

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ
bakalářské kombinované studium 2008-2012

Helena Lee Šrůtková

Moc v organizaci z pohledu genderu
Power in Organizations from the Perspective of
Gender

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2012

Vedoucí práce:PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

30. 6. 2012

Helena Lee Šrůtková

Obsah

Resumé.....	5
Summary.....	5
0 Úvod.....	6
1 Moc v organizaci	9
1.1 Pojem moci	9
1.2 Klasifikace moci	10
1.3 Moc v organizaci.....	11
1.4 Zdroje moci v organizaci.....	13
1.5 Moc v organizaci a vedení lidí	15
1.6 Shrnutí	15
2 Gender a moc v organizaci.....	17
2.1 Pojem gender	17
2.2 Gender a teorie organizace a řízení	18
2.3 Gender v prostředí organizace	20
2.4 Shrnutí	22
3 Styly vedení lidí.....	23
3.1 Styly vedení lidí a leadership	23
3.2 Teorie vedení lidí	25
3.2.1 Styly vedení lidí.....	26
3.2.2 Kontingenční vedení lidí	30
3.2.3 Transakční a transformační vedení lidí	31
3.2.4 Vedení lidí v současnosti	32
3.3 Shrnutí	32
4 Styly vedení lidí z pohledu genderu.....	34
4.1 Rozdíly v pohlaví a genderové stereotypy.....	34
4.2 Teorie sociálních rolí.....	37
4.3 Styly vedení lidí z pohledu genderu – teorie.....	40

4.4 Styly vedení lidí z pohledu genderu – výzkum	41
4.4.1 Výzkum v zahraničí.....	41
4.4.2 Výzkum v České republice	45
4.5 Efektivita stylu vedení lidí z pohledu genderu – výzkum	47
4.7 Shrnutí	52
5 Závěr	54
6 Soupis bibliografických citací	58
7 Bibliografie	65

Resumé

Předložená bakalářská práce shrnuje poznatky týkající se problematiky stylů vedení lidí z pohledu genderu s cílem zjistit, zda existují rozdílné předpoklady mužů a žen k výkonu manažerské funkce, resp. zda existuje rozdílný přístup mužů a žen ke stylu vedení lidí. Teoreticky vymezuje tuto problematiku prostřednictvím teorie organizace a řízení, resp. v kontextu tématu moci v organizaci a stylů vedení lidí, a teorie genderu. Stěžejní analytickou část opírá o empirické výzkumy provedené na téma stylů vedení nahlížených z genderové perspektivy, které byly provedeny zejména v anglosaských zemích a jeden výzkum z českého prostředí.

Summary

The submitted bachelor thesis summarizes the knowledge and findings concerning the issue of leadership styles viewed from the perspective of gender. The aim of the thesis is to find out if there are any distinguishing characteristics in the way males and females perform in managerial posts, namely if males and females differ in their leadership styles. First the issue is explored theoretically within the framework of the theory of organization and management, namely within the context of the theoretical concept of power in organisations and leadership styles, and the theory of gender. The core analytical part is based on the empirical research on male and female leadership styles carried out mainly in English speaking countries, and research performed in the Czech environment.

0 Úvod

Problematika rovnocenného uplatnění mužů a žen v organizacích a na řídicích pozicích je ve vyspělých demokratických zemích (země EU a USA) celospolečensky diskutované téma, neboť má vzhledem k měnícím se podmínkám na trhu práce a demografickým prognózám pro organizace zásadní strategický význam. V České republice je toto téma do značné míry opomíjeno.

Stále existuje rozpor mezi dosaženým vzděláním mužů a žen a jejich uplatněním na řídicích pozicích na úrovni středního a především vyššího managementu. Mnozí autoři se shodují, že kromě individuálních aspirací a osobních rozhodnutí je tato skutečnost zapříčiněna i celou řadou vnějších bariér (viz 2), se kterými se potýkají především ženy usilující o vyšší manažerské funkce v organizacích.

Jednou z těchto bariér jsou různé předsudky a stereotypy, prostřednictvím nichž jsou muži manažeři a především ženy manažerky vnímány a které mají vliv na očekávání vůči nim ze strany jejich sociálního okolí i na jejich vlastní chování. Tradičně byli muži chápáni jako lepší manažeři než ženy. V organizacích jsou často předpoklady pro výkon manažerských rolí definované prostřednictvím rysů typických pro muže spíše než pro ženy. V současnosti naopak někteří autoři jak populárně vědecké, tak i odborné literatury tvrdí, že ženy jsou lépe disponované stát se úspěšnými manažerkami. Oba tyto pohledy, které považuji za zjednodušující a stereotypní, mě inspirovaly k výběru tématu své bakalářské práce.

Ve své bakalářské práci se zaměřuji na téma stylů vedení lidí, na které nahlížím genderovou perspektivou. Toto téma zasazuji do kontextu moci v organizaci. Cílem mé práce je zodpovědět otázku, zda existují

rozdílné předpoklady mužů a žen k výkonu manažerské funkce, resp. zda existuje rozdílný přístup mužů a žen ke stylu vedení lidí. Za tímto účelem se pokouším o ucelené shrnutí poznatků z různých oborů týkajících se této otázky. Za stěžejní část své práce považuji analýzu výsledků výzkumů na toto téma provedených zejména v anglosaských zemích (viz 4), a to z důvodu absence podobných výzkumů v českém prostředí. Předpokládám, že závěry vyvozené ze systematicky uspořádaných poznatků a analýzy souvisejícího výzkumu by mohly přispět k lepšímu porozumění této problematice, popř. inspirovat k dalšímu výzkumu, a to především v českém prostředí.

Tato bakalářská práce je tedy teoretickou prací shrnující poznatky na téma stylů vedení z pohledu genderu z multidisciplinárního hlediska.

V první kapitole se zabývám pojmem moci, resp. moci v organizaci, tak, aby byl vytvořený dostatečný obsahový a pojmový rámec této práce. Ve druhé kapitole vymezuji pojem gender, a to jak z obecně sociologického hlediska, tak především z hlediska teorie organizace a řízení. Třetí kapitola charakterizuje pojem stylu vedení lidí. Předkládá vývoj teoretických analýz a výzkumů v této oblasti do současnosti a popisuje základní typologie stylů. Vytváří tak teoretické východisko pro stěžejní čtvrtou kapitolu, která shromažďuje a analyzuje poznatky jak z předchozích kapitol, tak z ostatních zdrojů za účelem zodpovězení cílové otázky této práce.

V úvodu ještě považuji za nutné uvést dvě poznámky k použité terminologii. Literatura je v některých aspektech tématu vedení lidí terminologicky nejednoznačná. Abych docílila určité ucelenosti, výstižnosti a zároveň jednoduchosti, rozhodla jsem se pro účely této práce používat termín „styly vedení, resp. styly vedení lidí“ jako zastřešující, a to i v situacích, kdy by někteří autoři zvolili sousloví „styly řízení“. Do určité míry tedy považuji tato dvě sousloví pro účely této práce za vzájemně zaměnitelná. Vztah mezi termíny „vedení“ a „řízení“ popisují detailněji ve

třetí kapitole. Dále používám termín „manažer/ka“ i tam, kde by kontext vyžadoval spíše termín „lídr“. Termín „vedoucí“ považuji za nadřazený termín termínů „manažer/ka“ a „lídr“.

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí své bakalářské práce PhDr. Ivaně Šnýdrové, CSc. za cenné připomínky k odbornému i formálnímu zpracování této práce, za obětavost a pozitivní přístup.

1. Moc v organizaci

1.1 Pojem moci

Stěžejním autorem, který se zabýval tématem moci v organizaci, resp. moci jako takové, je německý sociolog a historik Max Weber. Ten definoval moc jako „možnost uplatnění něčího přání nad přáním druhých“ (Bedrnová, 2007, s. 545). Sociolog Giddens (2005, s. 551) k této definici poznamenává, že „moc je všudypřítomná“, neboť „mnohé konflikty ve společnosti jsou vlastně zápasy o moc, protože na tom, do jaké míry získá jedinec, či skupina moc nad ostatními, záleží jeho šance prosadit vlastní přání na úkor druhých“. Toto ve velké míře platí i pro organizační prostředí.

Weber rozlišuje moc trestající spojenou s udělováním přiměřeného trestu, moc kompenzační, která pracuje s odměnami a moc podmíněnou, která se uplatňuje především prostřednictvím změny víry, přesvědčení a postojů. Zdroje moci existují dle Webera tři: osobnost, jejíž moc vyplývá z osobních charakteristik (fyzická stránka, duševní kvalita, morální jistota a osobnostní vlastnosti), vlastnictví, které je úzce spjato s kompenzační mocí, a nejdůležitější zdroj moci, organizace, kterou Weber spojuje s mocí podmíněnou (Bedrnová, 2007, s. 545). Organizací se zabývá především.

Jak uvádí Keller (2007, s. 19), Weber zkoumá různé způsoby organizování lidí za účelem dosažení specifických cílů a vyjadřuje přesvědčení, že všechny typy organizací jsou založeny na nerovných mocenských vztazích nadvlády a podřízení. Používá pojem panství, kterým rozumí „situaci, kdy vůle vládce, či skupiny, dokáže ovlivňovat jednání ovládaných takovým způsobem, že podřízení vykonávají příkazy a nařízení vládců jakoby ze své vlastní vůle“ (Keller, 2007, s. 19). Panství tedy úzce souvisí s tématem vedení. Weber rozlišuje dále tři základní formy panství:

charismatické, tradiční a legální. Pojícím prvkem charismatického panství je osobnost charismatického vůdce. Pro tradiční panství jsou typické vztahy založené na vlastnictví. Legální panství představuje moderní byrokracie, uměle vzniklá organizace soustředěná kolem formálních pozic, kterou, jak již bylo zmíněno výše, Weber spojuje s mocí podmíněnou.

1.2 Klasifikace moci

Weberově klasifikaci moci na trestající, kompenzační a podmíněnou se blíží členění moci v organizaci dle Etzioniho (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 98). Ten rozlišuje sílu donucovací, která využívá hrozby, sankce, či fyzickou sílu; sílu odměňování zahrnující i manipulaci se zdroji a odměnami a sílu normativní, která využívá symbolických odměn (např. pochvala, úcta, prestiž, atd...). Jak poznamenává Cejthamr a Dědina (2010, s. 99) v praxi dochází velmi často ke kombinaci všech shora uvedených tří sil.

Weberova klasifikace je dále rozpracovávána. Raven (Raven, 2008, s. 1–10) již rozlišuje šest přirozených typů sociální moci, tedy síly, kterou vedoucí uplatňuje na své podřízené, aby ovlivnil jejich chování, či jednání. Jedná se o informační moc, která využívá argumentace a přesvědčování; donucovací moc, která představuje reálnou hrozbu trestu; odměňující moc pracující s odměnami; legitimní moc, která zahrnuje prostředky, které existující normy přisuzují určité osobě, resp. funkci; expertní moc vyplývající z lepších schopností, či kompetencí dané osoby, a referenční moc, která je založena na pocitech vzájemnosti, identity a sounáležitosti. Jak uvádí Bedrnová (2007, s. 553), toto podrobnější členění ukazuje na postupný posun směrem od moci trestající k moci podmíněné. Cejthamr a Dědina (2010, s. 97) poznamenávají, že stejná osoba může při různých příležitostech užívat různé shora uvedené typy moci.

1.3 Moc v organizaci

Moc v organizaci může být zkoumána na úrovni organizace, skupiny, či jednotlivce. Pro účely této práce se zaměřujeme na moc vázanou na osobu.

Autoři se většinou shodují na tom, že proces řízení v organizaci je vždy úzce spojený s uplatňováním moci, kterému se nelze zcela vyhnout, protože jak tvrdí Bedrnová (2007, s. 554) „představa o tom, že lze vystačit jen se sebeřízením pracovníků, je veskrze naivní“. Otázka moci v organizaci je tedy legitimní. Ve formalizované organizaci hrají v tomto ohledu důležitou roli vedoucí – manažeři, jejichž moc vyplývá z formální vedoucí pozice.

V této souvislosti rozlišuje Cejthamr a Dědina (2010, s. 98) mezi tzv. oficiálním vedoucím, neformálním vůdcem a formálním vůdcem. Oficiální vedoucí využívá pouze své legitimní moci, která vyplývá z jeho funkce. Osobu, která disponuje některou ze šesti typů moci popsané Ravenem (2008, s. 1–10) a zároveň nezastává žádnou vedoucí pozici, lze označit jako neformálního vůdce. Formální vůdce je pak osoba, která kombinuje sílu své pozice a sílu své osobnosti. Tato kombinace je z hlediska vhodného využívání moci žádoucí. Jak poznamenává Bedrnová (2007, s. 548), „nejlepší možný způsob získání moci a jejího uplatňování je zřetelně vázán na optimální propojení mezi osobností jejího nositele a podmínkami, za kterých realizuje své mocenské působení.“

Je zřejmé, že v organizačním řízení je uplatňování moci nezbytné, neboť primárním úkolem manažerů je prosadit svoji představu o cíli a dosáhnout jej, a to bez reálné schopnosti ovlivňovat druhé lidi nejde. Musí také sladit cíle jednotlivých pracovníků a cíle organizace. Je však podstatné, jakým způsobem manažeři moc uplatňují, k jakým účelům, resp. cílům, a také ze kterých zdrojů moci čerpají.

Nátlakové formy vedení lidí nejsou z dlouhodobého hlediska příliš efektivní. Pokud bychom se vrátili k Weberovi, pak je patrné, že současní manažeři by měli dát přednost podmíněné moci, tedy změně víry, přesvědčení a postojů podřízených prostřednictvím komunikace a přesvědčování, před mocí trestající a kompenzační.

Pokud jde o účel mocenského jednání, pak se předpokládá, že vedení organizace jedná na základě potřeb úspěšného fungování organizace a tak, aby přimělo řadové pracovníky, aby přizpůsobili své individuální cíle těmto organizačním cílům. Bohužel se zdá, že praxe může být i odlišná. Někteří manažeři využívají moc k prosazování svých individuálních zájmů, především osobnímu prospěchu, než zájmům organizace. Bedrnová (2007, s. 555) rozlišuje mezi pozičním, resp. individualizovaným pojetím moci a funkčním, resp. socializovaným pojetím moci. Pro poziční pojetí moci je charakteristické, že člověk usiluje o mocenskou pozici jako takovou a veškeré jeho úsilí je zaměřeno tímto směrem. Nedbá o své okolí, resp. organizaci, na kterou může mít tento postoj negativní vliv. Poziční moc je značně individualizovaná, což lze vysvětlit tak, že takový vedoucí se snaží posilovat vlastní pravomoci a možnosti rozhodování a zvětšuje tak odstup od svých podřízených, jejichž respekt pak vychází spíše ze strachu, než z přirozeného uznávání. V těchto případech může jít o nezralé osobnosti, u nichž se projevuje expanze ega (Nakonečný, 2009, s. 395).

Za dlouhodobě efektivnější pojetí moci z hlediska fungování organizace lze považovat moc funkční, kdy hlavním cílem a zájmem mocenského jednání je úspěšné fungování a prospěch celé organizace. Toto pojetí má zřejmý pozitivní vliv na rozvoj organizace. Bedrnová (2007, s. 556) v této souvislosti zmiňuje tzv. socializovanou moc, kdy člověk využívá svého vlivu a pravomocí k rozvoji svých podřízených a spolupracovníků, tak, aby společně dosáhli co nejlepších výsledků. Takoví vedoucí vykazují

dobrou míru psychosociální zralosti. Nakonečný hovoří o orientaci na prosociální chování (2009, s. 397). Je také zjevné, že socializovaná moc je předpokladem úspěšného vedení lidí.

1.4 Zdroje moci v organizaci

Dalším souvisejícím a již zmiňovaným aspektem mocenského jednání jsou zdroje moci, ze kterých manažeři čerpají a o něž své postavení a řídicí jednání opírají. Autoři často zmiňují klasifikaci zdrojů moci dle Ravena (2008, s. 1–10; Bedrnová, 2007, s. 554–560), který vymezuje pět základních zdrojů: legitimní moc, kontrola nad zdroji, expertní moc, sociální vztahy a osobní předpoklady.

Legitimní moc, vychází ze způsobu, jak byla daná pozice získána, zda legitimně, či nelegitimně, a jakým způsobem je podpořena pravomocemi, pravidly a zákony. Cesta k moci tak předurčuje, jakým způsobem bude daný manažer respektován svým okolím a o jakou autoritu se bude moci opřít.

Manažeři také disponují jistými omezenými zdroji, nad nimiž mají kontrolu a o nichž rozhodují. Tímto způsobem ovlivňují své podřízené. Těmito zdroji mohou být peníze, věci, informace, čas, nebo kariéra podřízených. Bohužel se občas v praxi stane, že se jedná o jediný zdroj autority a moci manažera.

Dalším zdrojem moci je moc expertní, odborná specializace, vzhled do problémů, kterým disponují pouze určití specialisté a experti, kteří se takto stávají pro organizaci nepostradatelní. Cejthamr a Dědina ji označují za moc odbornou (2010, s. 97). Jak uvádí Bedrnová (2007, s. 558), „tento zdroj moci často umožňuje nejen mocenské postavení získat, ale i po relativně dlouhou dobu udržet“. Upozorňuje také na nebezpečí přesouvání faktické moci ze skutečného manažera na experta.

Častým zdrojem moci jsou také sociální vztahy, tedy určitý počet osobních kontaktů na osoby, jež jsou dostatečně vlivné a svým vlivem posílí moc jedince. Ten pak tyto vztahy využívá, či pouze prezentuje.

Významným a často v literatuře studovaným zdrojem moci jsou osobní předpoklady, atraktivita, charisma. Již Max Weber se zabýval charismatickým panstvím. Charisma vnímal jako „mimořádnou vlastnost osobnosti“. Osoba charismatického vůdce skupinu, resp. organizaci „emotivně stmeluje“. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 96). Mezi obvykle uváděné vlastnosti, které posilují autoritu manažera a ovlivňují jednání podřízených, patří mocenské ambice, vysoké sebevědomí a silná přesvědčivost svého jednání. Ty by měly být doplněny vyšší mírou kulturnosti v jednání a osobní pokorou. Dále se předpokládá, že manažer bude schopen formulovat cíle a představy směřující do budoucnosti, jisté atraktivní a zároveň převratné vize budoucnosti, o jejichž naplnění bude sám aktivně usilovat. Úspěch manažera také posilují sebedůvěra, schopnost zhodnotit situaci a sociální citlivost na potřeby, zájmy a postoje ostatních pracovníků. Autoři se však shodují, že i když charismatické vedení disponuje mimořádně velkou mocí, skrývá v sobě i mnoho úskalí, která mohou mít na fungování organizace negativní vliv.

Cejthamr a Dědina (2010, s. 97) mezi zdroje moci zařazují kromě shora zmíněných ještě moc odměn, donucovací moc a informační moc. Autoři se tedy částečně terminologicky překrývají s Ravenovými typy sociální moci (Raven, 2008, s. 1–10).

Zdroje moci se v praxi většinou vzájemně kombinují. U jednotlivých mocensky orientovaných lidí určitý zdroj často převládá a hraje rozhodující roli.

Je důležité na tomto místě zmínit skutečnost, že zdroje moci a fakticky uplatňovaná moc zcela závisí na vnímání vlivu manažera ze strany

podřízených, ať již je reálné či nikoliv. Reálně uplatnitelný vliv manažera na své podřízené v podstatě záleží na tom, čemu podřízení věří, či nevěří.

1.5 Moc v organizaci a vedení lidí

Téma moci v organizaci je úzce propojeno s tématem vedení lidí v organizaci, jak již bylo v předchozí části této kapitoly několikrát zmíněno. Pokud byla na začátku této kapitoly moc charakterizována pomocí definice Maxe Webera jako „možnost uplatnění něčího přání nad přáním druhých“, pak vedení lidí může být nahlíženo jako určitá forma realizace této moci ze strany nadřízeného na své podřízené a ostatní spolupracovníky s cílem ovlivnit jejich chování a jednání tak, aby bylo dosaženo určité žádoucí změny jak jejich individuálních výkonů, tak i výkonu celé organizace. Mimochodem pojem panství tak, jak ho definoval Max Weber, se pojmu vedení v určitých ohledech blíží.

Je zřejmé, že efektivní vedení předpokládá využívání celé škály typů moci a mělo by se opírat o vhodnou kombinaci zdrojů moci tak, jak byly popsány v předchozím textu. Z tohoto důvodu vnímáme téma vedení lidí jako podřízené tématu moci v organizaci.

1.6 Shrnutí

V této kapitole jsme se pokusili charakterizovat pojem moci v organizaci vycházející z definice moci Maxe Webera. V návaznosti na Maxe Webera autoři rozpracovávají řadu klasifikací moci a typů zdrojů moci, které se v zásadních rysech podobají.

V této kapitole se také zaměřujeme na zachycení provázanosti moci s řídicí praxí v organizaci. Většina autorů se shoduje, že uplatňování moci

pro řízení organizace a vedení lidí je nezbytné, záleží však na typu a způsobu práce s ní. Autoři se přiklánějí k uplatňování podmíněné a socializované moci, k jejímu funkčnímu, spíše než pozičnímu pojetí. Manažeři/ky by měli čerpat z co nejširší palety popsaných zdrojů moci. Tyto způsoby využití moci směřují k efektivnímu plnění organizačních i individuálních cílů.

Tato kapitola má sloužit k vytvoření dostatečného obsahového a pojmového kontextu pro následující kapitoly této práce, ve kterých se zaměříme na vedení lidí, resp. styly vedení lidí v organizaci, které považujeme za podtéma moci v organizaci, a jejich vztah k genderu.

2 Gender a moc v organizaci

2.1 Pojem gender

Pojem gender byl přejetý do češtiny z angličtiny. Jeho český překlad „rod“ se v tomto kontextu nevyužívá, neboť plně neodráží daný obsah. Bedrnová (2007, s. 26) jej ve shodě s ostatními autory definuje jako „pojem, který nás odkazuje na způsob, jakým jsou v té které společnosti a kultuře definovány a konstruovány (tj. také prosazovány, udržovány, apod.) soubory znaků, vlastností a projevů považovaných za typicky mužské (tzv. maskulinita) a typicky ženské (tzv. feminita).“ Powell (2003, s. 4) zdůrazňuje úzké propojení mezi genderem a sociálními rolemi.

Křížková (2004, s. 143) upozorňuje, že pojetí a definice genderu se mohou v čase měnit a že se různí jak v rámci jedné kultury, tak mezi kulturami. Závaznost těchto rozdílů tedy není přirozeným, daným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami.

Je důležité rozlišovat mezi pojmy gender a pohlaví. Jak vyplývá z předchozí definice, gender na rozdíl od pohlaví, se odráží v chování, jednání a přijímání určitých sociálních rolí, které jsou získané v průběhu života na základě socializace, především výchovy. Pohlaví je charakterizováno danými tělesnými znaky a je jednoznačně určeno od narození jedince. Jak poznamenává Šnýdrová (2006, s. 164), jedná se o univerzální kategorii, která se nemění podle času či místa působení.

Gender je však často společností s pohlavím směřován. Je vnímán jako přirozený a neměnný ve všech společenských vztazích a je prožíván jako základ identity každého jedince. Powell (2003, s. 4) nabízí jednoduché rozlišení genderu a pohlaví. Rozdíly v pohlaví naznačují, jak se skutečně ženy a muži liší. Zatímco genderové rozdíly odkazují na ty prvky, které lidé u

mužů a žen za rozdílné považují. Křížková (2007, s. 20–23) uvádí, že již od raného dětství jsou v rámci socializace mužům a ženám připisovány odlišné role (označuje je jako „genderové role“), které jsou spojeny s odlišnými hodnotami a pozicemi ve společnosti. Na základě těchto rolí jsou společnostmi vytvářena očekávání týkající se způsobu „hraní“ těchto rolí. Jedinci se těmito rolím a očekáváním prostřednictvím socializace učí a vzniká tak daná struktura společenských vztahů, která je vnímána jako nezaměnitelná a nezpochybnitelná. V rámci socializačního procesu je také uplatňována sociální kontrola, která motivuje jedince ke „správnému“ hraní genderových rolí. Ta se dle teorie genderu projevuje nejen v každodenním životě, ale také např. v rámci studia, či zaměstnání.

Powell (2003, s. 4) zmiňuje rozdíl mezi pohlavím a genderem v rámci pracovního prostředí. Tvrdí, že rozdíly v pohlaví mají vliv na pracovní dispozice mužů a žen. Genderové rozdíly pak ovlivňují, jak lidé v pracovním prostředí reagují na chování ostatních. Projevují se stereotypy, předsudky a diskriminací.

2.2 Gender a teorie organizace a řízení

Teorie organizace a řízení, pod níž téma moci v organizaci spadá, se oblastí genderu věnuje pouze okrajově. Křížková (2007, s. 56) zároveň zmiňuje, že „v české sociologii nebylo zatím téma genderových vztahů v řízení nebo podnikání téměř vůbec otevřeno ...“.

Křížková (2007, s. 56) i Bedrnová (2007, s. 26) se shodují na tom, že klasické teorie organizace a řízení lze označit jako „genderově slepé“, neboť problematiku genderových vztahů v organizacích buď přehlížejí, nebo považují za nerelevantní. Křížková zmiňuje dvě skutečnosti (2007, s. 57), které lze z pohledu teorie genderu klasickým teoriím organizace a řízení

vytknout. Moderní organizace byly vytvořeny muži v době, kdy ženy hrály na trhu práce zanedbatelnou roli. Jejich struktura tedy odpovídá identitě a rolím, které společnost očekává od mužů. Tradičně chápané a definované mužské atributy jsou považovány za normu pro obě pohlaví, které se ženy mají přizpůsobit. Jak potvrzuje Maier (1999, s. 72, s. 84), teorie organizace a řízení implicitně předpokládá, že manažeři a zaměstnanci jsou muži, s pravomocemi, povinnostmi, pracovními postoji a způsoby komunikace definovanými optikou mužských stereotypů.

Na základě těchto dvou skutečností lze usoudit, že moderní byrokratické organizace vykazují genderovou nerovnost s dominantním postavením mužů, v jejíž podmínkách se ženy prosazují obtížněji než muži. Ve shodě s ostatními autory (např. Maier, 1999, s. 69–95; Cooper a Lewis, 1999, s. 46–47) Křížková uvádí (2007, s. 57), že „výzkumné práce v sociálních vědách již delší dobu poukazují na význam pohlaví a genderu pro dělbu práce, popis, pozice, procesy přijímání, hodnocení, povyšování a alokaci příjmů.

Genderové teorie organizace a řízení se dle Křížkové (2007, s. 57–61) rozvíjejí až od 2. poloviny 70. let 20. století, a to v souvislosti s problémy, se kterými se ženy v některých tradičních organizacích potýkají. První teoretické koncepty, které se zabývají rozdíly v postavení mužů a žen na řídicích pozicích, nevysvětlují tuto skutečnost prostřednictvím genderu, ale umístěním těchto jedinců v organizační struktuře a mocí, kterou disponují bez ohledu na pohlaví.

Směry a studie, které vidí jako hlavní příčinu nerovného postavení žen v organizaci genderové vztahy, se objevují především od 2. poloviny 80. let 20. století. Vychází z předpokladu, že nastavení genderových rolí ve společnosti se zrcadlí ve formě podmínek, příležitostí a struktury vztahů v organizacích a zapříčiňuje nerovnost v postavení žen a mužů v rámci

organizace. Maier (1999, s. 71) tento systém nazývá „organizační maskulinitou“.

Bedrnová jako důvod systematického rozvoje této problematiky v rámci vědeckého výzkumu i v praxi mimo jiné uvádí i skutečnost, že si společnost i organizace uvědomují, že dlouhodobé ignorování diskriminace žen znamená plýtvání lidským potenciálem (Bedrnová, 2007, s. 26). Nová disciplína, která se této problematice věnuje, je označena jako management genderových vztahů.

2.3 Gender v prostředí organizace

Podle Ackera (1990, s. 147–151) současné výzkumy ukazují, že gender ovlivňuje nejméně čtyři následující vzájemně provázané organizační procesy. První proces lze označit jako „rozdělení podle linie genderu“, jehož důsledkem je koncentrace žen a mužů do různých oblastí. Někteří autoři užívají termín horizontální segregace podle pohlaví (např. Jacobs, 1999, s. 125). Její příčiny vidí v existenci institucionálních prostředků, které udržují rozdělení práce, dovoleného chování, jednání a moci mezi oběma pohlavími. Dalším procesem je konstrukce symbolů a obrazů, které vysvětlují a posilují genderové rozdělení, a které se objevují na různých úrovních organizačního života a jsou pevnou součástí organizační kultury, např. oblékání, design propagačních materiálů, atd... Třetí uváděný proces je interakce mezi muži a ženami (případně interakce pouze mezi muži a pouze mezi ženami), jejíž průběh a pravidla pomáhají udržovat zavedené vztahy nadřízenosti a podřízenosti (např. vznášení nových témat, přerušování, naslouchání, atd...). Čtvrtý proces je označován jako „produkce identit“. Jedinec, který se chce uplatnit v organizaci, musí

přijmout pravidla, která jsou v ní pro muže a ženy nastavena, podvědomě tak přijímá tuto genderovou organizační kulturu za svou.

Celá řada studií je také zaměřena na hledání příčin nižšího výskytu žen na řídicích pozicích. Křížková (2007, s. 63–68) v této souvislosti představuje čtyři základní teoretické koncepty: homosociální reprodukci, skleněný strop, tokenismus a neformální sítě vztahů. Homosociální reprodukce představuje proces, kterým lze vysvětlit genderovou diskriminaci v organizaci, pokud jde o postup na vyšší pozice. Jde o chování, kdy nadřízený při přijímání nebo povyšování pracovníků vybírá podobné typy pracovníků, jako je on sám. Tím, že je většina vyšších řídicích pozic obsazena muži, jsou přijímání, či povyšování opět muži.

Skleněný strop popisuje Šnýdrová (2006, s. 53) ve shodě s Powellem (2003, s. 194) jako celou řadu neviditelných či neformálních, popř. systémových překážek, které brání ženám postupovat na vyšší a nejvyšší úrovně v organizacích ve srovnání s muži, právě proto, že jsou ženy. Tento fenomén zapříčiňuje tzv. vertikální segregaci podle pohlaví, kdy se ženy v nejvyšších manažerských pozicích vyskytují velice zřídka, zatímco ve středním managementu pracují ženy manažerky běžně. Křížková (2007, s. 64) dělí tyto překážky na následující typy: společenské bariéry, informační bariéry, bariéra odlišnosti, genderová segregace trhu práce, existence „old-boys network“, sexuální obtěžování, nedostatky v antidiskriminačních zákonech.

Pojem tokenismus v souvislosti s genderem a řídicími pozicemi v organizaci popisuje Šnýdrová (2006, s. 52–53) jako fenomén, kdy se ženy v řídicích funkcích ocitají v pozicích tzv. tokenů, symbolů, z důvodů své početní vzácnosti. Tím je na ně upírána větší pozornost a jsou vnímány ne jako individuality, ale prostřednictvím stereotypů spojovaných se ženskou pozicí v práci. Tyto stereotypy se mohou stát argumentem proti postupu a

kariévnímu úspěchu žen. Jsou podrobovány větší kontrole, silnějšímu tlaku na úspěšnost a může s nimi být zacházeno jako s outsidersy.

Další bariérou v postupu žen na řídicí pozice je existence sítí neformálních vztahů, které jsou provázány s pracovním i mimopracovním životem pracovníků a které se stávají důležitým faktorem v kariéřním postupu v rámci organizace (Powell, 2003, s. 81; Šnýdrová, 2006, s. 53). Ženy často nemají díky rodině čas či zájem se do těchto sítí zapojit, což je může v jejich postupu znevýhodňovat.

Je však důležité upozornit na fakt, na kterém se odborná literatura shoduje, a to, že společenské pojetí genderových vztahů se v čase a prostoru proměňuje.

2.4 Shrnutí

Pojem gender byl v této kapitole obecně definován ze sociologického hlediska. Za zásadní aspekty považujeme jeho odlišnost od pojmu pohlaví a fakt, že se jedná o sociální a kulturní konstrukt, který je proměnlivý v čase a prostoru. Teorie organizace a řízení ve svých počátcích toto téma opomíjela. Začalo se rozvíjet až od 2. poloviny 70. let 20. století v souvislosti s organizační praxí. Výzkum a teoretické koncepty se v této oblasti zabývají celou řadou rozličných témat, které však pojí úsilí objasnit nerovné postavení mužů a žen v organizacích, často se zaměřením na řídicí pozice.

3 Styly vedení lidí

Bedrnová (2007) definuje styl řízení jako „celkový způsob jednání manažera“ (Bedrnová, 2007, s. 326). Tureckiová (2004) styl vedení lidí blíže specifikuje jako „typický způsob chování řídicích pracovníků uplatňovaný vůči jejich spolupracovníkům při pracovních aktivitách a při plnění zadaných úkolů a cílů“ (Tureckiová, 2004, s. 77).

3.1 Styly vedení lidí a leadership

Téma stylů vedení lidí zařazují autoři mezi postupy, či metody vedení lidí. Většina pramenů toto zařazení dále specifikuje a zahrnuje styly vedení lidí mezi postupy tzv. „leadershipu“.

Pokud jde o termín „leadership“, odborná literatura se neshoduje na jeho jednoznačném překladu do češtiny. Bedrnová (2007, s. 326) a Vodáček (1999, s. 177) užívají termín „tvůrčí vedení lidí“. Tureckiová (2009, s. 58) ponechává v českém textu původní anglický výraz, či se přiklání k českému překladu „vůdcovství“.

Obsahové vymezení „leadershipu“ se také jeví jako značně komplikované. Někteří autoři odlišují „leadership“ od pouhého funkčního, či operativního, každodenního řízení lidí (tzv. „managementship“). I tato diference není v literatuře jednotná. Bedrnová (2007, s. 326) zmiňuje, že „tvůrčí vedení lidí“ respektuje psychologickou stránku managementu. Tureckiová (2004, s. 73) uvádí, že řízení lidí („managementship“) spočívá v zadávání úkolů a v dohledu nad jejich plněním. Zatímco cílem „leadershipu, vedení lidí“, je hledání a využívání nových způsobů stanovování cílů a získávání lidí pro tyto cíle. U pojmu „leadership“ dále zdůrazňuje určité osobnostní charakteristiky vůdců, pro které je typická

výrazná osobní autorita. Osobní autoritou autorka myslí „kombinaci respektu a důvěryhodnosti, které taková vůdčí osobnost získává postupně v průběhu svého působení v organizaci“ (Tureckiová, 2009, s. 58). Tureckiová (2009) vyčleňuje některé charakteristické rysy vůdcovství: motivaci vůdčích osobností vést lidi a nést za to zodpovědnost, profesní a osobní kompetence a možnost uplatňovat v organizaci vliv vedoucí k naplňování vize, kterou vůdčí osobnost vytyčila pro skupinu, nebo celou organizaci (Tureckiová, 2009, s. 58).

Vodáček (1999) uvádí definici „leadershipu“ H. Koontze a H. Weihricha: „Tvůrčí vedení lidí je vliv, umění nebo proces ovlivnění lidí tak, že se budou ochotně a s nadšením snažit o dosažení cílů skupiny“ (Vodáček, 1999, s. 178). Tato definice se blíží definici skupinového leadershipu, kterou uvádí Tureckiová: „dynamický proces probíhající ve skupině, kde jednotlivec ovlivňuje ostatní, aby dosahovali skupinových cílů“ (Tureckiová, 2009, s. 60). V rámci skupinového leadershipu autorka dále poukazuje na to, že se jedná o rovnocenný, resp. vzájemně závislý vztah mezi vedoucím a členy skupiny, kdy jedním ze zásadních návyků lídrů je podpora sebevyjádření a sebeaktualizace členů skupiny.

Kocianová (2004, s. 98) pracuje s pojmy „vůdcovství“ a „vedení lidí“ jako do určité míry se vzájemně zaměnitelnými. Shodně s ostatními autory označuje tyto pojmy za mnohovýznamové, a tudíž hůře definovatelné. „Vedení lidí“ definuje jako „proces, kdy jeden člen skupiny ovlivňuje ostatní k plnění úkolů této skupiny“ (Kocianová, 2004, s. 98). Nositelem vůdcovství může být jak formální, tak i neformální vůdce. Dále se zabývá rozdíly mezi pojmy „vedení“ a „management“. Hlavní rozdíl lze spatřit v zaměření vůdců a manažerů. Vůdci jsou dle autorky (Kocianová, 2004, s. 99) zaměřeni na lidi a výsledky, manažeři jsou zaměřeni na cíle. Z toho vyplývá, že vůdci jsou flexibilnější, motivující, posilují a přesvědčují své podřízené, realizují změnu a pracují s nejistotou. Zatímco manažeři jsou byrokratičtější a

kontrolující, usilují o jistotu a na změny pouze reagují. Dědina a Cejthamr (2005) při hledání rozdílů mezi vedením a managementem také zmiňují, že „management se vztahuje k lidem pracujícím ve strukturované organizaci s předepsanými rolami“ (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 95), zatímco vedení se ne nutně hierarchické struktury organizace týká. V tomto smyslu lze říci, že pojem „vůdcovství/vedení“ je širší než pojem „management“.

Kocianová (2004) mimo jiné uvádí čtyři základní kompetence vůdců, kterými jsou řízení pozornosti, řízení významu, řízení důvěry a řízení sebe sama (Kocianová, 2004, s. 101).

3.2 Teorie vedení lidí

Rozvoj teorií vedení lidí spadá do 2. poloviny 20. století a navazuje na závěry „školy lidských vztahů“. Tureckiová (2009, s. 62) uvádí souvislost s nástupem sociálně-psychologických přístupů. Keller (1997, s. 37) některé z těchto teorií zmiňuje v souvislosti s rozvojem nových teorií lidské motivace, které jsou pokračováním kritiky klasické teorie organizace probíhající ve 30. a 40. letech 20. století.

Vývoj výzkumů, přístupů a úvah o způsobech vedení lidí je nejčastěji členěn do tří základních proudů. Jedná se za prvé o teorie zaměřené na osobnostní charakteristiky úspěšných manažerů (tzv. „trait theories“), které byly rozvíjeny především ve 40. a 50. letech 20. století. Za druhé lze vyčlenit teorie zaměřené na studium chování manažerů a efektivního manažerského stylu (tzv. „behaviour theories“). Ty dominovaly výzkumu v 50. a 60. letech 20. století. V rámci této skupiny teorií byly rozvíjeny různé modely stylů vedení. V 70. letech se pak teoretické analýzy a úvahy zaměřily na situační podmínky úspěchu či neúspěchu jednání manažerů (tzv. „contingency theories“).

Tureckiová (2004, s. 76) vymezuje v rámci těchto tří skupin dvě charakteristické tendence: univerzalistické pojetí a kontingenční pojetí vedení lidí v organizacích. Mezi univerzalistické přístupy zařazuje teorie osobnostních charakteristik a teorie chování manažerů. Teorie situačních podmínek jednání manažerů označuje shodně s předchozím členěním jako situační, neboli kontingenční přístupy. Univerzalistické přístupy vycházejí z předpokladu, že úspěch ve vedení lidí závisí především na manažerovi, na jeho osobnostních charakteristikách a stylu jednání. Související společnou hypotézou těchto přístupů je, že existuje optimální soubor osobnostních charakteristik a optimální styl chování, které zajistí manažerovi úspěch a lze je uplatňovat bez ohledu na měnící se podmínky.

3.2.1 Styly vedení lidí

Jak vyplývá z výše uvedeného členění, úvahy o stylech vedení lidí se rozvíjely především v rámci tzv. „behaviour theories“ a patří mezi univerzalistické přístupy. Do centra pozornosti výzkumů a teoretických analýz se dostaly během 50. a 60. let 20. století.

První modely stylů vedení lidí vznikly v návaznosti na výsledky zkoumání Kurta Lewina a jeho spolupracovníků (ti se zabývali výchovnými styly). Dalším klasickým východiskem byla „teorie X a Y“ D. McGregora. Byly zformulovány tři základní styly vedení lidí: autokratický, demokratický, resp. participativní styl a volný styl, resp. styl laissez-faire, či na „volné uzdě“, které se liší mírou využívání formální autority manažera a mírou podílu podřízené skupiny na rozhodování. Tyto styly jsou zpočátku nahlíženy jednodimenzionálně, převládá u nich hodnocení z hlediska dvou vyhraněných podob, resp. typů zaměřenosti řídicí práce manažerů:

zaměřenost manažera na lidi/sociální vztahy a zaměřenost manažera na úkoly/práci/výsledky.

Později, na základě výzkumů manažerského chování na amerických univerzitách (především Ohiu a Michiganu) koncem 60. let 20. století, se při zkoumání chování manažerů přidává dimenze úcty/respektu, kterou manažeři projevují řízeným pracovníkům, včetně uznání jejich názorů a ohleduplnosti vůči jejich pocitům. Tato dimenze je následně pojímána jako základní východisko vztahu manažera k lidem a dosahování pracovních výsledků.

Společným rysem univerzalistických výzkumů je předpoklad, že úspěšným manažerem se lze stát na základě osvojení určitého optimálního stylu chování. Vývoj různých modelů stylů vedení lidí byl veden s cílem najít tento optimální styl, který by se nejlépe hodil pro řídicí praxi.

Tři základní, širší kategorie stylů vedení lidí Kurta Lewina, tedy autoritářský styl, demokratický styl a skutečný styl laissez-faire, prolínají ve všech následujících modelech. Cejthamr a Dědina (2010, s. 113) v rámci autoritářského stylu uvádí, že veškeré působení na skupinu vychází od manažera. Manažer rozhoduje sám a využívá svou autoritu k řízení osob, vztahů, cílů, úkolů, postupů, atd... Šnýdrová (2006, s. 62) posuzuje tento styl z psychologického hlediska a upozorňuje, že manažer je často charakterizován jako „nesmlouvavý, autoritativní, neschopný naslouchat, diskutovat a vysvětlovat“ (Šnýdrová, 2006, s. 62). Může vyvolávat pasivitu a nespokojenost u svých podřízených. Tento styl však může být účinný např. v krizových situacích.

Pro demokratický styl je typické rozhodování ve skupině jako celku. Mezi jednotlivými členy skupiny a vedením je zdůrazňována spolupráce, spoluzodpovědnost a dělení moci. Manažer je vnímán spíše jako člen týmu. Tento styl preferuje potřeby podřízených, týmové řízení, mezilidské vztahy a zvyšuje míru pracovní spokojenosti podřízených (Šnýdrová, 2006, s. 63).

U skutečného stylu laissez-faire, resp. volného či liberálního stylu, manažer deleguje moc na členy skupiny, neboť věří, že pracují dobře sami od sebe. Zasahuje pouze v případě potřeby. Autoři tento styl dávají do kontrastu se stylem, kdy se manažer nezajímá o dění ve skupině a nechce do něho zasahovat. Rozdíl naznačují právě slovem „skutečný“ (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 113). Důsledkem uplatňování tohoto stylu může být nižší kvalita výkonu a nižší iniciativa skupiny (Šnýdrová, 2006, s. 64).

K dalším nejznámějším modelům zobrazujícím různé styly vedení lidí autoři zařazují kromě již zmíněných studií K. Lewina a D. McGregora také model „4S“ R. Likerta, Tannenbaum-Schmidtův „model participativního řízení“ a „manažerská mřížka“ R. Blakea a J. S. Moutonové. Je třeba zdůraznit, že všechny níže popisované modely pracují se základní kategorizací stylů vedení, tedy se stylem autoritářským, demokratickým a stylem laissez-faire.

Populární klasifikace stylů řízení označovaná jako „System 4“, jejímž autorem je R. Likert, rozpracovává základní kategorizaci stylů a rozděluje je do čtyř systémů: vykořisťovatelsko-autoritativní styl (Systém 1), benevolentně-autoritativní styl (Systém 2), konzultační styl (Systém 3) a participační styl (Systém 4). V rámci Systému 1 rozhoduje pouze vedoucí a komunikace probíhá formou příkazů jednosměrně na nižší úroveň organizační struktury. Vedoucí očekává plnění příkazů bez výhrad. Iniciativa, názory a aktivita podřízených nejsou v tomto systému žádoucí. Systém 2 se vyznačuje paternalistickým přístupem vedoucího k podřízeným. Vedoucí je ten, který rozhoduje. Delegace pravomocí na podřízené je minimální. Systém 3 se označuje také jako demokratický styl. Vedoucí rozhoduje sám na základě konzultací s podřízenými. Systém 4 je založen na participaci podřízených na rozhodování, která je manažerem plně akceptována. Je přijato nejlepší řešení. Existuje oboustranná komunikace a značná důvěra vedoucího ve své spolupracovníky.

R. Tannenbaum a W. Schmidt (Tureckiová, 2004, s. 78) vymezili dva opoziční styly: autoritářský a participativní (demokratický) a popsali kontinuální přechod mezi těmito dvěma krajnostmi následující formou: „řekni“ (přikaz) – „prodej“ (vysvětlí) – „konzultuj“ – „sdílej“ – „deleguj“. Vodáček (1999, s. 182) zařazuje tento model mezi kontingenční teorie, neboť doporučuje manažerům diferencovat své jednání a styly vedení lidí dle specifické situace v závislosti na dosahované míře zralosti řízených pracovníků a charakteristice úkolu.

Studium stylů chování manažerů nedokázalo oddělit úspěšné a neúspěšné vedoucí a určit, co je obecně nejlepší. Pozornost výzkumu a teoretických analýz se proto odvrátila od jednodimenzionálních modelů a soustředila se na rozvoj tzv. dvojdimenzionálních modelů vedení lidí, kdy se bere v potaz orientace vedoucích jak na věcnou stránku jejich práce (výkon/produktivita práce), tak i na vztahy.

Vrcholem těchto snah v rámci univerzalistického pojetí je dle Tureckiové (2004, s. 79) vytvoření „manažerské mřížky“ (R. Blake a J. S. Moltonová). Tento model rozlišuje pět základních stylů vedení lidí, které jsou vymezeny jak slovně, tak i číselně (matice): vedení „volný průběh“, vedení „venkovského klubu“, kompromisní (formální) řízení, autoritativní řízení, týmové vedení. Vedení „volný průběh“ je charakterizované minimálním zájmem manažera jak o výkon, tak o vztahy. V rámci vedení „venkovského klubu“ projevuje manažer výrazný zájem o vztahy, výkon pro něj není podstatný. Při kompromisním (formálním) řízení vykazuje manažer vyvážený zájem o splnění úkolu a zajištění vztahů, které by nenarušovaly pracovní morálku. Pro autoritativního vedoucího je důležitý výkon, nikoliv vztahy. Týmový vedoucí klade značný důraz jak na výkon, tak na pozitivní vztahy. Vodáček (1999) tento styl označuje za styl „šampiónů“ a „skutečných lídrů kolektivů“ (Vodáček, 1999, s. 182).

3.2.2 Kontingenční vedení lidí

Na konci 60. let 20. století nastal odklon od univerzalistického pojetí vedení lidí. Na základě empirických výzkumů v této oblasti bylo prokázáno, že neexistuje jeden optimální styl řízení, ale že je třeba přihlídnout k dalším faktorům. To vedlo k rozvoji postupů situačního, neboli kontingenčního vedení lidí, který se vyznačuje trojdimenzionálním pojetím, neboť jako faktory mající vliv na volbu efektivního stylu chování manažera, jsou zvažovány: vztahy (jak lidi, tak i procesy), úkoly (výkon) a nově, situace, či podmínky prostředí. Toto pojetí vychází z předpokladu, že styl vedení lidí je třeba přizpůsobit aktuální, měnící se situaci, resp. podmínkám řízení. Je na manažerovi, aby ovládal celou škálu různých stylů vedení lidí, které může vhodně aplikovat s ohledem na situaci a podmínky řízení.

Tureckiová (2009, s. 64) a Cejthamr a Dědina (2010, s. 116–122) shodně zařazují mezi nejznámější modely kontingenčního vedení: Fiedlerovu náhodnou teorii efektivity vedoucích; Vroomův a Yettonův náhodný model založený na kvalitě a přijatelnosti rozhodnutí vedoucích; model situačního vedení P. Herseyho a K Blancharda, který jako hlavní proměnnou stylu vedení lidí označuje zralost spolupracovníků.

V hodnocení situačních modelů se autoři rozcházejí. Tureckiová (2004, s. 84) ho označuje za aktuální v současné organizační praxi, neboť reflektuje proměnlivost podmínek a nestabilitu prostředí. Bedrnová (2007, s. 328) namítá, že v praxi situačního řízení je často složité zjišťovat změny a pohotově na ně reagovat změněným stylem vedení.

3.2.3 Transakční a transformační vedení lidí

Od 80. a 90. let 20. století až do současnosti se různí autoři s cílem nalézt nejefektivnější využití lidských zdrojů zabývají tzv. transakčním a transformačním stylem vedení lidí. Ty poprvé charakterizoval MacGregor Burn a jeho koncept rozpracoval pro účely organizačního prostředí především Bass a Avolio (Dunn, 2007, s. 470). Transakční styl vedení lidí je pokládán za tradiční a autoritativní (Bedrnová, 2007, s. 331). Je realizován prostřednictvím klasických postupů směny odměny za dobrý výkon a uspokojování aktuálních potřeb pracovníků. Vede spíše k udržování existujícího stavu. Je založený na legitimní autoritě v rámci struktury organizace. Na druhou stranu, transformační styl vedení (Bedrnová ho označuje za styl vedení 21. století (Bedrnová, 2007, s. 331)) se vyznačuje snahou sladit zájem řízených pracovníků se zájmy týmu, či organizace, čehož dosahuje pomocí transformace hodnot, přesvědčení, motivů a chování svých podřízených. Charakteristickými znaky tohoto stylu je podpora participace, schopnost sdílení moci a informací, posilování sebevědomí řízených pracovníků a umění nadchnout pro určitý úkol. Někteří autoři v této souvislosti pracují se čtyřmi I (Cejtmahr a Dědina, 2010, s. 124): ideální vliv, inspirující motivace, intelektuální stimulace a individualizované uznání. Jak uvádí Bedrnová (2007, s. 330), transformační styl řízení je považován nejen za nejefektivnější styl vedení z hlediska podřízených, ale má také pozitivní vliv na produktivitu a finanční výsledky organizace. Typickým úspěšným transformačním vůdcem byl nedávno zesnulý Steve Jobs (Apple).

3.2.4 Vedení lidí v současnosti

Bedrnová (2007, s. 332) i Tureckiová (2004, s. 84) se shodují, že pro současnou manažerskou praxi je charakteristický rostoucí důraz na komplexnost přístupu manažera k řízení a na jeho flexibilitu ovládat více stylů vedení a vhodně reagovat na měnící se podmínky firmy. Hojně se využívá multidimenzionálních modelů pro pochopení vzájemných vazeb osobnostních vlastností, manažerského stylu a situačního kontextu manažerského chování. Tureckiová (2004) kromě výše zmíněné flexibility a interpersonálních a skupinových vztahů zdůrazňuje také nutnost současných manažerů „vycházet z celkového zaměření (vize), poslání (mise) a strategie (cílů) firmy“ (Tureckiová, 2004, s. 84).

Kocianová (2004, s. 103) ve shodě se shora uvedenými autorkami uvádí, že „současní vůdci musí být pragmatičtí a flexibilní, musí přizpůsobovat své dovednosti a vizi konkrétnímu místu a času, musejí se soustředit více na lidi než na úkol“. „Manažeři překonali představu individualistického vůdce, za vůdcovství se považuje spojování lidí a oddělených částí organizace způsobem, který jednotlivce i organizaci vede k větší efektivnosti“ (Kocianová, 2004, s. 103). Zároveň autorka zdůrazňuje, že v současné době „se začíná pozornost zaměřovat na ty, kdo vůdce následují“ (Kocianová, 2004, s. 103).

3.3 Shrnutí

Styly vedení lidí, tedy způsoby chování a jednání manažera/ky, úzce souvisí s tím, jak je manažer/ka efektivní a úspěšný/á ve vedení lidí a jak je schopen/a naplňovat organizační cíle. Jedná se o významné téma, kterému je od 50. let 20. století do současnosti věnována značná pozornost. Byla

vytvořena řada teorií a modelů popisujících různé strategie, které manažeři/rky mohou volit, od jednodimenzionálních univerzalistických pojetí, až po komplexní multidimenzionální kontingenční modely, popř. transformační modely, které odrážejí současnou manažerskou praxi v neustále se měnících podmínkách vnějšího i vnitřního prostředí organizací. Autoři se shodují, že optimální styl vedení lidí neexistuje. Je důležité, aby manažer/ka ovládal/a větší množství stylů, které může aplikovat v závislosti na měnících se podmínkách.

Nyní, když jsme vymezili styly vedení lidí, můžeme v následující kapitole analyzovat toto téma z pohledu genderu.

4 Styly vedení lidí z pohledu genderu

V této kapitole bychom se chtěli věnovat stěžejnímu tématu této práce, tedy jakým způsobem se gender projevuje ve stylu vedení lidí manažera/ky, jinými slovy, zda lze nalézt nějaké specifické rysy vedení lidí ze strany manažerů/ek, kterými se obě pohlaví od sebe odlišují a zároveň jsou pro dané pohlaví charakteristické. Vycházíme přitom z teoretických údajů zpracovaných v předchozích kapitolách, především v kapitole 2 a 3.

Jak již bylo zmíněno, téma genderu se v české odborné literatuře věnované teorii řízení a organizace objevuje pouze okrajově. Toto platí v ještě větší míře o tématu stylů vedení mužů a žen. Proto v této kapitole čerpáme především ze zahraniční literatury, zejména anglosaské, kde se výzkumy tímto tématem zabývají přibližně od 2. poloviny 80. let 20. století. Zároveň zařazujeme jeden výzkum z českého prostředí.

4.1 Rozdíly v pohlaví a genderové stereotypy

Historicky jsou mužům a ženám připisovány určité stereotypní psychologické rozdíly na základě pohlaví, např. muži jsou považováni za agresivní, panovačné, či racionální, a ženy za emocionální, ochranné a pečlivé. Je důležité zjistit, zda existují důvody usuzovat, že muži a ženy by se mohli lišit, pokud jde o uplatňovaný styl vedení lidí. Otázka je, zda existují určité rozdíly v psychologické dispozici mužů a žen, které by je předurčovaly vést lidi specifickým, navzájem odlišným způsobem. Nakonečný (2009, s. 483–487) zmiňuje empiricky zjištěné rozdíly v psychice mužů a žen, z nichž vybíráme ty, které se vedení lidí týkají. Muži jsou více asertivní a tvrdošíjní, vnášejí do rozhovoru více témat, více také přerušují, jsou zdrženlivější,

pokud jde o vyjadřování svých pocitů, více riskují a lépe snášejí nebezpečí, potlačují citovost. Ženy mají lepší sociální percepci, snáze se učí jazyky, jsou extrovertnější, úzkostné, důvěřivé, mají větší sklon ke spolupráci a k udržování jednoty, více vyjadřují své pocity a osobní zkušenosti. Rozdíly v míře agresivity nebyly zjištěny, existují však rozdíly v charakteru agresivity. Muži vynikají ve fyzické agresivitě, zatímco ženy mají sklony k nepřímým formám agresivity: psychologické, či sociální (Powell, 2003, s. 43).

Šnýdrová (2006, s. 23) uvádí, že konflikty a spory mají ženy tendenci prožívat a pojímat osobně, zatímco muži je často pouze zaregistrují a následně ignorují. Pokud jde o vztah k moci, mužské chápání moci představuje „prosazení se a agresivitu“, ženy naopak považují za projevy síly projevy péče (Šnýdrová, 2006, s. 23). Šnýdrová (2006, s. 23–24) se také zabývá vztahem mužů a žen k úspěchu a projevy soutěživosti. U mužů považuje soutěživost za přirozenou a hlavní motivací výkonu je v jejich případě dosažení úspěchu. Ženy projevují úzkost z úspěchu především u přímého soutěžení, kdy je jedna strana zřetelně úspěšná a druhá selhává. Soutěživý výkon je pro ně problematický.

Powell (2003, s. 41) dodává, že ženy a muži se do určité míry liší v oblasti kognitivních schopností, které považujeme z hlediska stylu vedení také za podstatné. Ženy předčí muže ve verbálních schopnostech, zatímco muži mají více vyvinuty vizuálně-prostorové schopnosti. V oblasti matematických schopností se muži a ženy neliší.

Je třeba dodat, že Nakonečný (2009), Šnýdrová (2006) i Powell (2003) shodně upozorňují na fakt, že rozdíly mezi oběma pohlavími nejsou výrazné a mohou se interindividuálně a interkulturně lišit, neboť jsou výsledkem nejen biologického, ale také sociálního vlivu.

Shora uvedené rozdíly se vztahují k pohlaví. Jak jsme však již uváděli v kapitole 2, je důležité od pohlaví odlišit gender. Rozdíly v pohlaví

naznačují, jak se ženy a muži skutečně liší, související terminologie používá adjektiva mužský a ženský. Genderové rozdíly odkazují na ty prvky, které lidé u mužů a žen za rozdílné považují a očekávají. Používaná adjektiva jsou maskulinní a feminní. Genderové rozdíly se projevují stereotypy, předsudky a diskriminací. Pojmy pohlaví a gender se chybně směšují.

Jak rozdíly v pohlaví, tak především genderové rozdíly, resp. genderové stereotypy bezesporu ovlivňují chování manažerů/ek.

Autoři, kteří se věnují stylům vedení z pohledu genderu, zdůrazňují určité „maskulinní rysy“ (Linstead, Brewis a Linstead, 2006, s. 551), které jsou typické pro moderní management, a které zahrnují mimo jiné racionalitu, objektivitu, sebevědomí, logičnost, rozhodnost, soutěživost, nezávislost, oproštění od citovosti, asertivitu, explicitnost, analytičnost, agresivitu, zaměření na kontrolu a akci, na kvantitativní řešení, lineární myšlení a materialistické uvažování. „Feminní rysy“ se pak vyznačují (Maddock a Parkin, 2012, s. 5) schopností naslouchat, přizpůsobit se, komunikovat s ostatními, spolupracovat, uvažovat holisticky, podporovat sociální a rovnocenné vztahy, důvěřovat ostatním, podporovat různorodost, ohled na sociální hodnoty, atd...

Někteří autoři, kteří se zabývají vlivem genderových rolí na styly vedení lidí, rozlišují dva charakteristické typy chování mužů a žen, které označují jako „agentic“ (lze přeložit jako „zprostředkující“) a „communal“ (lze přeložit jako „komunitní“). „Zprostředkující“ chování je více typické pro muže a zahrnuje takové charakteristiky jako asertivní, sebevědomí, ambiciózní, dominantní, nezávislý, riskující, soutěživý. V pracovním prostředí se projevuje tendencemi chovat se asertivně, ovlivňovat ostatní, domáhat se pozornosti, navrhnout řešení problému, iniciovat aktivitu směrem ke splnění úkolu, atd... „Komunitní“ chování je spíše připisováno ženám a jeho ústředním rysem je pečovat o blaho ostatních lidí. V pracovním prostředí je pro ně typické mluvení s ohledem na ostatní, potlačování své osoby,

přijímání návrhů ostatních, podpora ostatních, řešení problémů týkajících se vztahů mezi lidmi (Eagly a Johannesen-Schmidt (2001, s. 783)).

Na základě shora uvedených rozdílů ve stereotypním chování mužů a žen lze očekávat, že se tyto rozdíly projeví i ve stylu vedení manažerů/ek. Současné přístupy teorie řízení (viz 3) však předpokládají, že styl vedení manažerů/ek ovlivňuje více faktorů, než pouze osobnostní předpoklady. Teorie zaměřené na osobnostní charakteristiky úspěšných manažerů (tzv. „trait theories“), které hledaly seznam specifických vlastností vhodných pro ideální/ho manažera/ku, se již v současnosti nepovažují za platné. Dále je třeba říci, že manažerské role jsou v organizacích poměrně striktně definované a na základě těchto kritérií jsou manažeři/ky vybírány a jejich práce je hodnocena. Pak by se dalo očekávat, že stereotypní rozdíly mezi oběma pohlavími se na výkonu vedení manažerů/ek projeví minimálně. Ještě považujeme za nezanedbatelný argument, že stereotypní genderové rozdíly nejsou stabilní, mohou se v čase a mezi jednotlivými kulturami lišit, značné odchylky můžeme nalézt také mezi jedinci téhož pohlaví, proto tyto rozdíly nemusí být pro styl vedení lidí příliš relevantní.

4.2 Teorie sociálních rolí

Někteří autoři (Eagly a Johnson, 1990; Eagly, Johannesen-Schmidt a Van Engen, 2004; Carless, 1998) vnímají genderové stereotypy jako zásadní faktor ovlivňující styl vedení manažerů/ek a v této souvislosti se opírají o teorii sociálních rolí. Obhajují existenci genderových rozdílů ve stylech vedení manažerů/ek prostřednictvím tzv. „gender-role spillover“¹. Chování manažerů/ek je ovlivňováno očekáváním ze strany jejich sociálního

¹ Vhodný překlad tohoto termínu je „přelití genderové role“. V tomto případě jej lze interpretovat jako přelití genderové role do role vedoucího.

okolí, jak mají svou roli manažera „hrát“. Tato role a s ní spojené očekávání vycházejí z pozice manažera/ky v hierarchii organizace. Eagly, Johannesen-Schmidt a Van Engen (2003, s. 571) zároveň tvrdí, že role vedoucího je současně do jisté míry limitována působením genderové role, tedy souhrnem očekávání, které má sociální okolí vůči manažerovi jako muži a manažerce jako ženě. Jestliže sociální okolí očekává, že se muž a žena budou v manažerské roli chovat odlišně, pak to může styl vedení mužů a žen ovlivnit.

Často se stává, že lidé v organizacích jsou vůči ženám manažerkám skeptičtí, považují je za méně kvalifikované pro vedoucí pozice, a jsou neradi, pokud je žena jejich nadřízená, což může snižovat status žen manažerek a jejich šance na postup. Powell (2003, s. 141–142) předkládá srovnávací studie, které prokazují, že lidé stále ještě preferují muže manažery jako své nadřízené, i když se toto procento rok od roku snižuje.

Role vedoucích v organizaci jsou většinou jasně charakterizovány a vytváří tak normu, podle které je chování manažerů a manažerek hodnoceno jako vhodné, či nevhodné. Současně tyto role poskytují svým nositelům dostatečnou legitimní autoritu pro výkon práce na dané pozici (Eagly, Johannesen-Schmidt a Van Engen, 2003, s. 572). Autoři se vesměs shodují na tom, že historicky byla řídicí funkce včetně role vedoucího v organizacích definována prostřednictvím (Eagly a Johannesen-Schmidt, 2001, s. 785; Billing a Alvesson, s. 145) termínů odpovídajících spíše maskulinním, než feminním rysům, resp. spíše „zprostředkujícímu“, než „komunitnímu“ chování. Eagly a Johannesen-Schmidt (2001, s. 785–786) proto uzavírají, že zatímco očekávání spojená s rolí vedoucího a genderovou rolí u mužů manažerů se vzájemně podporují a posilují, a tak ve svém okolí vyvolávají pozitivní ohlas, u žen manažerek dochází mezi oběma rolemi k nesouladu, který má negativní vliv na vnímání a očekávání spojená s ženami manažerkami. Míra tohoto nesouladu však závisí na

konkrétní definici role vedoucího a konkrétní situaci. Značná část autorů se shoduje, že tento nesoulad vede k předpojatosti vůči ženám manažerkám. Eagly, Johannesen-Schmidt a Van Engen se domnívají (2003, s. 572), že tato předpojatost má dvě základní podoby: za prvé, ženský potenciál stát se manažerkami je považován za nízký; za druhé, chování žen na vedoucích pozicích, které je v souladu s tradičním chápáním manažerského chování, je vnímáno negativně, neboť maskulinní chování u žen obecně je posuzováno jako něco nepřirozeného a nežádoucího². Oba shora uvedené typy předsudků mohou být příčinou jevů, jakými jsou např. horší hodnocení žen manažerek ze strany podřízených; ženy manažerky mají nedostatečnou autoritu; pokud jde o výběrová řízení a kariérní postupy, muži manažeři jsou úspěšnější; ženy manažerky jsou více zastoupeny ve středním managementu než top managementu; kromě vertikální segregace existuje i horizontální segregace – ženy manažerky jsou více zastoupeny v určitých oborech (např. personalistika).

Pro ženy může být proto také těžší zvolit a prosadit vhodný styl vedení lidí a dosáhnout nezbytné autority. V jistém ohledu jsou na ně kladeny vyšší nároky než na jejich mužské protějšky. Na základě shora uvedené teorie sociálních rolí by měly ženy manažerky zvolit styl, který je dostatečně efektivní a přináší výsledky, což by v očích jejich sociálního okolí v organizaci (hlavně nadřízených a podřízených) legitimizovalo nárok na danou pozici. Zároveň by však jejich styl neměl být příliš autoritativní a dominantní, měl by nést rysy „komunitního“ chování.

² Např. označení „železná lady“ je spíše pejorativní.

4.3 Styly vedení lidí z pohledu genderu – teorie

Rádi bychom na tomto místě shrnuli, jakým způsobem hlavní teorie stylů vedení popsané v kapitole 3 reflektují genderové stereotypy maskulinity a feminity popsané v předchozích dvou podkapitolách (viz 4.1, 4.2).

Některé teoretické přístupy do určité míry preferují feminní rysy, jako např. demokratický styl rozpracovaný v navazujících modelech stylů vedení, či transformační styl vedení. Některé naopak kladou důraz na maskulinní charakteristiky, např. autoritářský styl, či styl transakční.

Celá řada ostatních, především moderních teoretických přístupů však neupřednostňuje ani jednu kategorii genderových stereotypů.

Teorie „manažerské mřížky“ R. Blakea a J. S. Moutonové preferuje vedoucího, který kombinuje jak maskulinní, tak i feminní rysy, neboť „týmový vedoucí“ je zaměřený jak na úkoly/práci/výsledky, tak i na lidi/sociální vztahy.

Kontingenční přístupy doporučují střídat, popř. kombinovat maskulinní a feminní charakteristiky dle situace.

Lze tedy uzavřít, že moderní teorie stylů vedení lidí příliš nerozlišují mezi stereotypním maskulinním a feminním chováním, toto rozlišení zřejmě nepovažují z hlediska efektivity vedení za relevantní (Powell, 2003, s. 149).

4.4 Styly vedení lidí z pohledu genderu – výzkum

4.4.1 Výzkum v zahraničí

Jak již bylo zmíněno, výzkumy zaměřené na hledání rozdílů ve stylech vedení mezi muži a ženami začaly vznikat od 2. poloviny 80. let 20. století.

V roce 1990 Judy B. Rosenor napsala svůj revoluční článek „Ways Women Lead“³, ve kterém rozlišuje mezi první vlnou žen manažerek, které svůj styl vedení lidí přizpůsobily tradičním stylům mužů manažerů, a druhou vlnou úspěšných žen top manažerek, které čerpají z dovedností a postojů jedinečných pro ženy a které dokazují, že dobrých výsledků lze dosáhnout i jinou cestou (Rosenor, 1990, s. 119–120).

První systematickou a komplexní kvantitativní analýzu genderových rozdílů ve stylu vedení lidí provedly Eagly a Johnson (1990, s. 233–256), které do své meta-analýzy zahrnuly 162 studií z let 1961 až 1987. Soustředily se na styl vedení zaměřený na vztahy versus úkol, demokratický versus autokratický styl vedení a slučitelnost role vedoucího a genderové role. Výsledky této analýzy nebyly jednoznačné. V laboratorním prostředí byly zjištěny určité rozdíly mezi ženami a muži. Muži upřednostňovali styl zaměřený na úkol a autokratický styl vedení lidí, zatímco ženy projevovaly tendenci využívat jak styl zaměřený na vztahy, tak i na úkol a zároveň demokratický styl vedení lidí. Eagly a Johnson nicméně zdůrazňují, že tyto rozdíly nebyly významné (1990, s. 247). Je zajímavé, že v prostředí organizace muži a ženy nevykazovali rozdíly ve stylu zaměřeném na vztahy a stylu zaměřeném na úkol. U žen však převažoval demokratický styl vedení a u mužů autokratický. Zdá se, prostředí organizace stírá stereotypní rozdíly mezi pohlavími, pokud jde o styl vedení zaměřený na vztahy a úkol. Jedním

³ Vhodný překlad názvu je „způsoby, jakými ženy řídí, resp. vedou“.

z možných vysvětlení je, že výběrová kritéria a definice role vedoucího eliminují v organizacích vliv genderu na styl vedení na škále vztahy/úkol. Pokud jde o rozdíly na škále demokratický/autokratický styl vedení, analýza prokázala, že feminní rysy mohou manažerky skutečně predisponovat k demokratickému a participativnímu způsobu vedení lidí. Alternativní vysvětlení můžeme také hledat v teorii sociálních rolí, konkrétně v jevu „přelití genderové role do role vedoucího“, který byl popsán výše.

Na tento výzkum navázali v průběhu 90. let 20. století mnozí další autoři, zásadní průlom však nepřinesli.

Na konci 90. let 20. století se pozornost výzkumu v této oblasti posunula díky novým přístupům v teorii řízení a organizace zaměřených na identifikaci efektivních stylů vedení lidí. Byly definované nové styly: transakční a transformační styl, jejichž charakteristika je uvedena v předchozí kapitole. Judy B. Rosenor (1990, s. 120) jako jedna z prvních označila transformační styl jako ženský a transakční styl jako mužský. Touto myšlenkou se následně začala zabývat celá řada autorů a podrobili ji řadě analýz a výzkumů. Early, Johannesen-Schmidt a Van Engen (2003, s. 569–591) provedli v roce 2003 meta-analýzu 45 studií s cílem potvrdit či vyvrátit toto tvrzení. Kromě transformačního a transakčního stylu, zkoumali ještě třetí styl vedení označovaný jako laissez-faire, do češtiny překládaný jako „volný průběh“, který se vyznačuje nezájmem o vedení. Studie využívaly populární dotazník měřící transformační a transakční styl – MLQ – 5X (Multifactor Leadership Questionnaire – Form 5X). Dotazník hodnotí zkoumané osoby na základě pěti aspektů transformačního stylu, tří aspektů transakčního stylu a jednoho aspektu stylu laissez-faire. Transformační aspekty zahrnují ideální vliv – atribuci (manažer/ka projevuje vlastnosti, které vyvolávají respekt a hrdost ze strany spolupracujících osob), ideální vliv – chování (sděluje hodnoty, účel a důležitost mise organizace), inspirující motivaci (projevuje optimismus a nadšení z cílů a budoucnosti

organizace), intelektuální stimulaci (zvažuje nové perspektivy řešení problémů a plnění úkolů) a individualizované uznání (zaměřuje se na rozvoj a mentorování spolupracovníků a podřízených a pečuje o jejich individuální potřeby). Transakční aspekty jsou podmíněná odměna (manažer/ka poskytuje odměnu za uspokojivý výkon), Management by Exception – aktivní (zajímá se pouze o chyby a selhání spolupracovníků a podřízených při plnění plánu), Management by Exception – pasivní (dokud se problémy nestanou kritickými, nezasahuje a vyčkává). Laissez-faire aspekt je definovaný jako stav, kdy manažer/ka v kritických okamžicích vykazuje časté absence a nedostatečný zájem, či účast na dění v organizaci (Eagly, Johannesen-Schmidt a Van Engen, 2003, s. 571). Výsledky této meta-analýzy byly překvapivé. Skutečně se potvrdilo, že ženy využívají transformační styl v daleko větší míře než muži (s výjimkou aspektu „ideální vliv - chování“). Ženy zároveň vykazovaly větší důraz i na jeden z aspektů transakčního stylu, podmíněnou odměnu. Muži naopak projevovali větší tendenci využívat transakční styl a styl laissez-faire.

Vysvětlením pro dosažené rozdíly může být skutečnost, že transformační styl vedení lidí se svým důrazem na participativní rozhodování, podporu rozvoje a individuálních potřeb podřízených a laterální a inovativní myšlení odpovídá do značné míry „komunitnímu“ chování, které je charakteristické spíše pro ženy než muže. Naopak transakční styl vychází z tradičního chápání managementu, který, jak jsem již uvedla a na čem se shoduje řada autorů, vykazuje spíše maskulinní rysy.

Další možné vysvětlení vycházející z teorie sociálních rolí poskytují Eagly, Johannesen-Schmidt a Van Engen (2003, s. 585). Transformační styl vedení a podmíněná odměna poskytují ženám manažerkám nástroj, jak překonat nesoulad mezi svou genderovou rolí a rolí vedoucího v organizaci, neboť jim umožňuje aplikovat efektivní styl vedení s feminními rysy, aniž by byly nuceny využívat autokratický styl, který jim není vlastní a který u žen

manažerek vyvolává nesouhlas a nedůvěru sociálního okolí. Transformační styl jim tedy částečně pomáhá dosáhnout autenticity vedení, která posiluje žádoucí efekt vedení na podřízené. Pokud aplikujeme teorii sociálních rolí na muže manažery, pak by dosažené rozdíly bylo možné vysvětlit tak, že muži se vyhýbají transformačnímu stylu, aby je feminní charakter tohoto stylu nedostal do rozporu s rolí vedoucího, resp. s očekáváním ze strany sociálního okolí v organizaci. Tento jev lze vysvětlit i existencí tzv. skleněného stropu. Ženy manažerky, které se dostanou do nejvyšších manažerských pozic a prolomí skleněný strop, musí být, pokud jde o styl vedení lidí, špičkové, aby obstály v konkurenci mužů manažerů. Obzvláště pokud z některých studií vyplývá (Eagly, Johannesen-Schmidt a Van Engen, 2003, s. 584), že při posuzování mužů manažerů a žen manažerek existuje dvojitý metr. Kritéria pro výběrová řízení a kariérní postup jsou u žen přísnější. Z toho může vyplývat, že ženy jsou nuceny častěji volit efektivnější, inovativní styl vedení pro dosažení žádaných výsledků, tedy styl transformační, zatímco muži se mohou držet tradičních postupů transakčního stylu, popř. stylu laissez-faire, neboť nejsou pod srovnatelným kritickým dohledem sociálního okolí v organizaci. Toto vysvětlení koneckonců odpovídá i teorii tokenismu (viz 2.3).

Výsledky meta-analýzy provedené Eagly, Johannesen-Schmidt a Van Engen (2003), tedy především to, že ženy tíhnou spíše k transformačnímu stylu vedení a muži k transakčnímu stylu a stylu laissez-faire, byly potvrzeny studiemi dalších autorů Dunn (2007, s. 478), Carless (1998, s. 898), Rosenor (1990, s. 121).

Rosenor přichází s označením interaktivní styl vedení lidí (Rosenor, 1990, s. 120), který se zdá být kombinací transformačního a participativního stylu. Na základě výzkumu sebehodnocení žen manažerek a mužů manažerů, Rosenor ve shodě s ostatními autory uzavírá, že transformační styl vedení je spíše ženský než mužský. Zároveň však při charakteristice

ženského stylu doplňuje některé další, především participativní, aspekty vedení a označuje tento styl jako interaktivní styl vedení. Ukazuje, že ženy manažerky mají větší tendenci podporovat participaci podřízených na rozhodování týmu. Jsou ochotné sdílet moc a informace se svými spolupracovníky a podřízenými. Podporují jejich rozvoj a pocit důležitosti a snaží se v nich vzbudit optimismus a nadšení z práce v organizaci. Rosenor (1990, s. 125) dokládá, že tento styl přináší lepší výsledky v dnešní turbulentní době než tradiční transakční styl.

Zda určitý styl vyvolává žádoucí efekt, záleží také na tom, jakým způsobem je vnímán ze strany podřízených, nadřízených, či spolupracovníků manažera/ky. Tento pohled vnáší do genderového rozlišení transformačního a transakčního stylu vedení lidí Carless (1998). Výsledky nejsou zcela jednoznačné. Carless (1998, s. 899–900) zjistila, že podřízení nevidí rozdíly mezi muži a ženami, pokud jde o styl vedení. Na druhou stranu nadřízení a spolupracovníci vnímají styl vedení žen jako více transformační a mužů jako spíše transakční. Tento závěr může být považován za pozitivní.

4.4.2 Výzkum v České republice

Jak jsme již zmínili v úvodu této kapitoly, tématem stylů vedení lidí nahlíženým prostřednictvím genderu se výzkumy v České republice zabývají velice ojediněle, což potvrzuje i Křížková (2007, s. 56). Empirickou studii, jejíž výsledky by mohly být porovnávány se zahraničními výzkumy uváděnými v předchozí a následující kapitole, provedla v roce 2003 Daniela Součková v rámci své rigorózní práce na Katedře psychologie, Filozofické fakulty UK s názvem Psychologické souvislosti manažerského stylu vedení s genderovou problematikou (Součková, 2003).

Autorka zkoumala skupinu manažerů a manažerek pracujících na středních a vysokých manažerských pozicích. Na základě analýzy empirických dat shromážděných prostřednictvím hloubkových rozhovorů, pozorování a dvou doplňkových metod (dotazník o efektivnosti řídicích stylů a test „percipované maskulinity a feminity“) našla viditelné rozdíly v oblasti „měkkých dovedností“. Tvrdí, že „ženy jsou sociabilnější, komunikativnější a otevřenější“ (Součková, 2003, s. 117). Ženy také vykazují vyšší míru emotivity, která je chápána negativně. Autorka také dodává, že ženy manažerky v praxi využívají určité feminní strategie: např. eliminují konkurenci nabídkou ke spolupráci, vyjednávají s ohledem na ostatní, efektivně využívají určitých ženských vlastností: větší citlivost, komunikativnost, schopnost kooperace, empatie a naslouchání a celková prosociální orientace (Součková, 2003, s. 117). Na základě analýz výpovědí Součková uzavírá (2003, s. 117), že ženy manažerky „v praxi v daleko větší míře realizují základní principy interaktivního stylu vedení“, který vede ke spokojenosti podřízených a vyššímu výkonu. Autorka nepotvrzuje ani nevyvrací možnost genetické predispozice žen manažerek k interaktivnímu stylu vedení.

Zajímavé jsou názory respondentů této studie na kulturu managementu v ČR. Myslí si, že je otevřená, inovativní a možná i více paritní. Ženy jsou podle nich zvyklé pracovat a muži tento fakt přijímají jako samozřejmost (Součková, 2007, s. 117).

Výsledky této studie však nepovažujeme za dostatečně vypovídající, a to především z důvodu velikosti zkoumaného vzorku manažerů (6 osob) a manažerek (10 osob). Vzorek je zcela nereprezentativní. Výzkum tedy může naznačovat pouze určité tendence v dané oblasti.

4.5 Efektivita stylu vedení lidí z pohledu genderu – výzkum

Pokud připustíme, že ženský a mužský styl vedení lidí se liší, a to především na škále transformační/transakční styl vedení, bylo by zajímavé zjistit, zda lze tvrdit, že osoby určitého pohlaví mají tendenci být lepšími manažery/kami, než osoby opačného pohlaví. Jak již zde bylo zmíněno, historicky byli za lepší manažery považováni muži, kteří zároveň položili základy moderního managementu. Ženy manažerky byly vnímány jako méně kvalifikované a talentované, což se promítlo do jejich kariérních možností.

Je zřejmé, že posuzování efektivity ženského a mužského stylu je v mnoha ohledech problematické. S takto dosaženými výsledky je nutno zacházet opatrně, neboť podle současného multidimenzionálního kontingenční chápání vedení lidí (viz 3.2.2) má na úspěšnost manažera/ky vliv celá řada faktorů včetně např. organizačního prostředí.

Nicméně celá řada autorů se k tomuto tématu vyjadřuje (Eagly a Carli, 2003, s. 852; Eagly, 2007, s. 5–6; Eagly a Johnson, 1990, s. 249; Eagly, Johannesen-Schmidt a Van Engen, 2003, s. 570, s. 571; Rosenor, 1990, s. 120). Mnozí z těchto autorů uvádějí, že dnešní nejistá doba, která si žádá méně hierarchizované, pružné organizace působící ve vysoce konkurenčním prostředí, upřednostňuje spíše „ženský“ transformační styl vedení lidí, který v takto netradičním prostředí přináší lepší výsledky.

Pokud jde o rozdíly mezi muži manažery a ženami manažerkami na škále demokratický/autokratický styl vedení lidí, autoři se shodují, že není možné dojít k jednoznačnému závěru, který styl je efektivnější, neboť je třeba zahrnout i výsledky týmu a celé organizace (Eagly, Johannesen-Schmidt a Van Engen, 2003, s. 570). Takto rozsáhlý a komplexní výzkum zatím podle dostupných zdrojů nebyl proveden.

U škály transformační/transakční styl vedení lidí se situace zdá být jednoznačnější. Eagly, Johannesen-Schmidt a Van Engen (2003, s. 3, s. 5–6) odkazují na celou řadu studií, které prokazují, že transformační styl vedení lidí a transakční aspekt závislé odměny se pojí s větší mírou efektivity práce manažera/ky, zatímco transakční Management by Exception a styl laissez-faire vedou k nižší efektivitě práce manažer/ky. Nepřímo lze tedy vyvodit, že ženy manažerky vykazují tendenci k efektivnějšímu stylu vedení lidí než muži manažeři. Je zde však třeba zdůraznit, že vztah mezi genderem a efektivitou zmíněných stylů je nepřímý.

Změřit přímý vztah mezi genderem a efektivitou stylů vedení lidí lze podle těchto autorek dosáhnout dvěma způsoby (Eagly, Johannesen-Schmidt a Van Engen, 2003, s. 5). První typ výzkumů porovnává efektivitu celé organizace s procentem žen, resp. mužů na úrovni top managementu. Druhý přístup hodnotí efektivitu práce jednotlivých manažerů/ek. Tyto autorky odkazují na studie analyzující finanční výsledky nejlepších amerických organizací z let 1996 až 2000, resp. 1998 až 2000 a porovnávající je se zastoupením žen ve vedení těchto organizací. Závěry jsou překvapivé, organizace s větším zastoupením žen v top managementu vykazovaly lepší finanční výsledky. Podobná studie zaměřená na nejlepší britské organizace však tento vztah nepotvrdila. Takto dosažený výsledek považujeme za zajímavý, ale zároveň diskutabilní, neboť opět nezohledňuje vliv ostatních faktorů, jakými jsou např. týmové a organizační prostředí, popř. i externí mimoorganizační vlivy.

V rámci druhého výzkumného přístupu ke zjišťování vztahu efektivity stylů vedení lidí a genderu bylo dle Eagly, Johannesen-Schmidt a Van Engen (2003, s. 6) zjištěno, že ženy manažerky dosahují větší efektivity stylu vedení lidí v organizacích, jejichž obory kladou důraz na komunitní chování charakteristické spíše pro ženy, např. v oblasti vzdělávání, či sociálních služeb. Zároveň ženy vykazují vyšší efektivitu obecně na pozicích

středního managementu. Naopak, muži jsou úspěšnější manažery v oborech, či typech organizací, jejichž organizační kultura preferuje spíše maskulinní typy hodnot. Tyto výsledky však mohou být z našeho hlediska také zkreslené, a to především díky genderovým stereotypům. Lze předpokládat, že v prostředí organizační kultury se silnými maskulinními rysy budou ženy manažerky hůře prosazovat odlišný styl vedení lidí, což bude pravděpodobně vést k horším výsledkům jejich práce. A naopak. Do stejné situace se mohou dostat i muži manažeři v organizačním prostředí vykazujícím výrazné feminní rysy.

Na základě shora uvedených údajů se zdá, že nelze vyvodit jednoznačný závěr o tom, že ženský, či mužský styl vedení lidí je efektivnější. Je také zřejmé, že se jedná o komplexní jev zahrnující mnoho proměnných, které lze jen těžko oddělit a hodnotit samostatně. Na druhou stranu však určitou tendenci můžeme rozeznat. Zároveň nám shora uvedený rozbor údajů poskytuje jednoznačný závěr, že předsudky vůči ani jednomu pohlaví v oblasti efektivity stylu vedení lidí nejsou na místě.

4.6 Kritický pohled

Shora uvedené údaje týkající se genderových rozdílů ve stylech vedení mužů manažerů a žen manažerek nezůstávají bez kritické odezvy.

Jako jednu z výtek, kterou bychom chtěli zmínit, je, že zjištěné rozdíly nejsou výrazné a jednoznačné. Naznačují spíše určité tendence, které však mohou být v různých kontextech poměrně variabilní.

Další naše námitka směřuje k již zmiňované skutečnosti, že shora uváděné výsledky výzkumů a analýz neberou do značné míry v potaz současné kontingenční chápání procesů vedení v organizaci, které tvrdí, že efektivita těchto procesů je podmíněna nejen osobností a chováním manažera/ky a ostatních osob zahrnutých do těchto procesů, ale také

charakterem úkolů a podmínkami prostředí. Cejthamr a Dědina (2010, s. 128) uvádějí minimálně 11 proměnných, které mohou mít vliv na efektivitu vedení lidí včetně např. povahy organizace, povahy vnějšího prostředí, či národní kultury. Hodnotit tedy efektivitu stylu vedení lidí pouze na základě genderu se nám zdá příliš zjednodušující. Takovéto hodnocení může generovat zkreslující výsledky. Tento přístup lze charakterizovat z hlediska vývoje stylů vedení jako univerzalistický a je nutné dodat, že univerzalistické přístupy byly v teorii a výzkumu do značné míry překonány (viz 3.2).

Další skutečnost, kterou bychom rádi v této souvislosti zdůraznili a která souvisí s kontingenčním přístupem, je, že současná manažerská praxe vyžaduje od manažerů/ek, aby ovládali více stylů vedení lidí, které by mohli použít v rychle se měnících podmínkách. Je tedy pravděpodobné, že úspěšní manažeři/ky na vysokých výkonných pozicích ovládají více stylů vedení lidí, které mění dle konkrétních podmínek bez ohledu na gender.

Další naše námitka vychází z definice genderu, která tvrdí, že se jedná o sociální konstrukt, který se mění v čase i kultuře, neboť jde o dočasný stupeň vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami (viz 2.1). Mnoho studií, o které se opírají shora uvedené analýzy a závěry, se uskutečnily v 80. a 90. letech 20. století. Je pravděpodobné, že v této době bylo vnímání mužů manažerů a především žen manažerek odlišné. Genderové role a očekávání ze strany sociálního okolí s těmito rolemi spojené se lišilo od současnosti. Takto dosažené výsledky tedy mohou být částečně zkreslené a nemusí zcela odpovídat současnému stavu.

Stejnou argumentaci lze aplikovat i s ohledem na kulturní rozdíly. Většina autorů je z USA a sbírají data z prostředí amerických organizací, popř. experimentálních laboratoří. Někteří autoři jsou z Velké Británie a z Austrálie. Celkově se tedy jedná o anglosaské kulturní prostředí. Lze předpokládat, že vnímání mužů manažerů a žen manažerek je kulturně odlišné. V českém prostředí by tedy výsledky podobných výzkumů a studií

mohly být odlišné. Bohužel, pokud je nám známo, do této doby nikdo podobně rozsáhlý výzkum v prostředí českých firem neprovedl.

Jak jsme již zmínili, řada autorů se ke shora uvedeným výsledkům studií a analýz staví kriticky. Jejich námitky se týkají různých aspektů výzkumů: metodologických, terminologických, teorie genderu i teorie organizace a řízení.

Epstein (1991, s. 151) shrnuje argumenty více autorů, když namítá, že Rosenor klade příliš veliký důraz na genderovou socializaci manažerů a manažerek ještě před vstupem do prostředí organizace a podceňuje vliv konkrétního organizačního prostředí se všemi mnohočetnými faktory na formování manažerského stylu. Upozorňuje také na skutečnost, že manažerský styl je do značné míry ovlivněn typem osob, které manažer/ka vedou a podle kterých mohou manažeři/ky svůj styl měnit.

Mnozí autoři se také shodují, že shora prezentované výsledky a analýzy obecně přeceňují vliv genderu. Např. White (1995, s. 208) ve svém výzkumu zjistila, že ženy manažerky ve vzájemném porovnání vykazovaly ve svých stylech vedení lidí větší rozdíly, než podobnosti. Rozdíly autorka vysvětlovala odlišným věkem, zkušenostmi a očekáváními.

Vecchio (2003, p. 846) v reakci na výzkum Eagly a Carli (2003), který dokládá, že ženy manažerky mají tendenci k efektivnějšímu stylu vedení lidí, namítá, že analýza ignoruje individuální adaptabilitu a vliv situace na chování a styl vedení manažerů a manažerek. Kritizuje použitý dotazník (Multifactor Leadership Questionnaire), neboť nebere v potaz právě vliv situačního kontextu na styl vedení lidí. Tvrdí tedy, že prostřednictvím tohoto typu výzkumu nelze dojít k přesvědčivému závěru ohledně genderových rozdílů ve stylu vedení lidí (Vecchio, 2003, s. 847).

Wajcman (1996, s. 346) kritizuje Rosenor za to, že svůj výzkum provedla v netradičních organizacích. Wajcman došla na základě vlastního výzkumu k závěru, že manažeři i manažerky v tradičních organizacích na

srovnatelných pozicích z pohledu statutu a moci se chovají obdobně. Tento stav přičítá organizační socializaci a postupům výběrových řízení, které zásadně formují chování manažerů a manažerek bez ohledu na gender. Některé manažerky vykazovaly v jejím výzkumu spíše maskulinní chování, než feminní. Wajcman doporučuje, aby se výzkum spíše než na specifický ženský manažerský styl zaměřil na bariéry postupu žen manažerek na vyšší manažerské pozice (1996, s. 347). Zdá se tedy, že typ organizační kultury je pro charakter stylu vedení lidí klíčový.

Billing a Alvesson (2000) ve své kritice vycházejí především z genderového pohledu a uvádí, že shora uvedené závěry výzkumů pouze posilují genderové stereotypy o ženách a mužích, stavějí je do opozice a uvádějí především ženy manažerky do situace, že budou vnímány pouze prostřednictvím takto prezentovaných závěrů, a proto budou do určité míry znevýhodněné (2000, s. 155).

4.7 Shrnutí

Většina autorů se shoduje, že ženy a muži vykazují určité psychologické rozdíly, které by je mohly předurčovat k rozdílným stylům vedení lidí. Zároveň jsou v pracovním prostředí uplatňovány jisté genderové stereotypy, které formují očekávání lidí vůči roli vedoucího a také mají nemalý vliv na vlastní chování manažerů/ek. Někteří autoři tyto genderové charakteristiky sdružují pod označení „komunitní“ a „zprostředkující“ chování. Neopominutelný vliv na genderovou podmíněnost stylu vedení lidí má i vztah mezi genderovou rolí manažera/ky a rolí vedoucího tak, jak je definovaná v konkrétní organizaci, resp. zda je mezi těmito rolemi soulad, či nesoulad.

Teorie stylů vedení lidí se jeví genderově neutrální. Četné výzkumy a analýzy v této oblasti, které byly provedeny především v anglosaském prostředí od 2. poloviny 80. let 20. století, naznačují, že ženy manažerky vykazují tendenci k transformačnímu, demokratickému a interpersonálnímu stylu vedení, zatímco muži manažeři mají spíše sklon k transakčnímu a autokratickému stylu vedení. Tyto závěry vyvolávají ze strany některých autorů kritiku, která směřuje především k metodologii těchto výzkumů: výběru respondentů a ignorování situačního kontextu vedení lidí.

Otázka efektivity stylů obou pohlaví je nejednoznačná. Nepřímo lze však uzavřít, že v dnešní turbulentní době a rychle se měnících ekonomických podmínkách, je transformační styl vedení lidí, který je typičtější pro ženy manažerky, než pro muže manažery, přínosnější.

5 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na téma stylů vedení lidí z genderové perspektivy. Cílem, který jsem pro svou bakalářskou práci v úvodu zvolila, bylo zodpovědět otázku, zda existují rozdílné předpoklady mužů a žen k výkonu manažerské funkce, resp. zda existuje rozdílný přístup mužů a žen ke stylu vedení lidí. Za tímto účelem jsem se pokusila shrnout poznatky týkající se této otázky z různých oborů a ve stěžejní části své bakalářské práce, v kapitole čtyři, jsem analyzovala výsledky výzkumů na toto téma provedených zejména v anglosaských zemích a jednoho výzkumu z českého prostředí.

V první kapitole jsem charakterizovala pojem moci v organizaci včetně klasifikace moci a zdrojů moci a naznačila provázání s řídicí praxí v organizaci. Vytvořila jsem tak obsahový a pojmový kontextu pro následující kapitoly této práce.

V druhé kapitole jsem vymezila pojem gender, a to jak z obecně sociologického hlediska, tak především z hlediska teorie organizace a řízení. Popsala jsem také určité genderové fenomény, které se v organizacích často vyskytují a které zapříčiňují nerovné uplatnění mužů a žen na řídicích pozicích. Za důležité jevy s ohledem na jejich vliv na styly vedení manažerů/ek považuji skleněný strop a tokenismus.

Třetí kapitola se zabývá pojmem stylu vedení lidí. Zde jsem popsala vývoj teoretických analýz a výzkumů v této oblasti do současnosti a předložila základní typologie stylů od jednodimenzionálních univerzalistických pojetí, až po komplexní multidimenzionální kontingenční modely, popř. transformační modely, které odrážejí současnou manažerskou praxi v neustále se měnících podmínkách vnějšího i vnitřního prostředí organizací. V popise jsem se zaměřila na následující typy stylů:

autokratický, demokratický, laissez-faire, transakční a transformační, kterými se zabývá i kapitola čtyři. Za zásadní závěr této kapitoly považuji to, že optimální styl vedení lidí neexistuje a proto je nutné, aby manažeři/ky ovládali větší množství stylů, které mohou aplikovat v závislosti na měnících se vnitřních i vnějších podmínkách organizace.

Ve čtvrté, stěžejní kapitole jsem s pomocí předchozích kapitol shromáždila a provedla analýzu poznatků získaných ze zahraničních výzkumů a jednoho českého výzkumu na téma stylů vedení z pohledu genderu, a to za účelem zodpovězení cílové otázky této práce.

Je zjevné, že ženy a muži vykazují určité psychologické rozdíly, které by je mohly předurčovat k rozdílným stylům vedení lidí. Zároveň jsou v pracovním prostředí uplatňovány jisté genderové stereotypy, které formují očekávání lidí vůči roli vedoucího a mají nemalý vliv na vlastní chování manažerů/ek. Tyto genderové charakteristiky lze sdružit pod označení „komunitní“ a „zprostředkující“ chování. S tímto závěrem je však nutné pracovat citlivě, neboť může vést ke zjednodušujícím a zavádějícím genderovým stereotypům.

Za neopominutelný vliv na genderovou podmíněnost stylu vedení lidí považuji i vztah mezi genderovou rolí manažera/ky a rolí vedoucího tak, jak je definovaná v konkrétní organizaci, resp. zda je mezi těmito rolemi soulad, či nesoulad. U mužů manažerů většinou existuje soulad, zatímco u žen manažerek se často vyskytuje mezi těmito rolemi nesoulad, který je zdrojem předsudků týkajících se mimo jiné i efektivity stylu vedení žen manažerek. Tento nesoulad může být příčinou jevů, jakými jsou horší hodnocení, nedostatečná autorita, vertikální a horizontální segregace.

Četné výzkumy a analýzy v oblasti stylů vedení z pohledu genderu, které byly provedeny především v anglosaském prostředí od 2. poloviny 80. let 20. století, poměrně jednoznačně dokládají, že ženy manažerky vykazují tendenci k transformačnímu, demokratickému a interpersonálnímu stylu

vedení, zatímco muži manažeři mají spíše sklon k transakčnímu a autokratickému stylu vedení. Jediný zařazený český výzkum tyto závěry potvrzuje.

Tyto závěry vyvolávají ze strany některých autorů kritiku, která směřuje především k metodologii těchto výzkumů: výběru respondentů a ignorování situačního kontextu vedení lidí.

Na základě teoretických poznatků shrnutých v předchozích kapitolách mám ke shora uvedeným závěrům také následující výtky: tyto výzkumy ignorují současné kontingenční chápání procesů vedení v organizaci a neberou ani v potaz požadavek současné manažerské praxe, aby manažeři/ky ovládali více stylů vedení a uplatňovali je podle měnících se podmínek. Další z mého hlediska důležitá výtka vychází z definice genderu jako sociálního konstrukt, který je v čase a prostoru proměnlivý, což může znamenat, že charakter „genderových“ stylů vedení se mohl od dob provedení výzkumů změnit. Zároveň také z důvodu kulturní odlišnosti a pravděpodobné odlišnosti v chápání genderových rolí v organizaci v ČR by výsledky podobných výzkumů mohly být v českém prostředí do určité míry odlišné.

Otázka efektivity stylů obou pohlaví nebyla ve výzkumech jednoznačně zodpovězena. Nepřímo lze však uzavřít, že v dnešní turbulentní době a rychle se měnících ekonomických podmínkách, je transformační a participativní styl vedení lidí, které jsou typičtější pro ženy manažerky, než pro muže manažery, přínosnější.

Pokud se tedy v závěru vrátím k cílové otázce stanovené v úvodu této práce, tedy, zda existuje rozdílný přístup mužů a žen ke stylu vedení lidí, pak mohu říci, že ano. Poznatky zde shromážděné zároveň vyvrací existující stereotypní pojmání muže jako lepšího vedoucího a naznačují, že ženy vykazují manažerské chování charakteristické pro efektivnější styl

vedení. Ženy tedy mohou být stejně dobrými vedoucími jako muži, ne-li lepšími.

Myslím však, že z hlediska organizační praxe není vhodné upřednostňovat ani jedno z pohlaví. Je důležité, jak k ženám manažerkám, tak i k mužům manažerům přistupovat bez předsudků a vytvořit jim vhodné genderově neutrální prostředí, aby mohli rozvinout svůj manažerský potenciál a co nejefektivněji jej využít k dosažení jak organizačních, tak i osobních cílů. K tomuto účelu považuji jako přínosné využít mimo jiné postupů diversity managementu.

Vzhledem ke shora uvedeným závěrům bych považovala za zajímavé provést srovnatelný empirický výzkum stylů vedení lidí v závislosti na pohlaví na dostatečně reprezentativním vzorku v českém prostředí a porovnat dosažené výsledky s výsledky zahraničních výzkumů se snahou identifikovat vliv interkulturních rozdílů.

6 Soupis bibliografických citací

ACKER, Joan. Hierarchies, Jobs, Bodies : A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society* 2 [online], 1990, vol. 4, no. 2, [cit. 10. června 2012], s. 139-158. Dostupné z WWW: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/189609?uid=3737856&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=47699080362547>>.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan aj. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BILLING, Yvonne Due and ALVESSON, Mats. Questioning the Notion of Feminine Leadership : A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, Work, and Organization* [online], July 2000, vol. 7, no. 3, [cit. 25. února 2012], s. 144–157. Dostupné z WWW: <<http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=102&sid=7a64b77a-7929-474c-accc-2c2209f88670%40sessionmgr104>>.

CARLESS, Sally A. Gender Differences in Transformational Leadership : An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. *Sex Roles* [online], 1998, vol. 39, no. 11/12, [cit. 25. února 2012], s. 887-902. Dostupné z WWW: <<http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=102&sid=874d72c0-40bf-4eba-b294-8d369292fffa%40sessionmgr111>>.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualizov. a rozšíř. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

COOPER, Cary L. and LEWIS, Suzan. Gender and the Changing Nature of Work. In POWELL, Gary N. (ed). *Handbook of Work & Gender*. Thousand Oaks (USA) : Sage Publications, Inc., 1999, s. 37-47. ISBN 0/7619/1355/6.

DUNN, Michael. British army leadership : Is it gendered? *Women in Management Review* [online], 2007, vol. 22, no. 6, [cit. 12. března 2012], s. 468-481. Dostupné z WWW:

<<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.is.cuni.cz/journals.htm?issn=0964-9425&volume=22&issue=6&articleid=1621632&show=abstract>>.

EAGLY, Alice H. and JOHNSON, Blair T. Gender and Leadership Style : a Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* [online], 1990, vol. 108, no. 2, [cit. 12. března 2012], s. 233-256. Dostupné z WWW:

<<http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0033-2909.108.2.233>>.

EAGLY, Alice H. and JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary C. The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues* [online], 2001, vol. 57, no. 4, [cit. 12. března 2012], s. 781-797. Dostupné z WWW:

<<http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=102&sid=3d378b42-3ab4-48aa-9f2d-dba391b0d872%40sessionmgr113>>.

EAGLY, Alice H. and CARLI, Linda L. Finding gender advantage and disadvantage : Systematic research intergration is the solution. *The Leadership Quarterly* [online], 2003, no. 14, [cit. 12. března 2012], s. 851-859. Dostupné z WWW:

<<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S1048984303000572>>.

EAGLY, Alice H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary C. and VAN ENGEN, Marloes L. Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles : A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin* [online], 2003, vol. 129, no. 4, [cit. 12. března 2012], s. 569-591. Dostupné z WWW: <<http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0033-2909.129.4.569>>.

EAGLY, Alice H. Female Leadership Advantage and Disadvantage : Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly* [online], 2007, no. 31, [cit. 12. března 2012], s. 1-12. Dostupné z WWW: <<http://pwq.sagepub.com/content/31/1/1>>.

EPSTEIN, Cynthia Fuchs. Debate : Ways Women and Men Lead. *Harvard Business Review* [online], January-February 1991, vol. 69, no. 1, [cit. 24. dubna 2012], s. 150-151. Dostupné z WWW: <<http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?vid=3&hid=102&sid=8119a271-e089-4936-85a5-c9af7e5e9dad%40sessionmgr111&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=9102251666>>.

RAVEN, Bertram. The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy* [online], 2008, vol. 8, no. 1, s. 1-22. Dostupné z WWW: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1530-2415.2008.00159.x/pdf>>.

GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. 1. vyd. – dotisk. Praha : Argo, 2005. ISBN 80-7203-124-4.

JACOBS, Jerry A. The Sex Segregation of Occupations : Prospects for the 21st Century. In POWELL, Gary N. (ed). *Handbook of Work & Gender*. Thousand Oaks (USA) : Sage Publications, Inc., 1999, s. 125-141. ISBN 0-7619-1355-6.

KELLER, Jan. *Sociologie byrokracie a organizace*. 1. vyd. Praha : Sociologické nakladatelství, 1997. ISBN 80-85850-15-X.

KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha : Sociologické nakladatelství (SLON), 2007. ISBN 978-80-86429-74-8.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení : teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.

KŘÍŽKOVÁ, Alena a PAVLICA, Karel. 1. vyd. *Management generových vztahů : Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha : Management press, 2004. ISBN 80-7261-117-8.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., 2007. ISBN 978-80-7330-125-5.

LINSTEAD, Stephen; BREWIS, Joanna and LINSTEAD, Alice. Gender in change : gendering change. *Journal of Organizational Change Management* [online]. 2005, vol. 18, no. 6, [cit. 24. dubna 2012], s. 542-560. Dostupné z WWW:

<<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/197570335/fulltextPDF/1376C04A2B05BE3EA44/4?accountid=35514>>.

MADDOCK, S. and PARKIN, S. Gender cultures: women's choices and strategies at work. *Women in Management Review* [online], 1993, vol. 8, no. 2, [cit. 12. března 2012], s. 3-9. Dostupné z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.is.cuni.cz/journals.htm?issn=0964-9425&volume=8&issue=2&articleid=1411986&show=abstract>>.

MAIER, Mark. On the Gendered Substructure of Organization : Dimensions and Dilemmas of Corporate Masculinity. In POWELL, Gary N. (ed). *Handbook of Work & Gender*. Thousand Oaks (USA) : Sage Publications, Inc., 1999, s. 69-93. ISBN 0-7619-1355-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 2., rozšíř. a přeprac. vyd. Praha : Nakladatelství Academia : 2009. ISBN978-80-200-1680-5.

POWELL, Gary N. and GRAVES, Laura M. *Women and Men in Management*. 3rd ed. Thousand Oaks (USA) : Sage Publications, Inc., 2003. ISBN: 0-7619-2196-6.

ROSENOR, Judy B. Ways Women Lead. *Harvard Business Review* [online], November-December 1990, vol. 68, no. 6, [cit. 12. března 2012], s. 119-125. Dostupné z WWW: <<http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?vid=3&hid=102&sid=bd787756-c22c-4501-ba2c-80b203d6d528%40sessionmgr110&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=9012241294>>.

SOUČKOVÁ, Daniela. *Psychologické souvislosti manažerského stylu vedení s genderovou problematikou* [online]. Praha : Univerzita Karlova, 2003. 150 s. Diplomová práce. Kralova Univerzita, Filozofická fakulta, Katedra psychologie. Dostupné z WWW:

<http://digitool.is.cuni.cz:1801/view/action/singleViewer.do?dvs=1340139400968~835&locale=cs_CZ&side_by_side=false&VIEWER_URL=/view/action/singleViewer.do?&DELIVERY_RULE_ID=7&adjacency=N&application=DIGI TOOL-3&frameId=1&usePid1=true&usePid2=true©RIGHTS_DISPLAY_FILE=licence>.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1272-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování : Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Ámose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VECCHIO, Robert P. In search of gender advantage. *The Leadership Quarterly* [online], 2003, vol. 14, no. 6, [cit. 14. dubna 2012], s. 835-850. Dostupné z WWW:

<<http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?vid=3&hid=102&sid=25270cff-c56e-4e56-892f-bd557676da42%40sessionmgr114&bdata=JmxhbmcyY3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=11538903>>.

VODÁČEK, Leo. a VODÁČKOVÁ, Olga. *Management : teorie a praxe v informační společnosti*. 3., rozšíř. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

WAJCMAN, Judy. Desperately Seeking Differences : Is Management Style Gendered? *British Journal of Industrial Relations* [online], September 1996, vol. 34, no. 3, [cit. 14. dubna 2012], s. 333-349. Dostupné z WWW: <<http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?vid=3&hid=102&sid=a3948ccb-ed6a-44c6-bdfa-3afcaa431649%40sessionmgr115&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=9706052950>>.

WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. *Management: a Global perspective*. 10th ed. New York : McGraw-Hill, Inc., 1993. ISBN 0-07-112892-1.

WHITE, J. Leading in their own ways : women chief executives in local governments. In ITZIN, C. and NEWMAN, J. (eds.) *Gender, Culture and Organizational Change : Putting Theory into Practice*. London : Routledge, 1995, s. 193-210. ISBN 978-0415111867.

7 Bibliografie

ALIMO-METCALFE, Beverly and ALBAN-METCALFE, Robert J. The development of a new Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* [online], 2001, vol. 74, no. 1, [cit. 20. února 2012], s. 1-27. Dostupné z WWW: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=102&sid=5140f30b-7708-4bce-9ada-d26d7b40d8ea%40sessionmgr114>>.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Moc, vliv a autorita*. 1. vyd. Praha : Management press, 2001. ISBN 80-7261-053-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování : jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

CARLI, Linda L. and EAGLY, Alice H. Gender, Hierarchy, and Leadership : An Introduction. *Journal of Social Issues* [online], 2001, vol. 57. no. 4, [cit. 20. února 2012], s. 629-636. Dostupné z WWW: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=102&sid=874bbd41-6926-4b25-a409-5193cc0625bd%40sessionmgr112>>.

DOKTOROVÁ, Blanka. *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 1992. ISBN 80-7066-616-1.

EAGLY, Alice H. Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?. *The Leadership Quarterly* [online], 2005, vol. 16, no. 3, [cit. 20. února 2012], s. 439-474. Dostupné z WWW:

<<http://ehis.ebscohost.com/eds/detail?vid=3&hid=102&sid=c26c4f6f-ddfd-478b-b361-1966b4df4b61%40sessionmgr115&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=17426683>>.

KŘÍŽKOVÁ, Alena a SLOBODA, Zdeněk. *Genderová segregace českého trhu práce : Kvantitativní a kvalitativní obraz*. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., 2009. ISBN: 978-80-7330-165-1.

POWELL, Gary N. (ed). *Handbook of Gender & Work*. Thousand Oaks (USA) : Sage Publications, Inc., 1999. ISBN 0-7619-1355-6