

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Monika Šmardová

Genderové rozdíly v komunikačních a manažerských dovednostech

Gender Differences in Communication and Managerial Skills

Praha 2009

vedoucí práce: PhDr. Simona Horáková-Hoskovcová, Ph.D.

PODĚKOVÁNÍ

Především bych chtěla na tomto místě poděkovat mé vedoucí diplomové práce, PhDr. Simoně Horákové-Hoskovcové, Ph.D., za její pečlivé vedení, vstřícnost a vydatnou psychickou podporu po celou dobu mého psaní, což nebylo vzhledem k mému stylu práce vůbec jednoduché.

Dále bych chtěla poděkovat PhDr. Janu Gruberovi, Ph.D. za trpělivost a cenné rady.

Nejmenované firmě patří mé poděkování za poskytnutí dat získaných metodou Development centra i citlivých firemních údajů, z kterých vycházím v empirické části mé diplomové práce.

Milanovi a Aniče děkuji za pomoc při statistickém zpracování dat.

Z mých blízkých děkuji především mému manželovi, dále rodičům, kolegům z práce a všem spolužákům, kteří mi byli při psaní diplomové práce velkou oporou.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze dne 31. července 2009

.....

podpis

ABSTRAKT

V současnosti existuje celá řada výzkumů zkoumajících genderové rozdíly v mnoha aspektech. Tato práce se zabývá rozdíly mezi muži a ženami v komunikačních a manažerských dovednostech, které lze získat metodou Development centra, kde se projevují ve stylu vedení podřízených a ve fungování jedince v týmu. V teoretické části práce jsou zmíněny základní pojmy a východiska genderové problematiky, dále je pozornost věnována genderovým rozdílům v komunikaci a stylech vedení. Cílem našeho výzkumu bylo zjistit, zda jsou rozdíly mezi muži a ženami v komunikaci a stylech vedení v následujících kategoriích: dominance/direktivita, zaměření na cíl, pozitivní motivace, negativní motivace a nejistota. K tomuto účelu byly použity kvalitativní i kvantitativní metody. Výsledky neprokázaly žádný statisticky významný rozdíl mezi oběma pohlavími v těchto kategoriích, prokázal pouze statisticky významnou souvislost některých kategorií.

Klíčová slova:

gender, komunikace, styly vedení, komunikační dovednosti, manažerské dovednosti, Assessment/Development centrum

ABSTRACT

There exist a significant number of research works today analyzing gender differences from many different aspects. This paper deals with differences exhibited by men and women in the area of communication and managerial skills that are found by the Development Centre Method, where these differences are expressed by the style in which a person leads ones subordinates and by how an individual functions in a team. The theoretical part of the paper presents basic terms and principles of the gender issue. Furthermore, it looks at gender differences in communication and leadership styles. The aim of the undertaken research was to find out whether differences between men and women in communication and leadership styles exist in the following categories: dominance/directivness, goal-orientation, positive motivation, negative motivation, uncertainty. For the purpose of this analysis, both qualitative and quantitative methods were used. The results did not prove a statistically significant difference between the two sexes in all the aforementioned categories, but only some of them.

Key words:

gender, communication, leadership styles, communication skills, managerial skills, Assessment centre, Development centre

OBSAH

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1. UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY GENDER.....	10
1.1 Vymezení základních pojmů	10
1.2 Teoretická východiska	12
2. ROZDÍLY MEZI MUŽI A ŽENAMI.....	14
2.1 Zkoumání rozdílů žen a mužů v psychologii.....	14
2.2 Rozdíly žen a mužů v osobnosti	16
2.3 Genderové stereotypy	17
3. GENDER A KOMUNIKACE	18
3.1 Vymezení pojmu komunikace	18
3.2 Druhy komunikace.....	20
3.3 Genderové rozdíly v komunikaci.....	22
4. GENDER A STYLY VEDENÍ.....	31
4.1 Přehled stylů vedení.....	31
4.2 Genderové rozdíly ve stylu vedení	38
II. EMPIRICKÁ ČÁST.....	43
1. CÍL VÝZKUMU	43
2. FORMULACE HYPOTÉZ.....	44
3. AC/DC JAKO METODA SBĚRU DAT	46
3.1 Definice AC/DC	46
3.2 Průběh AC/DC.....	47
3.3 Sběr dat pomocí DC.....	48
4.3 Výhody a nevýhody AC/DC.....	51
4. ANALÝZA DAT	54
4.1 Kategorizace dat	54
5. ZKOUMANÝ SOUBOR	62
6. VÝSLEDKY A INTERPRETACE.....	64
7. APLIKACE POZNATKŮ V PRAXI.....	73
8. DISKUSE.....	74
9. ZÁVĚR	77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79

PŘÍLOHA č. 1: Kategorizace - výčet položek v jednotlivých kategoriích	85
---	----

ÚVOD

Odlišnosti mužů a žen jsou vyobrazeny v podobě symbolů, legend a řady uměleckých děl. Předmětem zájmu společnosti jsou sice téměř od nepaměti, předmětem vědeckého bádání se však staly teprve nedávno. Postoje a názory společnosti k odlišnosti mužů a žen se v historii lidstva stále proměňovaly podle toho, jak se měnila celá společnost zejména vlivem významných dobových událostí, různých politických uspořádání, náboženských hnutí i vlivem dané kultury. Pohled na mužství a ženství se během vývoje společnosti zásadně měnil směrem ke stále větší rovnosti mužů a žen.

Odlišnostmi mezi muži a ženami se zabývá mnoha oborů a každý je pojímá z odlišné perspektivy podle svého předmětu zkoumání. Mezi ně patří např. antropologie, sociologie, psychologie, ale i biologie, lékařství či právo. V dnešní době jsou genderové otázky jednou ze zásadních diskutovaných otázek na akademickém poli a i v celé společnosti. Tyto poznatky mají dalekosáhlé důsledky zejména v pracovní oblasti, ve které se poukazuje na stále stoupající počet žen na vedoucích řídicích pozicích. Těmito a dalšími klíčovými tématy souvisejícími s generovou problematikou se u nás zabývá teprve nedávno vzniklá organizace Gender studies, která se snaží pomocí svých výzkumných a dalších aktivit tuto situaci změnit. Disponuje řadou cenných zahraničních i přeložených zdrojů na toto téma a významně ovlivňuje postoj dnešní společnosti k generovým otázkám. Genderová problematika je u nás dnes vyučována na mnoha univerzitních pracovištích, včetně Univerzity Karlovy, kde roku 1998 na Filozofické fakultě oficiálně vzniklo Centrum studií rodu: gender studies, které začalo brzy po svém založení spolupracovat s dalšími aktivními organizacemi zabývajícími se genderovou problematikou.

Tento fakt je také důsledkem intenzivního zkoumání efektivity různých stylů vedení zejména v poslední době, ať už se jedná o ženy nebo muže. Především se poukazuje na to, že pohlaví samo o sobě není určujícím pro efektivitu konkrétního stylu vedení, ale jde spíše samotný styl a použité prostředky. Dochází tak k tomu, že v dnešní společnosti přestává být důležité, zda podřízené vede muž či žena, protože oba mohou být ve svém vedení stejně efektivní. Snahou této práce je i podpora této myšlenky, která se pro praxi zdá být v této

problematicke stěžejní. Součástí přijetí tohoto faktu s sebou však přináší i nutnost řešení problémů spojených se sloučením práce a rodiny u žen na řídicích pozicích. V současnost většina těchto žen volí buď bezdětné manželství, nebo život bez životního partnera. Skloubit obojí je za současné situace stále obtížné, i když je nutné zmínit, že situace se pro ženy v tomto ohledu stále zlepšuje.

K tématu genderových rozdílů jsem dospěla na základě dlouhodobého zájmu o oblast manželského poradenství, ve které se rozdíly mezi muži a ženami výrazně promítají a jejich pochopení je pro práci manželského poradce klíčové. K propojení tohoto tématu s psychologii práce a organizace mě vedlo mé působení v oblasti psychologie práce a organizace jako hodnotitele Assessment a Development centra, které mi umožnilo hlubší vhled do problematiky na základě vlastní praxe. Na poli psychologickém téma genderových rozdílů spadá částečně do sociální psychologie, částečně do psychologie práce a organizace. Z obou těchto oblastí čerpá i tato diplomová práce.

Práce je rozdělena na část empirickou a teoretickou. Cílem teoretické části je přiblížit genderovou problematiku a podrobněji popsat rozdíly v komunikaci a stylech vedení a dalších aspektech. Cílem empirické části je získané poznatky z teoretické části formulovat ve formě hypotéz a následně statisticky prověřit. Zajímá nás, jestli existují nějaké rozdíly v komunikaci a stylech vedení u mužů a žen, jak konkrétně se u obou pohlaví styly vedení projevují a v jakých aspektech se liší.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY GENDER

Feminismus, genderová analýza a v současné době i rozvoj studií muže jsou patrné ve vyspělých západních společnostech již od 60. let 20. století. Během poslední třetiny tohoto století ženská hnutí a feministické směry kromě boje za ženská práva a politickou rovnost soustřeďují svou pozornost i na otázku vztahů mezi pohlavími. Klíčovým tématem se stává: vymezení pojmu pohlaví, strukturování základních rysů mužské a ženské identity, užití pojmu „gender“ jako projevu kulturní a sociální podmíněnosti rolí, chování a norem vztahujících se k oběma pohlavím.

Izolace od informací ze zahraničí před rokem 1989 vyplývající z jejich neslučitelnosti s myšlením a hodnotami té doby vedla k tomu, že naše společnost obracela svou pozornost k feministickým proudům obtížně a velmi pomalu. V 90. letech byl výsledkem konfrontací s feministickým myšlením spíše nezájem a těmto otázkám se u nás věnoval pouze slabý proud české feministicky orientované části populace. To je zřejmě také jedním z důsledků faktu, že je počet přeložených i českých publikací zabývajících se problematikou genderových otázek značně omezený a nesrovnatelný s množstvím zahraničních zdrojů.

Dopady feministických proudů na myšlení, ženská hnutí, organizace a veřejnou sféru nicméně patří mezi zásadní a převratné společenské proměny současné společnosti. Jsou patrné nejen na akademickém poli, ale výrazně se projevují i v oblastech spjatých se sociálním chováním a jednáním, jakými jsou rodina, škola, pracoviště média nebo politika.

1.1 Vymezení základních pojmů

K tomu, abychom se mohli zabývat genderovými rozdíly ve vybraných psychologických aspektech, se potřebujeme dobře orientovat v základních pojmech souvisejících s genderovou problematikou. Mezi tyto pojmy patří především **pohlaví**, **gender** a **pohlavně-genderový systém** jako výchozí body genderové teorie.

Pojem **pohlaví** v genderové teorii představuje lidské pohlaví jako biologickou danost ve smyslu bytí mužem či ženou. Pohlaví je základem pro konstrukci společenské kategorie zvané **gender** ve smyslu maskulinity či feministy. Předpoklady vztahující se k genderu obecně, lidé přijímají za platné a zakládají na nich svůj rozdílný, někdy dokonce protikladný přístup k osobám mužského a ženského pohlaví (Renzetti, 2003).

Termín „gender“ se do češtiny obvykle překládá jako **sociální pohlaví**, případně **sociální rod**. Český ekvivalent zdůrazňuje skutečnost, že pohlaví má mimo jin i svou sociální komponentu (Valdrová, 2006). Bačová (2008) rod definuje jako „označení toho, že každá lidská bytost je konkrétní společností v dané době sociálně a psychologicky utvářena jako „žena“ nebo „muž“ prostřednictvím převládajících společenských přesvědčení o psychologických charakteristikách a chování, které jsou v dané době přiměřené pro ženu a muže“ (Bačová, 2008, s. 176).

Podle Renzetti (2003) lze říci, že každá společnost svým členům předepisuje určité vlastnosti, způsoby chování a vzorce vzájemné interakce v závislosti na jeho pohlaví. Tyto předpisy jsou zakotveny ve společenských institucích, jakými jsou hospodářství, politický systém, vzdělávací systém nebo náboženství. Zmíněné institucionalizované vzorce genderové diferenciacie se souhrnně označují jako **pohlavně-genderový systém** společnosti. Ty se samozřejmě liší napříč kulturami i historickými obdobími.

Většina žen a mužů žije v dnešní společnosti s tzv. patriarchálně-genderovým systémem, který představuje **patriarchát**. V něm muži zauímají nadřazené postavení vůči ženám. Kromě toho jsou v něm vlastnosti a činnosti vnímané jako mužské ceněny výše, než ty, které jsou společností vnímány za ženské (Renzetti, 2003).

Bačová (2008) dále definuje další důležité pojmy: **feminitu**, **maskulinitu** a **genderové role**. Feminitu a maskulinitu vymezuje jako konstrukty chápané při zkoumání rodu jako osobnostní proměnné, jako základní kvality lidské bytosti. Jedná se o vytvořená označení či konstrukty, která mohou sdružovat různé projevy citění, myšlení a konání a seskupit je do symptomů ženskosti a mužskosti. Dalším důležitým pojmem je **genderová**

identita. Valdřová (2006) definuje genderovou identitu jako subjektivní vědomí si sebe jako ženy nebo muže - subjektivní pocit femininity nebo maskulinity.

1.2 Teoretická východiska

Sociologie se jako věda zabývá vědeckým zkoumáním lidských spoleĉenství, kultur a spoleĉenského chování. Po významnou část nedávných dějin sociologie (zejména období 40. – 60. let) představoval **strukturální funkcionalismus** hlavní model myšlení a výrazně se podílel i na utváření problematiky genderu. Ten pojímá spoleĉnost jako stabilní, uspořádaný systém, jehož většina členů sdílí stejný soubor hodnot, přesvědčení a očekávání. Skládá se ze vzájemně provázaných částí, které svým působením udržují spoleĉnost ve stavu rovnováhy. Příliš prudká změna některé z částí této struktury by měla na celku negativní, rozvratný dopad (Renzetti, 2003).

Při analýze genderu vychází tento přístup ze skutečnosti, že se muži a ženy tělesně liší. Předpokládá, že muži jsou oproti ženám větší a silnější a že ženy rodí děti a kojí. Podle tohoto přístupu biologické odlišnosti vedly ke vzniku odlišných genderových rolí souvisejících se způsobem chování, který je očekávaný od členů spoleĉnosti v souvislosti s jejich pohlavní příslušností (Renzetti, 2003).

Přechodem k nástupu nového sociologického paradigmatu byla **paradigmatická revoluce**. Pod tíhou spoleĉenských událostí začali sociologové zpochybňovat popis spoleĉnosti jako uspořádaného systému, do popředí spoleĉnosti se dostaly mocenské vztahy. Výsledkem této situace byla řada nově vzniklých paradigmat, z nichž nejvýznamnější pro gender byl vznik **feministického paradigmatu**. Ten uznává, že při procesu osvojování genderu hraje důležitou roli jak biologická predispozice, tak i učení, dále poukazuje na provázanost biologických a kulturních faktorů (Renzetti, 2003).

Vychází z předpokladu, že gender je v podstatě spíše spoleĉensky utvářený než vrozený. Na gender je pohlíženo částečně jako na soubor spoleĉenských očekávání, která se přenášejí sociálním učením a která se stávají součástí naší osobnosti. Podle feminismu to, co

se naučíme, je samo o sobě již sociálním produktem utvářeným v kontextu struktury společnosti. Kromě toho nastoluje feminismus tak otázku sexismu jako hodnocení jednoho pohlaví (mužského) jako cennějšího než druhého. Předmětem zkoumání jsou odlišné důsledky konkrétních společenských uspořádání na životy mužů a žen a jejich role představující hybatelé společenských změn. Jedním ze zásadních témat feministické sociologie je otázka, jak se konkrétní společenské konstrukce tenderu promítají do života mužů a žen (Renzetti, 2003).

Feminističtí sociologové se pokouší hledat účinné prostředky vedoucí k vymýcení genderové nerovnosti a tím i změně destruktivních aspektů společenských genderových konstrukcí. Následoval zrod tzv. skupinového vědomí, který podpořil kolektivní akci s cílem usilovat o sociální změnu směrem k sociální rovnosti obou pohlaví. Toto kolektivní úsilí je označováno jako **feministické či ženské hnutí**. První vlna feminismu se projevila v období 1830 – 1920 a na počátku 60. let následovala druhá vlna.

2. ROZDÍLY MEZI MUŽI A ŽENAMI

Rozdíly mezi muži a ženami vyobrazil ve svých archetypech analytický psycholog a žák Freuda C. G. Jung. Podle Junga (1998) je v každém pohlaví do určitého stupně opačné pohlaví, protože biologicky rozhoduje o volbu mužského pohlaví pouze větší počet mužských genů. Zdá se, že menší počet ženských genů tvoří charakter, který však zůstává v důsledku své podřízenosti většinou nevědomý.

Archetypy *animus a anima* představují dvě modalities téhož archetypu, z nichž jedna je přítomná v ženách a druhá v mužích. To, co znamená animus pro ženy odpovídá tomu, co znamená anima mužům. Animus pomáhá ženám chápat a oceňovat mužnost mužů a naopak (Drapela, 1997). „Anima je přirozený archetyp, který uspokojivým způsobem zahrnuje všechny výpovědi nevědomí, primitivního ducha, dějin lásky i náboženství.“ (Jung, 1998, s. 127). Ženské vědomí stojí v protikladu k mužsky personifikovanému nevědomí, které už nemůžeme označit za animu, ale za anima. Tento archetyp žil původně zcela v oblasti magie plodnosti a zůstával dlouho čistě biologickým fenoménem (Jung, 1998).

Kromě archetypů anima a animy je prvek mužství a ženství patrný i v principech jin a jang vycházejících z taoismu, kde jin představuje prvek ženský a jang prvek mužský (Chvála, Trapková, 2008).

2.1 Zkoumání rozdílů žen a mužů v psychologii

S genderovými rozdíly úzce souvisí zásadní změny v postavení mužů a žen ve společnosti během jejího vývoje. Diskuse o odlišnostech mezi muži a ženami byly bouřlivější zejména v obdobích, kdy se měnily stávající role a pozice mužů a žen ve společnosti. Z tohoto pohledu lze rozlišit tři klíčová období. První období představuje rozmezí let 1540 – 1640, druhé spadá do 2. poloviny 19. století a konečně třetím obdobím je současnost. V posledních dvou obdobích vznikla výrazná ženská hnutí (Oakleyová, 2000).

Tradiční přístupy zkoumající rozdíly žen a mužů v psychologii představují následující přístupy: biologicko-fyziologický přístup a sociální a kulturní přístup. Badatelé **biologicko-**

fyzilogického přístupu zastávají stanovisko, že působení genetické výbavy, hormonů, morfologie a fyziologie pohlavních orgánů diferencují lidi na ženy a muže. Předmětem zájmu tohoto přístupu jsou jednak genetické rozdíly projevující se působením odlišných hormonů, dále viditelné formy těla (morfologie) a tělesné rozdíly ve fyziologii a chování žen a mužů, zkoumání stavby a struktury mozku, ale i studium strategií pohlavního rozmnožování (Bačová, 2008).

Sociální a kulturní přístupy naopak zdůrazňují sociální a kulturní vlivy na chování mužů a žen, které zkoumají zejména procesy socializace. Předmětem zájmu zkoumání tohoto přístupu je učení se rodovým rolí, pozicím a rodové identitě, dále proces identifikace, vývoj kognitivních schémat nebo rodových stereotypů (Bačová, 2008).

Jelikož ani jeden z těchto přístupů nepojímá genderové rozdíly celistvě, na jejich základě vznikl třetí **interakcionistický přístup** zkoumání rozdílů mužů a žen, který předpokládá, že chování osoby je výsledkem interakce mezi osobními dispozicemi a proměnnými situacemi a prostředím. Snaží se překonat nedostatky obou předchozích přístupů a využívá při zkoumání genderových rozdílů jak biologické, tak sociální a kulturní aspekty.

Výsledky hlavního proudu psychologického zkoumání žen a mužů lze vyjádřit následujícím přehledem **šesti období zkoumání rozdílů mezi muži a ženami** v historii psychologie západních zemí:

- **1894 – 1936:** pohlavní rozdíly v **inteligenci**
- **1936 – 1954:** **maskulinita – feminista** jako globální osobnostní vlastnosti
- **1954 – 1966:** **vývoj jedince v roli** podle pohlaví
- **1966 – 1974:** nové **teorie pohlavního typizování**
- **1974 – 1982:** **androgynie** jako ideální role podle pohlaví
- **1982 – současnost:** **pohlaví** jako sociální kategorie

(Ashmore, 1990 cit. podle Bačové, 2008, s. 164)

2.2 Rozdíly žen a mužů v osobnosti

Podle Langmeiera a Krejčířové (1998) se dívky a chlapci liší v míře agresivity, což prokazují i výzkumy napříč různými kulturami. To lze ale částečně vysvětlit i tím, že hierarchie dominance bývá ve skupinách chlapců výraznější než ve skupinách dívek. Rozdíly mezi chlapci a dívkami se v sociálním chování projevují i ve hře. Hra chlapců bývá rušnější, hra dívek naopak klidnější a obsahuje vzájemnou péči. Tradiční názor, že dívky mají hlubší a významnější vztahy k druhým však výzkumy nepotvrdily. Výraznější rozdíly obou pohlaví se objevily pouze v oblasti častějšího zájmu o malé děti u dívek, které se snažily kojence konejšit již ve věku 2 – 4 let na rozdíl od chlapců, kteří byli ve stejném věku k mladším dětem spíše agresivní.

V porovnání s chlapci jsou dívky také celkově výřečnější a sdílnější. Největší rozdíly jsou u chlapců a dívek v tomto ohledu zaznamenány v prvních letech školní docházky. Tyto rozdíly se věkem snižují a již v adolescenci dosahují dívky i chlapci už jen nepatrného rozdílu ve výkonu. Pokud jde o matematické dovednosti, lepších výsledků dosahují na základních školách průměrně dívky, což se změní nástupem na střední školu, kdy dosahují lepších výsledků chlapci (Janošová, 2008).

Zahraniční výzkumy dospěli k závěrům, že muži jsou asertivnější a méně úzkostní ve srovnání se ženami a ženy prokázaly menší míru extroverze oproti mužům. Hřebíčková (2004) na základě osobnostního inventáře NEO-PIR zkoumala rozdíly mezi muži a ženami v 5 obecných dimenzích osobnosti: neuroticismus, traverze, otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost a svědomitost, které jsou dále tvořeny vybranými subškálami. Podle jejích výsledků dosahují ženy statisticky vyššího skóru ve všech škálách neuroticismu kromě impulzivnosti. Na škálách extroverze skórují oproti ženám výše muži. Vůbec největší rozdíly ze všech škál se prokázaly na subškále extravertze – vyhledávání vzrušení, kde muži skórovali výše než ženy. Dále se u žen prokázala vyšší míra vřelosti a družnosti v rámci dimenze extravertze a vyšší míra subškál v dimenzi přívětivosti a vybraných subškálách svědomitosti (Hřebíčková, 2004).

2.3 Genderové stereotypy

Mnoho lidí se při jednání s druhými opírá o genderové stereotypy. **Stereotyp** je označení pro zjednodušující souhrnný popis určité společenské skupiny. Může být jak pozitivního, tak negativního charakteru a byla s nimi vždy spojována každá společenská skupina, tedy i muži a ženy. **Genderové stereotypy** představují v podstatě zjednodušující popisy toho, jak má vypadat maskulinní muž a femininní žena. Podle Bačové (2008) jsou genderové stereotypy pevný soubor přesvědčení o psychologických charakteristikách a chování, které jsou přiměřené pro ženu a muže. Definují, co znamená být „skutečnou ženou“ a „skutečným mužem“ a stanovují, že ti, kdo se od tohoto obrazu odchyľují, jsou vnímáni jako divní či nepřirození.

Genderové stereotypy jsou univerzálně platné, protože se předpokládá, že charakteristiky tvořící genderový stereotyp sdílejí všichni příslušníci daného pohlaví. Pokud jste žena, většina lidí bude předpokládat, že jste povahově spíše pasivní, závislá a více citově založená. Dále u vás budou ostatní předpokládat pečovatelský přístup, smysl pro romantiku, starost o vlastní zevnějšek a nepřiliš velkou zdatnost v technice. Pokud jste muž, bude u vás naopak většina lidí předpokládat nezávislost, tendenci prosazovat se a schopnost ovládat své city. Také si budou myslet, že jste ambiciózní, soupeřivý, zaujatý studiem prací nebo sportem. Ve skutečnosti se však těmto stereotypům řada mužů a žen vymyká, což je společností přijímáno různě (Renzetti, 2003).

Muži bývají obvykle považováni za: agresivní, sebeprosazující se, dominantní, soutěživí, ctižádostiví, průbojní, racionální. Ženy bývají: vstřícné, submisivní, tolerantnější, pečující, emotivní (Plaňava, 1998).

3. GENDER A KOMUNIKACE

Komunikace patří v poslední době k teoreticky i aplikačně nejfrekventovanějším oblastem zkoumání sociální psychologie a dalším blízkým oborům (Janoušek, 2008). Toho je jasným důkazem i fakt, že o ní pojednává celá řada odborných i populárně naučných knih. V posledních několika desetiletích se stává lidská komunikace relativně samostatnou disciplínou, která čerpá z obecné a sociální psychologie, sociologie, gnozeologie (filozofická disciplína zabývající se lidským poznáváním), lingvistiky (studium jazyků, jejich struktury a vztahu k nejazykovým formám komunikace), sémiotiky (teorie jazyka, symbolů a jejich významů), sémantiky (vztah symbolů k objektům, které označují) a dalších oborů (Plaňava, 2005). Patří k nim i pragmatika, jejímž úkolem je analýza vztahu mezi produktem a příjemcem v konkrétním kontextu, porozumění záměru a jevům jako např. ovlivňování nebo přesvědčování (Vybíral, 2009).

Jedním z dílčích oborů zabývajících se lidskou komunikací je také poměrně nedávno vzniklý obor psychologie lidské komunikace. Jejím předmětem zkoumání je způsob, jakým lidé vyjadřovali své záměry, dále funkce komunikace a motivace k ní dorozumění a nedorozumění v procesu komunikování a jejich účinky na psychiku, projevy a vztahy účastníků (Vybíral, 2009). Všechny tyto obory mají společné to, že zkoumají mezilidskou komunikaci prostřednictvím jazyka, tedy prostřednictvím komunikace samotné (Plaňava, 2005).

Nejdříve uvedeme různé definice pojmu komunikace, dále stručně popíšeme základní druhy komunikace. Následně se budeme zabývat odlišnostmi v komunikaci žen a mužů a podrobněji popíšeme jejich základní charakteristiky.

3.1 Vymezení pojmu komunikace

V odborné literatuře existuje mnoho definic komunikace, které se liší především v zaměření na různé aspekty komunikace. Současné příručky a slovníky definují komunikaci

např. jako proudění informací z jednoho bodu k druhému bodu (ze zdroje k příjemci). Pojem komunikace však původně vychází z latinského slova *communicatio* (vespolné účastnění) a *communicare* (činit něco společným, společně něco sdílet). Původní význam slova komunikace byl tedy širší (Vybíral, 2009).

Někteří autoři rozumějí pod pojmem komunikace i podílení se na celku komunikace a na povaze či dopadu zprávy třeba jen tím, že jsme přítomni. Pro některé psychology je komunikační výměna jak sdělování, tak i sdílení (Vybíral, 2009, s. 25).

DeVito (2001) uvádí, že komunikace je „proces nebo akt sdělování“, „skutečně vysílané nebo přijímané sdělení“ nebo „studium procesů, ke kterým dochází při vysílání a přijímání sdělení“. Mluví o komunikaci zejména v souvislosti s pojmem komunikačních dovedností, jejichž rozvinutí vnímá v životě člověka jako klíčové pro úspěch v mnoha oblastech života. Dále hovoří o komunikaci v souvislosti s dovednostmi v oblasti interpersonální komunikace, dotazování, komunikace v rámci malých skupin a projev na veřejnosti (DeVito, 2001, s. 395).

Podle Janouška (2008) se jedná o specifickou formu spojení mezi lidmi prostřednictvím předávání a přijímání významů. Sociální komunikace je „proces sdělování významů mezi lidmi“ (Janoušek, 2008, s. 229). Z hlediska svých předpokladů a možných výsledků je tedy komunikace v podstatě sdílením určitých významů.

Podle Plaňavy (2005) v podstatě každé mezilidské komunikování zahrnuje přenos sdělení a též výměny sdělení mezi účastníky, ať už verbálně či neverbálně. Každá mezilidská komunikace se pak děje v určitém prostředí za zcela specifických okolností, což z každého mezilidského komunikování činí „jedinečnou, neopakovatelnou událost“ (Plaňava, 2005, s. 15). V dalším pojetí komunikace je klíčová symbolická interakce jako proces výměny a interpretace sdělení za použití symbolů s cílem někoho ovlivnit. Jiní autoři ve vymezení komunikace zdůrazňují především její sociální funkci, v rámci které se někteří autoři zaměřují na mocensko-ovlivňovací aspekty komunikace, jiní naopak zdůrazňují sjednocující aspekt komunikace (Plaňava, 2005).

V definicích některých autorů (Watzlawick, Beavinová, Jackson, 1969; Maturana, Varela, 1998) komunikace téměř splývá s pojmem chování, jiní autoři zase v komunikaci spatřují proces mezi dvěma lidmi. Někteří z nich (Krauss, Chiu, 1998) navíc zdůrazňují fakt, že každá komunikace je v tomto smyslu ovlivňováním toho, s kým komunikujeme a i my jsme zároveň v každé komunikaci ovlivňováni tím, kdo s námi právě komunikuje (Vybíral, 2009).

V dřívějších (lineárních) modelech a teoriích se na komunikaci pohlíželo jako na jednosměrně přímou cestou od mluvčího k posluchači, kde mluvčí mluvil a posluchač naslouchal. Toto pojetí však brzy nahradilo novější (interakční) pojetí, podle kterého se mluvčí a posluchač v obou rolích střídají. Když tedy jeden mluví, druhý naslouchá, pak se role vystřídají a mluví druhý a první naslouchá. I tento model byl však překonán. V současnosti je komunikace považována za transakční proces, v němž každá osoba funguje současně jako mluvčí i jako posluchač (DeVito, 2001).

My vnímáme komunikaci vzhledem k cílům této práce spíše jako soubor konkrétních komunikačních dovedností, ať už se jedná o uplatňování těchto dovedností v interpersonálních vztazích, v komunikaci v malé sociální skupině nebo v pracovním prostředí či v komunikaci nadřizovaného s podřízeným.

3.2 Druhy komunikace

Z definic komunikace vychází i její dělení na různé druhy. Podle charakteru použitých prostředků a způsobů zprostředkování se komunikace tradičně dělí na **verbální**, při které se užívají verbální prostředky, (slovní výrazy mluvené, psané nebo jazyky vědecké a umělecké) a **neverbální**, při které se užívají prostředky neverbální (pohledy, gesta, doteky, pohyby, výrazy tváře, neverbální aspekty řeči aj.) s tím, že základním způsobem předávání a přijímání významů mezi lidmi je komunikace verbální. Obě formy komunikace pak lze ještě dále dělit na komunikaci **záměrnou a nezáměrnou**, což souvisí do určité míry také s obsahem komunikace (Janoušek, 2008).

Janoušek (2008) dále komunikaci vymezuje v souvislosti s jinými formami spojení lidí mezi sebou. Jedná se o společnou činnost (kooperace), vzájemné působení (interakce) a společenské vztahy, v nichž se komunikace realizuje. V rámci pojetí komunikace vzhledem ke společenským vztahům, pak dělí komunikaci na **interpersonální** (vztahy mezosobní), **intrapersonální** (vztahy k sobě samému), **skupinovou** (vztahy skupinové) a **masovou** (vztahy celospolečenské), podle toho, který z typů vztahů v komunikaci právě převažuje. Podobně člení druhy komunikace většina autorů (DeVito, 2001 a další).

Gjuričová a Kubička (2003) v souvislosti s rodinnou terapií rozlišují **komunikaci o věcech** (věcný obsah komunikace) a **komunikaci o vztazích** (vztahový rámec komunikace), dále rozlišují komunikaci implicitní (nevyjádřené předpoklady týkající se komunikaci) a explicitní (přímo vyjádřené sdělení). Vědomí vztahového významu každé komunikace považují za jeden ze základů rodinné terapie, kde jsou často implicitní předpoklady komunikace důležitější než explicitní sdělení. Dále vymezují pojem **metakomunikace** (komunikace o komunikaci) jako součást každé lidské komunikace (Gjuričová, Kubička, 2003).

Vybíral (2009) rozlišuje následující druhy komunikace podle toho, v jakém prostředí a s jakými lidmi komunikace probíhá:

- a) intimní párová komunikace v soukromí
- b) komunikace partnerů na veřejnosti
- c) jednostranně řízená komunikace s rozdělenými rolami (např. interview, rozhovor nadřazené s podřazeným)
- d) neformální, neřízená komunikace v malé primární skupině (např. v rodině)
- e) formální, řízená komunikace v malé skupině (např. porada na pracovišti)
- f) komunikace samotného člověka na veřejném prostranství (např. vystoupení na předvolebním mítinku)
- g) komunikace člověka v davu (např. fanoušci při sledování sportu)
- h) komunikace při obchodování či uzavírání smluv
- i) komunikace prostřednictvím masmédií (např. živě vysílené telefonáty do rozhlasu)

j) interkulturální komunikace (např. s cizincem).

Z uvedených dělení komunikace na různé druhy vyplývá, že ke komunikaci dochází v řadě specifických situací, a že k ní dochází v podstatě kdekoliv, kde se lidé potřebují na něčem domluvit nebo si něco za nějakým účelem sdělit.

3.3 Genderové rozdíly v komunikaci

Od 60. a 70. let minulého století, kdy se staly rozdíly mezi muži a ženami předmětem zájmu odborných i popularizujících statí, knih, řady pozorování a výzkumů, se v rámci těchto bádání zkoumaly i rozdíly v komunikaci mužů a žen. Obě pohlaví preferují jiná slova a úsloví, stejným slovům i větám dávají odlišný význam. V podstatě jinak konverzují a kromě obsahu sdělení se liší i jejich neverbální projev při komunikaci – liší se v gestikulování, mimice, intonaci (Plaňava, 2005).

Rozdíly v komunikaci u mužů a žen se projevují již od raného dětství. Už novorozeňata ženského rodu se usmívají častěji než čerstvě narození chlapci. I později však platí, že se mladé dívky i zralé ženy usmívají na lidi častěji než mladí a zralí muži. Řada knih o ontogenetickém vývoji psychicky konstatuje, že dívky si osvojují mateřský jazyk dříve, rychleji a lépe než chlapci. To se projevuje, i pokud jde o učení se cizímu jazyku. Ženy se totiž učí většinou cizímu jazyku rychleji než muži (Plaňava, 2005). Potvrdily se i určité **odlišnosti ve vývoji řeči** u chlapců a dívek. Podle všeho děvčátka začínají mluvit ve srovnání s chlapci dříve a mají v pozdějším věku kolem 11 – 13 let také lepší výkony v testech verbálních schopností (Langmeier, Krejčířová, 1998).

Podle lingvistky Tannenova (1995) patří ženy a muži k odlišným jazykovým společenstvím, mají odlišný styl komunikace i odlišné cíle. Ženy hovoří jazykem důvěrnosti a vztahů (a tento jazyk i slyší), zatímco muži hovoří jazykem postavení a nezávislosti (a slyší tento jazyk). „Jestliže ženy mluví a slyší v jazyce vazeb a intimacy, kdežto muži mluví a slyší v jazyce postavení a nezávislosti, potom se komunikace mezi muži a ženami může podobat

mezikulturní komunikaci, protože v ní dochází ke střetnutí hovorných stylů.“ Tato skutečnost je zdrojem mnoha nedorozumění mužů a žen (Tannenová, 1995, s. 37).

Podle Graye (1994) je komunikace pro ženy věcí prvotní důležitosti. Je pro ně důležitější projevovat osobní pocity, rozmlouvat a udržovat vztahy s druhými je pro ně zdrojem nesmírného uspokojení. Jsou orientovány na vztah a víc jim záleží na tom, aby vyjádřily svou laskavost, lásku a péči.

V komunikaci mužů a žen také dochází k tomu, že když žena projeví bez jakéhokoli záměru určité znepokojení nebo se snaží nahlas ventilovat své všední problémy, muž se mylně domnívá, že po něm žádá nějakou radu. To se projevuje tak, že když se chce žena s manželem podělit o své denní pocity, její manžel ji přerušuje souvislým proudem návrhů, jak řešit její problémy v domnění, že jí tím pomáhá. Pokud by ovšem nabídla radu žena muži, muž se může cítit dotčen, protože to chápe jako projev nedůvěry v jeho schopnost vyřešit to sám (Gray, 1994).

Tannenová (1995) dále uvádí, že komunikace mužů a žen vypadá často tak, že muži přednášejí a ženy jim naslouchají. Žena je tak jako posluchačka stavěna do podřízené role, muž v pozici přednášejícího do nadřazené role. Ženy k tomuto chování vede snaha navázat spojení a vybudovat bližší vztah, k čemuž využívají naslouchání. Používají ve větší míře signály a dávají tak druhým najevo, že mu věnují svou pozornost. Dále uvádí, že muži naopak dávají méně najevo, že druhým naslouchají, a častěji přerušují mluvčího. Podle DeVita (2001) však neexistují žádné důkazy, že rozdíly ve způsobu naslouchání reprezentují na straně mužů nějaké negativní motivy za účelem nadřazenosti, ani na straně žen za účelem podřazenosti. Zdá se, že tyto rozdíly jsou spíše výsledkem odlišného zařazení obou pohlaví do společnosti.

Pokud jde o **naslouchání**, i další autoři upozorňují na odlišnosti v naslouchání mužů a žen. Žena má sklon používat více pozitivních signálů, jakými jsou citoslovce, příkyvování a úsměvy, muži ve srovnání se ženami častěji naslouchají tiše a neprojevují příliš mnoho signálů zpětné vazby (DeVito, 2001). Většina autorů se shoduje v tom, že muži obecně naslouchají ženám méně než ženy mužům, což potvrzují i naše zkušenosti ze sběru dat.

Na způsobu komunikace mužů a žen se podílí také **kontext situace**, ve které komunikují. Podle Bedrnové (1990) muž v přítomnosti mužů začnou být drsnější, jejich mluva postupně zahrnuje stále více hrubých výrazů, jejich jednání postrádá ohleduplnost a větší míru citlivosti. To platí i o ženách, které jsou v ženském kolektivu hádavější, méně kontrolují své jednání, snadno se osočují na druhé a jsou více soupeřivé. Podle DeVita (2001) však výzkumy prokázaly, že muži komunikují s ženami stejným způsobem jako s ostatními muži. Muži tedy v komunikaci s ženami neprojevují ženám neúctu, ani je nepodceňují, komunikují jen tak, jak jsou běžně zvyklí. Z výzkumů také vyplývá, že i ženy komunikují stejným způsobem s muži i s ostatními ženami.

Podle výzkumů při **rozhovorech v genderově smíšené společnosti** většinu hovoru obstarávají muži, což se projevuje i v jejich dominantní neverbalitě. Muži si také nárokují více prostoru než ženy a více narušují osobní prostor žen než naopak. To se projevuje tak, že se muži k ženám stoupají blíže, víc se jich dotýkají a víc na ně zírají. Ženy mají naopak tendenci uhýbat očima před zraky mužů, ale častěji než muži se usmívají (Henley et al., 1985 cit. podle Renzzeti, 2003, s. 181). Ženy jsou v ženských společnostech méně individualistické a dynamičtější, ale často se při rozhovorech přerušují. Tato přerušování jsou však spíše nápomocná a podporující než útočná a nepřátelská. Tato zjištění vedou k běžně tradovaným stereotypům, že ženy jsou hovornější. Výzkum rozhovorů ve skupinách stejného pohlaví ukazuje, že ve výlučné ženské skupině ženy skutečně hovoří více než muži v mužské skupině.

Podle Plaňavy (2005) bývají ženy obecně v komunikaci obratnější, iniciativnější a přizpůsobivější než muži. To podle něj platí i pro manželství a soužití v rodině, kde mají ženy větší potřebu komunikovat a řeknou toho obecně více ve srovnání s verbálními projevy mužů. Plaňava (tamtéž) však poukazuje na to, že když se v rámci jiného výzkumu měřilo, kolik času si pro sebe zabrali v rámci malé skupiny muži a kolik ženy, zjistily se rozdíly buď nevýznamné, nebo nepatrné ve prospěch mužů, kteří toho namluvili oproti ženám v malé skupině více.

Podle Graye (1994) je jedním z nejtěžších úkolů pro muže pochopit a podpořit ženu, když hovoří o svých pocitech. Pro ženy je nejtěžší správně interpretovat mužova slova, když nehovoří, mlčení u mužů chápou ženy většinu negativně.

Muži a ženy komunikují odlišně, což se projevuje v tom, že „ženy přemýšlením nahlas, sdílejí proces vnitřního objevování a s pozorným posluchačem. Běžně se ženám stává, že často přijdou na to, co vlastně chtějí říci až při řeči. Muži si sdělují informace zcela jinak, než promluví nebo odpoví, napřed si všechno nechají projít mlčky hlavou nebo přemýšlejí o tom, co slyšeli nebo zažili. V tichosti tvoří nejsprávnější a nejužitečnější odpověď. Nejdříve tedy odpověď formulují v sobě, až pak ji vysloví, na rozdíl od žen, které to dělají přesně naopak (Gray, 1994, s. 56).

Některé výzkumy zjišťovaly rozdíly mezi muži a ženami na základě **obsahu jejich mluvy**. Jejich cílem bylo zjistit, o kterých tématech příslušníci obou pohlaví konverzují. Dřívější výzkumy odlišnosti témat u mužů a žen sice potvrdily, novější seriózní výzkumy tyto závěry nepotvrzují. Stejně tak výzkumy nepotvrzují ani původní předpoklad, že by mluva mužů obsahovala více informací než mluva žen, stejně jako nelze zobecnit ani hypotézy o délce řeči, o přímém a nepřímém kladení otázek, ani o větší zdvořilosti jednoho z pohlaví. Lze nicméně konstatovat, že existují témata, o kterých se s větší pravděpodobností rozhovoří ženy a témata, o kterých mluví většinou muži (Krauss a Chiu, 1998 cit. podle Vybírala, 2009, s. 112).

Pokud jde o **témata hovorů**, muži mezi sebou hovoří často o práci, sportu nebo společných činnostech, zatímco ženy dávají přednost spíše osobnějším tématům (Bischoping, 1993 cit. Renzzeti, 2003, s. 181).

Muži oproti ženám také častěji **mění téma hovorů na téma**, které znají lépe nebo jsou méně osobní (např. sportovní statistiky, ekonomické problémy nebo politické záležitosti). Muži se tak snaží získat v konverzaci projev respektu druhé strany. To je také důvodem, proč muži mění původní téma konverzace na to, které znají lépe. Pokud jde o ženy, chtějí se hlavně líbit. To je vede k tomu, že dávají najevo spíše souhlas a méně často přerušují konverzaci, aby se ujaly slova. Z výsledků výzkumů dále vyplývá, že muži v konverzaci vyzdvihují své

odborné znalosti a pomocí nich zároveň získávají převahu v konverzaci. Ženy odbornost mužů spíše bagatelizují (Tannenová, 1995).

Rozdíly v komunikaci u mužů a žen se zkoumaly také v souvislosti s **vyprávěním humorných příběhů a anekdot**. Podle některých autorů vtipné historky ženy vyprávějí méně často než muži (Lakoff, 1990 cit. podle Plaňavy, 2005, s. 29). To však podle Plaňavy (2005) nevypovídá o tom, že by snad ženy měly menší smysl pro humor než muži. Důvodem je spíše to, že se muži rádi poslouchají a rádi se v konverzaci uplatňují, což vyprávění vtipů usnadňuje.

Rozdíly v odlišné komunikaci mužů a žen se dále projevují v podobě **některých slov a úsloví**, která lze maskulinně přiřadit k mužům a femininně k ženám. Z úst žen jsou častěji slyšet adjektiva jako „krásný“, „božský“, „šilený“ či „úchvatný“. Ženy také častěji než muži uvádějí svá sdělení subjektivně v podobě „já myslím, že...“ nebo „zdá se mi, že...“. Muži (i některé razantní ženy) mají zase tendenci tvrdit něco objektivně a nejsou ochotni o tom diskutovat (Plaňava, 2005).

O odlišnostech mužského a ženského jazyka inspirujícím způsobem pojednávají i někteří rodinní terapeuti. Podle Chvály a Trapkové (2004) je svět kolem dítěte utvářen dvěma jazykovými mody – mužským a ženským. Dítě z bezpečného prostoru postupně podniká svobodné výpravy do neznáma, což představuje vývoj dítěte „zevnitř ven“. To se děje prostřednictvím jazyka dvou opačných polarit – akceptující (směrem dovnitř) a vyžadující (směrem ven). Ženy rozvíjejí převážně jazyk akceptující, muži zejména jazyk vymezující. Napětí mezi oběma jazykovými mody způsobené jejich odlišností umožňuje dítěti růst.

Mužský jazykový modus je rozhodný, nepřipouští diskusi, chce imponovat, je ironický. Vymezuje, rozhoduje, rozděluje, naléhá na změnu světa ve svém okolí, prosazuje se a soutěží o nejvýhodnější postavení. Neverbálně se projevuje v jasném rytmu, rázném přízvuku na první slabice, úsečné, energické zvuky, spíše hlubší tón hlasu, vrčení a typické „pch“, což vyjadřuje buď určení místa mluvčího v sociální hierarchii, nebo pevná tvrzení faktů. Vychází z překonávání překážek a zápasu, což činí mužský modus méně citlivý. Pokud jde o uplatňování rodiče směrem k dítěti, projevuje se jako rozhodné vedení dítěte k cíli,

otužování a zvyšování odolnosti. „Mužský jazykový modus ztělesňuje bojovník“ ve smyslu poselství v každém slově směrem k dítěti, že „tam venku nebude brán ohled na tvé potřeby, neznalosti a nevýhody jako v intimitě rodiny, kde jsi zral svým vlastním tempem a podle svých možností“ (Chvála, Trapková, 2004, s. 71).

V ženském jazykovém modu není zcela jasná hranice mezi zamlčovaným a vyslovovaným. Disponuje dorozumíváním s druhými (především s dětmi) na preverbální úrovni. Projev ženy dále nese známky prožívání, oporu čerpá z instinktů. „Žena spíše pozoruje, vyčkává, nerada vyslovuje nezralé myšlenky, jakmile však cítí, že ví, co chce, naléhá a nejde ji zastavit“, což se projevuje zvýšením tóniny a výrazným emočním doprovodem. Slova ženy jsou stěží slyšitelná, volí je váhavě, používá v řeči hodně pomlky a pauzy, převládá sametový tón řeči. Když je žena soustředěna na vnitřní obsahy zatím nevyjádřitelné slovy, je zranitelná a přecitlivělá na případnou ironii. Ženský jazykový modus souzní s biologickými rytmy a ztělesňuje jej měkká ženská náruč, kolébání a krmení (Chvála, Trapková, 2004, s. 69).

Podle Chvály a Trapkové (2004) nositeli obou jazykových modů mohou být žena i muž, pro dítě je nicméně výhodnější, když je u matky dominantní ženský a u otce mužský modus (pohlaví a jazyk jsou ve shodě). Pro dítě je optimální, pokud na něj působí během dětství oba jazykové mody, a pokud se navzájem tyto odlišné světy respektují.

Další výzkum se věnoval tomu, jak spolu páry **komunikují v dialogu**. Tyto páry přitom samy sebe označily za oproštěné od rodových stereotypů a tradičních předsudků. Výzkum dospěl k závěrům, že ženy při komunikaci vyvinou mnohem větší aktivitu a snaží se více udržet konverzaci tím, že do rozhovoru vnášejí stále nové náměty. Pokud námět napadne muže, ženy jej ochotně přijímají, což u mužů platí jen málokdy (Plaňava, 2005).

Muž ve srovnání se ženou hovoří v kratších a strukturovanějších větách. Jeho projev se vyznačuje jednoduchým začátkem, jasným sdělením a závěrem. Je snadné zjistit, co má na mysli nebo co chce. Zahltí-li ho žena několika tématy najednou, ztrácí přehled. Většina žen je naopak schopna zachytit několik témat najednou (Pease, 2000).

Plaňava (2000) na základě výzkumu komunikace u mužů a žen dospěl k tomu, že u žen převažovaly subjektivní informace, muži častěji rozhodli, o čem se bude mluvit a ženy přijaly častěji téma navrhované mužem než naopak. Z výsledků tohoto výzkumu dále vyplývá, že se u žen častěji objevovaly věty tázací a častěji vyhledávaly přímý oční kontakt.

Pro posouzení kvality dyadické komunikace byla vytvořena škála nazvaná *Communication Rapid Assessment Scale (CRAS)*, která obsahuje 10 verbálních a 10 neverbálních škál posouzení komunikačního procesu. Vypadá to tak, že zkoumaný či diagnostikovaný pár si spolu 8 – 10 minut povídá buď o tématu, které si sám vybere nebo je mu téma zadáno. Dialog sleduje opodál sedící pozorovatel nebo je rozhovor snímán na videozáznam. Každá položka se hodnotí na pětistupňové škále. Komunikaci lze posuzovat také *Škálou posouzení komunikace v dialogu (ŠPKD)* (Plaňava, 2000).

Jiné výzkumy se zabývaly tím, jak moc si muži a ženy při vzájemných dialozích **skáčou do řeči**. Podle uváděných výsledků měli být muži zodpovědní za 96% přerušení hovoru, což je některými autory vysvětlováno snahou mužů získat v rozhovoru vzhledem k jejich větší dominanci převahu tímto způsobem (Zimmerman, West, 1975 cit. podle Plaňavy, 2005, s. 30). Toto jednoduché vysvětlení i vysoké procento jsou však jinými autory zpochybňovány. Upozorňují na skutečnost, že zdánlivě stejná přerušení mohou mít ve skutečnosti velmi odlišné významy od podporujícího a vstřícného až po odporující (Plaňava, 2005).

I podle Vybírala (2009) řada opakovaných výzkumů nepotvrdila výše jmenované tvrzení, že muži mnohem častěji přerušují ženy při hovoru než naopak. Zdůrazňuje zejména fakt, že některá přerušení slouží k posunu diskuse či zpřesňování významu. Nelze tedy každé přerušení hovoru považovat za nežádoucí, protože v takovém případě jde spíše o prostředek spolupráce než uplatňování dominance. Naopak lze říci, že analýzy konverzace partnerských párů dnes spíše dospívají k tomu, že muži a ženy se ve své mluvě více podobají, než odlišují (Vybíral, 2009).

V jiném výzkumu, na kterém se podílel i Plaňava (2000), předložili zkoumaným osobám sérii vybraných podnětových **slov a úslolí**. Následně zkoumané osoby měly označit,

zda dané slovo či úsloví považují spíše za maskulinní nebo spíše femininní, případně je rodově neutrální. Výzkum se dále snažil zodpovědět otázky, zda se při posuzování těchto slov a úsloví projevují rozdíly mezi generacemi mladších a starších lidí. Předpoklad výzkumu, že starší generace bude vnímat rodové rozdíly u podnětových slov výrazněji než mladší, se však nepotvrdil (Plaňava, 2005).

Z výzkumu vyplývá, že zkoumané osoby považují za **maskulinní** významně častěji zpřesňující výroky s prvky pedanterie (např. „Je přesně 11 hodin, 52 minut a 23 sekund.“), dále výroky hodnotícího typu (např. „To je přece logické.“), nadávky a vulgarismy a nakonec jednoznačná a zobecňující konstatování, že něco nějak je a nelze o tom polemizovat. Jako **femininní** označovali probandi výroky a slova vyjadřující či naznačující určitý vztah ke komunikačnímu partnerovi, a to především ohled a zájem (např. „Co si o tom myslíš?“). Jako spíše femininní označovali probandi výroky jako projevení souhlasu (např. „Souhlasím s tebou.“) a výroky dávající najevo, že komunikační partner ví vše lépe (např. „Ty jistě víš, kde právě teď můžeme být.“). Za ženská dále považovali probandi slova a úsloví, která mají emoční konotaci (např. „Tohle se mi moc líbí.“), jako rodově neutrální označili probandi intimní oslovení (např. „Miláčku!“), dále pokyny a vybidnutí (např. „Dělej!“ nebo „Mohla by sis pospíšet?“) a slova vyjadřující osobní postoje a váhání (např. „Ale tak já to přece nemysím.“ nebo „Nejsem si tím tak jistý.“) (Plaňava, 2005).

Podle Plaňavy (2005) mají muži a ženy rozdílné genetické předpoklady pro určité způsoby chování, které jsou dané odlišnostmi v anatomicko-funkční struktuře příslušných mozkových partií. To platí jak obecně, tak i ve sféře komunikačního chování. Kromě genetických vlivů se však na rozdílech mezi muži a ženami v komunikaci významně podílí i vlivy kulturní. Jiní autoři uvádějí, že na odlišné vnímání mužské a ženské řeči má vliv řada faktorů, které se projevují v několika oblastech. Patří sem odlišné vnímání výšky a hloubky hlasu u mužů a žen, dále odlišná artikulace a odlišný obvyklý řečový rejstřík. Některé rozdíly mužů a žen se projevují i v závislosti na tom, zda hovoří v přátelském kontaktu žena s ženou nebo s mužem. Rozdíly vzhledem k pohlaví lze vysledovat i v případě váhání, přitakávání či častosti přerušování druhého v konverzaci.

Pokud jde o další rozdíly v komunikaci mezi muži a ženami, nápadné jsou i **rozdíly v intonaci řeči**. Ženy častěji používají tázacích vět. Plaňava (2005) dále upozorňuje na rozdílný vztah mezi tzv. vnitřním monologem a vnějším hlasovým projevem u mužů a žen. To se projevuje tím, že ženy mluví současně s tím, jak myslí a asociují v mysli různé představy a asociace. U mužů se většinou projevuje v tomto ohledu určité zpoždění. Nejdříve si sami pro sebe něco pomyslí, následně to promyslí a teprve pak sdělí verbálně (Plaňava, 2005).

Pokud jde o **výšku a hloubku hlasu**, muži mají většinou hlas hlubší, ženy výše položený, což je dáno anatomií hrtanu a délkou hlasivek. Muži mají tendenci ovládnutím hrtanových svalů využívat hlubší polohy svého hlasu, ženy ve srovnání s muži většinou používají středních poloh hlasu. Muži tím zároveň realizují častěji než ženy své představy týkající se vyvolání serióznějšího dojmu a snahy imponovat. To, že ženy artikulují lépe než muži, je zase dáno tím, že většina mužů průměrně hovoří rychleji než většina žen. Pokud jde o odlišný řečový rejstřík mužů a žen, obsahuje např. slova pro údiv, vyjádření pochvaly nebo vděčnosti, ale také např. intonaci při údivu nebo melodii řeči v intimních chvílích. Rozdíly u mužů a žen se však stírají v případě řeči obou pohlaví s malým dítětem (Krauss a Chiu, 1998 cit. podle Vybírala, 2009, s. 112).

Ze zmíněných poznatků a výzkumů o rozdílech v komunikaci mužů a žen vyplývá, že většina autorů dospěla k tomu, že se obecně komunikace mužů a žen v mnohém liší. V této kapitole jsme podrobněji popsali různé aspekty, ve kterých se odlišnosti obou pohlaví projevují. Různí autoři je vysvětlují různě, vycházejí z odlišných předpokladů.

Rozdíly v komunikaci mužů a žen jsou často vysvětlovány na základě biologických a sociálních aspektů, které se v komunikaci odrážejí. Jedná se zejména o následující faktory: biologické odlišnosti, odlišné fungování mozku, vnímané odlišné sociální postavení mužů a žen ve společnosti, zakořeněná stereotypní očekávání a vlivy dané kulturou. Také lze konstatovat, že se v současnosti projevuje obecná tendence rozdíly mezi muži a ženami v oblasti komunikace spíše nezveličovat, i když je nelze popřít.

4. GENDER A STYLY VEDENÍ

4.1 Přehled stylů vedení

Existují různé **styly personálního řízení**, které vycházejí z různých teorií organizace. Od 50. let tohoto století se stále více pozornosti věnuje chování řídicích pracovníků, jejichž pracovní pozice i role souvisí s celkovým stylem řízení, který se při vedení podřízených uplatňuje. Styl řízení tedy představuje celkový způsob jednání řídicího pracovníka (Bedrnová, Nový, 1998).

Podle jiné definice lze řízení lidských zdrojů definovat jako „strategický a logický promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle (Armstrong, 2002, s. 27). Podle Nakonečného (2005) je řízení proces interakce mezi řídicím pracovníkem (subjektem řízení) a řízeným pracovníkem či skupinou řízených pracovníků (objektem řízení). To je podle něj také důvodem uplatnění poznatků sociální psychologie v řízení pracovníků. My se v této kapitole budeme podrobněji zabývat zejména styly řízení, z kterých vycházíme v empirické části.

Vedle pojmů řízení a styl vedení se v některých zdrojích objevuje i příbuzné slovo **leadership**, které se do češtiny překládá jako tvůrčí vedení nebo vůdcovství v podobě charismatického přístupu. Psychologie se snaží v oblasti řízení objevovat určitá pravidla, která jsou dána lidskými faktory, psychikou obou zúčastněných stran (řízeného i řídicího pracovníka), a zároveň i podmínkami, ve kterých se řízení realizuje.

Řízení však kromě stránky psychologické má i stránky sociologické, právní, ekonomické a pedagogické. To znamená, že účinnost vlastního procesu řízení není ovlivněna jen osobnostními charakteristikami manažera a řízení lidí, ale i dalšími objektivními skutečnostmi. Mezi ně patří např. typ organizace, úroveň řízení, organizační struktura, produkty výroby či služeb, časové podmínky nebo úroveň v hierarchii řízení. Všechny tyto

faktory tedy mohou ovlivnit optimálnost stylu řízení v daných podmínkách organizace (Mikuláščík, 2007).

Z výsledků výzkumů chování vedoucích pracovníků z konce 60. let vyplývají dvě základní dimenze stylu chování označené jako **projevy respektu a projevy strukturovanosti**. Projevy respektu zahrnují úctu, kterou vedoucí projevovali řízeným pracovníkům, uznání jejich názorů a ohleduplnost vůči jejich pocitům. Projevy strukturovanosti představují způsob, jakým vedoucí strukturovali svou vlastní roli a role ostatních ve skupině ve vztahu k pracovnímu cíli. Zahrnují chování, pomocí něhož vedoucí aktivně ovládali své skupiny. Tato dimenze se projevuje v podobě zaměřenosti řídicí práce manažerů a v odborné literatuře se s ní většinou setkáváme ve dvou vyhraněných podobách, jako **zaměřenost na lidi** nebo **zaměřenost na úkoly** (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Podle Mikuláščíka (2007) jsou manažeři orientovaní na úkol efektivnější spíše v extrémnějších situacích a manažeři orientovaní na vztahy jsou efektivnější v běžných, nevyhraněných situacích. Kromě nich lze rozlišit i **zaměřenost na moc**, v němž řídicí pracovník zdůrazňuje své mocenské postavení, a to vymezováním pravidel a kontrolou jejich dodržování, dále odměnami a tresty (Bedrnová, Nový a kol., 1998). Na orientaci na vztahy a lidi na jedné straně a orientaci na výkon a práci na druhé straně je založena i **tzv. Manažerská mřížka (Managerial Grid)**, kterou autoři na základě faktorové analýzy dále rozvedli do 5 základních stylů vedení (Mikuláščík, 2007).

Kromě zaměřenosti hraje v činnosti řídicích pracovníků významnou roli také to, do jaké míry řídicí pracovník akceptuje angažovanost řízených pracovníků a jejich spoluúčast na řízení (Bedrnová, Nový a kol., 1998). V tomto případě mluvíme o třech **tradičních stylech řízení**, které vycházejí z teorie stylu ujednání. Patří sem následující styly vedení, které následně podrobněji popíšeme:

- **styl autokratický (autoritativní)**
- **demokratický (participativní)**
- **Laissez-faire (liberální)**

Tato typologie stylů vedení má svůj původ v pedagogické praxi. Jejím základem jsou sociálně psychologické experimenty K. Lewina a jeho spolupracovníků, kteří sledovali účinek různých forem organizované činnosti u dětí. V prvním případě vedoucí činnost dětem ukázal a pak je kontroloval (autoritativní), ve druhém případě vedoucí činnost s dětmi nejdříve projednal a pak jí zúčastnil (demokratický) a ve třetím případě děti byli ponechány své aktivitě (liberální) (Kohoutek, Štěpaník, 1999).

Při uplatnění **stylu autokratického** manažer rozhoduje sám, veškerá moc je v jeho rukou. Sám stanovuje úkoly a sám taky kontroluje jejich plnění. Motivuje podřízené spíše silou a využívá své autority. Ve vztahu k podřízeným převažuje komunikace shora dolů většinou v podobě příkazů a nahoru v podobě informace o plnění přidělených úkolů. Ve své podstatě potlačuje iniciativu a seberealizaci podřízených. Jeho výhodou spočívá ve stabilitě pracovní výkonnosti, v malé časové náročnosti a v přehlednosti systému odpovědnosti a plnění úkolů (Mikuláščík, 2007).

Pokud jde o **styl demokratický**, manažer úkoly a postupy práce rozděluje ve spolupráci s podřízenými, které neformálně koordinuje a kontroluje. Komunikace je dvousměrná, tedy vzájemná, což vede k iniciativě a motivaci podřízených. Nevýhodou tohoto stylu je jeho časová náročnost (Mikuláščík, 2007).

Liberální styl je charakteristický především velkou volností ve způsobu práce. Skupina podřízených má možnost sama řídit, rozhodovat i kontrolovat pracovní úsilí a kvalitu své práce. Na nadřízeném spočívá pouze podpora pracovníků, informování o důležitých věcech, pomoc při překonávání překážek a zprostředkování vzájemné komunikace. Jeho velkou výhodou je možnost tvořivého sebezvoje podřízených, nevýhoda spočívá v potenciální i reálné dezorganizaci v nepřítomnosti manažera (Mikuláščík, 2007).

Tyto tradiční styly řízení lze seřadit na škále podle míry direktivity následovně:

styl autoritativní - **styl demokratický** - **styl liberální**

Z popisu jednotlivých stylů je zřejmé, že nejvíce direktivní je styl autoritativní, následuje styl demokratický a nakonec styl liberální jako nejméně direktivní styl řízení.

Na základě empirických výzkumů se později ukázalo užitečnější vycházet spíše z přístupů řídicích pracovníků k rozhodování a specifikování situace, v nichž řídicí pracovník mění své jednání v závislosti na dosahované míře zralosti řízených pracovníků. To dělá řídicí pracovník následujícími činnostmi směrem k podřízeným:

- **nařizuje** (autoritativní přístup)
- **přesvědčuje** (pomocí racionálních a emocionálních apelů)
- **konzultuje** (využívá jejich podílu na řízení)
- **deleguje** (využívá jejich samostatnosti)

(Bedrnová, Nový a kol, 1998).

Ve stylech vedení je důležitý také **komunikační styl manažera**, který zároveň představuje sociální základ stylu řízení. Od manažera se obvykle očekává převaha racionálního, dospělého přístupu, spojeného zároveň s přiměřenou spontaneitou. V tomto pojetí je významnou součástí pracovní činnosti manažera sociální styk, který se uskutečňuje prostřednictvím interakce a komunikace s lidmi. Těmi řídicí pracovník působí na své podřízené a v jeho působení se zároveň nutně promítá i jeho osobnost. Na těchto předpokladech je založen **interakční přístup** zabývající se osobností řídicího pracovníka, jeho orientací na vztahy a úkoly, situačními vlivy a účinností stylu řízení (Bedrnová, Nový a kol, 1998). Tento přístup představují čtyři základní styly řízení, které jsou charakterizovány vzhledem k nízké a vysoké účinnosti. Dělí se na:

- **styl orientovaný na postupy**
- **styl orientovaný na vztahy**
- **styl orientovaný na úkoly**
- **styl orientovaný na integraci**

Pokud jde o **styl zaměřený na postupy**, řídicí pracovník se věnuje zejména záležitostem metodických systémů a preferuje stabilní prostředí. Ve **stylu orientovaném na vztahy** dává řídicí pracovník přednost především kontaktům mezi lidmi a potřebám svých podřízených. Řídicí pracovník uplatňující **styl orientovaný na úkoly** se zaměřuje pouze na výkony. V rámci **stylu orientovaném na integraci** řídicí pracovník usiluje o respektování potřeb lidí současně vzhledem k úkolům.

Všechny zmíněné styly mohou mít podobu málo i vysoce účinného stylu podle toho, jaké konkrétní prostředky řídicí pracovník ve vedení užívá. Obecně lze říci, že současný trend je charakteristický spíše rostoucím důrazem na komplexnost stylů řízení a jejich flexibilitu (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Další třídění stylů vedení představuje **úkolová expektanční teorie**. Podle ní mají manažeři usilovat o uspokojení očekávání pracovníků a pomáhat jim metodicky a v podobě návodů, podpory práce a pracovního úsilí v míře, v jaké to pracovníci potřebují. Kromě toho mají manažeři svým pracovníkům poskytovat za splněné úkoly okamžitě adekvátní odměnu. V tomto pojetí lze rozlišit tyto styly vedení: ***direktivní, podporující, participativní a výkonově orientovaný*** (Mikuláščík, 2007).

Většina autorů se shoduje na tom, že spolu s tím, jak se průběžně mění podmínky řízení, se musí zároveň měnit i zaměřenost a konkrétní způsoby jednání řídicího pracovníka, který ve svém řízení musí vycházet z dané situace. To umožňuje **situační styl vedení**. Jeho podstatou je myšlenka, že by měl manažer přizpůsobovat řízení svým podřízeným s ohledem na situaci a měl by být dostatečně flexibilní (Mikuláščík, 2007).

Mikuláščík (2007) mezi situační styly vedení kromě stylu zaměřeného na vztahy a zaměřeného na úkoly dále řadí styly vedení, které jsou považovány za **moderní styly řízení**. Jedná se o ***transformační vedení a transakční řízení***, jejichž autorem je B. M. Bass. Vychází z předpokladu, že lidé mají potřebu seberealizace, seberozvoje, potřebu dosahovat vyšších cílů a potřebu sloužit nějakému vyššímu řádu nebo ideji.

Transformační řízení lze rozlišit na 4 typy:

- *charisma*
- *inspirativní vedení*
- *individualizovaná úcta*
- *intelektuální stimulace*

(Bass cit. podle Mikuláščíka, 2007).

Charisma představuje styl vedení založený na emoční vazbě, důvěře v poslání výjimečného jedince a obdivu v sílu jeho osobnosti. Charismatictí vůdci nepochybuji často o svém poslání a své výjimečnosti. Dovedou přesvědčovat a působit na podřízené sugestivně. Významnou roli zde sehrávají i okolnosti, protože např. v krizové situaci vyvstává potřeba lidí opřít se o někoho silného, kdo dokáže vystihnout potřeby řadových lidí.

Inspirativní vedení je založeno na tom, že vůdčí osobnost vyvolává zájem a důvěru a svou komunikací podněcuje, motivuje, apeluje na vyšší cíle a na důvěru nějaké autority, kterou nelze zklamat. Cílem je pevné přesvědčení následníků nadřízeného o tom, že společně vymezené cíle jsou natolik významné, že stojí za to pro ně i něco obětovat.

Základní charakteristikou *individualizované úcty* je předpoklad, že velmi silný vliv má projevený individuálně zaměřený zájem ze strany vůdců směrem k řadovým jedincům, zejména pak vůči podřízeným s nižší sebedůvěrou. K tomu je třeba znát, co má pro řadového pracovníka nejvyšší hodnotu. Vedoucí pracovník na základě toho pak může s podřízeným komunikovat o jeho prioritách a podporovat ho. Zároveň je užitečné před celou skupinou podřízených zdůrazňovat hodnotu zájmů a priorit každého jedince jako rovnoprávného člena týmu. Toto jednání na straně vedoucího vyvolává v podřízených pocit porozumění a bezbariérové komunikace.

Pokud jde o *intelektuální stimulaci*, ta se projevuje v podobě prezentace vizí pomocí výzvy, která je prezentovaná směrem k řadovým pracovníkům. Jejich úkolem je nad ní přemýšlet a přispět k jejímu řešení. To v podřízených vyvolává pocit, že mají příležitost přemýšlet o strategických záležitostech, měnit dané věci a že jsou jejich návrhy oceňovány.

Vedle transformačního vedení stojí **řízení transakční**. Jeho podstata spočívá v tom, že odměňování podřízených je realizováno jako protislužba ve smyslu „něco za něco“. Jedná se v podstatě o podmíněné zpevnování v podobě operačního podmiňování podle Skinnera. I zde rozlišujeme dva styly řízení: **podmíněná odměna a řízení výjimkou**.

Podmíněná odměna je charakterizovaná jako podmínka, kterou musí pracovník splnit, aby byl odměněn nebo potrestán. Tento způsob vztahů má charakter tržního chování. Pozitivní i negativní sankce by měly následovat bezprostředně po provedené práci, která je hodnocena. Pokud jde o **řízení výjimkou**, jde o řízení charakteristické omezeným zasahováním a hodnocením. Manažer si všímá pouze výjimečných pozitivních i negativních projevů. Tento způsob práce je pro manažera výhodný pokud má příliš mnoho podřízených nebo je v časové tísní. Má ale svůj smysl také v případě, že podřízené představují vyzrálí a zodpovědní pracovníci, kteří chtějí mít více prostoru pro samostatnost, seberozvoj a seberealizaci. Takový typ podřízených navíc kontrolu, přikazování, podrobné rady nebo dozor špatně snáší a je pro ně ubíjející (Bass cit. podle Mikuláštika, 2007).

Se styly řízení souvisí i konkrétní praktiky řízení, které jsou vymezeny manažerskými funkcemi. Různí autoři uvádějí jiný výčet základních manažerských funkcí podle toho, jak velký význam jednotlivým funkcím přikládají. Mezi **základní manažerské funkce** většina autorů řadí:

- **plánování** (planning)
- **organizování** (organising)
- **přikazování** (directing)
- **koordinace** (coordinating)
- **kontrola** (controlling)

Někteří autoři k nim přidávají ještě např. výběr a rozmisťování pracovníků, motivování, rozhodování, komunikování, měření, inovování, dále personální zajištění nebo vyhodnocování.

Styly vedení lze měřit různými psychodiagnostickými testy. Jmenujme alespoň Kollárikovu *Škálu na měření stylu vedení* nebo Kubálkovo *Hodnocení úspěšnosti vedoucích pracovníků*.

4.2 Genderové rozdíly ve stylu vedení

Po té, co jsme podrobněji přiblížili různé styly vedení, jejich základní dělení a charakteristiky, můžeme přistoupit k problematice rozdílných stylů vedení u mužů a žen, které byly předmětem mnoha zahraničních výzkumů. Autoři těchto výzkumů však používají odlišné metodologické postupy a zkoumají tyto rozdíly často ve specifických podmínkách. Různí badatelé navíc pracují s různými tříděními stylů vedení, kterých dnes existuje celá řada. To je také důvodem, proč je velmi diskutabilní srovnání těchto výzkumů navzájem. I přesto výzkumy na toto téma dospívají k určitým závěrům, které však zdaleka nemusí být obecně platné.

Obecně studie vycházejí z předpokladu, že potenciálně lze nalézt více rozdílů mezi muži a ženami ve stylu vedení spíše v organizačním prostředí než v jiných výzkumných podmínkách. Pokud předpokládáme rozdíly ve stylu vedení mužů a žen, jedná se často o následek faktu, že většina žen vede týmy žen a většina mužů vede týmy mužů. Dále zde platí, že ženy jsou častěji manažerkami stereotypických ženských typů organizace a naopak muži ve stereotypických mužských typů organizace. Většinou je také v organizacích obecně méně žen manažerek než mužů manažerů (van Engen, Willemsen, 1998).

Van Engen a Willemsen (1998) analyzovali výzkumy na téma genderových rozdílů ve stylu vedení tak, že výzkumy z počátku 90. let (výzkumy 1987 – 1999) srovnávali s výsledky předešlých výzkumů (do 1990). Pokud jde o styly vedení, závěry jsou kontroverzní. Autoři se dále zabývali tím, že rozdíly ve vedení jsou často způsobeny zejména důsledkem prostředí, ve kterém manažeři a manažerky pracují. Většina výzkumů se shoduje na tom, že obecně mají muži a ženy velmi podobný styl vedení a celkově pouze 27% z těchto rozdílů je statisticky významných (van Enge, Willemsen, 1998).

Při studiu rozdílů mezi pohlavími, ať už v chování nebo kompetencích, narážíme v 90. letech na **dvě základní linie**, jedna se snaží případně rozdíly zmenšit a ignorovat, druhá linie se snaží tyto rozdíly nacházet a spíše zdůrazňovat. Tato debata je ve feminizmu známá pod pojmem „kontroverze podobnosti-rozdílnosti“. Pokud jde o stejnost, zakládá se na předpokladu, že rozdíly mezi pohlavími jsou důsledky historie, kdy s ženou nebylo zacházeno ještě tak hezky jako nyní. Přístup zdůrazňující rozdíly vychází z předpokladu, že se ženy od mužů odlišují v základních věcech, jakými jsou chování, pocity a myšlení. Do této debaty se promítá i feministicky orientovaná literatura, která tvrdí, že ženy jsou od mužů odlišné, dokonce mají v mnohém nad muži navrch. Tato debata se promítá i do debat o stylech vedení.

Tradiční **autoritativní styl vedení** (direktivní) a **transakční styl vedení** je obecně spojován spíše s muži, **transformační styl vedení** (podporující) je naopak více spojován s ženami, stejně jako styl **demokratický, charismatický a interpersonální**. Styl **orientovaný na úkol nebo výkon** je charakteristický pro muže, **styl vedení orientovaný na vztahy** je naopak příznačnější pro ženy. Zmíněné závěry některé výzkumy potvrzují, jiné vyvracejí. V následující části je podrobněji popíšeme.

Eagly a Johnson (1990) ve své metaanalýze článků do roku 1990 srovnávaly výsledky různých výzkumů i podle toho, v jakém prostředí se realizovaly. Dospěli k závěru, že rozdíly v pohlaví byly zanedbatelné v prostředí organizace, malé v rámci Assessment center a nejvíce rozdílů našli v laboratorních studiích. Z jejich výsledků vyplývá, že se manažeři muži a ženy neliší ve stylu orientovaném na lidi a ve stylu orientovaném na úkol (organizační studie). V jiných dvou typech studií (Assessment centre a laboratorní podmínky) byli muži více orientováni na úkol, zatímco ženy více interpersonálně orientované. Z výzkumů dále vyplývá, že si ženy osvojovaly více demokratický a participativní styl vedení než autokratický ve všech typech situací (laboratorní, AC/DC, organizační).

Van Engen a Willemsen (1998) však došli k opačným závěrům, že největší rozdíly mezi pohlavními jsou patrné v přirozených prostředích organizací, stejně jako jejich výzkum nepotvrdil fakt, že jsou ženy napříč všemi prostředími více demokratické. Případné rozdíly v organizacích mohou být způsobeny tak tím, že ženy často vedou převážně ženské týmy a

muži mužské týmy. Ve všech jmenovaných typech studií byly nicméně nalezeny následující rozdíly v pohlaví: **pro ženy je typický demokratický styl vedení a pro muže autokratický styl vedení**. Některé výsledky jsou však založeny na výpovědi samotných manažerů, což vede často ke stereotypizaci (muži se popisují více jako muži a ženy více jako ženy, než odpovídá skutečnosti). V tomto ohledu jsou cennější výzkumy založené na pozorovatelném chování manažerů a manažerek přímo na jejich pracovišti. Podle Eaglyho a Johnsona (1990) je důvodem zřejmě i fakt, že v přirozených prostředích organizace jsou muži a ženy vybírány podle stejných kritérií, zatímco v laboratorních podmínkách se projevují stereotypní tendence (studenti se budu bez zkušenosti s vedením chovat více jako muži a studentky více jako ženy).

Kabacoff (1998) dospěl na základě zkoumání rozdílů ve způsobu organizačního řízení na vzorku 1800 manažerů a manažerek z USA pomocí 360 stupňové zpětné vazby k závěrům, že ženy byly ve svých vůdčích dovednostech více zaměřené na lidi, zatímco muži se zaměřovali spíše na podnikání. K těmto výsledkům dospěl na základě srovnávání manažerek a manažerů ve 22 druzích stylů vedení a vzhledem ke třem měřítkům efektivity. Muži i ženy byli hodnoceni jako stejně efektivní. Podle jiného výzkumu prováděného na vzorku 1594 mužů a 263 žen na základě výběru lidí pro vstup do britské armády však ženy skórovaly výše jak ve stylu zaměřeném na lidi, tak i ve stylu orientovaném na výkon (Anderson, Lievens, van Dam, Born, 2006).

Podle dalšího výzkumu (Bass, Avolio, Atwater, 1996) existují významné rozdíly v závislosti na pohlaví u transformačního (na všech škálách) a transakčního stylu vedení (na 2 škálách ze 4). I když je za styl ženský považován většinu **transformační styl vedení** (Carles, 1998), podle některých výzkumů je i **transakční styl vedení** asociován jak s ženskými, tak i s mužskými charakteristikami (Hackman, Furniss, Hills, Paterson, 1992).

Některé výzkumy se zaměřují na **organizační kontext** práce manažerů a manažerek a jejich vliv na styl vedení vzhledem k pohlaví. Van Engen, van der Leeden a Willemsen (2001) v rámci terénního výzkumu v obchodních domech zkoumali, zda určité zaměření organizace na spíše ženskou (např. parfumerie) nebo spíše mužskou problematiku (např. sportovní oddělení) ovlivňuje styl vedení mužů a žen. Prodavačky ze 70 obchodů ve čtyřech

„ženských“ i „mužských“ obchodních domech popisovaly své manažery z hlediska zaměření na cíl, zaměření na lidi a transformačního stylu vedení. Jak se předpokládalo, nebyly zjištěny žádné statisticky významné rozdíly ve stylu vedení u obou pohlaví a nemělo na ně vliv ani „ženské“ nebo „mužské“ zaměření obchodu, ani jiné kontextuální proměnné (např. umístění obchodu či neočekávané chování vedoucích).

Gibsonová (1995) ve studii zkoumala mužské a ženské styly vedení napříč čtyřmi zeměmi (Norsko, Švédsko, Austrálie a USA) na základě pěti různých projevů vedení pomocí šesti stylů vedení na vzorku 209 manažerů.. Výsledky naznačují signifikantní vliv genderu a příslušné země, ale nepotvrdily se žádné interakční vlivy vzhledem ke stylu vedení.

Ve výzkumech zabývajících se rozdíly ve stylech vedení u mužů a žen se odrážejí tři základní **metodologické problémy**. První se týká zkoumaného vzorku, druhý se týká chybné interpretace výsledků, poslední problém představují zkoumané proměnné. Prvním problémem je skutečnost, že vzorkem těchto výzkumů jsou často pouze ženy nebo muži, kteří ale vedou pouze muže. Během 70. let navíc většina literatury na toto téma vycházela z předpokladu stejnosti a nikoli rozdílnosti a snažila se spíše nabourat stereotyp, že ženy postrádají důležité prvky, aby byly dobrými vůdci. V nedávné době 90. let se spíš předpokládalo, že ženy se dostanou na vrchol vedení, když naopak využijí odlišných charakteristik (van Engen, Willemsen, 1998).

Pokud jde o **použití pouze jednoho pohlaví**, jen málo výzkumů pracuje s pohlavím jako proměnnou. Dalším problémem je fakt, že celá řada výzkumů pouze na ženách se nesnaží porovnat závěry s mužskými manažery. Druhým problémem je fakt, že autoři výzkumů často docházejí k **jednoznačným závěrům na základě nejednoznačných výsledků**. Poslední úskalí těchto výzkumů představuje **záměna pohlaví s ostatními proměnnými**, které by měly být vždy jasně definovány a jejich vlivy jasně specifikovány (van Engen, Willemsen, 1998).

Kromě těchto metodologických úskalí jsou zásadním problémem také samotné styly vedení. Existuje totiž nepřehledné množství **různých klasifikací** (např. o autokratickém a demokratickém stylu někdo mluví jako o stylu direktivním a participativním) a nikdo neví, co

vše pod který pojem spadá, jaké konkrétní projevy chování ho zahrnují. To se projevuje i ve vymezení stylů vedení orientovaného na vztahy a úkoly (někteří autoři oba styly vnímají jako opačné dimenze, zatímco jiní je pojmají jako dva konce jednoho kontinua).

Obecně můžeme na základě dosavadních výzkumů zkoumajících styly vedení ve vztahu k pohlaví říci, že muži a ženy uplatňují v rámci vedení podřízených podobné styly vedení, i když se rozdíly mezi pohlavími nevytratily. V poslední době se mluví stále více o tom, že rozdíly ve stylu vedení spočívají především v kontextu, v jakém muž a ženy vedou podřízené. Organizační faktory jako skladba mužů a žen v organizaci a hierarchie jsou důležitými prostředníky stylu vedení (van Engen, Willemsen, 1998).

Od 90. let se výzkumy zaměřují spíše na moderní styly vedení, jakými jsou **transformační a charismatický styl vedení**. V poslední době se výzkumy zabývají stylem **vizionářským a inspirujícím** s tím, že charisma je často vedle inspirace a intelektu považováno jako součást transformačního stylu vedení. V dalších výzkumech by se měli badatelé zabývat následky makrokontextů (např. typ společnosti), mesokontextů (např. organizační struktura a kultura) a mikrokontext (např. vedoucí charakteristiky vedoucího a týmu). Dále zůstává otázkou, co bychom potřebovali, abychom došli k závěru, že rozdíly mezi muži a ženami ve stylu vedení skutečně existují.

II. EMPIRICKÁ ČÁST

1. CÍL VÝZKUMU

V teoretické části jsme vymezili základní pojmy a teoretická východiska genderové problematiky. Dále jsme se zabývali rozdíly mezi muži a ženami v různých aspektech, především ale v komunikaci a stylech vedení. Naše poznatky jsme čerpali v odborné literatuře, zahraničních zdrojích a výzkumem, které se zabývají genderovými rozdíly v těchto oblastech. Z informací získaných v teoretické části vychází i náš výzkum, který je převážně kvantitativní.

Cílem našeho výzkumu bylo zjistit, zda jsou nějaké rozdíly mezi muži a ženami v komunikačních a manažerských dovednostech, respektive v komunikaci a stylech vedení. Přitom jsme se zaměřili pouze na vybrané aspekty těchto dovedností, které lze získat metodou Development centra (dále jen DC) a které se projevují ve stylu vedení podřízených a ve fungování jedince v týmu. Vycházíme z předpokladu, že se komunikační a manažerské dovednosti projevují ve stylech vedení podřízených i ve fungování v týmu v rámci DC, což potvrzuje i naše praxe.

2. FORMULACE HYPOTÉZ

Na základě poznatků v teoretické části jsme pomocí obsahové analýzy posudků získaných metodou DC dospěli k následujícím základním (H1 – H8) a nulovým hypotézám (H0 uvedené pod H1 – H8):

H1: Styl vedení mužů a žen se bude lišit.

H0: *Není rozdíl ve stylu vedení mužů a žen.*

Vzhledem k rozporuplnosti závěrů výzkumů o rozdílech mužů a žen ve stylech vedení předpokládáme, že jsou rozdíly mezi muži a ženami ve stylu vedení.

H2: Muži budou více dominantní a budou častěji používat direktivní styl vedení než ženy.

H0: *Muži a ženy se neliší v dominanci a direktivním stylu vedení.*

Vzhledem k prokázání souvislosti mezi autokratickým a transakčním stylem vedení u mužů předpokládáme, že budou muži v řízení užívat dominanci s direktivními prvky řízení více než ženy.

H3: Muži budou více zaměřeni na cíl.

H0: *Muži a ženy se neliší v zaměření na cíl.*

Dále předpokládáme, že muži budou více zaměřeni na cíl než ženy, což potvrzuje většina výzkumů.

H4: Ženy budou více pozitivně motivující než muži.

H0: *Muži a ženy se neliší v pozitivní motivaci.*

Očekáváme také statisticky významný rozdíl mezi muži a ženami v tom, jak uplatňují v rámci vedení pozitivní motivování. Předpokládáme, že ženy budou uplatňovat pozitivní motivování více než muži. Vycházíme především z faktu, že se u žen projevuje zejména styl transformační a demokratický.

H5: Muži budou podřízené negativně motivovat více než ženy.

H0: Není rozdíl mezi muži a ženami v míře negativní motivace.

Vzhledem k H2 předpokládáme, že budou negativní motivaci ve stylu vedení podřízených užívat více muži než ženy, protože se u nich projevuje více autoritativní a transakční styl vedení.

H6: Ženy budou více nejisté než muži.

H0: Muži a ženy se neliší v projevech nejistoty.

Pokud jde o nejistotu, očekáváme zde největší rozdíl mezi muži a ženami, protože ženy jsou obecně považovány za úzkostnější a je jim také častěji než mužům diagnostikovaná úzkostná porucha.

H7: Styl vedení mužů a žen se neliší v závislosti na věku.

H0: Není rozdíl mezi stylem vedení mužů a žen v závislosti na věku.

Předpokládáme, že starší muži a ženy budou obecně uplatňovat více tradiční styly vedení ve smyslu autoritativního vedení a naopak u mladších mužů a žen předpokládáme uplatňování více podporující a interaktivních stylů vedení. Vycházíme z toho, že se dříve kladl důraz více na tradiční direktivnější styly vedení, ale dnes se vyzdvihují naopak styly podporující.

H8: Styl vedení mužů a žen se neliší v závislosti na délce praxe.

H0: Není rozdíl mezi stylem vedení mužů a žen v závislosti na délce praxe.

Vzhledem k poměrně velkému rozpětí délky praxe (0 – 18 let), očekáváme, že se délka praxe u obou pohlaví projeví v odlišném stylu vedení, nemáme zde však konkrétní čekávání.

H2 – H8 jsou v podstatě rozvinutím H1. H2 – H6 představují 5 základních kritérií, ke kterým jsme dospěli obsahovou analýzou získaných dat. Podrobnějšímu popisu našeho postupu při analýze dat se věnujeme v samostatné kapitole.

3. AC/DC JAKO METODA SBĚRU DAT

3.1 Definice AC/DC

Nejdříve budeme definovat pojmy Assessment center (AC) a Development center (DC), jak jsou uvedeny v odborné literatuře, dále podrobněji popíšeme vlastní sběr dat pomocí metody DC. V závěru této kapitoly zmíníme i výhody a nevýhody užití metody AC/DC.

V odborné literatuře lze nalézt různé definice AC/DC i různá rozlišení obou pojmů. Někdy se pojmy AC a DC rozlišují podle toho, zda se týkají rozvoje zaměstnanců (v tomto případě mluvíme o DC), nebo zda jde pouze o výběr zaměstnanců na určité pozice (pak mluvíme o AC). Zpočátku většina autorů překládala termín Assessment centre/center jako „hodnotící středisko“, v současnosti se setkáváme téměř výhradně s počeštěným termínem Assessment centrum (Kyrianová, 2003).

Kyrianová (2003) definuje AC jako „soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem podobu jednoho nebo více dnů“ (Kyrianová, 2003, s. 8). Podle dalších autorů AC spočívá v tom, že v průběhu několika dnů uchazeči či kandidáti procházejí programem, jehož součástí jsou psychologické testy, strukturované rozhovory, řešení typických problémů a úkolů, hraní rolí, hraní rolí v určitých předem připravených situacích a týmových diskusích. Skupina posuzovatelů v rámci AC hodnotí uchazeče podle předem stanovených kritérií (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003). Někteří autoři v případě DC hovoří o rozvojových programech, o tzv. „rozvojových AC“ (Kyrianová, 2003; Hroník, 2005) nebo o rozvojových centrech, jiní autoři AC dělí na diagnostická a rozvojová (Montag, 2002). Rozvojové programy používají stejné metody a techniky jako AC, ale liší se svým účelem - docílit změny chování u hodnocených. Samotná myšlenka rozvojových center je založena na předpokladu, že již samotná účast na AC má na jeho účastníky nepopiratelný vliv (Montag, 2002).

Hlavním rysem AC/DC je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek podle daných kritérií během delšího časového úseku. Množství a náročnost použitých metod odpovídá stanoveným kritériím pro hodnocení účastníků. Obvykle jsou v rámci AC/DC používány psychodiagnostické metody (výkonové testy, osobnostní dotazníky, projektivní testy), rolové hry, případové studie, ukázky týmové práce apod. (Kyrianová, 2003).

Z uvedených definic AC/DC vyplývá, že většina autorů řadí DC pod AC, mluví o DC obvykle v souvislosti s AC, případně k rozlišení obou pojmů užívají různé termíny.

3.2 Průběh AC/DC

AC se obvykle používá jako metoda pro obsazení volné pracovní pozice vhodným nebo nejvhodnějším kandidátem, pro identifikaci vzdělávacích neboli rozvojových potřeb stávajících zaměstnanců (v tomto případě mluvíme o Development centru), dále jako tréninková metoda. Někdy se užívá metoda AC i v případě snižování počtu zaměstnanců (Kyrianová, 2003) nebo jako zdroj informací pro možné povyšování stávajících pracovníků (Montag, 2002). Podle Hroníka (2005) se AC sice původně uplatňovala jako metoda výběru a toto zaměření AC nicméně dodnes alespoň v ČR převažuje, větší a nadnárodní společnosti nicméně provádí na základě AC i zařazování do rozvojových programů.

Doba AC je velmi různá, od několika hodin po několik dnů. V našich podmínkách AC obvykle trvá jeden pracovní den a účastní se ho 4 – 12 kandidátů a tomu odpovídající počet hodnotitelů, manažeři a moderátor celého AC. U rozvojového AC se klade větší důraz na trvalé sledování všech účastníků, u výběrového AC se postupně pozornost hodnotitelů zaměřuje na perspektivní kandidáty. V závěru AC se koná tzv. porada hodnotitelů, kde si hodnotitelé a manažeři sdělují své postřehy z hodnocení kandidátů a uzavírají předběžná stanoviska. Závěry z hodnocení pak slouží jako podklady pro vypracování výstupů z DC (Kyrianová, 2003).

Výstupy AC mají podobu psychologických posudků, které jsou zaměřeny na hodnocení kritéria a predikci pracovní úspěšnosti a které jsou vyhotoveny většinou do několika dnů po realizaci AC. Celé AC uzavírá poskytnutí osobní, případně telefonické zpětné vazby o výsledcích účastníkům, kteří o to projeví zájem (Kyrianová, 2003). V případě DC se následně vypracovává písemný výstup, jehož cílem je diagnostika výchozího stavu a prognóza do budoucna. Tento písemný výstup většinou formuluje cíle a strategie dalšího rozvoje a obsahuje i návrhy na zlepšení konkrétních dovedností (Hroník, 2005).

3.3 Sběr dat pomocí DC

Vlastní sběr dat proběhl pomocí DC, která byla realizovaná v letech 2004 – 2008 na různých místech v České republice, převážně však v Praze. Jednalo se o DC, která v tomto období pravidelně zajišťovala jedna pražská personální firma. DC byla uskutečněna pro firmu působící v oblasti bankovníctví a financí, jednalo se o dlouhodobou spolupráci. Vybraných DC jsem se přímo zúčastnila jako hodnotitel.

Program všech DC byl totožný, probíhala během jednoho dne a zúčastnilo se ho vždy celkem 5 lidí na straně hodnotitelů (3 hodnotitelé z personální firmy a 2 manažeři) a zhruba 6 – 7 pracovníků zmíněné firmy na straně hodnocených. Testová baterie vycházela ze zakázky firmy, jejímž cílem bylo pomocí DC zmapovat silné a slabé stránky svých pracovníků v oblasti manažerských dovedností se zaměřením na schopnost motivace a prezentační dovednosti.

Vlastní program DC a použité metody byly zvoleny podle předem stanovených kritérií. Ta představovala 3 základní kritéria, která byla podrobně definovaná:

1. **manažerské dovednosti** (obecný manažerský potenciál vést efektivně podřízené se zaměřením na: zdravé sebevědomí a schopnost se prosadit, pozitivní vztah k lidem, ochota se domluvit, včetně sledování případné tendence k výraznější agresivitě či jiné psychopatologie)

2. **schopnost motivovat tým** (schopnost pozitivně motivovat a podporovat své podřízené, neztratit přitom svou autoritu šéfa, vedení podřízených k lepšímu výkonu na základě dialogu s podřízeným)
3. **prezentace a vystupování za firmu** (schopnost zaujmout posluchače, udržení kontaktu s více posluchači zároveň, schopnost kvalitně prezentovat a vystupovat za firmu). Ke sledování těchto kritérií byly použity následující metody (tab. č. 1). Přikládáme i tabulku, kde je vidět, které metody sytily jednotlivá kritéria (tab. č. 2).

Psychodiagnostické testy	výkonové	Víděňský maticový test (VMT)	jednodimenzionální inteligenční test k odhadu obecné intelektové úrovně
	projektivní	Hand Test (HT) Zulligerv test (ZTT)	testy měřící osobnost, zejména způsob vztahování se ke světu
	osobnostní dotazníky	Dotazník interpersonální diagnózy (ICL)	test měřící charakteristiky osobnosti související s interpersonálním chováním
Další metody	písemné	test organizačních schopností	úkolem bylo vytvořit harmonogram a vybrat priority
		úvaha (na 1 stranu)	téma: Jak motivuji své podřízené
	rolové	dialog s problematickým podřízeným	cílem bylo motivovat podřízeného k lepším výsledkům v rámci hodnotícího pohovoru
	skupinové	týmová diskuse	úkolem bylo domluvit se na společném řešení a prezentovat výsledek za tým
	jiné	prezentace (5 – 10 min.)	na zadané téma, cílem bylo zaujmout posluchače

Tab. č. 1: Přehled metod použitých v DC

	schopnost motivovat tým	manažerské dovednosti	prezentace a vystupování za firmu
úvodní představení			x
prezentace	x	x	x
dialog s problematickým podřízeným	x	x	
skupinová psychodiagnostika (HT, ZTT)	x	x	
individuální psychodiagnostika (VMT)		x	
týmová diskuse		x	x
úvaha, test organizačních schopností	x	x	

Tab. č. 2: Přehled použitých metod a hodnocených kritérií

Po programu DC proběhla tzv. porada hodnotitelů, kde byli přítomni všichni hodnotitelé. Jejich postřehy byly zachyceny pomocí diktafonu. Závěry z hodnocení byly následně společně s vyhodnocenými testy zpracovány do formy posudků. Posudek v podobě textu zhruba na 1 stranu A4 obsahoval: stručné zhodnocení hodnoceného v rámci 3 základních kritérií, celkové shrnutí (skládá se ze shrnutí základních projevů a tendencí v chování účastníka DC, dále ze zjištěných výsledků psychodiagnostikou a závěrečného doporučení určité formy vzdělávání nebo práce na sobě).

Kromě toho bylo součástí posudku i číselné hodnocení v rámci jednotlivých kritérií, jehož rozmezí se pohybovalo 0 – 4 (0 – nejhorší, 4 – nejlepší). Číselná hodnocení jednotlivých kritérií jsou výsledkem hlasování a shody všech přítomných hodnotitelů. Pokud hodnotitelé nebyli ve shodě nebo se hodnocení některých výrazně lišila, museli tito

hodnotitelé během porady hodnotitelů obhájit své stanovisko a argumentovat, z čeho na dané číselné hodnocení usuzují, z jakých projevů chování během DC.

Na vlastním psaní posudků se podíleli celkem 2 psychologové (muž a žena), kteří mají s realizací AC/DC více než 15 let praxe. Posudek má jednotnou strukturu a vyjadřuje se ke zmíněným 3 základním kritériím (manažerské dovednosti, schopnost motivovat tým, prezentace a vystupování za firmu). Na posudcích pracovali oba hodnotitelé společně, respektive se vzájemně supervidovali a doplňovali, aby byli jednotní v použitých termínech a zahrnovali v posudcích u všech kritérií stejné jevy. Konkrétní sledované jevy v rámci daných kritérií jsou blíže specifikovány v předem nastavených definicích kritérií (viz výše). Případná subjektivní zkreslení či chyby na straně hodnotitele jsou tedy eliminována *tzv. triangulací posuzovatelů*.

4.3 Výhody a nevýhody AC/DC

Lze říci, že výhody AC/DC jednoznačně převažují nad nevýhodami. Mezi hlavní výhody AC/DC patří komplexnost a mnohostrannost hodnocení vyplývající z účasti několika hodnotitelů a tím uplatnění několika úhlů pohledu více lidmi po delší a zároveň souvislý časový úsek (Hroník, 2005). Diagnostické poznávání osobnosti uchazečů je zároveň spojeno s pozorováním jejich chování, a protože je skupina uchazečů posuzována v rámci AC současně, lze vzájemně uchazeče během AC porovnávat. Výhodou je i to, že se jednotliví posuzovatelé podle své profesní orientace zaměřují na různé aspekty sledovaných činností a mohou se tak vzájemně doplňovat či eliminovat subjektivitu ve svých hodnoceních (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003). Další výhodou je flexibilita, která spočívá ve schopnosti pružného přizpůsobení metod zadání a stanoveným kritériím (Hroník, 2005).

V praxi je často mezi výhody AC/DC řazena i ekonomická výhodnost, ta však závisí především na validitě samotného AC, která se zase odvíjí od použitých metod i kvality jejich použití. Lze tedy říci, že teprve s nárůstem validity AC/DC roste i kvalita výběru, a lze pak v tomto smyslu hovořit o ekonomické výhodnosti (zejména v případě vysokých

manažerských pozic), která je jinak vždy diskutabilní. Dále je zmiňovaná i časová úspora v případě, že jsou na AC pozváni kandidáti vybraní na základě preselekce pomocí životopisů nebo na základě krátkého rozhovoru po telefonu (Kyrianová, 2003). Další výhodou je podle Kyrianové (2003) možnost získat větší množství tzv. měkkých dat s tím, že čím delší dobu a čím více hodnotitelů kandidáta pozoruje, tím víc lze s pozorování vytěžít. Vždy však záleží na validitě a reliabilitě použitých metod.

Pokud jde o nevýhody, většina autorů se shoduje na tom, že jsou AC/DC náročná hlavně časově a finančně, přestože je metoda AC/DC považována ve srovnání s jinými metodami výběru a hodnocení pracovníků za vysoce efektivní. Časová náročnost se týká především přípravy posuzovatelů, organizace programu i celkového vyhodnocení. To je také důvodem, proč bývají AC využívána především na významné pozice nebo velmi náročné profese (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

V souvislosti s AC/DC se v odborné literatuře uvádějí dva typy chyb: subjektivní hodnotitelské a chyby metodické povahy. Mezi **subjektivní hodnotitelské chyby** vycházející z osobnosti hodnotitelů a samotné povahy procesu hodnocení se řadí zejména: haló efekt (celkové pozitivní nebo negativní hodnocení na základě jednoho výrazného rysu nebo vlastnosti), efekt mírnosti (tendence k větší shovívavosti u sympatických kandidátů a vliv projekce (snaha vysvětlit chování druhých na základě vlastních zkušeností) (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003). Kyrianová (2003) dále zmiňuje i předčasnou diagnózu (vznikne v první části AC a máme snahu ji udržet), stereotypii nebo generalizaci (stereotypní spojení určitého rysu s dalšími charakteristikami) a u začínajících hodnotitelů i snahu neublížit.

K chybám vycházejícím z osobnosti hodnotitele dále řadí: chybu v hodnocení vycházející z vnitřního paradigmatu hodnotitele (každý se na svět dívá skrze vlastní názory a postoje a ty se mohou lišit od názorů druhých), přecenění svých schopností a zkušeností a chyby způsobené v důsledku vyhoření (Kyrianová, 2003). Lze říci, že schopnost pozorování hodnotitele se obecně většinou s praxí zlepšuje a stává se stále přesnější. Chyby na straně hodnotitelů jsou obvykle eliminovány dalšími přítomnými hodnotiteli.

Mezi **chyby metodické povahy** se nejčastěji řadí: vliv centrální tendence (snaha vyhýbat se extrémním hodnotám v hodnocení), efekt blízkosti (tendence podobně hodnotit položky umístěny v hodnotícím archu pod sebou nebo vedle sebe) a chybu z přecenění vztahu (hodnotitel vyhodnotí souvislost mezi dvěma kritérii a hodnocení jednoho opírá o hodnocení druhého) (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003).

Ze zmíněných výhod i nevýhod metody AC/DC vyplývá, že se potenciálně jedná o metodu vysoce validní, ale její validita i vysoká predikční hodnota je závislá nejen na kvalitní přípravě hodnotitelů, ale je pro ni klíčový i adekvátní výběr metod a jejich kvalitní použití výhradně v rukou zkušených psychologů. Kvalitní příprava hodnotitelů a další předpoklady (zájem, osobnostní předpoklady odpovědnost a dostatečná praxe, ideálně i psychologické vzdělání) jsou pro kvalitu hodnocení na základě pozorování klíčové a odvíjí se od nich i validita AC/DC.

Dále můžeme říci, že AC/DC umožňuje během relativně krátké doby zjistit o zúčastněných mnoho informací, které by se jinak projeví až během fungování v pracovním procesu. Podává tedy přesnější obraz o člověku i prognózu jeho pracovního chování než ostatní metody v takto krátkém čase, i když závěry AC/DC nejsou nikdy platné absolutně. Lze říci, že pokud je AC realizována zkušenými psychology a zvolené metody skutečně odpovídají stanoveným kritériím, je zde zaručen tzv. princip triangulace.

Podstatou triangulace je použití různých datových zdrojů. Původně se triangulace používala pro označení vzájemné validizace výsledků získaných několika měřicími metodami, později se tímto názvem začaly označovat i postupy pro obohacení a doplnění výsledků (Hendl, 2005).

4. ANALÝZA DAT

I když je náš výzkum výhradně kvantitativní, získaná data byla svou podstatou kvalitativní ve formě vypracovaných posudků jednotlivých účastníků DC. Získaný text bylo třeba dále zpracovat a připravit teprve k vlastní analýze.

Na samém začátku bylo třeba texty graficky upravit, což bylo možné díky elektronické podobě textů bez jejich přepisu. Dalším krokem bylo roztřídit dílčí položky v posudku do několika kvalitativně odlišných kategorií, aby bylo možné spočítat u jednotlivých kategorií četnosti zvláště u mužů a u žen, převést data do čísel a statisticky je vyhodnotit. Tento postup analýzy kvalitativních dat je v metodologii známý pod pojmem kategorizace dat. Přesný postup kategorizace dat v našem výzkumu podrobněji popíšeme v následující kapitole.

4.1 Kategorizace dat

Dílčí položky v posudku představovaly jednotlivé výroky. Ty jsme na základě jejich významové podobnosti postupně sloučili do několika kvalitativně odlišných trsů. Takto vzniklé trsy jsme sloučili do celkem 5 základních kategorií, které představují odlišné tematické celky. **Metoda utváření trsů** slouží obvykle k seskupení a konceptualizaci výroků do skupin podle určitých kritérií. Tyto skupiny by měly vznikat na základě vzájemné podobnosti mezi identifikovanými jednotkami. Tímto procesem postupně vznikají obecnější, induktivně zformované kategorie, jejichž zařazení do příslušné skupiny (trsu) je asociováno s určitými opakujícími se znaky. Společným znakem této kategorie může být např. tematický překryv (Miovský, 2006).

Pro takto vzniklé nadřazené kategorie jsme podle jejich významu následně hledali vhodná pojmenování, aby významově vystihovaly dané výroky. Našimi hlavními kritérii pro výběr konkrétních položek a jejich sloučení pod dané kategorie byly následující faktory: vyšší četnost položek, možnost jejich sloučení pod obecnější kategorii a v neposlední řadě také

jejich zajímavost z hlediska genderu. Výsledkem tohoto postupu tedy bylo vyloučení málo četných a nezařaditelných dílčích položek. Celkově jsme do kategorií zařadili tímto způsobem zhruba 80% informací z posudků.

Abychom eliminovali prvek subjektivity při procesu slučování položek do námi zvolených kategorií, jejich výčet v rámci hlavních 5 kategorií jsem dala k posouzení celkem čtyřem nezávislým psychologům působících v oblasti sociální psychologie a psychologie práce, z toho 2 psychologové byli přímo tvůrci těchto posudků. Konečný výčet položek v rámci našich kategorií je tedy výsledkem posouzení celkem 4 expertů a jsou tedy výsledkem tzv. triangulace výzkumníků, která se uplatňuje při analýze dat ve skupině s cílem korigovat subjektivní pohledy jednotlivých interpretů, stejně jako v našem případě (Hendl, 2005).

Výsledkem kvalitativní analýzy výroků v posudcích metodou utváření trsů je jejich zařazení do následujících pěti kategorií:

1. **dominance/direktivita**
2. **zaměření na cíl**
3. **pozitivní motivace**
4. **negativní motivace**
5. **nejistota**

Jednotlivé kategorie podrobněji popíšeme. Nejdříve se zaměříme na vymezení jejich názvů jako pojmů, jak je definují různí autoři v odborné literatuře, následně tyto definice srovnáme s definicemi hodnotitelů DC a zmíníme i teoretické předpoklady, z nichž ve svých posudcích vycházeli.

Autoři posudků vycházejí ve svém hodnocení během DC z obecného předpokladu, že se účastník projevuje během DC ve třech základních rovinách, které představují: **prožívání, chování a sociální role v rámci skupiny**. Tyto roviny lze vysledovat ve všech pěti kategoriích. U jednotlivých kategorií uvádíme i příklady výroků z posudků, které danou kategorii sytí. Jejich celý výčet v rámci jednotlivých kritérií je obsahem Přílohy č. 1.

1. kategorie: dominance/direktivita

Hartl a Hartlová (2000) dominanci definují jako „sklon ovládat druhé provázený vysokým stupněm egocentrického prosazování.“ Podle další definice je dominance „tendence k ovládnutí druhých“, která se obvykle pojí s různými způsoby ovládnutí druhých a sebesprosazováním se a může se projevat i fyzickou silou nebo agresivitou (Nakonečný, 2009, s. 209). Obecně lze říci, že dominance je spíše povahovým rysem a direktivita se projevuje v chování v důsledku dominance jedince. Projevy dominance, respektive direktivního prvku vedení jsou příznačné nejvíce pro autokratický styl vedení.

Autoři posudků spatřují „dominanci/direktivou“ zejména v těchto projevech posuzovaných během DC:

- rovina prožívání:** *má tendenci být v čele, kontrolovat a uplatňovat moc*
- rovina chování:** *když mluví, ostatní ho poslouchají a neskáčou mu do řeči, výsledky práce celé skupiny odpovídají jeho návrhům, mluví hlasitě, direktivně prosazuje vlastní řešení*
- sociální role:** *zaujímá ve skupině roli vůdce, výrazně ovlivňuje procesy ve skupině, říká ostatním, jak mají pracovat, jaké řešení mají konkrétně uplatnit*

Příklady vybraných položek v posudku:

hodnocemý je velmi razantní a dominantní - snaží se uplatnit autoritu a přikazovat - rozdělí úkoly - ve skupině se dokáže prosadit i direktivněji - jednoznačně formuluje a prosazuje svůj názor - velice rychle se zhostí role lídra - je schopný lídr, dokáže vést lidi a získat si jejich respekt - dokáže všechny silně ovlivnit - dokáže si získat respekt skupiny

2. kategorie: zaměření na cíl

K pojmu „zaměření na cíl“ má blízko pojem „úkolová motivace“, která vyjadřuje vědomě zacílenou činnost s anticipací žádoucího koncového výsledku (Nakonečný, 2005, s. 68). K tomuto pojmu má blízko i pojem „výkonová motivace“. Jedná se o „touhu lidí po úspěchu, touhu učinit něco, co by mohlo být subjektivně prožíváno jako úspěch a co by současně vyvolalo obdiv a úctu sociálního okolí“ (Bedrnová, Nový a ko., 1998, s. 78). Podle Bedrnové, Nového a kol. (1998) patří motiv výkonu mezi relativně stálé charakteristiky jedince a má tendenci se projevit každé situaci, kde je měřítko výkonu významné.

Autoři posudků spatřují „zaměření na cíl“ především v těchto projevech posuzovaných během DC:

rovina prožívání: *nenechá se ničím rozrušit nebo rozptýlit, neodvede pozornost jinam, soustředí se na úkol, uvědomuje si, že je třeba úkol vyřešit a vynaloží na to hodně úsilí*

rovina chování: *opakovaně ve skupině zdůrazňuje řešení, snaží se dát skupině směr, vrací skupinu k zadání, posouvá skupinu směrem k řešení, pracuje s časem*

sociální role: *může, ale nemusí zastávat roli vůdce, ve skupině je žádoucí, přínosný člen, výrazněji ovlivňuje skupinové řešení problému*

Pozn: Zaměření na cíl se většinou objevuje v kombinaci s dominancí/direktivitou, ale to neznamená, že vždy, jedná se spíše o častější kombinaci obou kategorií u jednotlivce (to znamená, že pokud je někdo dominantní, je většinou i zaměřený na cíl, zároveň to ale neznamená, že je to pravidlem, existují i submisivní lidé silně zaměřený na cíl).

Příklady vybraných položek v posudku:

je u něj patrné vědomí cíle - má tah na dotažení úkolu - je silně zaměřený na cíl - má konkrétní představu o výsledku - vede k jasnému cíli podřízené - sleduje směr práce a v případě potřeby práci týmu usměrní - snaží se hledat řešení, která vedou k cíli - je u

ni znát velká snaha uspět - dokáže rozhovor dotáhnout do konce - tlačí podřízeného ke zlepšení výkonu

3. kategorie: pozitivní motivace

Nakonečný (2005) rozlišuje pojem „motivace“ a „motivování“ následovně: motivace je intrapsychický výsledný proces utváření vnitřních pohnutek k chování, o motivování mluvíme tehdy, pokud jsou nám nabídnuty prostředky k dosahování cílů. Být motivován tedy znamená být podnícen k nějakému zacílenému chování.

Armstrong (2002) definuje motivování jako „uvádění lidí do pohybu ve směru, který chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku“ (Armstrong, 2002, s. 159). Podle Nakonečného (2005) pojem „pracovní motivace“ odpovídá na otázku, proč lidé pracují. Pozitivní motivování se uplatňuje nejvíce ve stylu vedení zaměřeném na vztahy, dále v demokratickém, participativnímu a transformačnímu stylu vedení.

Pokud jde o kategorii „pozitivní motivace“, hodnotitelé na ni usuzují na základě následujících projevů posuzovaných během DC:

rovina prožívání: *usmívá se, chválí, vzbuzuje v podřízených příjemné pocity, je s ním příjemný kontakt, projevuje zájem*

rovina chování: *podporuje podřízené, povzbuzuje, naslouchá, podněcuje iniciativu podřízených, hodně mluví, koučuje*

sociální role: *má s ostatními ve skupině dobrý kontakt, spolupracuje na skupinovém řešení, je týmový hráč*

Příklady vybraných položek v posudku:

vytváří dojem, že je na straně podřízeného - vede koučujícím způsobem - umí naslouchat, podpořit, vstřícně vysvětlit - vytváří prostor pro sdělení návrhu řešení podřízeným - dokáže podporovat týmovou spolupráci - na řešení spolupracuje s podřízeným - k řešení problémových situací dochází na základě vyslechnutí druhé

strany a vzájemné dohody - dokáže zapojit i návrhy ostatních - je pozitivně a vstřícně nastavená - má tendenci udržovat přátelskou atmosféru

4. kategorie: negativní demotivace

Negativní motivace představuje opak pozitivní motivace. Je založena na obavě ze selhání nebo obavy z trestu. Obvykle tento způsob práce nepodněcuje v podřízeném iniciativu, ale naopak vede podřízeného spíše k pasivitě. Uplatňuje se zejména v autoritativním a transakčním stylu vedení.

„Negativní motivaci“ definují hodnotitelé na základě těchto projevů pozorovaných během DC:

rovina prožívání: *vzbuzuje nepříjemné pocity, není s ním příjemný kontakt, nejeví zájem o podřízené*

rovina chování: *nevyslechne, kritizuje, nezohlední potřeby podřízeného, vnucuje vlastní řešení, je vůči podřízenému lhostejný až arogantní, vyhrožuje, motivuje strachem, manipuluje*

sociální role: *nespolupracuje na řešení, návrhy ostatních kritizuje, vyvolává konflikty, nesnaží se s ostatními dobře vycházet*

Příklady vybraných položek v posudku:

motivuje vzbuzováním strachu - oznamuje podřízenému řešení, rozhovor je spíše demotivační - negativně se vyjádří o člověku, kterého má motivovat, shazuje - má tendenci zahltnout motivovaného různými návrhy - vyvolala v podřízeném pocit neschopnosti, skepsi - málo se zajímá o to, co si myslí podřízený - nechválí - nenechává prostor - skáče do řeči - je poměrně negativistický

Pozn: Pokud jde o pozitivní a negativní motivování, je třeba říci, že většinou sice motivuje podřízené více zájem a podpora ze strany nadřízeného, ale nemusí to platit vždy. Stejně tak může „flákače“ motivovat více obava z trestu nebo jiného postihu a při uplatňování pozitivní motivace by ho nevedl k žádnému výkonu. Nelze tedy

jednoznačně říci, že pozitivní motivace je vždy žádoucí a negativní motivace nežádoucí. Záleží vždy na konkrétní situaci a typu podřízeného.

5. kategorie: nejistota

Vymezení pojmu nejistoty je na poli psychologie práce a organizace velmi obtížné. Ocitáme se zde více na poli psychologie osobnosti ve smyslu projevu vlastností jedince či klinické psychologie ve smyslu úzkostné tendence. V Hartlovi a Harltové (2000) je definována pouze „nejistota chorobná“ jako nutkavé pochybování, které ústí v nutkavé jednání. Nejistota může do určité míry také souviset s malým sebevědomím, ale stejně tak může být nejistý introvert, který není rád středem pozornosti a drží se spíše stranou. Kromě toho může být nejistota i příznakem úzkostnosti. Vymezení tohoto pojmu je v tomto kontextu velmi problematické.

Autoři posudků považují za projev „nejistoty“ tyto projevy hodnocené během DC:

rovina prožívání: *prožívá úzkost, která může ovlivnit její výkon, působí velmi nejistě, projevuje určité napětí, nevěří si*

rovina chování: *nejisté prosazení v týmu, nechá se snadno zakřiknout*

sociální role: *je nejpasivnějším členem týmu, „outsider“ – skupina ho nepřijímá*

Příklady vybraných položek v posudku:

celkově vyzařuje nejistotu - projevuje určitou míru vnitřního napětí - lehko se nechá zakřiknout - místy své názory sama potírá jejich zpochybnováním - je nejistá, hledá podporu v týmu - názor říká až na vyzvání druhých - je napjatá, zažívá silnou trému v okamžiku, když jí o něco jde - působí nejistě a napjatě, nedůvěřuje si dostatečně

Dále je třeba také zmínit, že součástí posudku byly i položky týkající se psychické a fyzické výdrže, různých reakcí na problémy a vůbec celkové psychické stability, které se

projevovaly u účastníků během DC. V posudcích byly však zmíněny ve velmi malé míře. To je také důvodem, proč jsme tyto jinak velmi cenné informace mezi položky jednotlivých kategorií nezařadily. Tento fakt lze vysvětlit např. tím, že hlavním předmětem zájmu pozorování hodnotitelů DC byly vzhledem ke specifické zakázce firmy jiné jevy obsažené v kritériích.

Do kritérií jsme také záměrně nezahrnuli položky vycházející ze situace prezentace. Shodli jsme se totiž na tom, že je prezentování před skupinou hodnotitelů natolik odlišná situace od běžné komunikace, že z ní nelze usuzovat na rozdíly v komunikaci a komunikačních dovednostech mezi muži a ženami obecně.

5. ZKOUMANÝ SOUBOR

Vzorek respondentů tvořilo původně 50 žen a 85 mužů, z nichž jsme pomocí funkce Excel náhodně vybrali 50 mužů, aby byl vzorek genderově vyrovnaný. Konečný vzorek tedy zahrnuje celkem 50 žen a 50 mužů pracujících v oblasti financí a bankovníctví. Tito lidé zastávají funkci vedoucích obchodních týmů. Vzorek respondentů tvoří muži a ženy působící po celé ČR. Zastoupeny byly tyto oblasti: severní Morava (6), střední Morava (8), jižní Morava (11), severní Čechy (19), střední Čechy (12), jižní Čechy (12), západní Čechy (8), východní Čechy (15) a město Praha (9). Genderové rozložení lidí na stejných pozicích se v různých regionech téměř neliší. Lze říci, že rozložení respondentů kopíruje i obecnou demografickou křivku, protože pobočky této firmy jsou rovnoměrně rozmístěny ve všech regionech v rámci České republiky s tím, že počet lidí z maloměst zároveň zhruba odpovídá počtu lidí z velkoměst. Dané rozložení respondentů tedy v podstatě plošně odpovídá rozložení lidí na podobných pozicích v rámci celé ČR.

V následujících tabulkách je dobře vidět rozdělení mužů a žen podle věku (tab. č. 3) a podle délky praxe (tab. č. 4). Věk se u našeho souboru 50 mužů a 50 žen (N = 100) pohybuje v rozmezí 27 - 71 let, průměrný věk byl 47 let, což odpovídá i nejčetnějšímu zastoupení věku 47 let. Pokud jde o délku praxe, hodnoty se pohybují v rozmezí 0 - 18 let, průměrná hodnota celého souboru je 9 let a nejčetnější hodnotou je doba 10 let.

věk (roky)	muži	ženy	celkem
25 – 35	8	6	14
36 – 45	13	16	29
46 – 60	23	22	46
61 a více	6	5	11

Tab. č. 3: Charakteristika zkoumaného vzorku podle věku

praxe (roky)	muži	ženy	celkem
0	5	6	11
1 - 4	15	4	19
5 -12	14	21	35
13 - 15	12	13	25
16 a více	4	5	9

Tab. č. 4: Charakteristika zkoumaného vzorku podle délky praxe

Mezi hlavní náplň práce vedoucích obchodních týmů patří zejména: zajišťování administrativy a organizačních věcí spojených s provozem oddělení, motivace a podpora skupinám pojišťovacích agentů, plnění stanovených cílů, kontrola kázně, vedení pracovních porad. Dále jsou zodpovědní za uzavřené smlouvy svých podřízených, nábor a začlenění nových pracovníků a spolupráci s dalšími orgány firmy. Mají pod sebou zhruba 20 podřízených mužů a žen. Lze je zařadit mezi tzv. „nižší manažery“. Podléhají nadřízeným, kteří vedou oddělení v rámci jednotlivých regionů ČR.

Pokud jde o firemní kulturu, jedná se o firmu, která svým pracovníkům genderově potenciálně umožňuje rovnocenné příležitosti získat vedoucí postavení. Muži i ženy mají tedy stejnou šanci získat nějaké vedoucí postavení ve firmě a neliší se přístupy k nim podle pohlaví. Musíme však poznamenat, že náš původní vzorek lidí hovoří spíše proti tomu (na stejné pozici bylo 50 žena a 85 mužů).

Zároveň považujeme za důležité zmínit, že nikdo nemůže být v této firmě povýšen, aniž by absolvoval AC/DC, což v praxi není příliš obvyklé. Obecně také můžeme říci, že se tato firma snaží vycházet svým pracovníkům vstříc. Pokud nejsou v určitém časovém období jejich výkony optimální, snaží se je podpořit a tito lidé obvykle dostanou šanci své výkony zlepšit.

6. VÝSLEDKY A INTERPRETACE

Data jsme zpracovali pomocí statistického programu SPSS. Nejdříve uvedeme popisné údaje v podobě deskriptivní statistiky (tab. č. 5 - 14) . „Body“ v tab. č. 6 – 10 vyjadřují dosažené skóry v posudcích u jednotlivých kategorií, hodnoty skóru se pohybují v rozmezí 0 - 7 a jejich rozmezí se liší podle toho, o jakou kategorii se jedná.

	průměr	minimum	maximum	medián	směr.odchylka
dominance/direktivita	1,2	0	4	1,0	1,1
zaměření na cíl	0,7	0	3	0,5	0,8
pozitivní motivace	3,2	0	7	3,0	2,2
negativní motivace	1,9	0	7	2,0	1,9
nejistota	0,4	0	3	0,0	0,7

Tab. č. 5: Průměrné skóry v jednotlivých kritériích u mužů a žen (N = 100)

body	muži	ženy	celkem
0	13	20	33
1	15	14	29
2	15	12	27
3	4	4	8
4	3	0	3
celkem			100

Tab. č. 6: Četnosti skóru u kritéria dominance/direktivity (N = 100)

body	muži	ženy	celkem
0	28	22	50
1	16	19	35
2	5	6	11
3	1	3	4
celkem			100

Tab. č. 7: Četnosti skóru u kritéria zaměření na cíl (N = 100)

body	muži	ženy	celkem
0	8	4	12
1	11	4	15
2	4	10	14
3	5	7	12
4	7	12	19
5	6	6	12
6	4	2	6
7	5	5	10
celkem			100

Tab. č. 8: Četnosti skóru u kritéria pozitivní motivace (N = 100)

body	muži	ženy	celkem
0	15	17	32
1	8	9	17
2	12	9	21
3	4	6	10
4	6	1	7
5	3	3	6
6	2	4	6
7	0	1	1
celkem			100

Tab. č. 9: Četnosti skóre u kritéria negativní motivace (N = 100)

body	muži	ženy	celkem
0	37	34	71
1	10	10	20
2	3	5	8
3	0	1	1
celkem			100

Tab. č. 10: Četnosti skóre u kritéria nejistota (N = 100)

	N	průměr	medián	celkem	směr.odchylka
dominance/direktivita	50	1,4	1,0	69,0	1,1
zaměření na cíl	50	0,6	0,0	29,0	0,8
pozitivní motivace	50	3,0	3,0	151,0	2,3
negativní motivace	50	1,9	2,0	95,0	1,8
nejistota	50	0,3	0,0	16,0	0,6

Tab. č. 11: Průměrné skóry v jednotlivých kritériích u mužů (N = 50)

	N	průměr	medián	celkem	směr.odchylka
dominance/direktivita	50	1,0	1,0	50,0	1,0
zaměření na cíl	50	0,8	1,0	40,0	0,9
pozitivní motivace	50	3,4	3,5	170,0	2,0
negativní motivace	50	1,9	1,0	95,0	2,0
nejistota	50	0,5	0,0	23,0	0,8

Tab. č. 12: Průměrné skóry v jednotlivých kritériích u žen (N = 50)

V dalších tabulkách uvádíme deskriptivní statistiku k rozložení četností položek u jednotlivých kritérií podle věku (tab. č. 13 a 14). K tomuto účelu jsme pomocí funkce náhodného výběru v programu Excel rozdělili základní soubor mužů a žen (N = 100) na dva soubory: N1 = 49 (45 let a méně) a N2= 51 (46 let a více).

Níže přikládáme také deskriptivní statistiku s průměrnými skóry v jednotlivých kritériích podle délky praxe (tab. č. 15 a 16). K tomuto účelu jsme rozdělili základní soubor mužů a žen (N = 100) na dva soubory: N1 = 56 (10 let praxe a méně) a N2= 44 (11 let praxe a více):

	N1	průměr	medián	celkem	směr.odchylka
dominance/direktivita	49	1,0	1,0	51,0	1,0
zaměření na cíl	49	0,7	1,0	33,0	0,8
pozitivní motivace	49	3,3	3,0	160,0	2,3
negativní motivace	49	2,1	2,0	102,0	2,0
nejistota	49	0,5	0,0	25,0	0,8

Tab. č. 13: Průměrné skóry v jednotlivých kritériích u mužů a žen do 45 let (N = 49)

	N2	průměr	medián	celkem	směr.odchylka
dominance/direktivita	51	1,3	1,0	68,0	1,1
zaměření na cíl	51	0,7	0,0	36,0	0,9
pozitivní motivace	51	3,2	3,0	161,0	2,0
negativní motivace	51	1,7	1,0	88,0	1,8
nejistota	51	0,3	0,0	14,0	0,5

Tab. č. 14: Průměrné skóry v jednotlivých kritériích u mužů a žen nad 46 let (N = 51)

	N1	průměr	medián	celkem	směr.odchylka
dominance/direktivita	56	1,3	1,0	74,0	1,0
zaměření na cíl	56	0,8	1,0	43,0	0,8
pozitivní motivace	56	3,2	3,0	180,0	2,2
negativní motivace	56	2,1	2,0	120,0	1,9
nejistota	56	0,3	0,0	17,0	0,6

Tab. č. 15: Průměrné skóry v jednotlivých kritériích u mužů a žen s praxí 10 let a méně (N = 56)

	N2	průměr	medián	celkem	směr.odchylka
dominance/direktivita	44	1,0	1,0	45,0	1,1
zaměření na cíl	44	0,6	0,0	26,0	0,8
pozitivní motivace	44	3,2	3,0	141,0	2,2
negativní motivace	44	1,6	1,0	70,0	1,8
nejistota	44	0,5	0,0	22,0	0,8

Tab. č. 16: Průměrné skóry v jednotlivých kritériích u mužů a žen s praxí 11 let a více (N = 44)

Naše nulové hypotézy (H1 – H8) jsme statisticky ověřovali tak, že jsme pomocí t – testu pro 2 nezávislé výběry srovnávali průměrné skóry v jednotlivých kritériích u vzorku 50 mužů a 50 žen u různých věkových skupin (27 – 71 let) a u osob s různou délkou praxe (0 – 18 let). Ke každé nulové hypotéze se podrobněji vyjádříme.

H0: Není rozdíl ve stylu vedení mužů a žen.

Náš předpoklad, že jsou rozdíly mezi muži a ženami ve stylu vedení se nepotvrdil.

H0: Muži a ženy se neliší v dominanci a direktivním stylu vedení.

Předpokládali jsme, že budou muži oproti ženám více uplatňovat v řízení dominanci s direktivními prvky řízení. Nepotvrdil se nám však ani tento předpoklad.

H0: Muži a ženy se neliší v zaměření na cíl.

Dále jsme předpokládali, že budou muži více zaměřeni na cíl než ženy. Statistický rozdíl se zde však nepotvrdil.

H0: Muži a ženy se neliší v pozitivní motivaci.

Na základě teoretických poznatků jsme dále předpokládaly, že bude statisticky významný rozdíl mezi muži a ženami v tom, jak uplatňují v rámci vedení pozitivní motivování. Ani zde se nám však náš předpoklad nepotvrdil.

H0: Není rozdíl mezi muži a ženami v míře negativní motivace.

Vzhledem k předpokladu u předchozí hypotézy, jsme očekávali vyšší výskyt vedení pomocí negativní motivace u mužů. Ani zde se neprokázal statisticky významný rozdíl mezi oběma pohlavími.

H0: Muži a ženy se neliší v projevech nejistoty.

Pokud jde o nejistotu, zde jsme očekávali největší rozdíl mezi muži a ženami, protože ženy jsou obecně považovány za úzkostnější a je jim také častěji než mužům neuroza diagnostikovaná. Překvapivě se však náš předpoklad o větší úzkostnosti žen nepotvrdil.

H0: Není rozdíl mezi stylem vedení mužů a žen v závislosti na věku.

Zde jsme předpokládali, že starší muži a ženy budou obecně uplatňovat více tradiční styly vedení ve smyslu autoritativního vedení a naopak u mladších mužů a žen jsme předpokládaly uplatňování více podporujících a interaktivních stylů vedení. Ani tento předpoklad se nám nicméně nepotvrdil.

H0: Není rozdíl mezi stylem vedení mužů a žen v závislosti na délce praxe.

Jelikož bylo rozpětí délky praxe poměrně velké (0 – 18 let), očekávali jsme, že se délka praxe u obou pohlaví projeví v odlišné stylu vedení. Výsledky výzkumu však nic takového neprokázaly.

Shrnutí výsledků:

Z výsledků vyplývá, že **mezi věkem a délkou praxe se u obou pohlaví neprokázal žádný statistický významný rozdíl u žádného z kritérií (dominance/direktivita, zaměření na cíl, pozitivní motivace, negativní motivace a nejistota).**

V rámci statistického zpracování dat jsme dále zkoumali, zda spolu jednotlivé kategorie souvisí, i když to nebyl hlavní cíl našeho výzkumu. K tomuto účelu jsme použili korelaci pomocí Pearsonova koeficientu korelace (tab. č. 17).

Statisticky významná pozitivní korelace na hladině významnosti 0,01 se prokázala pouze u kritérií „*zaměření na cíl*“ a „*pozitivní motivace*“ ($r = 0,276$, $p < 0,01$). To znamená, že lidé, kteří jsou více zaměřeni na cíl, jsou zároveň i více pozitivně motivující.

Statisticky významná negativní korelace na hladině významnosti 0,01 se prokázala u kritérií: „*pozitivní motivace*“ a „*negativní motivace*“ ($r = -0,388$, $p < 0,001$), „*zaměření na cíl*“ a „*negativní motivace*“ ($r = -0,323$, $p < 0,001$), „*nejistota*“ a „*negativní motivace*“ ($r = -0,322$, $p < 0,001$). Na základě těchto výsledků můžeme říci, že lidé, kteří jsou více pozitivně motivující, jsou současně i méně negativně motivující (tato korelace byla ze všech korelací nejsilnější). Dále můžeme říci, že lidé, kteří jsou více zaměřeni na cíl, jsou zároveň i méně negativně motivující. Z našich výsledků dále vyplývá, že lidé, kteří jsou více nejistí, jsou zároveň i méně negativně motivující.

Statisticky významná negativní korelace na hladině významnosti 0,05 se prokázala u kritérií „*nejistota*“ a „*pozitivní motivace*“ ($r = -0,229$, $p < 0,005$) a „*nejistota*“ a „*zaměření na cíl*“ ($r = -0,214$, $p < 0,005$). Lze tedy říci, že lidé, kteří jsou více nejistí, jsou zároveň i méně pozitivně motivující. Dále z výsledků vyplývá, že nejslabší negativní korelace se prokázala u kritérií „*nejistota*“ a „*zaměření na cíl*“, to znamená, že lidé, kteří jsou více nejistí, jsou zároveň i méně zaměřeni na cíl.

	dominance/ direktivita	zaměření na cíl	pozitivní motivace	negativní motivace	nejistota
dominance/ direktivita	1	0,135 0,181	- 0,030 0,764	0,014 0,888	- 0,322(**) 0,001
zaměření na cíl	0,135 0,181	1	0,276(**) 0,005	- 0,323(**) 0,001	- 0,214(*) 0,032
motivace/ podpora	- 0,030 0,764	0,276(**) 0,005	1	- 0,388(**) 0,000	- 0,229(*) 0,022
demotivace/ nepříjemnost	0,014 0,888	- 0,323(**) 0,001	- 0,388(**) 0,000	1	- 0,079 0,435
nejistota	- 0,322(**) 0,001	- 0,214(*) 0,032	- 0,229(*) 0,022	- 0,079 ,435	1

Tab. č. 17: Korelace pomocí Pearsonova korelačního koeficientu (N = 100)

* Korelace je signifikantní na hladině významnosti 0,01

** Korelace je signifikantní na hladině významnosti 0,05

Na základě našich získaných výsledků tedy nemůžeme vyvrátit žádnou ze stanovených nulových hypotéz na žádné hladině významnosti, protože rozdíl mezi muži a ženami nebyl v žádné z daných kategorií signifikantní.

Naše výsledky jsou nicméně v souladu s výzkumy, které také v podobných kategoriích v rámci stylů vedení statisticky významné rozdíly u mužů a žen neprokázaly. Podrobněji jsme se jimi zabývali již v teoretické části.

7. APLIKACE POZNATKŮ V PRAXI

Hlavním přínosem této práce je kromě přiblížení problematiky rozdílů mezi muži a ženami v komunikaci a stylech vedení, zejména příspěvní v této oblasti výzkumem na české populaci vybraných mužů a žen. Důvodem je především fakt, že sice existuje celá řada výzkumů zabývajících se genderovými rozdíly v mnoha oblastech, ale většina z nich je prováděná v zahraničí (především na americké populaci) a jejich výsledky jsou přinejmenším diskutabilní a často rozporné. Dalším důvodem je také to, že existuje jen málo výzkumů, které vychází z DC, jako metody sběru dat. Jako možné vysvětlení se nabízí snaha personálních firem chránit své citlivé údaje a knowhow.

Domníváme se, že naše závěry mohou zároveň podpořit snahu dnešní společnosti vidět muže a ženy ve vedoucích pozicích jako potenciálně stejně kvalitní vedoucí svých podřízených, což potvrzují i naše výsledky výzkumu.

8. DISKUSE

V diskusi se pokusíme poukázat na možné limity našeho výzkumu, které lze rozdělit do celkem tří kategorií. První kategorií tvoří možné limity vyplývající ze samotné metody sběru dat, druhá kategorie se týká zejména postupu při obsahové analýze dat. Poslední kategorie souvisí se vzorkem respondentů a jeho výběrem. Nejdříve popíšeme možná úskalí při sběru našich dat pomocí metody AC/DC, dále se budeme podrobněji zabývat možnými omezeními v rámci obsahové analýzy dat a následným výběrem konkrétních kategorií, z nichž ve výzkumu vycházíme.

Cílem našeho výzkumu bylo zkoumat rozdíly mužů a žen v komunikačních a manažerských dovednostech, které se projevují ve stylech vedení. K tomuto účelu jsme použili jako metodu sběru dat metodu DC, kde jsou manažeři a manažerky sledováni v různých předem připravených situacích a diagnostikováni pomocí vybraných diagnostických testů podle konkrétní zakázky firmy. V našem případě bylo zakázkou firmy zmapovat silné a slabé stránky svých zaměstnanců a navrhnout opatření k jejich zlepšení.

Metoda AC/DC byla v rámci výzkumů srovnávána s dalšími metodami hodnocení zaměstnanců a je obecně považována za jednu z nejvalidnějších metod k tomuto účelu. Asi největší předností této metody je možnost získání mnoha informací z různých situací (testy, rolové situace, týmové diskuse) a přítomnost několika hodnotitelů. To umožňuje jak výsledky pozorování z různých situací a testů vzájemně porovnat a na jejich základě teprve vyvodit závěry, tak eliminaci subjektivních chyb při hodnocení na straně hodnotitelů i případnou ztrátu významných informací. V našem případě se na pozorování 6 - 7 účastníků AC/DC podílelo vždy celkem 5 hodnotitelů. Domníváme se, že již tento fakt výskyt zmíněných nežádoucích jevů značně eliminoval, nelze však ani přesto určitou míru subjektivity v hodnocení hodnotiteli zcela vyloučit.

Dalším diskutovaným problémem může být otázka, do jaké míry se v rámci AC/DC projeví skutečné chování účastníků. Tento problém sice někteří autoři zmiňují, ale spíše jen okrajově. Výsledky hodnocení pomocí AC/DC však opakovaně prokazují, že ve své podstatě

se během AC/DC projeví stejné osobnostní tendence a projevy pracovního chování, které jsou u uchazečů později patrné v pracovním prostředí. I zde však nelze zcela vyloučit, že se např. u týmové diskuse někdo zapojí méně či více než obvykle, ať už ho k tomu vede cokoliv. Ani v rámci AC/DC nelze ošetřit všechny možné intervenující proměnné. Vždy lze však srovnat např. výsledky z testů měřících osobnost s projevovaným chováním, což nám dává o uchazeči zajímavou informaci minimálně o tom, že u něj nejsou v souladu.

Pokud jde o situaci dialogu s problematickým podřízeným či podřízenou v rámci DC, jsme si vědomi toho, že zde mohlo při posuzování hodnotiteli dojít k odlišnému vnímání hodnotící situace vyplývající nejen z odlišnosti pohlaví na straně hodnotitelů (muž se může obecně v hodnocení nevědomě zaměřovat na jiné aspekty než žena), ale i z odlišnosti pohlaví na straně posuzovaných (jinak může hodnotit muž muže a jinak ženu a naopak žena muže a ženu). Domníváme se však, že je tento problém v našem případě částečně ošetřen přesným definováním konkrétních projevů chování ve stanovených hodnotících kritériích, aby v něm byli hodnotitelé obou pohlaví jednotní. Stejný problém se nabízí, i pokud jde o psaní posudků, kde nelze zcela vyloučit vliv pohlaví obou hodnotitelů na jejich určitý způsob vnímání. I zde se domníváme, že tento problém částečně ošetřuje již zmíněná vzájemná supervize a spolupráce hodnotitelů na posudcích, dále nadefinování kritérií a přesně stanovená jednotná struktura posudku.

Dále podrobněji popíšeme úskalí našeho postupu v rámci kvalitativní analýzy posudků získaných pomocí DC. Jak jsme již uvedli v kapitole zabývající se analýzou dat, z velkého množství informací uvedených u dvou základních kritérií v posudcích (manažerské schopnosti a schopnost motivovat tým), jsme postupně tvořili na základě podobnosti jejich významů tzv. trsy. Ty jsme následně sloučili do nadřazených kategorií, které jsou navzájem kvalitativně odlišné. Jsme si vědomi toho, že tento postup je do značné míry zatížen subjektivitou, kterou jsme se snažili zmírnit tím, že jsme výsledné kategorie obsahující dílčí informace z posudku dali k posouzení celkem čtyřem psychologům, z nichž dva byli přímo autoři posudků. Tito experti posuzovali především to, zda odpovídá přiřazení dílčích informací z posudků k vybraným kategoriím. Domníváme se, že jsme shodou několika

posuzovatelů na tom, co patří do jakých kritérií za informace, alespoň částečně naši míru subjektivity zmírnili.

Pokud jde o vzorek našich respondentů a jejich výběr, záměrně jsme vybrali muže a ženy, kteří zastávají vedoucí funkci a mají pod sebou skupinu podřízených. Vycházeli jsme z předpokladu, že k tomu, abychom u nich mohli sledovat jejich komunikační a manažerské dovednosti, je třeba, aby měli alespoň nějakou zkušenost s vedením podřízených. Vzorek našich respondentů tvoří muži a ženy různých věkových skupin (od 27 let po 71 let) s různou délkou praxe (od 0 let do 18 let) a pokrývá pracoviště v celkem 9 regionálních oblastech po celé ČR. Domníváme se tedy, že přestože není počet respondentů (50 mužů a 50 žen) v našem výzkumu reprezentativní, je pro účel této práce dostačující.

Určitým omezením našeho výzkumu je i samotný fakt, že vzorek našich respondentů tvoří vedoucí pracovníci v oblasti financí a bankovníctví. Jsme si tedy vědomi toho, že výsledky našeho výzkumu mohou být do značné míry ovlivněny specifickou firemní kulturou, mohou sloužit spíše jako srovnání pro příbuzná odvětví a nelze z nich vyvozovat závěry pro celou populaci. Je tedy otázkou, zda by se rozdíl mezi muži a ženami ve stylech vedení neprokázaly i u jiných profesí nebo odvětví. I přes všechna zmíněná omezení našeho výzkumu se nicméně domníváme, že jsou naše výsledky vzhledem k rozmanitému vzorku respondentů (v rámci celé ČR) i vzhledem k poměrně validní metodě sběru dat platné.

Rozdíly mezi muži a ženami ve stylu vedení některé výzkumy potvrdily, jiné je vyvrátily (to podrobně popisujeme v kapitole Gender a styly vedení). Lze konstatovat, že výsledky těchto výzkumů jsou často velmi rozporné a lze je vzájemně porovnat jen velmi obtížně. Jednotlivé výzkumy vycházejí z různých terminologií a třídění stylů vedení, jsou prováděny na odlišných vzorcích populace a vycházejí z velmi odlišných podmínek zkoumání nebo jsou prováděny na malém vzorku lidí, což činí jejich obecnou platnost velmi diskutabilní.

9. ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá rozdíly mezi muži a ženami v komunikaci a stylech vedení. V teoretické části se věnuje vymezení základních pojmů a přiblížení základních teoretických východisek genderové problematiky. Dále se podrobněji zabýváme rozdíly mezi muži a ženami v komunikaci, stylech vedení a vybraných psychologických aspektech. V teoretické části jsme se potýkali zejména s nedostatkem odborné literatury v českém jazyce, které jsme se snažili v rámci možností doplnit dostupnými zahraničními články a výzkumy.

Ze získaných poznatků v teoretické části vychází i část empirická, ve které se podrobněji věnujeme popisu průběhu výzkumu, použitým metodám a zjištěné výsledky následně srovnáváme s výsledky tematicky blízkých výzkumů. Hlavním cílem empirické části bylo zjistit, zda jsou statisticky významné rozdíly ve stylu vedení u mužů a žen ve vybraných aspektech, které lze získat metodou Development centra (DC). Jeho cílem bylo postihnout slabé a silné stránky stávajících zaměstnanců ve stanovených kritériích.

Vycházeli jsme z posudků, které nám k analýze poskytla nejmenovaná firma. Data byla získána na vzorku 50 mužů a 50 žen různého věku a s různou délkou praxe z celkem 9 regionů v ČR. Všichni respondenti v době DC zastávali vedoucí řídicí pozici v oblasti financí a bankovníctví. Na základě obsahové analýzy dat jsme dospěli k následujícím pěti kategoriím: dominance/direktivita, zaměření na cíl, pozitivní motivace, negativní motivace a nejistota. Z těchto kategorií vychází i naše hypotézy, jejichž platnost jsme testovaly pomocí statistického programu SPSS. K prověření toho, zda existují statisticky významné rozdíly mezi muži a ženami vzhledem k jejich věku a délce praxe ve stanovených kategoriích, jsme použili t – test pro dva nezávislé výběry.

Výsledky neprokázaly žádný statisticky významný rozdíl u obou pohlaví u žádného z těchto kritérií, což potvrzují i některé zahraniční výzkumy zabývající se styly vedení ve vztahu k pohlaví, což potvrzují i vybrané zahraniční výzkumy, které jsme zmínili již výše.

V rámci empirické části jsme dále testovali, zda spolu jednotlivé kategorie souvisí, přestože to nebyl hlavní cíl našeho výzkumu. Na základě korelace pomocí Pearsonova

koeficientu se ukázalo, že spolu některé kategorie statisticky významně souvisí bez ohledu na pohlaví, ať už se jedná o pozitivní nebo negativní korelaci.

Za hlavní přínos práce považujeme přiblížení genderové problematiky ve vybraných aspektech a poukázání na jejich propojení v rámci sociální psychologie a psychologie práce a organizace. Protože se náš předpoklad o rozdílnosti stylů vedení u mužů a žen nepotvrdil, poukazují naše výsledky spíše na významnost souladu vlastností a dovedností potřebných k efektivnímu vedení, než na zásadní vliv pohlaví. Zde je nutné také zmínit, že nelze říci, že by byl konkrétní styl vedení za každých okolností více žádoucí než jiný. Důvodem pro toto tvrzení je zejména fakt, že různé lidi motivují různé prostředky motivace, ať už pozitivní nebo negativní.

Domníváme se, že naše výsledky mohou přispět k současným narůstajícím tendencím zkoumat styly vedení u mužů a žen nezávisle na pohlaví, které se zdá být pro efektivitu a úspěšnost daného stylu vedení nepodstatné. Praxe ukazuje, že to, zda bude řídicí pracovník úspěšný, závisí mnohem více na jeho osobnostních vlastnostech, pracovních podmínkách organizace, firemní kultuře a dalších faktorech, než na samotném pohlaví řídicího pracovníka.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ANDERSON, N., LIEVENS, F., van DAM, K., BORN, M. A construct-driven investigation of gender differences in a leadership-role assessment center. *Journal of applied psychology*. 2006, vol. 91 (3), pp. 555 – 566.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BAČOVÁ, I. Problematika rodu v psychologii – sociální psychologie ženy a muže. In VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (eds.) *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 217 – 232. ISBN 978-80-247-1428-8.
- BASS, B. M., AVOLIO, B. J., ATWATER, L. The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied psychology, An international review*. 1996, vol. 45, pp. 5 – 34.
- BEDRNOVÁ, E. *Cesty k lidem*. 1. vyd. Praha: Horizont, 1990. 240 s. ISBN 80-7012-025-8.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 1. vyd. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- CARLESS, S. A. Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader and subordinate perspectives. *Sex roles*, 1990, vol. 39, pp 887 – 902.
- DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- DRAPELA, V. J. *Přehled teorií osobnosti*. 1. Vyd. Praha: Portál, 1997. 175 s. ISBN 80-7178-766-3.
- DOBINNS, G. H., PLATZ, S. J. Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of management review*, 1986, vol. 11, pp. 118 – 127.

EAGLY, A. H., JOHNSON, B. T. Gender and leadership style: A metanalysis. *Psychological Bulletin*, 1990, vol. 108, pp. 233 – 256.

ENGEN, M. L., WILLEMSSEN, T. M. Gender and leadership styles: A review of past decade. *Prezented et the 106 th Annual Conventin of the American Psychological Association* in San Francisco, California, 1998.

ENGEN, M. L, LEEDEN, R., WILLEMSSEN, T. M. Gender, kontext and leadership styles: A field study. *Journal of occupational&organizational psychology*. 2001, vol. 74, iss. 5, pp 581-598.

FORMAN, A. K. *Videňský maticový test*. Praha: Testcentrum, 2002.

GIBSON, C., B. An investgation od gender differences in leadership across four countries. *Journal of international business studies*, 1995, vol. 26, iss. 2.

GILLIGAN, C. *Jiným hlasem. O rozdílné psychologii mužů a žen*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 192. S. ISBN 80-7178-402-8.

GJURÍČOVÁ, Š., KUBIČKA, J. *Rodinná terapie. Systematické a narativní přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 183 s. ISBN 80-247-0415-3.

GRAY, J. *Muži jsou z Marzu a ženy z Venuše*. 1. vyd. Praha: Práh, 1994. 203 s. ISBN 80-85809-41-9.

GRAY, J. *Co vám matka říci nemohla a otec nevěděl*. 1. vyd. Praha: Práh, 1995. 301 s. ISBN 80-85809-31-1.

HACKMAN, M., FURNISS, A. H., HILLS, M. PETERSON, T. J. Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviours. *Perceptual and motor skills*. 1992, vil. 75, pp. 311 – 319.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. 2. vyd. Praha: ERA, 2005. 370 s. ISBN 80-7366-020-2.

HŘEBÍČKOVÁ, M. Osobnost žen a osobnost mužů ve světle NEO osobnostního inventáře (NEO-PIR). In HELLER, D., PROCHÁZKOVÁ, D., SOBOTKOVÁ, J. (ed.) *PSYCHOLOGICKÉ DNY 2004: Svět žen a svět mužů: polarita a vzájemné obohacování: sborník příspěvků z konference Psychologické dny, Olomouc, 2004*. Olomouc: Universita Palackého v Olomouci, 2005. Acta Universitatis Palackianae Olomucensis. Facultas Philosophica, Psychologica 35 – suppl. ISBN 80-244-1059-1.

CHVÁLA, V., TRAPKOVÁ, L. *Rodinná terapie psychosomatických poruch*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 224 s. ISBN 80-7178-889-9.

CHVÁLA, V., TRAPKOVÁ, L. *Rodinná terapie a teorie jin-jangu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 248 s. ISBN 978-80-7367-391-8.

JANOŮŠEK, J. Sociální komunikace In VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (eds.) *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 217 – 232. ISBN 978-80-247-1428-8.

JANOŠOVÁ, P. *Dívčí a chlapecká identita. Vývoj a úskalí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2284-9.

JUNG, C. G. *Výbor z díla II. Archetypy a nevědomí*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Tomáše Janečka, 1998. 440 s. ISBN 80-85880-11-3.

KABACOFF, R. Gender differences in organizational leadership: A large sample study. *Managemnt research group*. 1998. Portland Maine USA.

KARSTEN, H. *Ženy – muži. Genderové role, jejich původ a vývoj*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 184 s. ISBN 80-7367-145-X.

KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství, 1999. s. 226. ISBN 80-214-1552-5.

KYRIOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN80-86471-21-7.

LANGMEIER, J., KREJČÍŘOVÁ, D. *Vývojová psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada, 1998, 344 s. ISBN 80-7169-195.

LEARY, T. *Dotazník interpersonální diagnózy – ICL*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1978.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

MONTAG, P. *Assessment centre. Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

NICOLAI, J., DEMMEL, R. The impact of gender stereotypes on the evaluation of general practitioner's communication skills: An experimental study using transcripts of physician – patient encounters. *Patient Education and Counseling*, vol. 69, iss. 1, pp 200 – 205.

OAKLEYOVÁ, A. *Pohlaví, gender a společnost*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 171 s. ISBN 80-7178-403-6.

PEASE, A. *Proč muži neposlouchají a ženy neumí číst v mapách*. 1. vyd. Brno: Nakladatelství Jiří Altman, 2002. 317 s. ISBN 80-86135-15-2.

PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací: Přístupy – dovednosti – poruchy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 148 s. ISBN 80-247-0858-2.

PLAŇAVA, I. *Spolu každý sám. V manželství a rodině*. 1. vyd. Praha: NLN, 1998. 218. s. ISBN 80-7106-292-8.

PLAŇAVA, I. *Manželství a rodiny. Struktura – dynamika – komunikace*. 1. vyd. Brno: Doplněk, 2000. 296 s. ISBN 80-7239-039-2.

PONĚŠICKÝ, J. *Fenomén ženství a mužství*. 1. vyd. Praha: Triton, 2003. 204 s. ISBN 80-7254-350-4.

RENZETTI, C. M. *Ženy, muži a společnost*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 642 s. ISBN 80-246-0525-2.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 2000. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TANNENOVÁ, D. *Ty mi prostě nerozumíš. Jak spolu mluví ženy a muži*. 1. vyd. Praha: 1995. 344 s. ISBN 80-204-0470-8.

VALDROVÁ, J. *Gender a společnost*. 1. vyd. Praha: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2006. 236 s. ISBN 80-7044-808-3.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. 2008. *Sociální psychologie*. 2.vyd. Praha: Grada, 2008. 408 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

ZULLIGER, H. *Zulligerův tabulový test*. Bern: Hans Huber AG, 2001.

Internetové odkazy k problematice gender:

www.archiv.soc.cas.cz

www.aspekt.sk

www.feminismus.cz

www.genderonline.cz

www.profem.cz

www.transforum.cz

www.feminismus.cz

www.ff.cuni.cz/gender

Časopisy zaměřené na problematiku gender:

Revue prostor

Filozofický časopis

Sociologický časopis

Souvislosti

Gender rovné příležitosti výzkum

Gender and Development

Gender forum

Gender in Management

Gender Journal

Gender, work and organization

Gender & society

PŘÍLOHA č. 1: Kategorizace - výčet položek v jednotlivých kategoriích

1. kategorie: dominance/direktivita

je velmi razantní a dominantní - je výrazně direktivní - je velmi dominantní - jakmile si utvoří názor, vede rozhovor direktivně podle svých představ - má mírně direktivní přístup k podřízeným - má autokratický manažerský přístup - vystupuje direktivněji, místy učitelky - má tendenci k výrazně direktivnímu přístupu - je direktivní - je hodně dominantní - utíká k direktivitě a vnější autoritě - hodnocený je velmi direktivní osobnost, která může být až obávaná - má typicky autokratický styl vedení - jeho postupy jsou výrazně direktivní - ukotvil si direktivitu jako jedinou cestu - v týmové hře je autoritativní - její vedení je aktivní a direktivní - postupně přechází k direktivnímu vedení - snaží se uplatnit autoritu a přikazovat - působí velmi razantně a jednoznačně - udává priority - vede rozhovor direktivně - působí velmi razantně - při komunikaci s podřízeným je direktivní - rychle a direktivně vede rozhovor s podřízeným - rozhovor byl silně direktivní a pevně vedený - pokud se v dané situaci cítí nejistá, je i ostře direktivní - její řídicí styl je spíše direktivní - vystupuje direktivněji, místy učitelky - její manažerský styl je typický vysokou mírou kontroly a direktivitou - hodnocený je velmi silnou osobností s přesným smyslem pro hierarchii, hodnoty a jejich prosazování - umí být poměrně direktivní - má typicky autokratický styl vedení - direktivní manažerský styl s prvky velmi důrazného sebeprosazení - dokáže se prosadit nenásilným, podporujícím stylem řízení - dokáže v týmu prosadit svůj názor - ve skupině se dokáže prosadit i direktivněji - rozumně a neformálně se umí prosadit - v týmu se silně prosazuje - dokáže v týmu prosadit svůj názor, ale nesnaží se zapojit nikoho jiného - v týmu si dokáže vydobýt pozici i za cenu menší spolupráce s některými jeho členy - dokáže velmi důrazně prosadit svůj názor - silně se prosadil při rozhodování o tématu - jednoznačně formuluje a prosazuje svůj názor - v týmu si vybral jednu věc, kterou velmi důsledně prosazoval, bez ohledu na její menší význam - jeho slovo je v týmu slyšet - pouze v případě, že nesouhlasí,

projevuje výrazně svůj názor - místy prosazuje svůj uhel pohledu - přesvědčuje silou - má potřebu uplatnit jen vlastní příspěvky, nechce nechat hlavní slovo druhému - pokud potřebuje, umí se rozumnou formou prosadit - velice rychle se zhostí role lídra - dobře a nenásilným způsobem moderuje - dokáže ostatní přesvědčit - dokáže sebe i svou práci prodat - prezentuje za skupinu - umí koordinovat skupinu - má ambice řídit - dokáže moderovat diskusi v týmu - v ostatních vzbuzuje respekt - má velký respekt v týmu, ostatní mu naslouchají - je to silná osobnost - je v týmu přirozená a respektovaná autorita - působí jako silná a dynamická osobnost - je charismatickou osobností, která si ve skupině snadno získá přirozenou autoritu - je schopný lídr, dokáže vést lidi a získat si jejich respekt - má neformální autoritu - skupina mu naslouchala, měl výrazné slovo (schvaloval, jestli některý návrh bude ve výstupech nebo ne) - hodnocený je velmi silnou, dominantní osobností - dokáže všechny silně ovlivnit - dokáže si získat respekt skupiny - je důvěryhodný a působí jako silná osobnost, kterou ostatní respektují a netroufnou s odporovat - získá si respekt skupiny, která přijme její koncepci jako konečnou - působí přesvědčivě - jeho silná osobnost vystupuje do popředí - působí sebevědomě

2. kategorie: zaměření na cíl

je u něj patrné vědomí cíle - má drive - má tah na dotažení úkolu - je silně zaměřený na cíl - dokáže dát úkolům zcela jasný směr - pevně směřuje k cíli - jeho snaha o dosažení cíle dovede rozhovor ke konkrétnímu závěru - má konkrétní představu o výsledku - nenechá se odvést od formulace požadavků a dotažení rozhovoru - vede k jasnému cíli podřízené - je u něj patrné nekompromisní jednání směrem k požadovanému cíli - je si stále vědom cíle, umí k němu směřovat tým - je zaměřená na svůj cíl - sleduje směr práce a v případě potřeby práci týmu usměrní - do situací se pouští s velkým drivem - snaží se hledat řešení, která vedou k cíli - má jasnou představu, jak chce věci mít - je u ní znát velká snaha uspět - hodnocený je typický vysokou snahou uspět - na první pohled upoutá energií, s jakou se vrhá do řešení úkolů

- je příliš zaměřená na cíl - je zaměřená na obchodní cíl - dosahuje cíle - rozhovor byl rychlý, energický, s jasným závěrem - atmosféra rozhovoru je zaměřená na výsledek - má konkrétní představu výsledku a dokáže rozhovor dotáhnout do přijatelného konce - působí jako silná a dynamická osobnost, která se do situací pouští s velkým drivem - dokáže směřovat k cíli, sledovat koncepčnost - dokáže rozhovor dotáhnout do konce - dokáže dovést k cíli - docílí efektivního výsledku - dohodne přesná řešení a termíny - rozhovor se snaží zjednodušovat a tlačit dopředu - tlačí podřízeného ke zlepšení výkonu - vyvíjí tlak na změnu chování podřízeného - tlačí směrem k vyřešení situace

3. kategorie: pozitivní motivace

motivuje pochvalou - chválí, snaží se pozitivně podporovat iniciativu podřízeného - nabízí pomoc a účast - vytváří dojem, že je na straně podřízeného - orientuje se na pozitivní motivaci a odměňování - vyvolá situaci partnerství - nejdříve se ptá na pozitivní stránky výkonu (co se povedlo) - v případě neúspěchu vede k opakovanému pokusu za změněných podmínek - vzbudí dojem, že mu druhý pomáhá, než že by měl problémy - jako nástroj motivace ve vztahu k podřízeným používá svůj vliv, odměnu a kouzlo osobnosti - je pozitivní - dokáže vcelku motivovat tým - celou modelovou situaci vhodně a pozitivně zakončí, zanechá dojem příjemné spolupráce - ptá se na názor, jak by tým pracoval - chápe principy koučování - při motivačním rozhovoru dokáže koučovat, i když koučing není zcela zvládnutý - má technické dovednosti pro koučování - klade koučovací otázky - vede koučujícím způsobem - dokáže přeladit na koučovací styl řízení a zacházet s novými informacemi - motivuje - nechá podřízeného mluvit - ptá se podřízeného, v čem je problém - dokáže respektovat důležitost podřízeného (tak se může druhý cítit dobře a užitečně) - hovoří o spolupráci - je schopný klást otázky, naslouchá a parafrázuje - na úvod poskytuje podřízenému pozitivní zpětnou vazbu - zdůvodní a vysvětlí, co od lidí chce - dokáže reflektovat sdělení druhého - její silnou stránkou je pozitivní motivace a emocionální podpora - je otevřená názorům ostatním - hledá pozitivní motivaci - umí naslouchat, podpořit,

vstřícně vysvětlit - poskytuje podporu i vlastní pomoc - jeho komunikace je posilující - projevuje pochopení - je ochotný podřízenému pomoci - nabízí osobní pomoc - dokáže dát podřízenému prostor a naslouchat mu - svou nabídku podpory podmiňuje aktivitou podřízeného - vytváří prostor pro sdělení návrhu řešení podřízeným - podřízeným prostor pro iniciativu - je podporující - je ochotný věnovat podřízenému hodně času - věnuje druhému pozornost, projevuje zájem - povzbudí racionálními argumenty - snaží se druhému dodat sebedůvěru - v závěru poděkuje - nabízí radu - je ochotný se zapojit, angažuje se na problému - je u něj patrné velké nasazení při řešení - dokáže předat elán, energičnost - dává najevo respekt k druhému - parafrázuje řečené - reflektuje řečené - přesvědčuje podřízeného, že je všechno v pořádku, bere část viny na sebe - je empatický a k empatii navádí i druhou stranu - vynakládá vlastní úsilí k řešení problému - dokáže podporovat týmovou spolupráci - dává prostor všem ostatním - emocionálně podporuje podřízené - ptá se na názory ostatních - dokáže ostatní povzbudit a ocenit - rozhýbává tým - podporuje týmový souhlas a "buduje" tým zevnitř - povzbuzuje kladením otázek - umí pochválit - je ochotná dát podřízenému prostor k rozhodnutí - nabídl prostor prezentovat kolegovi - snaží se chválit a hledat pozitivní motivaci - podporuje začátek diskuse - pozitivně motivuje - hledá soulad s týmem - vede ostatní k dohodě a řešení - naslouchá a poskytne druhé straně přiměřený prostor a podporu - dává najevo ochotu se zapojit a aktivně tým vést - když uslyší návrh, který očekává, pochválí ho - nabídne podporu metodika, kterého vychválí - celkově rozhovor působí podporujícím dojmem - má snahu podpořit (hledá zdroje řešení) - dá radu, co dělat a co nedělat - dává najevo, že druhému věří - umí vyrovnávat neshody v týmu - používal (my)"najdeme řešení", poskytoval tím podporu - zapojuje i druhé - na závěr projeví podporu a důvěru - komunikace s podřízeným je vedena ve formě dialogu (naslouchá, zajímá se a nechává dostatečný prostor druhé straně) - dokáže podporovat týmovou spolupráci a získávat strukturované a užitečné informace - na řešení spolupracuje s podřízeným - ověřuje shodu s motivovaným podřízeným - pracuje s problémem tak, jak jej přináší podřízený - přitakává, hledá

dohodu - jedná na základě zjištěných informací - zdůrazňuje společnou práci na úkolu - navrhované řešení podává na základě analýzy a vzájemné dohody - je ochotný se dohodnout - má tendenci k demokratickému stylu řízení - k řešení problémových situací dochází na základě vyslechnutí druhé strany a vzájemné dohody - je schopná své chování upravit dle potřeby - dokáže zapojit i návrhy ostatních - svůj názor dokáže prezentovat jako návrh, o kterém je možné polemizovat - je otevřená názorům ostatním - dokáže také přijmout názor někoho jiného - snaží se vyjít s kolegou - je schopná kompromisů - jeho strategií je spíš domluva než nátlak - chová se jako týmový hráč - je aktivní - hodně se podílí na jednotlivých činnostech - silně se podílel na realizaci řešení - v týmu je užitečná - v týmové roli je produktivní a přináší nápady - zapojuje se do práce týmu - dokáže skupinovou diskusi posunout dopředu - dokáže posunout skupinovou diskusi správným směrem - dokáže vytvořit a udržet vizi řešení problému - vrací skupinu k zadání, když je třeba - celkově byl druhý nejaktivnější ve skupinové práci - byl připraven reagovat podle aktuální situace - z počátku se projevil jen občas, ale pokud skupina sama problém nezvládá, zapojí se sama a dotáhne řešení - dokáže se zeptat a zjistit informace - silně se podílí na realizaci - vyzývá k aktivitě - je pozitivně a vstřícně nastavená - vytváří si pozitivní sociální kontakty - k lidem má pozitivní postoj - má ke svému týmu ochranný a pečovatelský přístup - dokáže se citlivě naladit a zvládnout výborně komunikační situaci - při osobním jednání dokáže být poměrně citlivý - je pozorná k ostatním - vzbuzuje pocit bezpečí a jistoty - dává najevo, že druhému věří - vytváří příjemnou atmosféru - vyzařuje z ní vstřícnost, laskavost - vytváří atmosféru důvěry a otevřené komunikace - dokáže vybudovat příjemný, lidský kontakt - komunikuje příjemně, citlivě - má dobrý kontakt s ostatními - komunikuje otevřeně a jednoznačně - působí klidně - působí sympaticky - je nenucený, přirozený - usmívá se - je z ní cítit empatie - má příjemné a sebejisté vystupování - je velmi otevřená - působí bezprostředně a lidsky - umí příjemně uvítat a posadit - rozhovor byl v přátelském a lichotícím duchu - umí být pozitivní a vytvořit příjemný, osobní kontakt - jeho vystupování je klidné, příjemné - naváže dobrý

kontakt - má pozitivní tón hlasu - má citlivý přístup - projevuje se jako vstřícný - má tendenci udržovat přátelskou atmosféru - udržuje příjemný zrakový kontakt - atmosféra rozhovoru je příjemná

4. kategorie: demotivace/nepříjemnost

místo dialogu vysvětluje, jak by on sám tento problém řešil - vysvětluje podřízenému, jakým způsobem má myslet - snaží se spíš jít cestou „biče“ - manipuluje - motivuje vzbuzováním strachu - má direktivní přístup bez naslouchání s udělováním „trestů“ - neúmyslně zastrašuje - nesnažil se rozvinout dialog - oznamuje podřízenému řešení, rozhovor je spíše demotivační - negativně se vyjádří o člověku, kterého má motivovat, shazuje - má tendenci zahltnout motivovaného různými návrhy - vyvolala v podřízeném pocit neschopnosti, skepsi - málo se zajímá o to, co si myslí podřízený - spíš rozdává úkoly, než motivuje - rovnou začne sdělením, že to jde podřízenému špatně - má mentorující projev - zpočátku používá negativní tvrzení ("není to špatně" apod.) - některé výroky mohou u podřízených vyvolávat úzkost - je si jistá, jak to má být a hrozí postihy, pokud to tak nebude - ptá se, ale neposlouchá - méně respektoval, co mu řekl druhý - je u něj patrná neochota uplatnit návrhy podřízených - schází pochvala, vyslechnutí - nedostatečně klade otázky - je málo naslouchající - nechválí - nenechává prostor - často nenechá domluvit, skáče do řeči - občas má problémy s přenecháním prostoru ostatním - nesnaží se do diskuse zapojit nikoho jiného - nabízí podporu, ale bez snahy pochopit, v čem je problém - nevyslechne méně silné osobnosti - má tendenci podřízenému vše vysvětlit, někdy však nejde k věci a mlží - některé lidi může její péče dusit a invalidizovat - mluví hodně a dlouho - občas vede monology - klade méně srozumitelné otázky - klade sugestivní otázky - působí dojmem, že má předpoklad, v čem problém podřízené spočívá - je u něj patrná silná neochota měnit svůj názor - prosazuje dogmaticky své vidění problému - ignoruje členy modelového pracovního týmu a nenaslouchá - má tendenci kontrolovat a to vytváří při rozhovoru napjatější atmosféru a snahu její kontrolu skutečně různě obcházet - motivoval

strachem (ze zrušení kanceláře) - v úvodu rovnou začne sdělením, že to jde podřízenému špatně - nenechal prostor, aby se druhý zamyslel, co se dá dělat - hodnocený manipuluje s podřízeným - méně naslouchá a méně klade otázky - byl méně citlivý, méně respektoval, co mu řekl druhý (i když se o to upřímně snažil) - rychle přeladí do vlastního vidění a řešení problému, které iniciativu podřízených spíše tlumí - je poměrně negativistický - rozhovor působí nátlakově, hodnocený zřejmě neúmyslně zastrašuje - nezajímá se o informace a tak reaguje bez znalosti situace - nechá podřízeného ukázat, jak prodává a tuto situaci využije spíše ke kritice - nenechá podřízenému žádný prostor, aby vyjádřil svůj názor na problémy - místo motivace má tendenci zahrnout motivovaného různými návrhy a mnohdy méně srozumitelnými pomy - používá negativní motivaci - má tendenci vidět věci snadno jako negativní - má tendenci řečnit a vysvětlovat - říká, jakým způsobem mají lidé pracovat, nečeká návrhy na změnu - zachází s přesvědčením "vím to nejlépe" - používá nátlakové techniky - uplatňuje hlavně svůj názor - dokáže vmanipulovat podřízeného, že chce totéž, co on - nevydrží naslouchat a navrhuje po chvíli vlastní řešení - je poměrně kritická, připravená spíš k nesouhlasu - ochotná jít do konfliktu - dokáže být kritická - je svým projevem trochu dráždivá - za příspěvky ostatní někdy kritizuje - potírá návrhy ostatních - občas v týmové diskusi upoutá kritikou nějakého nápadu - je nespokojená, stěžuje si na vše možné - má sklon k pocitům nespokojenosti, které při každé příležitosti ventiluje - své náměty podává nepříjemným, kritickým způsobem - někdy je konfliktní bez motivace dobře vycházet s lidmi, na kterých mu bezprostředně nezáleží - má tendenci se mimoděk dostávat do nepříjemných situací - celkově vyjadřuje negativní pocity, které může přenášet i na své pracovní okolí - ignoruje emoce vlastní i druhého - má jízlivé poznámky - pokud neprosadí svou, má tendenci buď jít do konfliktu, nebo ignorovat kolegu s jiným názorem - má zesměšňující poznámky k ostatním i k sobě, nedokázal zachovat hranici, co je ještě vhodné - při kritice zpochybňuje výroky podřízených - má tendenci kritizovat a snižovat názor nebo postoj druhého - ochotná jít do konfliktu (někdy zbytečně) - je nadměrně kritická

- pokud nesouhlasí, snadno zvýší hlas - má dobré náměty, ale podává je nepříjemným, kritickým způsobem - při rozhovoru vytváří napjatější atmosféru - je z ní cítit silná nedůvěra k druhému - působí smutně, apaticky - je pesimistický, negativistický - neverbálně dává najevo převahu - v nevhodnou chvíli a nevhodným způsobem se ptát na soukromé otázky - klade otázky vzbuzující pocit viny - jeho projev je chladný, odměřený - snaží se mít situaci co nejdříve za sebou - v dialogu s podřízeným je poněkud netrpělivý - neošetří obavy podřízené z návrhu, který ona sama prosazuje - působí smutně - mluví a jedná formálně, neosobně - vyvolal v podřízeném pocit, že je nemotivovaný a zstrašený - je trochu dráždivá - vystupuje formálně a udržuje si odstup - celkově vyjadřuje negativní pocity, které může přenášet i na své pracovní okolí

5. kategorie: nejistota

celkově vyznačuje nejistotu - projevuje určitou míru vnitřního napětí - působí poněkud nejistě (nedokáže dát úkolům zcela jasný směr a jednoznačně podřízené motivovat) - lehko se nechá zakřiknout - místy své názory sama potírá jejich zpochybňováním - je u ní patrná obava ze selhání a napjatost - působí nejistě a napjatě, nedůvěřuje si dostatečně - paralyzuje je téma - působí, jako by měla obavy se prezentovat na vyšší než obchodnické úrovni, i když schopnosti na to má - působí trochu tiše a zakřiknutě - je trochu nejistá, připravená hledat chyby u sebe - působil nejistě a váhavě, nechá se snadno zviklat od původního záměru - je nejistá, hledá podporu v týmu - názor říká až na vyzvání druhých (i když má jiný názor než ostatní, není schopen ho podpořit argumenty) - je napjatá, zažívá silnou trému v okamžiku, když jí o něco jde