stranu, schopnost nabudit důvěru v lidech, důvěryhodně si něco připravit a odprezentovat to, lidé ho chtějí následovat, obchodní styl, strategické myšlení, stanovit ten směr, nebo říct, jaké jsou priority, poskytuje volnost

Odstrašující případ

V předchozí části bylo vnímání leadershipu a ideálního lídra odvozováno z charakteristik lidí, které dotazování manažerů vnímali jako svůj vzor v oblasti leadershipu. Tato část však zvolí opačný přístup a toto vnímání bude odvozováno z charakteristik lidí, kteří pro dotazované lídry představovali či představují odstrašující případy v oblastech leadershipu. Nežádané charakteristiky a vlastnosti, které manažeré uvádějí, také svým způsobem dokreslují jejich představu o leadershipu a dobrém lídrovi. Zde je shrnutí těchto vlastností, charakteristik, postřehů a pouček, které manažeré v této části uvedli a jsou jimi vnímány negativně:

manipulace s názorem ostatních, upravoval si firemní strategii, jak se mu to hodilo, některým lidem podlézal a některé zase dusil, lídr nebo manažer ve firmě má povinnosti jenom lidi najmout, řídit a vyhodit, všechno je prioritou čísla jedna a zaměstnanci jsou pak vyčerpaní, malá emoční inteligenci, workoholismus, unáhlené jmenování do funkce, mikromanagement, příliš velký odstup od provozu, očekávání a cíle lídra nejsou v souladu s tím, co se od něj očekává, manažerem nebo lídrem se stane někdo, kdo na to prostě nemá, mezi lídrem a zaměstnancem se začne moc projevovat mocenské postavení, lídr je moc odpoutaný od každodenní reality

Ačkoliv se může zdát, že uvedené vlastnosti, charakteristiky, postřehy a poučky nejsou v následném porovnání s teoretickým základem zakomponovány, není tomu tak. Manažeri během svých rozhovorů uváděli jako pro lídra důležité právě charakteristiky a kompetence, které jsou přímým opakem těch v předchozím odstavci. Uvedené negativně vnímané výroky, tak byly převedeny do těch žádoucích a budou tímto způsobem zahrnuty v sekci porovnání s teoretickým základem.

Pro lídra důležité vlastnosti a kompetence

Otázka v hloubkovém rozhovoru, která je zaměřena na tento tematický okruh, požádala dotazované manažery o vyjmenování kompetencí a vlastností, které jsou dle jejich názoru důležité pro leadership / vedení lidí. Pomocí rámcové analýzy dat byly ve všech pěti rozhovorech identifikovány tyto kompetence a vlastnosti:

autentičnost, poctivost, důvěryhodnost, schopnost nadchnout nebo motivovat, přímočarost, schopnost předvídat věci, uvažovat do budoucna, osobnostní integrita, otevřenost, sebevědomá komunikace, schopnost rozvíjet ostatní, strategické myšlení, implementace změn, udržování vztahů, delegování, transparentní a důvěryhodné jednání, etický standard, připustit chybu, hledání správných řešení, spolu definování cílů, neztrácet hlavu, umění pohybovat se v chaosu, udržovat energii v týmu, najít potenciál lidí, dávání a přijímání zpětné vazby, komunikační dovednosti, zamýšlet se nad věcmi, sebereflexe, koukat na věci empaticky, ukázat lidem cestu, být inspirativní, lidé ho chtějí následovat, přirozený respekt, lidi mu naslouchají, dobrá verbální přesvědčivost, motivovat tým k dosažení cíle, vědět, co dělají jeho podřízení a znát jejich role, uznat chybu nebo špatné rozhodnutí, důvěra v tým, odborný kredit (rozumět práci okolo), komunikační zdatnost (dát si myšlenky dohromady a smysluplně je odprezentovat), být stejně zapálený, jako tým, mít k té práci vztah, zapojovat se, prožívat každodenní problémy společně, zapojovat tým do rozhodování, pomáhat týmu, řešit jejich problémy, udávat směr, vědět, s čím se může tým potýkat, mít expertízu, být komunikativní (směrem ven i dovnitř týmu), bránit tým před okolním světem

Porovnání s teoretickým základem

Na předchozích stranách jsou prezentována shrnutá a upravená data ze tří tematických okruhů rámcové analýzy (Vzor v oblasti leadershipu, Odstrašující případ a Pro lídra důležité vlastnosti a kompetence) a z provedené projekční techniky slovních asociací. Tato čtyři shrnutí jsou barevně označena a odlišena od zbývajících textů pro vyšší přehlednost.

Pro porovnání těchto výstupů s teoretickým základem za účelem nalezení shodných vzorů nebo případných mezer bude potřeba tyto výstupy nějak syntetizovat, aby z nich bylo možné odvodit, jak dotazovaní manažeři vnímají pojem leadership. Jelikož se jedná o velké množství různorodých pojmů, slovních spojení a asociací, které na problematiku leadershipu nahlíží z různých úhlů pohledu, bude za potřebí je nějak strukturovat. Pro inspiraci, jak získané výstupy nejlépe strukturovat, jsem se obrátila na teoretický základ této práce.

Výstupy se nakonec podařilo rozdělit do 3 skupin. Tyto skupiny vycházejí z rozvojových oblastí podle Van Velsora & McCauleyho (2009), které byly rozebrány v kapitole 3.1. Van Velsor & McCauley totiž rozlišují tři roviny, první se zabývá lídrem samotným a jeho sebeřízením, druhá se zabývá lídrem ve vztahu k jeho sociálnímu okolí a poslední se zaměřuje na jeho profesní rovinu. Některé výstupy byly přiřazeny zároveň do více skupin, protože je možné je vnímat z více úhlů pohledu. Například motivace, které může znamenat jak vnitřní motivaci lídra, tak jeho schopnost motivovat tým a další v jeho okolí. Následující rozdělení do těchto tří skupin obsahuje pojmy, kompetence a jiná slovní spojení, která se dotazovaným manažerům pojí s pojmem leadership.

Lídr a jeho sebeřízení (Sebeuvědomění, Schopnost vyvažovat protichůdné požadavky, Schopnost učit se, Hodnoty leadershipu):

zamýšlet se nad věcmi, sebereflexe, koukat na věci empaticky (mít pochopení), přirozený respekt, uznat chybu nebo špatné rozhodnutí, transparentní a důvěryhodné jednání, neztrácet hlavu, umění pohybovat se v chaosu, důvěryhodnost, ochota na sobě neustále makat, lidé nejsou prostředky k dosažení vlastních cílů, být stejně zapálený, jako jeho tým, autentičnost, poctivost, důvěryhodnost, přímočarost, osobnostní integrita, otevřenost, etický standard, připustit chybu, přijímání zpětné vazby, mít k té práci vztah, zapojovat se, pokora, loajalita, vytrvalost, nadšení, energie, upřímnost, inspirace, motivace, rozhodnost, zodpovědnost, starost, sebereflexe, sebevzdělávání, poučení, strach, rozvoj, koučink, stínování, mentoring

Sociální rovina (Schopnost budovat a udržovat vztahy, Schopnost budovat efektivní pracovní skupiny, Komunikační dovednosti, Schopnost rozvíjet ostatní):

schopnost rozvíjet ostatní, schopnost nadchnout nebo motivovat, udržovat energii v týmu, najít potenciál lidí, ukázat lidem cestu, být inspirativní, lidé ho chtějí následovat, motivovat tým k dosažení cíle, důvěra v týmu, schopnost nabudit důvěru v lidech, prožívat každodenní problémy společně s týmem, udržování vztahů, bránit

tým před okolním světem, pomáhat týmu, řešit jejich problémy, sebevědomá komunikace, komunikační dovednosti, dobrá verbální přesvědčivost, komunikační zdatnost (dát si myšlenky dohromady a smysluplně je odprezentovat), být komunikativní (směrem ven i dovnitř týmu), lidi mu naslouchají, důvěryhodně si něco připravit a odprezentovat to, postavit se před lidi a strhnout je na svou stranu, aktivní naslouchání, uměl jednat jak se členem představenstva, tak i s posledním člověkem z provozu, dávání zpětné vazby, důvěra, souhra, tým, diskuze, očekávání, soulad, podpora, komunikace, loajalita, svoboda, motivace, nemanipulovat, péče, vedení, lidi, inspirace, smysl, pomoc, rovnováha, starost, péče, rozvoj, potenciál, koučink, stínování, mentoring

Profesní rovina (Manažerské dovednosti, Strategické myšlení a jednání, Kreativní myšlení, Schopnost iniciovat a implementovat změny):

schopnost předvídat věci, uvažovat do budoucna, strategické myšlení, implementace změn, delegování, hledání správných řešení, dávání a přijímání zpětné vazby, udávat směr, vědět, s čím se může tým potýkat, mít expertízu, zapojovat tým do rozhodování, vědět, co dělají jeho podřízení a znát jejich role, odborný kredit (rozumět práci okolo), obchodní styl, stanovit ten směr, nebo říct, jaké jsou priority, spolu definování cílů, prioritizace, umět poskytnout volnost, plán, vize, budoucnost, obrana, kritika, zodpovědnost, rozvaha, taktika, flexibilita, změny, trendy, výzva, řešení, cesta, kultura, rozhodnost

I po rozdělení těchto dat do tří kategorií podle Van Velsora & McCauleyho (2009), by bylo velmi problematické na jejich základě identifikovat konkrétní styly vedení, které dotazovaní manažeři preferují. Pokusím se na to jít z druhé strany, a to ze strany organizace. Předchozí kapitola uvádí, že zkoumaná firma má jeden preferovaný a také školený styl leadershipu, a to transformační leadership. Představa firmy o transformačním leadershipu jejích manažerů již byla popsána v přecházející kapitole. Jednotlivé zásady transformačního leadershipu, stanovené organizací, byly porovnávány s výstupy získanými od manažerů. V případě, že byly tyto zásady ve výstupech manažerů dostatečně reprezentovány, byly označeny zelenou barvou, značící shodu. Pokud k nim však nebyla nalezena dostatečná shoda mezi těmito výstupy, byly označeny červenou barvou, značící mezeru. Následující tabulka (Tab. 5) poskytuje přehled shod (označeny zelenou barvou) a mezer (označeny červenou barvou) mezi výstupy získanými od manažerů a představou organizace.

Tab. 5: Porovnání firemních zásad transformačního leadershipu a vnímání pojmu leadership dotazovanými manažery

Bud'te na pozoru a jednejte	Narušujte základy všednosti
✓ Proaktivně hledejte externí signály ✓ Hledejte nové nápady ✓ Využívejte intuici ✓ Odhalujte příčiny ✓ Rozhodujte a jednejte	✓ Myslete odvážně ✓ Testujte své schopnosti ✓ Vytvářejte inovativní prostředí ✓ Hledejte nepříjemnou pravdu ✓ Experimentujte a iterujte
Spolupracujte a tvořte	Podporujte vášně, vytrvalost a výkon
✓ Stanovte jasný směr ✓ Spolupracujte napříč týmy ✓ Aktivně vyhledávejte zpětnou vazbu ✓ Komplexní přetvořte na snadné a snadné na měřitelné	✓ Ukažte důvěru v týmy a podporujte jejich zapojení ✓ Nebojte se prioritizace ✓ Vytvořte si povolení dělat skvělé věci ✓ Snažte se zvyšovat výkon ✓ Bud'te koučem pro ostatní zaměstnance ✓ Proaktivně formujte zdravou kulturu

Zdroj: vlastní zpracování

Zásadní nesoulad mezi firemními zásadami transformačního leadershipu a výsledky výzkumu se projevuje v oblastech spojených s kreativitou, intuicí a inovacemi. Konkrétně se jedná o tyto firemní zásady: „Využívejte intuici“, „Myslete odvážně“, „Experimentujte a iterujte“ a „Vytvořte si povolení dělat skvělé věci“.

Tento výsledek by mohl být osvětlen výpovědí Šimona.

Šimon, 8 let manažerem: „*S tím, s čím nejsem spokojený, je, že to není úplně inspirativní a tvůrčí. Protože manažer je tady chválený za to, že dodržuje nastavený principy. Ale manažer tu není veden k tomu, aby byl samostatný, iniciativní, vymýšlel nové věci a hledal nové způsoby řešení. (...) My tu furt říkáme, že něco nemůžeme, že se něco nedá nebo něco nesmíme. Což je jako do značné míry pravda, ale s touhle mentalitou se nedostaneme dál.*“

Šimonova výpověď naznačuje, že lokální manažeři se potýkají s mantinelu, které potlačují jejich kreativitu a tvůrčí jednání. Inovace jsou ale přitom jednou ze základních hodnot společnosti a jsou také podstatným prvkem transformačního leadershipu. Pro identifikaci hlubší příčiny tohoto nesouladu by však musel být proveden dodatečný výzkum, který by se zaměřil na analýzu těchto mantinelů a jejich původu. Ostatní zásady transformačního leadershipu společnosti jsou v souladu s tím, jak manažeři vnímají pojem leadership.

Během výzkumu byly dále identifikovány tyto dvě návaznosti na teoretická východiska týkající se problematiky manažer vs. lídr a situačního leadershipu:

1) Manažer vs. Lídr

Několik manažerů se během rozhovoru pozastavilo i nad tím, jak vnímají rozdíl mezi rolí manažera a lídra. Šimon v první větě své výpovědi uvedl i velmi populární definici autorů Bennise a Nanuse. Následující výpovědi v sobě zahrnují i některé z dalších rozdílů mezi manažerem a lídrem, které Bennise s Nanusem (2003) ve své publikaci uvádějí.

Šimon, 8 let manažerem: „*Lídr je ten, kdo dělá správný věci a manažer je ten, kdo dělá věci správně. (...) Manažer je člověk, který plní úkol za pomoci co nejefektivnějšího řízení nebo daní dohromady lidí, specialistů, úkolů, zdrojů a prostě to dotáhne a dodělá.*“

Dominik, 20 let manažerem: „*Ted' musíme přejít z místa A do místa B a já budu kontrolovat, že to tak všichni dělají a je to tak správně. A budu je buď odměňovat nebo penalizovat.*“

Milan, 5 let manažerem: „*Lídr by měl ukázat cestu. Manažer je ten, co řídí lidi. Jakože no dneska je Dita nemocná, tak místo ní dáme Františka.*“

I když respondenti uvádějí rozdíly mezi manažery a lídry, jsou z hlediska organizační struktury firmy v roli manažera, ale svými podřízenými jsou zároveň vnímáni také v roli lídra. Jsou si tedy vědomi toho, že obě tyto role jsou sice rozdílné, ale i tak je možné a možná i nezbytné, aby byly vykonávány jednou osobou, což se shoduje s názory autorů Kotter, Northouse, McCartney a Campbell (viz kap. 1.1 Manažer vs. Lídr).

2) Situační leadership

Dominikova výpověď v sobě značí prvky situačního leadershipu, který se zaměřuje na práci s kontextem a zdůrazňuje, že různé situace a okolnosti vyžadují různé reakce, přístupy a také styly vedení (Jarošová et al., 2016). Teorie situačního vedení přišla s myšlenkou, že efektivní vedení vyžaduje racionální pochopení situace a vhodnou reakci na ni (Grint, 2011; McCleskey, 2014). Hlavní roli v situačním leadershipu hraje úroveň zralosti a připravenosti (jak na profesionální, tak psychické úrovni) následovníků, kterou musí lídr znát a pracovat s ní, pokud má dojít k vytvoření správné spolupráce mezi ním a následovníkem (Bass & Bass, 2009; McCleskey, 2014). Stejně tak Dominik mluví o tom, že to, jak lídr jedná, záleží na tom, jaké lidi vede. V druhé části jeho výpovědi upozorňuje na to, že i následovníci mají na lídra různé požadavky, které se mohou v průběhu jejich kariéry měnit, a že člověk na začátku kariéry má zcela odlišné očekávání a potřebuje jiný druh vedení než například již zkušený specialista.

Dominik, 20 let manažerem: „*Lídr, ten má taky spoustu nuancí podle toho, co vede za lidi. Buď to může být lídr, který jde jako první tam, kam nikdo nechodí a všichni ho následují nebo za ním jdou, nebo jakoby sleduje ty lidi z pozadí, stará se o ně a oni jako jdou tím směrem a jenom jim vymezuje mantinely, aby nespadli z útesu nebo do vody anebo je podporuje z pozadí a téměř jde on za nimi. (...) Někdo chce ukaž mi tu cestu a já půjdu za tebou. Pak to může být někde na začátku těch kariér lidí. Pak to může být pojďme to dělat spolu a nech mě dělat jako hodně samostatně. Až časem to pak směřuje do toho, že já si to chci dělat sám a až nebudu vědět, tak za tebou přijdu. Anebo úplně řekni mi, kam mám jít, já tam půjdu a ty jen kontroluj, jestli jdu správně.*“

5.2.2 Přístup manažerů k seberozvoji v oblasti leadershipu a jejich postoj k rozvojovému programu firmy

Hlavním úkolem této kapitoly je zodpovězení výzkumné otázky „*Jaký je přístup těchto manažerů k seberozvoji v oblasti leadershipu a jaké jsou jejich rozvojové potřeby v této oblasti?*“, a to pomocí naplnění jejích dílčích cílů:

- zjistit, zda a jak se manažeři věnují svému rozvoji v oblasti leadershipu;
- zjistit, jaké rozvojové aktivity v oblasti leadershipu již v rámci firmy využili;
- zjistit, jak jsou spokojeni s úrovní a formou rozvojových aktivit v oblasti leadershipu;
- zjistit, zda vidí nějaký problém nebo nedostatek v současném rozvojovém programu organizace pro manažery a vůdce.

Kapitola bude využívat výstupy konkrétních tematických okruhů provedené rámcové analýzy (viz druhý sloupec Tab. 6). Rámcová analýza je umístěna v přílohách této práce (viz kap. 7 Přílohy). Jelikož existuje jasné propojení mezi dílčími cíli výzkumné otázky, tematickými okruhy rámcové analýzy a jednotlivými otázkami rozhovoru, které je zobrazeno v následující tabulce (Tab. 6), využije tato kapitola tohoto propojení a její další části budou strukturovány podle jednotlivých dílčích cílů.

Tab. 6: Propojení mezi dílčími cíli, tematickými okruhy a jednotlivými otázkami rozhovoru

zjistit, zda a jak se manažeři věnují svému rozvoji v oblasti leadershipu	"Věnují se rozvoji svého leadershipu? A jak?"	(5. otázka)
	"Rozvojová aktivita, která výrazně podpořila rozvoj"	(6. otázka)
	"Rozvojový plán do budoucna"	(7. otázka)
	"Kompetence, ve kterých se chtějí rozvíjet"	(8. otázka)
	"Jakým aktivitám se věnovat, aby se stal kompetentnějším lídrem"	(9. otázka)
zjistit, jaké rozvojové aktivity v oblasti leadershipu již v rámci firmy využili	"O jakých aktivitách ve firmě vědí a které již využili"	(10. 11. a 12. otázka)
zjistit, jak jsou spokojeni s úrovní a formou rozvojových aktivit v oblasti leadershipu	"Spokojenost s rozvojovým programem firmy"	(13. otázka)
zjistit, zda vidí nějaký problém nebo nedostatek v současném rozvojovém programu organizace pro manažery a vůdce	"Problémy týkající se rozvoje ve firmě"	(14. otázka)

Zdroj: vlastní zpracování

Jak se manažeři věnují svému rozvoji v oblasti leadershipu?

1) Věnují se rozvoji svého leadershipu? A jak?

Všichni respondenti se svému rozvoji jistým způsobem věnují, ale ne vždy tolik, kolik by chtěli. Největší překážkou bývá jejich časová vytíženost, tu zmiňovali například Jiří s Jakubem. Manažeři se občas shodovali ve způsobech, jak se svému rozvoji v oblasti leadershipu věnují, a to hlavně v prvních třech bodech následujícího seznamu. Mentoring, který je uveden pod třetím bodem, je mezi respondenty velmi oblíbený a minimálně jednou využili firemní nabídku mezifiremního mentoringu dokonce čtyři z pěti dotazovaných manažerů.

Zde jsou různé způsoby, jak se dotazovaní manažeři věnují rozvoji svého leadershipu:

- Učit se přímo v praxi, vyhledávat nové příležitosti a projekty, čelit problémům, kterých se člověk bojí;
- Čtení knih a článků, zájem o teorii leadershipu a managementu;
- Mentoring (program mezifiremního mentoringu i individuální) a koučink („Mastermind group“ v případě Dominika);
- Učení se ze zkušeností, poučit se z chyb;
- Sebereflexe a zpětná vazba;
- Golf jako forma soustředění až meditace;
- Přemýšlet v delším horizontu (2-3 roky dopředu).

Pro ujasnění pojmu „Mastermind group“, který uvádí Dominik v souvislosti s koučinkem. Jedná se o jednu z technik mentoringu, která oproti klasickému mentoringu neprobíhá v páru, ale ve skupině. Blíže popisuje tuto konkrétní skupinu Davidova výpověď.

Dominik, 20 let manažerem: *„Je to vlastně skupinka takových jako lidí, ke kterým má člověk obrovskou důvěru. Nejsou to lidi z firmy, ale jsou to lidi z různých školení, na kterých jsem za léta byl. Je nás teď 5 asi 7 let, kteří si jednou za měsíc voláme. (...) Kdykoliv někdo přijde s nějakým tématem, že má nějaký problém v práci nebo kdekoli jinde, tak má spřízněný duše, který ho vyslechnou, řeknou k tomu svůj názor bez toho, aby do toho vnášeli, co by ten člověk měl dělat... prostě vyjádří svůj názor. A ještě spoustu z nich jsou koučové a mentorové, takže mám vlastně takovej jakože královské koučink a mentoring. Takže máš tři lidi, kteří s tebou jako jeden probírají tu situaci. Jelikož to trvá už léta, tak si tam sdílíme navzájem a je to taková reciproční výpomoc.“*

2) Rozvojová aktivita, která výrazně podpořila rozvoj

Většina manažerů si nevybavila nějaký konkrétní okamžik nebo aktivitu, které by byli pro jejich rozvoj v oblasti leadershipu zásadní. Nicméně většina příkladů, které uvedli se odehrávala na začátcích jejich manažerské kariéry anebo ještě před jejím začátkem. V případech Šimona, Milana a Jiřího šlo vlastně o nějaké uvědomění si toho, co role manažera obnáší (člověk má výrazně větší odpovědnost, v hlavě si držím spoustu detailů, musí se věnovat rozvoji svých podřízených, musí přemýšlet nad následky svých činů atd.).

Dominik uvedl, že v jeho rozvoji ho výrazně posouvají školení, kde má možnost potkat podobné lidi, se kterými si může nasdílet své zkušenosti, ale i nářky. Uvedl, že mu to občas

připomíná setkání anonymních alkoholiků, kde už jen když se člověk svěří ostatním, spadne mu kámen ze srdce.

Jakub si myslí, že se člověk učí postupně pomocí takových menších krůčků a nevybavuje se mu proto žádná zásadní událost. Zároveň uvádí, že když se člověk něco naučí, tak to neznamená, že to tak zůstane. To, co se člověk naučí dnes už nemusí za chvíli platit a učí se tak znovu a znovu.

3) Rozvojový plán do budoucna

Rozhovory ukázaly, že všichni manažeři mají nějaký plán, jak by chtěli rozvíjet sebe a svůj leadership. Některé plány jsou detailnější, některé zase méně.

Podobné prvky vykazují výpovědi Šimona a Jiřího, jejichž plán je založen na rozšiřování obzorů, vyhledávání nových příležitostí, vystupování z komfortní zóny, uvažování o budoucnosti, a hlavně na učení na základě praxe.

Dominik o svém rozvoji pravidelně mluví se svým nařízeným a má i seznam školení, které by ho do budoucna zajímaly. Jakub má firmou jasně stanovené požadavky k tomu, aby se mohl posunout do seniornější role. Jakub si je těchto požadavků vědom a do budoucna má v plánu se na ně zaměřit. Milan zmiňoval rozvoj konkrétní kompetence (verbální komunikace a přesvědčivé vystupování), kterou v současné pozici nemá možnost využívat tak hojně jako dříve a rád by jí do své práce znovu zapojil.

4) Kompetence, ve kterých se chtějí rozvíjet

Ve výstupech rámcové analýzy byly identifikovány tyto kompetence, ve kterých se manažeři chtějí rozvíjet:

zpětná vazba, kreativita, vedení porad (zefektivnit harmonogram porad), strategické myšlení (vidět něco, co ostatní nevidí), komunikace, přesvědčivost (přesvědčit ostatní o tom, že to co člověk vidí, není jenom čiré zoufalství), vystupování, delegování, předcházení a řešení konfliktů, najít lidem jejich vlastní cestu, dotahovat změny, chce zefektivnit práci během své pracovní doby (zachovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem), prioritizace

Většina těchto kompetencí odpovídá i již zmíněnému rozvojovému plánům jednotlivých manažerů. Například Milan má v plánu zlepšovat svou verbální komunikaci a přesvědčivost, zde uvedl zlepšení komunikace a vystupování, což jeho plánu odpovídá.

5) Jakým aktivitám se věnovat, aby se stal kompetentnějším lídrem

Manažeři uváděli vesměs podobné aktivity, ale často k nim měli rozdílný vztah. Mezi pozitivně vnímané aktivity všemi manažery patří prvních šest odrážek následujícího seznamu. Pouze u poslední odrážky, kterou představuje mentoring a koučink, uváděli respondenti, že je důležité věnovat dostatek času a úsilí při výběru svého „protějšku“. Málo kdy totiž dojde k perfektní shodě.

Rozpor se objevil i u teoretických přednášek, které někteří respondenti vnímají jako ztrátu času a přijde jim vhodnější jejich nahrazení online zdroji. Nicméně někteří respondenti vnímají přednášku jako aktivitu, kde je možné načerpat inspiraci. E-learningy a webináře jsou dalšími spornými aktivitami, které jsou například podle Dominika spolu s knížkami nutný základem,

který by měl mít každý. Podle Šimona jsou naopak e-learningy a webináře limitující a pro rozvoj leadershipu nejsou vhodné. Vícedenní školení jsou manažery vnímána poměrně negativně, a to hlavně kvůli jejich časové náročnosti. Milan například zmiňuje, že pro něj není možné udržet pozornost tak dlouhou dobu.

Seznam identifikovaných aktivit:

- Přijímat zpětnou vazbu (dobrým nástrojem je 360° zpětná vazba);
- Využívat nové příležitosti (např. rotace) a projekty;
- Development centra pro manažery;
- Dobře připravené workshopy jsou vnímány velmi pozitivně;
- Knihy;
- Mentoring a koučink (pozitivní zkušenosti, je těžké najít vhodný protějšek);
- Teoretické přednášky (online zdroje jsou časově efektivnější, někteří vnímají přednášku jako inspiraci);
- E-learning a webináře (podle některých základ, podle jiných limitující);
- Více denní školení (ztráta času).

Jakub ještě uvedl velmi kontroverzní aktivitu, a to dovolenou. Nicméně si jí obhájil tím, že dnes a denně je ponořen do práce a dovolená mu umožní si získat odstup a trochu se nad vším zamyslet.

Shrnutí

Bylo tedy zjištěno, že manažeři se svému rozvoji věnují, ale méně, než by chtěli. Často jim brání jejich časová vytíženost. Věci a aktivity, které dělají pro svůj rozvoj jsou velmi různorodé, ale v mnoha z nich se mezi sebou shodovali. Objevovali se zde věci jako mentoring, čtení knih, učení se z praxe, vyhledávání nových příležitostí a projektů, ale i některé kontroverznější, jako třeba golf.

Dále bylo zjištěno, že většina manažerů nemá ve svém životě žádnou zásadní událost, která by jejich rozvoj posunula výrazně kupředu. Tři z manažerů uvedli událost, která se odehrávala na začátcích jejich manažerské kariéry anebo ještě před jejím začátkem. V těchto událostech šlo vlastně o jakési uvědomění si toho, co role manažera obnáší.

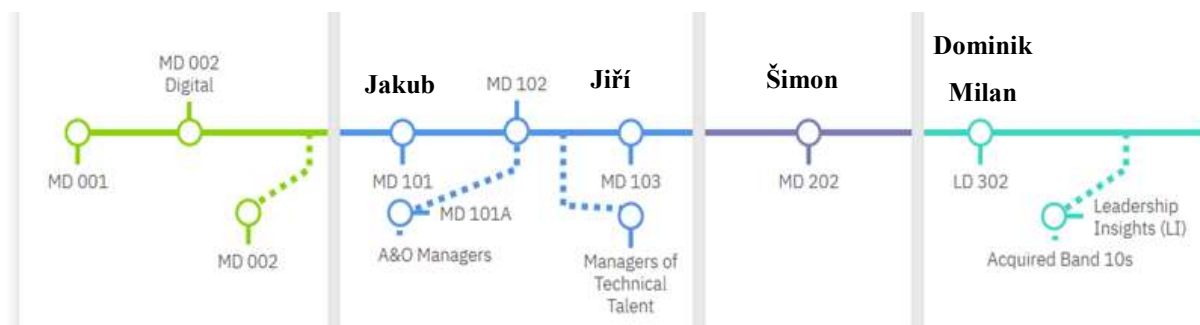
Zajímavým zjištěním bylo, že všichni z dotazovaných manažerů mají určitý plán budoucího rozvoje svého leadershipu. Jejich plány se lišily hlavně mírou detailu. V další části byly identifikovány kompetence, jejichž rozvoji se manažeři chtějí v blízké budoucnosti věnovat. Většina těchto kompetencí byla v úzkém souladu s jejich rozvojovým plánem.

Posledním probraným tématem byly aktivity, které jsou dle manažerů přínosné rozvoji v oblasti leadershipu. Mezi manažery pozitivně vnímané aktivity patří přijímání zpětné vazby a 360° zpětná vazba, využívání nových příležitostí (např. rotace) a projektů, development centra pro manažery, dobře připravené workshopy, knihy, mentoring a koučink.

Jaké rozvojové aktivity v oblasti leadershipu již v rámci firmy využili?

Přehled manažerů o globálních možnostech rozvoje, které firma nabízí není moc velký (až na Dominika). Většina manažerů má tak absolvovaná pouze povinná development centra a školení pro manažery. Aktuální stav dotazovaných manažerů vzhledem k rozvojovému plánu firmy je znázorněn na Obr. 10.

Obr. 10 - Aktuální stav dotazovaných manažerů vzhledem k rozvojovému plánu organizace



Zdroj: zpracováno na základě výzkumu a interní dokumentace firmy

Z globálních zdrojů ještě manažeři zmiňují platformu „Tvoje vzdělávání“, která nabízí velkou radu e-learningu a certifikací (koučink, designové přístupy apod.). Dominik zároveň využívá databázi elektronických knih, které platforma nabízí, a to i těch zaměřených na leadership. V minulosti Dominik využil i možnosti 360° zpětné vazby a dalších různých testů (Belbinovy týmové role apod.). Dominik je ale jediným z dotazovaných manažerů, který tyto zdroje aktivně využívá i na „dobrovolné bázi“.

Co se týká lokálních zdrojů, zdají se být manažeři poměrně informovaní. Skvělou vizitku má program mezifiremního mentoringu, kterého se minimálně jednou účastnili čtyři z pěti manažerů. Jeden z manažerů si vzpomněl i na účast v nedávném HR workshopu.

Jak jsou spokojeni s úrovní a formou rozvojových aktivit v oblasti leadershipu?

Všichni dotazovaní manažeři vyjádřili svou spokojenost s úrovní a formou rozvojových aktivit, které jim firma nabízí. Velmi pozitivně se vyjadřovali hlavně k absolvovaným školením v rámci rozvojového programu pro manažery.

Milan, 5 let manažerem: „*Naše firma je na tom v tomhle směru fakt dobře. Jakože i vidíš, když jdou naši lidi do jiných firem, tak je jim všude daří dost dobře a jsou tam z nich nadšení. Odtud většinou vycházejí fakt dobří lidé.*“

Jiří, 4 roky manažerem: „*To školení (MD) mě velmi příjemně překvapilo, protože poměrně hezky se snažilo simulovat ty situace, ke kterým může docházet jako z pozice manažera. A bylo tam dost zajímavých příležitostí se nad tím zamyslet*“

Vidí nějaký problém nebo nedostatek v současném rozvojovém programu organizace pro manažery a vůdce?

V rámcové analýze byly identifikovány tyto problémy:

- Nedostatek a nedostupnost externích školení

Šimon, 8 let manažerem: „*Nejsme dostatečně okysličené vlivy zvenčí. Některá témata, která zpracovala naše firma, tak můžou být jinde daleko inspirativnější nebo zajímavější.*“

- Zaměstnanci mají ke školení nedůvěřivý a negativní postoj

Dominik, 20 let manažerem: „*Většina lidí je už moc negativní a řekne si, že je to blbost, že to nebude fungovat, a že tyhle věci nikdy nefungovaly. (...) Je to o ochotě těch lidí, jak manažerů, tak jejich podřízených.*“

- Manažeři neví, kde informace najít

Jiří, 4 roky manažerem: „*Přijde mi trochu problematický a složitý najít informace k těm rozvojovým plánům. Chybí mi tu někdo, kdo by mi s tímhle poradil. Někdo, kdo by věděl, jakými školeními musíme projít a co se od nás hlediska firmy očekává.*“

5.2.3 Manažery navrhovaná zlepšení ze strany lokální pobočky

Poslední část hloubkového rozhovoru hledala odpověď na poslední zbývající výzkumnou otázku, a to „*Jak by podle manažerů mohla lokální pobočka firmy pomoci při jejich budoucím rozvoji v oblasti leadershipu?*“. Zároveň se se snaží o naplnění její cíle – zjistit od manažerů lokální pobočky jejich nápady a zvážit, které by mohly a nemohly fungovat.

Respondenti byli požádáni, aby se na chvíli zamysleli a zkusili navrhnout, jak by mohla lokální pobočka firmy podpořit jejich budoucí rozvoj. Manažeři v této části opravdu překvapili a během rozhovoru uvedli spoustu nápadů. Některé nápady byly velmi podobné nebo se dokonce shodovaly. Po analýze výpovědí a jejich vzájemného porovnání bylo identifikováno těchto pět hlavních návrhů:

1) Lokální workshopy

Lokální pobočka je, co se týká workshopů, celkem aktivní. HR oddělení pořádá jednou za čtvrt roku HR workshop na různorodá HR témata, která jsou volena převážně na základě požadavků zaměstnanců či manažerů. Tyto workshopy mají již několikaletou tradici a jsou ve firmě poměrně oblíbené. To značí i fakt, že se o těchto workshopem zmínili čtyři z pěti dotazovaných manažerů.

Manažeři vyjadřovali svou spokojenost s těmito typy workshopů. Byly zde i návrhy na rozšíření těchto workshopů na další než HR témata. Dominik například navrhuje využít ochoty a zkušeností lokálních zaměstnanců a vytvořit tak novou řadu školení nebo workshopů, které by byly dostupné lokálním zaměstnancům, a přitom by na ně nemusely být vynaloženy žádné další výdaje. Zmiňuje se i o tom, že podobná školení již byla v minulosti pořádána pro stážisty a studenty ve firmě.

Dominik, 20 let manažerem: „*Co tu není může být. Třeba pro studenty se tu dělala spousta školení, který si vlastně dokážeme udělat i sami. Já třeba můžu školit designové přístupy.*“

Milan během rozhovoru uvedl, že by navrhoval zvýšit počet workshopů, jejichž účelem je vzájemné sdílení zkušeností mezi zaměstnanci na určité téma. Jiří je s podobou workshopů také spokojen, ale napadlo ho, že by se mohl například jednou za rok pořádat delší a obsáhlejší workshop, který by byl například na celý půlden. Workshop by mohl být určen pouze pro manažery a mohla by to být jakoby lokální verze povinných MD školení. Lokální verze by podle něj mohla být zajímavá díky odbourání jazykové bariéry a mohla by podpořit sdílení a kooperaci mezi jednotlivými manažery ale i týmy.

2) Osoba zabývající se rozvojem a vzděláváním

Dominik i Jiří ve svých rozhovorech uvedly, že nejlepším řešením by bylo, kdyby na lokální pobočce byl člověk zabývající se vzděláním a rozvojem. Manažer by tak mohl za touto osobou přijít a poradit se buď o svém vlastním rozvoji nebo o rozvoji svým pracovníků. Tato osoba by měla přehled o příležitostech, které firma nabízí a dělala by manažerům konzultanta v těchto oblastech. Zároveň by mohla na základě podnětů manažerů pořádat různé vzdělávací akce.

Tento návrh by však pro firmu představoval značné náklady navíc a není velká pravděpodobnost, že by tato změna byla ze strany firmy podpořena. Člověk zastávající tuto pracovní pozici by musel mít v dané oblasti již značné zkušenosti, aby byl schopen zastávat i konzultantskou část této práce a jeho cena na trhu práce nebude malá. V kontextu organizace by se dalo uvažovat nad pro firmu levnějším řešením, což by mohl být student na částečný úvazek. Od studenta by však nebylo možné očekávat, že bude dělat manažerům konzultanta v této oblasti, ale mohl by výrazně pomoci při zpracování materiálů, komunikace a při přípravě jednotlivých workshopů a školení.

3) Inspirativní lídr zvenčí

Šimon jako největší problém současného rozvojového programu firmy vnímal to, že zaměstnanci a manažeři nejsou „okysličení“ vnějšími vlivy. Tímto tvrzením myslel, že existuje velká řada interních školení, které jsou sice kvalitní, ale občas by bylo prospěšnější nechat do firmy proniknout nějaká externí školení, která by přinesla nové pohledy a novou inspiraci.

Šimon zároveň zmiňoval, že problém s lokální manažery je i v tom, že již ztratili naději a jsou, co se týká vzdělávání a rozvoje, velmi negativní. Pravidla, která korporace nastavuje jsou pro ně v některých chvílích těžkým soupeřem a často ztratili důvěru v to, že je možné lokálně vytvořit něco zajímavého a funkčního. Podle Šimona by bylo ideální uspořádat přednášku s nějakým lídrem, nejlépe z jiné korporace, který si prošel něčím podobným, ale stále v sobě má ten optimismus a ukázal by našim manažerům, že má cenu se dále snažit a nevzdávat to. Zásadní je dle něj nějaké povzbuzení.

I Jakub by uvítal nějakou inspirativní přednášku od lídra z jiné firmy, který by našim manažerům nasdílel své zkušenosti a zážitky. Jakub také dodával, že ideální by bylo, kdyby daný lídr měl zkušenosti s firmou v podobném odvětví jako je firma X, a to jak z korporace nebo malého startupu. Obě možnosti by byly pro manažery určitě velmi inspirativní.

Stejně jako u předchozího návrhu je zde problematická otázka nákladů. Přednášky inspirativních lídrů ze známých firem stojí nemalé peníze. Nicméně by se dalo využít formy výměnného obchodu. Stejně jako je to s FLEXI programem, který byl již zmíněn v rozvojových příležitostech výše, by bylo možné s některou firmou navázat „gentlemanskou“ dohodu. Dohoda by spočívala v tom, že firma X by této firmě nabídla svého školitele nebo řečníka a ona by na oplátku nabídla firmě X svého. Výdaje firem za tuto aktivitu by tak byly minimální.

4) Schůzky pro manažery

Jiří i Jakub se svým rozhovorech uvedli, že vlastně nejsou téměř ve spojení s ostatními lokálními manažery. Přitom i ostatní lokální manažeři by mohli být zdrojem zajímavých zkušeností a inspirací. Oba tedy navrhovali zavedení pravidelných schůzek na dobrovolné bázi pro všechny manažery. Zvolit nějaké téma, které manažery zajímá, udělat o něm krátkou prezentaci a pak dát prostor k diskuzi a sdílení. Schůzky by mohly mít trochu neformální nádech a mohly by časem podpořit spolupráci mezi jednotlivými manažery, ale i mezi jednotlivými odděleními.

Ve firmě se již podobné neformální schůzky pořádají, ale jsou pro všechny zaměstnance a tomu jsou přizpůsobena i témata. Nicméně jsou témata, která jsou určena pouze pro komunitu manažerů a u manažerů by mohlo sdílení zkušeností na tato témata vzbudit zájem. Jiří dával jako ukázkové téma „Jak se věnovat rozvoji svých zaměstnanců?“ nebo „Jak vést kariérní konverzaci?“. HR workshopy některá z těchto témat také zahrnují, ale nejsou tak často pořádána pouze pro komunitu manažerů.

Jiří také mluvil o výjezdu pro manažery, který by mohl být pořádán jednou ročně. Vzhledem k tomu, že má lokální pobočka přibližně 60 manažerů, byl by tento návrh výrazně nákladnější než všechny ostatní. Existuje velice malá pravděpodobnost, že by takto velký náklad firma podpořila, a proto tento návrh nebude dále uvažován.

5) Program podporující sdílení mezi manažery

Na malé propojení a sdílení mezi lokálními manažery navazuje i tento návrh. Jiří přišel s návrhem, že by bylo zajímavé mezi sebou propojit podobné manažery nebo zaměstnance a uspořádat pro ně buď nějaký řízený program anebo pouze podpořit jejich vzájemné sdílení zkušeností. Přidaná hodnota tohoto programu je hlavně v tom, že vybraní manažeři nebo zaměstnanci by měli být podobní natolik, že během své každodenní práce řeší podobné problémy a výzvy. Jejich vzájemné sdílení by tak mohlo být zaměřené na konkrétnější situace a mohlo by tak mít ve výsledku větší účinky.

Tento návrh by mohl být zpracován i jako jistá forma mentoringu uvnitř firmy. Napárovat dva podobné lidi v rámci firmy, seznámit je se základními principy mentoringu a navrhnout jim, jak by jejich spolupráce mohla fungovat. Jednalo by se vlastně o formu „Mastermind group“, o které se vyjádřil na začátku kap. 4.2.2. ve své výpovědi Dominik. V rámci lokální pobočky by se našlo i několik certifikovaných koučů a mentorů, kteří by s touto iniciativou mohli pomoci.

6 Shrnutí, náměty a doporučení

V této kapitole se pokusím o co nejstručnější shrnutí všech výsledků a zjištění, které z provedeného výzkumu vyplynuly. Pro lepší přehlednost je následující kapitola strukturována podle jednotlivých výzkumných otázek. Jednotlivá shrnutí poskytují odpovědi na příslušné výzkumné otázky a zároveň naplňují jejich dílčí cíle. Po přečtení kapitoly by tak měl být čtenář seznámen s odpověďmi na všechny výzkumné otázky této práce. Na konci kapitoly bude věnován prostor námětům a doporučením.

6.1 Shrnutí výsledků a zodpovězení výzkumných otázek

Kapitola je členěna podle jednotlivých výzkumných otázek. Pod výzkumnými otázkami jsou uvedeny i jejich dílčí cíle. Jednotlivá shrnutí by měla čtenáři poskytnout odpověď na danou výzkumnou otázku a zároveň naplnit její dílčí cíle.

„Jak se organizace staví k rozvoji svých manažerů, jaký je rozvojový plán a nabídka rozvojových příležitostí v oblastech leadershipu pro jejich manažery?“

vytvoření přehledu cílů a hodnot organizace

analýza všech dostupných rozvojových příležitostí v oblastech leadershipu, které organizace nabízí

Této výzkumné otázce byla věnována celá kapitola 5.1 „Analýza firemní dokumentace“. Kapitola čtenářům nejprve nabízí krátký popis zkoumané organizace a představuje její účel, hodnoty a zásady (viz kap. 5.1.1 „Účel, hodnoty a zásady“ a obr. 6).

Následně kapitola prezentuje výsledky analýzy rozvojových příležitostí. Identifikované rozvojové příležitosti jsou rozděleny do těchto dvou kategorií:

Globální online zdroje

- Chatbot pro kariérní a vzdělávací otázky
- Aplikace pro práci s cíli
- Kariérní konverzace s manažerem
- Online koučovací aplikace
- Tvoje vzdělávání
- Akademie leadershipu
- Rozvojový program pro manažery

Lokální rozvojové příležitosti

- Mezifiremní mentoring a FLEXI program
- HR workshopy
- Neformální schůzky u snídani a kávy
- „O nás ve čtvrtek“

Jednotlivé zdroje a příležitosti jsou v kapitole důkladně popsány. Značný prostor je věnován rozvojovému programu pro manažery firmy a jsou zde představena základní školení, která tento program tvoří. Úkolem programu je zachytit zaměstnance aspirující na manažerské role a vychovat je například až do role top manažera.

Poslední část kapitoly je věnována firemním zásadám transformačního leadershipu, který byl firmou zvolen jako preferovaný styl vedení.

„Jaké jsou rozdíly mezi vnímáním pojmu leadership ze strany dotazovaných manažerů a uvedeným teoretickým základem?“

zjistit, co si dotazovaní manažeři představují pod pojmem leadership

zjistit, zda se v jejich vnímání leadershipu značí nějaký z teoretických modelů

Odpověď na tuto výzkumnou otázku je detailněji uvedena v kapitole 5.2.1 „Vnímání pojmu leadership a jeho porovnání s teoretickým základem“. V návaznosti na první z dílčích cílů této výzkumné otázky se kapitola nejprve věnuje vytvoření přehledu, který zobrazuje syntézu všech zjištění o tom, jak dotazovaní manažeři vnímají pojem leadership. Druhá část kapitoly se zaměřuje na porovnání těchto zjištění s teoretickým základem a představami organizace.

Preferovaným stylem vedení ve firmě je transformační leadership, který má firmou jasně stanovené zásady. Při porovnání byl však nalezen nesoulad v oblastech spojených s kreativitou, intuicí a inovacemi. Konkrétně se jedná o tyto firemní zásady: „Využívejte intuici“, „Myslete odvážně“, „Experimentujte a iterujte“ a „Vytvořte si povolení dělat skvělé věci“. Výpověď jednoho z manažerů naznačuje, že se lokální manažeři potýkají s mantinely, které potlačují jejich kreativitu a tvůrčí jednání. Inovace jsou ale přitom jednou ze základních hodnot společnosti a jsou také podstatným prvkem transformačního leadershipu. Pro identifikaci hlubší příčiny tohoto nesouladu by však musel být proveden dodatečný výzkum, který by se zaměřil na analýzu těchto mantinelů a jejich původ. Ostatní zásady transformačního leadershipu společnosti jsou však v souladu s tím, jak manažeři pojem leadership vnímají.

Mezi výsledky výzkumu byly dále identifikovány dvě návaznosti na teoretická východiska týkající se problematiky manažer vs. lídr a situačního leadershipu. Respondenti se ve svých rozhovorech zmiňovali o rozdílech mezi manažerem a lídrem, které odkazovaly na teorii autorů Benise a Nanuse (viz kap. 1.1 Manažer vs. Lídr). Nicméně bylo zjištěno, že daní manažeři si jsou vědomi toho, že obě tyto role jsou sice rozdílné, ale i tak je možné a možná i nezbytné, aby byly vykonávány jednou osobou, což se shoduje s názory autorů Kotter, Northouse, McCartney a Campbell (viz kap. 1.1 Manažer vs. Lídr). Na teorii situačního leadershipu (viz. kap 1.2.1 Situační leadership) se odkazoval manažer Dominik, který zmínil, že styl jednání lídrů záleží na tom, jaké lidi vede. V druhé části jeho výpovědi upozorňuje na to, že i následovníci mají na lídra různé požadavky, které se mohou v průběhu jejich kariéry měnit, a že člověk na začátku kariéry má zcela odlišné očekávání a potřebuje jiný druh vedení než například již zkušený specialista.

„Jaký je přístup těchto manažerů k seberozvoji v oblasti leadershipu a jaké jsou jejich rozvojové potřeby v této oblasti?“

zjistit, zda a jak se manažeři věnují svému rozvoji v oblasti leadershipu

zjistit, jaké rozvojové aktivity v oblasti leadershipu již v rámci firmy využili

zjistit, jak jsou spokojeni s úrovní a formou rozvojových aktivit v oblasti leadershipu

zjistit, zda vidí nějaký problém nebo nedostatek v současném rozvojovém programu organizace pro manažery a vůdce

1) Jak se manažeři věnují svému rozvoji v oblasti leadershipu

Bylo tedy zjištěno, že manažeři se svému rozvoji věnují, ale méně, než by chtěli. Často jim brání jejich časová vytíženost. Věci a aktivity, které dělají pro svůj rozvoj jsou velmi různorodé, ale v mnoha z nich se mezi sebou shodovali. Objevovali se zde věci jako mentoring, čtení knih, učení se z praxe, vyhledávání nových příležitostí a projektů, ale i některé kontroverznější, jako třeba golf.

Dále bylo zjištěno, že většina manažerů nemá ve svém životě žádnou zásadní událost, která by jejich rozvoj posunula výrazně kupředu. Zajímavým zjištěním také bylo, že všichni z dotazovaných manažerů mají určitý plán budoucího rozvoje svého leadershipu a jsou schopni vyjmenovat i konkrétní kompetence, jejichž rozvoji se chtějí v blízké budoucnosti věnovat.

Nakonec bylo zjištěno, že mezi manažery pozitivně vnímané aktivity, které jsou dle manažerů přínosné pro rozvoj v oblasti leadershipu, patří přijímání zpětné vazby a 360° zpětná vazba, využívání nových příležitosti (např. rotace) a projektů, development centra pro manažery, dobře připravené workshopy, knihy, mentoring a koučink.

2) Jaké rozvojové aktivity v oblasti leadershipu již v rámci firmy využili?

Přehled manažerů o globálních možnostech rozvoje, které firma nabízí není moc rozsáhlý. Většina manažerů má tak absolvovaná pouze povinná development centra a školení pro manažery. Z globálních zdrojů ještě manažeři zmiňují platformu „Tvoje vzdělávání“, která nabízí velkou radu e-learningu a certifikací (koučink, designové přístupy apod.). Nicméně pouze jeden z dotazovaných manažerů, tyto zdroje aktivně využívá i na „dobrovolné bázi“.

Co se týká lokálních zdrojů, zdají se být manažeři poměrně informovaní. Skvělou vizitku má program mezifiremního mentoringu, kterého se minimálně jednou zúčastnili čtyři z pěti respondentů. Jeden z manažerů si vzpomněl i na účast v nedávném HR workshopu.

3) Jak jsou spokojeni s úrovní a formou rozvojových aktivit v oblasti leadershipu?

Všichni dotazovaní manažeři vyjádřili svou spokojenost s úrovní a formou rozvojových aktivit, které jim firma nabízí. Velmi pozitivně se vyjadřovali hlavně k absolvovaným školením v rámci rozvojového programu pro manažery.

4) Vidí nějaký problém nebo nedostatek v současném rozvojovém programu organizace pro manažery a vůdce?

Ve výsledcích rámcové analýzy byly identifikovány tři problémy, a to nedostatek a nedostupnost externích školení, nedůvěřivý a negativní postoj zaměstnanců ke školením a že manažeři neví, kde najít potřebné informace.

„Jak by podle manažerů mohla lokální pobočka firmy pomoci při jejich budoucím rozvoji v oblasti leadershipu?“

zjistit od manažerů lokální pobočky jejich nápady a zvážit, které z nich by mohly a nemohly fungovat

Manažeři v této části opravdu překvapili a během rozhovoru uvedli spoustu nápadů. Některé nápady byly velmi podobné nebo se dokonce shodovaly. Po analýze výpovědí a jejich vzájemného porovnání bylo identifikováno těchto pět hlavních návrhů:

1) Lokální workshopy

Manažeři vyjadřovali svou spokojenost s workshopy, které již lokální pobočka pořádá. Ocenili by však jejich rozšíření o další témata. Jeden z respondentů navrhuje využít ochoty, zkušeností a znalostí lokálních zaměstnanců a vytvořit tak novou řadu školení nebo workshopů. Primární cílem workshopů byl podle manažerů mělo být vzájemné sdílení zkušeností mezi zaměstnanci na určité téma. Objevil se i návrh jednou ročně uspořádat delší a obsáhlejší workshop, který by mohl být určen pouze pro manažery a mohl by být takovou lokální verzí povinných MD školení pro manažery.

2) Osoba zabývající se rozvojem a vzděláváním

Manažeři by velmi ocenili, kdyby na lokální pobočce byl člověk zabývající se vzděláním a rozvojem. Tato osoba by měla přehled o příležitostech, které firma nabízí a poskytovala by manažerům konzultace v těchto oblastech. Zároveň by mohla na základě podnětů manažerů pořádat různé vzdělávací akce. Tento návrh by však pro firmu představoval značné náklady navíc a není velká pravděpodobnost, že by tato změna byla ze strany firmy podpořena. V kontextu organizace by se dalo uvažovat nad pro firmu levnějším řešením, což by mohl být student na částečný úvazek. Student by však byl schopen pokrýt pouze část požadované agendy.

3) Inspirativní líder zvenčí

Jak již bylo zmíněno výše, manažeři nejsou spokojeni s nedostupností externích školení, která by přinesla nové pohledy a novou inspiraci. Zároveň respondenti zmiňují, že problém je i v tom, že manažeři již ztratili naději a jsou, co se týká vzdělávání a rozvoje, velmi negativní. Mohlo by pro ně tedy být inspirativní uspořádat přednášku s nějakým lídrem, nejlépe z jiné korporace, který si prošel něčím podobným, ale stále v sobě má ten optimismus a ukázal by lokálním manažerům, že má cenu se dále snažit a nevzdávat to.

Problémem by zde však mohly být finance. Nicméně autorka navrhuje, že by se dalo využít podobného principu jako u programu FLEXI a navázat s nějakou firmou „gentlemanskou“ dohodu. Dohoda by spočívala v tom, že zkoumaná firma by této firmě nabídla svého školitele nebo řečníka a ona by na oplátku nabídka zkoumané firmě svého. Výdaje firem za tuto aktivitu by tak byly minimální.

4) Schůzky pro manažery

Manažeři navrhovali zavedení pravidelných schůzek na dobrovolné bázi pro všechny manažery. Zvolit nějaké téma, které je zajímavé pro manažerskou komunitu (např. „Jak se věnovat rozvoji svých zaměstnanců?“ nebo „Jak vést kariérní konverzaci?“), udělat o něm krátkou prezentaci a pak dát prostor k diskuzi a sdílení.

5) Program podporující sdílení mezi manažery

Myšlenkou je propojit mezi sebou podobné manažery nebo zaměstnance a uspořádat pro ně buď řízený program anebo pouze podpořit jejich vzájemné sdílení zkušeností. Návrh by mohl být zpracován i jako jistá forma skupinového mentoringu („Mastermind group“) uvnitř firmy.

6.2 Náměty a doporučení

Výsledky výzkumu přinesly hned několik zajímavých podnětů. Prvním zjištěním, u kterého se pozastavím je, že lokální manažeři jsou s rozvojovými příležitostmi, které jim firma nabízí v zásadě spokojeni. Hlavně globální zdroje firmy jim přijdou dobře zpracované a na trhu konkurence schopné. V tomto ohledu vyvstaly pouze dva související problémy, a to nedostatečná obeznámenost lokálních manažerů s globálními možnostmi rozvoje a nedostatečný poměr externích školení, které by přinesly nový pohled a inspiraci.

Problém nedostatečné obeznámenosti lokálních manažerů by bylo možné dle autorky vyřešit hned několika způsoby. První možností by mohlo být vytvoření „průvodce rozvojem“, který by byl umístěn na webové stránky lokálního HR oddělení nebo na jiné lokální webové stránky a komunikován manažerům s pomocí lokálního oddělení interní komunikace. Průvodce by obsahoval např. tipy, rady a důležité odkazy. Mohla by být zároveň připojena sekce s komentáři, která by zachycovala doporučení manažerů pro další zlepšení. Druhou možností může být uspořádání přednášky / workshopu / školení pro manažery na téma rozvojové příležitosti v oblasti leadershipu. Nejlepším řešením by mohla být dokonce kombinace obou těchto návrhů. Mé doporučení společnosti by však bylo se na vhodný způsob provedení zeptat přímo jejich manažerů a rozeslat dotazníkové šetření, které by mohlo přinést nové nápady a vykreslit preference lokální manažerské komunity.

Možné řešení nedostatku externích školení bylo nastíněno mezi nápady dotazovaných manažerů a mohlo by být provedeno na úrovni lokální pobočky. Navrhované řešení by spočívalo v navázání „gentlemanské“ dohody s jinou firmou. Dohoda by spočívala v tom, že zkoumaná firma by této firmě nabídla svého školitele nebo řečníka a ona by na oplátku nabídla zkoumané firmě svého. Výdaje firem za tuto aktivitu by tak byly minimální. Firma by tak mohla téměř zadarmo získat přístup k zajímavým řečníkům a inspirativním lídrům. Tento návrh samozřejmě vyžaduje, aby se ve firmě našlo pár ochotných řečníků, kteří by se o své zkušenosti rádi podělili se zaměstnanci jiné firmy.

Jako další významné zjištění vnímám nalezený nesoulad mezi zásadami transformačního leadershipu (firmou preferovaný styl vedení) a tím, jak dotazovaní manažeři vnímají pojem leadership. Nesoulad byl nalezen v oblastech spojených s kreativitou, intuicí a inovacemi. Podle výpovědi jednoho z manažerů to vypadá, že se lokální manažeři potýkají s mantinely, které potlačují jejich kreativitu a tvůrčí jednání. Inovace jsou ale přitom jednou ze základních hodnot společnosti a jsou také podstatným prvkem transformačního leadershipu. Bližší identifikace těchto mantinelů již nespadá to limitů této práce. Pro identifikaci hlubší příčiny tohoto nesouladu by mohl být proveden dodatečný výzkum se všemi 60 manažery lokální pobočky, který by se zaměřil na analýzu těchto mantinelů a jejich původu a mohl by navrhnout možná řešení této situace. Vzhledem k tomu, že byl výzkum této práce proveden pouze s pěti manažery lokální pobočky, je zároveň možné, že by nový výzkum mohl odhalit další, případně i zcela jiné nesoulady.

Z hlediska lokálních rozvojových příležitostí manažeři uvedli, že oceňují snahy lokální pobočky a jsou spokojeni hlavně s workshopy a s programem mezifiremního mentoringu, které pobočka nabízí. Manažeři byli během výzkumu požádáni o nápady, jak by mohla lokální pobočka dále přispět k jejich rozvoji v oblastech leadershipu. Velkým překvapením bylo, že i

z pouhých 5 rozhovorů bylo po analýze výpovědí a jejich vzájemného porovnání identifikováno těchto pět možných návrhů ke zlepšení, a to rozšíření lokálních workshopů, najmutí osoby zabývající se rozvojem a vzděláváním, přednášky s inspirativními lidry zvenčí, pravidelné schůzky pro manažery a program podporující sdílení mezi manažery.

Jednotlivé návrhy jsou detailněji popsány v kap. 5.2.3 „Manažery navrhovaná zlepšení ze strany lokální pobočky“ a v kap. 6.1 „Shrnutí“. Všechna navrhovaná řešení jsou, s výjimkou najmutí osoby zabývající se rozvojem a vzděláváním, poměrně nízkonákladovými aktivitami a mohly by tak být firmou podpořeny. Všechny návrhy jsou jistým způsobem smysluplné a mohly by se stát, z hlediska rozvoje leadershipu lokálních manažerů, velkým přínosem.

Samozřejmě nelze očekávat, že by lokální pobočka měla kapacity na implementaci všech těchto nápadů. Mým doporučením pro lokální pobočku firmy je tyto návrhy zvážit a zároveň uspořádat diskuzi nebo dotazníkové šetření pro všechny její manažery, kde by mohli vyjádřit své preference vzhledem k dané tématice. Během této diskuze či dotazníkového šetření by mohl být zvolen jeden z již navrhovaných nápadů, nebo jejich kombinace anebo by se mohly objevit zcela nové návrhy.

Pokud se však lokální pobočka rozhodne dbát na mé doporučení a obrátí se na své manažery s prosbou o jejich návrhy a nápady, je zásadní, aby tato snaha nebyla zbytečná. Během výzkumu bylo také zjištěno, že podle dotazovaných manažerů mají lokální zaměstnanci k novým iniciativám v oblasti vzdělávání a rozvoje značně negativní postoj a jsou velmi nedůvěřiví. Tento negativní postoj a nedůvěra jsou způsobeny několika neúspěšnými lokálními projekty z minulosti. Pokud nechce lokální pobočka tento negativní postoj a nedůvěru ještě prohloubit, je důležité, aby manažeři, kteří investují svůj čas a úsilí a zúčastní se dotazníkového šetření nebo diskuze, viděli nějaké výsledky a změny.

Závěr

Hlavním tématem diplomové práce „Analýza rozvojových příležitostí manažerů IT firmy v oblastech leadershipu“ byla problematika rozvoje manažerů konkrétní IT firmy v oblastech leadershipu.

Cílem práce bylo provedení dvou analýz, a to analýzy rozvojových potřeb manažerů a analýzy rozvojových příležitostí v oblastech leadershipu na konkrétní firmě, a jejich vzájemné porovnání. Rozšiřujícími dílčími cíli byly:

- provedení rešerše aktuální odborné literatury – české i zahraniční v oblastech leadershipu a jeho rozvoje;
- porovnání východisek odborné literatury a představ jednotlivých manažerů na téma leadership;
- odhalení případných problémů z hlediska rozvoje manažerů v konkrétní organizaci;
- návrh možných řešení a zlepšení ze strany lokální pobočky.

Diplomová práce byla rozdělena na teoretickou, metodickou a praktickou část. Cílem teoretické části bylo představení problematiky rozvoje lídrů a leadershipu a témat s ním souvisejících prostřednictvím aktuální odborné literatury. Teoretická část obsahuje důležité pojmy a poznatky, které se vztahují k tematice leadershipu a jeho rozvoje. Setkáme se zde s pojmy jako jsou leadership, rozvoj lídrů a leadershipu, rozvojové oblasti lídra a také s vybranými styly vedení lidí. Zmíněné pojmy a poznatky byly řádně představeny a zanalyzovány. Teoretická východiska obsažená v této části byla čerpána z aktuální odborné literatury – české i zahraniční v oblastech leadershipu a jeho rozvoje. Cíl teoretické části a také první z rozšiřujících dílčích cílů práce byly tedy naplněny.

Cílem praktické části práce bylo přispět k naplnění hlavního cíle práce a jeho rozšiřujících dílčích cílů. Naplnění těchto cílů mělo být uskutečněno skrze zodpovězení všech výzkumných otázek, definovaných v metodické části a skrze naplnění jednotlivých cílů, které byly těmto otázkám přiděleny. Hlavním úkolem praktické části tedy bylo zodpovězení těchto čtyř výzkumných otázek:

„Jaká je nabídka rozvojových příležitostí v oblastech leadershipu v dané organizaci?“

„Jaké jsou rozdíly mezi vnímáním pojmu leadership ze strany dotazovaných manažerů a uvedeným teoretickým základem?“

„Jaký je přístup těchto manažerů k seberozvoji v oblasti leadershipu a jaké jsou jejich rozvojové potřeby v této oblasti?“

„Jak by podle manažerů mohla lokální pobočka firmy pomoci při jejich budoucím rozvoji v oblasti leadershipu?“

Všechny výzkumné otázky byly zodpovězeny prostřednictvím naplnění jednotlivých cílů, které se k těmto otázkám vázaly. Odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky byly shrnuty v kapitole 6.1 „Shrnutí výsledků a zodpovězení výzkumných otázek“. Zodpovězením všech výzkumných otázek byl naplněn nejen cíl praktické části práce, ale také její hlavní cíl a jeho rozšiřující dílčí cíle.

Provedený výzkum přišel hned s několika zajímavými poznatky. Hlavními zjištěními a přínosy provedeného výzkumu jsou:

- 1) Dotazovaní lokální manažeři jsou s rozvojovými příležitostmi, které jim firma nabízí v zásadě spokojeni. Globální zdroje firmy jim přijdou dobře propracované a na trhu konkurence schopné. Manažeři také oceňují snahy lokální pobočky a jsou spokojeni hlavně s workshopy a s programem mezifiremního mentoringu, které pobočka nabízí.
- 2) Výzkum identifikoval tři problémy související s rozvojem lokálních manažerů, a to nedostatek a nedostupnost externích školení, nedůvěřivý a negativní postoj zaměstnanců k novým iniciativám v oblasti vzdělávání a že manažeři neví, kde najít potřebné informace.
- 3) Nalezení nesoulad mezi zásadami transformačního leadershipu (firmou preferovaného stylu vedení) a tím, jak dotazovaní manažeři vnímají pojem leadership, a to v oblastech spojených s kreativitou, intuicí a inovacemi.
- 4) Bylo identifikováno pět návrhů, jak by mohla lokální pobočka dále přispět k rozvoji lokálních manažerů v oblastech leadershipu.

První zjištění je dobrou zprávou, jak pro celou organizaci, tak pro její lokální pobočku. Závažnější, ale řešitelné, jsou identifikované problémy, které uvádí druhý bod. V kapitole 6.2 „Náměty a doporučení“ byl těmto problémům věnován značný prostor a byla navržena možná řešení nedostatku a nedostupnosti externích školení a nedostatečné informovanosti manažerů. Na nedůvěřivý a negativní postoj zaměstnanců k novým iniciativám v oblasti vzdělávání bylo v rámci kapitoly také upozorněno. Nicméně zde není jiné řešení než obnovit důvěru těchto manažerů tím, že lokální pobočka zavede nějaký nový, funkční a smysluplný program, který časem vyvrátí obavy těchto manažerů.

Nalezení příčin a řešení nesouladu, uvedeného ve třetím bodě, již nespadá do limitů této práce. Pro identifikaci hlubší příčiny tohoto nesouladu, navrhuji provedení dodatečného výzkumu se všemi 60 manažery lokální pobočky, který by se zaměřil na analýzu těchto mantinelů a jejich původ a mohl by navrhnout možná řešení této situace. Vzhledem k tomu, že byl výzkum této práce proveden pouze s pěti manažery lokální pobočky, je zároveň možné, že by nový výzkum mohl odhalit další, případně i zcela jiné nesoulady.

Posledním a zásadním přínosem provedeného výzkumu byla identifikace pěti návrhů, jak by mohla lokální pobočka dále přispět k rozvoji lokálních manažerů v oblastech leadershipu, a to rozšíření lokálních workshopů, najmutí osoby zabývající se rozvojem a vzděláváním, přednášky s inspirativními lidry zvenčí, pravidelné schůzky pro manažery a program podporující sdílení mezi manažery. Jednotlivé návrhy jsou detailněji popsány v kap. 5.2.3 „Manažery navrhovaná zlepšení ze strany lokální pobočky“ a v kap. 6.1 „Shrnutí“. Všechna navrhovaná řešení jsou, s výjimkou najmutí osoby zabývající se rozvojem a vzděláváním, poměrně nízkonákladovými aktivitami a mohla by tak být firmou podpořena.

Mým doporučením pro lokální pobočku firmy nýbrž není implementace jednoho z uvedených návrhů. Doporučuji jim tyto návrhy zvážit a zároveň uspořádat diskuzi nebo dotazníkové šetření pro všechny její manažery, kde by mohli vyjádřit své preference vzhledem k dané tématice. Na základě výsledků této diskuze či dotazníkového šetření by mohl být zvolen

jeden z již navrhovaných nápadů, nebo jejich kombinace anebo by se mohly objevit zcela nové návrhy.

Vzhledem k tomu, že výzkum této práce byl proveden na oportunistickém vzorku pěti respondentů, je nutné zmínit, že výsledky této práce není možné jakýmkoliv způsobem zobecňovat. Pro účely této práce a naplnění jejích cílů však nebylo zobecnění výsledků nutné.

Výzkumné otázky byly zodpovězeny, cíle byly naplněny, náměty a doporučení byly vyřknuty, limity práce byly uvedeny a nyní zbývá zhodnocení přínosu této diplomové práce. Věřím, že výsledky, náměty a doporučení, které práce poskytla, najdou své využití ať už na HR oddělení nebo jiném oddělení lokální pobočky firmy. V tomto směru vnímám práci i její výsledky za přínosné.

Použitá literatura

- [1] Aslam, A., Ghaffar, A., Talha, T., & Mushtaq, H. (2015). Impact of compensation and reward system on the performance of an organization: an empirical study on banking sector of pakistan, 4 (8), 319–325.
- [2] Avolio, B. J. (2005). *Leadership Development in Balance: MADE/Born*. Taylor & Francis.
- [3] Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25–33. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- [4] Avolio, B. J. (2011). *Full Range Leadership Development*. SAGE.
- [5] Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- [6] Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- [7] Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- [8] Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.
- [9] Bennis, W. G., & Nanus, B. (2003). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. HarperCollins.
- [10] Bennis, W. G., & Townsend, R. (2005). *Reinventing leadership: Strategies to empower the organization* (1st Collins Business Essentials ed). New York, NY: Collins Business Essentials.
- [11] Blanchard, K. (2008). Situational Leadership. *Leadership Excellence; Aurora*, 25(5), 19.
- [12] Blanchard, K. H. (1985). *SL II, a Situational Approach to Managing People*. Blanchard Training and Development.
- [13] CEB. 2013. Leadership development: Two-thirds of execs say it is broken. CEB Human Resources Blog, July10. <http://www.executiveboard.com/blogs/leadership-development-two-thirds-of-exec-say-its-broken/>
- [14] Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). Ceo Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 51(1), 81–96. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.30717744>
- [15] Conger, J. A. (2010). Leadership development interventions: Ensuring a return on the investment. In N. Nohria & R. Khurana, *Handbook of leadership theory and practice*. Boston, Massachusetts: Harvard business press.

- [16] Daft, R. L. (2018). *The leadership experience* (Seventh edition). Boston, MA: Cengage Learning.
- [17] Dalton, M. A. (2005). *Becoming a More Versatile Learner*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- [18] Day, David V. (2000). Leadership development: The Leadership Quarterly, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- [19] Day, David V., & Dragoni, L. (2015). Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 133–156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- [20] Day, David V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- [21] Donkor, F., & Dongmei, Z. (2018). Leadership styles: A decade after economic recession and lessons for business in developing economies. *Management Research and Practice*, 10(3). Získáno z <http://search.proquest.com/docview/2111086783/fulltextPDF/B4A01C64D723447CPQ/1?accountid=17203>
- [22] Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10(1), 7–35. <https://doi.org/10.1177/1742715013509396>
- [23] Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying Leadership: High-impact Leaders in a Time of Leadership Crisis. *Revista de Management Comparat International*; Bucharest, 17(3), 212–224.
- [24] George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. John Wiley & Sons.
- [25] Gill, R. (2011). *Theory and Practice of Leadership*. SAGE.
- [26] Greenleaf, R. K., Frick, D. M., & Spears, L. C. (1996). *On becoming a servant-leader* (1st ed). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- [27] Grant, Anthony & Passmore, Jonathan & Cavanagh, Michael & Parker, Helen. (2010). The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 25. 10.1002/9780470661628.
- [28] Grint, K. (2011). A history of leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Ed.), *The SAGE handbook of leadership* (s. 3–14). Získáno z <http://webcat.warwick.ac.uk/record=b2346010>
- [29] Gutierrez-Wirsching, S., Mayfield, J., Mayfield, M., & Wang, W. (2015). Motivating language as a mediator between servant leadership and employee outcomes. *Management Research Review*, 38(12), 1234–1250. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0009>
- [30] Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34.

- [31] Choi, S. (2013). Demographic Diversity of Managers and Employee Job Satisfaction: Empirical Analysis of the Federal Case. *Review of Public Personnel Administration*, 33(3), 275–298. <https://doi.org/10.1177/0734371X12453054>
- [32] J. Sternberg, R. (2008). The WICS approach to leadership: Stories of leadership and the structures and processes that support them. *Leadership Quarterly*, 19, 360–371. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.008>
- [33] Jarošová, E. (2005). *Trénink sociálních a manažerských dovedností: Metodický průvodce*. Praha: Management Press.
- [34] Jarošová, E., Kaiser, R. B., & Pavlica, K. (2017). *Vyvážený leadership (1. Vyd. Jako Versatilní vedení)*. Management Press, Albatros Media a.s.
- [35] Jarošová, E., Pauknerová, D., & Lorencová, H. (2016). *Nové trendy v leadershipu: Koncepce, výzkumy, aplikace*.
- [36] Kolb, D. A., Osland, J., & Rubin, I. M. (2001). *Organizational Behavior: An Experiential Approach*. Prentice Hall.
- [37] Koopman, P. L., Den Hartog, D. N., & Schippers, M. C. (2002, leden 1). The impact of leader behaviour on trust in management and co-workers [Text]. Získáno 28. červenec 2019, z <https://www.ingentaconnect.com/content/sabinet/psyc/2002/00000028/00000004/art00006>
- [38] Kotter, J. P. (1990). *Force For Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press.
- [39] Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- [40] Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J., & Wayne, S. J. (2014). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. In D. Day, *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford University Press.
- [41] Lussier, R., & Achua, C. (2009). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Cengage Learning.
- [42] McCartney, W. W., & Campbell, C. R. (2006). Leadership, management, and derailment: A model of individual success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 190–202. <https://doi.org/10.1108/01437730610657712>
- [43] McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5.
- [44] Mumford, A. (2006). *Management Development—Strategies for Action (4th edition)*. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 20(2), dlo.2006.08120bae.002. <https://doi.org/10.1108/dlo.2006.08120bae.002>
- [45] Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice (Seventh Edition)*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- [46] Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice (Seventh Edition)*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

- [47] Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- [48] Passmore, J. (2010). *Excellence in Coaching: The Industry Guide*. Kogan Page Publishers.
- [49] Perrin, C. (2010). Leader Vs. Manager: What's the Distinction? *The Catalyst*; Carlsbad, 39(2), 6–8.
- [50] Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2011). Improving the “Leader–Follower” Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 587–608. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0670-3>
- [51] Rupperecht, E. A., Waldrop, J. S., & Grawitch, M. J. (2013). Initial validation of a new measure of leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(2), 128–148. <https://doi.org/10.1037/a0033127>
- [52] Sahaya, N. (2012). A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(14), p96. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n14p96>
- [53] Shah, A. (2017). What is Mentoring? *The American Statistician*, 71(1), 1–2. <https://doi.org/10.1080/00031305.2016.1269686>
- [54] Schwartz J., Bersin J., Pelster B. 2014. *Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-Century Workforce*. Westlake, TX: Deloitte Univ. Press
- [55] Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*; Antioch, 8(1), 1–5.
- [56] Smith, C. (2005). Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf. *Info 640 - Management of Informational Organizations*, 1–15.
- [57] Stogdill, R. M., & Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research (Rev. and expanded ed)*. New York: Free Press.
- [58] Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016). Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327. <https://doi.org/10.3390/su8040327>
- [59] Truneček, J. (2004). *Management znalostí*. Nakladatelství C H Beck.
- [60] Tuka, V. (2009). *Koučink*. Euro Life Style. Získáno z http://www.neumm.cz/public/img/neumm_09_1-2/pdf/tuka_koucink.pdf
- [61] Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size: Management Innovation and Leadership. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28–51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>
- [62] Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

- [63] Van Velsor, E., & McCauley, C. D. (2009). Introduction: Our view of leadership development. In D. V. Day, *Executive Selection Is a Process Not a Decision*. Industrial and Organizational Psychology.
- [64] Volckmann, R. (2012, erven). Fresh Perspective: Barbara Kellerman and the Leadership Industry – Integral Leadership Review. Získáno z <http://integralleadershipreview.com/7064-barbara-kellerman-and-the-leadership-industry/>
- [65] What is a development centre. (2019). Psychometric success; Retrieved from <https://psychometrictests.com/assessment-centers/acfaq-development-centre>
- [66] What is mentoring. (2019). University of Cambridge; Retrieved from <https://www.ppd.admin.cam.ac.uk/professional-development/mentoring-university-cambridge/what-mentoring>
- [67] Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Developing Management Skills*. Prentice Hall/Pearson.
- [68] Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose* (3rd ed). London; Naperville, USA: Nicholas Brealey.
- [69] Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2018). The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership: An Expectancy-Match Perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757–783. <https://doi.org/10.1177/0149206315574597>
- [70] Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- [71] Zaleznik, A. (2004, leden 1). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, (January 2004). Získáno z <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>
- [72] Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*; Glendale, 13(3), 186–212.

7 Přílohy

7.1 Scénář hloubkového rozhovoru

„Jaké jsou rozdíly mezi vnímáním pojmu leadership ze strany dotazovaných manažerů a uvedeným teoretickým základem?“

- 1) Slovní asociace – Co pro Vás představuje leadership / vedení lidí? Jaké pojmy, vlastnosti, dovednosti, kompetence se Vám s tímto slovem pojí?
- 2) Napadá Vás někdo, koho jste jistým způsobem vnímali jako lídra nebo Vám byl v této oblasti vzorem? V čem byl tento člověk jiný či výjimečný?
- 3) Setkali jste se s člověkem, který byl pro Vás na druhou stranu odstrašujícím případem z hlediska vedení lidí? Z jakého důvodu na Vás tak působil?
- 4) Které vlastnosti a kompetence jsou podle Vás pro lídra důležité?

„Jaký je přístup těchto manažerů k seberozvoji v oblasti leadershipu a jaké jsou jejich rozvojové potřeby v této oblasti?“

- 5) Věnujete se rozvoji svých schopností a dovedností vést lidi? Máte nějaké konkrétní příklady?
- 6) Vzpomenete si na nějakou rozvojovou aktivitu, která Vám v oblasti vedení lidí výrazně pomohla nebo Vás posunula kupředu?
- 7) Kam se chcete posunout do budoucna? Máte nějaký rozvojový plán?
- 8) Máte nějaké konkrétní kompetence, ve kterých se chcete zlepšit?
- 9) Jakým všem aktivitám se podle Vás může člověk věnovat, aby se stal kompetentnějším lídrem?
- 10) Jaké aktivity toho typu máte možnost ve Vaší firmě využít (o kterých víte)?
- 11) Využíváte nebo využili jste nějakou z nich v rámci firmy nebo mimo ni? Proč ano nebo proč ne?
- 12) Máte v této firmě za sebou nějaká školení v oblasti vedení lidí?
- 13) Jste s rozvojovým programem ve Vaší firmě spokojen/a? Co se Vám na něm líbí a co ne? Můžete uvést konkrétní příklady.
- 14) Máte pocit, že se Vy nebo jiní lokální manažeři potýkáte s nějakým problémem během svého rozvoje?

„Jak by podle manažerů mohla lokální pobočka firmy pomoci při jejich budoucím rozvoji v oblasti leadershipu?“

- 15) Napadá Vás, jak by mohla lokální pobočka (HR oddělení) pomoci v rozvoji svých manažerů?
- 16) Napadá Vás něco, co by mohlo Vás nebo ostatní lokální manažery zaujmout?
- 17) Je ještě něco, co bys chtěl/a zmínit? Nebo je nějaké téma, kterému jsme věnovali málo času?

Demografické údaje

- věk, délka manažerské praxe, počet podřízených, počet let ve firmě, pozice, pozice před tou manažerskou, absolvovaná školení v oblasti vedení lidí

7.2 Účast ve výzkumu – informovaný souhlas

Souhlasím se svou účastí ve výzkumu, který bude uskutečněn pro účely diplomové práce Bc. Lucie Novosadové, studentky podnikohospodářské fakulty na Vysoké škole ekonomické v Praze, na téma „Analýza rozvojových potřeb manažerů konkrétní organizace v oblastech leadershipu“.

Prohlašuji, že má účast v tomto výzkumu je zcela dobrovolná a kdykoli během rozhovoru mohu odmítnout odpovědět na otázky, na které odpovědět nechci. Mám také právo rozhovor kdykoli ukončit.

Souhlasím s nahráváním rozhovorů a následným přepisem do písemné formy. Přepis rozhovoru bude důvěrný a ve zmíněné diplomové práci ani v dalších případných výstupech z tohoto výzkumu nebudou uvedeny údaje, podle kterých by mě bylo možné identifikovat (veškeré údaje nutné ke zveřejnění budou anonymizovány a nikde se neobjeví mé jméno či kontakt na mou osobu).

V dne

Podpis:

7.3 Rámcová analýza

Rámcová analýza	Šimon (8 let manažerem)	Dominik (20 let manažerem)
Vzor v oblasti leadershipu (2. otázka)	důvěryhodnost, ochota na sobě neustále makat, lidé nejsou prostředky k dosažení vlastních cílů, shodný hodnotový žebříček (jak má vypadat dobrý manažer), "nutil" ho do rozvoje, odlišné zaměření a jiný pohled na věc	První vzor ho stále vytlačoval z komfortní zóny a druhý byl Timoty Galvej - zakladatel koučinku, kolikrát ani nic neřekl a jenom se párkrát ptal (aktivní naslouchání).
Odstrašující případ (3. otázka)	manipulace s názorem ostatních, upravoval si firemní strategii jak se mu to hodilo, některým lidem podlézal a některé zase dusil	Lídr nebo manažer ve firmě má povinnosti jenom lidi najmout (hire), řídit (manage) a vyhodit (fire).
Pro lídra důležité vlastnosti a kompetence (4. otázka)	autentičnost, poctivost, důvěryhodnost, schopnost nadchnout nebo motivovat, přímocí, schopnost předvídat věci, uvažovat do budoucna a osobnostní integrita, poctivost a otevřenost, sebevědomá komunikace, schopnost rozvíjet ostatní, strategické myšlení, implementace změn, udržování vztahů, delegování, transparentní a důvěryhodný jednání, poctivost, etický standard, připustit chybu, hledání správných řešení, spoludefinování cílů osobnostní charakteristiky vs. kompetence, vázající se k roli	jde jako první tam, kam nikdo nechodí a všichni ho následují / stará se, zda jdou tím správným směrem a jenom vymezuje mantinely, aby nespádli z útesu nebo do vody / podporuje je z pozadí a jde s nimi neztrácet hlavu, umění pohybovat se v chaosu, udržovat energii v týmu, i když je kolem bouřka, najít potenciál lidí, dávání a přijímání zpětné vazby, strategické myšlení, komunikační dovednosti každému následovníkovi může vyhovovat jiný lídr
Věnuji se rozvoji rozvoji svého leadershipu? A jak? (5. otázka)	nejvíce se učí v praxi, nová příležitost - management na dálku, zajímá se o teorii managementu	„Master mind group“ - skupinka lidí z jiných firem, ke kterým má člověk obrovskou důvěru, vzájemné sdílení, mentorování a koučování seznam interních školení, o které má zájem, čtení knih
Rozvojová aktivita, která výrazně podpořila rozvoj (6. otázka)	během přípravy workshopu se musel vžít do kůže manažerů a přemýšlet jako oni, pochopit je	nic zlomového, na školeních potkal podobné lidi, se kterými si posdílel své nářky atd., jako setkání anonymních alkoholiků - už jen když si to lidi řeknou, tak člověku spadne kámen ze srdce
Rozvojový plán do budoucna (7. otázka)	přesnou představu nemá, ale plán ano, dělat věci, které jsou pro něj nové a které vyžadují vykočení z komfortní zóny, učít se na základě praxe	pravidelně konzultuje se svým manažerem a vyhledává nové možnosti a příležitosti
Kompetence, ve kterých se chtějí rozvíjet (8. otázka)	Řešení konfliktů (ale také jak jim předcházet), zpětná vazba, kreativita	vedení porad, strategické myšlení (vidět něco, co ostatní nevidí), přesvědčit ostatní o tom, že to co vidí, není jenom čiré zoufalství
Jakým aktivitám se věnovat, aby se stal kompetentnějším lídrem (9. otázka)	dostat zpětnou vazbu, využívat nové příležitosti, e-learning je dost limitující, dobře připravené workshopy, teoretické přednášky pro inspiraci, dobře nastavená 360°, nový projekt, vyzkoušet nové prostředí (rotace)	e-learningy, webináře a knížky je základem, ke kterému má přístup každý, workshopy tváří tvář mají velký přínos (fungují jenom, pokud má člověk teoretický základ a zkušenosti), teoretické přednášky a vícedenní školení jsou ztráta času (lepší jsou online zdroje), development centra pro manažery jsou dobrá (MD), mentoring a koučink (pro dlouhodobý individuální rozvoj)
O jakých aktivitách ve firmě vědí a které již využili (10. 11. a 12. otázka)	firma nabízí spoustu příležitostí, mentoring, e-learningy, manažerská MD školení... Nedávno absolvoval: MD 001, 002, 100, 200, pár dobrovolných školení (positive leadership)	e-learning a knihy ("Tvoje vzdělávání" a přístup do Oralley vydavatelství s neomezeným přístupem k elektronickým knihám), 360° zpětná vazba, hromada různých testů (Belbinovy týmové role apod.), mezifirmní mentoring, rotace, reverzní mentoring, školení a certifikace pro kouče, agilní leadership a design thinking Nedávno absolvoval: MD 100, 200, 300, digitální gramotnost (využívání sociálních sítí pro manažery), metoring, koučink a další dobrovolná školení
Spokojenost s rozvojovým programem firmy (13. otázka)	je spokojen, firma má nutně základní minimum, manažerská školení MD jsou dobrá a praktická, nelíbí se mu, že firma nevede manažery ke kreativě, iniciativě a tvorbě nových věcí, záleží na nadřízeném nebo člověku, který zaměstnance uvádí do role a na tom jak se mu věnuje a jakou mu dává podporu, záleží také na správném načasování a připravenosti toho člověka	program je dobře zpracovaný, ale musí se používat tak, jak má (neměl by se někdo stát manažer, když to ani moc nechce a není na to ten pravý), jeho manažer byl ochotný mu na ten leadership zaplatit něco navíc
Problémy týkající se rozvoje ve firmě (14. otázka)	nedostatečné okysličení vlivy zvenčí, některá témata, která zpracovala firma, mohou být jinde daleko inspirativnější nebo zajímavější	problém je v komunikaci, většina lidí je už moc negativní s nedůvěřivá, záleží na ochotě těch lidí
Nápady, co by mohla lokální pobočka udělat pro zlepšení (15. a 16. otázka)	oceňuje současné HR workshopy a setkání, kdy se zaměstnanci obohacují navzájem, navrhuje setkání s nějakým inspirativním lídrem zvenčí, více apelovat na dobré vedení kariéřních konverzací, trochu manažery povzbudit	osoba, která by měl přehled a radila zaměstnancům v jejich rozvoji, vytvořit si školení a workshopy z vlastních zdrojů

Rámcová analýza	Milan (5 let manažerem)	Jiří (4 roky manažerem)
Vzor v oblasti leadershipu (2. otázka)	uměl prioritizovat a věděl, co je důležité, ukázal mu, jak dělat věci jednodušeji a lépe, použil tři slova a tak jasně vystihnul přesně to, co chtěl, mluvil jasně, stručně a vždycky použil přesně ty slova, co měl	uměl jednat jak se členem boardu, tak i s posledním člověkem z provozu, postavit se před lidi a strhnout je na svou stranu, schopnost nabudit důvěru v lidech, důvěryhodně si něco připravit a odprezentovat to, lidé ho chtěli následovat, obchodní styl a strategické myšlení
Odstašující případ (3. otázka)	všechno je prioritou čísla jedna a zaměstnanci jsou pak vyčerpaní, malá emoční inteligence (psychopati), workoholismus	unáhlené jmenování do funkce, mikromanagement, příliš velký odstup od provozu
Pro lidra důležité vlastnosti a kompetence (4. otázka)	zamýšlet se nad věcmi, sebereflexe, koukat na věci empaticky (mít pochopení), ukázat lidem cestu, být inspirativní, lidé ho chtěli následovat, přirozený respekt, lidé mu naslouchají, dobrá verbální přesvědčivost, motivovat tým k dosažení cíle	vědět, co dělají jeho podřízení a znát jejich role, uznat chybu nebo špatné rozhodnutí, důvěra v tým, odborný kredit (rozumět práci okolo), komunikační zdatnost (dát si myšlenky dohromady a smysluplně je odprezentovat)
Věnují se rozvoji rozvoji svého leadershipu? A jak? (5. otázka)	začal hrát golf - soustředění až téměř tip meditace	zpětné zhodnocení a zamyšlení, poučovat se z chyb, mezifirmní mentoring (je těžké najít vhodný protějšek), koukat se na 2-3 roky dopředu, hledat nový směr jeho oddělení a jeho budoucí možnosti
Rozvojová aktivita, která výrazně podpořila rozvoj (6. otázka)	Jako začínající manažer udělal neuvážený krok a zpětně mu došlo, že se měl zachovat trochu seniorněji a nejdříve přemýšlet o tom, co může svým chováním způsobit.	když se dostal to role manažera, zjistil, že člověk má výrazně větší odpovědnost, drží v hlavě spoustu detailů rozšíří se, co všechno by měl člověk držet v hlavě a na co myslet, být tu pro lidi a pomáhat jim s jejich rozvojem
Rozvojový plán do budoucna (7. otázka)	začít více prezentovat a zlepšit komunikační dovednosti	rozvoj spíše přichází sám o sobě, uvažovat o věcech o kterých jsme do teď neuvažovali, okamžiky k zamyšlení, přemýšlet nad budoucností, nastavit směr, naplánovat zdroje, víc se věnovat rozvoji jeho lidí, delegovat méně důležité aktivity
Kompetence, ve kterých se chtějí rozvíjet (8. otázka)	komunikace (méně mluhat a umět stručně vyjádřit to, co chce říct), přesvědčivost, vystupování	delegování, předcházení a řešení konfliktů, zefektivnit harmonogram porad, najít lidem jejich vlastní cestu, strategické myšlení, dotahovat změny, nebát se zpětné vazby
Jakým aktivitám se věnovat, aby se stal kompetentnějším lidem (9. otázka)	nejvíce se učí z praxe, mentoring a koučink (je těžké najít vhodného mentora nebo kouče, který má jiný pohled na věc), přednášky, e-learningy, webináře a workshopy poskytnou nějaké informace (90% už člověk ví a tak 10% si odnese), vícedenní školení neuznává (udrží pozornost asi tak 20min), inspirace nebo odkoukávání	360° zpětná vazba (podvědomě se toho bojí), mentoring (mentor s podobnou zkušeností, který si prošel něčím podobným jako já)
O jakých aktivitách ve firmě vědí a které již využili (10. 11. a 12. otázka)	manažerská školení (MD), školení pro obchodníky, e-learning, mentoring, zpětná vazba Nedávno absolvoval: MD 202, mentoring	manažerská školení, e-learningy, mentoring, lokální workshopy Nedávno absolvoval: MD 102, mentoring
Spokojenost s rozvojovým programem firmy (13. otázka)	firma je na tom fakt dobře, z firmy vycházejí dobří lidé	manažerská školení hezky simulují situace, ke kterým může docházet jako z pozice manažera a prostor k zamyšlení, z hlediska měkkých dovedností na tom firma není moc dobře, dobrá jsou ty odborná školení pro technické lidi
Problémy týkající se rozvoje ve firmě (14. otázka)	aspirující manažeri by měli projít nějakým emočním testem	nedostatek informací o tom, kde najít rozvojové plány, chybí osoba, která by s tím poradila, problém dostávat lidi na externí školení, které se úplně napřímo netýkají jejich práce, ale i tak jsou důležité
Nápady, co by mohla lokální pobočka udělat pro zlepšení (15. a 16. otázka)	více workshopů, kde si mohou zaměstnanci sdílet zkušenosti	jednou za rok výjezd pro manažery (trochu je víc sdružit, zlepšení kooperace mezi odděleními), podpořit sdílení věcí a zkušeností mezi manažery, dobré jsou HR workshopy na zajímavá témata a otázky, jednou za rok udělat něco většího (třeba na půl den, lokální variace toho MD), workshop na téma rozvojové plány a rozvoj, propojit podobné lidi v rámci budovy (vytvořit pro ně specifický program nebo je jenom podpořit ve sdílení informací)

Rámcová analýza	Jakub (3 roky manažerem)
Vzor v oblasti leadershipu (2. otázka)	stanovit ten směr, nebo říct, jaké jsou priority, jde o to, jestli je ten člověk dobrý v tom, co dělá a má ty zkušenosti, líder, který poskytuje volnost a rámec zadání
Odstrašující případ (3. otázka)	očekávání a cíle lídra nejsou v souladu s tím, co se od něj očekává, manažerem nebo lídrem se stane někdo, kdo na to prostě nemá, mezi lídrem a zaměstnancem se začne moc projevovat mocenské postavení, lídr je moc odpoutaný od každodenní reality
Pro lídra důležité vlastnosti a kompetence (4. otázka)	být stejně zapálený, jako jeho tým, mít k té práci vztah, zapojovat se, prožívat každodenní problémy společně, zapojovat tým do rozhodování, pomáhat týmu, řešit jejich problémy, udávat směr, vědět, s čím se může tým potýkat, mít expertízu, být komunikativní (směrem ven i dovnitř týmu), bránit tým před okolním světem, strategické myšlení
Věnují se rozvoji rozvoji svého leadershipu? A jak? (5. otázka)	Cíleně se tomu věnuje méně, než bych chtěl, čte knihy a občas si přečte něco na internetu, učí se hlavně praxí, občas pracuje se zpětnou vazbou, je podle něj důležité čelit problémům, i když se jich člověk bojí
Rozvojová aktivita, která výrazně podpořila rozvoj (6. otázka)	nic konkrétního, člověk se učí postupně pomocí menších krůčků, všechno se neustále mění (když se člověk naučí, tak to neznamená, že to tak zůstane)
Rozvojový plán do budoucna (7. otázka)	plán má, teď je středně seniorní technický člověk a pro postup výš už musí patentovat, publikovat, vést podprojekty nebo iniciativy v rámci něčeho většího, musí svou práci nějak strukturovat aby si pro to našel prostor
Kompetence, ve kterých se chtějí rozvíjet (8. otázka)	chce zefektivnit práci během své pracovní doby, zachovat work-life balance, věnovat se prioritizaci a delegování (teď nemá na koho delegovat)
Jakým aktivitám se věnovat, aby se stal kompetentnějším lídrem (9. otázka)	mentoring, kterého se účastnil (pomůže člověku si spoustu věcí uvědomit, příležitost se zamyslet nad věcmi, který člověk dělá prakticky každý den) dovolená (dnes a denně je ponořen do práce, dovolená mu umožní si získat odstup a trochu se nad tím zamyslet)
O jakých aktivitách ve firmě vědí a které již využili (10. 11. a 12. otázka)	nemá přehled, věří, že by dokázal najít, co potřebuje Nedávno absolvoval: MD 001, 100
Spokojenost s rozvojovým programem firmy (13. otázka)	manažerská školení ho mile překvapila a s programem je spokojen
Problémy týkající se rozvoje ve firmě (14. otázka)	Neumí odpovědět, ale věřím tomu, že člověk dostane to, co si vydobude a pokud se bude snažit, tak si určitě najde to, co potřebuje.
Nápady, co by mohla lokální pobočka udělat pro zlepšení (15. a 16. otázka)	schůzka pro manažery, kde by se vypíchny nějaký zajímavý témata (na dobrovolné bázi, aby přišel ten, koho to zajímá) Inspirativní příběh někoho z jiné firmy (vyprávění o jeho zkušenostech a zážitcích)