

## **ZOZNAM PRÍLOH:**

Príloha A: Dotazník pre vedúcich pracovníkov

Príloha B: Dotazník pre nevedúcich pracovníkov

Príloha C: Histogramy a tabuľka zobrazujúca normalitu premenných

Príloha D: Korelácie premenných (diagnostika multikolinearity)

Príloha E: Doplnujúce tabuľky regresného modelu 1

Príloha F: Doplnujúce tabuľky k binárnej logistickej regresii pre pracovnú pozíciu u žien

Príloha G: Doplnujúce tabuľky regresného modelu 2

www.bartleby.com/64

02/02/2010

SOUSA, R. de. (2010). Emotion. In: Stanford Encyclopedia of Philosophy., rev. 2010, <http://plato.stanford.edu/entries/emotion/>, 20/04/2010

STRONGMAN, K.T. (2003). The psychology of emotion: from everyday life to theory. West Sussex: John Willey & Sons Ltd., 2003. ISBN: 0-471-48567-5

ŠEVČÍKOVÁ, J.(2007). Vodcovstvo v dimenziách emocionality, maskulinity a femininity. Ročníková práca. FSVaZ, UKF, Nitra, 2007.

TAYLOR A., MILLER, J. B. (1994). Gender Diversity: Conceptions of A Changeable Variable.

[http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED372437&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED372437](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED372437&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED372437)

11/11/2009

VOGEL,D.L., WESTER,S.R. ,HEESACKER, M., MADON,S.(2003). Confirming gender stereotypes: A social role perspective. In: Sex Roles: A Journal of Research, 2003.

[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m2294/is\\_2003\\_June/ai\\_103381808/pg\\_6](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_2003_June/ai_103381808/pg_6)  
26/01/2010

VÝROST J., LOVAŠ L., BAČOVÁ V. (2003). Vybrané kapitoly zo sociálnej psychológie II.. Bratislava: Veda,1993. ISBN 80-224-0386-5.

WYROBKOVÁ, A. (2005). Femininita a maskulinita v sociálně- psychologických teoriách a výzkumu. In: Československá psychologie, roč. XLIX, 6/2005, Praha: Academia, 2005. ISSN 0009-062X

WYROBKOVÁ, A. (2007). Reprezentace a hodnocení genderových kategorií. Dizertačná práca, Brno: FSS, MU.

The American Heritage Book of English usage: A practical and authoritative guide to contemporary English.(1996). Boston: Houghton Mifflin Company, 1996. ISBN: 0-39576785-7 (PB).

RODLER, Ch., KIRCHLER, E., HOLZL, E. (2001). Gender stereotypes of leaders: an analysis of the contents of obituaries from 1974 to 1998 - Statistical Data Included. In: Sex Roles: A Journal of Research, 2001.

[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m2294/is\\_2001\\_Dec/ai\\_89238997/pg\\_6](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_2001_Dec/ai_89238997/pg_6)  
26/01/2010

SHIELDS, S.A. (2002). Speaking from the Heart: Gender and the Social Meaning of Emotion. Cambridge University Press, 2002. ISBN 0521 80297 0

<http://catdir.loc.gov/catdir/samples/cam033/2001052481.pdf>  
20/04/2010

SEDOVA, T. (2009). K ľudskej prirodzenosti a povahe emócií. Slovenský a český seminár o kognícii a umelom živote. <http://dai.fmph.uniba.sk/events/kuz2009/prispevky-pdf/sedova.pdf>, 20/04/2010

SKOE, A. E. A. et al. (2002). The influences of sex and gender-role identity on moral cognition and prosocial personality traits. In: Sex Roles: A Journal of Research, 2002.

[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m2294/is\\_2002\\_May/ai\\_94407540/pg\\_21](http://findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_2002_May/ai_94407540/pg_21)  
19/02/2010

SNELL, W. E., Jr. (2001). Chapter 6: Development and validation of the Masculine Behavior Scale: A measure of behaviors stereotypically attributed to males vs. females. In: W. E. Snell, Jr. (Ed.). New directions in the psychology of gender roles: Research and theory. Cape Girardeau, MO: Snell Publications.

<http://cstl-cla.semo.edu/snell/books/gender/gender.htm>  
12/01/2010

SOLLÁR, T., RITOMSKÝ, A. (2002). Aplikácie štatistiky v sociálnom výskume. Nitra: UKF Nitra, 2002. ISBN 80-8050-508-2.

SONDEREGGER, T.B. (1995). Psychology and gender. Nebraska Symposium, University of Nebraska Press, 1995. ISBN 0803291507

NAKONEČNÝ, M. (2000). Sociální psychologie. Praha: Academia 2000. ISBN 80-200-0690-7.

OAKLEY, A. (2000). Pohlaví, gender a společnost. Praha: Portál 2000. ISBN 80-7178-403-6.

OROSOVÁ, O. et al. (2007). Sociálna inteligencia, sociálna kompetencia, sociálne spôsobilosti. Teória v praxi prevencie drogových závislostí.

<http://katpsych.truni.sk/existprob/prispevky/oros.html>

20/02/2010

PARK, D. (1997). Androgynous leadership style: an integration rather than a polarization. MCB UP Ltd: Leadership & Organization Development Journal, Vol. 18 Issue 3, 1997.

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentId=1410465&contentType=Article>

02/02/2010

PRYZGODA, J., CHRISLER, J.C. (2000). Definitions of Gender and Sex: The Subtleties of Meaning. In: Sex Roles: A Journal of Research, 2000.

[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m2294/is\\_2000\\_Oct/ai\\_71966973/pg\\_11](http://findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_2000_Oct/ai_71966973/pg_11),

28/01/2010

POCHANIČ J., ANTONIČOVÁ, I.: Emocionálna inteligencia - jednota srdca a rozumu.

<http://www.pulib.sk/elpub/FHPV/Kubani2/2.pdf>

20/02/2010

RICHARDSON, A.M. (2004). Characteristics related to female and male leaders.

[http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED497750&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED497750](http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED497750&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED497750)

02/02/2010

REBER, A.S. & REBER, E. (2001). The Penguin Dictionary of Psychology. Penguin Books. ISBN 0-140-51451-1

KUSÁ, D. (2002). Dimenzie emocionality a rodová odlišnosť: „aktívna“ a „pasívna“ v emočnej bilancii mužov a žien. In: Psychológia na rúzcestí. Zborník príspevkov X. zjazdu slovenských psychológov. Bratislava: Stimul, 2002. ISBN 80-85697-88-2.

LANGMEIER, J., KREJČÍŘOVÁ, D. (2006). Vývojová psychologie. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN: 80-247-1284-9.

LEVICKI, C. (1998). The Leadership Gene. London: FT Pitman Publishing, 1998. ISBN 0-273-63557-3.

LETOVANCOVÁ, E., HRADISKÁ, E. (2005). Determinanty (ne)úspešnej sebarealizácie stredoškolských absolventov na trhu práce. In: FRANKOVSKÝ, M., KENTOŠ, M. (Eds). Európske impulzy pre rozvoj psychológie práce, organizácie a riadenia po vstupe do Európskej Únie. Zborník príspevkov. Košice: Spoločenskovedný ústav SAV, 2005. ISBN 80-967182-3-1

LEWIS, A.E., FAGENSON-ELAND, E.A. (1998). The influence of gender and organization level on perceptions of leadership behaviors: a self and supervisor comparison. In: Sex Roles: A Journal of Research, 1998.

[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m2294/is\\_n5-6\\_v39/ai\\_21227884/pg\\_8](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_n5-6_v39/ai_21227884/pg_8)  
26/01/2010

LIPMAN-BLUMEN, J. (1984). Gender roles and power. New Jersey: Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1984. ISBN 0-13-347518-2.

LUKŠÍK, J., SUPEKOVÁ, M. (2003). Sexualita a rodovosť. Bratislava: Humanitas, 2003. ISBN: 80-89124-0-1-1.

MASARYK, R. (2002). Vodcovstvo s sociálnopsychologických teóriách a školskej praxi. In: Psychológia a patopsychológia dieťaťa, roč.37, 2/2002. Bratislava: SAP, 2002. ISSN 0555-5574.

NAKONEČNÝ, M. (2000). Lidské emoce. Praha: Academia 2000. ISBN 80-200-0763-6.

15/12/2009

KICZKOVÁ, Z. (2001). O štruktúre a fungovaní rodových stereotypov alebo prečo je dôležité rozlišovať medzi pojmami pohlavie a rod? In: Nerovné cesty k rovnosti. Bratislava: Medzinárodné stredisko pre štúdium rodiny, 2001.

[http://genderstudies.fphil.uniba.sk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=679&Itemid=30](http://genderstudies.fphil.uniba.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=679&Itemid=30)

24/02/2010

KORABIK, K., AYMAN R. (1987). Androgyny and Leadership Style: Toward a Conceptual Synthesis. Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Association (95th, New York, NY, August 28- september 1, 1987).

[http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED291032&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED291032](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED291032&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED291032)

01/11/2009

KOZOŇ, A.(2007). Perspektívy rodovej príležitostí žien a mužov.

[http://www.syrs.org/sps/component?option,com\\_frontpage/Itemid,1/limit,3/limitstart,12/](http://www.syrs.org/sps/component?option,com_frontpage/Itemid,1/limit,3/limitstart,12/)

10/02/2010

KUBÍČKOVÁ, H. (2006). Vztah vybraných vlastností osobnosti vychovatele a klimatu ve výchovné skupině. In: Současné metodologické přístupy a strategie pedagogického výzkumu (sborník 14. konference ČAPV). Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2006. ISBN 80-7043-483-X.

KUSÁ, D. (2004). K pozícii emócií a emocionality v rodovom diskurze. Československá psychologie, 4, 2004. ISSN 0009-062X.

KUSÁ, D. (2000). Psychologická androgýnia, evergreen v chápaní maskulinity a femininity?. In: HELLER, J., ŠTURMA, J. (Eds.) Psychologie pro třetí tisíciletí. Praha: Testcentrum, 2000.

GÉCI, M. (2003). Vodcovské vlastnosti mužov a žien v kontexte sociálnej inteligencie. In: RUISEL, I.: Inteligencia v rôznych kontextoch. Ústav experimentálnej psychológie SAV, Bratislava 2003. ISBN 80-88910-15-3.

GOLEMAN, D. (2000). Práce s emoční inteligencí. Praha: Columbus, 2000. ISBN 80-7249-017-6.

GOLEMAN, D.: Emoční inteligence. Praha: Columbus, 1998. ISBN 80-85928-48-5

GUASTELLO, D.D., GUASTELLO, S.J. (2003). Androgyny, gender role behavior, and emotional intelligence among college students and their parents. In: Sex Roles: A Journal of Research, 2003.

[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m2294/is\\_11-12\\_49/ai\\_111635868/pg\\_13](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_11-12_49/ai_111635868/pg_13)  
20/01/2010

HÄRTEL, CH. E. J., WILFRED J.Z., ASHKANASHY, N.M. (2005). Emotions in Organizational Behavior. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2005. ISBN: 0-8058-5098-8.

CHAFETZ, J. S. (1975). Masculine/ Feminine or Human? An Overview of the Sociology of Sex Roles. Itasca, Illinois: F.E. Peacock Publishers Inc., 1975. Catalog Card Number: 73-85770.

CHAFETZ, J.S. (2006): Handbook of the Sociology of Gender. New York: Springer Science and Public Media, LCC, 2006. ISBN: 0-387-32460-7.

KARNIOL, R., GROSZ, E., SCHORR, I. (2003). Caring, gender role orientation, and volunteering. In: Sex Roles: A Journal of Research, 2003.

[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m2294/is\\_2003\\_July/ai\\_104634714/pg\\_5](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_2003_July/ai_104634714/pg_5)  
26/01/2010

KELLEY, M.J.M. (1997). Gender Differences and Leadership. A Study. 1997, AU/AWC/RWP2-104/97-04.

[http://www.maxwell.af.mil/au/aul/aupress/Maxwell\\_Papers/Text/mp01.pdf](http://www.maxwell.af.mil/au/aul/aupress/Maxwell_Papers/Text/mp01.pdf)



[http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED286092&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED286092](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED286092&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED286092)

01/11/2009

EMMERS, T. M. (1994). Sex and Gender Differences in Emotion: A preliminary Examination. Paper presented at the Annual Meeting of the Central States Communication Association (Oklahoma City, OK, April 7-10, 1994).

[http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED372451&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED37245](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED372451&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED37245)

11/11/2009

FAJMONOVÁ, D., OSUSKÝ, M.(2004). Změňte si svůj gender. In: Psychologie dnes. Praha: Portál, 2004.

FISCHER, A. (2000). Gender and emotion: social psychological perspectives. Cambridge University Press, 2000.

[http://books.google.com/books?id=tS1C8SI5ysEC&dq=masculine+emotions&hl=sk&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.com/books?id=tS1C8SI5ysEC&dq=masculine+emotions&hl=sk&source=gbs_navlinks_s)

30/05/2010

FRANKOVSKÝ, M. (2005). Stratégie správania nezamestnaných v meste a na vidieku. In: FRANKOVSKÝ, M., KENTOŠ, M. (Eds). Európske impulzy pre rozvoj psychológie práce, organizácie a riadenia po vstupe do Európskej Únie. Zborník príspevkov. Košice: Spoločenskovedný ústav SAV, 2005. ISBN 80-967182-3-1

FREDERICKSON, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. American Psychologist, 56, 3, 218-226, <http://www.unc.edu/peplab/publications/role.pdf>.

20/04/2010

GARDNER, H. (1999). Dimenze myšlení: teorie rozmanitých inteligencí. Praha: Portál, 1999. ISBN 80- 7178-279-3.

CARLESS, S.A. (1998). Gender differences in transformational leadership: an examination of superior, leader, and subordinate perspectives. In: *Sex Roles: A Journal of Research*, 1998.

[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m2294/is\\_11-12\\_39/ai\\_53590324/pg\\_5](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_11-12_39/ai_53590324/pg_5)  
26/01/2006

CATTEL, R.B., DREGER, R.M.(1977). *Handbook of modern personality theory*. Washington, D.C.: Hemisphere Publishing Corporation, 1977. ISBN: 0-470-15201-X.

CICCHETTI, D., GROVE, W.M. (1991). *Thinking clearly about psychology: Essays in Honour of Paul E. Meehl*. University of Minnesota Press, 1991. ISBN: 0816619182

<http://books.google.com/books?id=-CoSzt8JNAC&hl=sk>  
14/01/2010

CONWAY, M. (2000). On Sex Roles and Representations of Emotional Experience: Masculinity, Femininity, and Emotional Awareness. In: *Sex Roles: A Journal of Research*, 2000.

[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m2294/is\\_2000\\_Nov/ai\\_75959821/pg\\_4](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_2000_Nov/ai_75959821/pg_4)  
26/01/2010

DREVER, J. (1979). *The Penguin Dictionary of Psychology*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books, 1979. ISBN 0 14 051 005 2.

EAGLY, A.H., KARAU, S.J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. In: *Psychological Review*, 2002, Vol. 109, No. 3, 573–598.

[http://www.uta.edu/iopsychology/articles-org/Eagley\\_Role\\_Conguity\\_Theory.pdf](http://www.uta.edu/iopsychology/articles-org/Eagley_Role_Conguity_Theory.pdf)  
02/02/2010

EDWARDS, J., ENNEKING, Ch. (1987). Situational Influences of Self and Other Perceptions of Femininity and Masculinity. Paper presented at the Annual Meeting of the Midwestern Psychological Association (59th, Chicago, IL, May 7-9, 1987).

## LITERATÚRA

ADAIR, J. (2004). Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ADAIR, J. (1993). Jak efektivně vést druhé. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3.

ARGYLE, M. (1978). The Psychology of Interpersonal Behavior. Harmondsworth, Middlesex : Penguin Books, 1978. ISBN 0 14 02 0853 4.

BASS, B. M. (1965). Leadership, psychology and organizational behavior. New York: HARPER & ROW, 1965. ISBN 59-10180.

BASS, B. B. (1990). Bass and Stodgil's handbook of leadership. 3rd Ed. New York: The Free Press, A division of Macmillan, Inc., 1990. ISBN: 0-02-901500-6.

BEM, S.L. (1974). The Measurement of Psychological Androgyny.

<http://www.staff.lboro.ac.uk/~sspeb/The%20Measurement%20of%20Psychological%20Androgyny.doc>

22/01/2010

BEATTY, B. R. (1999). Feeling Like A Leader: The Emotions of Leadership. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (Montreal, Quebec, Canada, April 19-23, 1999).

[http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED443201&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED443201](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED443201&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED443201)

11/11/2009

BOURDIEU, P. (2000). Nadvláda mužů. Univerzita Karlova v Praze: Karolinum, 2000. ISBN: 80-7184-775-5.

CASSON, H. N. (1996). Osobnost' vedúceho. Žilina: Ajfa + Avis, 1996. ISBN 80-88813-09-3.

vzťahu k iným osobám. Práve naše osobnostné charakteristiky a naše emočné prežívanie utvárajú jedinečnosť životných situácií v kontexte medziludských vzťahov. Inšpirujúc sa myšlienkou Planalpa: „Jednou z najdôležitejších funkcií emocionality je viesť nás k šťastiu, a to prioritne prostredníctvom našich vzťahov.“ Nedovoľme preto, aby sa stereotypy a vedomie toho, čo by sme „mali“ stavali do cesty životu v súlade so srdcom a našej prirodzenej túžbe po šťastí.

pracovných skupín, či motivácii v priamom kontakte s podriadenými. Odlišnosti by sme našli pravdepodobne aj v súvislosti s rôznymi firemnými kultúrami. V súvislosti s vnímaním vedúcich ich podriadenými by ich pohľad na emocionalitu na pracovisku a na prejavovanú emocionalitu ich nadriadených slúžil na možnosť nazretia do problematiky aj z iného uhlu pohľadu.

Nemenej významnou perspektívou je kvalitatívny výskum, ktorý by presnejšie odkrýval problém prežívaného a prejavovaného u jednotlivcov s súkromnej a pracovnej oblasti života. Som presvedčená o tom, že takto zameraný kvalitatívny výskum, by pomohol presnejšie nasmerovať a vhodnejšie postaviť tejto podobné kvantitatívne štúdie.

#### **4.4 ZÁVER**

Vrodená schopnosť emočného prežívania ponúka každému človeku bohaté spektrum reakcií a zároveň možnosť ich používania v súlade s vlastnou vôľou. Expresivita zafarbujúca správanie, konanie či verbálny prejav obohacuje ľudské interakcie a dáva im punc živosti. Bolo by neprirodzené, keby ľudia vo vzájomnom kontakte a vzťahoch pripomínali dva kamene ležiace na ceste nevyjadrujúc žiadnym spôsobom modalitu vzájomného vzťahu.

V pracovnom prostredí má emocionalita rovnako pevné miesto ako v iných oblastiach života. Ľudia sa na požiadavky spojené s rolou majú možnosť nastaviť v súlade so svojimi individuálnymi potrebami a pocitmi. Otázkou zostáva, nakoľko toto špecifické nastavenie sa na sociálnu rolu vodcu ovplyvňuje ich následné fungovanie v inom prostredí. Pracovná sféra a pôsobenie na pracovisku zahŕňa veľkú časť z dňa v živote každého dospelého človeka. 40 hodinový pracovný týždeň počas niekoľko desiatok rokov pracovnej kariéry zrejme zanechá stopy aj na správaní sa človeka v situáciách, ktoré nie sú natoľko formálne ako vystupovanie v pozícii riadiaceho pracovníka. Ako sa človek s týmto pôsobením vyrovná bude nesporne záležať predovšetkým na schopnosti rebarflexie každého jednotlivca a miere jeho sebaoznania. Kto si uvedomuje čo sa s ním samotným deje, je najbližšie k tomu, aby sa sám – aktívne pokúsil o zmenu ak si ju sám praje.

Existencia v spoločnosti, fungovanie v rolách, ktoré počas života zastávame nevyhnutne prináša nespočetné množstvo kontaktov s inými ľuďmi. Dochádza k sociálnej interakcii, kde máme možnosť sa prejaviť ako jednotlivec - individualita vo

Podrobné preskúmanie vplyvu sociálnej role vodcu na správanie človeka by mohlo priniesť vzácne poznatky využiteľné v pomáhajúcich oblastiach psychológie. Výskumné štúdie z tejto oblasti objasňujú procesy formovania človeka prebiehajúce pod vplyvom špecifických okolností súvisiacich s náročnosťou tejto funkcie. Ovplyvniteľnosť človeka sociálnym kontextom je vysoká a zmeny spôsobené prostredím môžu interferovať pri spoločenskom kontakte jednotlivcov v akýchkoľvek iných oblastiach. V praxi to môže znamenať, že problémy v živote človeka na prvý pohľad rodinného charakteru mohli byť vyvolané zmenami primárne spôsobenými činiteľmi pracovného prostredia. Dôkladné poznanie prepojenia „svetov človeka“, v ktorých sa pohybuje, by v psychologickom kontakte s vedúcimi, i s ľuďmi z ich bezprostredného okolia, mohlo slúžiť k objasneniu pozadia mnohých, na prvý pohľad spolu nesúvisiacich problémov. Všetky skutočnosti súvisiace s pretváraním osobnosti v pracovných podmienkach, otvárajú nové možnosti k úspešnému smerovaniu terapie a poradenstva v tejto oblasti.

#### **4.3 PERSPEKTÍVY PRE ĎALŠÍ VÝSKUM**

Každá z oblastí načrtnutých vo výskume prináša množstvo nezodpovedaných otázok, a tak aj podnetov pre ďalšie skúmanie. Podrobnejšiu analýzu štruktúry emocionality u vedúcich s rôznym gendrom by prinieslo zameranie sa na ďalšie možné interferujúce premenné, ako sú napr. motivácia k vedeniu, postoje k vedeniu, vodcovský štýl vedúceho, či oblasť, v ktorej ako vedúci pôsobí. Ako som už zmienila vyššie - takisto longitudinálne skúmanie zmien v emočných prejavoch a správaní vplyvom sociálnej role vodcu by slúžilo ku konkrétnejšiemu a presnejšiemu určeniu významných faktorov pri týchto zmenách. Vo vzťahu k prežívaniu by pre prax mohlo byť významné subjektívne vnímanie vplyvu role vedúceho na oblasť prežívania a správania jednotlivcov, ako aj na ich subjektívnu pohodu v zamestnaní, či naopak pociťovaný konflikt rôznych rolí.

V porovnaní so zahraničným výskumom máme na domácej pôde určite čo doháňať v oblasti výskumu androgýnie. Nakoľko je relevantný predpoklad, že androgýnna osobnosť nezaťažená rodovou schémou má vo svojej psychologickej výbave spektrum vlastností, ktoré by u nej bránilo vzniku konfliktu rolí? Môže byť skutočne androgýnia vďaka vyššej variabilite možností reakcií spájaná s vyššou flexibilitou, adaptabilitou, či dokonca psychickým zdravím?

Významným by mohlo byť aj objasnenie postavenia emočnej inteligencie v špecifických oblastiach riadenia, napr. pri budovaní pracovných tímov, riadení malých

na špecifiká a štruktúru emocionality ľudí vzhľadom na ich gender prináša nový a širší pohľad na možnosti rozvoja emočnej inteligencie u jednotlivcov s rôznym gendrom. Vzhľadom na zmeny vo vonkajšom prejave prežívaných emócií v správaní považujeme za nevyhnutné hľadať vzorce vonkajších prejavov vzhľadom k vnútornému prežívaniu človeka.

Široké spektrum využiteľnosti poznatkov zo skúmanej oblasti v praxi je neodškriepiteľné. Možnosti aplikovania výsledkov výskumu v praxi vidím tak v oblasti organizačnej, pracovnej a manažérskej ako aj v oblasti poradenstva či klinickej alebo pedagogickej psychológie.

Vedomosti o charakteristikách osobnosti v súvislosti s gendrom dopĺňajú existujúce poznatky výskumov venujúcich sa efektívite vedúcich pracovníkov, stratégiám riadenia, či problematike štýlov riadenia. V oblasti riadenia a manažmentu existuje množstvo oblastí kde prvky maskulinity alebo femininity v osobnosti lídra môžu zvýšiť efektívnosť pracovného tímu alebo celej organizácie. V súvislosti s výberom vedúcich pracovníkov do špecifických oblastí je osožné poznať osobnostné charakteristiky súvisiace s rôznym gendrom a možnosťami ich ďalšieho rozvoja. Jednotlivci s rôznou emocionalitou zasa môžu vynikať v rôznych oblastiach riadenia. V neposlednom rade by aplikácia poznatkov o emocionalite androgýnnych jednotlivcov mohla priniesť snahu čo najvšestrannejšie rozvíjať emocionálnu inteligenciu vedúcich, v zmysle zamerania sa tak na charakteristiky spájané s „agency“ ako aj s „communion“ spomínané v našej práci na str. 8. Túto myšlienku podporuje aj Park (1997) úvahou o androgýnnom štýle vo vedení, ktorý považuje za najadekvátnejší pri dosahovaní čo najvyššieho výkonu.

Niet pochýb o tom, že vlastnosti a charakteristiky spadajúce pod tieto dva konštrukty rovnocenne patria do života v modernej spoločnosti. Cicchetti (1991) je presvedčený, že „agency“ a „communion“ sú základnými atribútmi usporiadanej a fungujúcej spoločnosti a tak isto aj psychologicky úplného a dobre integrovateľného jednotlivca. Obe tieto charakteristiky vníma ako nevyhnutné a dobré. Od narodenia si každý jednotlivec prostredníctvom spoločnosti formuje svoje vnímanie maskulinity a femininity. Súčasné vnímanie gender charakteristík je rigidne spájané s pohlavím. Rodovo neutrálnejšia výchova v prostredí školy ako jedného z kľúčových činiteľov pri formovaní postojov, by mohla priaznivo ovplyvniť možnosť všestrannejšieho rozvíjania zručností súvisiacich s týmito konštruktmi bez ohľadu na pohlavie detí.

mnohých faktorov, ktoré by mohli vstupovať na pole nami skúmanej problematiky, by bolo nevyhnutné zabezpečiť dostatočne širokú vzorku, ktorá by umožňovala aj zisťovanie špecifík a štruktúry emocionality aj s prihliadnutím na tieto faktory.

Z metodologického hľadiska by bolo určite prínosom aj rozšírenie vzorky výskumu a preskúmanie štruktúry emocionality vybraných populácií na početnejšom súbore.

Pri vstupovaní do výskumu s metodikou KUD som mala obavy o jej aktuálnosť vzhľadom na rok jej vzniku. Z hľadiska noriem pre hodnoty v skúmaných dimenziách osobnosti, môžem potvrdiť jej aktuálnosť a aplikovateľnosť na súčasnú populáciu. Normy ktoré obsahuje udávajú aj hodnoty pre vedúcich pracovníkov so zvýšeným stresom ako aj pre nevedúcich pracovníkov bez stresu a priemerné skórovanie výskumnej - pracujúcej populácie aj s ohľadom na zastávanú pozíciu spadá do noriem uvádzaných v manuáli.

Ako som už načrtla v diskusii, čo sa týka možnosti vplyvu času vo funkcii vedúceho môže byť táto prierezová štúdia len sondou, či možným podkladom pre longitudinálny výskum. Ten vnímam ako ideálnu voľbu pre výskum v tejto oblasti a to v kombinácii tiež s kvalitatívnym výskumom. Subjektívne vyjadrenia respondentov by v mnohom spresnili interpretáciu výsledkov. Zvlášť chcem zdôrazniť potrebu kvalitatívneho pohľadu na potenciálny rolový konflikt, ktorý by mohli osobnosti s rôznym gendrom vplyvom rôznosti plnených sociálnych rolí pociťovať.

## **4.2 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ IMPLIKÁCIE**

Zistenia tohto výskumu jasne poukazujú na opodstatnenosť uvažovania o rôznom emočne podfarbenom správaní v súvislosti s gendrom človeka. Prílišná zameranosť mnohých teórií viac na odlišnosti ako podobnosti medzi pohlaviami mnohokrát odpútava pozornosť od skutočností platných pre ľudstvo vo všeobecnosti. Vodcovstvo už prešlo vzhľadom na postupný posun prístupov k problematike obdobia výskumu osobnostných črt vodcu, vodcovských štýlov, i činiteľom jeho efektivity v rozličných oblastiach. Touto štúdiou dokladané súvislosti vodcovstva, gendru a emocionality osobnosti má blízky vzťah k aktuálnej téme emočnej inteligencie vo vedení. Poukázanie



zatiaľ čo vzťah s pohlavím bol preukázaný len pri jednej jedinej. Tieto výsledky poukazujú na to, že maskulínny gender nie je možné stotožňovať s mužským pohlavím a feminínny s pohlavím ženským. Podľa toho je možné hovoriť o podmienenosti správania sa v interakciách gendrom a nie pohlavím, aspoň pokiaľ ide o vzorku populácie vedúcich pracovníkov. V súvislosti s týmito zisteniami som sa venovala prevažne maskulinite a femininite participantov a nie ich pohlaviu. Emocionalita je vlastná nie pohlaviu ale ľudstvu ako takému. A toto výnimočné špecifikum ľudského správania sa a prejavov podfarbených prežívanými emóciami som chcela podrobiť skúmaniu nezaťaženým biológom. Ak sa vo vede, výskume hovorí o vzťahu biologického pohlavia a ochorenia pankreasu - ide o fyziológiu a pochybnosti o empirických zisteniach by tu neboli na mieste. Ak sa však pohybuje v rovine psychologickú, myslím si, že výskumy so štruktúrou podobnou tomuto môjmu, môžu byť prínosom a doplnením, či popretím výskumov, v ktorých dominovalo skôr hľadanie odlišností ako podobností medzi pohlaviami.

V súvislosti s výskumnou vzorkou by som považovala za potrebné podrobnejšie preskúmať aj okolnosti, za ktorých sa vedúci pracovníci vedúcimi stali, a teda aj ich osobnú motiváciu viesť a riadiť ľudí v pracovnej oblasti. Rôzne pozadie „bytia“ a „stania sa“ vedúcim, môže významne ovplyvňovať stotožnenie sa človeka s touto sociálnou rolou, s jeho spokojnosťou v nej a postojmi k nej. Kým jeden človek môže s entuziazmom budovať vlastnú firmu, stavať okolo seba tím ľudí, ktorých vedenie je pre neho výzvou a možnosťou pre osobný rozvoj a rast spojený s radosťou a uspokojením celoživotnej túžby, pre iného človeka môže byť stresujúcim faktom zastávanie riadiacej funkcie v inštitúcii, ktorej ciele mu nie sú blízke ako aj skutočnosť, že vedie ľudí ako náhodne dosadený vedúci, bez toho, aby sa o toto postavenie usiloval. Stotožnenie sa človeka so sociálnou rolou môže priniesť odlišnosti v subjektívne vnímanej pohode spojennej so zamestnaním, ktorá môže významne ovplyvniť aj jeho pôsobenie v iných oblastiach života.

Podobne som nezískala ani informáciu o oblasti, v ktorej jednotliví vedúci pôsobia a nezaoberala sa diferencovaním vedúcich na základe oblasti pôsobenia. Je pravdepodobné, že riadenie ľudí, alebo naopak riadenie organizačných stratégií môže byť významným faktorom vplyvujúcim na osobnostné požiadavky spojené so sociálnou rolou vedúceho/ vedúcej. Podobne existujú v spôsoboch riadenia odchýlky a to od neziskového sektoru, cez medzinárodný obchod až po armádu. Na postrehnutie

vplyvu sociálnej role na správanie v iných sociálnych roliach zrejme zákonite nebude len jednosmerný. Nakoľko by sa prejavila povedzme feminínna rola matky v roli vedúcej? Ktorá rola musí existovať skôr, aby sa stala kľúčovejšou pre vznik typického správania jednotlivca, ktoré sa bude vzťahovať na väčšinu sociálnych rolí, v ktorých sa jednotlivec pohybuje?

Sebapopis žien v pracovnej oblasti je možné podľa výsledkov získaných binárnou logistickou regresiou predikovať na základe ich gendru – teda maskulinity a femininity. Čas vo funkcii vedúcej sa neukázal byť významným faktorom. Z výsledkov však vyplýva, že pracovné zaradenie u žien je možné predikovať práve na základe intenzity prežívania a maskulinity. Ide o prierezový výskum preto nie je možné určiť, či sú tieto rozdiely spôsobené sociálnou rolou, prípadne, či sa skupina vedúcich odlišovala svojimi osobnostnými charakteristikami majúcimi vplyv na zjavnú emocionalitu od skupiny nevedúcich. Nedostatočnosť metódy nám však nedovoľuje túto otázku uzavrieť. Metóda a podobne ani výber respondentiek pre výskum nám neumožňuje odlíšiť, napríklad ženy – ktoré sa rozhodli pre vedenie cieľavedome a ženy, ktoré sa na túto pozíciu dostali náhodne. Prvá časť z nich by možno mala prirodzene výraznejšiu maskulinitu a druhá časť by bola nútená naopak sa prispôbiť požiadavkám tejto role.

Domnievam sa, že jasnejší výsledok by priniesla v otázkach súvisiacich s dĺžkou v čase na vedúcej funkcii longitudinálna štúdia. Dlhodobejší výskum by mohol ukázať, či ide o situačný vplyv sociálnej role, alebo sa naopak bude premietiť dlhodobo do viacerých oblastí života človeka.

#### **4.1 LIMITY VÝSKUMU**

Uvedomujem si kritické body výskumu spojené s jeho postavením, a takpovediac vo väčšine hypotéz ignorovaním možného biologického pozadia výskumného problému. Vynechaním posudzovania pohlavia respondentov pri analýze dát bolo mojou snahou zameranie sa na socio - kultúrne pozadie problematiky emotionality a vodcovstva a vyhnúť sa tak prelínaniu dvoch možných pohľadov - biologického a socio - kultúrneho. Rozhodla som sa tak aj na základe môjho predchádzajúceho výskumu v podobnej oblasti, kedy sme sa nezaoberala emotionalitou, ale charakteristikami správania sa v interpersonálnych vzťahoch. Výsledky tohto výskumu (Ševčíková, 2007) potvrdili existenciu významného vzťahu gendru a dvanástich interpersonálnych charakteristík,

opäť boli najvýraznejšími osoby z kategórie 46 - 65 rokov, no tu už skupina 20 - 32 rokov predčila v dominancii skupinu 33 - 45 ročných. Tkvieť to môže v mladíckej dravosti a ambicióznosti ľudí nastupujúcich na profesijnú dráhu s možnosťou riadiť ľudí už v období skorej dospelosti. Opäť sa nám núka úvaha o vnímaní vodcovskej role mladými ľuďmi ako maskulínnej, a budovanie profilu vodcu viac charakteristikami súvisiacimi s konceptom „agency“ - maskulinity, než „communion“ - femininity. V priebehu ontogenézy sa človek mnohokrát významne mení z hľadiska jeho hodnôt, priorít a cieľov. Tam, kde by mladý človek v začiatkoch svojej pracovnej kariéry ešte prikladal dôležitosť svojmu zasahovaniu do diania, tam už podľa našich výsledkov človek pred dôchodkom pravdepodobne nebude mať dostatok chuti, či motivácie na uskutočňovanie zmien v pracovnej oblasti. V súvislosti s emočným vývinom Nakonečný (2000) uvádza, že pôvodná výrazná expresívnosť emócií dieťaťa sa v dospelosti zoslabuje, respektíve je potláčaná s ohľadom na akceptované, spoločensky aprobované spôsoby ich prejavov, ktoré zahrňujú aj direktivitu ich štylizácie ako zložky určitých spoločenských rituálov a štandardov správania; tak je pôvodná spontaneita citových reakcií, bezprostrednosť ich prejavov nahradzovaná ich zastieraním a predstieraním.

Do výskumu bol zaradený aj prieskum vlastností, ktorými vedúci a nevedúci charakterizujú sami seba v dvoch odlišných prostrediach. Ťažko hovoriť striktno o dvoch rolách - pretože oblasť tak pracovná, ako aj súkromná, môže zahŕňať množstvo ďalších rolí, v ktorých probanti vystupujú.

Medzi vedúcimi a nevedúcimi sa potvrdil rozdiel vo volených vlastnostiach - vedúci sa tak v pracovnej ako aj v súkromnej oblasti charakterizovali viac maskulínnymi pojmami - charakteristikami ako nevedúci. Navzdory koncepcii tejto štúdie som pri tejto výskumnej otázke podrobila dáta aj analýze vzhľadom k pohlaviu. Dôvodom bol tiež môj záujem o problematiku rolových konfliktov, prejavujúcich sa častejšie a výraznejšie u žien ako mužov. V súlade s teóriou konfliktu sociálnych rolí u žien bol zistený rozdiel medzi vedúcimi a nevedúcimi ženami v charakteristikách uvádzaných v oboch oblastiach - významne viac maskulínnych si vybrali ženy vedúce v porovnaní s nevedúcimi. U mužov bol zistený rozdiel len pri výbere seba charakterizujúcich vlastností v pracovnej oblasti - kde vedúci muži zaznamenali viac maskulínnych charakteristík pri výbere. Pre súkromnú oblasť rozdiel nebol zistený. Výsledku u žien naznačujú vplyv sociálnej role vodcu v zmysle maskulinizácie správania aj v oblastiach priamo nesúvisiacich s rolou vodcu. Do popredia tak vystupuje viacero otázok súvisiacich s týmto zistením. Prenos

v myslení, cítení a sociálnom správaní mladého dospelého po 20. roku života, päťdesiatročného jednotlivca a starého človeka blížiaceho sa k osemdesiatke (Langmeier, 2006). Ontogenéza u človeka, jeho životný vývoj a zrenie logicky prináša zmeny na úrovni správania sa človeka. Táto myšlienka bola vodítkom k záujmu pozrieť sa na obdobie dospelosti, ako na obdobie, v ktorom sa môžu prejavy človeka situačnými vplyvmi meniť.

Vo vzorke probantov bez ohľadu na pracovnú pozíciu existoval v piatich zo sledovaných dimenzií rozdiel medzi vekovými kategóriami. Intenzita prežívania dvoch mladších vekových kategórii (20 - 32, 33 - 45 rokov) je výrazne vyššia ako vo vekovej kategórii 46 - 65 rokov. Je to odôvodniteľné životnými skúsenosťami zo širokej palety situácii, ktoré im zabezpečujú väčšiu pripravenosť na neočakávané situácie a schopnosť reagovať v nich bez afektu či zjavného emočného rozrušenia. Aj poznatky z vývinovej psychológie hovoria o neskorej dospelosti ako o období, v ktorom sa citové prežívanie s pribúdajúcim vekom stáva menej bezprostredným a znižuje sa v ňom intenzita emócií (Langmeier, 2006). Správanie človeka vyjadrujúce emócie, ktoré dovoľujú okoliu zdieľať najhlbšie vnútro inej osoby, je pochopiteľne s pribúdajúcim vekom uváženejšie, a viac podriadené vedomej kontrole. Navyše ak ešte okrem toho môže byť kontrolované, usmerňované a riadené aj formalitou situácie, v ktorej sa človek nachádza, dalo sa predpokladať, že výsledky u vedúcich a nevedúcich sa budú v závislosti na veku líšiť.

Na prvý pohľad prekvapujúcim výsledkom bolo najvyššie skórovanie vekovej skupiny 46 - 65 rokov v aktivite a takisto aj v dominancii. Je možné, že v tomto období dospelosti, po prekonaní krízy stredného veku, má človek opätovnú potrebu presadzovať sa oproti mladším spolupracovníkom. Snáď aj z dôvodu ubúdajúcich fyzických síl sa človek pokúša v iných ako fyzicky náročných oblastiach aktívnejšie stavať k daniu okolo seba. Koncept aktivity je zložený v našom prípade aj z prejavov správania ako pribojnosť, či rozhodnosť - čo by mohlo vysvetľovať a objasňovať tento výsledok. Najmladšia veková skupina 20 - 32 r. by sa dala podľa výsledku považovať za najmenej racionálnu, najmenej dominantnú a najviac extrovertovanú a bezprostrednú vo svojich prejavoch. Aj Langmeier (2006) uvádza, že vo vyššom veku sa človek sa už menej ľahko nadchýna pre nové veci, ale súčasne dokáže mnoho vecí hodnotiť pokojnejšie a racionálnejšie. Empirické štúdie tiež poukazujú na postupné stávanie sa introvertovanejším v súvislosti s pribúdajúcim vekom.

V populácii vedúcich boli zistené rozdiely medzi skupinami len v intenzite prežívania, kde boli výsledky zhodné s výsledkom pre celú populáciu a v dominancii, kde

Oblasťou, kde pri porovnávaní populácie vedúcich a nevedúcich s rôznym gendrom dochádzalo k rozdielom medzi nimi bola aj emočná sebadôvera. Na základe výsledkov ju však nemôžeme spájať s časom vo funkcii vedúceho. Javí sa byť viac spätá s gendrom človeka, než ovplyvniteľná sociálnou rolou – hoci aj dlhodobo.

Intenzite prežívania som sa venovala aj vo výskumnej otázke zameranej na súbor činiteľov, ktoré ju spoločne ovplyvňujú. Javí sa byť najcitlivejším ukazovateľom rozdielov medzi jednotlivcami s rôznym pohlavím, gendrom a rôznou pozíciou v zamestnaní. Výsledky regresnej analýzy poukazujú na fakt, že určitá časť variability v intenzite prežívania môže byť vysvetlená pohlavím. Výraznejšie prejavovanie emócií ženami v pozorovateľnom správaní je výsledkom mnohokrát výskumne získaným. V psychológii momentálne platí paradigma, ktorá hovorí o tom, že muži sú schopní rovnakého emocionálneho prežívania ako ženy. Sociálna rola vodcu má zjavne súvislosť so spôsobmi prejavu – a gender hrá pri tom významnú úlohu tak u mužov, ako aj u žien.

Výsledok, že intenzitu prežívania u žien predikuje okrem maskulinity a femininity tiež čas strávený vo funkcii vedúcej naznačuje vplyv tejto sociálnej role na modalitu emočných prejavov. U žien sa javia byť požiadavky na funkciu vedúceho v rozpore s pohlavnou rolou, preto pravdepodobne ich prejavy formuje dlhodobé stotožňovanie sa s rolou vedúcej. Dôvodom by mohla byť ich vlastná skúsenosť z praxe, ktorá ich učí, že menej výrazne prejavované emócie v správaní a jednaní s ľuďmi sú efektívnejšie a prinášajú napríklad úspech v komunikácii.

Dôvod k ďalším úvahám určite dáva v prípade zostaveného regresného modelu zvýšená multikolinearita. Vek a čas vo funkcii medzi sebou majú pochopiteľne prirodzený vzťah. U mužov vplyv času vo funkcii na emocionalitu preukázaný nebol. Za zmienku by určite stála možnosť venovať sa otázke, či by to tak bola aj u feminínných prípadne androgýnných mužov. Intenzita prežívania je spájaná nielen so ženským pohlavím ale aj feminínnym gendrom. Pri pôsobení tak výraznej sociálnej role mohlo byť užitočnejšie nazeranie prostredníctvom gendru – čo je socio – kultúrna kategória. Práve druhý regresný model poukazuje na dôležitosť tejto perspektívy pohľadu, nakoľko maskulinita a femininita sú prediktorom intenzity prežívania tak u mužov ako aj u žien.

Aj napriek tomu, že v dospelosti nenachádzame natoľko výrazné medzníky rozdeľujúce jednotlivé vývojové etapy ako v detstve a dospievaní, je veľký rozdiel

aj zvýšená stabilita a sebaistota. Nevedúci/a s androgýnnym gendrom bude vynikať oproti bežnému priemeru emočnou sebadôverou, vysokou pozitívnou expresivitou a intenzitou prežívania. Nerada by som výsledky neprimerane generalizovala, vo výskumnom súbore však v súlade s koncepciou androgýnie skutočne vidím najväčšiu variabilitu v správaní práve u androgýnných jednotlivcov. V tejto štúdii sa flexibilita androgýnných jednotlivcov preukázala v kontexte pracovného postavenia a ich prispôsobenia sa požiadavkám odlišných sociálnych rolí.

Z hľadiska času, ktorý človek pôsobí vo funkcii vedúceho pracovníka, som predpokladala jeho vplyv na emočné prejavy a prejavy dimenzií osobnosti v tejto roli. Ohľadom času, ktorý potrebný na ovplyvnenie istých prejavov správania človeka, som nemala relevantné podklady na stanovenie počtu rokov, po ktorých by bolo možné očakávať zmenu v jednotlivých premenných. Vzťahová analýza počtu rokov vo funkcii vedúceho pracovníka a skúmaných premenných podporuje názor, že dlhodobé pôsobenie jednotlivca v tejto sociálnej roli môže znížiť jeho intenzitu prežívania a zvýšiť jeho dominanciu. Pri porovnávaní populácii podľa rôzneho počtu rokov som zosumarizovala výsledok, ktorý naznačuje, že počas prvých troch rokov vo vedúcej funkcii je významne ovplyvnená miera dominancie človeka, a neskôr, plynule v rozmedzí 4 - 13 rokov vo funkcii sa významne znižuje pozitívna expresivita a intenzita prežívania. Významný pokles zaznamenala aj extroverzia vedúcich a to po 5 rokoch vo funkcii vedúceho. Sklony človeka k určitej dominancii, ktorá podľahne vplyvu požiadaviek spojených s vedením najrýchlejšie, sa pravdepodobne musia ako prvé formovať do pracoviskom vyžadovaných rozmerov. Potreba presadzovania sa, sebaistoty vo vystupovaní a samostatnosti je pri vedení nesporná. V iných oblastiach zrejme nie je subjektívne vnímaný tlak alebo potreba prispôbovať sa natoľko intenzívna a naliehavá ako práve dominancii, ktorá priamo súvisí s vymedzením charakteristík vedúceho. To môže spôsobovať pozvoľnejšie a do širšieho časového úseku rozdelené upravovanie vonkajších prejavov emocionality a správania. Je pravdepodobné, že u človeka dlhodobo sa stotožňujúceho so sociálnou rolou sa udejú zmeny v typoch uprednostňovaného správania v tejto roli. Ostáva otvorenou otázkou, nakoľko trvalé sú tieto zmeny v čase, a nakoľko ovplyvňujú život človeka v ostatných sociálnych rolách. Teda konkrétne, ako môže zastávanie vedúcej pozície ovplyvniť emočné prejavy, emočnú citlivosť a reakcie aj mimo pracoviska - v roli matky, otca, priateľa, suseda, dcéry.

V spoločnosti zjavne ešte stále prevláda názor o nevyhnutnosti potlačenia prirodzenej femininity v sociálnej roli vodcu, a to aj napriek dôkazom o efektívnosti a nevyhnutnosti tak maskulínnych ako aj feminínnych charakteristík v tejto oblasti. Prikláňame sa k názoru Parka (1997), že ciele a zámery v organizáciách neboli výlučne dosahované len buď maskulínnymi alebo feminínnymi charakteristikami vodcov. To priam podsúva predpoklad, že integrácia oboch sa postupom času pre vedúcich a ich organizácie stane nutnejšou ako ich polarizácia.

Dominancia bola najzreteľnejšou odlišnosťou medzi podskupinami s rôznym pracovným zaradením, a práve pri nej vidno aj vplyv sociálnej role vodcu na androgýnnu osobnosť. Zatiaľ čo androgýnnych vedúcich by sme na škále dominancia - submisivita posúdili ako dominantných, nevedúcich s androgýnnym gendrom by sme už podľa ich skóre nazvali nevyhranenými alebo mierne submisívnymi. Podobne v oblasti intenzity prežívania sa androgýnni vedúci i nevedúci podobali vždy feminínnym osobám s rovnakým pracovným statusom, no v rámci porovnania jednotlivcov s androgýnnym gendrom je zjavný rozdiel v skórovaní medzi vedúcimi a nevedúcimi. Táto skutočnosť môže tiež dokladať fakt o prispôsobení sa žiaducemu správaniu pre rôzne sociálne role, a aj tento výsledok je dôkazom toho, že práve rola vodcu je výskumnou vzorkou percipovaná ako maskulínna.

Považujem za náročnú úlohu zhrnutie výsledkov pre jednotlivé podskupiny v závislosti na gendri a pracovnej pozícii. Ak ich hodnotíme vzhľadom na priemerne dosahované hodnoty vo výskumnej vzorke v jednotlivých skúmaných premenných, môžem nasledovne popísať jednotlivcov zastupujúcich každú zo skúmaných kategórií. Priemerný maskulínný vedúci / maskulínna vedúca sa bude vyznačovať emočnou sebadôverou, energickosťou, vyrovnanosťou a rozvahou, dominanciou a racionálnosťou v porovnaní s populačným priemerom. Priemerný maskulínný nevedúci / maskulínna nevedúca sa bude vyznačovať podobne emočnou sebadôverou, stabilitou ale i zvýšenou extroverziou. Priemerný feminínný vedúci / feminínná vedúca bude prevyšovať priemernú populáciu v stabilite, rozvahe, sebaovládaní a racionálnosti, bude mať však menej emočnej sebadôvery a bude skôr submisívny/a no stále výrazne menej než feminínný nevedúci/ feminínná nevedúca, ktorý/ ktorá bude mať pravdepodobne zvýšenú pozitívnu expresivitu a intenzitu prežívania, a nižšiu mieru aktivity, stability a emočnej sebadôvery. Androgýnného vedúceho/ androgýnnu vedúcu bude charakterizovať vysoká emočná sebadôvera, výrazne vysoká energickosť a dynamickosť, vyššia extroverzia ako

a femininity - bola chápaná ako synonymum flexibility, adaptability. Androgýnna osoba sa podľa Lorenziho-Cioldiho (1991, In: Kusá 2000) nesnaží dodržiavať normy pre maskulínnu a feminínnu rolu, jej správanie je variabilné podľa situačných požiadaviek, správa sa primerane požiadavkám situácie, dokáže ich riešiť vzhľadom na svoj potenciál bez toho, aby sa zaťažovala tým, či je maskulínnu alebo feminínnu. U vedúcich som očakávala väčšiu podobnosť medzi androgýnnymi a maskulínnymi vedúcimi ako medzi androgýnnymi a feminínnymi vedúcimi, a to z toho dôvodu, že ak androgýnia v sebe spája maskulínnu a feminínnu črty, malo by byť pre androgýnného vedúceho jednoduchšie prispôbiť sa maskulínnu sociálnej roli. Skutočne - jediný rozdiel bol zaznamenaný v dimenzii dominancia – submisivita, kde sa maskulínni preukázali ako v priemere dominantnejší, no aj napriek tomu je vzhľadom na dosiahnutý výsledok androgýnných vedúcich stále možné o nich hovoriť ako o vedúcich so sklonom k dominancii. Od feminínných vedúcich sa androgýnni líšili okrem miery dominancie aj v miere emočnej sebadôvery a preukázali aj vyššiu aktivitu ako feminínni vedúci. Pri porovnaní maskulínných vedúcich s feminínnymi pribudol ešte aj rozdiel v intenzite prežívania. Počty odlišností naznačujú, že aj v kontexte vodcovstva je „zdravým stredom“ medzi maskulinitou a femininitou práve androgýnia.

Ak podobne porovnáme nevedúcich s rôznym gendrom, tak porovnaní maskulínných a androgýnných nevedúcich neexistuje rozdiel v miere dominancie, no androgýnni sa javia byť menej stabilnými a s vyššou intenzitou prežívania. Bez sociálnej role vodcu sa androgýnni nevedúci nemusia v takej miere siahať po svojej maskulínnu zložke. V roli nevedúceho nie je tak pálčivo nutná stabilita a teda ani sebakontrola pri prejavoch prežívaného – a napríklad v spomínanej intenzite prežívania sa od feminínných nevedúcich nelíšia. Androgýnnu osobnosti v roli nevedúceho prejavujú početnejšie odlišnosti v emocionalite od nevedúcich s maskulínnym gendrom.

Sociálna rola vodcu má teda rôzny vplyv na prejavovanú emocionalitu u osôb s rôznym gendrom. Ak zhrniem výsledky získané pri sledovaní odlišností pracovníkov s rovnakým gendrom a rôznou sociálnou rolou, môžem konštatovať, že feminínnu osobnosť je v emočných prejavoch v najväčšej miere ovplyvnená vodcovstvom a najvýraznejšie sa odlišuje jej profil čo do emocionality medzi vedúcimi a nevedúcimi práve u nich. Je zrejmé, že ak je zmena v prejavoch správania najpotrebnejšia u feminínných jednotlivcov, tak vodcovstvo je ľuďmi stále vnímané ako maskulínnu.



Stabilita prevažujúca nad labilitou v oboch podsúboroch, podobne ako aktivita prevažujúca nad pasivitou sa javia byť v súvislosti so skutočnosťou, že všetci probanti výskumu patrili k zamestnanej časti populácie. Potvrdením, prípadne popretím tejto úvahy by mohla byť možnosť porovnať priemerné skóre v týchto dvoch oblastiach u nezamestnanej populácie. Zvlášť v čase zvýšenej nezamestnanosti sú spomínané črty – aktivita a stabilita predpokladom pre získanie a následné udržanie si pracovného miesta. Dokladajú to aj slová Letovancovej (2005), podľa ktorej tendencia konať a aktivita patria ku kľúčovým faktorom zamestnateľnosti v súvislosti s túžbou po osobnom rozvoji. Podľa Frankovského (2005) zasa nezamestnaní pociťujú nedostatok aktivity. Tá je – ako sa zdá prirodzeným prejavom pri jednotlivcoch schopných úspešného zaradenia sa do pracovného pomeru.

Mieru dosahovanej dominancie som do hypotéz nezahŕňala pre jej jednoznačné potvrdzovanie sa v desiatkach výskumov uskutočnených v minulosti. Napríklad Scioli, Dyson a Fleitas (1974, In: Bass, 1990) potvrdili vysokú úroveň dominancie vedúcich v 22 diskusných skupinách. Aj týmto výskumom získané výsledky potvrdzujú vyššiu úroveň dominancie vedúcich pracovníkov, a na rozdiel od skórovania nevedúcich v dimenziách aktivita - pasivita a stabilita – labilita, tu sa pohybovali na opačnom póle škály v porovnaní s vedúcimi, a teda v hodnotách, ktoré naznačujú submisivitu. Problematika sebahodnotenia ako sa zdá je trvalo spätá s vedením. Osobnosti vystupujúce do popredia vyznačujúce sa prevahou nad druhými a nezriedka nepoddajnosťou sa v dnešnom modernom pohybujú v manažmente. Znamená to niešť tak nemalú hmotnú zodpovednosť, ako aj zodpovednosť za podriadených pracovníkov.

Medián v jednotlivých skupinách (vedúci a nevedúci) dosiahnutý v maskulinite i femininite určoval rozdelenie vedúcich a nevedúcich do skupín podľa genderu. Rozloženie maskulínnych, feminínnych a androgýnnych jednotlivcov vo vzorke vedúcich aj nevedúcich bolo rovnomerné, čo pripravilo vhodnú pôdu pre testovanie ďalších hypotéz týkajúcich sa genderu vedúcich a nevedúcich. Mojou snahou bolo odhaliť odlišnosti a podobnosti najmä medzi maskulínnymi a androgýnnymi a feminínnymi a androgýnnymi jednotlivcami v dvoch podsúboroch, ale tiež medzi jednotlivcami s rovnakým genderom a rôznou pracovnou pozíciou.

Androgýnia ako charakteristika osobnosti zahŕňa tak maskulínne ako aj feminínne črty. Psychologická androgýnia v novom poňatí - ako koexistencia maskulinity

Neprejavia radosť z pracovného úspechu? Budú sa zdráhať ukázať spokojnosť s výkonom spolupracovníkov? Dizajn výskumu mi neumožňuje nahliadnuť do toho, aká bude vecná realita. Na tomto mieste sa ponúka kvalitatívny výskum problematiky zameraný na prejav pozitívne emočne ladených správ v prejavoch vedúcich pracovníkov. Zároveň by takto stavaný výskum mohol odhaliť faktory, ktoré pozitívnu expresivitu potláčajú. Otázkou by mohla byť aj presnejšia operacionalizácia jednotlivých dimenzií emocionality v dotazníku afektivity, ktorá by priblížila, nakoľko sa napríklad pozitívna či negatívna expresivita môžu ukrývať aj v dimenzii intenzity prežívania zjavnej v správaní a jednaní. Intenzita prežívania sa vo väčšine analýz javí byť ako najcitlivejším ukazovateľom vplyvu sociálnej role vedúceho.

Analýza výsledkov podporuje aj zistenia Caldwell a Welmana (1926, In: Bass, 1990), ktorí hovorili o súvislosti vyrovnanosti a vodcovstva, pretože som aj o niekoľko desaťročí neskôr dospela k podobným výsledkom. Hodnoty dosiahnuté v dimenzii stabilita - labilita sa aj u nevedúcich v priemere nachádzajú viac pri póle stability ako lability, avšak stabilita ako osobnostná dimenzia je výraznejšia u vedúcich pracovníkov. Celkovo pracovné prostredie kladie mnoho požiadaviek na človeka a na jeho výkon, ktorý musí byť v súvislosti s pracovným zaradením podaný. Vyššia hodnota dosahovanej stability u vedúcich je zrejme dôsledkom nevyhnutnosti väčšej zodpovednosti, a náročnosti rozhodovania ako pridanej hodnoty spojenej s vedúcou funkciou. Požiadavka na pokoj a rozvahu, sebaovládanie a vyrovnanosť teda v pozícii riadiacej osoby rozhodne naberá na intenzite, čo môže vysvetľovať tento výsledok.

Bass (1965) sa stotožňuje s názorom La Piera a Farnswortha (1949, In: Bass, 1965), ktorí definujú lídrov ako agentov zmeny, ako ľudí, ktorých činy ovplyvňujú druhých ľudí viac, než sú oni ovplyvnení inými ľuďmi. Podobne Mandell (1956, In: Bass, 1990) potvrdil silu vplyvu vedúcich osobností na svoje okolie. Tieto charakteristiky môžu súvisieť aj s výsledkom, že v aktivite ako osobnostnej dimenzii dosahovali vyššie hodnoty vedúci ako nevedúci. Hodnoty oboch skupín sa však pohybovali viac v časti škály aktivita než pasivita. Výraznejší výsledok vedúcich môže vypovedať o ich vyššej energickosti, pribojnosti, rýchlosti reakcií a rozhodnosti - čo sú všetko oblasti, ktoré by sme určite priradili k očakávaniam kladeným na vedúceho pracovníka. Práve od nich sa profesijne vyžaduje preberanie iniciatívy pri kooperácii so svojimi spolupracovníkmi.

Emocionálna kontrola vedúcich bola skúmaná mnohými autormi, no nezhodli sa na jej priamej podmienenosti vodcovstvom a výsledky rôznych štúdií sa mnohokrát výrazne líšili. Naše výsledky na jednej strane podporujú zistenia Drakea (1944, In: Bass, 1990) a Flemminga (1935, In: Bass, 1990), ktoré nepotvrdzujú vzťah vodcovstva a emocionálnej expresivity. V súvislosti s prejavmi emócií v tomto výskume nebol potvrdený rozdiel medzi vedúcimi a nevedúcimi v pozitívnej a negatívnej expresivite a ani v maskovaní emócií, zato intenzita prežívania vedúcich sa ukázala ako významne nižšia. Sociálna rola vodcu teda zrejme neovplyvňuje množstvo a druh emočných prejavov človeka, ale len mení ich modalitu, intenzitu a práve týmto spôsobom sa potom vedúci prispôsobuje požiadavkám špecifickej situácie. Na základe tohto výsledku je možný úsudok, že neexistuje rozdiel v tom čo človek v rôznom prostredí prejavuje na emočnej úrovni, ale akým spôsobom to prejavuje. Vedúci sa pravdepodobne nenechajú zaskočiť a rozrušiť ani emočnými prejavmi okolia - a nevyvolá to v nich navonok silne emocionálnu odpoveď, ktorá by mohla v danej situácii pôsobiť rušivo, či prinajmenšom nevhodne. Rola vodcu jednoznačne dáva priestor na prejavenie ľudských emócií v interakciách na pracovisku v primeranej intenzite. Sociálna rola nebráni v prejavovaní toho, čo ľudia skutočne cítia - čo súvisí aj s emočnou sebadôverou - líšia sa len v spôsobe prejavu, ktorý si vyberú po zvážení situačných faktorov – či už vedomom alebo nevedomom. Nepredpokladám, že vodcovstvo ako sociálna rola by mohla meniť vnútorný spôsob pociťovania a vnímania emočného náboja konkrétnych situácií. Samotný fakt „bytia vedúcim“ zasahuje výlučne do formy, akou bude pozitívna alebo negatívna emócia vyjadrená, prípadne v akej podobe bude myšlienka – informácia odovzdaná okoliu. Emočné prejavy hnevu, šťastia, či radosti môžu nadobudnúť rôzne kvality. Je rozdiel medzi vzbudením pozornosti celého pracoviska hysterickým krikom v afekte a záchvate hnevu, a argumentáciou medzi štyrmi očami s jasným tónom hnevu a rozčúlenia v hlase. Ak by sme si spôsob „ako“ posúvame naše myšlienky svetu predstavili ako „obal“ - prostredie nás vlastne v roliach, ktoré zastávame učí ktorý z „emočných obalov“ je vhodné v danej situácii pre informáciu použiť. Slovom Sedovej (2009) otázka o racionalite emócie súvisí s tým, či emócia uspela ako forma nejakej adekvátnej reprezentácie.

Na strane druhej sa ukázalo, že dlhodobé pôsobenie vo funkcii vedúceho je vo vzťahu s nižšou pozitívnou expresivitou. Znamená to, že „chorobou z povolania“ vedúcich pracovníkov bude skrývanie pozitívnych emócií? Budú sa menej smiať?

## 4 DISKUSIA

Výsledky tohto výskumu podporujú myšlienku o vplyve konkrétnej sociálnej role na prejavovanú emocionalitu človeka. Pri analýzach podobností a rozdielov medzi jednotlivými časťami výskumného súboru sa ukázalo, že v emocionalite prejavovanej v správaní existujú rozdiely súvisiace tak gendrom, ako aj s pôsobením v roli vodcu.

Zamerajúc sa na rozdiely v populácii vedúcich a v populácii nevedúcich bola potvrdená hypotéza o vyššom skórovaní vedúcich v maskulinite. Tento rozdiel potvrdzuje vnímanie maskulínnej povahy vodcovstva našou výskumnou vzorkou a tak isto podporuje teóriu Vogela (Vogel et al., 2003) súvisiacu s prispôbovaním sa jednotlivcov požiadavkám sociálnych rolí. Tak isto sa zhoduje so zisteniami Deauxa a Majorovej (1987, In: Wyrobková, 2007), ktorí hovoria o situačnej podmienenosti genderu. Nepísané kultúrne normy pre správanie sa vedúcich sú pravdepodobne aj dôsledkom toho, že femininita vedúcich pracovníkov je nižšia v porovnaní s nevedúcimi.

Rozdiely zistené medzi výskumným súborom vedúcich a nevedúcich dopĺňajú a prevažne podporujú predošlé zistenia iných autorov, z ktorých výskumov a štúdií som vychádzala pri stanovovaní predpokladov. V súhrne poznatkov z celosvetového výskumu vodcovstva Bass uzatvára, že priemerná osoba na vedúcej pozícii predčí nevedúcich v sociabilite, iniciatíve, vytrvalosti, sebadôvere, ostražitosti a živosti, kooperatívnosti, adaptabilite a verbálnej zručnosti (Bass, 1990). Analýzou našich výsledkov sa môžem pridať k podporovateľom tvrdenia o spojení sebadôvery, iniciatívy, či živosti s vodcovstvom. Môj výsledok podporuje prítomnosť sebadôvery u vedúcich, a to aj v emočnej oblasti. Je teda pravdepodobné, že u vedúcich sa vnútorná sebadôvera spája aj so sebadôverou prejavovanou navonok vo forme správania. Napríklad vystupovanie vedúcich pred okolím vo formálnych aj neformálnych situáciách bude mať črty istoty, pokoja, nenútenosti. Prejavovanie sa pred publikom v rôznych situáciách im nebude spôsobovať ťažkosti, a aj vnútorne bude súvisieť s vedomím ich vlastného presvedčenia o tom, že majú situáciu pevne pod kontrolou, a to vrátane vlastných emočných prejavov. Schopnosť zvládnuť trému, ustáť konflikt, či skryť prekvapenie sa prejaví vďaka vnútornej dôvere človeka vo vlastné zručnosti vo zvládaní situácii. Vyrovnanosť človeka sa tak odzrkadľuje v správaní nerušenom emocionálnymi výkyvmi.

**H6.2:** Existuje viac rozdielov v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách medzi maskulínnymi a androgýnnymi nevedúcimi, ako medzi feminínnymi a androgýnnymi nevedúcimi.

**H7.2:** Miera intenzity prežívania vedúcich pracujúcich vo funkcii aspoň 5 rokov je nižšia ako u vedúcich pracujúcich vo funkcii menej ako 5 rokov.

**H8:** Vedúce ženy popisujú svoje správanie sa v pracovnom prostredí viac maskulínnymi charakteristikami než nevedúce ženy.

**H9.1:** Intenzita prežívania predikuje pracovné zaradenie žien (vedúca/nevedúca).

**H9.2:** Miera maskulinity predikuje pracovné zaradenie žien (vedúca/nevedúca).

### **3.2 PREHĽAD VÝSLEDKAMI ZAMIETNUTÝCH HYPOTÉZ**

**H3.1:** Vedúci vyššie skórujú v dimenzii maskovania emócií ako nevedúci.

**H3.2:** Vedúci nižšie skórujú v dimenzii pozitívna expresivita ako nevedúci.

**H3.3:** Vedúci nižšie skórujú v dimenzii negatívna expresivita ako nevedúci.

**H7.1:** Miera emočnej sebadôvery vedúcich pracujúcich vo funkcii aspoň 5 rokov je vyššia ako u vedúcich pracujúcich vo funkcii menej ako 5 rokov.

**H7.3:** Miera stability vedúcich pracujúcich vo funkcii aspoň 5 rokov je vyššia ako u vedúcich pracujúcich vo funkcii menej ako 5 rokov.

**H7.4:** Miera dominancie vedúcich pracujúcich vo funkcii aspoň 5 rokov je vyššia ako u vedúcich pracujúcich vo funkcii menej ako 5 rokov.

**H9.3:** Miera femininity predikuje pracovné zaradenie žien (vedúca/nevedúca).

Tabuľka 28 Odhadnutý model binárnej logistickej regresie pre pracovnú pozíciu u žien

|           |          | B      | S,E,  | Wald  | df | Sig,        | Exp(B)      | 95,0% C,I,for EXP(B) |       |
|-----------|----------|--------|-------|-------|----|-------------|-------------|----------------------|-------|
|           |          |        |       |       |    |             | Pomer šancí | Lower                | Upper |
| Step 1(a) | II       | .091   | .044  | 4.240 | 1  | <b>.039</b> | 1.095       | 1.004                | 1.193 |
|           | MASC     | -.053  | .021  | 6.249 | 1  | <b>.012</b> | .948        | .910                 | .989  |
|           | FEM      | .034   | .020  | 2.750 | 1  | .097        | 1.034       | .994                 | 1.077 |
|           | Constant | -1.403 | 2.043 | .471  | 1  | .492        | .246        |                      |       |

a Variable(s) entered on step 1: II, MASC, FEM,  
 $R^2 = .482$  (Hosmer & Lemeshov),  $= .164$  (Cox & Snell),  $= .222$  (Nagelkerke), model  $\chi^2(1) = 170.053$

Na základe vytvoreného modelu binárnej logistickej regresie je pravdepodobnosť správneho zaradenia ženy do skupiny vedúca/nevedúca vyššia ako pri náhode – správne by model zaradil 72% žien. Z tabuľky 28 vidno, že šanca pre zaradenie do skupiny nevedúcich vzrasie 1.095 násobne ( $\exp(\beta) = 1.095$ ,  $p < 0.05$ ) pri náraste femininity o 0.091 a pri poklese maskulinity o 0.053 vzrastie .948 násobne ( $\exp(\beta) = .948$ ,  $p < 0.05$ ), Uvedené výsledky nám umožňujú potvrdiť, že maskulinitu a intenzitu prežívania môžeme u žien považovať za prediktor pracovného zaradenia.

### 3.1 PREHĽAD VÝSLEDKAMI POTVRDENÝCH HYPOTÉZ

**H1:** Maskulinita vedúcich je vyššia ako maskulinita nevedúcich pracovníkov.

**H2:** Vedúci pracovníci majú vyššiu sebadôveru v prejavovaní emócií v porovnaní s nevedúcimi.

**H3.4:** Vedúci nižšie skórujú v dimenzii intenzita prežívania ako nevedúci.

**H4:** Vedúci pracovníci sú viac zameraní na aktivitu a výkon v porovnaní s nevedúcimi.

**H5:** Vedúci pracovníci preukazujú vyššiu mieru stability v porovnaní s nevedúcimi.

**H6.1:** Existuje viac rozdielov v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách medzi feminínnymi a androgýnnymi vedúcimi, ako medzi maskulínnymi a androgýnnymi vedúcimi.

volili viac maskulínnnych vlastností ako nevedúci ( $t = 2.783$ ;  $p < 0.01$ ), v súkromnej oblasti rozdiel zistený nebol.

Tabuľka 26 Hodnoty t-testov pri porovnaní vedúcich a nevedúcich žien vo volení vlastností charakterizujúcich ich v súkromnej a pracovnej sfére.

|                                   | skupina       | N  | AM          | SD   | t      | p           |
|-----------------------------------|---------------|----|-------------|------|--------|-------------|
| maskulínnne vlastnosti (súkromie) | vedúce ženy   | 58 | <b>3.10</b> | 1.73 | 2.196  | <b>.030</b> |
|                                   | nevedúce ženy | 87 | <b>2.44</b> | 1.87 |        |             |
| feminínnne vlastnosti (súkromie)  | vedúce ženy   | 58 | <b>5.90</b> | 1.73 | -2.196 | <b>.030</b> |
|                                   | nevedúce ženy | 87 | <b>6.56</b> | 1.87 |        |             |
| maskulínnne vlastnosti (práca)    | vedúce ženy   | 58 | <b>5.55</b> | 2.19 | 3.014  | <b>.003</b> |
|                                   | nevedúce ženy | 88 | <b>4.41</b> | 2.27 |        |             |
| feminínnne vlastnosti (práca)     | vedúce ženy   | 58 | <b>3.45</b> | 2.19 | -3.014 | <b>.003</b> |
|                                   | nevedúce ženy | 88 | <b>4.59</b> | 2.27 |        |             |

Tabuľka 27 Hodnoty t-testov pri porovnaní vedúcich a nevedúcich mužov vo volení vlastností charakterizujúcich ich v súkromnej a pracovnej sfére.

|                                   | skupina       | N  | AM          | SD   | t      | p           |
|-----------------------------------|---------------|----|-------------|------|--------|-------------|
| maskulínnne vlastnosti (súkromie) | vedúci muži   | 64 | 4.59        | 2.12 | .277   | .783        |
|                                   | nevedúci muži | 46 | 4.48        | 2.19 |        |             |
| feminínnne vlastnosti (súkromie)  | vedúci muži   | 64 | 4.41        | 2.12 | -.330  | .742        |
|                                   | nevedúci muži | 46 | 4.54        | 2.17 |        |             |
| maskulínnne vlastnosti (práca)    | vedúci muži   | 65 | <b>7.03</b> | 1.66 | 2.783  | <b>.006</b> |
|                                   | nevedúci muži | 48 | <b>6.15</b> | 1.69 |        |             |
| feminínnne vlastnosti (práca)     | vedúci muži   | 65 | <b>1.97</b> | 1.66 | -2.783 | <b>.006</b> |
|                                   | nevedúci muži | 48 | <b>2.85</b> | 1.69 |        |             |

**VO7: Je možné na základe intenzity prežívania a gendru predikovať pracovné zaradenie žien? (vedúca/nevedúca)**

**H9.1: Intenzita prežívania predikuje pracovné zaradenie žien (vedúca/nevedúca).**

**H9.2: Miera maskulinity predikuje pracovné zaradenie žien (vedúca/nevedúca).**

**H9.3: Miera femininity predikuje pracovné zaradenie žien (vedúca/nevedúca).**

bol potvrdený vzťah medzi časom vo funkcii vedúceho a intenzitou prežívania u žien. Existujú teda medzipohlavné rozdiely vo vplyve času vo funkcii vedúceho na intenzitu prežívania.

**VO6: Existuje rozdiel vo volených vlastnostiach, ktorými vedúci a nevedúci charakterizujú samých seba v súkromnej a pracovnej sfére, ktorý je v súlade s teóriou sociálnych rolí?**

**H8:** Vedúce ženy popisujú svoje správanie sa v pracovnom prostredí viac maskulínnymi charakteristikami než nevedúce ženy.

Výsledky podporujú názor, že existujú rozdiely vo vlastnostiach volených vedúcimi a nevedúcimi pre pracovnú a súkromnú sféru (Tabuľka 25). Nevedúci si vybrali viac feminínnych vlastností pre súkromnú oblasť ( $t = 2.767$ ;  $p < 0.01$ ), a tak isto viac feminínnych vlastností pre pracovnú oblasť ( $t = 4.909$ ;  $p < 0.001$ ) v porovnaní s vedúcimi.

Tabuľka 25 Hodnoty t-testov pri porovnaní vedúcich a nevedúcich vo volení vlastností charakterizujúcich ich v súkromnej a pracovnej sfére.

|   | podskupina | N   | AM          | SD   | t      | p           |
|---|------------|-----|-------------|------|--------|-------------|
| <b>maskulínne vlastnosti (súkromie)</b> | vedúci     | 122 | <b>3.89</b> | 2.08 | 2.767  | <b>.006</b> |
|   | nevedúci   | 133 | <b>3.14</b> | 2.21 |        |             |
| <b>feminínne vlastnosti (súkromie)</b>  | vedúci     | 122 | <b>5.11</b> | 2.08 | -2.803 | <b>.005</b> |
|   | nevedúci   | 133 | <b>5.86</b> | 2.19 |        |             |
| <b>maskulínne vlastnosti (práca)</b>    | vedúci     | 123 | <b>6.33</b> | 2.06 | 4.909  | <b>.000</b> |
|   | nevedúci   | 136 | <b>5.02</b> | 2.24 |        |             |
| <b>feminínne vlastnosti (práca)</b>     | vedúci     | 123 | <b>2.67</b> | 2.06 | -4.909 | <b>.000</b> |
|   | nevedúci   | 136 | <b>3.98</b> | 2.24 |        |             |

Rozdiel bol zistený vo volených vlastnostiach pre jednotlivé oblasti aj medzi vedúcimi a nevedúcimi vzhľadom na pohlavie. U žien (Tabuľka 26) existuje rozdiel vo vlastnostiach volených pre súkromnú oblasť, maskulínnejšie vlastnosti si volia vedúce ženy ( $t = 2.196$ ;  $p < 0.05$ ), a tak isto aj pre súkromnú oblasť kde si tak isto vedúce volia maskulínnejšie vlastnosti ( $t = 3.014$ ;  $p < 0.01$ ). U mužov (Tabuľka 27) bol medzi vedúcimi a nevedúcimi zistený len rozdiel vo volených vlastnostiach pre pracovnú oblasť, vedúci si



Tabuľka 23 Regresný model 1

| Model          | B      | Std. Error | Beta  | t      | Sig.        | Kolinearita |              |
|----------------|--------|------------|-------|--------|-------------|-------------|--------------|
|                |        |            |       |        |             | Tolerancia  | VIF          |
| 1 (konštanta)  | 31.238 | 1.270      |       | 24.594 | .000        |             |              |
| vek            | -.049  | .035       | -.094 | -1.377 | .170        | .655        | <b>1.526</b> |
| čas vo funkcii | -.097  | .058       | -.117 | -1.685 | .093        | .634        | <b>1.576</b> |
| pohlavie       | -4.707 | .637       | -.418 | -7.390 | <b>.000</b> | .950        | 1.053        |

$F = 24,83$   $p = 0,000$   $R^2 = ,226$

Rozdelenie súboru na mužov a ženy prinieslo dva odlišné modely (Tabuľka 24). Použili sme premenné vek, čas vo funkcii, maskulinitu a femininitu. U žien model vysvetľuje 31% rozptylu. Významnými prediktormi sa ukázal byť čas vo funkcii, maskulinita a femininita. U mužov sa ako významné ukázali len maskulinita a femininita, pričom model vysvetľuje 20% rozptylu.

Tabuľka 24 Regresný model 2

| pohlavie | Model |                | B      | Std. Error | Beta  | t      | Sig.        | Kolinearita |              |
|----------|-------|----------------|--------|------------|-------|--------|-------------|-------------|--------------|
|          |       |                |        |            |       |        |             | Tol.        | VIF          |
| ženy     | 1     | (Constant)     | 26.815 | 3.759      |       | 7.133  | .000        |             |              |
|          |       | vek            | -.052  | .040       | -.107 | -1.304 | .195        | .727        | 1.376        |
|          |       | čas vo funkcii | -.198  | .080       | -.212 | -2.490 | <b>.014</b> | .672        | 1.487        |
|          |       | maskulinita    | -.097  | .038       | -.193 | -2.584 | <b>.011</b> | .874        | 1.144        |
|          |       | femininita     | .162   | .036       | .330  | 4.508  | <b>.000</b> | .908        | 1.101        |
| muži     | 1     | (Constant)     | 8.864  | 4.295      |       | 2.064  | .041        |             |              |
|          |       | vek            | -.064  | .053       | -.143 | -1.206 | .230        | .528        | <b>1.893</b> |
|          |       | čas vo funkcii | .004   | .079       | .006  | .050   | .960        | .486        | <b>2.056</b> |
|          |       | maskulinita    | .127   | .052       | .224  | 2.429  | <b>.017</b> | .873        | 1.145        |
|          |       | femininita     | .192   | .044       | .377  | 4.343  | <b>.000</b> | .985        | 1.015        |

$F^{\text{ženy}} = 16.231$ .  $p = 0.000$ .  $R^2 = ,315$ .  $F^{\text{muži}} = 6.733$ .  $p = ,000$ .  $R^2 = ,200$

a závislá premenná: intenzita prežívania

Na základe výsledkov z regresného modelu 2 môžeme konštatovať, že u mužov neexistuje vzťah medzi časom vo funkcii vedúceho a intenzitou prežívania. Naproti tomu

|                                     |                                    |                      |              |
|-------------------------------------|------------------------------------|----------------------|--------------|
|                                     | <b>extroverzia- introverzia</b>    | Pearsonova korelácia | -.131        |
|                                     |                                    | p                    | .149         |
| <b>nevedúci<br/>N= 136</b>          | <b>maskulinita</b>                 | Pearsonova korelácia | <b>-.187</b> |
|                                     |                                    | p                    | <b>.029</b>  |
|                                     | <b>femininita</b>                  | Pearsonova korelácia | .072         |
|                                     |                                    | p                    | .406         |
|                                     | <b>emočná sebadôvera</b>           | Pearsonova korelácia | -.089        |
|                                     |                                    | p                    | .302         |
|                                     | <b>pozitívna expresivita</b>       | Pearsonova korelácia | -.127        |
|                                     |                                    | p                    | .140         |
|                                     | <b>negatívna expresivita</b>       | Pearsonova korelácia | -.064        |
|                                     |                                    | p                    | .457         |
|                                     | <b>intenzita prežívania</b>        | Pearsonova korelácia | -.039        |
|                                     |                                    | p                    | .653         |
|                                     | <b>maskovanie emócií</b>           | Pearsonova korelácia | -.019        |
|                                     |                                    | p                    | .823         |
|                                     | <b>aktivita- pasivita</b>          | Pearsonova korelácia | .106         |
|                                     |                                    | p                    | .219         |
|                                     | <b>stabilita labilita</b>          | Pearsonova korelácia | .097         |
|                                     |                                    | p                    | .261         |
|                                     | <b>dominancia-<br/>submisivita</b> | Pearsonova korelácia | .130         |
|                                     |                                    | p                    | .131         |
| <b>racionalnosť-<br/>zmyslovosť</b> | Pearsonova korelácia               | <b>.260</b>          |              |
|                                     | p                                  | <b>.002</b>          |              |
| <b>extroverzia- introverzia</b>     | Pearsonova korelácia               | <b>-.214</b>         |              |
|                                     | p                                  | <b>.012</b>          |              |

**VO5: Ako je intenzita prežívania ovplyvňovaná pracovnou pozíciou (vedúci/nevedúci), časom vo funkcii vedúceho, vekom, maskulinitou a femininitou?**

Regresný model (Tabuľka 23) vysvetľuje 22% rozptylu závislej premennej. Kombinácia premenných vek, čas vo funkcii a pohlavie významne ( $p < ,001$ ) predikuje závislú premennú – nezamietame teda nulovú hypotézu. Štatisticky významným prediktorom sa ukázalo byť jedine pohlavie. Z výsledku (Tabuľka 23) je vidno, že ženy skórujú v priemere o 4,707 nižšie v intenzite prežívania ako muži. Dalo by sa usudzovať, že do modelu patriť vek a čas vo funkcii nebudú. Hodnoty štatistickej významnosti mohla však ovplyvniť multikolinearita medzi vekom a časom vo funkcii (Príloha 3).

Tabuľka 21 Výsledky viacnásobného porovnávania priemerov troch skúmaných populácií (troch vekových kategórií) vedúcich z hľadiska jednotlivých dimenzií emocionality a osobnostných dimenzií

|                               |                      |                      | AM (I-J)      | p           |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|---------------|-------------|
| <b>závislá premenná</b>       | (I) veková kategória | (J) veková kategória |               |             |
| <b>intenzita prežívania</b>   | od 20 do 32 rokov    | od 33 do 45 rokov    | -2,15         | ,057        |
|                               |                      | od 46 do 65 rokov    | 1,20          | ,271        |
|                               | od 33 do 45 rokov    | od 20 do 32 rokov    | 2,15          | ,057        |
|                               |                      | od 46 do 65 rokov    | <b>3,36*</b>  | <b>,002</b> |
|                               | od 46 do 65 rokov    | od 20 do 32 rokov    | -1,20         | ,271        |
|                               |                      | od 33 do 45 rokov    | <b>-3,36*</b> | <b>,002</b> |
| <b>dominancia-submisivita</b> | od 20 do 32 rokov    | od 33 do 45 rokov    | <b>3,80*</b>  | <b>,038</b> |
|                               |                      | od 46 do 65 rokov    | -,47          | ,790        |
|                               | od 33 do 45 rokov    | od 20 do 32 rokov    | <b>-3,80*</b> | <b>,038</b> |
|                               |                      | od 46 do 65 rokov    | <b>-4,27*</b> | <b>,016</b> |
|                               | od 46 do 65 rokov    | od 20 do 32 rokov    | ,47           | ,790        |
|                               |                      | od 33 do 45 rokov    | <b>4,27*</b>  | <b>,016</b> |

Tabuľka 22 Vzťah veku a vybraných osobnostných premenných vo vzorke vedúcich a nevedúcich

| <b>podskupina</b>              | <b>závislá premenná</b>       |                      | <b>vek</b> |
|--------------------------------|-------------------------------|----------------------|------------|
| <b>vedúci<br/>N= 123</b>       | <b>maskulinita</b>            | Pearsonova korelácia | -.087      |
|                                |                               | p                    | .338       |
|                                | <b>femininita</b>             | Pearsonova korelácia | .075       |
|                                |                               | p                    | .410       |
|                                | <b>emočná sebadôvera</b>      | Pearsonova korelácia | -.014      |
|                                |                               | p                    | .877       |
|                                | <b>pozitívna expresivita</b>  | Pearsonova korelácia | -.107      |
|                                |                               | p                    | .241       |
|                                | <b>negatívna expresivita</b>  | Pearsonova korelácia | .130       |
|                                |                               | p                    | .151       |
|                                | <b>intenzita prežívania</b>   | Pearsonova korelácia | -.145      |
|                                |                               | p                    | .111       |
|                                | <b>maskovanie emócií</b>      | Pearsonova korelácia | .010       |
|                                |                               | p                    | .913       |
|                                | <b>aktivita- pasivita</b>     | Pearsonova korelácia | -.004      |
|                                |                               | p                    | .969       |
|                                | <b>stabilita labilita</b>     | Pearsonova korelácia | -.033      |
|                                |                               | p                    | .716       |
|                                | <b>dominancia-submisivita</b> | Pearsonova korelácia | .079       |
|                                |                               | p                    | .388       |
| <b>racionalnosť-zmyslovosť</b> | Pearsonova korelácia          | .099                 |            |
|                                | p                             | .277                 |            |

Tabuľka 20 Výsledky analýzy variancie troch skúmaných populácií (troch vekových kategórií) vedúcich z hľadiska jednotlivých dimenzií emocionality a osobnostných dimenzií

|                                | <b>vek</b>        | <b>N</b> | <b>AM</b> | <b>SD</b> | <b>F</b>     | <b>p</b>    |
|--------------------------------|-------------------|----------|-----------|-----------|--------------|-------------|
| <b>emočná sebadôvera</b>       | od 20 do 32 rokov | 38       | 27.66     | 6.42      | 1.705        | .186        |
|                                | od 33 do 45 rokov | 40       | 25.38     | 5.44      |              |             |
|                                | od 46 do 65 rokov | 45       | 27.44     | 6.42      |              |             |
|                                | Spolu             | 123      | 26.84     | 6.15      |              |             |
| <b>pozitívna expresivita</b>   | od 20 do 32 rokov | 38       | 36.63     | 5.09      | .553         | .576        |
|                                | od 33 do 45 rokov | 40       | 35.28     | 4.64      |              |             |
|                                | od 46 do 65 rokov | 45       | 35.60     | 7.44      |              |             |
|                                | Spolu             | 123      | 35.81     | 5.92      |              |             |
| <b>negatívna expresivita</b>   | od 20 do 32 rokov | 38       | 28.61     | 5.14      | .844         | .432        |
|                                | od 33 do 45 rokov | 40       | 29.98     | 4.73      |              |             |
|                                | od 46 do 65 rokov | 45       | 29.82     | 5.40      |              |             |
|                                | Spolu             | 123      | 29.50     | 5.10      |              |             |
| <b>intenzita prežívania</b>    | od 20 do 32 rokov | 38       | 25.45     | 5.20      | <b>4.970</b> | <b>.008</b> |
|                                | od 33 do 45 rokov | 40       | 27.60     | 4.38      |              |             |
|                                | od 46 do 65 rokov | 45       | 24.24     | 5.17      |              |             |
|                                | Spolu             | 123      | 25.71     | 5.09      |              |             |
| <b>maskovanie emócií</b>       | od 20 do 32 rokov | 38       | 27.92     | 3.94      | .453         | .636        |
|                                | od 33 do 45 rokov | 40       | 27.15     | 4.04      |              |             |
|                                | od 46 do 65 rokov | 45       | 27.80     | 3.71      |              |             |
|                                | Spolu             | 123      | 27.63     | 3.87      |              |             |
| <b>aktivita-pasivita</b>       | od 20 do 32 rokov | 38       | 12.21     | 8.60      | .868         | .422        |
|                                | od 33 do 45 rokov | 40       | 10.28     | 9.08      |              |             |
|                                | od 46 do 65 rokov | 45       | 12.51     | 7.37      |              |             |
|                                | Spolu             | 123      | 11.69     | 8.33      |              |             |
| <b>stabilita labilita</b>      | od 20 do 32 rokov | 38       | 9.39      | 7.15      | .367         | .694        |
|                                | od 33 do 45 rokov | 40       | 8.55      | 8.72      |              |             |
|                                | od 46 do 65 rokov | 45       | 10.04     | 8.09      |              |             |
|                                | Spolu             | 123      | 9.36      | 7.99      |              |             |
| <b>dominancia-submisivita</b>  | od 20 do 32 rokov | 38       | 3.97      | 8.45      | <b>3.497</b> | <b>.033</b> |
|                                | od 33 do 45 rokov | 40       | .18       | 8.08      |              |             |
|                                | od 46 do 65 rokov | 45       | 4.44      | 7.55      |              |             |
|                                | Spolu             | 123      | 2.91      | 8.17      |              |             |
| <b>racionalnosť-zmyslovosť</b> | od 20 do 32 rokov | 38       | 6.42      | 7.25      | 1.361        | .260        |
|                                | od 33 do 45 rokov | 40       | 9.28      | 7.32      |              |             |
|                                | od 46 do 65 rokov | 45       | 7.27      | 8.85      |              |             |
|                                | Spolu             | 123      | 7.66      | 7.92      |              |             |
| <b>extroverzia-introverzia</b> | od 20 do 32 rokov | 38       | 9.42      | 10.68     | .704         | .496        |
|                                | od 33 do 45 rokov | 40       | 6.55      | 12.00     |              |             |
|                                | od 46 do 65 rokov | 45       | 8.24      | 9.61      |              |             |
|                                | Spolu             | 123      | 8.06      | 10.73     |              |             |

Pre populáciu nevedúcich v našej vzorke nebolo možné vyhodnotiť rozdiely, nakoľko v tretej kategórii pri nevedúcich nebol dostatočný počet participantov. Analýza vzťahov jednotlivých osobnostných premenných a veku (Tabuľka 22) však ukázala existujúci negatívny vzťah medzi vekom a extroverziou ( $p < 0.05$ ) a maskulinitou ( $p < 0.05$ ) nevedúcich, a pozitívny vzťah veku a racionálnosti ( $p < 0.01$ ).

Tabuľka 19 Vzťah veku a vybraných osobnostných premenných vo výskumnej vzorke

| <b>závislá premenná</b>         |                             | <b>vek</b>   |
|---------------------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>emočná sebadôvera</b>        | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>.018</b>  |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>.779</b>  |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>259</b>   |
| <b>pozitívna expresivita</b>    | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>-.150</b> |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>.016</b>  |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>259</b>   |
| <b>negatívna expresivita</b>    | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>.019</b>  |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>.766</b>  |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>259</b>   |
| <b>intenzita prežívania</b>     | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>-.157</b> |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>.011</b>  |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>259</b>   |
| <b>maskovanie emócií</b>        | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>-.008</b> |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>.896</b>  |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>259</b>   |
| <b>aktivita- pasivita</b>       | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>.184</b>  |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>.003</b>  |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>259</b>   |
| <b>stabilita labilita</b>       | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>.109</b>  |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>.081</b>  |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>259</b>   |
| <b>dominancia- submisivita</b>  | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>.218</b>  |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>.000</b>  |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>259</b>   |
| <b>racionálnosť- zmyslovosť</b> | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>.195</b>  |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>.002</b>  |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>259</b>   |
| <b>extroverzia-introverzia</b>  | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>-.171</b> |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>.006</b>  |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>259</b>   |

|                                     |                       |     |       |       |              |             |
|-------------------------------------|-----------------------|-----|-------|-------|--------------|-------------|
| <b>extroverzia-<br/>introverzia</b> | od 20 do 32 rokov / 1 | 118 | 10.11 | 9.43  | <b>3.068</b> | <b>.048</b> |
|                                     | od 33 do 45 rokov / 2 | 82  | 6.70  | 11.21 |              |             |
|                                     | od 46 do 65 rokov / 3 | 59  | 7.36  | 10.54 |              |             |
|                                     | Spolu                 | 259 | 8.40  | 10.36 |              |             |

Tabuľka 18 Výsledok viacnásobného porovnávania priemerov troch skúmaných populácií (troch vekových kategórií) z hľadiska jednotlivých dimenzií emocionality a osobnostných dimenzií

|                                      |                       |                       | <b>AM (I-J)</b> | <b>p</b>    |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|-------------|
| <b>závislá<br/>premenná</b>          | (I) vek / kategória   | (J) vek / kategória   |                 |             |
| <b>intenzita<br/>prežívania</b>      | od 20 do 32 rokov / 1 | od 33 do 45 rokov / 2 | -.70            | .375        |
|                                      |                       | od 46 do 65 rokov / 3 | <b>2.42</b>     | <b>.006</b> |
|                                      | od 33 do 45 rokov / 2 | od 20 do 32 rokov / 1 | .70             | .375        |
|                                      |                       | od 46 do 65 rokov / 3 | <b>3.13</b>     | <b>.001</b> |
|                                      | od 46 do 65 rokov / 3 | od 20 do 32 rokov / 1 | <b>-2.42</b>    | <b>.006</b> |
|                                      |                       | od 33 do 45 rokov / 2 | <b>-3.13</b>    | <b>.001</b> |
| <b>aktivita-<br/>pasivita</b>        | od 20 do 32 rokov / 1 | od 33 do 45 rokov / 2 | -.53            | .695        |
|                                      |                       | od 46 do 65 rokov / 3 | <b>-4.14</b>    | <b>.006</b> |
|                                      | od 33 do 45 rokov / 2 | od 20 do 32 rokov / 1 | .53             | .695        |
|                                      |                       | od 46 do 65 rokov / 3 | <b>-3.60</b>    | <b>.026</b> |
|                                      | od 46 do 65 rokov / 3 | od 20 do 32 rokov / 1 | <b>4.14</b>     | <b>.006</b> |
|                                      |                       | od 33 do 45 rokov / 2 | 3.60            | .026        |
| <b>dominancia-<br/>submisivita</b>   | od 20 do 32 rokov / 1 | od 33 do 45 rokov / 2 | -.53            | .681        |
|                                      |                       | od 46 do 65 rokov / 3 | <b>-4.46</b>    | <b>.002</b> |
|                                      | od 33 do 45 rokov / 2 | od 20 do 32 rokov / 1 | .53             | .681        |
|                                      |                       | od 46 do 65 rokov / 3 | <b>-3.93</b>    | <b>.011</b> |
|                                      | od 46 do 65 rokov / 3 | od 20 do 32 rokov / 1 | <b>4.46</b>     | <b>.002</b> |
|                                      |                       | od 33 do 45 rokov / 2 | <b>3.93</b>     | <b>.011</b> |
| <b>racionálnosť<br/>- zmyslovosť</b> | od 20 do 32 rokov / 1 | od 33 do 45 rokov / 2 | <b>-2.90</b>    | <b>.009</b> |
|                                      |                       | od 46 do 65 rokov / 3 | <b>-2.92</b>    | <b>.017</b> |
|                                      | od 33 do 45 rokov / 2 | od 20 do 32 rokov / 1 | <b>2.90</b>     | <b>.009</b> |
|                                      |                       | od 46 do 65 rokov / 3 | -1.24E-02       | .992        |
|                                      | od 46 do 65 rokov / 3 | od 20 do 32 rokov / 1 | <b>2.92</b>     | <b>.017</b> |
|                                      |                       | od 33 do 45 rokov / 2 | 1.24E-02        | .992        |
| <b>extroverzia-<br/>introverzia</b>  | od 20 do 32 rokov / 1 | od 33 do 45 rokov / 2 | <b>3.42</b>     | <b>.022</b> |
|                                      |                       | od 46 do 65 rokov / 3 | 2.75            | .094        |
|                                      | od 33 do 45 rokov / 2 | od 20 do 32 rokov / 1 | <b>-3.42</b>    | <b>.022</b> |
|                                      |                       | od 46 do 65 rokov / 3 | -.66            | .707        |
|                                      | od 46 do 65 rokov / 3 | od 20 do 32 rokov / 1 | -2.75           | .094        |
|                                      |                       | od 33 do 45 rokov / 2 | .66             | .707        |

kategórie > 3.kategórie > 2. kategórie, pričom významný je rozdiel medzi 1. a 2. vekovou kategóriou a 2. a 3. vekovou kategóriou (Tabuľka 21). Vzťahová analýza veku a osobnostných premenných u vedúcich nepotvrdila existenciu uvedených vzťahov (Tabuľka 22).

Tabuľka 17 Výsledok analýzy variancie troch skúmaných populácií (troch vekových kategórií) z hľadiska jednotlivých dimenzií emocionality a osobnostných dimenzií

|                                | <b>vek / kategória</b> | <b>N</b> | <b>AM</b> | <b>SD</b> | <b>F</b> | <b>p</b> |
|--------------------------------|------------------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|
| <b>emočná sebadôvera</b>       | od 20 do 32 rokov / 1  | 118      | 25.94     | 6.14      | 1.557    | .213     |
|                                | od 33 do 45 rokov / 2  | 82       | 24.82     | 5.35      |          |          |
|                                | od 46 do 65 rokov / 3  | 59       | 26.51     | 6.22      |          |          |
|                                | Spolu                  | 259      | 25.71     | 5.94      |          |          |
| <b>pozitívna expresivita</b>   | od 20 do 32 rokov / 1  | 118      | 37.38     | 5.35      | 2.643    | .073     |
|                                | od 33 do 45 rokov / 2  | 82       | 35.82     | 4.81      |          |          |
|                                | od 46 do 65 rokov / 3  | 59       | 35.75     | 6.82      |          |          |
|                                | Spolu                  | 259      | 36.51     | 5.60      |          |          |
| <b>negatívna expresivita</b>   | od 20 do 32 rokov / 1  | 118      | 29.75     | 5.03      | .024     | .976     |
|                                | od 33 do 45 rokov / 2  | 82       | 29.85     | 4.20      |          |          |
|                                | od 46 do 65 rokov / 3  | 59       | 29.68     | 5.11      |          |          |
|                                | Spolu                  | 259      | 29.77     | 4.78      |          |          |
| <b>intenzita prežívania</b>    | od 20 do 32 rokov / 1  | 118      | 27.32     | 6.06      | 5.943    | .003     |
|                                | od 33 do 45 rokov / 2  | 82       | 28.02     | 4.72      |          |          |
|                                | od 46 do 65 rokov / 3  | 59       | 24.90     | 5.31      |          |          |
|                                | Spolu                  | 259      | 26.99     | 5.60      |          |          |
| <b>maskovanie emócií</b>       | od 20 do 32 rokov / 1  | 118      | 28.00     | 4.25      | 2.551    | .080     |
|                                | od 33 do 45 rokov / 2  | 82       | 26.85     | 3.67      |          |          |
|                                | od 46 do 65 rokov / 3  | 59       | 28.14     | 3.76      |          |          |
|                                | Spolu                  | 259      | 27.67     | 3.99      |          |          |
| <b>aktivita-pasivita</b>       | od 20 do 32 rokov / 1  | 118      | 6.63      | 9.98      | 4.032    | .019     |
|                                | od 33 do 45 rokov / 2  | 82       | 7.16      | 9.01      |          |          |
|                                | od 46 do 65 rokov / 3  | 59       | 10.76     | 8.72      |          |          |
|                                | Spolu                  | 259      | 7.74      | 9.51      |          |          |
| <b>stabilita labilita</b>      | od 20 do 32 rokov / 1  | 118      | 6.44      | 8.73      | 2.053    | .130     |
|                                | od 33 do 45 rokov / 2  | 82       | 7.35      | 8.26      |          |          |
|                                | od 46 do 65 rokov / 3  | 59       | 9.20      | 8.59      |          |          |
|                                | Spolu                  | 259      | 7.36      | 8.59      |          |          |
| <b>dominancia-submisivita</b>  | od 20 do 32 rokov / 1  | 118      | -1.71     | 9.50      | 5.224    | .006     |
|                                | od 33 do 45 rokov / 2  | 82       | -1.18     | 8.19      |          |          |
|                                | od 46 do 65 rokov / 3  | 59       | 2.75      | 8.73      |          |          |
|                                | Spolu                  | 259      | -.53      | 9.07      |          |          |
| <b>racionálnosť-zmyslovosť</b> | od 20 do 32 rokov / 1  | 118      | 5.39      | 7.30      | 4.661    | .010     |
|                                | od 33 do 45 rokov / 2  | 82       | 8.29      | 7.67      |          |          |
|                                | od 46 do 65 rokov / 3  | 59       | 8.31      | 8.22      |          |          |
|                                | Spolu                  | 259      | 6.97      | 7.74      |          |          |

od 33 do 45 rokov = kategória 2 (82 ľudí, z toho 40 vedúcich & 42 nevedúcich)

od 46 do 65 rokov = kategória 3 (59 ľudí, 45 vedúcich & 15 nevedúcich)

Ak som brala do úvahy celý výskumný súbor bez ohľadu na pracovnú pozíciu, tak analýza dát v súvislosti s vekovou kategóriou participantov potvrdila niekoľko významných rozdielov. Medzi troma vekovými kategóriami existuje rozdiel v intenzite prežívania ( $F = 5.943$ ;  $p < 0.01$ ). Tento rozdiel je v smere vyššej intenzity prežívania 2. vekovej kategórie > 1. vekovej kategórie > 3. vekovej kategórie, významné sú rozdiely medzi 1. a 3. vekovou kategóriou a 2. a 3. vekovou kategóriou (Tabuľka 18). V dimenzii aktivita- pasivita existuje rozdiel medzi skupinami ( $F = 4.032$ ;  $p < 0.05$ ), ktorý je v smere skórovania bližšie k pólu aktivity 3. kategórie > 2. kategórie > 1. kategórie, významné sú rozdiely medzi 1. a 3. vekovou kategóriou a 2. a 3. vekovou kategóriou (Tabuľka 18). Rozdiely medzi skupinami v dimenzii dominancia- submisivita existujú ( $F = 5.224$ ;  $p < 0.01$ ) v smere skóre bližšieho k pólu dominancie u 1. vekovej kategórie > 3. kategórie > 2. kategórie, pričom významný je rozdiel medzi 1. a 3. vekovou kategóriou (Tabuľka 18). V dimenzii racionálnosť- zmyslovosť existuje rozdiel ( $F = 4.661$ ;  $p = 0.01$ ) v smere vyššieho skóre racionálnosti u 3. kategórie > 2. kategórie > 1. kategórie, pričom rozdiel je významný medzi 3. a 2. vekovou kategóriou a 2. a 1. vekovou kategóriou (Tabuľka 18). Existuje rozdiel medzi skupinami aj v dimenzii extroverzia- introverzia ( $F = 3.068$ ;  $p = 0.01$ ), a to v smere skóre bližšieho k pólu extroverzie u 1. vekovej kategórie > 3. vekovej kategórie > 2. kategórie, s rozdielom významným medzi 1. a 2. vekovou kategóriou (Tabuľka 18).

Vzťahová analýza veku a jednotlivých osobnostných premenných tak isto potvrdzuje rozdiely zistené komparáciou vekových kategórií v celom výskumnom súbore (Tabuľka 19). Existuje významný pozitívny vzťah medzi vekom a dominanciou ( $p < 0.001$ ), aktivitou ( $p < 0.01$ ), a extroverziou ( $p < 0.01$ ) a negatívny vzťah veku a pozitívnej expresivity ( $p < 0.05$ ), intenzity prežívania ( $p < 0.05$ ) a racionálnosti ( $p < 0.01$ ).

Pri populácii vedúcich existujú rozdiely medzi podskupinami v závislosti na veku v len v intenzite prežívania a v skórovaní na škále dominancia - submisivita. Rozdiel v intenzite prežívania medzi skupinami ( $F = 4.970$ ;  $p = 0.01$ ) je v smere 2. vekovej kategórie > 1. vekovej kategórie > 3. vekovej kategórie, rozdiel je významný len medzi 2. a 3. vekovou kategóriou (Tabuľka 21). V skórovaní v dimenzii dominancia - submisivita ( $F = 3.497$ ;  $p = 0.05$ ) je rozdiel v smere skóre bližšieho k pólu dominancie 1. vekovej



Tabuľka 16 Vzťah vybraných dimenzií osobnosti a počtu rokov vo vedúcej funkcii

| <b>závislá premenná</b>         |                             | <b>roky vo funkcii</b> |
|---------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| <b>emočná sebadôvera</b>        | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>,036</b>            |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>,694</b>            |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>123</b>             |
| <b>pozitívna expresivita</b>    | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>-,177</b>           |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>,051</b>            |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>123</b>             |
| <b>negatívna expresivita</b>    | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>,089</b>            |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>,325</b>            |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>123</b>             |
| <b>intenzita prežívania</b>     | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>-,215</b>           |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>,017</b>            |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>123</b>             |
| <b>maskovanie emócií</b>        | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>-,042</b>           |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>,642</b>            |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>123</b>             |
| <b>aktivita- pasivita</b>       | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>,119</b>            |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>,190</b>            |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>123</b>             |
| <b>stabilita labilita</b>       | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>-,021</b>           |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>,820</b>            |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>123</b>             |
| <b>dominancia- submisivita</b>  | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>,220</b>            |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>,015</b>            |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>123</b>             |
| <b>racionálnosť- zmyslovosť</b> | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>-,042</b>           |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>,642</b>            |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>123</b>             |
| <b>extroverzia- introverzia</b> | <b>Pearsonova korelácia</b> | <b>-,110</b>           |
|                                 | <b>p</b>                    | <b>,226</b>            |
|                                 | <b>N</b>                    | <b>123</b>             |

**VO3: Existuje vzťah medzi vekom a mierou maskulinity a femininity u populácie vedúcich a populácie nevedúcich?**

**VO4: Existujú rozdiely v prejavovanej emocionalite medzi populáciami vedúcich a nevedúcich vzhľadom na vek?**

Pre prácu s dátami v týchto výskumných otázkach bol výskumný súbor rozdelený do troch vekových kategórií nasledovne:

od 20 do 32 rokov = kategória 1 (118 ľudí, z toho 38 vedúcich & 80 nevedúcich)

|                   |                   |    |       |       |       |      |
|-------------------|-------------------|----|-------|-------|-------|------|
|                   | aspoň 5 rokov     | 79 | 61.38 | 9.90  |       |      |
| <b>femininita</b> | menej ako 5 rokov | 44 | 55.45 | 12.41 | -.076 | .939 |
|                   | aspoň 5 rokov     | 79 | 55.62 | 9.86  |       |      |

Celkovo v priebehu prvých troch rokov vo funkcii stúpne priemerné skóre dosahované v škále dominancia- submisivita o 4.72 bodu a medzi 4 a 12 rokom vo funkcii klesne priemerné skóre dosahované v pozitívnej expresivite o 3.7 bodu a v intenzite prežívania o 3.52 bodu. Môžem konštatovať, že dĺžka pôsobenia na vedúcej pozícii má vplyv na charakter emocionality vedúcich, no nepotvrdil sa jej vplyv na mieru ich maskulinity a femininity.

*Tabuľka 15* Vybrané významné výsledky t-testov pri porovnaní vedúcich v osobnostných dimenziách a dimenziách emocionality pri rôznej stanovenej hranici pre dĺžku vo vedúcej funkcii

|                                 | <b>funkcia vedúceho</b> | <b>N</b> | <b>AM</b>    | <b>t-test</b> | <b>p</b>    |
|---------------------------------|-------------------------|----------|--------------|---------------|-------------|
| <b>dominancia- submisivita</b>  | menej ako 3 roky        | 28       | <b>-.64</b>  | <b>-2.685</b> | <b>.008</b> |
|                                 | aspoň 3 roky            | 95       | <b>3.96</b>  |               |             |
|                                 | menej ako 4 roky        | 37       | <b>.19</b>   | <b>-2.474</b> | <b>.015</b> |
|                                 | aspoň 4 roky            | 86       | <b>4.08</b>  |               |             |
| <b>pozitívna expresivita</b>    | menej ako 5 rokov       | 44       | <b>37.61</b> | <b>2.575</b>  | <b>.011</b> |
|                                 | aspoň 5 rokov           | 79       | <b>34.81</b> |               |             |
|                                 | menej ako 7 rokov       | 62       | <b>36.89</b> | <b>2.055</b>  | <b>.042</b> |
|                                 | aspoň 7 rokov           | 61       | <b>34.72</b> |               |             |
|                                 | menej ako 13 rokov      | 91       | <b>36.48</b> | <b>2.149</b>  | <b>.034</b> |
|                                 | aspoň 13 rokov          | 32       | <b>33.91</b> |               |             |
| <b>intenzita prežívania</b>     | menej ako 5 rokov       | 44       | <b>27.18</b> | <b>2.444</b>  | <b>.016</b> |
|                                 | aspoň 5 rokov           | 79       | <b>24.89</b> |               |             |
|                                 | menej ako 6 rokov       | 54       | <b>26.85</b> | <b>2.241</b>  | <b>.027</b> |
|                                 | aspoň 6 rokov           | 69       | <b>24.81</b> |               |             |
|                                 | menej ako 7 rokov       | 62       | <b>26.71</b> | <b>2.236</b>  | <b>.027</b> |
|                                 | aspoň 7 rokov           | 61       | <b>24.69</b> |               |             |
|                                 | menej ako 8 rokov       | 69       | <b>26.52</b> | <b>2.030</b>  | <b>.045</b> |
|                                 | aspoň 8 rokov           | 54       | <b>24.67</b> |               |             |
|                                 | menej ako 11 rokov      | 85       | <b>26.61</b> | <b>3.043</b>  | <b>.003</b> |
|                                 | aspoň 11 rokov          | 38       | <b>23.68</b> |               |             |
|                                 | menej ako 13 rokov      | 91       | <b>26.43</b> | <b>2.717</b>  | <b>.008</b> |
|                                 | aspoň 13 rokov          | 32       | <b>23.66</b> |               |             |
| <b>extroverzia- introverzia</b> | menej ako 5 rokov       | 44       | <b>10.52</b> | <b>2.010</b>  | <b>.047</b> |
|                                 | aspoň 5 rokov           | 79       | <b>6.68</b>  |               |             |

v pozitívnej expresivite a v intenzite prežívania, a po aspoň 5 (t = 2.444; p < 0.05), 6 (t = 2.241; p < 0.05), 7 (t = 2.236; p < 0.05), 8 (t = 2.030; p < 0.05), 11 (t = 3.043; p < 0.01) a 13 (t = 2.717; p < 0.01) rokoch znižujú skóre v intenzite prežívania. Existuje aj rozdiel v skórovaní na škále extroverzia- introverzia medzi skupinou vedúcich menej ako 5 rokov a skupinou vedúcich aspoň 5 rokov, bližšie k pólu extroverzia (t = 2.010; p < 0.05) skórovala skupina vedúcich menej ako 5 rokov.

Tabuľka 14 Hodnoty t-testov pri porovnaní populácii vedúcich v dimenziách emocionality, osobnostných dimenziách, maskulinite a femininite v závislosti na dĺžke času vo vedúcej funkcii.

|                                  | <b>funkcia vedúceho</b> | <b>N</b> | <b>AM</b>    | <b>SD</b> | <b>t-test</b> | <b>p</b>    |
|----------------------------------|-------------------------|----------|--------------|-----------|---------------|-------------|
| <b>emočná sebadôvera</b>         | menej ako 5 rokov       | 44       | 26.68        | 5.61      | -.217         | .829        |
|                                  | aspoň 5 rokov           | 79       | 26.92        | 6.47      |               |             |
| <b>pozitívna expresivita</b>     | menej ako 5 rokov       | 44       | <b>37.61</b> | 6.64      | <b>2.410</b>  | <b>.018</b> |
|                                  | aspoň 5 rokov           | 79       | <b>34.81</b> | 5.26      |               |             |
| <b>negatívna expresivita</b>     | menej ako 5 rokov       | 44       | 29.50        | 5.52      | .006          | .995        |
|                                  | aspoň 5 rokov           | 79       | 29.49        | 4.89      |               |             |
| <b>intenzita prežívania</b>      | menej ako 5 rokov       | 44       | <b>27.18</b> | 5.12      | <b>2.444</b>  | <b>.016</b> |
|                                  | aspoň 5 rokov           | 79       | <b>24.89</b> | 4.92      |               |             |
| <b>maskovanie emócií</b>         | menej ako 5 rokov       | 44       | 27.61        | 4.57      | -.024         | .981        |
|                                  | aspoň 5 rokov           | 79       | 27.63        | 3.46      |               |             |
| <b>aktivita-pasivita</b>         | menej ako 5 rokov       | 44       | 10.66        | 8.71      | -1.005        | .318        |
|                                  | aspoň 5 rokov           | 79       | 12.27        | 8.10      |               |             |
| <b>stabilita-labilita</b>        | menej ako 5 rokov       | 44       | 8.27         | 7.24      | -1.172        | .244        |
|                                  | aspoň 5 rokov           | 79       | 9.96         | 8.36      |               |             |
| <b>dominancia-submisivita</b>    | menej ako 5 rokov       | 44       | 1.05         | 8.14      | -1.911        | .058        |
|                                  | aspoň 5 rokov           | 79       | 3.95         | 8.05      |               |             |
| <b>racionálnosť - zmyslovosť</b> | menej ako 5 rokov       | 44       | 7.09         | 6.74      | -.632         | .529        |
|                                  | aspoň 5 rokov           | 79       | 7.97         | 8.53      |               |             |
| <b>extroverzia-introverzia</b>   | menej ako 5 rokov       | 44       | <b>10.52</b> | 9.54      | <b>2.010</b>  | <b>.047</b> |
|                                  | aspoň 5 rokov           | 79       | <b>6.68</b>  | 11.17     |               |             |
| <b>maskulinita</b>               | menej ako 5 rokov       | 44       | 60.05        | 9.16      | -.752         | .454        |

|                                     |          |    |       |       |        |      |
|-------------------------------------|----------|----|-------|-------|--------|------|
| <b>extroverzia-<br/>introverzia</b> | vedúci   | 36 | 10.31 | 10.18 | -1.096 | .277 |
|                                     | nevedúci | 33 | 12.70 | 7.88  |        |      |

**VO2: Existuje negatívny (nepriamo úmerný) vzťah medzi rokmi vo funkcii vedúceho a mierou prejavovania emócií v správaní?**

**H7.1: Miera emočnej sebadôvery vedúcich pracujúcich vo funkcii aspoň 5 rokov je vyššia ako u vedúcich pracujúcich vo funkcii menej ako 5 rokov.**

**H7.2: Miera intenzity prežívania vedúcich pracujúcich vo funkcii aspoň 5 rokov je nižšia ako u vedúcich pracujúcich vo funkcii menej ako 5 rokov.**

**H7.3: Miera stability vedúcich pracujúcich vo funkcii aspoň 5 rokov je vyššia ako u vedúcich pracujúcich vo funkcii menej ako 5 rokov.**

**H7.4: Miera dominancie vedúcich pracujúcich vo funkcii aspoň 5 rokov je vyššia ako u vedúcich pracujúcich vo funkcii menej ako 5 rokov.**

Analýza výsledkov v súvislosti s dĺžkou vedúcich pracovníkov vo funkcii potvrdila niekoľko rozdielov v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách medzi populáciou vo funkcii do 5 rokov (0-4 roky) a populáciou vo funkcii aspoň 5 rokov (5 a viac rokov) (Tabuľka 14). Bolo potvrdené, že vedúci vo funkcii aspoň 5 rokov skórujú nižšie v intenzite prežívania ( $t = 2.444$ ;  $p < 0.05$ ). Nebol potvrdený rozdiel medzi týmito dvoma populáciami v miere maskulinity ( $t = -.752$ ;  $p > 0.05$ ), femininity ( $t = -.076$ ;  $p > 0.05$ ), emočnej sebadôvery ( $t = -.217$ ;  $p > 0.05$ ), v škále dominancie- submisivity ( $t = -1.911$ ;  $p > 0.05$ ), ani v skóre v dimenzii stabilita- labilita ( $t = -1.172$ ;  $p > 0.05$ ). Navyše bol zistený rozdiel v skórovaní v pozitívnej expresivite ( $t = 2.410$ ;  $p < 0.05$ ), nižšie skóre dosiahli skupina vedúcich vo funkcii aspoň 5 rokov, a rozdiel v skórovaní na škále extroverzia - introverzia, bližšie k pólu extroverzia ( $t = 2.010$ ;  $p < 0.05$ ) skórovala skupina vo funkcii menej ako 5 rokov.

Analýza rozdielov medzi populáciami pracujúcimi na vedúcej pozícii rôznych počtov rokov prinieslo rôzne výsledky v závislosti od hranice pre dĺžku vo funkcii, ktorá bola kritériom pre rozdelenie súboru (Tabuľka 15). Rozdeľovala som súbor podľa počtu rokov vo funkcii: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 13. Analýza dát ukázala skutočnosť, že probanti zvyšujú skórovanie v dimenzii dominancia-submisivita po aspoň 3 rokoch ( $t = -2.685$ ;  $p < 0.01$ ) a po aspoň 4 rokoch ( $t = -2.474$ ;  $p < 0.05$ ) vo funkcii vedúceho, po aspoň 5 ( $t = 2.575$ ;  $p < 0.05$ ), 7 ( $t = 2.055$ ;  $p < 0.05$ ) a 12 ( $t = 2.149$ ;  $p < 0.05$ ) rokoch znižujú skórovanie

Tabuľka 12 Hodnoty t-testov pri porovnaní feminínných vedúcich a nevedúcich v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách.

|                         | feminínni | N  | AM           | SD    | t             | p           |
|-------------------------|-----------|----|--------------|-------|---------------|-------------|
| emočná sebadôvera       | vedúci    | 31 | 22.03        | 4.47  | .801          | .426        |
|                         | nevedúci  | 44 | 21.14        | 4.97  |               |             |
| pozitívna expresivita   | vedúci    | 31 | 36.61        | 6.66  | -1.460        | .149        |
|                         | nevedúci  | 44 | 38.68        | 5.58  |               |             |
| negatívna expresivita   | vedúci    | 31 | 30.13        | 4.82  | -.714         | .478        |
|                         | nevedúci  | 44 | 30.89        | 4.06  |               |             |
| intenzita prežívania    | vedúci    | 31 | <b>27.65</b> | 4.82  | <b>-3.017</b> | <b>.004</b> |
|                         | nevedúci  | 44 | <b>30.91</b> | 4.30  |               |             |
| maskovanie emócií       | vedúci    | 31 | 28.03        | 3.60  | -.065         | .948        |
|                         | nevedúci  | 44 | 28.09        | 4.19  |               |             |
| aktivita-pasivita       | vedúci    | 31 | <b>6.16</b>  | 8.35  | <b>2.319</b>  | <b>.023</b> |
|                         | nevedúci  | 44 | <b>1.52</b>  | 8.79  |               |             |
| stabilita-labilita      | vedúci    | 31 | <b>8.65</b>  | 7.37  | <b>3.098</b>  | <b>.003</b> |
|                         | nevedúci  | 44 | <b>2.80</b>  | 8.94  |               |             |
| dominancia-submisivita  | vedúci    | 31 | <b>-4.06</b> | 7.22  | <b>2.922</b>  | <b>.005</b> |
|                         | nevedúci  | 44 | <b>-9.07</b> | 7.36  |               |             |
| racionálnosť-zmyslosť   | vedúci    | 31 | 8.45         | 7.77  | .518          | .606        |
|                         | nevedúci  | 44 | 7.50         | 7.87  |               |             |
| extroverzia-introverzia | vedúci    | 31 | 5.90         | 10.95 | -.160         | .874        |
|                         | nevedúci  | 44 | 6.32         | 11.26 |               |             |

Tabuľka 13 Hodnoty t-testov pri porovnaní androgýnných vedúcich a nevedúcich v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách.

|                        | androgýnni | N  | AM           | SD   | t             | p           |
|------------------------|------------|----|--------------|------|---------------|-------------|
| emočná sebadôvera      | vedúci     | 36 | 29.11        | 4.74 | 1.838         | .071        |
|                        | nevedúci   | 33 | 26.91        | 5.17 |               |             |
| pozitívna expresivita  | vedúci     | 36 | 36.72        | 5.25 | -1.182        | .241        |
|                        | nevedúci   | 33 | 38.06        | 4.13 |               |             |
| negatívna expresivita  | vedúci     | 36 | 30.19        | 5.18 | -.324         | .747        |
|                        | nevedúci   | 33 | 30.61        | 5.36 |               |             |
| intenzita prežívania   | vedúci     | 36 | <b>26.19</b> | 5.13 | <b>-2.876</b> | <b>.005</b> |
|                        | nevedúci   | 33 | <b>29.73</b> | 5.06 |               |             |
| maskovanie emócií      | vedúci     | 36 | 27.92        | 4.15 | .007          | .994        |
|                        | nevedúci   | 33 | 27.91        | 4.28 |               |             |
| aktivita-pasivita      | vedúci     | 36 | <b>14.47</b> | 5.39 | <b>4.871</b>  | <b>.000</b> |
|                        | nevedúci   | 33 | <b>5.76</b>  | 8.89 |               |             |
| stabilita-labilita     | vedúci     | 36 | 9.31         | 7.41 | 1.856         | .068        |
|                        | nevedúci   | 33 | 5.58         | 9.11 |               |             |
| dominancia-submisivita | vedúci     | 36 | <b>4.22</b>  | 7.12 | <b>2.772</b>  | <b>.007</b> |
|                        | nevedúci   | 33 | <b>-.94</b>  | 8.25 |               |             |
| racionálnosť-zmyslosť  | vedúci     | 36 | 6.50         | 8.18 | .644          | .522        |
|                        | nevedúci   | 33 | 5.42         | 5.54 |               |             |

Medzi feminínnymi vedúcimi a nevedúcimi (Tabuľka 12) sa prejavil rozdiel v intenzite prežívania, kde nižšie skórovali vedúci ( $t = -3.017$ ;  $p < 0.01$ ), v dimenzii aktivita - pasivita, kde bližšie k pólu aktivity skórovali vedúci ( $t = 2.319$ ;  $p < 0.05$ ), v dimenzii stabilita - labilita, kde bližšie k pólu stability skórovali vedúci ( $t = 3.098$ ;  $p < 0.01$ ), a v dimenzii dominancia – submisivita, kde bližšie k pólu dominancie skórovali tak isto vedúci ( $t = 2.922$ ;  $p < 0.01$ ).

Medzi androgýnnymi vedúcimi a nevedúcimi (Tabuľka 13) existovali vo výskumnej vzorke významné rozdiely v intenzite prežívania, kde nižšie skórovali nevedúci ( $t = -.876$ ;  $p < 0.01$ ), v dimenzii aktivita - pasivita, kde skóre bližšie k pólu aktivity dosiahli vedúci ( $t = 4.871$ ;  $p < 0.05$ ) a v dimenzii dominancia - submisivita, kde skóre bližšie k pólu dominancie dosiahli vedúci ( $t = 2.772$ ;  $p < 0.01$ ).

Tabuľka 11 Hodnoty t-testov pri porovnaní maskulínnych vedúcich a nevedúcich v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách.

|                         | maskulínni | N  | AM           | SD    | t            | p           |
|-------------------------|------------|----|--------------|-------|--------------|-------------|
| emočná sebadôvera       | vedúci     | 31 | 28.94        | 7.00  | .913         | .366        |
|                         | nevedúci   | 35 | 27.57        | 4.78  |              |             |
| pozitívna expresivita   | vedúci     | 31 | 35.71        | 5.31  | .108         | .914        |
|                         | nevedúci   | 35 | 35.57        | 5.07  |              |             |
| negatívna expresivita   | vedúci     | 31 | 29.35        | 4.90  | .372         | .711        |
|                         | nevedúci   | 35 | 28.94        | 4.10  |              |             |
| intenzita prežívania    | vedúci     | 31 | 25.03        | 4.57  | 1.234        | .222        |
|                         | nevedúci   | 35 | 23.54        | 5.23  |              |             |
| maskovanie emócií       | vedúci     | 31 | 27.39        | 3.84  | -.356        | .723        |
|                         | nevedúci   | 35 | 27.74        | 4.28  |              |             |
| aktivita-pasivita       | vedúci     | 31 | <b>16.48</b> | 5.98  | <b>4.628</b> | <b>.000</b> |
|                         | nevedúci   | 35 | <b>7.86</b>  | 9.02  |              |             |
| stabilita-labilita      | vedúci     | 31 | 10.26        | 9.49  | .217         | .829        |
|                         | nevedúci   | 35 | 9.80         | 7.33  |              |             |
| dominancia-submisivita  | vedúci     | 31 | <b>7.65</b>  | 6.18  | <b>3.389</b> | <b>.001</b> |
|                         | nevedúci   | 35 | <b>1.86</b>  | 7.68  |              |             |
| racionálnosť-zmyslovosť | vedúci     | 31 | 8.87         | 7.34  | 1.287        | .203        |
|                         | nevedúci   | 35 | 6.46         | 7.83  |              |             |
| extroverzia-introverzia | vedúci     | 31 | 9.29         | 10.11 | -.310        | .757        |
|                         | nevedúci   | 35 | 10.00        | 8.22  |              |             |

|                                |             |    |              |       |               |             |
|--------------------------------|-------------|----|--------------|-------|---------------|-------------|
| <b>aktivita-pasivita</b>       | feminínny   | 44 | <b>1.52</b>  | 8.79  | <b>-2.083</b> | <b>.041</b> |
|                                | androgýnnny | 33 | <b>5.76</b>  | 8.89  |               |             |
| <b>stabilita-labilita</b>      | feminínny   | 44 | 2.80         | 8.94  | - 1.336       | .186        |
|                                | androgýnnny | 33 | 5.58         | 9.11  |               |             |
| <b>dominancia-submisivita</b>  | feminínny   | 44 | <b>-9.07</b> | 7.36  | <b>-4.481</b> | <b>.000</b> |
|                                | androgýnnny | 33 | <b>-.94</b>  | 8.25  |               |             |
| <b>racionálnosť-zmyslovosť</b> | feminínny   | 44 | 7.50         | 7.87  | 1.358         | .179        |
|                                | androgýnnny | 33 | 5.42         | 5.54  |               |             |
| <b>extroverzia-introverzia</b> | feminínny   | 44 | <b>6.32</b>  | 11.26 | <b>-2.923</b> | <b>.005</b> |
|                                | androgýnnny | 33 | <b>12.70</b> | 7.88  |               |             |

Tabuľka 10 Hodnoty t-testov pri porovnaní maskulínných a androgýnných nevedúcich v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách.

|                                | <b>gender</b> | <b>N</b> | <b>AM</b> | <b>SD</b> | <b>t-test</b> | <b>p</b>    |
|--------------------------------|---------------|----------|-----------|-----------|---------------|-------------|
| <b>emočná sebadôvera</b>       | maskulínny    | 35       | 27.57     | 4.779     | .547          | .586        |
|                                | androgýnnny   | 33       | 26.91     | 5.174     |               |             |
| <b>pozitívna expresivita</b>   | maskulínny    | 35       | 35.57     | 5.066     | -2.226        | .029        |
|                                | androgýnnny   | 33       | 38.06     | 4.130     |               |             |
| <b>negatívna expresivita</b>   | maskulínny    | 35       | 28.94     | 4.101     | -1.431        | .158        |
|                                | androgýnnny   | 33       | 30.61     | 5.362     |               |             |
| <b>intenzita prežívania</b>    | maskulínny    | 35       | 23.54     | 5.232     | <b>-4.956</b> | <b>.000</b> |
|                                | androgýnnny   | 33       | 29.73     | 5.058     |               |             |
| <b>maskovanie emócií</b>       | maskulínny    | 35       | 27.74     | 4.280     | -.160         | .873        |
|                                | androgýnnny   | 33       | 27.91     | 4.282     |               |             |
| <b>aktivita-pasivita</b>       | maskulínny    | 35       | 7.86      | 9.017     | .967          | .337        |
|                                | androgýnnny   | 33       | 5.76      | 8.888     |               |             |
| <b>stabilita-labilita</b>      | maskulínny    | 35       | 9.80      | 7.328     | <b>2.099</b>  | <b>.040</b> |
|                                | androgýnnny   | 33       | 5.58      | 9.111     |               |             |
| <b>dominancia-submisivita</b>  | maskulínny    | 35       | 1.86      | 7.682     | 1.445         | .153        |
|                                | androgýnnny   | 33       | -.94      | 8.246     |               |             |
| <b>racionálnosť-zmyslovosť</b> | maskulínny    | 35       | 6.46      | 7.827     | .631          | .530        |
|                                | androgýnnny   | 33       | 5.42      | 5.540     |               |             |
| <b>extroverzia-introverzia</b> | maskulínny    | 35       | 10.00     | 8.225     | -1.381        | .172        |
|                                | androgýnnny   | 33       | 12.70     | 7.876     |               |             |

V súvislosti s prvou výskumnou otázkou som analyzovala aj rozdiely medzi vedúcimi a nevedúcimi s totožným gendrom.

Medzi maskulínnymi vedúcimi a maskulínnymi nevedúcimi (Tabuľka 11) sa ukázal rozdiel v skórovaní v prospech vedúcich v dimenzii aktivita - pasivita, kde skórovali bližšie k pólu aktivity ( $t = 4.628$ ;  $p < 0.001$ ), a v dimenzii dominancia - submisivita, kde skórovali bližšie k pólu dominancie ( $t = 3.389$ ;  $p < 0.01$ ).

|                                |            |    |              |       |              |             |
|--------------------------------|------------|----|--------------|-------|--------------|-------------|
| <b>maskovanie emócií</b>       | maskulínny | 35 | 27.74        | 4.28  | -.363        | .717        |
|                                | feminínny  | 44 | 28.09        | 4.19  |              |             |
| <b>aktivita-pasivita</b>       | maskulínny | 35 | <b>7.86</b>  | 9.02  | <b>3.147</b> | <b>.002</b> |
|                                | feminínny  | 44 | <b>1.52</b>  | 8.79  |              |             |
| <b>stabilita-labilita</b>      | maskulínny | 35 | <b>9.80</b>  | 7.33  | <b>3.828</b> | <b>.000</b> |
|                                | feminínny  | 44 | <b>2.80</b>  | 8.94  |              |             |
| <b>dominancia-submisivita</b>  | maskulínny | 35 | <b>1.86</b>  | 7.68  | <b>6.398</b> | <b>.000</b> |
|                                | feminínny  | 44 | <b>-9.07</b> | 7.36  |              |             |
| <b>racionálnosť-zmyslovosť</b> | maskulínny | 35 | 6.46         | 7.83  | -.587        | .559        |
|                                | feminínny  | 44 | 7.50         | 7.87  |              |             |
| <b>extroverzia-introverzia</b> | maskulínny | 35 | 10.00        | 8.22  | 1.678        | .097        |
|                                | feminínny  | 44 | 6.32         | 11.26 |              |             |

Medzi feminínnyimi a androgýnnymi vedúcimi sa potvrdili v našej vzorke 4 rozdiely v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách (Tabuľka 9). Feminínni vedúci skórovali nižšie v emočnej sebadôvere ( $t = -4.928$ ;  $p < 0.001$ ), na škále aktivita-pasivita ďalej od pólu aktivity ( $t = -2.083$ ;  $p < 0.05$ ), na škále dominancia-submisivita ďalej od pólu dominancie ( $t = -4.481$ ;  $p < 0.001$ ) a na škále extroverzie-introverzie ďalej od pólu extroverzie ( $t = -2.923$ ;  $p < 0.01$ ).

Medzi maskulínnymi a androgýnnymi nevedúcimi som vo výskumných populáciách zistila rozdiel v skórovaní v dimenzii stabilita - labilita (Tabuľka 10), v ktorej bolo skóre maskulínnych nevedúcich bližšie k pólu stability ( $t = 2.099$ ;  $p < 0.05$ ), ako skóre androgýnnych nevedúcich a vyššiu intenzitu prežívania androgýnnych nevedúcich ( $t = 4.956$ ;  $p < 0.001$ ).

Tabuľka 9 Hodnoty t-testov pri porovnaní feminínnych a androgýnnych nevedúcich v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách.

|                              | <b>gender</b> | <b>N</b> | <b>AM</b> | <b>SD</b> | <b>t-test</b> | <b>p</b>    |
|------------------------------|---------------|----------|-----------|-----------|---------------|-------------|
| <b>emočná sebadôvera</b>     | feminínny     | 44       | 21.14     | 4.97      | <b>-4.928</b> | <b>.000</b> |
|                              | androgýnnny   | 33       | 26.91     | 5.17      |               |             |
| <b>pozitívna expresivita</b> | feminínny     | 44       | 38.68     | 5.58      | .562          | .576        |
|                              | androgýnnny   | 33       | 38.06     | 4.13      |               |             |
| <b>negatívna expresivita</b> | feminínny     | 44       | 30.89     | 4.06      | .251          | .803        |
|                              | androgýnnny   | 33       | 30.61     | 5.36      |               |             |
| <b>intenzita prežívania</b>  | feminínny     | 44       | 30.91     | 4.30      | 1.081         | .284        |
|                              | androgýnnny   | 33       | 29.73     | 5.06      |               |             |
| <b>maskovanie emócií</b>     | feminínny     | 44       | 28.09     | 4.19      | .186          | .853        |
|                              | androgýnnny   | 33       | 27.91     | 4.28      |               |             |



|                                     |             |    |       |       |       |      |
|-------------------------------------|-------------|----|-------|-------|-------|------|
| <b>racionálnosť-<br/>zmyslovosť</b> | maskulínny  | 31 | 8.87  | 7.34  | 1.250 | .216 |
|                                     | androgýnnny | 36 | 6.50  | 8.18  |       |      |
| <b>extroverzia-<br/>introverzia</b> | maskulínny  | 31 | 9.29  | 10.11 | -.408 | .684 |
|                                     | androgýnnny | 36 | 10.31 | 10.18 |       |      |

Analýzou dát boli potvrdené 3 rozdiely v emocionalite medzi androgýnnymi a feminínnymi vedúcimi (Tabuľka 6) a iba 1 rozdiel medzi androgýnnymi a maskulínnymi vedúcimi (Tabuľka 7). Je teda možné konštatovať, že androgýnni vedúci sú podobnejší maskulínnym vedúcim ako feminínnym vedúcim.

**H6.2: Existuje viac rozdielov v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách medzi maskulínnymi a androgýnnymi nevedúcimi, ako medzi feminínnymi a androgýnnymi nevedúcimi.**

Analýza výsledkov rozdielov medzi skupinami maskulínni nevedúci, feminínni nevedúci a androgýnni nevedúci podporuje názor, že androgýnni nevedúci sú v emocionalite podobnejší maskulínnym nevedúcim, a že existuje viac rozdielov medzi androgýnnymi a feminínnymi nevedúcimi ako medzi androgýnnymi a maskulínnymi nevedúcimi. Medzi maskulínnymi a feminínnymi nevedúcimi bolo zistených 7 rozdielov (Tabuľka 8), maskulínni skórovali vyššie v emočnej sebadôvere ( $t = 5.816$ ;  $p < 0.001$ ), v dimenzii aktivita- pasivita bližšie k pólu aktivity ( $t = 3.147$ ;  $p < 0.01$ ), v dimenzii stabilita- labilita bližšie k pólu stability ( $t = 5.816$ ;  $p < 0.001$ ), v dimenzii dominancia- submisivita bližšie k pólu dominancie ( $t = 3.828$ ;  $p < 0.001$ ), nižšie v porovnaní s feminínnymi nevedúcimi skórovali v pozitívnej ( $t = -2.592$ ;  $p < 0.05$ ) a negatívnej expresivite ( $t = -2.103$ ;  $p < 0.05$ ).

Tabuľka 8 Hodnoty t-testov pri porovnaní maskulínnych a feminínnych nevedúcich v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách.

|                              | gender      | N  | AM           | SD   | t-test        | p           |
|------------------------------|-------------|----|--------------|------|---------------|-------------|
| <b>emočná sebadôvera</b>     | maskulínnny | 35 | <b>27.57</b> | 4.78 | <b>5.816</b>  | <b>.000</b> |
|                              | feminínnny  | 44 | <b>21.14</b> | 4.97 |               |             |
| <b>pozitívna expresivita</b> | maskulínnny | 35 | <b>35.57</b> | 5.07 | <b>-2.592</b> | <b>.011</b> |
|                              | feminínnny  | 44 | <b>38.68</b> | 5.58 |               |             |
| <b>negatívna expresivita</b> | maskulínnny | 35 | <b>28.94</b> | 4.10 | <b>-2.103</b> | <b>.039</b> |
|                              | feminínnny  | 44 | <b>30.89</b> | 4.06 |               |             |
| <b>intenzita prežívania</b>  | maskulínnny | 35 | <b>23.54</b> | 5.23 | <b>-6.717</b> | <b>.000</b> |
|                              | feminínnny  | 44 | <b>30.91</b> | 4.30 |               |             |

|                         |            |    |              |       |              |             |
|-------------------------|------------|----|--------------|-------|--------------|-------------|
| negatívna expresivita   | androgýnny | 36 | 30.19        | 5.18  | .053         | .958        |
|                         | feminínny  | 31 | 30.13        | 4.82  |              |             |
| intenzita prežívania    | androgýnny | 36 | 26.19        | 5.13  | -1.186       | .240        |
|                         | feminínny  | 31 | 27.65        | 4.82  |              |             |
| maskovanie emócií       | androgýnny | 36 | 27.92        | 4.15  | -.122        | .903        |
|                         | feminínny  | 31 | 28.03        | 3.60  |              |             |
| aktivita-pasivita       | androgýnny | 36 | <b>14.47</b> | 5.39  | <b>4.755</b> | <b>.000</b> |
|                         | feminínny  | 31 | <b>6.16</b>  | 8.35  |              |             |
| stabilita-labilita      | androgýnny | 36 | 9.31         | 7.41  | .365         | .717        |
|                         | feminínny  | 31 | 8.65         | 7.37  |              |             |
| dominancia-submisivita  | androgýnny | 36 | <b>4.22</b>  | 7.12  | <b>4.714</b> | <b>.000</b> |
|                         | feminínny  | 31 | <b>-4.06</b> | 7.22  |              |             |
| racionálnosť-zmyslosť   | androgýnny | 36 | 6.50         | 8.18  | -1.001       | .321        |
|                         | feminínny  | 31 | 8.45         | 7.77  |              |             |
| extroverzia-introverzia | androgýnny | 36 | 10.31        | 10.18 | 1.695        | .095        |
|                         | feminínny  | 31 | 5.90         | 10.95 |              |             |

Medzi maskulínnymi a androgýnnymi vedúcimi (Tabuľka 7) bol potvrdený len rozdiel v skórovaní na škále dominancia- submisivita ( $t = 2.108$ ;  $p < 0.05$ ), bližšie k pólu dominancie skórovali maskulínni vedúci. V porovnaní so 4 rozdielmi medzi maskulínnymi a feminínnymi vedúcimi ide len o jednu signifikantnú odlišnosť v sledovaných dimenziách.

Tabuľka 7 Hodnoty t-testov pri porovnaní maskulínnych a androgýnnych vedúcich v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách.

|                        | gender      | N  | AM          | SD   | t-test       | p           |
|------------------------|-------------|----|-------------|------|--------------|-------------|
| emočná sebadôvera      | maskulínnny | 31 | 28.94       | 7.00 | -.118        | .906        |
|                        | androgýnny  | 36 | 29.11       | 4.74 |              |             |
| pozitívna expresivita  | maskulínnny | 31 | 35.71       | 5.31 | -.783        | .436        |
|                        | androgýnny  | 36 | 36.72       | 5.25 |              |             |
| negatívna expresivita  | maskulínnny | 31 | 29.35       | 4.90 | -.678        | .500        |
|                        | androgýnny  | 36 | 30.19       | 5.18 |              |             |
| intenzita prežívania   | maskulínnny | 31 | 25.03       | 4.57 | -.980        | .331        |
|                        | androgýnny  | 36 | 26.19       | 5.13 |              |             |
| maskovanie emócií      | maskulínnny | 31 | 27.39       | 3.84 | -.542        | .590        |
|                        | androgýnny  | 36 | 27.92       | 4.15 |              |             |
| aktivita-pasivita      | maskulínnny | 31 | 16.48       | 5.98 | 1.437        | .156        |
|                        | androgýnny  | 36 | 14.47       | 5.39 |              |             |
| stabilita-labilita     | maskulínnny | 31 | 10.26       | 9.49 | .452         | .653        |
|                        | androgýnny  | 36 | 9.31        | 7.41 |              |             |
| dominancia-submisivita | maskulínnny | 31 | <b>7.65</b> | 6.18 | <b>2.108</b> | <b>.039</b> |
|                        | androgýnny  | 36 | <b>4.22</b> | 7.12 |              |             |

Pri porovnávaní androgýnných a feminínných vedúcich (Tabuľka 6) som dospela k podobnému výsledku ako pri porovnaní maskulínných a feminínných vedúcich. U androgýnných vedúcich bolo zistené skórovanie bližšie k pólu aktivity v dimenzii aktivita- pasivita ( $t = 4.755$ ;  $p < 0.001$ ), a skórovanie bližšie k pólu dominancie v dimenzii dominancia - submisivita ( $t = 4.714$ ;  $p < 0.001$ ). Takisto bol zistený rozdiel aj v dimenzii emočnej sebadôvery ( $t = 6.288$ ;  $p < 0.001$ ), vyššie skórovali androgýnni vedúci. Na rozdiel od porovnávaní maskulínných a feminínných vedúcich nebol zistený rozdiel v dimenzii intenzita prežívania medzi týmito dvoma súbormi ( $t = -1.186$ ;  $p > 0.05$ ). Celkovo konštatujem 3 štatisticky významné rozdiely v sledovaných dimenziách.

Tabuľka 5 Hodnoty t-testov pri porovnaní maskulínných a feminínných vedúcich v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách.

|                         | gender     | N  | AM           | SD    | t-test        | p           |
|-------------------------|------------|----|--------------|-------|---------------|-------------|
| emočná sebadôvera       | maskulínný | 31 | <b>28.94</b> | 7.00  | <b>4.628</b>  | <b>.000</b> |
|                         | feminínný  | 31 | <b>22.03</b> | 4.47  |               |             |
| pozitívna expresivita   | maskulínný | 31 | 35.71        | 5.31  | -.591         | .557        |
|                         | feminínný  | 31 | 36.61        | 6.66  |               |             |
| negatívna expresivita   | maskulínný | 31 | 29.35        | 4.90  | -.627         | .533        |
|                         | feminínný  | 31 | 30.13        | 4.82  |               |             |
| intenzita prežívania    | maskulínný | 31 | <b>25.03</b> | 4.57  | <b>-2.190</b> | <b>.032</b> |
|                         | feminínný  | 31 | <b>27.65</b> | 4.82  |               |             |
| maskovanie emócií       | maskulínný | 31 | 27.39        | 3.84  | -.682         | .498        |
|                         | feminínný  | 31 | 28.03        | 3.60  |               |             |
| aktivita-pasivita       | maskulínný | 31 | <b>16.48</b> | 5.98  | <b>5.598</b>  | <b>.000</b> |
|                         | feminínný  | 31 | <b>6.16</b>  | 8.35  |               |             |
| stabilita-labilita      | maskulínný | 31 | 10.26        | 9.49  | .747          | .458        |
|                         | feminínný  | 31 | 8.65         | 7.37  |               |             |
| dominancia-submisivita  | maskulínný | 31 | <b>7.65</b>  | 6.18  | <b>6.858</b>  | <b>.000</b> |
|                         | feminínný  | 31 | <b>-4.06</b> | 7.22  |               |             |
| racionálnosť-zmyslovosť | maskulínný | 31 | 8.87         | 7.34  | .219          | .828        |
|                         | feminínný  | 31 | 8.45         | 7.77  |               |             |
| extroverzia-introverzia | maskulínný | 31 | 9.29         | 10.11 | 1.266         | .211        |
|                         | feminínný  | 31 | 5.90         | 10.95 |               |             |

Tabuľka 6 Hodnoty t-testov pri porovnaní androgýnných a feminínných vedúcich v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách.

|                       | gender     | N  | AM           | SD   | t-test       | p           |
|-----------------------|------------|----|--------------|------|--------------|-------------|
| emočná sebadôvera     | androgýnný | 36 | <b>29.11</b> | 4.74 | <b>6.288</b> | <b>.000</b> |
|                       | feminínný  | 31 | <b>22.03</b> | 4.47 |              |             |
| pozitívna expresivita | androgýnný | 36 | 36.72        | 5.25 | .074         | .941        |
|                       | feminínný  | 31 | 36.61        | 6.66 |              |             |

Tabuľka 4 Hodnoty t-testov pri porovnaní vedúcich a nevedúcich v dimenziách emocionality a v osobnostných dimenziách

|                         | podskupina | N   | AM           | SD    | t-test        | p           |
|-------------------------|------------|-----|--------------|-------|---------------|-------------|
| emočná sebadôvera       | vedúci     | 123 | <b>26.84</b> | 6.15  | <b>2.923</b>  | <b>.004</b> |
|                         | nevedúci   | 136 | <b>24.70</b> | 5.56  |               |             |
| pozitívna expresivita   | vedúci     | 123 | 35.81        | 5.92  | -1.914        | .057        |
|                         | nevedúci   | 136 | 37.15        | 5.22  |               |             |
| negatívna expresivita   | vedúci     | 123 | 29.50        | 5.10  | -.865         | .388        |
|                         | nevedúci   | 136 | 30.01        | 4.48  |               |             |
| intenzita prežívania    | vedúci     | 123 | <b>25.71</b> | 5.09  | <b>-3.616</b> | <b>.000</b> |
|                         | nevedúci   | 136 | <b>28.15</b> | 5.80  |               |             |
| maskovanie emócií       | vedúci     | 123 | 27.63        | 3.87  | -.161         | .872        |
|                         | nevedúci   | 136 | 27.71        | 4.11  |               |             |
| aktívita-pasivita       | vedúci     | 123 | <b>11.69</b> | 8.33  | <b>6.945</b>  | <b>.000</b> |
|                         | nevedúci   | 136 | <b>4.16</b>  | 9.12  |               |             |
| stabilita-labilita      | vedúci     | 123 | <b>9.36</b>  | 7.99  | <b>3.663</b>  | <b>.000</b> |
|                         | nevedúci   | 136 | <b>5.55</b>  | 8.73  |               |             |
| dominancia-submisivita  | vedúci     | 123 | 2.91         | 8.17  | <b>6.231</b>  | <b>.000</b> |
|                         | nevedúci   | 136 | -3.64        | 8.75  |               |             |
| racionálnosť-zmyslovosť | vedúci     | 123 | 7.66         | 7.92  | 1.354         | .177        |
|                         | nevedúci   | 136 | 6.35         | 7.55  |               |             |
| extroverzia-introverzia | vedúci     | 123 | 8.06         | 10.73 | -.507         | .613        |
|                         | nevedúci   | 136 | 8.71         | 10.03 |               |             |

**VO1: Existujú rozdiely v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách medzi 6 podskupinami (maskulínni, feminínni a androgýnni vedúci & maskulínni, feminínni a androgýnni nevedúci) v závislosti na pracovnej pozícii a gendri?**

**H6.1: Existuje viac rozdielov v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách medzi feminínnymi a androgýnnymi vedúcimi, ako medzi maskulínnymi a androgýnnymi vedúcimi.**

Pri porovnaní maskulínnych a feminínnych vedúcich v dimenziách emocionality a v osobnostných dimenziách (Tabuľka 5) skórovali maskulínni vedúci nižšie v intenzite prežívania ( $t = -2.190$ ;  $p < 0.05$ ), vyššie v emočnej sebadôvere ( $t = 4.628$ ;  $p < 0.001$ ), bližšie k pólu aktivity v dimenzii aktivita - pasivita ( $t = 5.598$ ;  $p < 0.001$ ), a bližšie k pólu dominancia v dimenzii dominancia - submisivita ( $t = 6.858$ ;  $p < 0.001$ ). Zaznamenané boli celkovo 4 štatisticky významné rozdiely v sledovaných dimenziách.

*Tabuľka 3* Hodnoty t-testov pri porovnaní vedúcich a nevedúcich v maskulinite a femininite

|                    | podskupina | N   | AM           | SD    | t-test        | p           |
|--------------------|------------|-----|--------------|-------|---------------|-------------|
| <b>maskulinita</b> | vedúci     | 123 | <b>60.90</b> | 9.62  | <b>6.735</b>  | <b>.000</b> |
|                    | nevedúci   | 136 | <b>53.22</b> | 8.63  |               |             |
| <b>femininita</b>  | vedúci     | 123 | <b>55.56</b> | 10.79 | <b>-3.809</b> | <b>.000</b> |
|                    | nevedúci   | 136 | <b>60.75</b> | 11.12 |               |             |

**H2: Vedúci pracovníci majú vyššiu sebadôveru v prejavovaní emócií v porovnaní s nevedúcimi.**

**H3.1: Vedúci vyššie skórujú v dimenzii maskovania emócií ako nevedúci.**

**H3.2: Vedúci nižšie skórujú v dimenzii pozitívna expresivita ako nevedúci.**

**H3.3: Vedúci nižšie skórujú v dimenzii negatívna expresivita ako nevedúci.**

**H3.4: Vedúci nižšie skórujú v dimenzii intenzita prežívania ako nevedúci.**

**H4: Vedúci pracovníci sú viac zameraní na aktivitu a výkon v porovnaní s nevedúcimi.**

**H5: Vedúci pracovníci preukazujú vyššiu mieru stability v porovnaní s nevedúcimi.**

Pri porovnávaní populácie vedúcich a nevedúcich v dimenziách emocionality a v osobnostných dimenziách (Tabuľka 4), bol potvrdený predpoklad skórovania vedúcich bližšie k pólu aktivity v dimenzii aktivita - pasivita ( $t = 6.945$ ;  $p < 0.001$ ), bližšie k pólu stability v dimenzii stabilita - labilita ( $t = 3.663$ ;  $p < 0.001$ ), nižšieho skórovania v dimenzii intenzity prežívania ( $t = -3.616$ ;  $p < 0.001$ ) a vyššieho skórovania v dimenzii emočnej sebadôvery ( $t = 2.923$ ;  $p < 0.01$ ). Nebol potvrdený predpoklad rozdielu v skóre medzi vedúcimi a nevedúcimi v dimenzii maskovania emócií ( $t = -.161$ ;  $p > 0.05$ ), pozitívnej ( $t = -1.914$ ;  $p > 0.05$ ) a negatívnej expresivite ( $t = -.865$ ;  $p > 0.05$ ). Navyše, mimo špecifikovaných predpokladov bolo zistené skóre významne bližšie k pólu dominancie na škále dominancia - submisivita ( $t = 6.231$ ;  $p < 0.001$ ) u populácie vedúcich.

### 3 VÝSLEDKY

Pre uskutočnenie niektorých analýz bolo potrebné členiť výskumný súbor na základe ich gendrových charakteristík – maskulinity a femininity. Na základe hodnôt mediánov dosiahnutých skupinami vedúcich a nevedúcich v maskulinite a femininite boli skupiny rozdelené podľa genderu na maskulínnych, feminínnych a androgýnných jednotlivcov. Medián pre maskulinitu vedúcich bol 60.00, pre nevedúcich 52.50. Medián pre femininitu vedúcich bol 55.00, pre nevedúcich 61.00. Kritériom pre zaradenie do skupiny bolo - pre maskulínnu dosiahnutie skóre v maskulinite rovného alebo väčšieho ako medián skupiny, pre feminínnu dosiahnutie skóre vo femininite rovného alebo väčšieho ako je medián skupiny a pre androgýnnu dosiahnutie skóre tak v maskulinite, ako aj vo femininite rovného alebo väčšieho ako je medián skupiny.

Výsledné zastúpenie v jednotlivých skupinách podľa určeného genderu bolo nasledovné:

- maskulínni vedúci (N=31)
- feminínni vedúci (N=31)
- androgýnni vedúci (N=36)
- maskulínni nevedúci (N=35)
- feminínni nevedúci (N=44)
- androgýnni nevedúci (N=33)

Nasleduje zhrnutie výsledkov s odvolaním sa na jednotlivé pracovné hypotézy.

#### **H1: Maskulinita vedúcich je vyššia ako maskulinita nevedúcich pracovníkov.**

Podľa predpokladu, medzi dosiahnutou maskulinitou vedúcich a nevedúcich existuje signifikantný rozdiel ( $t = 6.735$ ;  $p < 0.001$ ) v prospech vedúcich. Bol zistený takisto aj signifikantný rozdiel vo femininite ( $t = -3.809$ ;  $p < 0.001$ ), naopak, v prospech nevedúcich (Tabuľka 3).

ktorí v hlavičke metodiky uviedli, že na vedúcej pozícii v minulosti pracovali aspoň 5 rokov, boli zaradení do podsúboru vedúcich vzhľadom na to, že 5 ročné skúsenosti z pôsobenia na tomto poste by mohli významne ovplyvňovať práve nami skúmané nezávislé premenné.

Pri rozdelení výskumnej vzorky vedúcich na populáciu vo funkcii do dvoch rokov a populáciu vo funkcii aspoň tri roky bol pred ďalším skúmaním nevyhnutný test normality. Použité boli testy Shapiro - Wilk a Kolmogorov - Smirnov. Normalita bola potvrdená a preto boli pri ďalšej práci s takto rozdeleným súborom probantov používané parametrické štatistické metódy. Pri analýze dát bola pri porovnávaní populácií používaná parametrická metóda, a to Studentov t-test pre dva nezávislé výbery. Pri porovnávaní viacerých populácií podľa kvantitatívnej premennej bola používaná jednoduchá analýza rozptylu (One - Way ANOVA). Pri vzťahovej analýze kvantitatívnych premenných bola používaná Pearsonova súčinná korelácia. Jednotlivé premenné posudzované pri práci s dátami nemali v súbore chýbajúce hodnoty, vo všetkých analýzach som preto pracovala s celým súborom (listwise).

Vhodnosť dát pre lineárnu regresiu som testovala z niekoľkých hľadísk. Histogramy (Príloha C) neukázali normalitu premenných – s výnimkou intenzity prežívania. Pri prepočte logaritmom pri položke „čas vo funkcii“ bolo nemožné zlogaritmovať polovicu súboru, ktorá nadobúdala hodnotu nula (nevedúci pracovníci). Ak bola pred transformáciou pripočítaná 1 ku každej hodnote, rozloženie nebolo lepšie (Príloha C). Preto som ďalej pracovala s pôvodnými dátami. Premenná vek upravená logaritmom vykazovala podľa histogramu normalitu, hodnoty v modeli však práca s takýmito dátami výrazne nemenila (Príloha C). Nezávislosť reziduálov kvôli preskúmaniu chýb odhadu som posudzovala Durbin-Watsonovým koeficientom. Hodnota 1,877 pre prvý regresný model (Príloha E) a hodnoty 2,034 a 2,033 pre druhý regresný model (Príloha G), ktoré sú len mierne väčšie ako 2 nedávajú dôvod na pochybnosti. Homoskedasticitu som potvrdila na základe bodového grafu (Príloha G).

Najzávažnejším problémom dát bola prítomnosť multikolinearity (Príloha D, E, G). Korelácie jasne naznačujú, že môže spôsobovať problém. Pohľad na nízke hodnoty VIF (Tabuľka 23 a 24) však zmierňuje obavy z nej. Z vecného hľadiska sú zvýšené korelácie opodstatnené. Prípadné problémy, ktoré mohli vyvstať dôsledkom zvýšenej multikolinearity zohľadňujem v interpretácii a záverečnej diskusii.

Potrebné výpočty a celková analýza dát boli prevedené programom SPSS.

Racionálnosť: „druhosignálnosť“, triezvosť, reflexivita, objektívnosť, rozumovosť.

Zmyslovosť: „prvosignálnosť“, imaginatívnosť, intuitívnosť, bezprostrednosť, subjektívnosť.

Extroverzia: kooperatívnosť, spoločnosť, otvorenosť, sociabilita, zhovorčivosť.

Introverzia: nespoľočnosť, uzavretosť, rezervovanosť, nezahovorčivosť, chladnosť navonok.

Probandi sa k položkám dotazníka vyjadrovali odpoveďami: „Súhlasím“, „Neviem“ a „Nesúhlasím“, pričom boli v inštrukcii požiadaní, aby odpoveď „Neviem“ používali len vo výnimočných prípadoch.

## **2.3 VÝSKUMNÝ PLÁN**

Dominantná časť výskumu problematiky bola postavená ako konfirmačná. Pri hľadaní odpovedí na stanovené výskumné hypotézy a výskumné otázky boli používané komparácie výskumných súborov, a to najmä súboru vedúcich a nevedúcich. Pri podrobnejšom rozbere výskumnej vzorky boli porovnávané aj podskupiny vzhľadom na postavenie v zamestnaní, gender, čas vo vedúcej funkcii a vek. Korelácie boli použité pri overovaní vzťahov medzi skúmanými dimenziami osobnosti, dimenziami emocionality, maskulinitou, femininitou, vekom a časom vo funkcii vedúceho. Na základe teórie sociálnych rolí a zistení môjho predchádzajúceho výskumu som sa výskumný problém rozhodla riešiť takmer výlučne v súvislosti so skupinami vedúcich a nevedúcich, a neprihliadať pritom na pohlavie. Jedine v exploračnej časti výskumu, kde boli participanti požiadaní sebaodsudzovať svoje správanie (výberom vlastností zo zoznamu) v jednotlivých sociálnych kontextoch bolo pri komparáciách prihliadané aj na pohlavie ako nezávislú premennú.

## **2.4 POSTUPY A METÓDY ANALÝZY DÁT**

Organizácia výskumu bola štatistická a získané dáta boli elektronicky spracované. Primárne dáta získané z administrovaných dotazníkov bolo pred analýzou nevyhnutné upraviť. Dátový súbor prešiel transformáciou premenných – položiek jednotlivých dotazníkov na premenné, ktoré vyjadrujú skórovanie probantov v jednotlivých dimenziách meraných dotazníkom KUD a dotazníkom afektivity. Nevedúci participanti,



byť zároveň maskulínny aj feminínny. Tento gender profil, ktorý v populácii nie je tak častý je nazývaný androgýniou. (Fajmonová, Osuský, 2004). BSRI je sebaopisovací nástroj typu ceruzka – papier, ktorý požaduje respondentov popísať na 7 bodovej škále nakoľko ich vystihuje 60 atribútov - osobnostných charakteristík. 20 položiek reprezentuje kultúrou definovanú maskulinitu, 20 z nich reflektuje kultúrou definovanú femininitu a 20 z nich je „výplňou“ (pôv.: fillers) – čiže rodovo neutrálnych (Bem, 1974). Škála maskulinity/femininity (Kusá 2000) je pôvodnou metodikou obsahujúcou 45 položiek/adjektív 15 maskulínnych, 15 feminínnych a 15 rodovo neutrálnych vlastností. Adjektíva boli vybrané na základe výskumu žiaducich vlastností muža a ženy na Slovensku (Kusá, 2000, In: Kusá, 2002). Zo škály boli vylúčené rodovo neutrálne položky, a to z dvoch dôvodov. Prvým je to, že som nemala v úmysle tvoriť kategóriu rodovo neutrálnych jednotlivcov, a druhým je potreba znížiť obsažnosť výslednej metodiky. Skúmané osoby hodnotili stupeň každej z 30 vlastností u seba na 6 - bodovej škále.

**C. KUD Osobnostný Inventár (Kudlíčková, 1968):** metodika určená na zisťovanie základných rysov v správaní - dimenzií osobnosti normálneho - zdravého jednotlivca. Položky dotazníka sú zamerané na zisťovanie typu reakcií a postojov probantov k reakciám v sledovaných dimenziách. Sú to:

- aktívita- pasivita
- stabilita- labilita
- dominancia- submisivita
- racionálnosť- zmyslosť
- extroverzia- introverzia.

Do dotazníka boli pri štandardizácii zaradené len položky s koeficientom korelácie medzi testom a retestom (reliabilita)  $r = 0.80 - 0.96$ . Položky jednotlivých pólov dimenzií boli vybrané tak, aby zachytávali tieto vlastnosti:

Aktivita: rýchlosť, pribojnosť, energickosť, dynamickosť, vitalita, rozhodnosť.

Pasivita: pomalosť, nepribojnosť, nedynamickosť, znížená vitalita, nerozhodnosť.

Labilita: vznetlivosť, nevyrovnanosť, nepokoj, impulzivita.

Stabilita: pokoj, vyrovnanosť, rozvaha, sebaovládanie, stálosť.

Dominancia: panovačnosť, sebaistota, samostatnosť, autoritatívnosť, agresia.

Submisivita: podriadenosť, poslušnosť, nesamostatnosť, podriaďovanie sa autorite, znášateľnosť.

## 2.2 METODIKY

Pre účely výskumu som zostavila súbor metodík zložený z troch dotazníkov, štandardizovaných na slovenskú populáciu. Hlavička finálnej metodiky bola rôzna v závislosti od toho, či bol dotazník určený pre vedúceho alebo nevedúceho pracovníka. Metodika pre vedúcich zahŕňala položky: pohlavie, vek, počet podriadených pracovníkov, počet rokov vo vedúcej funkcii, a počet detí (Príloha A). Dotazník pre nevedúcich obsahoval v hlavičke otázky ohľadom pohlavia, veku, pohlavia priamo nadriadeného, a odpovede na otázky „Máte deti?“, „Pracovali ste niekedy ako vedúci?“, „Ak áno, koľko rokov?“ (Podrobne viď Príloha B).

Metodika bola zostavená z nasledovných dotazníkov:

**A. Dotazník afektivity (Kusá, 2002):** sebvýpoveďová metodika obsahujúca 40 položiek - výrokov, ktoré sýtia 5 dimenzií emocionality človeka a to v ich prejavoch v správaní:

- sebadôveru v emočných prejavoch
- pozitívnu expresivitu
- negatívnu expresivitu
- intenzitu prežívania
- maskovanie emócií

Primeranosť každého výroku pre vlastné správanie probanta bola hodnotená na 6-bodovej škále.

**B. Škála maskulinity/femininity (Kusá 2000):** Škála je inšpirovaná teóriou Sandry Bemovej, ktorá je autorkou Bem Sex Role Inventory - BSRI, ktorý vo svete patrí k najpoužívanejším nástrojom na meranie genderu. Pojem gender v dotazníku vyjadruje kultúrne aspekty rozdielov medzi mužom a ženou. Tieto sú reprezentované v kultúrnych stereotypoch, predstavách o typickom mužovi a typickej žene. Predstavujú zhluk charakteristík združených do pojmov maskulinita a femininita. Maskulínne aj feminínne vlastnosti sa môžu u jedincov vyskytovať nezávisle na ich pohlaví, aj keď vo väčšom množstve prípadov zodpovedá femininita psychologickému profilu ženy a maskulinita profilu muža. Bemová poukázala na to, že ide o dve nezávislé škály - jeden človek môže

## 2 METÓDY

### 2.1 VÝSKUMNÁ VZORKA

Pre výber participantov do výskumu bol použitý kvótny výber. Kvótnym znakom bola zamestnanosť v čase zberu dát. Potenciálnym probantom bolo vždy vysvetlené – textom sprievodného mailu, prípadne osobne – o aký výskum sa jedná spolu s ubezpečením o absolútnej anonymite. Oslovovanie probantov prebiehalo tromi spôsobmi. Prvá časť probantov, bola oslovená priamo na základe osobnej známosti, probanti vyplňali tlačенú alebo elektronickú verziu zostaveného súboru metódik. Druhá časť probantov bola oslovená osobne vo firmách a prevádzkach, bez predchádzajúcej osobnej známosti, bol im ponechaný dotazník v tlačenej verzii a po niekoľkých dňoch boli dotazníky zbierané. Bezchybne vyplnených bolo 52. Tretia časť probantov bola získaná oslovením 943 zamestnaných ľudí - vedúcich náhodne vyhľadaných na internete. Vyhľadané osoby boli nájdené vďaka podnetovým slovám vo vyhľadávači google ako napríklad „riaditeľ“, „riaditeľka“, „vedúci oddelenia“, „vedúca oddelenia“ a podobne. Na žiadosť o vyplnenie dotazníka reagovalo 81 osôb z 943 náhodne oslovených ľudí. Celkový výsledný počet probantov bol 259, z toho 113 mužov a 146 žien. Prehľadné zloženie výskumnej vzorky uvádzam v Tabuľke 2.

Vek probantov sa pohyboval v rozmedzí 20-62 rokov, pričom priemerný vek bol 36.63 roka. Vzorka bola rozčlenená do skupín (viď Tabuľka 2), pričom bolo brané do úvahy postavenie probanta v zamestnaní, teda to, či probant pracuje ako podriadený - nevedúci alebo zastáva vedúcu pozíciu.

1. skupina: vedúci (N= 123) , 65 mužov a 58 žien, priemerný vek: 40.58 roka, priemerná dĺžka vo funkcii vedúceho: 8.78 roka
2. skupina: nevedúci ( N= 136), 48 mužov a 88 žien, priemerný vek: 33.05 roka

Tabuľka2 Zloženie výskumnej vzorky

|                      | <b>N</b> | <b>%</b> |
|----------------------|----------|----------|
| <b>vedúci muži</b>   | 65       | 25.1     |
| <b>nevedúci muži</b> | 48       | 18.5     |
| <b>vedúce žena</b>   | 58       | 22.4     |
| <b>nevedúce ženy</b> | 88       | 34.0     |
| <b>Spolu</b>         | 259      | 100.0    |

**H9.1: Intenzita prežívania predikuje pracovné zaradenie žien (vedúca/nevedúca).**

**H9.2: Miera maskulinity predikuje pracovné zaradenie žien (vedúca/nevedúca).**

**H9.3: Miera femininity predikuje pracovné zaradenie žien (vedúca/nevedúca).**

Obdobie skorej dospelosti (17-45)

- fáza „nováčka“ (17-32)
- fáza vrcholnej dospelosti (33-45)

Obdobie strednej dospelosti (45-65)

(Levinson, 1986)

Sformulovala som nasledovné výskumné otázky:

**VO3: Existuje vzťah medzi vekom a mierou maskulinity a femininity u populácie vedúcich a populácie nevedúcich?**

**VO4: Existujú rozdiely v prejavovanej emocionalite medzi populáciami vedúcich a nevedúcich vzhľadom na vek?**

**VO5: Ako je intenzita prežívania ovplyvňovaná pracovnou pozíciou (vedúci/nevedúci), časom vo funkcii vedúceho, vekom, maskulinitou a femininitou?**

Podľa Chafetzovej (1975) existuje možnosť dostať sa do konfliktu sociálnych rolí spôsobeného rôznymi požiadavkami pre jednotlivé roly. Na základe preskúmanej literatúry, môžeme predpokladať, že konflikt sa môže prejavovať rozličnou seba-percepciou ľudí v rôznych sociálnych prostrediach. Prieskum v tejto oblasti chceme pri analýze výsledkov zamerať nielen na odlišnosti medzi vedúcimi a nevedúcimi ale aj na odlišnosti medzi pohlaviami, vzhľadom na fakt, že rolový konflikt býva v literatúre častejšie pripisovaný ženám ako mužom (Emmers, 1994).

**VO6: Existuje rozdiel vo volených vlastnostiach, ktorými vedúci a nevedúci charakterizujú samých seba v súkromnej a pracovnej sfére, ktorý je v súlade s teóriou sociálnych rolí?**

**H8: Vedúce ženy popisujú svoje správanie sa v pracovnom prostredí viac maskulínnymi charakteristikami než nevedúce ženy.**

**VO7: Je možné na základe intenzity prežívania a genderu predikovať pracovné zaradenie žien? (vedúca/nevedúca)**

**VO1: Existujú rozdiely v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách medzi 6 podskupinami (maskulínni, feminínni a androgýnni vedúci & maskulínni, feminínni a androgýnni nevedúci) v závislosti na pracovnej pozícii a gendri?**

**H6.1: Existuje viac rozdielov v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách medzi feminínnymi a androgýnnymi vedúcimi, ako medzi maskulínnymi a androgýnnymi vedúcimi.**

**H6.2: Existuje viac rozdielov v dimenziách emocionality a osobnostných dimenziách medzi maskulínnymi a androgýnnymi nevedúcimi, ako medzi feminínnymi a androgýnnymi nevedúcimi.**

V minulosti uskutočnené výskumy (Ševčíková, 2006; Ševčíková, 2007) naznačujú, že existuje vzťah času vo funkcii vedúceho a prejavov správania človeka. Vychádzajúc z minulej skúsenosti budem za hranicu súvisiacu so zmenami prednostne aspoň 5 rokov v pozícii vedúceho, výskumný súbor však budem analyzovať aj priblížením možného významu iných časových hraníc.

**VO2: Existuje negatívny (nepriamo úmerný) vzťah medzi rokmi vo funkcii vedúceho a mierou prejavovania emócií v správaní?**

**H7.1: Miera emočnej sebadôvery vedúcich pracujúcich vo funkcii aspoň 5 rokov je vyššia ako u vedúcich pracujúcich vo funkcii menej ako 5 rokov.**

**H7.2: Miera intenzity prežívania vedúcich pracujúcich vo funkcii aspoň 5 rokov je nižšia ako u vedúcich pracujúcich vo funkcii menej ako 5 rokov.**

**H7.3: Miera stability vedúcich pracujúcich vo funkcii aspoň 5 rokov je vyššia ako u vedúcich pracujúcich vo funkcii menej ako 5 rokov.**

**H7.4: Miera dominancie vedúcich pracujúcich vo funkcii aspoň 5 rokov je vyššia ako u vedúcich pracujúcich vo funkcii menej ako 5 rokov.**

Vychádzajúc z Levinsonovej (1986) koncepcie vývinu dospelosti ma z hľadiska ontogenézy budú zaujímať rozdiely medzi populáciami v závislosti od veku. Súbor vedúcich i nevedúcich budem členiť pre nasledujúce výskumné otázky v zmysle fáz uvádzaných autorom:

### **H5: Vedúci pracovníci preukazujú vyššiu mieru stability v porovnaní s nevedúcimi.**

Situačne ovplyvnený gender môže zasahovať do prejavov emocionality a správania sa na pracovisku. Blízko k maskulínnym atribútom vodcovstva majú dominancia, autonómia, rozhodnosť a stabilita (Muff, 1982, In: Richardson, 2004). Z našich predchádzajúcich zistení z oblasti interpersonálnych vzťahov a vodcovstva vzišli nasledovné závery: Maskulinita pozitívne koreluje s dominanciou, nezávislosťou, sebadôverou a súťaživosťou, indexom moci. Maskulinita negatívne koreluje so submisivitou a skromnosťou, závislosťou a konformitou, indexom afiliácie. Femininita pozitívne koreluje s kooperatívnosťou, protektívnosťou a zodpovednosťou, indexom afiliácie. Femininita negatívne koreluje s nezávislosťou, sebadôverou a súťaživosťou, rýznosťou, nedôverčivosťou a kritickosťou (Ševčíková, 2006).

Maskulínne a feminínne gender charakteristiky súvisiace s našim výskumným problémom, ako ich uvádza Chafetzová (1975) pre naše kultúrne prostredie:

Maskulínne: neemocionálny/a, racionálny/a, spoločensky aktívny/a, dominujúci/a, individualistický/á, súťaživý/á, rozhodný/á, agresívny/a.

Feminínne: emocionálna/y, expresívny/a, neistý/á, intuitívny/a, nestály/a, ctižiadostivý/á, pasívny/a, nesúťaživý/á.

Expresivitu vystihuje altruizmus, prejavovanie a zdieľanie emócií, vrelosť, empatia, citlivosť a pomoc druhým, pasivita. Inštrumentalitu charakterizuje nezávislosť, asertivita, aktivita, sebavedomie, vodcovstvo, sebapresadenie, racionalita, kompetencia, záujem o politiku a prírodné vedy, agresivita, súťaživosť a ctižiadostivosť (Wyrobková, 2005).

Androgýnni jednotlivci sa správajú adekvátne vzhľadom k požiadavkám danej situácie v súlade s vlastnými potrebami a nie podľa toho, čo prislúcha ich gender role (Wyrobková, 2005). V zmysle väčšej variability správania sa a reakcií androgýnných jednotlivcov, môžeme u androgýnných vedúcich uvažovať ako o dobre prispôsobivých sociálnej roli vedúceho tak aj sociálnej roli podriadeného pracovníka. Je možné predpokladať, že pri vedúcich sa budú androgýnni viac odlišovať od feminínnych než pri nevedúcich.

Vychádzajúc z predchádzajúcich výskumov môžeme očakávať v emocionalite prejavovanej v správaní medzi maskulínnymi, feminínnymi a androgýnnymi vedúcimi a medzi maskulínnymi, feminínnymi a androgýnnymi nevedúcimi.

všetkých štúdiách zosumarizovaných Bassom (1995) sa potvrdil pozitívny vzťah sebadôvery a vodcovstva. Sebadôvera bola spájaná s vodcovstvom v 11 štúdiách, absencia skromnosti a zdržanlivosti v 6 štúdiách. Cowley (1931, In: Bass, 1990) zahrnul sebadôveru medzi jeden zo 6 faktorov zahrnutých u troch výrazne odlišných typoch vodcov.

**H2: Vedúci pracovníci majú vyššiu sebadôveru v prejavovaní emócií v porovnaní s nevedúcimi.**

Stodgill (1974) rozobral 163 štúdií z rokov 1948 až 1970 zaoberajúcich sa črtami, vlastnosťami a špecifikami vedúcich. Vysoký počet odhalených pozitívnych vzťahov s vodcovstvom bolo najmä s aktivitou a energickosťou (24), dominanciou (31), emocionálnou vyrovnanosťou a kontrolou emócií (34), sebadôverou (28), nastavením na výkon a túžbou vyniknúť (21), sociabilitou a interpersonálnymi zručnosťami (35). (Stodgill, 1974, In: Bass, 1990). Baldwin, Pigors a Witzel potvrdili, že sebaovládanie je faktorom spojeným s vodcovstvom. Middleton potvrdil nižšie skórovanie v prejavoch emocionalita vedúcich ako u ich nasledovníkov a podriadených (Baldwin, 1932; Pigors, 1933; Witzel, 1932; Middleton, 1941, In: Bass, 1990). V súvislosti s uvedeným zisteným vzťahom medzi vodcovstvom a kontrolou emócií môžeme predpokladať nasledujúci okruh hypotéz.

**H3.1: Vedúci vyššie skórujú v dimenzii maskovania emócií ako nevedúci.**

**H3.2: Vedúci nižšie skórujú v dimenzii pozitívna expresivita ako nevedúci.**

**H3.3: Vedúci nižšie skórujú v dimenzii negatívna expresivita ako nevedúci.**

**H3.4: Vedúci nižšie skórujú v dimenzii intenzita prežívania ako nevedúci.**

**H4: Vedúci pracovníci sú viac zameraní na aktivitu a výkon v porovnaní s nevedúcimi.**

Vo výskumoch Caldweella a Welmanna (1926, In: Bass, 1990) bol potvrdený vzťah vyrovnanosti a duchaprítomnosti s vodcovstvom. Emocionálna kontrola vedúcich bola v centre záujmu mnohých autorov. Vedúci potvrdili vyššiu stabilitu a emocionálnu kontrolu v 11 štúdiách, nižšiu kontrolu v 5 štúdiách. Žiadne rozdiely neboli nájdené v 3 štúdiách.



- porovnať špecifiká emocionality jednotlivých skupín vzhľadom na ich gender a pozíciu (maskulínni vedúci, feminínni vedúci, androgýnni vedúci, maskulínni nevedúci, feminínni nevedúci, androgýnni nevedúci)
- formulovať závery na základe zistení z predchádzajúcich analýz
- zistiť vplyv času v riadiacej funkcii na gender vedúcich
- zistiť vplyv času v riadiacej funkcii na emocionalitu vedúcich
- zistiť vplyv veku na emocionalitu vedúcich a nevedúcich
- preskúmať a analyzovať rozdiely v charakteristikách, ktorými sa ľudia popisujú v súkromí a v pracovnom prostredí- v prípade tohto prieskumu sa chceme zamerať aj na ženy ako pohlavie, vzhľadom k teóriám hovoriacim o rolovom konflikte, ktorý sa týka v tomto kontexte prevažne žien
- zistiť ako súvisí intenzita prežívania s pracovnou pozíciou (vedúci/nevedúci), časom vo funkcii vedúceho, vekom, maskulinitou a femininitou?

## 1.8 HYPOTÉZY

Ako uvádzajú Rodler, Kirchlerová a Holzl (1997), prototyp vedúceho býva ukrývaný väčšinou v maskulínnych pojmoch. Majorová a Deaux (1987, In: Wyrobková, 2007) tvrdia, že gender je situačne ovplyvnený. Na základe týchto tvrdení sa teda dá predpokladať, že jednotlivci na pozícii vedúceho budú v súlade so svojou sociálnou rolou definovanou historicky maskulínne vykazovať vyššiu mieru maskulinity ako nevedúci pracovníci. Kerfootová a Knights (1996, In: Chafetz, 2005) definujú maskulinitu ako sociálne vytvorené zjednotenie toho, čo znamená byť mužom, „mužským“ alebo zobrazuje práve také správanie.

### **H1: Maskulinita vedúcich je vyššia ako maskulinita nevedúcich pracovníkov.**

V poslednom storočí mnoho autorov skúmalo vodcovstvo z hľadiska črt vodcovskej osobnosti, efektivity vodcovstva, či vodcovských štýlov. Vodcovstvo ako také bolo skúmané v rôznych sociálnych skupinách - pouličných skupinách detí, školských triedach, pracovných kolektívoch, záujmových krúžkoch. Pre tento výskum som sa vo východiskách a výskumoch opierala o štúdie z prostredia organizačnej psychológie a to najmä zo štúdií, v ktorých závery neboli diferencované pre mužov a ženy. Takmer vo

context model“ zdôrazňujúci flexibilitu feminínnych a maskulínnych charakteristík a ich situačnú podmienenosť.

Schopnosť prejavovať ľudskú emocionálnu skúsenosť komplexnejším spôsobom sa javí byť prínosom pre efektívnu spoločenskú interakciu obzvlášť v situáciách, ktoré zahŕňajú viacero konkurujúcich potrieb, túžob a cieľov (Conway, 2000). Vedenie dáva priestor pre naplnenie tých najrozličnejších potrieb človeka- spolupráce, súťaženia, dominancie - akceptácie druhými, úspechu - a každá z nich stavia vedúceho nevyhnutne do emocionálne podfarbenej situácie. Podľa Scheibergovej (1990, In: Strongman, 2003) existuje prepojenie medzi pozitívnymi emóciami vo vzťahu k pracovnému prostrediu, spokojnosťou v práci a vzrastajúcou výkonnosťou v práci. Vyjadrovanie emócií na pracovisku je životne dôležitým procesom pre zamestnancov.

Zaujímá ma teda, ako sa líšia ľudia s rôznym pracovným zaradením v jednotlivých dimenziách emocionality a jej prejavoch, a či môžeme nájsť špecifiká v emocionalite maskulínnych, feminínnych a androgýnných jednotlivcov s ohľadom na ich pracovnú pozíciu. V súlade s uvedeným ma zaujíma tiež intenzita prežívania demonštrujúca emocionalitu prítomnú v správaní. Zameriavam sa tak isto na otázku, ako sa ľudia s rôznym pracovným zaradením líšia v intenzite prežívania. Je ovplyvnená sociálnou rolou vedúceho? Má čas vo funkcii vplyv na prejavovanú intenzitu prežívania? Aké ďalšie nezávislé premenné majú na ňu vplyv? ďalšou oblasťou môjho záujmu je to, ako sa ženy - vedúce popisujú v pracovnom prostredí. Bude svoje správanie popisovať v ponímaní našej kultúry maskulínnymi charakteristikami?

Výskumný problém môžem zhrnúť do nasledujúcej otázky:

Aké sú špecifiká emocionality u ľudí vo vedúcich a nevedúcich pozíciách, a aká je vzhľadom na ich gender?

V súvislosti s výskumným problémom stanovujem nasledovné ciele výskumu:

- zistiť gender ľudí vo vedúcich pozíciách
- zistiť gender ľudí v nevedúcich pozíciách
- zistiť a analyzovať prvky emocionality vo vzorke vedúcich a vo vzorke nevedúcich

Ďalšie výsledky odhalili, že celková maskulinita pozitívne korelovala s obmedzovanou emocionalitou (ako u mužov tak aj u žien) a brzdenou náklonnosťou (ako u mužov tak aj u žien), a že muži, ktorí popisujú seba ako vysoko maskulínnych zaznamenali prehnané seba dôverujúce správanie. Výsledky ukázali, že ženy, ktoré sa popisujú ako vysoko feminínne nízko skórovali v miere obmedzovania emotionality a brzdení náklonnosti (Snell, 2001).

## 1.8 VÝSKUMNÝ PROBLÉM

Špecifická sociálna rola vodcu je na prvý pohľad v kontraste s mnohými prejavmi emotionality človeka. Súčasná teória a výskum bohato dokladajú, že v praxi idú emocionalita a vedenie ľudí ruka v ruke.

Strongman (2003) tvrdí, že pohlavné rozdiely v emocionalite sú prispôsobené rôznym sociálnym roliam, ktoré muž a žena majú v západnej kultúre. Vyzerá to tak, že ak je každé pohlavie schopné sa v spoločnosti prispôsobiť vlastným sociálnym roliam, tak tie sa potom odrážajú v zaobchádzaní s jednotlivými emóciami príslušnými spôsobmi.

Teória sociálnych rolí bola základom pre pohľad tohto na popísanú problematiku. Vodcovstvo ako špecifická sociálna rola sa stáva nadradená gender role a stereotypom s ňou spojenými. Eaglyová a Johnsonová (1990, In: Chafetz, 2005) uvádzajú, že správanie je vo všeobecnosti determinované sociálnymi rolami, ktoré sú najviac výrazné v danej situácii. To znamená, že ak muž lekár a žena sestra prídu do kontaktu v nemocnici, ich správanie bude ovplyvnené viac sociálnou rolou (pracovnými pravidlami, statusom) ako pohlavím. Teória sociálnych rolí teda hovorí, že v tej istej sociálnej roli sa budú aj muži aj ženy správať podobne. Výskumy podporujú tézy, že takto to platí aj v prípade vodcovstva. Viacerí autori sa prikláňajú k názoru, že sociokultúrne faktory môžu pretlačiť vplyv akýchkoľvek vrodenných rozdielnych tendencií medzi rodmi (Chafetz, 1975).

Ponímanie genderu podľa Sandry Bemovej zahŕňa do maskulinity a femininity fyzické atribúty, psychologické a behaviorálne charakteristiky, postoje a záujmy a pod., ktoré spájame s mužmi a so ženami. Femininita a maskulinita sú analyzované ako dynamické a situačne podmienené konštrukty, ktoré sa neustále menia v závislosti na danom kontexte. Deaux a Majorová (1987, In: Wyrobková, 2005) navrhli „gender in

že požiadavky na riadiacich pracovníkov sú vysoké, do pozície je vyžadovaná komplexná a všestranne rozvinutá osobnosť navyše disponujúca širokými vedomosťami a praxou.

Vzhľadom k doposiaľ uvádzaným faktom uvažujem: „Kde končí pohlavie a kde začína gender rola?“ Existujú nejaké behaviorálne a temperamentové rozdiely vrodené dvom pohlaviam, alebo sú všetky rozdielmi gender role? Súčasne je dokázané, že neexistuje presná deliaca čiara ktorú by sme mohli viesť medzi organizmom a prostredím, pohlavím a rolou (Chafetz, 1975).

Karniolová s kolegami (1998, In: Skoe et al., 2002) skúmali empatiu, pohlavie a gender - role v adolescencii a zistili, že feminínna gender - rolová orientácia predikuje úroveň empatie viac ako samotné pohlavie. Androgynne osoby (t.j., skórujúce vysoko aj v maskulinite aj vo femininite) sa neodlišujú v skórovaní v empatii od ľudí, ktorí skórujú vysoko len vo femininite.

Ako poznamenáva Twenge (1997, In: Conway, 2000), historickým trendom je, že muži a ženy sa stávajú navzájom podobnými viac v miere maskulinity. Najmä ženy zvyšujú mieru maskulinity oveľa rapídnejšie, ako muži, a v dôsledku toho sa stávajú viac podobné mužom. Akokoľvek sa tento posun môže zdať výhodným v mnohých ohľadoch, má to samozrejme aj mnoho nevýhod. Vyššia maskulinita sa javí byť pridružená k nižšiemu emocionálnemu povedomiu. Emócie často odrážajú aj dôležité psychologické premenné ako hodnoty a ciele (Frijda, 1986, In: Conway, 2000). Mieru ženskej maskulinity približujúcej sa k mužskej potvrdil aj môj predchádzajúci výskum (Ševčíková, 2006). Výskum analyzujúci maskulinitu a femininitu (prierezová štúdia) potvrdil významne vyššiu maskulinitu vedúcich žien.

Doyle (1989, In: Snell, 2001) zosumarizoval mnoho literatúry a argumentuje, že existuje 5 oblastí, ktoré typicky obsahuje mužská gender rola: 1 antifemininita, 2 úspech, 3 agresia, 4 sexualita, 5 sebadôvera. Vo výskume autoriek Taylorovej a Millerovej (1994) zasa priradzovali probanti typické vlastnosti maskulínnej a feminínnej osobnosti. V oblasti psychických charakteristík v žiadnom z 588 priradených pojmov nebola spájaná maskulinita so slovom emocionálny, s výnimkou významov „neemocionálnosti“, „kontrolovania alebo skrývania emócií“, „držania pocitov v sebe“ , „bytia pokojným a neplačúcim“. V kontraste k tomu, slovo „emocionálny“ často popisovalo feminínu osobnosť. Ktorýkoľvek z pocitov a expresivita charakterizovali feminínu osobnosť.

jediná príčina, kvôli ktorej muži a ženy upevňujú rolové stereotypy to, že konajú v zhode so svojimi sociálnymi rolami, ktoré sú často vymedzované pohlavím (Eagly, 1987, In: Vogel et al, 2003).

## **1.7 EMOCIONALITA VODCOV V KONTEXTE GENDRU**

Myšlienka, že ženy sú viac emocionálne vnímavé ako muži, vyplýva z biologickej aj sociálnej teórie emocionálneho rozvoja (Eisenberg, Fabes, Shea, 1989, In: Skoe et al., 2002). Je však možné, že získané rozdiely medzi mužmi a ženami vzhľadom na prosociálnu emocionalitu, poznávanie a správanie vznikajú pôsobením gender - rolovej identity viac ako biologickým pohlavím. Napríklad Chodorowová (1978) a Gilliganová (1982) sa domnievajú, že feminínna osobnosť nachádza samú seba vo vzťahoch a kontaktoch s inými ľuďmi viac ako maskulínna osobnosť. Prepletené so situačným kontextom sú aj iné oblasti, ako sociálna žiadúcnosť, pohlavné a gender stereotypy a osobnostné premenné. Napríklad Emmons a Diener (1986, In: Emmers, 1994) zistili, že úroveň temperamentu bola spojená s jednotlivými emóciami, a uzatvára, že určité emocionálne pocity môžu byť viac alebo menej typické pre rôzne osobnostné typy. Autori neuvádzajú žiadne prepojenie emocionálnych pocitov na pohlavie.

Ženy v riadiacich funkciách dnes už nie sú ničím neobvyklým, a očakávaná od mužov aj od žien sú pre túto sociálnu rolu definované prevažne maskulínnymi charakteristikami. Ako zhodne tvrdia Eagly & Johnson (1990; In: Rodler, Kirchler, Holzl, 1997) a tiež Gardinger & Tiggemann (1999; In: Rodler, Kirchler, Holzl, 1997), túžba po úspechu alebo snaha zapadať do imidžu prototypu vedúceho kladie nároky na ženu osvojiť si „maskulínnu štyl“.

Diskurz tónovaný mužskosťou/maskulinitou sa premieta do vyššej žiadúcnosti atribútov rozhodnosti, pribojnosti, sebestačnosti (viazaných na racionalitu), ktoré sa stávajú skrytým imperatívom aj pre populáciu žien. Emocionalita má druhé miesto - v rodových stereotypoch rôznych národov je výlučne pripisovaná ženám a je chápaná ako feminínna charakteristika, ktorá znevýhodňuje, a to najmä mužov (Burn, 1966, In: Kusá, 2002). Tento názor je zakorenený v našej kultúre povestným a dobre známym „chlapci neplačú“. Už niekoľko ročné deti - chlapci aj dievčatá ovládajú toto pravidlo spoločnosti - spoločnosti detí, no najmä spoločnosti dospelých.

Vodcovstvo vo všetkých svojich podobách vyžaduje silnú osobnosť, súbor brilantných schopností a početných skúseností. Prečítanie inzerátov z praxe napovedá,

a psychologické faktory zahrnuté v emocionálnej skúsenosti. Je nutné urobiť ďalší krok a preskúmať to, ako muži a ženy svoje emócie prejavujú.

Staršie výskumy sa často snažili vyvrátiť alebo potvrdiť odlišnosti medzi mužmi a ženami v mnohých dimenziách, či už v oblasti správania alebo postojov. Jedným zo záverov je, že pokiaľ žena a muž preukážu rozdiely, tieto rozdiely naplňajú stereotypné očakávania (Canary, Emmers-Sommer, 1997). Rozdiely medzi mužmi a ženami v emocionalite však preukázané neboli. V psychológii momentálne platí paradigma, ktorá hovorí o tom, že muži sú schopní rovnakého emocionálneho prežívania ako ženy. Rozdiel medzi nimi spočíva v tom, že ženy sú schopné a ochotné prejsť svoje emócie navonok, zatiaľ čo muži sú v expresivite svojich emócií zdržanlivejší (Oakley, 2000). V praxi to znamená, že ak sa na dlhší čas lúčia manželia - smútok pociťujú obaja. To ako ho prejavia bude dôsledkom nastavenia oboch na svoju gender rolu. Goleman (1998) túto skutočnosť pripisuje rozdielom v emočnej výchove. Tie podľa neho spôsobujú, že si obe pohlavia rozvíjajú odlišné schopnosti: dievčatá sa naučia predovšetkým obratne rozoznávať verbálne i neverbálne citové signály a vyjadrovať a odovzdávať svoje emócie, naproti tomu chlapci si rozvíjajú schopnosť obmedzovať emócie, ktoré súvisia so zraniteľnosťou, s vinou, so strachom, či s pocitom ublíženia.

Napríklad ženy sú lepšie vo vysielaní i prijímaní signálov v nonverbálnej komunikácii, viac vyjadrujú a prejavujú emócie (Brody; Brody, Hall) a zaujímajú sa viac udržanie intimity v ich blízkych vzťahoch ako muži (Christensen). Muži naproti tomu lepšie ovládajú svoje nonverbálne prejavy (Brody; Brody, Hall), sú viac praktickí a zameraní na výkon (Stuhmacher, Walters; Walters et al.), a zaujímajú sa viac o zachovanie si autonómie v blízkych vzťahoch ako ženy. (Christensen). Závery podobné týmto podnietili silný záujem o identifikovanie procesov ktoré sú zodpovedné za rodové rozdiely medzi pohlaviami a podmienky, za ktorých sa rozdiely objavujú. (Brody, 1996; Brody, Hall, 2000; Stuhmacher, Walters, 1999; Walters et al., 1998; Christensen, 1987,1988, In: Vogel et al., 2003).

Kultúra determinuje predovšetkým vývoj nových obsahov (modalít) cítenia a fyziologickým zložkám emócií vyhradzuje skôr len ich podmienky prejavu. (Napríklad kedy je vhodný a nevhodný smiech, kedy smú muži plakať). Tu je tiež celkom zrejmé prepojenie gendru a gendrových stereotypov na sociálne role. Podľa Lukšička (2003) sú gender stereotypy ustálené až rigidné a zjednodušené presvedčenia, normy o vlastnostiach, primeranom správaní, dovolených aktivitách mužov a žien. Teória sociálnych rolí patrí medzi najvýznamnejšie vysvetlenie gender stereotypov. Podľa nej je

sme si navykli spracovávať informácie na základe genderu (Bem, 1981, In: Wyrobková, 2007).

Ponímanie Bemovej rozvírilo vtedajších presvedčení a poznatkov o gender roliach. Bemová nechápe gender roly ako nezlučiteľné a je presvedčená o možnosti koexistencie mužských a ženských kvalít. Práve ona sa zaslúžila o zavedenie konceptu psychologickéj androgýnie do psychológie, pričom androgýniu spája s pozitívnymi psychickými kvalitami ako flexibilita, sebadôvera, sexuálna zrelosť a pod. (Kusá, 2001).

Následnými výskumami bolo zistené, že v podmienkach modernej spoločnosti, kedy musíme prijímať celú radu rolí, je najadaptívnejšou formou práve androgýnia. Androgýnni jednotlivci sa správajú adekvátne vzhľadom k požiadavkám danej situácie v súlade s vlastnými potrebami a nie podľa toho, čo prislúcha ich gender role. Človek môže byť súčasne asertívny i citlivý k potrebám druhých, kompetentný i vrelý v závislosti od kontextu. Androgýnia poskytuje slobodu a možnosť rozvíjať v sebe tak maskulínne, ako aj feminínne vlastnosti a neobmedzovať sa iba na tie, ktoré sú v danej spoločnosti považované za primerané pre ženy alebo pre mužov. Bemová (1974) nielen spochybnila mýtus o nezlučiteľnosti oboch kategórií, ale aj ich zviazanosť s biologickým pohlavím.

## **1.6 EMOCIONALITA VODCOV V KONTEXTE POHLAVIA**

V jednom z prieskumov v oblasti vodcovstva a pohlavia Rodler, Kirchlervová a Holzl (1997) analyzovali články z novín (longitudinálny prieskum) - autori chceli zistiť, ako je vnímaná osoba manažéra - vodcu muža a manažérky - vodkyne ženy. Muži manažéri boli popisovaní ako osoby so silnou osobnosťou (5.6%), ako experti (5.2%), ako družní (4.5%), ako angažovaní (4.3%), ako energickí (4.2%), ako neúnavní (4.2%), ako výrazní (4.0%), ako úspešní (3.6%). Ženy manažérky boli chválené najčastejšie za angažovanosť (6.2%), silnú osobnosť (5.8%), za to, že sú priekopníčkami (4.7%), energickosť (4.4%), lojalitu (4.4%), neúnavnosť (4.4%), dobrosrdečnosť (4.2%), úctyhodnosť (3.8%), ľudskosť (3.8%), úspech (3.8%).

Hoci Deaux a Majorová (1987, In: Emmers, 1994) uplatňovali názor, že muži a ženy majú rovnaký prístup k možnostiam výberu správania v daných situáciách - Emmersová (1994) tento prístup spochybňuje. Ich model poskytuje náhľad na vplyv gender schém a situačného kontextu na to, ako sa muži a ženy emocionálne prejavujú v rôznych interakciách a vzťahoch. Ich model však nezahŕňa sexuálne, biologické,

## 1.5.2 ANDROGÝNIA AKO RIEŠENIE?

Bemová (1974) zdôrazňuje, že hoci ostáva otvorená otázka, ktoré gender rozdiely majú biologické pozadie, interakcia biológie s kultúrou determinujú to, ako podobní alebo rozdielni muži a ženy sú. Inými slovami, pokiaľ pohlavné rozdiely u človeka sú relatívne konštantné, kultúrny kontext sa mení (niekedy zosilňovaný vplyvom biológie, inokedy ňou potláčaný).

Prvý systematický pokus o konceptualizáciu maskulinity a femininity predstavuje škála femininity a maskulinity – „Attitudes Interest Analysis Survey“ od Termana a Coxovej-Milesovej (Brannon, 1999, In: Wyrobková, 2007). Autori predpokladali, že femininita je prirodzená a normálna u žien a maskulinita naopak u mužov, pričom nedostatok femininity u žien a nedostatok maskulinity u mužov vedie k problémom v adjustácii. Femininita a maskulinita sú tu chápané jednodimenzionálne ako bipolárne opozitá, ktoré sa vzájomne vylučujú. Ostrou kritikou týchto metodík predniesla A. Constantinopolová (1973, In: Wyrobková, 2007), ktorá spochybnila ich jednodimenzionalitu a spojenie s pohlavím. Rozdielnou metodikou je BSRI (Bem, 1974), ktorá je koncipovaná ortogonálne a predpokladá nezávislosť femininity a maskulinity na biologickom pohlaví.

Bemová (1974) definovala nový psychologický konštrukt androgýnie (z gréčtiny andros = muž, gynaicos = žena), ktorá znamená vysokú mieru maskulínnych i feminínnych charakteristík súčasne, pričom mužstvo a ženstvo sú vymedzené sociálne. Androgýnia znamená prítomnosť mužského a ženského prvku v jednej bytosti. Podľa toho, čo považujeme za určujúce pre mužskosť a ženskosť, vyčleňujeme dva referenčné rámce v zmysľaní o nej:

1. spája androgýniu so sexualitou a chápe ju ako ambivalenciu alebo deviáciu východiskom sa stáva bipolarita a nezlučiteľnosť pohlaví ako norma zdravia

2. chápe androgýniu ako psychologický jav, ktorý znamená mnohorakosť, tvárnosť a splyvanie mužských a ženských atribútov nezávisle na pohlaví v osobnostných črtách, správaní, spôsobe vnímania sveta východiskom je rozmanitosť v psychickom vybavení mužov a žien; tradičnú mužskosť a ženskosť chápe ako „subjektívne preformulovanú sociálnu normu“ (Lorenzi – Cioldi, 1996; Badinter, 1999; Bačová, 2000, In: Kusá, 2001).

Autorka najprv ponímala femininitu a maskulinitu ako stále osobnostné charakteristiky, neskôr ich však prehodnotila na kognitívnu gendrovú schému, skrz ktorú



s minulosťou – kedy efektívne vodcovstvo už vopred nezahŕňalo ženy do možnosti povýšenia alebo postupu v kariére, pretože ženy nanapĺňajú existujúci stereotyp spojený s vodcovstvom (Heilman et al., 1989, In: Maher, 1997).

Eaglyová a jej spolupracovníci sú presvedčení, že rodové rozdiely sa menia podľa rozsahu rodovej príbuznosti. Rodová príbuznosť je popisovaná ako súlad medzi pohlavnou rolou a osobitosťou vodcovských rolí (Eagly, 1995, In: Carless, 1998). To odráža záujem jednotlivcov o špecifiká vodcovskej role a odhadnutie ich kompetencie uskutočňovať túto rolu. V niektorých organizáciách, špeciálne v armáde, je vodcovstvo definované viac v maskulínnych než vo feminínnych pojmoch. Tu môže byť rola vodcu popisovaná ako vhodná a prislúchajúca mužovi. V iných organizáciách, ako napríklad výchovných alebo vzdelávacích, je vodcovstvo charakterizované viac vo feminínnych pojmoch a je aj popisované ako vhodné pre ženy. Ak sa hovorí o vodcoch v akomkoľvek kontexte, mnoho ľudí si automaticky predstaví muža. Ak bude táto úloha zasadená povedzme do oblasti armády, táto predstava sa iba umocní. V prípade, že by bola reč o sociálnej sfére, bude sa pravdepodobnejšie implicitne ponúkať predstava ženy na tomto poste.

Hoci je rolový konflikt definovaný pre ľudstvo ako také, a nielen pre príslušníkov jedného pohlavia, častejšie sa v súvislosti s ním spomínajú ženy. Vdovec s malými deťmi riadiaci vlastnú firmu by sa pochopiteľne mohol dostať do tohto konkrétneho konfliktu sociálnych rolí rovnako žena v podobnej situácii. Gilliganová a Wiggins (1988, In: Karniol, Grosz, Schorr, 2003) radia presvedčenia o emocionalite a vzťahoch k druhým k jadru stereotypného ponímania toho, čo maskulinita a femininita znamená. Emočné stereotypy medzi pohlaviami je možné vypozerovať už v detstve, kedy vznikajú. Príčinou je oddelený citový svet chlapcov a dievčat, v ktorom sa pri svojom vývoji pohybujú. Podľa Golemana (1998) sa chlapci a dievčatá učia so svojimi citmi zaobchádzať úplne rozdielne. Vo všeobecnosti možno povedať, že rodičia hovoria o citoch - s výnimkou hnevu - oveľa častejšie so svojimi dcérami než so svojimi synmi. Dievčatám sa tak dostáva viac informácií o citoch ako chlapcom, následne sa tak stávajú nezlučiteľnými s kultúrne stabilnou predstavou o maskulinite. Podobne Fischerová (2000) hovorí o obmedzovanej emocionalite (pôv. restrictive emotionality), ktorá znamená utlmovanie pocitov a považuje ju za ústrednú charakteristiku maskulinity.

orientáciu. Ako píše Chafetzová, (1975) musia byť schopné balansovať na tenkom ľade medzi protichodnými črtami, a zároveň si udržať „ženskost“ na jednej strane, aby im bolo na druhej strane umožnené fungovať po profesionálnej stránke. Inkongruencia medzi ženskou pohlavnou rolou a tradičnou rolou vodcu s menej priaznivým vnímaním ženy vo vedúcom postavení a jej vodcovského správania je zrejmá.

Evidencia preukazujúca, že hoci pomer žien na manažérskych pozíciách je stúpajúci, stále existujú pochybnosti o ženských vodcovských schopnostiach (Still, 1997) a muži manažéri pokračujú v definovaní manažérskych zručností v maskulínnych pojmoch (Brenner, Tomkiewicz, & Schein, 1989; Heilmann, Block, Martell, & Simon, 1989; Schein & Mueller, 1992, In:Carless, 1998).

Ženy - vedúce, ktoré prijali stereotypné maskulínne štýly (napríklad autokratický, či direktívny), musia čeliť rolovému konfliktu (Heilman et al., 1995, In: Emmers, 1994). Musia prijímať viac negatívneho ohodnotenia, sú nazývané „železnými ženami“ („iron ladies“) a sú vnímané ako agresívne, manipulujúce, a dominujúce vedúce, v porovnaní s mužmi, ktorí nie sú penalizovaní za prijímanie ženských štýlov (Eagly, Makhijani, Klonsky, 1992; Heller, 1982, In: Rodler, Kirchler, Holzl, 1997).

V súlade s Gibbovými slovami (viď str.11) vodca kontroluje aktivity skupiny, prispieva k jej súdržnosti, reprezentuje skupinu a podobne. Vodcom, vedúcou osobnosťou je ten, kto získava autoritu, dôveru, a v určitom smere sa presadzuje alebo vedie skupinu vôbec. Vodcom je osoba, ktorá má silnú pozíciu v skupine, resp. vysoký sociometrický status, a ako taká má značný vplyv na členov skupiny a jej činnosť (podľa Nakonečného, 2000). Tento popis vyznieva maskulínne, ale ak by sme si prečítali niekde v tlači, v knihe alebo počuli z úst známeho vetu: „Anna si získala autoritu a dôveru, v práci sa úspešne presadila a vedie skupinu spolupracovníkov...“ zrejme by sme vôbec neuvažovali o maskulínnom či feminínnom význame slov „presadzovať sa“ či „získavať autoritu“.

Vrátim sa ešte tiež k slovám Golemana (1998) spomínaným na str.11. Jeho myšlienka o tom, že vedúce postavenie neznamena dominanciu, ale umenie presvedčiť ľudí, aby pracovali na spoločnej zahŕňa do kompetencii vedúcich tak inštrumentalitu ako i expresivitu. Pohlavie – ktoré je nestotožniteľné s gender rolami tak nemôže byť kľúčovým faktorom k posúdeniu kompetencii jednotlivca. Neutralitu kvalít vedúceho potvrdzuje aj Levicki (1998), ktorý popisuje človeka s génom vodcu (podrobne str.12). Gendrová rola oboch pohlaví teda ako vidíme obsahuje prvky autormi považované za podstatné a osožné pre rolu vedúceho. Tieto závery sú teda celkom v protiklade

emocionality tak rozhodne prispievajú sociálne roly, ktoré sa človek snaží plniť. Sociálna rola vodcu stojaca v tomto prípade v popredí bude pravdepodobnejšie pôsobiť v neprospech totožnosti vyjadreného s pocitovaným.

### 1.5.1 KONFLIKT ROLÍ

Pri pracujúcich ženách sa často hovorí o rolovom konflikte. Podľa Chafetzovej (1975) termín rolový konflikt pomenúva dva fenomény: konflikt plynúci z očakávaní súvisiacich s dvoma alebo viacerými rolami, ktoré individuum spontánne obsadilo, a konflikt očakávaní spojených s jednou rolou. Zamestnané ženy, špeciálne ale nie výhradne ak sú aj vydaté a majú deti, sú predmetom oboch spomínaných konfliktov. Poloma a Garland (1971, In: Chafetz, 1975) podotýkajú, že takýto človek sa snaží naplňať požiadavky dvoch oddelených rolí, z ktorých každá je náročná na čas, energiu a pozornosť. Ženy a matky pracujúce mimo svojich domovov nie sú „ospravedlnené“ spoločnosťou ale ani sa „neospravedlňujú“ sami z aktivít spojených s rodinnou rolou, ktorá je nesmierne náročná na čas.

Dosiahnutím moci, a to akejkol'vek, sa ženy ocitajú v dvojznačnej situácii: ak jednajú ako muži, môžu stratiť povinné atribúty „ženskosti“ a spochybňujú právo mužov na mocenské pozície, ak jednajú ako ženy, vyzerajú ako neschopné, akoby neboli na svojom mieste. Tieto kontradikcie sú len pokračovaním protichodných očakávaní, ktorým sú ženy štrukturálne vystavené ako tovar na trhu symbolických statkov, kde sa od nich žiada, aby sa všetkými prostriedkami snažili páčiť a byť zvodné, ale všetky zvädzajúce pokusy, ktoré spomínaným nadbiehaním mužskému pohľadu samy zdanlivo podnecujú, aby zároveň odmietali. Dokázať takto spojiť uzavretosť s otvorenosťou, zdržanlivosť so zvodnosťou je tým náročnejšie, že výsledok posudzujú muži, a tí si ho môžu, či už nevedome alebo naschvál nesprávne vyložiť (Bourdieu, 2000). Tu by som rada podotkla, že podľa môjho názoru nielen muži sú tými, ktorí sú kritikmi prílišnej maskulinity alebo nedostatočnej femininity žien v pracovnom prostredí. Častokrát ženy sú tvrdými kritičkami seba samých, a aj iných žien vo svojom okolí

Ale ako sa teda rola zhoduje s predsudkami ohľadom žien vo vedúcich funkciách? Ženy sú vychovávané k tomu aby boli citlivými, emotívnymi, intuitívnymi, pasívnymi, neagresívnymi, ale moderné pracovné ovzdušie vyžaduje racionálne, agresívne, ambiciózne, mechanické a logické črty. Čo má vo svojej podstate „maskulínnu“

len šťastie a hnev, iné emócie ako napr. smútok alebo strach sa miešajú s inými emóciami (In: Emmers, 1994).

Venovanie sa práci s jednotlivými emóciami na pracovisku – v roli vedúceho či nevedúceho by už vytvorilo ďalšiu samostatnú oblasť štúdia v psychológii. Uvedomujúc si túto skutočnosť ostávam zatiaľ pri v širšej perspektíve pohľadu – a to pri celkovej emocionalite sprevádzajúcej prejav človeka navonok.

V zmysle interakčného modelu správania súvisiaceho s gendrom (pôv.: gender-related behavior), je nevyhnutné skúmať koncept emócií tak na kognitívnej ako aj na emocionálnej úrovni. Deaux a Majorová (1987, In: Emmers, 1994) uviedli interakčný model správania súvisiaceho s gendrom a argumentujú, že jednotlivci sú ovplyvňované kognitívnym aj emocionálnym javmi pri interakciách s druhými. Najprv dôverujeme našim kognitívnym schémam spojeným s gendrom. Teda, my všetci máme vnútorný systém toho, ako by sa muži a ženy mali cítiť a správať. My však celkom našim kognitívnym gender vzorcom nedôverujeme. Existujú však situačné faktory, ktoré vedú k druhému komponentu interakčného modelu. To, ako sa správame v priebehu interakcii s druhými, je situačne ohraničené. Podľa Deauxa a Majorovej (1987, In: Emmers, 1994) muži a ženy stoja pred radom možností ako sa rozhodnúť pri správaní sa v interakcii. Náš výber je ovplyvňovaný gender schémami. Sme viac náchylní dôverovať našim vzorcom keď sme vo formálnej interakcii alebo formálnej situácii. Konkrétne, naše schémy plnia úlohu spoľahlivého referenta kedy jednotlivca a/alebo situáciu rozpoznávajú ako formálnu. Viac sa teda spoliehame na makro gender schémy ako na jadro našich vlastných pocitov a to, ako by sme reagovali pri správaní sa k inému človeku a/alebo v inej situácii. Uplatňujeme oveľa širší výber správania keď sme v pohodlnej a dobre známej situácii. Naše výbery sú ovplyvňované samozrejme aj správaním iných ľudí v kontexte určitej situácie (Deaux, Major, 1987, In: Emmers, 1994).

Planalpová (1992, In: Emmers, 1994) položila otázku týkajúcu sa konceptov poznávania a emócií - „Môžeme hovoriť o poznávaní v protiklade k emóciám, alebo v spojení s nimi?“ Tento náhľad poskytuje otázky pre výskum pohlavných a gender rozdielov v oblasti vnútorne vnímaných verzus pozorovateľných informácií. Teda, existuje nevyhnutne spojenie medzi „Čo si myslím, že cítim“ a „Čo vyjadrujem/predstieram“? Tak isto Planalpová (1992, In: Emmers, 1994) upriamila pozornosť na predstavy o tom „čo“ a „kedy“ cítime, verzus „ako prejavujeme“ tieto pocity. K odlišnostiam v prejavocho

Plne sa s týmto tvrdením stotožňujem a považujem pokusy o elimináciu emocionality v oblasti riadenia – a práce s ľuďmi za neprirodzené. Podobne Sousa (2010) píše, že práve emócie celkom špecificky dávajú hodnotu životu a zmysel našej existencii ako biologického druhu. Relevantnosť emócií reflektovali aj filozofickí klasici akými sú Aristoteles, stoici, Spinoza Descartes, Hobbes, Hume a i., ktorí vypracovali rozličné koncepcie emócií v spojitosti s chápaním poznania (problém racionality), morálky, ľudskej povahy a podstaty v súvisi so spoločenským a politickým poriadkom a inštitúciami (Sousa, 2010).

V posledných desaťročiach, navzdory Hochschildovej excelentnej práci o manipulácii emóciami na pracovisku spred takmer 30 rokov (Hochschild, 1983, In: Strongman, 2003), sa začalo pojednávať o nezmyselnosti tejto teórie. Emócie sú relevantnými na pracovisku, tak ako v akejkolvek inej oblasti života, a majú byť radšej zvládané ako potláčané, pre úžitok všetkých (Strongman, 2003). K tým, čo vyzdvihujú dôležitosť emocionality a emocionálnej inteligencie vo vedení patrí aj Levicki (1998), ktorý tvrdí, že vodcovská schopnosť predpokladá emocionálnu inteligenciu.

Vplyv emočnej inteligencie na efektívnosť podniku je v ekonomike relatívne novou myšlienkou. Pre niektorých manažérov je obtiažne ju akceptovať. Štúdia 250 vedúcich pracovníkov ukázala, že väčšina z nich si myslí, že ich práca „vyžaduje ich hlavy, avšak nie ich srdce“. Mnoho z nich prejavilo obavy, že empatia alebo súcitenie s vlastnými spolupracovníkmi, by ich postavilo do konfliktu s ich organizačnými cieľmi. Štúdia prebehla v 70- tych rokoch a Goleman sa domnieva, že takýto prístup je už prekonaný (Goleman, 1998).

Autori samotné emócie, ktoré sú v správaní a konaní človeka viditeľným prejavom – a aj dôkazom emocionality, vnímajú rôzne. Emmers (1994) zosumarizoval viacero pohľadov: Vangelistová (1994) opisuje emócie ako niečo získané zo základného stavu človeka, ako výsledok prerušenia bežných vzorcov správania. Predstava „základného stavu človeka“, však nie je jasne definovaná. Niektorí výskumníci pokladajú emócie za vnútorné stavy (napr.: Ekman, 1983), zatiaľ čo iní ich vnímajú ako sociálne vzťahy (Rivera a Grinkis 1986), ako vyjadrenie jednotlivca k spoločnosti (Radley, 1988), alebo ako sociálne konštruované (Kippax et al., 1988). Navyše, mnohí z autorov (napr.: Scherer a Tannenbaum, 1986) pripomínajú fakt, že emócie sú často splývajúce a ťažko ich presne rozlišovať. Napríklad Scherer a Tannenbaum (1986) za „čisté“ emócie považujú

teórie sociálnych rolí, ženy a muži sa správajú podľa sociálnych rolí najmä z dôvodu, že správanie sa podľa týchto rozdielných rolí vyžaduje od nich spoločnosť.

Jednoducho povedané, gender rola je kľúčovejším faktorom ako pohlavie. Žena sa v súlade gendrovou rolou nespráva tak, ako sa správa žena, ale tak ako sa žena správať má v kontexte konkrétnej kultúry.

## 1.5 EMOCIONALITA & VODCOVSTVO

Dlhodobu boli emócie na pracovisku vnímané ako niečo negatívne. Práca, obzvlášť v komerčnom poňatí, bola vnímaná ako „racionálna“ a nie „emocionálna“, a bolo považované za neprofesionálne, byť emocionálnym. To bolo jednou z príčin, prečo boli ženy v minulosti vnímané ako menej vhodné pre náročné pracovné miesta. Závěry štúdií (Rimé et al., 1991, In: Härtel, 2005) však jasne hovoria, že sociálne zdieľanie emócií je univerzálnym fenoménom pozorovateľným tak u mužov ako aj u žien, tak u mladých ako aj starých ľudí, a aj v rôznych kultúrach. Výsledky ukázali, že väčšina ľudí sa delí o svoje pocity s niekým druhým - a ak je to možné tak čo najskôr po tom, ako nastanú, a následne s ďalšími ľuďmi pri viac ako jednej príležitosti. V praxi to znamená, že obavu z výsledku v škole zdieľa dieťa hneď so spolužiakmi, doma následne s rodičmi a o pár dní neskôr napríklad so starými rodičmi. Podobne dospelá žena – o šťastie z vytúženého tehotenstva sa delí ihneď s partnerom, telefonuje rodičom a príležitostne svoju radosť zdieľa s ďalšími priateľmi.

V súvislosti s obmedzovanou emocionalitou hovorí Fischerová (2000) aj o jej škodlivom vplyve na zdravie a sociálne interakcie. Obmedzovaná emocionalita je však podľa nej nevyprostitelne včlenená do skladby maskulinity v tradičných rodinách. Naproti tomu podľa Fredericksonovej (2001) pozitívne emócie rozširujú repertoár ľudského myslenia a aktivít a vytvárajú trvalé osobné zdroje síl. Vďaka zážitkom a skúsenostiam s pozitívnymi emóciami sa ľudia menia, stávajú sa tvorivejšími, nezdolnejšími, sociálne aktívnejšími a zdravšími. Ťažko by sme našli dôvod, prečo tento preukázateľný účinok pozitívnych emócií vytláčať z pracovného prostredia, keď práve ono býva zdrojom stresu a napätia.

Ako zmieňujem hneď v úvode kapitoly – v súlade so Strongmanom (2003), vo všeobecnosti bolo pracovisko považované za miesto, kde je vhodné potláčať emócie, a na ktorom sú akékoľvek emocionálne podfarbené reakcie nevhodné. Naproti tomu Fried (1995; In: Beatty, 1999) tvrdí, že učenie a vedenie sú celkom emocionálne aktivity.

väčšiu výhodu v kritériách vzťahujúcich sa na úlohy pri vedení, zatiaľ čo ženy majú silnejšiu výhodu v sociálnych oblastiach vodcovstva (In: Rodler, Kirchner, Holzl, 1997). Tieto závery sú v súlade s Adairovým tvrdením (1993), že vždy konkrétna situácia je rozhodujúca v tom, kto sa stane vedúcou osobnosťou a aký štýl bude musieť prijať. Podľa Hofstättera (1963) osoby, ktoré sa vo svojom živote relatívne skoro naučili hrať dominantnú rolu, majú v neskorších súťažiach o rolu vodcu prednosť (platí to napríklad pre osoby z rodín, ktoré stáli relatívne vysoko v spoločenskej hierarchii, ale takisto pre mladých, ktorí boli ako školáci športovými hviezdami) (podľa Nakonečného, 2000). Tu je ponúka aj prepojenie na včasné životné skúsenosti vzhľadom na rodinné konšteláciu a postavenie človeka v rodine. Rodinné vzťahy sa stávajú modelom pre nasledujúce vzťahy v živote človeka a všetko naučené a zažitá sa prenáša na nevedomej úrovni.

Výskum pohlavia a vodcovských štýlov pramení v rodových odlišnostiach. Muž býval a stále aj je hodnotený oveľa pozitívnejšie ak skóruje v oblasti iniciatívy, zatiaľ čo ženy sú hodnotené pozitívnejšie ak vysoko skórujú v premýšľaní (Bartol & Butterfield, 1976 In: Rodler, Kirchner, Holzl, 1997).

Napríklad tradičná feminínna gender rola zahŕňa očakávania pre ženy, že budú pasívne, starostlivé a závislé. Štandardná maskulínna gender rola zahŕňa rozdielne očakávania - správanie, ktoré je agresívne, súťaživé a nezávislé. Ženy ako matky, opatrovatelky, učiteľky a muži ako lekári, generáli a zákonodarcovia, to je súčasť tohto vzorca (Lipman-Blumen, 1984).

Muži však nie sú agresívni a ženy pasívne, muži môžu o niečo viac inklinovať k agresivite ako ženy. Podobne ženy môžu inklinovať viac k výchovnému správaniu k deťom ako muži. Tieto závery sú zhrnuté v Bardwickovej (In: Chafetz, 1975) argumente, že väčšina kultúr posilňuje tieto rozdiely, ktoré môžu byť prirodzené určitému rodu. Autorka tvrdí, že toto posilnenie je ďaleko významnejším prvkom v determinácii rodovo určeného správania. Ženy a muži sa správajú rodovo danými spôsobmi, pretože sociálne roly, v ktorých sa nachádzajú sú asociované s rôznymi očakávaniami a vyžadujú aj rôzne zručnosti. Napríklad, pretože ženy sú tými, ktoré sa starajú o deti a zastupujú rodičov častejšie ako muži, častejšie predstavujú tradičné feminínne správanie, tak isto ako výchova a záujem o medziľudské vzťahy sú tradične považované za feminínne. Muži sú na druhej strane tými, ktorí pravdepodobne pracujú vonku okolo domu, častejšie predstavujú tradičné maskulínne spôsoby správania podobne ako asertivitu a vodcovské kvality. Navyše ako uvádza Vogel (Vogel et al., 2003), podľa

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | ambiciózny<br>Pyšný, egoistický, smelý<br>Morálny, spoľahlivý<br>Rozhodný, súťaživý<br>Dobrodružný | hanblivá, sladká, márnivá<br>Trpezlivá , naivná<br>Milujúca, jemná, nežná, láskavá<br>Nesúťaživá, váhavá |
|--|--|--|

(Chafetz, 1975, s.92)

#### 1.4 VODCOVSTVO V KONTEXTE POHLAVIA A GENDER ROLE

V minulosti spôsob života a vôbec postavenie žien v spoločnosti nedovoľoval, čo i len pomyslieť, nie to ešte preukazovať, sklony k vodcovstvu, k riadeniu a mať ambície zastávať vysoké funkcie. V súčasnej dobe sa atmosféra značne uvoľňuje, moderný spôsob života dovoľuje ženám robiť to, čo ich zaujíma a umožňuje im pracovať aj na riadiacich pozíciách. Preukazujú tu vysokú kompetentnosť, a z ich výsledkov a motivovanosti je ľahko poznať, že potreba vyniknúť, upozorniť na seba, byť rešpektovaný, patrí k ich „základnej výbave“ podobne ako u mužov.

Mnoho rokov boli výskumníci, ktorí chceli vysvetliť pohlavné rozdiely v oblasti vodcovstva boli spútaní predsudkami o nedostatku žien na vedúcich pozíciách (Bass, 1990). Skoršie prehľady (napr. Bartol & Martin, 1986; Dobbins & Platz, 1986) boli obmedzené nedostatkom vzorky, a boli kritizované, pretože nedokázali špecifikovať kritéria pre zahrnutie prípadov do prehľadu. Pomaly sa situácia menila a do roku 1990 boli Eaglyová a Johnsonová schopní vyhľadať 162 štúdií, ktoré referovali o vodcovských štýloch mužov a žien. Tento spätný pohľad Eaglyovej a Johnsovej bol prvou systematickou a komplexnou analýzou rodových rozdielov v oblasti vodcovstva. Carlessova (1998) analýza štýlov zameraných na výkon a štýlov zameraných na vzťahy naopak ukázala, že ženy a muži sa nelíšia v týchto oblastiach. Rozdiely boli zaznamenané v štúdiách, v ktorých vodcovská pozícia vzorky nebola vhodne definovaná (experimentálne a odhadové štúdie). Na druhej strane, významné rodové rozdiely boli zaznamenané pri používaní demokratického vodcovstva v organizačných, experimentálnych a odhadových štúdiách. Ženy používajú viac spoluúčasť pri riadení a obklopujúci štýl riadenia, a u mužov je pravdepodobnejšie používanie direktívneho, kontrolujúceho prístupu (Carless, 1998).

Eaglyová and Karau (1991) tvrdia, že vzhľadom k rodovým stereotypom, muži majú



Tabuľka 1 Typicky maskulínne a typicky feminínne črty v našej kultúre

| Charakteristiky | Maskulínne črty  | Feminínne črty   |
|-----------------|--|--|
| psychické       | Mužný, atletický, silný<br>Nedbanlivý, netrapiaci sa<br>o zovňajšok a starnutie<br>Statočný  | Krehká, bezbranná, jemná, nešportová<br>Trapiaca sa zovňajškom a starnutím<br>Zmyselná<br>Elegantná  |
| funkčné         | Živiteľ, chlebobarca   | Domácka<br>Materská, starajúca sa o deti<br>Navštevujúca kostol  |
| pohlavné        | Sexuálne agresívny<br>a zbehlý<br>Akceptovateľný status<br>„single“  | Čistá, neskúsená, dvojaké meradlo<br>Mala by byť vydatá<br>Sexuálne pasívna, nezainteresovaná<br>Zodpovedná za antikoncepciu<br>Zvodná, flirtujúca                           |
| emocionálne     | Neemocionálny,<br>ľahostajný, neplače  | Emocionálna, sentimentálna,<br>romantická<br>Smie plakať, expresívna, súcitná<br>Nervózna, neistá, bojzlivá  |
| intelektuálne   | Logický, intelektuálny,<br>racionálny, objektívny,<br>vedecký<br>Praktický, technický<br>Verejne uvedomelý,<br>spoločensky aktívny<br>Dogmatický | Roztržitá, povrchná, nestála, intuitívna<br>Nepraktická<br>Vnímavá, citlivá<br>Umelecká<br>Idealistická, humanistická  |
| Interpersonálne | Vodca, dominujúci<br>Autoritatívny<br>Nezávislý, slobodný,<br>individualista<br>Náročný  | Koketujúca, hanblivá, klebetná,<br>zvedavá, nestála<br>Závislá, hľadajúca ochranu, poslušná<br>Vedomá si postavenia, ctižiadostivá,<br>rafinovaná<br>Nasledujúca, submisívna |
| Iné osobnostné  | Agresívny<br>Orientovaný na úspech,  | Neagresívna, tichá, pasívna<br>Plachá, ľahko zastrašená, skromná,  |

o genderi, nie o pohlaví (Bem, 1993; Borneman, 1990; Doyle, Paludi, 1998; Foucault, 1995; Stoller, 1968; In: Wyrobkova, 2005).

Štúdium výskumu tejto problematiky je o to komplikovanejšia, že je potrebné sa zorientovať v používanej terminológii jednak v cudzích jazykoch a jednak od termínov používaných rôznymi autormi.

Ako takí sa ženy a muži správajú podľa rodovo daných spôsobov pretože sociálne role, ktoré uskutočňujú sú asociované s rôznymi očakávaniami a vyžadujú aj rôzne zručnosti. Napríklad, pretože ženy sú tými, ktoré sa starajú o deti a zastupujú rodičov častejšie ako muži, častejšie predstavujú tradičné feminínne správanie, tak isto ako výchova a záujem o medzil'udské vzťahy sú tradične považované za feminínne (Vogel, Wester, Heesacker, Madon, 2003). Oplyvnení kultúrnym prostredím, v ktorom žijeme považujeme za „prirodzené“ pre jednotlivé pohlavia to správanie, ktoré je v spoločnosti po dlhé desaťročia ľuďmi schvaľované a prijímané.

Tento vplyv sa prejavuje aj vo výbere a používaní slov, predovšetkým pri adjektívach spojených s pohlavím, ako aj spojením vhodných prívlastkov s pohlavím. Len zriedka počujeme niekoho hovoriť o „driečnej“ žene, či „pôvabnom“ mužovi. Tak isto nazvať ženu ambicióznou, ľahko naberie negatívny charakter, povedať o nej, že je agresívna môže byť urážkou. Pripísať tieto charakteristiky príslušníkovi mužského pohlavia je naopak väčšinou komplimentom (Chafetz, 1975). Pre konkrétnu ukážku stereotypného chápania jednotlivých ľudských charakteristík uvádza Chafetzová (1975) porovnanie črt typicky maskulínnych a feminínnych črt v našej kultúre (Tabuľka 1). Nakoľko v anglickom jazyku majú prídavné mená totožnú koncovku v mužskom aj ženskom rode, ja v preklade uvádzam maskulínne pojmy s koncovkou mužského rodu, a feminínne s koncovkou ženského rodu. Hoci ide o črty, tabuľka neobsahuje iba adjektíva ale aj popisné charakteristiky. V rámci stereotypizácie danej historickým vývojom jazyka si napríklad môžeme všimnúť, že slovo „chlebdarca“ ako označenie maskulínnej charakteristiky, by sme v ženskom rode ako „chlebdarkyňa“ nenašli.

biologicky determinovaný fenomén neuniká kultúrnym postojom, normám a hodnotám.

Gender roly sú sociálne vytvorené očakávania pre maskulínne správanie (inštrumentalita alebo aj „agency“) a feminínne správanie (expresivita alebo „communion“). S nadsadením, obe skutočné a domnelé aspekty biologického pohlavia, každá spoločnosť určuje isté polarizované druhy správania a postojov do dvoch súborov a tie potom označí za „mužské“ a „ženské“. Tieto roly sú sociálnymi konštruktmi ponímajúcimi self - koncepty, psychologické črty, a tak aj rodinné, profesijné a štátne roly pridelené dichotomicky členom každého pohlavia (Lipman-Blumen, 1984).

Teória sociálnych rolí patrí medzi najviac významné vysvetlenia na základe ktorých boli vysvetlené rodové (gender) stereotypy. Teória sociálnej role sa zamýšľa nad tým, že jediná príčina kvôli ktorej muži a ženy upevňujú rolové stereotypy je to, že konajú v zhode so svojimi sociálnymi rolami, ktoré sú často vymedzované líniami rodu (Eagly, 1987, In: Vogel, Wester, Heesacker, Madon, 2003).

Maskulinita a femininita správania, postojov a rolí sa vyvíja na základe skúseností podmienených kultúrou. Na rozdiel od dievčat sú chlapci konzistentnejšie maskulínni vo svojej gendrovej roli už od detstva, a sú v tom aj viac podporovaní. Z rodičov sú na túto skutočnosť citlivejší otcovia než matky. Podľa Oakleyovej (2000) chlapec, ktorý prejaví ženské záujmy je hneď okolím označovaný ako „zženštilý“, dievča s typicky chlapčenskými záľubami sa označí ako „divoška“ - čo nie je poňatie v negatívnom slova zmysle. Gender roly zahŕňajú všetky kultúrne očakávania priradené k maskulinite a femininite, ktoré idú popri pohlavných odlišnostiach. Lipman-Blumen (1984) uvádza, že gender roly reprezentujú komplexnejšie poňatie ako pohlavné roly, a tak zahŕňajú spleť zmes psychologických noriem, správania a postojov, ktoré spoločnosť určuje ako maskulínne a feminínne. Prejavy popisované ako maskulínne a feminínne však v našej spoločnosti pozorujeme denne u dospelých, u detí, u mužov i u žien. Podobne Chafetzová (1975) hovorí, že behaviorálne a psychologické charakteristiky, určené ako maskulínne alebo feminínne v akejkolvek kultúre, nie sú vrodene určitému rodu.

Femininita a maskulinita v sebe zahŕňajú fyzické atribúty, psychologické a behaviorálne charakteristiky, postoje a záujmy a pod., ktoré spájame s mužmi a so ženami. Keďže sa jedná o spoločensky konštruovanú, či prinajmenšom spoločensky ovplyvnenú femininitu a maskulinitu, ktorá nie je podmienená pohlavím, ale utváraná v interakcii individua s jeho sociálnym prostredím, hovoríme na tejto úrovni analýzy

jednotlivcovi. Rodičia hrajú vo všeobecnosti hlavnú úlohu v procesoch socializácie a komunikácia pohlavno - rolovej identity zosobňuje predovšetkým správanie primerané tejto role. Rodičia od narodenia implicitne prejavujú rôzne tendencie v kontakte so svojimi deťmi. Keď pyšný nový otec zdvihne svoje bábätko, stisne ho „chlapsky“ ak je to malý chlapec, v prípade že je to malá slečna, bude ju hýčkať, pestovať a rozmaznávať. Chafetzová (1975) dokumentuje, že deti si osvojujú svoju gender rolu už okolo tretieho roku života, ak nie skôr.

Skupina vrstovníkov je tak isto nesmierne dôležitá pre formovanie identity muža či ženy. Chlapci v partii vedia, že „chlapci neplačú“, „chlapci nelipnú na rodičoch“ a tak ďalej, čo je často založené práve na negatívnych sankciách za tieto prejavy od rodičov či vrstovníkov. Podobne v Bernovej analýze psychologickéj androgýnie (Bern, 1974, 1975, 1984), prijímanie gender - rolovej orientácie je hlavnou oblasťou rozvoja v socializácii počas adolescencie (Karniol, Grosz, Schorr, 2003).

V každodennom živote sú pojmy pohlavná rola a gender rola (rola rodu) používané zameniteľne, bez povšimnutia z empirického hľadiska dôležitých rozdielov. V nasledujúcich sa pokúsím objasniť rozdiely medzi nimi, no to s pripomenutím, že v skutočnom živote sú prakticky neoddeliteľné.

Termín, „pohlavné roly“ je používaný vzťahujúc sa na správanie determinované biologickým pohlavím jednotlivca, ako menštruácia, tehotenstvo, dojčenie, erekciu, orgazmus, a semennú ejakuláciu (Lipman-Blumen, 1984). Gender rola zahŕňa správanie a činnosti, ktoré okolie (predovšetkým kultúra) očakáva a vyžaduje, aby ich osoba vykonávala, pretože je muž, žena (Lukšík, 2003). Jednotlivec je prechádzajúc cez vývinové obdobia ovplyvnený očakávaniami spoločnosti. Vnímanie kultúrou daného pozadia jednotlivých rolí sa u človeka zautomatizuje vďaka prostrediu, výchove a spoločnosti.

Gender rola je iným fenoménom ako pohlavie. Relevantným termínom nie je „ženský“ alebo mužský“, ktoré sú biologickými termínmi, ale maskulínny a feminínny. Väčšina žien zobrazuje vo väčšom alebo menšom rozsahu súbor behaviorálnych, temperamentových, emocionálnych, intelektuálnych charakteristík, ktoré sú v danej kultúre a v danom čase identifikované ako feminínne. Podobne, väčšina mužov zobrazuje vo väčšom alebo menšom rozsahu súbor odlišných charakteristík, definovaných ako maskulínne. Chafetzová (1975) chápe spoločne tieto naučené charakteristiky ako „gender roly“. Lipman-Blumen (1984) zároveň podotýka, že žiadny

Gender je sociálny a kultúrny konštrukt, súbor ideí, presvedčení o tom, ako sa majú k sebe ľudia správať, prezentovať, aké roly majú mať, akými majú byť muži a ženy (Lukšík, 2003). Ako tvrdí Maccobyová (1988, In: Wyrobková, 2007): "Jednotlivec môže byť viac alebo menej feminínny, avšak nemôže byť viac alebo menej ženou." Táto myšlienka veľmi stručne a jasne vystihuje rozdiel medzi pohlavím a gendrom.

Gelman (In: Kelley, 1997), ktorý študoval hormonálne a biologické rozdiely muža a ženy poukázal na hormóny ako na hlavnú príčinu rozdielov. Nepopieral vplyv kultúry, ale zaujal rezolútne stanovisko, a síce: „Muž a žena sú zo skúsenosti odlišní nielen kvôli rozdielnym spôsobom výchovy, ale pretože pociťujú rozdielnu senzitivitu dotykov, počujú rôzne sluchové odpovede, riešia problémy inými bunkami v ich mozgoch“. Bol bezvýhradne presvedčený o tom, že hormóny sú podkladom všetkých rozdielov, a hrajú oveľa väčšiu rolu ako činiteľ vonkajších pohlavných charakteristík. Skutočnosťou, ktorá však zjavne najviac komplikuje výskum a možnosť diferencovania medzi vrozeným a naučeným je fakt, na ktorý výstižne upozorňuje Chafetzová (1975). Pripomína, že ľudia sú vychovávaní inými ľuďmi, a po veľmi krátkom časovom úseku je takmer nemožné oddeliť naučené a nenaučené zložky správania individua.

### 1.3.1 POHLAVNÁ ROLA & GENDER ROLA

Sociológovia vymedzujú špecifické poňatie pojmu „rola“ a definujú ju ako skupinu spoločensky alebo kultúrne definovaných očakávaní, ktoré má jednotlivec naplniť v danej situácii. Koncept role sa zameriava na dva základné fenomény:

1. roly sú presne definované spoločnosťou a predpokladá sa, že platia pre všetkých jedincov v danej kategórii (napríklad od všetkých ľudí, ktorí sa prihlásia do kurzu sa očakáva, že akceptujú predpísanú rolu študenta).
2. roly sú viac alebo menej naučené odpovede individua.

Hlavný záverom týchto dvoch aspektov definície role, je že definície danej role podliehajú zmenám v čase a v priestore (Chafetz, 1975).

Viacerí autori sa navzdory biologickým teóriám prikláňajú k názoru, že sociokultúrne faktory môžu pretlačiť vplyv akýchkoľvek vrozených rozdielných tendencií medzi pohlaviami (Chafetz, 1975). V procese socializácie prirodzene od narodenia vnímame osoby rovnakého pohlavia ako primárny zdroj vzorov pre správanie nás samých. Výrazný vplyv má nepopierateľne výchova a prístup okolia k vyvíjajúcemu sa

problematiky vodcovstva venovať priestor biologickým, socio – kultúrnym a psychologickým aspektom pohlavia a gendrových rolí. V teoretickej rovine je ich oddelenie možné, no v praxi a vo výskume je ich absolútne samostatné skúmanie ťažko dosiahnuteľné.

### 1.3 POHLAVIE & GENDER

Ľudskú populáciu je možné kategorizovať nespočetnými spôsobmi. S účelom zjednodušenia a prehľadnosti faktov a skutočností kategorizujeme v bežnom živote, v histórii, vo výskume. Málokteré rozčlenenie je však tak zrejmé, tak automatické a tak bez výnimky zahŕňajúce ako práve pohlavie. Každého jednotlivca môžeme biologicky zaradiť medzi mužov alebo naopak medzi ženy práve zato, že človek sa rodí s jasne identifikovateľným pohlavím ako žena alebo muž. Túto skutočnosť rozpoznávame takmer okamžite pri kontakte ako základnú informáciu o človeku.

Ako uvádza Chafetzová (1975), v minúte narodenia je fakt mužskosti alebo ženskosti jasný, ako aj indikovaný psychickými atribútmi včítane rozdielov v gonádových, chromozomálnych a hormonálnych. Napriek mnohým nezrovnalostiam ohľadom pojmov pohlavie a gender, prevažná časť výskumníkov sa zhoduje minimálne v tom, že tieto pojmy nie sú synonymami. Autori v posledných desaťročiach zaujímali postoje z hľadiska biologického, sociologického, kultúrneho. Od biologických charakteristík pre jednotlivé pohlavia, ktoré sú nemenné, je len na krok k gender charakteristikám, ktoré sú variabilné tak v rôznych teoretických konceptoch ako aj variujú naprieč krajinami, spoločnosťami, náboženstvami a kultúrami.

Lukšik (2003) definuje pohlavie ako biologickú, fyzickú, telesnú dimenziu mužskosti a ženskosti spojenú s reprodukciou.

Údaje súvisiace s hormónmi a najmä s chromozómami vedú k záveru, že existujú aj určité vrodené tendencie, ktoré sú pravdepodobne u rodov odlišné. Zložitejší prístup zvažuje, či sú dva rody vybavené s rôznymi dispozíciami potrieb, ktoré môžu byť ignorované alebo kultúrou zmierňované. Nielen že je riešenie tejto otázky zahmlené, ale je skutočne nemožné vypracovať metódu štúdia, ktorá by poskytla druh údajov nevyhnutných na zodpovedanie tejto otázky s aspoň nejakou mierou istoty.

osobnostných charakteristík a čŕt, a že popisovanie vodcov aj pomocou konkrétnych prejavov ich správania je nevyhnutnosťou.

### 1.2.2 NARODIŤ SA VODCOM VERSUS NAUČIŤ SA VIESTĽ

Ani téma vodcovstva sa ako mnohé iné v moderných teóriách nevyhla kontrastným rozdielom v prístupoch na póloch „naučeného“ a „vrodeného“. Levicki (1998) je zástancom názoru, že vodcovia sa musia narodiť so súborom genetických charakteristík, ktoré tvoria surový materiál, z ktorého môže byť vodcovstvo vychované. Ak potenciál neexistuje, nemôže byť rozvinutý. Pripúšťa však, že nie je vždy jasné, že osoba je rodeným lídrom. Z vlastných skúseností vedenia mnohých rozvojových programov pre vodcovstvo a manažment však verí, že je možné predpokladať, kto má a kto nemá gén vodcovstva. Popisuje človeka, ktorý má gén vodcu ako

- človeka s nezávislým duchom a s dobrým úsudkom
- majúceho špeciálne znaky vodcovstva (dôstojnosť, príjemné vystupovanie, sebaúctu a úctu k druhým)
- majúceho dobré vzťahy so zlými manažérmi
- osobnosť s vôľou a dychtivosťou učiť sa čokoľvek nové spojené s prácou
- človeka s usporiadaným súkromným životom
- atraktívneho - každý by bol rád jeho alebo jej priateľom

Za druhú dimenziu názorov na to, kto sa môže stať vodcom sú prístupy tvrdiace, že ľudia sa byť vodcami učia. Tento model dlhodobo pracuje v prospech súčasného trendu vo vzdelávaní manažérov a vedúcich pracovníkov. Tok financií investovaných do rozvoja zručností a rozširovania ich kompetencií stojí na všetkých doposiaľ získaných dôkazoch, že byť vodcom - dobrým a efektívnym - sa dá naučiť.

Jedným z konceptov, ktorý by mohol oponovať existencii vodcovského génu, je situačné vodcovstvo. Jednak rôzne úrovne riadenia a rôzne oblasti pôsobenia lídrov znamenajú odlišnosti v nárokoch na nich a okolnostiach pôsobiacich pri výkone ich funkcie. Situačné vodcovstvo je koncept rozvinutý pôvodne Herseyom a Blanchardom (1977), a hovorí, že žiadny líder nie je kompetentný pre všetky situácie (In: Levicki, 1998).

Nakoľko najčastejšou kategorizáciou lídrov – podobne ako v iných oblastiach psychológie – je aj v prípade vodcovstva pohlavie, je nevyhnutné pred ďalšou analýzou

Veľké množstvo heterogénnych zistení viedlo k záveru, že ľudia sa nestávajú vodcami skupín len vďaka istým vlastnostiam, ale štruktúra ich vlastností musí byť v istom vzťahu k charakteristikám, činnosti a ostatným cieľom skupiny (Výrost, 1993). Už prvé obdobie výskumu tak dokumentuje početné faktory vstupujúce do problematiky vedenia. Univerzálny kľúč na predikciu jednotlivca za brilantného vedúceho, zdá sa, neexistuje.

V protipóle zistení Stodgilla a jeho vyhodnotenia vlastností vodcovskej osobnosti Gibb tvrdí, že vodcovská osobnosť nie je človekom, pre ktorého by bol príznačný nejaký špecifický a dôsledne logický súbor osobnostných rysov (podľa Adaira, 1993).

V období po 2. svetovej vojne do začiatku 60-tych rokov 20. storočia sa kládol hlavný dôraz na identifikáciu správania vodcu. Početní autori sa samozrejme snažili operovať s pojmom vodcu a snažiť sa tak vodcovskú osobnosť vymedziť voči ostatnej populácii. Autori hľadali spoločné znaky a tendencie k podobnosti v jednaní medzi jednotlivými vodcami. Impulzom, ktorý vytýčil smer výskumu, bola štúdia Lewina a Whiteho z roku 1939, týkajúca sa štýlu vodcovstva. Podľa výsledkov experimentu autoritársky štýl vyvoláva pasívne prijímanie pokynov vodcu, ale aj agresivitu voči ostatným členom skupiny (Výrost, 1993). Podľa Gibba je za vodcu je považovaná osoba, ktorá kontroluje aktivity skupiny, podstatne prispieva k jej súdržnosti, reprezentuje skupinu, a hrá v skupine významnú dominantnú rolu spojenou s činnosťou skupiny a jej cieľmi. Vodcom, vedúcou osobnosťou je ten, kto získava autoritu, dôveru, a v určitom smere sa presadzuje alebo vedie skupinu vôbec. Je to teda osoba, ktorá má silnú pozíciu v skupine, resp. vysoký sociometrický status, a ako taká má značný vplyv na členov skupiny a jej činnosť (podľa Nakonečného, 2000). Bass (1965) sa stotožňuje s názorom La Piera a Farnswortha (1949, In: Bass, 1965), ktorí definujú lídrov ako agentov zmeny, ako ľudí, ktorých činy ovplyvňujú druhých ľudí viac, než sú oni ovplyvnení inými ľuďmi. Podobne Goleman (1998) popisuje vodcu pomocou schopností, ktoré by mal mať. Konkrétne hovorí, že vedúce postavenie neznamená dominanciu, ale umenie presvedčiť ľudí, aby pracovali na spoločnej úlohe (Goleman, 1998).

V súčasných teóriách vodcovstva sa obvykle diferencujú tri základné línie - na vodcu orientované prístupy; teórie vychádzajúce z transakcie a výmeny; kognitívne prístupy (Výrost, 1993).

Všetky predchádzajúce ilustrácie z niekoľkých zdrojov dokumentujú skutočnosť, že vymedzenie toho „kto je to vodca“ je náročné - a takmer nemožné len pomocou



## 1.2 VODCOVSTVO

Historicky sa aspekt vodcovstva sa prelína celou ľudskou existenciou. V súčasnosti je táto problematika najviac prenášaná do praxe v oblasti psychológie riadenia. Géci (2003) píše, že príkladom vodcovstva a podriadenosti je i príklad manažérov, vedúcich pracovníkov a ich podriadených. Dnes v bežnej praxi nie je zvyčajne používaný termín vodcovstva – hovorí sa o riadení, vedení, manažmente. Tiež, čo sa týka postavenia vedúceho do tejto pozície, je dané formálnou situáciou – nie neformálne, ako to bolo nezriedka v minulosti.

Tak, ako sú prístupy k vodcovstvu a poňatie samotnej osobnosti vodcu nejednoznačné, tak sa autori vzáčne zhodujú na tom, že ak sa hovorí o sociálnych skupinách, je nemožné vynechať fenomén vodcovstva. Ako uvádza Výrost (1993), vodcovstvo je univerzálnym aspektom sociálnych skupín.

### 1.2.1 ŠTÚDIUM VODCOVSTVA

S ohľadom na postupný posun prístupov k problematike vyčleňuje Chemers tri základné obdobia štúdia vodcovstva:

1. obdobie výskumu osobnostných črt
2. behaviorálne obdobie
3. kontingenčné obdobie (Chemers, 1983, 1987, In: Výrost, 1993).

V období výskumu osobnostných črt (od začiatku storočia približne po koniec 2. svetovej vojny) dominovalo hľadanie osobnostných vlastností typických pre vodcu. Príkladom z tohto výskumu je Stodgillova rozsiahla práca (In: Adair, 1993) venujúca sa práve osobnostným črtám. Po komplexnom vyhodnotení 124 kníh a článkov informujúcich o pokusoch preštudovať vlastnosti a charakteristické rysy vodcovskej osobnosti R.M. Stodgill formuloval dva závery:

- 1) priemerná osoba, ktorá zastáva nejakú vedúcu funkciu, predčí priemerného člena svojej skupiny v nasledujúcich smeroch inteligenciou, vzdelaním, spoľahlivosťou pri plnení svojich povinností, aktivitou a zapojením do spoločenského života a spoločensko-ekonomickým postavením
- 2) vlastnosti, charakteristické rysy a odborné schopnosti požadované od vodcovskej osobnosti sú do značnej miery určované konkrétnymi potrebami danej situácie, v ktorej má ako vodca fungovať (podľa Adaira, 1993).

## 1.1 VYMEDZENIE POJMOV

**EMOCIONALITA:** Emocionalita je základná ľudská kvalita (Shields, 2002). Emocionalita je pozorovateľným komponentom správania a fyziologickým komponentom emócií, a je mierou ľudskej emočnej reaktivity na podnet (Reber&Reber, 2001). Používam teda pojem emocionalita v zmysle jej vonkajšieho aspektu – a nie v zmysle vnútorného prežívania človeka s tým, že zhodne so Sousom (2010) predpokladám, že emócie prispievajú k určujúcim faktorom determinujúcim ciele a priority konania.

**POHLAVIE & GENDER:** Pojmy „pohlavie“ a „gender“ rozlišujem v súlade s Pryzgodom a Chrislerovou (2000), ktorí pojem pohlavie používajú vo vzťahu k biologickým aspektom mužov a žien a o gendri hovoria ako o pojme popisujúcom behaviorálne, sociálne a psychologické charakteristiky človeka. Gender vnímajú ako socio - kultúrny konštrukt hovoriaci o aspektoch človeka súvisiacich so spoločnosťou a nestotožňujú pojmy maskulínny a mužský, ani pojmy feminínny a ženský. Gender ako socio - kultúrny konštrukt patrí k situačne podmieneným charakteristikám človeka, a teda sa môže meniť v rôznych sociálnych situáciách v závislosti od ich formálnosti alebo neformálnosti, či v závislosti od prítomnosti rôznych ľudí a vzťahov jednotlivca s nimi.

**VODCA:** Pojmy vodca, vedúci/vedúca, riadiaci pracovník/ riadiaca pracovníčka, nadriadený/nadriadená používam v práci ako synonymá, a vždy ide o osobnosť, ktorej zaradenie v profesijnej oblasti môžeme označiť ako pozíciu nadradenú inej úrovni pracovníkov. Nediferencujem pracovníkov nižšieho, stredného a vrcholového manažmentu. Podstatným bol pre mňa fakt, že jednotlivec pôsobí v akejkoľvek riadiacej pozícii. Jednak teoretické zdroje, z ktorých vychádzam tieto odtiene zriedka odlišuje a podobne ani výskumné štúdie prevažne nešpecifikujú, o akú úroveň riadenia sa pri ich participantoch jedná.

## ÚVOD

Vodcovstvo, vedenie, riadenie je témou starou ako ľudstvo samo. Z davov vždy do popredia vystupujú ľudia, ktorí sa stavajú do čela zástupov, sú ochotní prevziať zodpovednosť a riadiť druhých radšej, než by sami ostali tými, ktorí sa nechajú viesť. Vedenie vyžaduje celú ľudskú osobnosť a kladie početné a nezriedka meniace sa nároky na psychickú stránku jednotlivca. Tu by bolo možné prejsť cez špecifika vnímania, myslenia, inteligencie, vedomostí, správania a komunikačných schopností vodcov. Dôležité sú ich vnemy, myšlienky, činy, skúsenosti, slová, celkový prejav a vystupovanie. Vo vzťahu k druhým, je veľmi často kľúčovým faktorom nie to, „čo“ človek urobí alebo povie, ale to „ako“ to urobí, alebo povie. Prejav človeka nie je nikdy mechanický – v tomto aspekte sa človek nikdy nebude rovnať stroju.

Emocionalita je neoddeliteľnou súčasťou každého ľudského prejavu, a to bez ohľadu na kultúru, vek, rasu či pohlavie. Ovplyvňuje život človeka na celej širokej palete psychických procesov a významne figuruje v psychických stavoch človeka. Ak k jej skúmaniu ako premennú pridáme gender alebo pohlavie, dostávame sa ku kombinácii, ktorá si vo viacerých oblastiach vedy vydobyla množstvo pozornosti. Problém vedenia ľudí takisto spadá do oblasti záujmu nepreberného množstva sociálnych vied - najmä psychológie, sociológie, politológie, manažmentu, personalistiky. Už v histórii bolo o vodcovstve pojednávané v kontexte pohlavia, neskôr sa pridal koncept genderu. Rôzni autori však vnímajú gender v rôznych významoch, a na poli tejto problematiky je zreteľne cítiť aj po rokoch výskumov silnú nejednotnosť tak v svetovej, ako aj v domácej literatúre. V oblasti výskumu je tento pojem často zamieňaný s pojmom pohlavie, pojmy sú aj vo vedeckých prácach často nejasne definované, chýba ich jasné vymedzenie, či sú dokonca používané ako synonymá. Mnohokrát je až z kontextu výskumnej štúdie či monografie zrejmé, v akom význame autor pojem gender chápe. O to viac bola nevyhnutnosťou precíznosť pri vyberaní vhodných zdrojov pri štúdiu literatúry.

Hneď na úvod, hoci sa k tomu v jednotlivých častiach práce ešte vrátim, považujem za nevyhnutné definovať pojmy tak, ako v budú chápané v kontexte tejto práce.

## **OBSAH**

|   |           |
|---|-----------|
| ABSTRAKT (SK)                                       | 3         |
| ABSTRACT (EN)                                       | 4         |
| PREDHOVOR   | 5         |
| OBSAH   | 7         |
| <b>1 ÚVOD</b>                                       | <b>8</b>  |
| 1.1 VYMEDZENIE POJMOV                               | 9         |
| 1.2 VODCOVSTVO                                      | 10        |
| 1.2.1 ŠTÚDIUM VODCOVSTVA                            | 10        |
| 1.2.2 NARODIŤ SA VODCOM VERSUS NAUČIŤ SA VIESŤ      | 12        |
| 1.3 POHLAVIE & GENDER                               | 13        |
| 1.3.1 POHLAVNÁ ROLA & GENDER ROLA                   | 14        |
| 1.4 VODCOVSTVO V KONTEXTE POHLAVIA A GENDROVEJ ROLE | 19        |
| 1.5 EMOCIONALITA A VODCOVSTVO                       | 21        |
| 1.5.1 ROLOVÝ KONFLIKT                               | 24        |
| 1.5.2 ANDROGÝNIA AKO RIEŠENIE?                      | 27        |
| 1.6 EMOCIONALITA VODCOV V KONTEXTE POHLAVIA         | 28        |
| 1.7 EMOCIONALITA VODCOV V KONTEXTE GENDRU           | 30        |
| 1.8 VÝSKUMNÝ PROBLÉM                                | 32        |
| 1.9 HYPOTÉZY  | 34        |
| <b>2 METÓDY</b>                                     | <b>40</b> |
| 2.1 VÝSKUMNÁ VZORKA                                 | 40        |
| 2.2 METODIKY  | 41        |
| 2.3 VÝSKUMNÝ PLÁN                                   | 43        |
| 2.4 POSTUPY A METÓDY ANALÝZY DÁT                    | 43        |
| <b>3 VÝSLEDKY</b>                                   | <b>45</b> |
| 3.1 PREHĽAD VÝSLEDKAMI POTVRDENÝCH HYPOTÉZ          | 69        |
| 3.2 PREHĽAD VÝSLEDKAMI ZAMIETNUTÝCH HYPOTÉZ         | 70        |
| <b>4 DISKUSIA</b>                                   | <b>71</b> |
| 4.1 LIMITY VÝSKUMU                                  | 81        |
| 4.2 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ IMPLIKÁCIE               | 83        |
| 4.3 PERSPEKTÍVY PRE ĎALŠÍ VÝSKUM                    | 85        |
| 4.4 ZÁVER   | 86        |
| LITERATÚRA  | 88        |
| ZOZNAM PRÍLOH                                       | 98        |

literatúry venujúcej sa tejto problematike a zároveň komplexnosť týchto tém. Mojim zámerom bolo postaviť výskumný problém na jasných základoch. Preštudované zdroje ma viedli k mnohým otázkam, do výskumu som preto vstupovala s početnými hypotézami. Pri práci s výsledkami ich bola časť z nich zodpovedaná, a časť nenašla pre mňa uspokojivú odpoveď. Považujem to za veľmi motivujúce a venujem sa preto tiež viacerým návrhom pre ďalšie skúmanie a samozrejme kritickému pohľadu na limity výskumu. Záverom je zhrnutie a cesta otvorená ďalšiemu výskumu.

Pred prvými riadkami samotnej práce nesmiem zabudnúť na dôležité slová poďakovania. V prvom rade môjmu konzultantovi Mgr. Martinovi Pohánkovi, vďaka ktorému som sa ešte počas magisterského štúdia začala tejto problematike hlbšie venovať. Ďakujem za priamu a konštruktívnu kritiku – a zároveň za dôveru v moje schopnosti a tiež za množstvo obohacujúcich diskusií. Jeho slová z prvej konzultácie z roku 2006 si dodnes pamätám: „Naučiť ku skúške sa môže takmer každý. Ale až výskumom máš príležitosť preukázať svoje schopnosti a napredovanie.“ V nemalej miere sa pričínil o rozvoj môjho myslenia v psychológii.

Tiež ďakujem PhDr. Daniele Kusej, CSc. za poskytnutie metodík potrebných k výskumu. PhDr. Vieri Dieškovej, CSc. za záujem, za nesmiernu ochotu a prínosné rady ohľadne výskumu, a v neposlednom rade aj PhDr. Tomášovi Sollárovi, PhD. za podnetné názory a myšlienky, ako aj rady z oblasti metodológie a štatistiky.

## PREDHOVOR

Vodcovstvo je prirodzeným javom v spoločenstve ľudí a je jedným z kľúčových pojmov pri problematike sociálnych skupín. Formálne prostredie pracoviska sa významne podieľa na jeho špecifikách, a tak je problematika riadenia ľudí v súčasnosti multidisciplinárnou témou. Určovanie pozícií jednotlivcov v zamestnaní ide ruka v ruku s nevyhnutnosťou odstupňovania zodpovednosti a práce s ľudskými zdrojmi vždy tak, aby ich osobnosti a zloženie vytvárali funkčný celok. Snaha o definovanie charakteristík, vlastností, schopností tých vedúcich, ktorí budú efektívni, úspešní, obľúbení či neupadnú do zabudnutia nemá konca. Čo však bezpodmienečne nájdeme u každého – a čo môže v konečnom dôsledku ich úspešnosť či obľúbenosť ovplyvniť - bude ako u ľudskej bytosti ich emocionalita.

Emocionalita vkladaná do prejavu osobnosti, zafarbuje vzťahy s okolím a obohacuje vôbec celú existenciu ľudstva je súčasťou každodenného života. Rozmanitosť jej podôb a individuálnosť prežívania fascinuje po storočia nielen filozofov a teoretikov, ale aj výskumníkov trápajúcich sa exaktným popisom jej zložiek, pôvodu, porúch a hľadaním faktorov, ktoré ju ovplyvňujú. Emočné prejavy človeka sa líšia čo do intenzity, druhu, dĺžky trvania a ich samotného vplyvu na aktuálne vykonávanú činnosť, vnímanie okolia, komunikáciu s ľuďmi. Rovnako prostredie, v ktorom sa človek nachádza môže byť zasa významným faktorom ovplyvňujúcim jeho emocionalitu v konkrétnej situácii. To, ako sa v rolách nadobudnutých počas života správame, je podmienené nielen našimi osobnostnými charakteristikami, temperamentom ale aj vďaka kultúrou naučenými gender rolami. Zastávam názor, že viac rozdielov v správaní je možné nájsť v prejavoch medzi náhodne vybranými zástupcami jedného pohlavia, než vo vnútri skupiny mužov a žien.

Každý jednotlivec do vedenia ľudí premieňa svoju osobnosť, charakterové vlastnosti, temperament, vedomosti, skúsenosti. Čo môže na druhej strane vedenie, ako jedna z rolí človeka „vložiť“ do jeho správania a prejavov? V práci sa pokúšam osvetliť súvislosti špecifickej sociálnej role vodcu a emotionality jednotlivca, pričom sa širšie zaoberám najmä súvislosťami pohlavia a genderu s touto sociálnou rolou v našom kultúrnom prostredí.

V úvodnej časti práce sa venujem teoretickým poznatkom a relevantným výskumným záverom súvisiacim s oblasťami môjho záujmu. Už tu sa úmyselne snažím témy vodcovstva & emotionality & genderu maximálne prepájať. Dôvodom je dostatok

## **ABSTRACT**

Emotionality as an inevitable part of psychic processes of a man is an important variable in everyday social interactions. Formal work environment and the context of leadership influence behavior of people in connection with specific features typical for individual social roles. Gender as a social and cultural construct belongs to person's characteristics and it is conditioned by a situation, and as well as social roles it has an impact on emotional manifestation of an individual.. The research on emotionality specifics of individual groups in relation to their gender and work position was carried out on the sample of 259 leading and non-leading employees. The results confirmed a possible relation of various modality of emotional manifestation to gender and leadership, as well as persistent perception of leadership role as a masculine one. There is a question emerging whether a professional role impact is transferred into private areas of leaders' life and to what extent are the changes - which may this social role contribute to - permanent in time.

Key words: Leadership. Leader. Non-leader. Emotionality. Social role. Gender. Gender stereotypes.

## ABSTRAKT

Emocionalita ako nevyhnutná súčasť psychických procesov človeka je významnou premennou v každodenných spoločenských interakciách. Formálne pracovné prostredie a kontext vodcovstva ovplyvňujú správanie človeka v súvislosti so špecifikami typickými pre jednotlivé sociálne roly. Gender ako socio - kultúrny konštrukt patrí k situačne podmieneným charakteristikám osobnosti, a tak isto ako sociálne roly má vplyv na emočné prejavy jednotlivca. Na vzorke 259 vedúcich a nevedúcich zamestnaných participantov bol uskutočnený výskum zameraný na zistenie špecifik emocionality jednotlivých skupín v závislosti na ich gendri a pracovnej pozícii. Výsledky potvrdili možnú súvislosť rôznej modalítity emočných prejavov s gendrom a vodcovstvom, ako aj pretrvávanie vnímania role vodcu ako maskulínnej. Vynára sa otázka prenosu vplyvu profesijnej role aj do súkromných oblastí života vedúcich pracovníkov a do akej miery sú zmeny, ku ktorým môže z dlhodobého hľadiska táto sociálna rola prispieť, trvalé v čase.

Kľúčové slová: Vodcovstvo. Vedúci pracovník. Nevedúci pracovník. Emocionalita. Sociálna rola. Gender. Gender stereotypy.



Rigoróznú prácu som vypracovala samostatne všetky použité informačné zdroje som uviedla v zozname literatúry.

Brno, august, 2010

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA PSYCHOLOGIE**

**RIGORÓZNA PRÁCA**

**JULIANA ŠEVČÍKOVÁ**

**VZŤAH VODCOVSTVA A EMOCIONALITY U GENDROVO  
RÔZNYCH JEDNOTLIVCOV**

**RELATIONSHIP OF LEADERSHIP AND EMOTIONALITY AT INDIVIDUALS OF  
DIFFERENT GENDER**

**BRNO 2010**

**KONZULTANT: MGR. MARTIN POHÁNKA**