

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**CHARISMA LEADERŮ ŠKOL  
VÍCEČETNÁ PŘÍPADOVÁ STUDIE**

**CHARISMA OF SCHOOL LEADERS  
MULTIPACK CASE STUDY**

Simona Bicanová

**Závěrečná bakalářská práce**

Vedoucí práce:

PhDr. Jan Voda, Ph.D

Studijní program:

Specializace v pedagogice

Studijní bor:

Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Charisma leaderů škol – vícečetná případová studie vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Libčicích nad Vltavou, dne 10. dubna 2015

.....

Simona Bicanová

## Poděkování

Za cenné rady a odbornou pomoc při zpracování předkládané práce chci na tomto místě poděkovat vedoucímu práce PhDr. Janu Vodovi, Ph.D. Dále bych ráda vyjádřila své díky všem vybraným ředitelům, kteří mi umožnili provést výzkumné šetření na jejich pracovištích.

.....  
Simona Bicanová

## **ANOTACE**

Závěrečná práce se zabývá problematikou charismatu leaderů. Cílem práce a zvoleného kvalitativního výzkumného šetření je zjištění podstaty charismatu zvolených leaderů. Cíl práce byl zajištěn na základě odborné literatury a výzkumného šetření, které bylo provedeno zkoumáním třech leaderů, z nichž jeden leader je ze sféry podnikové a dva ze školského prostředí. Výzkum byl proveden prostřednictvím celodenního pozorování každého z leaderů v kombinaci s dotazováním zaměstnanců jednotlivých leaderů, které sloužilo jako 360stupňová zpětná vazba. V teoretické části jsou pak definovány a blíže specifikovány pojmy leadership, leader a charisma. Jsou zde vymezeny jednotlivé teorie a styly leadershipu, dovednosti, vlastnosti a styly leaderova chování. Dále jsou v práci uvedeny různé pohledy na pojem charisma a určeny klíčové složky charismatu, které jsou blíže osvětleny. V závěru teoretické části jsou uvedené příklady významných charismatických leaderů podnikové sféry. Závěrečná bakalářská práce náleží z hlediska školského managementu do oblasti vedení lidí a může být využita například jako pomocný materiál při výběru nového ředitele.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Leadership, teorie leadershipu, leader, charisma, aspekty charismatu, případová studie

## **ANNOTATION**

Final thesis deals with the issue charisma of leaders. The aim of the work and selected qualitative research is determine the substance of charisma chosen leaders. The objective of the thesis was fulfilled with literature and survey research, which was based on watching of three leaders. One of the leaders was from industrial field and the others were from academic field. The research itself was performed as daylong observation of each leader in combination with questioning employees as 360degree feedback. In a theoretical part of the thesis are defined and specified terms such as leadership, leader and charisma. There are also outlined each of the theories and styles of leadership, skills, characteristics and leader's behavior. Furthermore there are explained in detail both various views of the term 'charisma' and key factors of charisma. In the end of the theoretical part are mentioned examples of significant charismatic leaders from the business sector. In conclusion, from the view of school management the bachelor thesis belongs to the field of leadership and it might be also used as an auxiliary material during open competition for director position.

## **KEYWORDS**

Leadership, leadership theory, leader, charisma, aspects of charisma, case study

## Obsah:

<i>Úvod</i> .....	8
<i>Teoretická část</i> .....	9
<i>1. Leadership</i> .....	9
<i>1.1. Teorie a styly leadershipu</i> .....	11
<i>2. Leader</i> .....	15
<i>2.1. Leader a vůdcovské dovednosti</i> .....	15
<i>2.2. Vlastnosti úspěšného leadera</i> .....	17
<i>2.3. Klíčové typy leaderova chování</i> .....	19
<i>3. Charisma</i> .....	20
<i>3.1. Základní aspekty charismatu</i> .....	22
<i>4. Významní leaderi podnikové sféry</i> .....	28
<i>Výzkumná část</i> .....	31
<i>5. Cíl výzkumného šetření</i> .....	31
<i>6. Výzkumný problém a otázky</i> .....	31
<i>7. Metodologie výzkumu</i> .....	32
<i>7.1. Případová studie</i> .....	32
<i>7.2. Stínování</i> .....	33
<i>7.3. 360stupňová zpětná vazba</i> .....	33
<i>7.4. Dotazníkové šetření</i> .....	33
<i>8. Popis výzkumu</i> .....	34
<i>8.1. Příprava na výzkum</i> .....	34
<i>8.2. Výběr jednotlivých případů</i> .....	34
<i>8.3. Průběh výzkumu</i> .....	34

<i>8.4. Sběr dat</i> .....	35
<i>9. Analýza a interpretace dat výzkumného šetření</i> .....	35
<i>9.1. Případ č. 1</i> .....	35
<i>9.2. Případ č. 2</i> .....	40
<i>9.3. Případ č. 3</i> .....	45
<i>10. Souhrnná závěrečná zpráva</i> .....	49
<i>Závěr</i> .....	52
<i>Seznam použité literatury</i> .....	53
<i>Přílohy</i> .....	56

## *Úvod*

Charisma je významnou složkou osobnosti a pro funkci leadera je velmi významnou a cennou předností, díky které má možnost snáze nadchnout a přesvědčovat zaměstnance pro své záměry a získat je ke společnému plnění náročných úkolů a cílů. Stejně jako v mnoha životních situacích a vztazích hraje charisma klíčovou roli i při leadershipu. Lidé pro charismatického ředitele, který bude důvěryhodný, sebejistý a vřelý, budou pracovat mnohem raději, budou podávat lepší výkony s lepšími výsledky a práce pro ně bude smysluplnější. Charismatické jednání je ve funkci ředitele prospěšné například při jednání se zřizovatelem, při komunikaci s rodiči, s veřejností, při oslovování nových klientů nebo při reprezentování své organizace. Pro ředitele škol je charisma navíc využitelné například i při výuce, kdy ředitelé dokáží lépe zaujmout žáky v případě, že samotné téma zajímavé není. Mají lepší schopnosti téma zajímavým způsobem podat a žáky tak lépe zaujmout.

Závěrečná bakalářská práce se v první teoretické části zabývá tématem leadershipu, tento pojem definuje a poukazuje na rozdíly mezi managementem a leadershipem. Dále uvádí a specifikuje jednotlivé styly leadershipu a objasňuje, kdo je leaderem, jaké jsou jeho základní dovednosti a vlastnosti. Další část bakalářské práce se zabývá pojmem charisma, vytyčuje jeho složky a detailněji je popisuje. V závěrečné práci jsou uvedeny příklady významných leaderů z podnikové sféry. V druhé části závěrečné práce, kterou je část výzkumná, je provedeno kvalitativní výzkumné šetření za použití designu případové studie s využitím metod stínování a dotazníkového šetření jako 360stupňové zpětné vazby. Cílem závěrečné práce je zjistit, co tvoří podstatu charismatu zvolených leaderů.



## *Teoretická část*

### **1. Leadership**

Leadership byl zpočátku spojován s managementem a dodnes je s ním občas zaměňován. Je pravdou, že se management leadershipu v mnohém podobá. Jak v leadershipu, tak v managementu jde o práci s lidmi, jejich ovlivňování a v obou případech jde o dosahování společných cílů organizace určitými specifickými způsoby.

Zatímco leadership, který je odvozen od slova lead (vést), je proces, kdy leader (vůdce nebo také vedoucí) ovlivňuje a vede určitou skupinu lidí k dosažení společného cíle a přitom se zajímá o jejich potřeby, management je zaměřený spíše na samotné řízení organizace. Manažer ale řídí organizaci a lidi především z toho důvodu, že je to jeho pracovní náplní. Aby byl manažer zároveň i leaderem je možné, pokud bude kromě efektivního řízení organizace i efektivně vést. Stejně tak je možné, aby byl leaderem určité skupiny lidí někdo, komu formálně žádná vedoucí funkce nebyla určena. Takový člověk může být leaderem nějaké komunity, nebo například i leaderem v soukromí jako rodič či manžel. Leader tedy nutně nevede lidi na základě své funkce, nebo pravomoci, ale na základě svých schopností, vlastností, a toho, že lidi dokáže zaujmout a strhnout je na svou stranu, aby jej následovali a následovat chtěli.

Kotter uvádí, že v dnešní době je v organizacích nadmíra manažerů, ale leaderů v nich chybí. Neznamená to ale, že pokud by v organizacích bylo více leaderů než manažerů, byl by stav o něco lepší, ba právě naopak. Organizace potřebuje kvalitní leadery stejně tak jako kvalitní manažery, ať už v jedné nebo více osobách. (Steigauf, 2011)

Známý citát říká, že:

*„Manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně a leaderi jsou lidé, kteří dělají věci správné.“*

(Bennis a Nanus)

Mnohem výhodnější a efektivnější je však samozřejmě dělat správné věci správně. Leadership s managementem není totožný, ale překrývá se. (Steigauf, 2011)

Rozdíly mezi tím, čím je leadership oproti samotnému managementu, můžeme vidět v následující tabulce.

<b>Management</b>	<b>Leadership</b>
„Tvorba a udržování organizační struktury.“	„Tvorba a udržování organizační kultury.“
„Následování cesty.“	„Hledání cesty.“
„Dělat věci správně.“	„Dělat správné věci.“
„Manažer udržuje a pokračuje ..., spoléhá na kontrolu.“	„Leader rozvíjí ..., inspiruje, buduje důvěru.“
„Hlavní zájem je o dosažení cílů tady a nyní.“	„Zaměření na tvorbu vize týkající se žádaného budoucího stavu.“
„Manažer zachovává nízkou hladinu emotivní angažovanosti.“	„Leader prokazuje empatii ve vztahu k jiným lidem.“
„Vytváří a plní plány, pracuje na tom, aby věci fungovaly, a řídí lidi.“	„Stanovuje poslání a dává tak smysl směru vývoje.“
„Je určován organizací.“	„Učí se z organizace.“

(Světlik, 2006)

V této práci se ale již od samotného managementu odpoutáme a nadále se budeme zaměřovat na leadership.

Definice leadershipu je možné v odborné literatuře najít téměř stovky. Například v knize *O vůdcovství* definuje John W. Gardner leadership jako „proces přesvědčování nebo příkladu, kterým jednotlivec ovlivňuje skupinu, aby usilovala o cíle držené vůdcem nebo sdílené vůdcem a jeho následovníky.“ (Steigauf, 2011)

Jacobs a Jaquese uvádí, že leadership je „proces dávající smysl skupinové snaze a způsobující, že členové skupiny chtějí vynaložit úsilí potřebné k dosažení cíle.“ Podobnou definici představují Drath a Paulus, kteří říkají, že leadership je „dávání smyslu tomu, co lidé společně dělají tak, že tomu porozumí, a ztotožní se s tím.“ (Procházka, a další, 2013)

Podle Steigaufa tak můžeme nahlížet na leadership jako na proces. Tato definice leadershipu říká, že leadership není vlastností, kterou by leader byl obdařen od narození, ale že leadership je něco, co se děje mezi leaderem a lidmi, kteří ho následují. V procesu leadershipu leaderi formují a zároveň jsou formováni. Ovlivňují se mezi sebou jak v pozitivním, tak v negativním smyslu.

Leadership můžeme vnímat ale také jako vliv na ostatní. V této definici je leadership především o vlivu a schopnostech ovlivňování a směřování ostatních, kteří se snaží dosáhnout společného cíle, a to za pomoci různých, eticky založených postupů a prostředků. (Steigauf, 2011)

Představy leadershipu a toho, co znamená být dobrým leaderem, se mohou lišit a pravděpodobně se i liší. Ale zatímco představy mohou být různé, hlavní myšlenka zůstává stejná, vždy jde o dosahování cílů organizace.

## 1.1. Teorie a styly leadershipu

Nyní, když jsme si již vymezili co je a co není leadership, si uvedeme několik různých stylů a teorií leadershipu.

Žádný způsob, který by leadeři mohli považovat za jediný správný a jediný efektivní, není. Styly leadershipu je nutné přizpůsobovat aktuální situaci, prostředí, a tým, které chceme vést. Každý leader by si měl vybrat pro vedení své organizace takový styl, který bude pro něj i pro vedené členy organizace nejvhodnější.

### **Inspirativní styl leadershipu jako „Podniková alchymie“**

Jde o pojetí leadershipu, které klade důraz na rovnováhu mezi řízením, mentoringem a koučováním. Pilar Godino (2014) ve své knize uvádí, že tento styl je nejefektivnější pro lidský rozvoj právě kvůli tomu, že zahrnuje všechny tyto tři styly vedení a je tak nejkompaktnější. Tento styl leadershipu je založený na znalostech, zkušenostech a moudrosti.

**Řízením** určujeme ostatním, co mají udělat, a to takovým způsobem, jakým si my myslíme, že by daný úkol měl být zhotoven. **Mentoringem** danou věc ostatním názorně ukazujeme na základě našich vlastních zkušeností a znalostí. Při **koučování** pak ostatním klademe otázky tak, abychom jim pomohli najít jejich vlastní postoj a sebevědomí.

Pro podnikovou alchymii tedy platí následovně:

„Řízení říká“	„Podniková alchymie rozvíjí“
„Mentoring ukazuje“	
„Koučování pokládá otázky“	

Nejlépeším možným způsobem je ovládat všechny tyto tři složky a přizpůsobovat jejich využívání situaci, okolnostem nebo konkrétnímu člověku. Tento styl leadershipu můžeme využívat jako podpory, komunikace, a také jako způsob pomoci ostatním, aby dosahovali svých cílů. Výhodou pro leadera při využívání tohoto stylu leadershipu může být fakt, že podpoří učení svých podřízených, posílí jejich loajalitu, smysl pro odpovědnost, vytvoří pozitivní vztah na pracovišti a vybuduje vzájemnou důvěru. Tito lidé pak budou více motivovaní, nezávislí, iniciativnější a více schopni samostatného rozhodování. (Godino, 2014)

### **Teorie velkých mužů**

Tato teorie říká, že se lidé jako leaderi už rodí, že leaderovské vlastnosti mají již od narození a také, že jsou tyto vlastnosti dědičné. Jelikož bylo dříve vůdcovství spojované s armádou a tedy s muži, vlastnosti, kterými měl disponovat správný leader, byly vlastnostmi typicky mužskými. Později se tato teorie stala známou pod obecnějším názvem Teorie velkých osobností.

*„Narodil jsem se proto, abych vedl.“*

Napoleon

### **Teorie rysů**

Teorie rysů, nazývána také jako Teorie vlastností, pochází z výše uvedené Teorie velkých mužů jako možnost rozlišování nejdůležitějších vlastností úspěšných leaderů. Byl zastáván názor, že pokud bude možné vlastnosti úspěšných leaderů přesně vymezit, pak bude možné vybírat na pozice leaderů právě takové lidi, kteří těmito vlastnostmi disponují. Tato teorie leadershipu vyzdvihuje osobnostní rysy a osobu leadera. Výzkumy uvádí, že ideálními vlastnostmi pro leadership jsou pracovitost, důvěryhodnost, spolehlivost, výřečnost, sociální citění, objektivita, inteligence, důvěra, sebejistota a zásadovost. Tyto vlastnosti s efektivitou

leadershipu skutečně souvisí, ale později bylo dokázáno, že pouze být nositelem určitých vlastností není pro efektivní leadership dostačující.

*„Nebojte se velikosti... někteří lidé se rodí velcí, někteří velikosti dosáhnou a někteří jsou k velikosti dotlačeni.“*

Shakespeare

### **Teorie behaviorální**

Podstatou behaviorální teorie je chování (behaviour), jde tedy o to, co leader činní a jakým způsobem se chová. Podle této teorie se člověk nemusí jako leader již narodit, ale může se jím stát tím, že si osvojí dané činnosti. Tyto činnosti pak můžeme rozdělit na tzv. „úkolové chování“, tedy to, co leader koná v rámci své profese a tzv. „vztahové chování“, které poukazuje na leaderovo konání v souvislosti se vztahy s ostatními. Jak leader začlení do svého leadershipu tyto dvě složky chování už záleží na tom, jaká je jeho osobní filozofie leadershipu. (Steigauf, 2011)

*„Neexistuje žádný vzorec k tomu, aby se člověk stal úspěšným vůdcem. Protože k tomu je zapotřebí mnoho, některé obecné vlastnosti vůdce jako charisma, ostrost, ráznost, schopnost jednat a etika. Člověk musí budovat svůj vlastní vůdcovský styl založený na těchto základních principech. Samozřejmě, tvrdě pracovat, mít schopnost učit se od kohokoliv, mít snahu naslouchat a nikdy se nevzdávat, jsou jen některé základní vlastnosti, které většina vůdců sdílí.“*

Simon Leung

### **Teorie situationalistická**

Situationalistická teorie je zaměřená na přizpůsobení leaderova stylu vedení aktuální situaci a vnějším podmínkám. Určení správného stylu vedení je zde závislé na konkrétní situaci, které leader přizpůsobuje své chování. (Procházka, a další, 2013) V této teorii se při určování způsobu vedení zaměřujeme z velké části na zralost pracovníka a na to, do jaké míry je připraven určitý úkol provést, a také do jaké míry je připraven za provedení daného úkolu nést sám odpovědnost. Leader má vždy určit ten styl vedení, kterým bude zralost svých pracovníků v co největší míře rozvíjet a také zvyšovat jejich odbornost, dovednosti a sebedůvěru. (Bělohávek, 2005)

## **Teorie transakční**

V Teorii transakční je leadery využíváno klasických motivačních prostředků, jakými jsou odměna a postih. Podstatou této teorie je tedy transakce, směna, mezi leaderem a pracovníky. Čili se jedná o výměnu „něco za něco“. Transakční styl vedení může mít podobu *řízení výjimkou* nebo *podmíněné odměny*.

**Řízení výjimkou** nastává, pokud se objeví nějaký nežádoucí stav a pracovníci se odchýlí od stavu žádoucího, porušují pracovní kázeň či nezvládají své pracovní povinnosti a leader tak musí tuto situaci řešit nějakým postihem.

Př. *„Opět jsi nedodržel termín odevzdání práce. Proč k tomu došlo? Odrazí se to na prémiech.“*

Při **podmíněné odměně** jde o situaci, kdy leader pracovníky motivuje tím, že jim slíbí nějakou odměnu za to, že budou dosahovat dobrých výsledků. Touto odměnou mohou být různé věci různých charakterů, například finanční odměna, přidělení lepšího kabinetu a mnoho dalšího.

Př. *„Pokud se Vám to podaří, dostanete cílovou prémie.“*

(Bělohlávek, 2005)

## **Teorie transformační**

*„Každý může být vůdcem – bez ohledu na svůj profil – pokud má jasnou vizi, jaký by měl být cíl organizace, a může vést a inspirovat lidi směrem k tomuto cíli. Byznys, všechny komunikační a interpersonální dovednosti mohou být naučené, ale nakonec to je drive, který je důležité ovládat. Můžete se naučit všechny technické dovednosti, ale musíte mít vůli být úspěšným. Musíte mít nadšení ve svém životě. Osobní motivace je klíčem.“*

Vincent H. C. Cheng

Transformační teorie spočívá ve spolupráci leadera s jeho pracovníky, který přitom zohledňuje jejich emoce, hodnoty, motivaci a zajišťuje jejich potřeby. Hlavní podstatou této teorie je výjimečné umění ovlivňovat pracovníky a podporovat je k dosažení takových výsledků, které jsou nad jejich očekávání. (Steigauf, 2011)

Transformační leader má vždy jasnou a emocionální představu o budoucím stavu organizace a vede pracovníky na základě prostředků, kterými jsou charisma a idealizovaný vliv, inspirace následovníků, intelektuální stimulace a osobní přístup. (Procházka, a další, 2013)

Teorií a stylů leadershipu můžeme v odborné literatuře najít velmi mnoho. Výše uvedené teorie jsou pouze výběrem z jinak velkého množství z nich. Jak je již uvedeno výše, každý vedoucí pracovník by měl zvážit, jaký styl leadershipu je pro něj a jeho pracovníky nejvhodnější.

## **2. Leader**

Jak jsme již výše definovali, leaderem je ten, kdo vede lidi k určitému a sdílenému cíli. To, aby jej lidé následovali a následovat chtěli, si každý z leaderů zajišťuje různým způsobem podle toho, jakými dovednostmi, vlastnostmi, schopnostmi, autoritou a hodnotami disponuje. Role leadera vyžaduje tedy speciální souhrn dovedností, schopností a vlastností. Některé z nich jsou vrozené a u některých leader musí vynakládat více či méně úsilí k tomu, aby je objevil, získal, či posílil. Výstižně je toto vyjádřeno u sportovců, kdy jejich úspěch tvoří „10% talentu a 90% dřiny“. (Kubeš, a další, 2004) U leaderů tento poměr bude samozřejmě odlišný, ale i u něj se bude jednat o kombinaci vrozených a získaných vlastností a dovedností.

Jestliže jde leader příkladem, má integritu, správné vlastnosti a dovednosti, jestliže se chová v souladu s tím, co hlásá, a je jedním z nejlepších, pak je zde velká pravděpodobnost, že ho pracovníci budou následovat a chtít ho následovat. (Slovák, online)

### **2.1. Leader a vůdcovské dovednosti**

Vůdcovských dovedností je nespočet. Stejně tak i způsobů, jak tyto dovednosti dělit. My si tyto dovednosti rozdělíme následně do tří kategorií na: *administrativní dovednosti*, *interpersonální dovednosti* a *konceptní dovednosti*.

## **Administrativní dovednosti**

Administrativní dovednosti zahrnují veškeré schopnosti, které leader potřebuje ovládat pro běžný chod organizace. Mezi tyto dovednosti patří plánování, organizování, kontrola, nebo také koordinace pracovních aktivit.

Tyto administrativní dovednosti můžeme dělit ještě do tří specifických podkategorií na *řízení lidí, řízení zdrojů a prokázání odborných kompetencí*.

K tomu, aby mohl leader efektivně vést lidi, potřebuje schopnosti, jakými jsou například schopnost výběru zaměstnanců a jejich hodnocení, schopnost motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům či identifikace a zajištění potřeb zaměstnanců. Oblast týkající se zaměstnanců jsou každodenní součástí leadershipu a je nutné jí věnovat patřičnou pozornost.

Leader svou pozornost musí zaměřovat na zdroje a prostředky, které jsou nezbytným kapitálem organizace. Těmito prostředky mohou být prostředky finanční a materiální, mohou jimi být pracovní prostory, stejně tak ale i lidé a jakákoliv další věc, kterou organizace potřebuje pro svou činnost.

Leader musí disponovat také odbornými znalostmi, které jsou potřebné pro výkon činnosti v konkrétní oblasti. To znamená, že leader nemusí a ani nemůže být odborně kompetentní ve všech oblastech, ale pouze v té oblasti, která souvisí s jeho prací. U ředitele školy to bude znamenat, že bude odborně kompetentní v oblasti školského práva a pracovních právních vztahů, ale oblast trestního práva mu už bude vzdálená.

## **Interpersonální dovednosti**

Interpersonální dovednosti jsou takové dovednosti, které leader potřebuje k efektivní práci s lidmi. My si tyto dovednosti rozdělíme do tří následných částí na *sociální vnímání, prokazování emoční inteligence a řešení konfliktů*.

K úspěšnému vedení lidí je důležité, aby byl leader empatický, aby byl pozorný a vycítil, zda jeho myšlenky korespondují s myšlenkami ostatních. Leader si díky **sociálnímu vnímání** dokáže uvědomit, co je pro jeho zaměstnance důležité, čím jsou nejlépe motivováni



a jak reagují na různé situace, změny, a díky tomu má možnost přizpůsobovat svou komunikaci a jednání.

Steigauf (2011) ve své knize uvádí, že „*lidé, kteří jsou citliví ke svým vlastním emocím a účinku svých emocí na druhé, budou efektivnější vůdci.*“ Prokazování **emoční inteligence** je schopnost leadera rozšifrovat a porozumět vlastním emocím, emocím druhých a následně tyto emoce regulovat a dobře využít.

Konflikty jsou v každé organizaci a jsou nevyhnutelné. Schopnost **řešení konfliktů** pro leadera znamená především schopnost definovat podstatu konfliktu, případně pokud se jedná o konflikt větší, schopnost rozčlenit ho do menších částí, které jsou lépe řešitelné.

### **Koncepční dovednosti**

Podstatou koncepčních dovedností je práce s koncepty, myšlenkami a nápady. Tyto dovednosti můžeme rozdělit také do tří částí, a to na *řešení problémů*, *strategické plánování* a *tvoření vize*.

Leaderova schopnost pro **řešení problémů** zahrnuje schopnost identifikovat problém, schopnost nalézt a vybrat nejlepší možné alternativní řešení a toto řešení následně realizovat.

Podobně jako řešení problémů je i **strategické plánování** především o poznávání. Při strategickém plánování musí leader být schopen vymyslet a dobře zvážit nápady pro rozvinutí efektivních strategií v organizaci. Toto strategické plánování se musí odvíjet od dostupných zdrojů organizace, aby mohlo být cíle dosaženo.

K **vytvoření vize** potřebuje leader být schopen nastítnit takový budoucí obraz organizace, který bude pro zaměstnance lepší než ten současný. Další schopností je pak vizi správně vyslovit, aby ji i ostatní přijali za vlastní. (Steigauf, 2011)

## **2.2. Vlastnosti úspěšného leadera**

Přestože výčtu vlastností, kterými by měl úspěšný leader disponovat, je velké množství, dle výzkumů, které se soustředily na vlastnosti a charakteristiky těchto úspěšných leaderů můžeme následujících šest vlastností definovat jako ty klíčové.

Těmito vlastnostmi jsou:

- inteligence
- sebedůvěra
- charisma
- odhodlanost
- společenskost
- integrita

**Inteligence** je v profesním životě důležitým aspektem a v úspěšném leadershipu hraje velmi významnou roli. Inteligencí rozumíme schopnost řešit nové či obtížné situace, schopnost správně zpracovat veškeré informace, které člověk přijme. Inteligence v sobě skrývá schopnost jazykových, verbálních a vjemových schopností a také schopnost logického myšlení.

Leadeři také potřebují dostatečnou **sebedůvěru**, aby mohli dosáhnout svých cílů a uskutečňovat své vize. Je to víra a pocit uvědomění si svých vlastních hodnot a schopností. Leadeři díky sebedůvěře mohou být úspěšní, protože jim sebedůvěra dovoluje zkusit zvládnout i ty nejobtížnější úkoly, a následně tak i uspět.

**Charisma** je vlastnost, kterou můžeme označit také jako „kouzlo osobnosti“. Tato vlastnost je ještě více umocněna schopností efektivní komunikace a schopností přesvědčování a pozitivního působení na ostatní. Dle Maxe Webera je charisma povahový rys, „*na jehož základě je jedinec považován za výjimečného a nakládá se s ním, jako kdyby byl obdařen nadpřirozenými nebo mimořádnými silami či vlastnostmi.*“ Charismatu je dále věnována v této práci samostatná kapitola, ve které je charisma vymezeno a charakterizováno detailněji.

Klíčovou vlastností je v leadershipu také **odhodlanost**. Leadeři, kteří jsou odhodlaní, jsou zároveň zpravidla vytrvalí a podnikaví. Odhodlanost umožňuje leaderům dosahovat svých cílů i přes případné překážky.

Pro efektivní leadership jsou dobré společenské vztahy zásadní. Lidé preferují leadery, kteří jsou přátelští, otevření, komunikativní a diplomatictí, proto je leaderova **společenskost** další důležitou vlastností.

Šestou a poslední uvedenou klíčovou vlastností je **integrita**. Díky této vlastnosti leaderi dělají „*to, co řekli, že dělat budou*“. Tito leaderi jsou čestní, řídí se podle svých určitých pevných zásad a za své jednání jsou schopni nést odpovědnost. Tato vlastnost je zásadní pro leaderovu schopnost ovlivňování ostatních, protože pokud lidé leaderovi nevěří, pak leader na vlivu ztrácí. (Steigauf, 2011)

### 2.3. Klíčové typy leaderova chování

Studie McKinsey zjišťovala, jaké typy chování jsou pro leadery charakteristické. V této studii bylo porovnáno 20 různých typů chování, přičemž bylo zjištěno, že jako nejdůležitější se jeví tyto následující čtyři vzory chování: *efektivní řešení problémů, silné zaměření na výsledky, hledání nových perspektiv a podpora ostatních*.

Mezi první klíčové vzory chování patří **efektivní řešení problémů**, které spočívá ve shromáždění veškerých potřebných informací, jejich analýze a následném vyhodnocení. Až na základě tohoto vyhodnocení pak leader může učinit správné rozhodnutí.

Dalším zásadním vzorem leaderova chování je **silné zaměření na výsledky**. Leadership se zaměřuje nejen na orientaci rozvoje, vyjádření vize a stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů, ale i na způsoby, jak dosahovat co nejlepších výsledků, s pokud možno dlouhodobým trváním. Leaderi, kteří jsou silně orientovaní na výsledky, vyžadují kvalitně, efektivně a produktivně odvedenou práci s odpovídající vloženou energií.

Pro leadership je také důležité **hledání různých možností**. Leaderi, kteří sledují nové trendy a možnosti pronikající do organizací různých oborů a zaměření, se dokáží orientovat a přizpůsobovat změnám přicházejícím z vnějšího prostředí. Vyhledávají pozitivní změny a snaží se motivovat zaměstnance, aby přicházeli s novými myšlenkami a nápady, které mohou zlepšit kvalitu, výkonnost a efektivitu odváděné práce. Dokáží jasně a přesně oddělit, co je důležité a nedůležité. Před vydáním rozhodnutí se opírají o řadu analýz, aby se vyhnuli zaujatým úvahám a subjektivním hodnocením.

Leaderi musí být empatičtí, **podporovat ostatní**, rozumět a chápat, jak se lidé cítí. Projevováním sobě samému přirozenému a upřímnému zájmu o to, co se děje kolem nich,

budují důvěru, jsou příkladem svým kolegům, zaměstnancům a pomáhají jim překonávat výzvy a stěžejní úkoly. Podporují týmovou práci a týmového ducha, který zvyšuje efektivitu, výkonnost organizace, zmírňuje obavy a rizika z vnějších hrozeb. Snaží se předcházet zbytečným interním nedorozuměním a konfliktům mezi zaměstnanci. (Moderní řízení, 2015)

### **3. Charisma**

Charisma je klíčovou složkou pro výkon vedoucí funkce. Je to něco, díky čemuž může leader lépe a snadněji ovlivňovat své zaměstnance a díky čemuž ho budou následovat a vzhlížet k němu. Přestože pojem charisma je používán poměrně často, ať už v souvislosti s leadery, celebritami, politiky, či kýmkoli jiným, málokdo dokáže pojem charisma definovat. Většina lidí ví, co si pod tímto pojmem mají představit, ale popsat ho slovy, je pro ně těžké.

Charisma má významný vliv na všech vedoucích pozicích, ať se jedná o ředitele škol, nemocnic, dopravních podniků či jakékoliv jiné organizace. Díky charismatu pro nás lidé budou sami chtít dělat to, co jsme po nich požadovali. Charisma ale není využitelné jen v leadershipu, může být užitečné při výchově dětí, při přijímacím pohovoru na vysokou školu, nebo při ucházení se o nové pracovní místo.

Přestože je charisma tak žádaným a prospěšným aktivem, a to jak v profesním, tak v soukromém životě, literatury a definic je na toto téma poskrovnu. Ve slovnících je charisma definováno jako určitá duchovní síla, nadání či vlastnost, která dává jejímu nositeli vliv nebo autoritu nad větším množstvím lidí. (Jandourek, 2001). Další definice charismatu říká, že: „Charisma je specifická osobní kvalita, přitažlivost pro ostatní a vliv na ně. Uplatňuje se především v leadershipu (vedení).“ (Management Mania)

House, Spangler a Woycke pak definují charisma jako „schopnost leadera uplatnit obtížně definovatelný, avšak silný vliv na přesvědčení, hodnoty, chování a výkonnost druhých prostřednictvím vlastního chování, přesvědčení a osobního příkladu.“ (Procházka, a další, 2013)

Další teorií označil Waldman, Javidan a Warell charisma jako vztah, který je mezi leaderem a jeho následovníky, který se odvíjí od leaderova chování a toho, jak příznivě je leader jimi vnímán. (Procházka, a další, 2013)

Už z etymologického základu vyplývá, že charisma je něco, s čím se člověk musí narodit. (Jandourek, 2001) Něco, co buď v člověku je, nebo není. Některé zdroje říkají, že se charisma dá pouze rozvinout a posílit, ale člověk ho musí mít. (Reiter, 2004) Jiné zdroje, a to především ty, které jsou novějšího data a odvíjí se od novějších výzkumů, pak uvádí, že je tomu právě naopak, že se lidé s charismatem nerodí, ale že se jemu učí již od raného dětství, kdy si osvojují nové způsoby chování a charisma vstřebávají od různých lidí ve svém okolí, aniž by si toho byli vědomi. (Cabaneová, 2014)

O. F. Cabaneová (2014) ve své knize uvádí, že na základě jednoho rozsáhlého výzkumu bylo dokázáno, že charisma je projevem určitých specifických neverbálních projevů. Tento výzkum tedy vyvrátil tvrzení, že by charisma bylo nějakým vrozeným darem či zázračnou vlastností osobnosti. Důkazem toho je, že se míra charismatu každého jedince mění v závislosti na situaci a jeho psychickém a duševním stavu. (Cabaneová, 2014)

Charisma člověka je v podstatě to, co člověk vyzařuje a jak působí na lidi ve svém okolí. Toto vyzařování pak úzce souvisí s naší vnitřní rovnováhou. Charismatictí lidé nejsou dokonalí ve všech směrech a za každé situace, ale vyzařuje z nich určitá síla, vyrovnanost a důvěryhodnost. Takoví lidé jsou ve vnitřní i vnější rovnováze, mají své hodnoty, o které se mohou vždy opřít a v neposlední řadě přijali sami sebe, uvědomují si své silné stránky, ale znají a uvědomují si i své slabiny.

Problémem, který mnoha lidem znemožňuje být charismatickými je, že si vlastní nedostatky neumí přiznat a akceptovat je, a jsou tak v neustálém napětí a strachu, aby si těchto nedostatků nevšiml někdo z okolí. Nedokáží být autentičtí a to vede k tomu, že se neustále hlídají a ztrácí tak svou přirozenost. Lidé se pak v jejich přítomnosti často necítí dobře a mají tendence si udržovat odstup. (Reiter, 2004)

### **3.1. Základní aspekty charismatu**

Odborná literatura, ze které jsem čerpala informace, poukazuje na základní složky charismatu, které se víceméně nijak zvláště neliší, pouze jsou odlišně seskupené, v rozdílném počtu, či kladou důraz na důležitost rozdílného aspektu. V knize M. A. Reitera (2004) se klade největší důraz na řeč těla, oproti tomu v knize Olivie F. Cabaneové (2014) je kladen důraz především na soustředěnou přítomnost. Některé faktory charismatu jsou vědomě ovladatelné, některé z nich však vědomě ovládat nelze. Následující vybrané aspekty charismatu pochází z knihy „Charisma mýtů zbavené“ Olivie F. Cabaneové (2014) a doplněné jsou informacemi z ostatní odborné literatury, která je v textu na příslušném místě vždy uvedena.

#### **Stav mysli**

Charisma a pozitivní působení na okolí se odvíjí především od našeho stavu mysli, který je jedním ze základních aspektů charismatu každého člověka. Stav mysli a naše myšlenky vzbuzují rozličné pocity a ty následně ovlivňují reakce, chování a to, jakým způsobem působíme na druhé. Od stavu mysli a pocitů se odvíjí například to, jak zní náš hlas, jak se vyjadřujeme prostřednictvím slov, i jaká je naše řeč těla. Všechny tyto aspekty nelze spolu s mnoha dalšími vědomě ovládat. Pro příklad, naše tělo vysílá každou minutu na tisíce signálů, aniž bychom si toho byli vědomi. Tyto signály jsou řízené podvědomě a není tedy možné, řídit je všichni vědomě. Stav mysli však vědomě ovlivňovat lze a to různými technikami a způsoby. Pokud si budeme vědomi jeho důležitosti, můžeme si dopomoci charismatickému jednání tím, že si pozitivní stav mysli navodíme. Jestliže jsou naše pocity a myšlenky negativní, není možné, aby naše chování a působení na ostatní bylo pozitivní a charismatické. Toto je prvním důvodem, proč je stav mysli pro charisma každého jedince tak zásadní. Druhým důvodem je skutečnost, že většina dalších aspektů charismatu se odvíjí právě od stavu mysli, vnitřního rozpoložení a pocitů.

#### **Soustředěná přítomnost**

Charismatické jednání je dále podmíněno soustředěnou přítomností, která spočívá v naprostém vnímání přítomnosti a dění kolem nás. Pokud při jednání s ostatními nejsme duchem plně přítomni, druzí toto naše jednání mohou vnímat jako faleš, předstírání a

neupřímnost, což zabrání možnosti vidět v nás člověka charismatického a důvěryhodného. Naše pozornost je rozptýlována neustálým přísunem různých podnětů a je tedy důležité při interakci s druhými nenechat strhnout pozornost vlastními myšlenkami. Při schopnosti plného soustředění se, lidé budou mít pocit, že jim nasloucháme, vážíme si jich a respektujeme je.

### **Odborné znalosti**

Charismatictí lidé jsou velmi často opravdovými odborníky v určité oblasti. Dokáží vysvětlit složitá témata takovým způsobem, že jim lidé rozumí. (What is charisma, online) Odborné znalosti vzbuzují víru v naše schopnosti a způsobují, že jsme druhými lidmi akceptováni a pro tyto schopnosti obdivováni. (Reiter, 2004)

### **Vřelost**

Další z aspektů charismatického člověka je vřelost. Člověka, který je vřelý, lidé vnímají jako přístupného, starostlivého a empatického, což je vede k tomu, cítit se v jeho přítomnosti uvolněně a klidně. Právě vřelost plní základní lidskou potřebu, kterou je potřeba pochopení a uznání. Je úzce spojena s tím, jak druhé vnímáme, jak o nich smýšlíme. Vřelost musí být upřímná a vycházet z našeho nitra. Díky vřelosti nás druzí mají rádi, důvěřují nám a chtějí nám pomáhat. Jestliže však projevujeme vřelost čistě ze sobeckých důvodů, pouze pro náš vlastní prospěch, lidé to poznají a projevená vřelost pak nebude mít žádoucí efekt.

### **Sebejistota**

Charismatictí lidé vystupují s určitou mírou sebejistoty, která dodá lidem kolem nás klid a posílí jejich důvěru v naše schopnosti a dovednosti. Pokud naše chování vyjadřuje nejistotu, pak okolím nebudeme vnímáni jako důvěryhodní, už k nám nebudou chtít vzhlížet, což šance na charismatické jednání velmi snižuje.

### **Charismatická mluva a charismatické naslouchání**

Při interakci s ostatními hraje dále významnou roli charismatická mluva a charismatické naslouchání. Při působení na druhé je významnější spíše způsob, tedy výška, hlasitost a tempo hlasu, než samotné sdělení. Tyto hlasové projevy jsou označovány jako projevy paralingvistické. (Mikuláščík, 2010) Je dokázáno, že pokud sdělíme identickou věc různými způsoby, bude mít toto sdělení pro posluchače pokaždé jiný význam. Na základě studií bylo

prokázáno, že posluchači jsou více ovlivněny způsobem, jakým přednášející přednáší, než samotným obsahem. Toto dokazuje případ, kdy psycholog a profesor Stephen Ceci, přednášel v každém jarním a podzimním semestru vývojovou psychologii na Cornellově univerzitě, přičemž obsah podzimního a jarního kurzu byl naprosto totožný, pouze styl přednesu se lišil v tónu hlasu a množství použitých gest při projevu. Studenti však při hodnocení kurzů měli pocit, že při jarním kurzu, kdy byl změněn tón hlasu, se naučili mnohem více a i přednášející jimi byl hodnocen jako vzdělanější a otevřenějšího názorům druhých. Hlasitost, tón a tempo řeči je nutné přizpůsobovat dané situaci a také posluchačům. Pro charismatickou mluvu je důležitý níže postavený znělejší hlas, který dokáže ovlivnit a zaujmout posluchače. Hlasitost musí být přiměřená, ani příliš tichý projev, ani příliš hlučný. Pokud bude tempo našeho hlasu pomalé, odměřované s četnými pauzami, náš projev bude působit sebejistěji. Pro charismatický a sebejistý projev je stejně tak důležité, aby byl projev plynulý. Sekaný projev působí nepřírozeným a nejistým dojmem. V případě, že potřebujeme, aby náš projev byl vřelý, pak je dobré se při projevu usmívat, nebo si představovat, že se usmíváme. V zabarvení našeho hlasu se to promítne a náš projev bude na ostatní působit pozitivně a vřele. Jestliže chceme, abychom při projevu působili na druhé charismatickým dojmem, měl by náš projev být příjemný, přiměřenou měrou zábavný, prospěšný posluchačům a zároveň by měl vyjadřovat jejich důležitost.

Neméně důležité než samotný hlasový projev, je pro charismatického člověka schopnost efektivního naslouchání. Mnoho lidí bývá překvapeno při zjištění, jak efektivním nástrojem naslouchání je. Pozorným nasloucháním dáváme protějšku na vědomí, že je pro nás jeho sdělení důležité a závažné. Při efektivním naslouchání dáváme druhým pocit, že nám na nich opravdu záleží, že je plně vnímáme, a že jim rozumíme. Tato schopnost je založena na dobré vůli a schopnosti soustředěné přítomnosti, která je zde uvedena jako druhý aspekt charismatu. Tedy na schopnosti věnovat mluvčímu dostatečnou pozornost a na schopnost plně se soustředit na obsah, který nám je sdělován. Pro efektivní naslouchání je dále zásadní dát mluvčímu dostatečný prostor a nepřerušovat ho v projevu. V případě, že něčí projev přerušíme, se dotčená osoba může cítit rozhořčeně či frustrovaně, a to má pro naše charisma špatné důsledky. Jak jsme již zmínili, pro to, aby nás ostatní vnímali jako charismatické, je důležité, aby se v naší přítomnosti cítili příjemně a byli si vědomi toho, že jsou pro nás důležití. Další schopností v umění efektivního naslouchání je schopnost nechat skákat ostatní do řeči nám, pokud vycítíme, že nám neprodleně potřebují něco důležitého sdělit. Tvořme



tedy krátké věty a dělejme při hovoru časté pauzy, abychom protějšku umožnili do projevu vystoupit. Lidé se velmi rádi poslouchají, a tak čím delší dobu je necháme mluvit, tím nás budou mít raději a naše charisma se tím u nich zvýší.

### **Řeč těla**

Řeč těla a celkově neverbální komunikace je v našem mozku zakořeněna mnohem hlouběji nežli komunikace verbální a její účinky jsou taktéž silnější. Pokud jsou tyto dva typy komunikace v souladu, pak neverbální komunikace umocňuje komunikaci verbální. Jestliže ale v souladu nejsou, lidé mají tendenci věřit spíše komunikaci neverbální, tedy řeči těla, nežli slovům. Řeč těla vypovídá mnoho o tom, jak se cítíme a co si myslíme. Díky řeči těla jsme schopni lépe nalézt cestu k druhým, eventuálně tuto cestu znesnadnit či úplně zavřít. Řeč těla ovlivňuje náš úspěch a je proto zvláště významná u lidí, kteří jsou ve vedoucích funkcích. Řeč těla dokáže rozhodovat o tom, jestli nás druzí budou mít rádi, zda budeme oblíbení, jestli nám budou důvěřovat, spolupracovat s námi, či s námi budou vůbec komunikovat. (Borg, 2012) Důležité není pouze umět řeč těla ovládat, ale dokázat ji i rozpoznat u druhých. Na základě výzkumů profesora Alberta Mehrabiana je až 55% komunikace vyjadřováno tělem, 38% hlasem a jen pouhých 7% prostřednictvím slov. (Lomas, 2007) Charisma na nás působí, ovlivňuje naše jednání či v nás dokonce vyvolává pocit vlastní výjimečnosti. Dotýká se totiž našich emocí. Stejně tak se našich emocí dotýká řeč těla. Adam Weiss, odborník a učitel v oblasti podnikání, uvádí, že: *„Logika nutí lidi k zamyšlení, emoce je nutí jednat.“*

Zrcadlení řeči těla druhého člověka je schopným nástrojem pro vybudování vzájemného porozumění a důvěry. Tato technika „zrcadlení“, či jinak „imitace“ řeči těla, tkví ve vědomém napodobování řeči těla druhého člověka, čímž u něj vyvolá sympatie a instinktivní důvěru. Tato technika je proto velmi užitečná, pokud potřebujeme, aby se nám druzí otevřeli.

**Oční kontakt** je při komunikaci a působení na druhé nutný. Charismatický pohled má na naše okolí silný vliv a je jedním z nejdůležitějších atributů při charismatickém působení. Vhodný charismatický pohled dokáže v ostatních vznítit dojem, že jsou jednou z nejdůležitějších osob. Oči jsou nazývány „okny do duše“, a to z důvodu, že jsou nejpohyblivější z celého obličeje a tím také nejvýmluvnější. U lidí jsou objevovány nejčastěji dva problémy při očním kontaktu a oba dva se týkají jeho nedostatku. Prvním problémem je nedostatek očního kontaktu na základě rozptylování pozornosti něčím jiným,

druhým problémem je nedostatek očního kontaktu zapříčiněný ostýchavostí. Nedostatek očního kontaktu má však na náš charismatický potenciál velmi negativní vliv.

**Úsměv** má velký vliv na to, jak nás druzí vnímají. Veselí a usměvaví lidé na nás působí atraktivněji než cokoliv jiného. Přitahují naši pozornost a šíří kolem sebe pozitivní a příjemnou atmosféru. Díky úsměvu se cítíme uvolněnější a charismatičtější, což vede ostatní k tomu, aby nás takovým způsobem vnímali i oni. Úsměvem dáváme druhým lidem najevo, že je rádi vidíme, že jsme přátelšší a laskaví. Úsměv může být odzbrojující, vyjadřovat naše schopnosti, sebejistotu, důvěryhodnost a šarm. Pokud ostatní spatří, že se usmíváme, připadáme jim přístupnější a lépe s námi navážou kontakt nebo se dají do hovoru. Úsměv má pozitivní účinky i náš hlas, který díky úsměvu působí živějším, šťastnějším a v neposlední řadě vřelejším dojmem. (Werrell, 2013) Další schopností úsměvu je zpětná vazba, která má dvě podoby. První spočívá v tom, že pokud se na někoho usmějeme, s největší pravděpodobností nám úsměv vrátí, což působí pozitivně na náš vztah. Druhý případ spočívá ve schopnosti úsměvu změnit naše vnitřní pocity. Pokud se necítíme dobře, máme pochmurnou náladu, stačí přimět se usmívat co nejuprůměrněji po dobu alespoň třiceti sekund. Tento pocit se promítne do našeho nitra a my se budeme cítit o něco šťastněji. (How to be charismatics, online)

Způsob **držení těla** dokáže ovlivňovat naše nitro a naopak se i náš stav odráží na způsobu našeho postoje. Je dokázáno, že pokud bude držení našeho těla zhroucené, sklíčené, budeme chodit s hlavou sklopenou, bude to mít negativní vliv jak na okolí, tak na naši psychiku. Vyrovnané a uvolněné držení těla je základem pozitivního a charismatického vyzařování. Ať už sedíme, stojíme či jdeme, vyrovnané držení těla nám umožňuje působit na okolí přirozeně, důvěryhodně a zároveň sebejistě. Následující znaky z knihy Michaela A. Reitera poukazují na určité signály držení těla, které dokazují, že držení těla není v rovnováze.

- ramena jsou svěšená k jedné straně, prolomená dopředu či příliš vyrovnaná dozadu
- kolena jsou prolomená
- přešlapování
- pánev je vybočená
- kříž je prohnutý

Dokonce i **chůze** rozhoduje o tom, jak působíme na okolí. Styl chůze vypovídá mnohé o nás, i o našem momentálním vnitřním rozpoložení. Způsob, jakým vejde do zasedací místnosti, může ovlivnit i celý průběh jednání. Pokud jako leadeři vejde do místnosti svižným krokem, se vzpřímeným trupem a uvolněnými pažemi, budeme na ostatní působit odhodlaným a sebevědomým dojmem. Jestliže však vstoupíme plouživým krokem, s hlavou svěšenou a rukama založenýma za zády, budeme působit pravděpodobně rozmýšlivým a negativním dojmem, což ostatní ovlivní špatným způsobem. „*Člověk s energickou a svižnou chůzí, se správně vyrovnaným a přitom přirozeným držením těla působí automaticky silněji a sebevědoměji.*“ Vyvarovat bychom se měli chůzi hektické, uhnané, houpavé či příliš plouživé. Cílem pro charismatické vyzařování je chůze přirozená a vyvážená, a to i tehdy, pokud jsme ve spěchu či se necítíme být ve své kůži. (Reiter, 2004)

**Podání ruky** je nejrozšířenějším pozdravem, a ačkoliv se nám může zdát, že jde o pouhou formalitu, podání ruky je způsob neverbální komunikace, který bychom neměli brát na lehkou váhu. Podání ruky je častokrát mezi lidmi prvním kontaktem a dokáže prozradit mnohé. Kupříkladu pocit nejistoty, převahy nad druhým či náklonnost. Abychom na druhého zapůsobili co nejlépe, podáváme celou ruku s přiměřenou mírou sebejistoty, přičemž udržujeme stálý oční kontakt doprovázený příjemným a přirozeným úsměvem. Špatné podání ruky, jako je například příliš silný, až drtivý stisk, nebo naopak takzvaná „leklá ryba“, kde stisk ruky není téměř žádný, nám ubírá na charismatu ještě mnohem dříve, nežli promluvíme. (zasady.cz)

Platí, že stejně jako například styl vedení, i neverbální projevy je nutné přizpůsobovat konkrétní situaci a záměru. Některé projevy neverbální komunikace mohou být v určité situaci vhodné, zatímco v jiné situaci budou ty samé projevy na obtíž.

### **Vzhled**

Pro charisma, jak bychom mohli předpokládat, není důležitý vzhled ve smyslu štíhlé postavy, velkých bicepsů a krásných modrých očí, ale spíše vhodný a čistý oděv. Náš vzhled je totiž to, čeho si ostatní mají možnost všimnout a hodnotit jako první. Rčení „*šaty dělají člověka*“ tedy pro první charismatický dojem platí dvojnásobně. Oděv přizpůsobujeme svým profesím, situacím a vždy dbáme na to, abychom působili upraveným dojmem. (Werrell, 2013)

#### 4. Významní leadeři podnikové sféry

Úspěch podnikatele se odvíjí od jeho osobnosti. Od osobnosti, která oplývá znalostmi, dovednostmi a životní silou. Osobnosti, která má vizi a dostatek odvahy na to, aby tuto vizi uskutečnila. (Trnka, online) Charisma jakožto jedna z mnoha složek a kvalit osobnosti se na tomto podnikatelském úspěchu podílí také (Jandourek, 2001). V následujících řádcích si představíme právě dvě takovéto významné podnikatelské osobnosti. Tomáše Baťu a Steva Jobse. Oba velcí průkopníci ve svých oborech, ale osobnostně naprosto rozdílní. Charisma je dar, něco co je spředen z mnoha nitek. Jejich uspořádání a propletení pak tvoří charisma, které může mít mnoho druhů podob. A přestože charisma Tomáše Bati a Steva Jobse bylo z různých nitek spředen, pro své okolí byli charismatickými osobnostmi oba.

##### **Tomáš Baťa**

Tomáš Baťa, úspěšný podnikatel a tvůrce obuvnického impéria, jehož podnikání bylo založeno na lidských a morálních hodnotách. Mravní hodnoty, cílevědomost, silná vůle, sebekázeň a tvořivost, určité nadání a vlohy. Toto jsou vlastnosti, které by měl úspěšný podnikatel mít a kterými se Tomáš Baťa mohl pyšnit. Každá tato vlastnost je velmi důležitá, ale samotná sama o sobě zcela jistě k určenému cíli nevede. (Trnka, online) V projevech Tomáše Bati můžeme nalézt mnoho citátů, které nám přibližují jeho morální zásahy. *"Čím vyšší morálka obchodníků a výrobců, tím bohatší lid, tím bohatší země. Nemůže být bohatství tam, kde lidé jsou zaměstnáni vzájemným podváděním; nemají času na vybudování hodnot, na vytvoření bohatství."* (Baťa, 2013)

Tomáš Baťa byl také velmi poctivý, důmyslný a pokrokový. Nebál se implementovat nové ideje ze světa do svého podniku. Neustále také hledal nové podněty, ze kterých pak tvořil něco nového a originálního. (Trnka, online) Základním pravidlem Tomáše Bati, které je platné i v dnešní době je, že nové a cenné hodnoty vytváří pouze kvalitní lidé, a že ani ta nejmodernější a nejlepší technika není nic platná bez kvalitních pracovníků. *„Nejsem hrdý na ty zdi a stroje a na to, že jsou tyto věci zapsány v gruntovní knize na mé jméno. Jsem hrdý na Vaše schopnosti, na Vaše statečná srdce, na Vaše pilné ruce, neboť ty vybudovaly dílo, jež před sebou vidíme, a ty jsou základnou pro naši další velkou práci, která nás ještě čeká.“* (Baťa, 2013) Pravděpodobně právě zájem o lidi a Baťovi schopnosti se na jeho charismatu podílely. Tomáš Baťa svou osobností dokázal strhnout tým spolupracovníků, kteří pro něj

pracovali tak, jakoby pracovali každý sám pro sebe. Charismatické osobnosti, jakou Tomáš Baťa byl, k sobě přitahují osobnosti méně výrazné, které utváří skupiny, které se spojují v cestě za dosažením daného cíle. (Kostka, online) Tomáš Baťa byl také vytrvalý, silný a vyrovnaný, lidé k němu vzhlíželi a měli v něj důvěru, stejně tak jako on ke svým spolupracovníkům. Byl prý i dobrým a empatickým psychologem. (Střítelský, online) Baťa byl odhodlaný vizionář, který měl velkou touhu uspět, byl všestranný, pracoval tvrdě a měl schopnost nadchnout ostatní pro společnou cestu k cíli a vytváření hodnot. (Fenomén Baťa, online)

### **Steve Jobs**

Steve Jobs, vynálezce a zakladatel firmy Apple, byl charismatickým vizionářem, který měl schopnost upoutávat davy. Steve Jobs byl skvělý řečník. Při svém vystupování dokázal udržet pozornost, nadchnout a ohromit každého posluchače. Svou rétoriku dokázal přizpůsobovat nejrůznějším situacím. V tom nepochybně spočívalo jeho charismatické působení na okolí. Dokázal své nápady a myšlenky sdělovat prostřednictvím metafor, analogií a příběhů. (Roubal, online) Byl velmi vzpurný, ale plný energie, kterou předával dál. „Bývalí zaměstnanci i někteří novináři přiznávali, že jeho energii a nadšení naprosto podléhali.“ (Gallo, 2012) Byl také puntičkář posedlý po dokonalosti a svými kolegy byl často označován za „přísného, pedantního a cholerického šéfa, který musí mít vše pod kontrolou a vždy vyžadoval nekompromisní výsledky odpovídající jeho představám“. (Roubal, online) Chrisann Brennanová ve své knize Steve Jobs – Můj život, má láska, mé prokletí, uvádí, že Steve Jobs svou nemotornost, stydlivost a nízkou sebeúctu, jako nějakým kouzlem proměnil v neochvějnou sebedůvěru a nezranitelnost. To samé potvrzuje Jay Elliot v knize Cesta Steva Jobse. Steve Jobs prý nebyl přirozeně charismatický, ale na sobě a svém charismatu pracoval, a tak se z původně nemotorného, stydlivého a nervózního stal charismatickou osobou, kterou Steve Jobs byl. (Cabane, online) Steve Jobs také věděl, že tajemství přitahuje. Rád tak sděloval informace až na poslední chvíli. Byl tajemný vždy až do poslední chvíle, což v druhých vyvolávalo zájem a posléze vždy velký obdiv. Často zaměstnanci pracovali například na nějakém dílu, měli k jeho vytvoření přesné instrukce, ale nevěděli, pro co bude díl využit. (Elliot, 2012) Další, v čem spočívalo Jobsovo charisma, bylo jeho pochopení a znalosti technologií, do kterých byl vášnivě ponořen. (Kramer, online)

*„Vaše práce bude jednou z velké části naplňovat váš život, a tak jediná cesta, jak být opravdu spokojený, je dělat to, čemu věříte, že je skvělá práce. Jedinou cestou, jak dělat skvělou práci, je milovat to, co děláte. Pokud jste to ještě nenašli, hledejte. Nepřestaňte. Až to najdete, tak vám to vaše srdce dá najevo. Jako každý skvělý vztah i tento bude s přibývajícimi roky lepší a lepší. Takže hledejte, dokud to nenajdete. Nepřestaňte.“*

*Steve Jobs*

## ***Výzkumná část***

### **5. Cíl výzkumného šetření**

Primárním cílem výzkumného šetření je zjistit podstatu charismatu zvolených leaderů. Dílčím cílem je dále přesněji určit, které aspekty se pro charisma zvolených leaderů jeví jako nejzásadnější na základě hodnocení jejich zaměstnanců. Těchto cílů bylo dosahováno metodou celodenního stínování zvolených leaderů, a to v kombinaci s využitím dotazníkového šetření u pracovníků na nižším stupni organizační hierarchie. Tento výzkum probíhal na základě předem nastudované odborné literatury. Výsledky, jenž bylo dosaženo na základě stínování jednotlivých leaderů, byly komparovány s výsledky dotazníkového šetření, které byly vyplněny pracovníky jednotlivých organizací. Dalším dílčím cílem bylo zjistit, zda a jak se odlišuje charisma leadera školského a podnikového managementu. Tohoto zjištění bylo dosaženo porovnáním výsledků výzkumného šetření leaderů školy, s výsledky výzkumného šetření leadera podnikové sféry.

### **6. Výzkumný problém a otázky**

Výzkumný problém je charakteru deskriptivního, jinak popisného, který popisuje konkrétní situaci či výskyt určitého jevu. Určení povahy výzkumného problému probíhá na základě charakteru výzkumného problému. Deskriptivní výzkumné problémy hledají tradičně odpověď na otázku „jaké to je?“. (Gavora, 2000)

#### **Výzkumné otázky:**

Otázka hlavní: Co tvoří podstatu charismatu vybraných leaderů?

Další výzkumné otázky: Které z vybraných aspektů charismatu hodnotí zaměstnanci zkoumaných leaderů jako nejdůležitější?

Jak se liší charisma vybraných leaderů školského managementu a leadera managementu podnikového?

## **7. Metodologie výzkumu**

Vzhledem k povaze práce, kterou je vícečetná případová studie, spadající do jednoho z designu kvalitativního výzkumu, bylo jako vhodnou metodou sběru dat určeno stínování, neboli zúčastněné pozorování, v kombinaci s dotazníkovým šetřením, které sloužilo jako 360stupňová zpětná vazba daného ředitele.

### **7.1. Případová studie**

Případová studie patří v pedagogických vědách k základním výzkumným designům, stejně jako tomu je například v psychologii či sociologii. Je empirickým designem, jehož smyslem je velmi detailní zkoumání a porozumění jednoho či několika málo případů. Základem případového šetření je sběr skutečných dat, které se vztahují k vybranému objektu či objektům výzkumu. Objektem výzkumu může v případové studii být jedna či více osob, skupina lidí, procesy, události nebo celé instituce.

Pro případovou studii je podstatné, že badatel vždy usiluje o úplné porozumění daného případu či případů v jejich přirozeném prostředí.

I z hlediska technik u výzkumu případových studií můžeme vidět, že jde o skutečnou výzkumnou strategii, nikoliv jen o jednotlivou techniku, jelikož badatel kromě více informačních zdrojů využívá veškerých dostupných metod sběru dat. Zásadní pro případové studie jsou kvalitativní metody sběru dat, tedy všechny formy pozorování a rozhovorů, analýzy dokumentů apod. Vyloučené však nejsou ani metody, které jsou uplatňované běžně u kvantitativních šetření. Vhodnost užití musíme posuzovat vždy na základě výzkumné otázky a charakteristiky daného případu či případů. Cenným zdrojem informací tak může být u případové studie i dotazníkové šetření, které bylo využito i v tomto případě.

Jako kvalitativní design se u případové studie není možné spoléhat při výběru objektu zkoumání na náhodný výběr, ale musí jít o záměrnou volbu, která je zásadní proto, aby měl vybraný objekt právě ty vlastnosti, které potřebuje badatel zkoumat. Badatel musí vybrat jedince nejen na základě toho, jak vyhovuje jeho výzkumného záměru, ale také na základě toho, zda má tento jedinec zájem a je ochotný celé výzkumné šetření podstoupit. Výběr případu je v každém ohledu zásadním krokem celého výzkumu a musí mu být věnována patřičná pozornost.



U vícečetných případových studií platí veškerá pravidla, která jsou uplatňovaná u šetření jednoho případu. U vícečetných, jinak také mnohonásobných případových studií, se jedná o výzkumy, ve kterých se šetření realizuje u více, a to minimálně dvou případů. Výsledky jsou pak navzájem porovnávány a nakonec vznikne závěrečná zpráva, která shrne závěry všech případů, které byly zkoumány. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007)

## **7.2. Stínování**

Stínování je založeno na nepřetržitém pozorování vybraného případu typicky po dobu jednoho dne. Účelem stínování je poznat, jaké činnosti zkoumaný objekt vykonává, co říká a jak se chová. (100metod.cz) Díky tomuto pozorování je badatel schopen zachytit situace a jevy, o kterých respondenti nemluví, jelikož si je neuvědomují, nebo o nich mluvit nechtějí. Tato metoda slouží k popisu jednání výzkumných objektů. (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007)

## **7.3. 360stupňová zpětná vazba**

360stupňová zpětná vazba je metoda, při které kolegové, nadřízení i podřízení společně vyjadřují názor na důležité aspekty chování a práce daného ředitele. Jedná se o metodu vícenásobné zpětné vazby. O 360stupňovou zpětnou vazbu se jedná tudíž z toho důvodu, že ředitele hodnotí celý okruh lidí, se kterými spolupracuje. Typickým a nejčastěji používaným nástrojem ke sběru dat při 360stupňové zpětné vazbě jsou používány dotazníky. Nejčastější oblast využití 360stupňové zpětné vazby je rozvoj řídicích pracovníků. (Kubeš, Šebestová, 2008) V tomto případě však byla tato metoda použita pouze jednorázově, a to k zjištění potřebných informací pro účely této práce.

## **7.4. Dotazníkové šetření**

Podstatou dotazníkového šetření je zjištění informací, postojů a zájmů zkoumaného objektu, v oblasti badatelova zájmu. Na rozdíl od ostatních technik je zde použita forma písemných odpovědí na pokládané otázky. (Pelikán, 2007)

Pro dotazník byly použity otázky škálové, neboli rating scale, které jsou typem uzavřených otázek hodících se k zjišťování vnitřní charakteristiky lidí, k zjišťování jejich vlastností, postojů nebo názorů. (dotaznik-online.cz)

## **8. Popis výzkumu**

### **8.1. Příprava na výzkum**

Příprava na výzkum probíhala v první fázi zjišťováním a shromažďováním odborné literatury vztahující se k danému tématu. V této fázi jsem se potýkala s nedostatečným výběrem knižních titulů na téma charisma člověka. Druhá fáze přípravy pak spočívala ve studiu této literatury.

### **8.2. Výběr jednotlivých případů**

Pro výzkumné účely byli vybráni celkem tři ředitelé, z čehož jeden z nich je ředitelem z podnikové sféry a zbylí dva jsou řediteli škol. Tito ředitelé byli zvoleni po důkladném zvážení a záměrně, nejednalo se tedy o náhodný výběr. Ředitelé byli vybíráni na základě vykazovaných jevů, které byly pro účel práce zkoumány. Velkou rolí při výběru hrála dále ochota ředitelů se výzkumného šetření účastnit. Tito tři ředitelé patřili k prvním osloveným ředitelům v rámci zjišťování ochoty a chuti k účastni na výzkumu a po prozkoumání dalších možností byli také vybráni jako nejvhodnější.

### **8.3. Průběh výzkumu**

Výzkum probíhal vždy v předem dohodnutém termínu na působišti daného ředitele od ranních až do odpoledních hodin. V případě ředitele z podnikové sféry jsme se z jeho organizace pak museli přemístit na jednání do prostor, kterých se jednání týkalo. Pracovníci organizací byli s probíháním výzkumu předem seznámeni. Všem zkoumaným ředitelům byla přislíbena jejich anonymita, stejně tak i anonymita zaměstnanců a organizací.

## **8.4. Sběr dat**

Na základě nastudované literatury daného tématu jsem sestavila výčet jevů, které tvoří charisma jedince. Tyto jevy byly pozorovány v rámci stínování a hodnoceny při 360stupňové zpětné vazbě. Aby při stínování nedošlo k přílišnému zaměření na jeden konkrétní jev a opomenutí některého ze zásadních projevů charismatu, byl tento výčet vložen do záznamového archu, kam jsem v průběhu stínování zaznamenávala různé projevy chování ředitelů. Dalším prostředkem sběru dat byly dotazníky, které sloužily jako 360stupňová zpětná vazba daného ředitele.

## **9. Analýza a interpretace dat výzkumného šetření**

Na základě celodenního stínování byly vybrány, zaznamenány a následně zkoumány takové projevy chování, které nejvíce souvisely a vystihovaly podstatu charismatu vybraných ředitelů.

### **9.1. Případ č. 1**

#### **Základní charakteristika zkoumaného:**

**Pohlaví: žena**

**Věk: 45-50**

Prvním zkoumaným subjektem byla ředitelka trojtřídní MŠ.

S paní ředitelkou jsme se sešly v dohodnutém termínu na dohodnutém místě. Při jejím příchodu jsem se zaměřila na chůzi, která byla dynamická, ale ne uspěchaná či příliš rychlá. Paní ředitelka se již při příchodu usmívala, byla pozitivně naladěná. Začátek setkání byl příjemný a navodil přátelskou atmosféru pro následné celodenní stínování. S paní ředitelkou jsme se pozdravily, podaly si ruce a poté se společně vydaly na její pracoviště. Paní ředitelka mi ráno ihned po příchodu do MŠ nabídla prohlídku školy, kterou jsem ráda přijala. Byla jsem informována, že daný den bude pravděpodobně větší rušno, z důvodu právě probíhajícího masopustního karnevalu. Během prohlídky školy jsem se postupně setkávala

s jednotlivými učitelkami, kterým jsem se představila a vzhledem k tomu, že již byly informovány o probíhajícím výzkumu paní ředitelkou, jsem je jen krátce informovala, že budu daný den v MŠ přítomna a zároveň jsem je poprosila o vyplnění krátkého dotazníku, který pro ně byl připravený v ředitelně. Při prohlídce školy jsme jako poslední zavítaly do tělocvičny, kde zrovna probíhal výše zmiňovaný karneval. Karneval vedli tři lidé, kteří byli sjednaní školou externě a akci organizovali. Tito lidé byli stejně jako děti v převlecích, hráli na různé hudební nástroje a tančili. Nevěděla jsem, jakou příhodnou možností ke stínování paní ředitelky mi tato situace naskytne. Poté, co nás jeden z organizátorů spatřil ve dveřích, pro nás přišel a vyzval nás, abychom šli s paní ředitelkou předvádět v zaplněné tělocvičně s ním. Paní ředitelka nejdříve s díky odmítla, ale poté, co nás organizátor vyzval do akce podruhé a dokonce nás chytl za ruce, se na mě paní ředitelka mile usmála a s přikývnutím jsme tedy šly do akce také. Pan organizátor předváděl připravenou taneční sestavu, kterou jsme s paní ředitelkou opakovaly po něm. Nyní se mi naskytla skvělá příležitost k pozorování projevu chování. Paní ředitelka se tohoto úkolu zhostila opravdu skvěle a naprosto přirozeně. Tato situace vyžadovala velkou míru humoru, který paní ředitelka nepochybně prokázala, dále odvalu a pocit sebejistoty. Tyto faktory paní ředitelce umožnily naprosto spontánně vystoupit před tělocvičnou plnou lidí a tuto nečekanou situaci tak zvládnout sebejistě a s úsměvem. V dopoledních hodinách se pak paní ředitelka věnovala administrativě a emailům. Tento čas, kdy nebylo možné pozorovat žádné konkrétní projevy chování, jsem využila ke zpětnému záznamu informací z výše zmíněné situace, které jsem z důvodu účasti na karnevalovém vystoupení nemohla zaznamenat neprodleně.

V odpoledních hodinách paní ředitelku přišla pozdravit a navštívit paní uklízečka, která jí velmi srdečně děkovala za něco, co se odehrálo předešlý den. Paní ředitelka potěšeně dodala, že není zač a paní uklízečku informovala, že se s ní ještě musí finančně vyrovnat, jak slíbila. Paní uklízečka několikrát vehementně opakovala, že je ráda, jak jí paní ředitelka vyšla vstříc a tedy finanční vyrovnání již nechce. Tento rozhovor byl srdečný, milý, plný vděčnosti. Po odchodu paní uklízečky jsem se dotázala, zda by bylo možné, aby mě paní ředitelka zasvětila do situace, o co se konkrétně jednalo. Bylo mi řečeno, že šlo o maličkost. Paní uklízečka potřebovala předešlý den vyřešit náhle vzniklou situaci, přičemž přišla s problémem za paní ředitelkou, která jí s tímto problémem poradila a nabídla na zbytek dne volno. Finanční vyrovnání, kterého se paní uklízečka chtěla jako projev vděku vzdát, byla cílená odměna za práci, kterou vykonala nad rámec svých povinností. Během dne ředitelnu navštívila jedna

paní učitelka a několikrát paní zástupkyně. Jednalo se vždy o velmi krátké návštěvy většinou za účelem nějakého dotazu, ze kterých nebylo možné žádný ze zásadních projevů charismatu vyčíst.

V rámci stínování byla pozornost zaměřena při jednání s ostatními také na hlasový projev, který byl vždy příjemný, dostatečně hlasitý, v přirozeném a přiměřeně rychlém tempu. Během komunikace paní ředitelka pokaždé udržovala oční kontakt a komunikaci vedla ve vlídném a přátelském klimatu. Po celý den bylo patrné pozitivní naladění.

Při odpoledním rozhovoru s paní zástupkyní ohledně nakládání s naučnými materiály pro děti, které ve škole zanechal distributor, jsem zaznamenala mírné přešlapování na místě, které dle literatury (Reiter, 2004) značí určitou nevyrovnanost a nejistotu. V daném kontextu však tento jev takovýmto způsobem nepůsobil. Vzhledem k pokročilé odpolední hodině, bych tento projev řeči těla přikládala k určitému fyzickému nepohodlí. Kolem půl čtvrté jsme se pak s paní ředitelkou rozloučily.

### **Vyhodnocení dat z dotazníku k případu č. 1**

Hodnocení jednotlivých aspektů charismatu paní ředitelky, na základě posudků hodnotitelů, tedy vedených zaměstnanců.

Počet hodnotitelů: 6

Základní charakteristika hodnotitelů: zástupce ředitele, pedagogičtí pracovníci

## 1. část dotazníku

Nejvyšší možný počet udělených bodů: 36

	Aspekty	Počet udělených bodů	Procentuální vyjádření
1.	Celkový vzhled (vhodný oděv, úprava vlasů, ...)	31	86%
2.	Řeč těla (sebejistá chůze, přiměřená gestikulace, přirozený postoj)	31	86%
3.	Příjemný mluvený projev (příjemný tón, přiměřená hlasitost)	33	92%
4.	Smyl pro humor	35	97%
5.	Srdečnost a vřelý přístup	36	100%
6.	Důvěryhodnost (spolehlivá osoba, které můžete důvěřovat)	36	100%
7.	Pozitivní stav mysli	32	89%
8.	Energičnost	32	89%
9.	Sebejistota	31	86%
10.	Přirozenost	35	97%
11.	Silná a vyrovnaná osobnost	34	94%
12.	Schopnost naslouchání	36	100%
13.	Přirozený respekt, autorita	35	97%
14.	Odbornost	35	97%
15.	Komunikativnost (komunikativní osoba, lehce navazuje kontakty)	36	100%

Nejlépe a s nejvyšším možným počtem bodů (36 b.) byla u paní ředitelky hodnocena srdečnost a vřelý přístup, s čímž se shodují i výsledky provedeného stínování. Dále to byla důvěryhodnost, schopnost naslouchání a komunikativnost. Velmi vysoký počet bodů (35 b.) byl paní ředitelce udělen za smysl pro humor, přirozenost, přirozený respekt, autoritu a za odbornost. Smysl pro humor a přirozenost byla také velmi pozitivně hodnocena v rámci stínování. Nejméně body (31 b.) byl hodnocen celkový vzhled, řeč těla a sebejistota. V rámci stínování se řeč těla jevila naopak jako příhodná a přirozená. Celkový vzhled paní ředitelky působí upraveným dojmem, nižší počet bodů by mohl být zapříčiněn mírně výraznějším vzhledem. Hůře hodnocená sebejistota pravděpodobně pramení z poměrně krátké doby působení v ředitelské funkci.

## 2. část dotazníku

### **Nejdůležitější aspekty charismatu ředitele dle hodnotitelů**

Mezi pěti nejdůležitějšími aspekty charismatu se nejčastěji objevovalo:

	<b>Vybraný aspekt</b>
1	Komunikativnost (6x)
2	Přirozený respekt, autorita (5x)
3	Srdečnost a vřelý přístup (5x)
4	Odbornost (4x)
5	Přirozenost / Důvěryhodnost (3x)

Mezi prvními pěti nejdůležitějšími aspekty charismatu byla nejvíce zastoupena komunikativnost, přirozený respekt a autorita, srdečnost a vřelý přístup, odbornost, přirozenost a důvěryhodnost. Srdečnost a vřelý přístup se na prvním místě objevily třikrát, dvakrát byla na první místo označena odbornost, jedenkrát pak autorita a přirozený respekt. Na dalších místech, kromě místa třetího, kde se objevila třikrát komunikativnost, se odpovědi zcela lišily.

### **Zhodnocení výsledků na základě komparace první a druhé části dotazníku**

<b>Nejdůležitější aspekty charismatu dle hodnotitelů</b>	<b>Výsledky hodnocení těchto aspektů na základě počtu udělených bodů</b>
Komunikativnost	100% (36 b.)
Přirozený respekt, autorita	97% (35 b.)
Srdečnost a vřelý přístup	100% (36 b.)
Odbornost	97% (35 b.)
Přirozenost / Důvěryhodnost	97% (35 b.) / 100% (36 b.)

Jak můžeme vidět výše v tabulce, všechny aspekty charismatu, které považují pedagogičtí pracovníci jako nejzásadnější, byly u paní ředitelky hodnoceny výborně. Mohli bychom tedy usoudit, že je paní ředitelka pro své pracovníky na základě těchto údajů opravdu tím správným charismatickým leaderem.

## 9.2. Případ č. 2

### Základní charakteristika zkoumaného:

**Pohlaví: žena**

**Věk: 45-50**

Druhým zkoumaným subjektem byla ředitelka pětileté MŠ.

S paní ředitelkou jsme byly dohodnuté na termínu v začátku měsíce února. Bohužel vzhledem ke zrovna probíhající chřipkové epidemii, která se nevyhla ani paní ředitelce a některým ze členů jejího pedagogického sboru, muselo být výzkumné šetření odloženo. Paní ředitelka mi nabídla poté náhradní termín, kdy může být ve škole stínování uskutečněno. Tento termín jsem potvrdila a ve stanovený čas jsem se dostavila do školy. Paní ředitelka těsně před termínem stínování naznačila z průběhu výzkumu mírné obavy. Slíbila jsem paní ředitelce, že má přítomnost nebude běžný denní chod narušovat, znovu jsem ji informovala, že mi stačí už jen poskytnutí možnosti být při běžných činnostech, které v průběhu dne vykonává, přítomna. Paní ředitelka byla i přesto na mou návštěvu velmi dobře připravena. Přivítala mě v ředitelně, kde bylo připravené dokonce i občerstvení. Paní ředitelka působila již při prvním setkání velmi milým a vlídným dojmem. Čiší z ní dobrosrdečnost a od první chvíle máte pocit, že je člověkem, kterému můžete důvěřovat. Co se týče podání ruky, které stejně jako u prvního stínování proběhlo v rámci pozdravu, mohu konstatovat, že i v tomto případě ve mně zanechalo dobrý dojem. Proběhl při něm oční kontakt i úsměv a stisk ruky byl také přiměřeně silný. I zde v začátku stínování proběhla prohlídka školy s kratším výkladem o chodu školy a o práci jednotlivých pedagogických i provozních pracovníků. Při procházení školou se paní ředitelka občas zastavila u některé z maminek, aby s nimi krátce pohovořila. Většinou se zajímala, jak se jim daří, některých se pak ptala konkrétně, například „jestli je už mamince lépe“. Bylo patrné, že zájem paní ředitelky maminky potěšil. Aktivně se zajímat o druhé, být chápaví, pamatovat si, co Vám druzí říkají, je jednou z věcí, která dělá člověka v jejich očích charismatickým. Při rozhovorech paní ředitelka stále vzpřímeně, většinou s jednou rukou svěřenou volně dolů a druhou rukou, ve které držela klíče, měla v úrovni pasu. Po prohlídce školy jsme se s paní ředitelkou usadily v ředitelně. Byla jsem dotázána, zda chci od paní ředitelky slyšet nějaké konkrétní informace, řekla jsem, že prozatím ne, že budu opravdu pouze pozorovat. Paní ředitelka šla tedy vyřizovat emailovou korespondenci a já tento čas věnovala doplňování



informací do svého záznamového archu. Paní ředitelka měla velké tendence se stále vracet k prezentování školy. Hovořila také o zdravém školním stravování, o školním klimatu, o kvalifikovanosti pedagogických pracovníků. Paní ředitelka měla zjevně pocit, že by se o těchto věcech měla zmínit a já jsem tuto potřebu prezentace školy respektovala. Paní ředitelka je také studentem školského managementu a tato potřeba pravděpodobně pramenila z účasti na praxích, kde je tento postup prezentování organizace obvyklý. Byla jsem překvapena, jaký je ve škole klid, za celé dopoledne do ředitelny nikdo nevstoupil. Ptala jsem se paní ředitelky, jestli je tu takovýto klid obvyklý. Byla jsem informována, že zdaleka ne, že bývá větší rušno, že je to zapříčiněno vysokou nemocností dětí i pedagogů. Do obědové pauzy měla paní ředitelka pouze jeden telefonát týkající se zápisu nového dítěte. Její mluva byla při telefonátu příjemná, při hovoru se mírně usmívala, což se pozitivně odráželo v tónu jejího hlasu.

Kolem jedné hodiny měla paní ředitelka domluvenou schůzku s paní učitelkou, která je momentálně na mateřské dovolené. Paní ředitelka se ujala slova, představila mě jako výzkumníka, sama paní učitelku seznámila s cílem mého zkoumání a zeptala se, jestli by paní učitelka souhlasila s mou přítomností při jednání. Paní učitelka s tím neměla žádný problém a tak jsme se v ředitelně společně usadily. Paní ředitelka se nejprve ptala, jak se paní učitelce daří a jak se její dcera těší do školky. Krátce rozhovor probíhal v tomto, spíše soukromém duchu. Poté paní ředitelka přešla k meritu schůzky. Řešila se situace, kdy se paní učitelka měla vracet v březnu z mateřské dovolené, ale vzhledem k jejímu pokročilému stadiu těhotenství by již v květnu nastupovala na druhou mateřskou dovolenou. I přes anonymitu si paní ředitelka nepřála, abych v práci řešení této situace dopodrobna líčila. Pro účely této práce konkrétní řešení této situace není ani podstatné. Paní ředitelka již při dopoledním rozhovoru zmiňovala, že pokud je to jen trochu možné, snaží se být vstřícná a druhým vyhovět. Ve stejném duchu byla řešena i tato situace. Říká se, že dobrý posluchač se pozná kladením otázek, a přesně to paní ředitelka dělala. Kladla otázky, dávala paní učitelce prostor k vyjádření a tím projevovala upřímný zájem o její osobu. Z tohoto můžeme vyvodit, že paní ředitelka je schopna efektivního naslouchání, které je jedním ze základních aspektů charismatu (Cabaneová, 2014). Schůzka trvala odhadem přibližně hodinu a paní učitelka odcházela spokojená a s dobrou náladou. Z paní ředitelky číší pozitivní energie, je veselá a po celý den byla neustále usměvavá. Podotkla jsem, jak je to milé a sympaticky „nakažlivé“. Paní ředitelka mi sdělila, že to je také jeden z důvodů, proč se taková snaží být

i v případě, že ten úsměv a dobrá nálada zrovna nevychází z jejího nitra. Jednak se snaží tuto pozitivní náladu přenášet do svého týmu a za druhé jí to prý pomáhá cítit se lépe, když například řeší nějakou nepříjemnost. Tyto informace jsou příhodnou ukázkou zpětné vazby úsměvu (Edberg, How to be charismatic) a schopnosti navození pozitivního stavu mysli, který je zásadní pro dobré působení na ostatní (Cabaneová, 2014). Při mém odchodu se ještě do ředitelny zastavila paní hospodářka. Byla mírně rozladěná, jelikož nastala nějaká neshoda s dodavatelem, který měl předešlý den dovézt zboží, paní hospodářka ho telefonicky kontaktovala, že zboží nedorazilo, přičemž on jí tvrdil, že ho včera přivezli. Paní ředitelka potvrdila, že zboží opravdu dorazilo, jen o tom paní hospodářku neinformovala. Paní ředitelka naprosto přirozeně, s lehkostí a úsměvem, uznala svou chybu a omluvila se, že opravdu zapomněla. Přiznat své pochybení není schopen každý, často je doprovázeno obavou, že se před ostatními shodíme a částečně ztratíme jejich respekt. Člověk si pak musí být jistý sám sebou, aby svá pochybení byl schopný uznat. A určitá míra sebejistoty je dalším projevem charismatického jednání (Cabaneová, 2014).

Vzhledem ke skutečnosti, že velká část pedagogického sboru nebyla z důvodu nemoci zrovna přítomna, dohodly jsme se s paní ředitelkou, že si vyplněné dotazníky vyzvednu přibližně za týden, po telefonické dohodě. S paní ředitelkou jsme se rozloučily kolem třetí hodiny odpolední.

## **Vyhodnocení dat z dotazníku k případu č. 2**

Hodnocení jednotlivých aspektů charismatu paní ředitelky, na základě posudků hodnotitelů, tedy vedených zaměstnanců.

Počet hodnotitelů: 8

Základní charakteristika hodnotitelů: zástupce ředitele, pedagogičtí pracovníci

## 1. část dotazníku

Nejvyšší možný počet udělených bodů: 48

	Aspekty	Počet udělených bodů	Procentuální vyjádření
1.	Celkový vzhled (vhodný oděv, úprava vlasů, ...)	47	98%
2.	Řeč těla (sebejistá chůze, přiměřená gestikulace, přirozený postoj)	44	92%
3.	Příjemný mluvený projev (příjemný tón, přiměřená hlasitost)	45	94%
4.	Smyl pro humor	45	94%
5.	Srdečnost a vřelý přístup	47	98%
6.	Důvěryhodnost (spolehlivá osoba, které můžete důvěřovat)	48	100%
7.	Pozitivní stav mysli	45	94%
8.	Energičnost	43	90%
9.	Sebejistota	43	90%
10.	Přirozenost	47	98%
11.	Silná a vyrovnaná osobnost	41	85%
12.	Schopnost naslouchání	47	98%
13.	Přirozený respekt, autorita	42	88%
14.	Odbornost	48	100%
15.	Komunikativnost (komunikativní osoba, lehce navazuje kontakty)	47	98%

Nejvyšší možný počet bodů (48 b.) paní ředitelka dostala za odbornost a důvěryhodnost. Takto vysoce hodnocená odbornost paní ředitelky jistě pramení i z toho, že pracuje ve školství více než třicet let. I z pozorování paní ředitelky při jednání s ostatními bylo patrné, že jí na lidech záleží a má o ně upřímný zájem. Toto potvrzuje její naslouchání i snaha druhým vyhovět. Patrně proto jí i každý z pedagogických pracovníků u tohoto aspektu charismatu udělil nejvyšší možný počet bodů. Velmi vysoký počet bodů (47 b.) paní ředitelka obdržela u celkového vzhledu, srdečnosti, přirozenosti, naslouchání a komunikativnosti. Nejnižším počtem bodů (41 b.) pak byla hodnocena silná a vyrovnaná osobnost, (42 b.) respekt a autorita, (43 b.) sebejistota a energičnost. Nižší počet bodů u těchto aspektů může pramenit z toho, že paní ředitelka působí opravdu spíše klidným, srdečným a přátelským dojmem, nežli jako energická osobnost. Pozitivní stav mysli byl hodnocen spíše průměrně (45 b.), u tohoto aspektu bych na základě stínování očekávala vyšší počet bodů.

## 2. část dotazníku

### **Nejdůležitější aspekty charismatu ředitele dle hodnotitelů**

Mezi pěti nejdůležitějšími aspekty charismatu se nejčastěji objevovalo:

	<b>Vybraný aspekt</b>
1	Odbornost (5x)
2	Schopnost naslouchání (5x)
3	Pozitivní stav mysli (4x)
4	Příjemný mluvený projev (4x)
5	Přirozený respekt, autorita (4x)

V tomto případě byla mezi pět nejdůležitějších aspektů charismatu zařazena odbornost, stejným počtem hlasů schopnost naslouchání, dále pozitivní stav mysli, příjemný mluvený projev, přirozený respekt a autorita. Přičemž na první místo byla třikrát zařazena schopnost naslouchání, na druhé místo dvakrát srdečnost a vřelý přístup, na čtvrté místo příjemný mluvený projev a na místě pátém dvakrát smysl pro humor. Na místě třetím nebyla shoda žádná.

### **Zhodnocení výsledků na základě komparace první a druhé části dotazníku**

<b>Nejdůležitější aspekty charismatu dle hodnotitelů</b>	<b>Výsledky hodnocení těchto aspektů na základě počtu udělených bodů</b>
Odbornost	100% (48 b.)
Schopnost naslouchání	98% (47 b.)
Pozitivní stav mysli	94% (45 b.)
Příjemný mluvený projev	94% (45 b.)
Přirozený respekt, autorita	88% (42 b.)

Odbornost považovalo jako nejdůležitější aspekt charismatu pět pedagogů, přičemž odbornost paní ředitelky byla hodnocena nejvyšším možným počtem bodů. V tomto ohledu by se tudíž dala očekávat s odborností paní ředitelky jejich velká spokojenost. Z výše uvedených pěti nejdůležitějších aspektů, by paní ředitelka měla věnovat větší pozornost a zapracovat na svém přirozeném respektu a autoritě, které byly hodnoceny nejnižším počtem bodů.

### **9.3. Případ č. 3**

#### **Základní charakteristika zkoumaného:**

**Pohlaví: muž**

**Věk: 30-35**

Třetím zkoumaným subjektem byl ředitel výrobně technického oddělení v jedné známé stavební společnosti.

V dohodnutém termínu jsem se dostavila na centrálu společnosti. Pan ředitel mě vyzvedl na recepci. Při pozdravu opět proběhlo podání ruky, které doprovázel oční kontakt, stisk ruky byl silný. Jako u jediného ze tří zkoumaných případů zde chyběl úsměv. Společně jsme se vydali do kanceláře. Cestou jsme procházeli kancelář výrobně technického oddělení, kde seděli přípraváři, kteří jsou přímými podřízenými právě technického ředitele. Pan ředitel představil nejdříve mě a poté mi představil jednotlivě každého specialistu a krátce mi nastínil, čemu se kdo konkrétně věnuje. Já jsem se seznámila s prováděným výzkumem, s tím, že budu dělat dnes po celý den panu řediteli stín a poprosila je, že během dne budou požádáni o vyplnění krátkého dotazníku. Poté jsme se usadili v kanceláři, pan ředitel se omluvil, že musí prvotně vyřídit svou běžnou denní agendu a usedl k počítači. Já jsem mezitím dělala zápis a dále sledovala projevy ředitelova chování. Při telefonických hovorech pan ředitel vždy zaujal specifický způsob sezení, kdy nohy byly rozkročené a otočené asi devadesát stupňů od stolu, levým loktem se opíral o stůl a v pravé ruce měl telefon. Tento způsob sedu zabíral prostorově s porovnáním klasického sedu mnohem více místa. A lidé, jejichž postoje zabírají více místa, se cítí být silní a sebevědomí (Cabaneová, 2014). Celý den probíhal následovně. Ráno pan ředitel vyřizoval svou korespondenci a telefonáty, poté byli domluveni s přípraváři na poradu ohledně odpoledního jednání. Tam pan ředitel zadal za úkol připravit pro toto jednání podklady. V deset hodin byla vnitrofiremní porada vedení, kde má účast nebyla možná. V této chvíli jsem zadala dotazníky jednotlivým přípravářům a statikovi, kteří aktivně sháněli a připravovali podklady k jednání.

Pan ředitel se vrátil z vnitropodnikové porady okolo půl dvanácté, vyzval přípraváře, že půjdeme dolů do kantýny na oběd a tam ho seznámí s informacemi, které zjistili. Odpolední jednání se týkalo problému praskajících zdí v garážových prostorech jednoho velkého obchodního domu. Velmi zjednodušeně se jednalo o to, na které straně je vina, zda na straně

realizátorů, tedy této stavební společnosti, nebo na straně projektantů. Oběd trval zhruba hodinu, přípraváři podávali panu řediteli vyčerpávající informace ohledně možných pochybení druhé strany, dále to konzultovali, pan ředitel se vyptával na konkrétní informace, zjišťoval a bedlivě naslouchal názory na danou věc. Po obědě jsme se vydali ještě zpět do kanceláří, tam si pan ředitel chystal potřebné podklady s sebou. Kolem jedné hodiny jsme společně ještě s jedním z přípravářů vyrazili vozem pana ředitele na místo jednání, kterým byly garážové prostory, kde se nacházel daný problém. Jednání se účastnil za stranu realizační pan ředitel, přípravář a stavbyvedoucí. Za stranu projekční pak ředitel projekční kanceláře a jeden projektant. Nejprve proběhlo rychlé představení, výměna vizitek a prohlídka trhlin. Dále se přešlo již k výměnám názorů a dohadům. Jednání probíhalo na tak vysoké odborné úrovni, že jsem díky odborným výrazům velmi často sdělením a argumentům nerozuměla. Podstatné pro mě ale byly projevy chování, takže tento fakt výzkumnému šetření nijak neublížil. Atmosféra byla při jednání celkem dosti napjatá, často docházelo k názorovým střetům. Pan ředitel působil při jednání velmi pevně a rozhodně, místy přemýšlivě. Pokud hovořil pan ředitel a něco vysvětloval, používal doprovodná gesta, jako by přidával váhu tomu, co říká, což působilo velmi jistě a přesvědčivě. Pokud hovořil někdo jiný, a to především hovořila-li protistrana, pan ředitel měl povětšinou založené ruce přes hrudník, někdy s mírným úklonem hlavy dozadu. Tento postoj vyjadřoval nesouhlas a nedůvěru ve vyslovené fakty. Mohlo také jít o vytvořenou ochrannou bariéru v nepříjemné situaci. Jednání skončilo tím, že se doplní nějaké výpočty od třetí, nezávislé strany, a na základě těchto výpočtů se bude o věci jednat dále. Po čtvrté hodině jsme byli již zpět na centrále, kde jsme se rozloučili. Pan ředitel byl vstřícný, nabídl mi, že pokud budu potřebovat ještě nějaké doplňující informace, mohu se na něj obrátit.

V průběhu dne jsem se dále také zaměřovala na hlasový projev pana ředitele. Zaznamenala jsem, že pokud pan ředitel hovořil pouze ve firmě a se svými podřízenými, jeho hlasový projev byl přiměřeně hlasitý, příjemný, několikrát se s kolegy nad něčím i poušmáli. Hovořil-li však pan ředitel s někým druhým, například telefonicky s panem náměstkem, či na jednání, jeho hlasový projev se změnil v intonaci, důrazu a hlas byl položen o něco hlouběji. Celkově pak hlasový projev pana ředitele byl spíše autoritativní a strohý.

### Vyhodnocení dat z dotazníku k případu č. 3

Hodnocení jednotlivých aspektů charismatu pana ředitele, na základě posudků hodnotitelů.

Počet hodnotitelů: 5

Základní charakteristika hodnotitelů: přípravář specialista na hydroizolační systémy, přípravář specialista na požárně bezpečnostní řešení stavby, přípravář specialista pro tepelnou techniku, přípravář specialista pro technické zařízení staveb, statik

#### 1. část dotazníku

Nejvyšší možný počet udělených bodů: 30

	Aspekty	Počet udělených bodů	Procentuální vyjádření
1.	Celkový vzhled (vhodný oděv, úprava vlasů, ...)	27	90%
2.	Řeč těla (sebejistá chůze, přiměřená gestikulace, přirozený postoj)	26	87%
3.	Příjemný mluvený projev (příjemný tón, přiměřená hlasitost)	25	83%
4.	Smyl pro humor	24	80%
5.	Srdečnost a vřelý přístup	27	90%
6.	Důvěryhodnost (spolehlivá osoba, které můžete důvěřovat)	27	90%
7.	Pozitivní stav mysli	27	90%
8.	Energičnost	29	97%
9.	Sebejistota	29	97%
10.	Přirozenost	26	87%
11.	Silná a vyrovnaná osobnost	28	93%
12.	Schopnost naslouchání	26	87%
13.	Přirozený respekt, autorita	27	90%
14.	Odbornost	29	97%
15.	Komunikativnost (komunikativní osoba, lehce navazuje kontakty)	26	87%

Zde jako u jediného ze tří případů nebyl u žádného z aspektů udělen nejvyšší možný počet bodů. Nejvyšším počtem bodů (29 b.) byla hodnocena energičnost, sebejistota a odbornost, která se ukázala i v rámci stínování při důležitém a jednání. Velmi vysoký počet bodů (28 b.) byl panu řediteli udělen pro silnou a vyrovnanou osobnost. O jeden bod méně (27 b.) bylo panu řediteli uděleno za celkový vzhled, srdečnost a vřelý přístup, dále za

důvěryhodnost, pozitivní stav mysli, přirozený respekt a autoritu. Nejnižším počtem bodů byl hodnocen příjemný mluvený projev (25 b.) a smysl pro humor (24 b.). Při celodenním stínování se opravdu objevilo pouze pár situací či poznámek, kterým se pan ředitel s kolegy pousmál. Za situací, které se daný den odehrávaly, k tomuto nebyl ani prostor. Řešily se pouze technické záležitosti.

## 2. část dotazníku

### **Nejdůležitější aspekty charismatu ředitele dle hodnotitelů**

Mezi pěti nejdůležitějšími aspekty charismatu se nejčastěji objevovalo:

	<b>Vybraný aspekt</b>
1	Silná a vyrovnaná osobnost (4x)
2	Energičnost (3x)
3	Odbornost (3x)
4	Přirozený respekt, autorita (3x)
5	Důvěryhodnost (3x)

Jako nejdůležitější z pěti aspektů charismatu zde byla čtyřikrát označena silná a vyrovnaná osobnost, třikrát energičnost, odbornost, dále přirozený respekt, autorita a důvěryhodnost. Na tyto výše uvedené první tři aspekty charismatu je kladen důraz pravděpodobně vzhledem k velkému tlaku na výsledky, který se v podnikové sféře vyskytuje, a proto byly patrně nejčastěji uváděné jako ty nejvýznamnější.

### **Zhodnocení výsledků na základě komparace první a druhé části dotazníku**

<b>Nejdůležitější aspekty charismatu dle hodnotitelů</b>	<b>Výsledky hodnocení těchto aspektů na základě počtu udělených bodů</b>
Silná a vyrovnaná osobnost	93% (28 b.)
Energičnost	97% (29 b.)
Odbornost	97% (29 b.)
Přirozený respekt, autorita	90% (27 b.)
Důvěryhodnost	90% (27 b.)



Pouze o jeden bod méně, než byl nejvyšší možný počet bodů, pan ředitel dostal za energičnost a odbornost, která se zde objevuje mezi pěti nejdůležitějšími aspekty charismatu. Tři body pak chyběly u přirozeného respektu, autority a důvěryhodnosti, které by bylo dobré zlepšit vzhledem k tomu, že je pracovníci řadí mezi pět nejdůležitějších.

## 10. Souhrnná závěrečná zpráva

Na základě pročítání dat z případových studií a hledání jejich shodných a rozdílných jevů, bylo provedeno jejich seskupení do několika následujících kategorií. Vzhledem k faktu, že se výzkumné šetření provádělo pouze na malém počtu případů a je částečně ovlivněno subjektivními názory a pohledy respondentů, výsledky šetření nelze zobecňovat, ale pouze vztahovat ke zkoumaným případům.

Následující text odpovídá na výzkumné otázky „**co tvoří podstatu charismatu vybraných leaderů**“ a „**jak se liší charisma vybraných leaderů školského managementu a leadera managementu podnikového**“.

U prvních dvou případů, kterými byly ředitelky mateřských škol, byly patrné, co se týče **fyzického vzhledu**, zásadní rozdíly. U případu č. 1, byla postava paní ředitelky vysoká, objemné vlasy světlé barvy, výraznější líčení. U případu č. 2, byla paní ředitelka drobného vzrůstu, vlasy černé, dlouhé, splývavé, bez přítomnosti líčení. Na charismatické působení obou případů tyto rozdíly ale nehrály žádnou roli. Nelze tedy říci, že by žena menšího vzrůstu působila charismatičtěji, nežli žena vyššího vzrůstu, či že by žena se světlými vlasy byla charismatičtější, nežli žena s vlasy tmavými. Ve všech třech zkoumaných případech bylo však shodné a patrné, že svému **vzhledu věnuje péči každý z nich**. Ve všech případech byl zvolen řádný oděv, obuv, vlasový účes a i celkový dojem působil hezky upraveně.

Pozdrav podáním ruky proběhl u všech zkoumaných případů, přičemž **způsob podání ruky byl u všech případů velmi dobrý**. Stisk ruky byl přiměřeně silný, bez jevů, které by naznačovaly podřízenost či nadřazenost. Při podání ruky proběhl také u všech případů oční kontakt. Rozdíl byl tom, že **zatímco u obou ředitelek škol bylo podání ruky doprovázeno úsměvem, který vzbuzoval pocit vřelého přijetí, u pana ředitele úsměv neproběhl ani v náznaku**. Tento fakt by mohl být symbolem rozdílu mezi školským a podnikovým

managementem. Možných důvodů může být samozřejmě více. Například rozdílné pohlaví či špatné momentální rozpoložení.

Určitá **míra sebejistoty** byla patrná u každého zkoumaného ředitele. Tuto sebejistotu jsme mohli zaznamenat z hlasového projevu, z držení těla, gest, a také z jednání v uvedených případech - uznání svého pochybení, reakce na nenadálou situaci, jednání při konfliktní situaci. Co se týče sebejistoty, byl ve srovnání s ředitelkami škol **hodnocen ředitel ze stavební společnosti vyšším počtem bodů**. Toto bylo potvrzeno i na základě výsledků stínování, kdy pan ředitel působil sebejistě i při důležitém jednání, ve kterém docházelo k názorovým střetům.

V případě obou ředitelek škol byl zjevný **upřímný zájem o druhé**, o pedagogické pracovníky, ale také o děti a jejich rodiče. Tento zájem jsme mohli poznat například ze způsobu jednání, z dotazování a pozorného naslouchání druhých. U případu č. 2 paní ředitelka dokonce sama uváděla, že pokud je to možné, snaží se všem vyhovět, být vstřícná. Na obou školách panovala v kolektivu vlídná a přátelská atmosféra, která ve stavební společnosti u pana ředitele chyběla. U pana ředitele **nebyl zájem o lidi nijak zjevný**. Při stínování nebyla zaznamenána žádná situace, ze které by tento zájem byl patrný.

Hlas **ředitelek mateřských škol byl příjemný, dostatečně hlasitý se sympatickým tónem hlasu**. Oproti tomu projev **ředitele technického útvaru byl spíše strohý a autoritativní**. Společné u hlasového projevu všech zkoumaných ředitelů byla spisovnost a jazyková správnost.

Obě **paní ředitelky se téměř stále smály, šířily kolem sebe radost a dobrou náladu**. Obecně se díky pozitivnímu vyzařování lidé cítí v přítomnosti takovýchto lidí příjemně, jak již bylo uvedeno v teoretické části práce. Pan **ředitel působil sice energicky, ale úsměv, radost či pozitivní působení při stínování zaznamenány nebyly**.

Na základě dotazníkové šetření, jež bylo určeno zaměstnancům tří vybraných leaderů, bylo zodpovězeno, „**které z vybraných aspektů charismatu jsou hodnoceny jako nejdůležitější**“.

**Aspekty charismatu seřazené sestupně podle důležitosti na základě hodnocení zaměstnanců vybraných leaderů**

Pořadí	Aspekty	Počet hodnocení
1.	Odbornost	12x
2.	Přirozený respekt, autorita	12x
3.	Srdečnost a vřelý přístup	9x
4.	Důvěryhodnost (spolehlivá osoba, které můžete důvěřovat)	8x
5.	Komunikativnost (komunikativní osoba, lehce navazuje kontakty)	8x
6.	Schopnost naslouchání	7x
7.	Příjemný mluvený projev (příjemný tón, přiměřená hlasitost)	7x
8.	Pozitivní stav mysli	6x
9.	Silná a vyrovnaná osobnost	6x
10.	Přirozenost	6x
11.	Sebejistota	5x
12.	Smyl pro humor	4x
13.	Energičnost	3x
14.	Celkový vzhled (vhodný oděv, úprava vlasů, ...)	2x
15.	Řeč těla (sebejistá chůze, přiměřená gestikulace, přirozený postoj)	0x

Překvapivým zjištěním bylo, že řeč těla, která pro charismatické působení jedince hraje významnou roli, nebyla hodnocena jako důležitá ani jedním ze zaměstnanců a sebejistota, která je pro charisma jedince také velmi zásadní, se zaměstnancům nezdála být tak důležitá, jako například přirozenost.

## ***Závěr***

Cílem předkládané bakalářské práce bylo zjistit podstatu charismatu vybraných leaderů. Tohoto cíle bylo dosaženo prostřednictvím studia literatury a výzkumného šetření, při kterém byly použity metoda stínování a dotazníkového šetření, jako 360stupňové zpětné vazby.

Předkládaná bakalářská práce byla rozdělena na část teoretickou a část výzkumnou. V teoretické části byly vymezeny a blíže rozvedeny pojmy leadership, leader, charisma. V této části práce byly dále uvedeny jednotlivé teorie a styly leadershipu, dále například dovednosti, vlastnosti a styly leaderova chování. V oblasti charismatu byly představeny různé pohledy na toto téma a uvedeny jednotlivé zásadní aspekty charismatu, které byly blíže popsány. Poslední kapitola teoretické části byla věnována příkladům charismatických leaderů z podnikové sféry. V části výzkumné pak byly hledány odpovědi na dané výzkumné otázky prostřednictvím využití určených výzkumných metod, tedy celodenního stínování vybraných leaderů a 360stupňové zpětné vazby od jejich zaměstnanců, která měla formu dotazníkového šetření. Tento dotazník byl sestaven z patnácti aspektů, které mají vliv na charismatické působení člověka.

Podstatu charismatu vybraných leaderů tvoří na základě výzkumného šetření: vzhled a podání ruky, sebejistota, zájem o lidi, příjemný hlasový projev a pozitivní působení. Rozdíl mezi charismatem dvou zvolených leaderů škol a leadera z podnikové sféry byl spatřen zejména u zájmu o lidi a pozitivního působení, které v rámci stínování nebylo zaznamenáno u leadera z podnikové sféry. Celkově, na základě hodnocení všech zaměstnanců zkoumaných leaderů, byly dané aspekty charismatu seřazeny sestupně, přičemž na prvních třech místech se umístila odbornost, přirozený respekt a autorita, srdečnost a vřelý přístup. Předkládaná práce poukazuje na prospěšnost a důležitost charismatu při leadershipu a její výsledky by mohly být využity například při hledání a přijímání správného člověka na ředitelskou pozici. Charismatický leader dokáže snadněji zaujmout, nadchnout a přesvědčit zaměstnance pro své záměry a vize. Předkládaná práce dále vede k uvědomění si podstaty toho, co dělá charismatického člověka charismatickým, což dává možnost k práci na svém vlastním charismatu. Jak již bylo zmíněno v úvodu, charisma má pro leadery škol velký význam a uplatnění, a to tedy při vedení lidí, ale také při jednání s rodiči, se zřizovatelem, s veřejností, při oslovování nových klientů školy.

## ***Seznam použité literatury***

### **Odborná literatura**

STEIGAUFG, S. *Vůdcovství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3506-1

PROCHÁZKA, J., M. VACULÍK a P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4646-3

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-176-5

GODINO, P. *Podniková alchymie*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. ISBN 978-80-7384-764-7

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0505-9

KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0698-9

Moderní řízení 1/2015, článek: „Lídry charakterizují čtyři typy chování“

REITER, M. A. *Charisma: Jak ho objevit, rozvinout a cíleně použít*. 1. vyd. Praha: Lidové noviny, 2004. ISBN 80-71-066-842

JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2001. ISBN 80-7178-535-0

CABANEOVÁ, O. F. *Charisma mýtů zbavené: Naučte se, jak získat a posílit své osobní kouzlo*. 1. vyd. Brno: BizzBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0223-4

DE LOMAS, P. *Přátelé - jak si je získat a udržet*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2229-0

WERRELL, L. *How To Develop Your Natural Charisma The Easy Way: And Learn To Charm The Birds From The Trees*. 1. vyd. Smashwords edition, 2013. ISBN 978-13-013-2278-7

BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 1.: Dobrovský, s.r.o., 2013. ISBN 978-80-7390-019-9

GALLO, C. *Tajemství skvělých prezentací Steva Jobse: Jak si získat každé publikum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4389-9

ELLIOT, J. *Cesta Steva Jobse: iLeadership pro novou generaci*. 1. vyd. Práh, 2012. ISBN 978-80-7252-369-6

BRENNANOVÁ, CH. *Steve Jobs: Můj život, má láska, mé prokletí*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0264-7

BORG, J. *Řeč těla: Jak poznat, co kdo doopravdy říká*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-8206-5

ŠVARŤÍČEK, R., K. ŠEĎOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7367-313-0

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6

PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum, 2007, 270 s. ISBN 80-718-4569-8

## **Internetové zdroje**

R. SLOVÁK, Lídr a následovník [online]

Dostupné na: <http://www.robertslovak.cz/leader-lidr-follower-nasledovnik-3-rozdily-ktere-je-oddeluji/#axzz3WeXi4W1V>

Charisma [online]

Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/charisma>

How to be charismatic [online]

Dostupné na: <http://www.positivityblog.com/index.php/2009/03/20/how-to-be-charismatic-7-powerful-tips-from-the-mentalist/>

What is charisma? [online]

Dostupné na: <http://www.skillsyouneed.com/ips/charisma.html>

Podání ruky [online]

Dostupné na: <http://zasady.cz/zasady-pri-jednani-podani-ruky.php>

DR. M. STRÍTELSKÝ, Tvůrčí odkaz T. Bati současným podnikatelům [online]  
Dostupné na: [http://www.cintamani.cz/Bata/knihy/stritesky\\_tvurci\\_odkaz\\_tb/01.html](http://www.cintamani.cz/Bata/knihy/stritesky_tvurci_odkaz_tb/01.html)

K. KOSTKA, Manažerská autorita a vztahové strategie jednání [online]  
Dostupné na: <http://www.kostka-skola.cz/archiv/soubor/KOSTKA-72795-manazerska-autorita-a-vztahove-strategie-jednani.pdf>

F. TRNKA, Tomáš Baťa a dnešek [online]  
Dostupné na: <http://vool.cz/AFLuS>

Fenomén Baťa a systém spolupodnikání z pohledu dneška [online]  
Dostupné na: <http://www.ifranchising.cz/history.php>

P. ROUBAL, Steve Jobs: 10 stránek neobyčejného člověka [online]  
Dostupné na: [http://www.gpacov.cz/ivt/steve\\_jobs.pdf](http://www.gpacov.cz/ivt/steve_jobs.pdf)

The Q&A: O. F. Cabane [online]  
Dostupné na: <http://www.economist.com/blogs/prospero/2012/07/qa-olivia-fox-cabane>

D. KRAMER, Leadership Behaviors and Attitudes of Steve Jobs [online]  
Dostupné na: <https://davidkramer.wordpress.com/2010/02/15/leadership-behaviours-and-attitudes-of-steve-jobs/>

Stínování [online]  
Dostupné na: <http://100metod.cz/post/47570119211/28-stinovani>

Škálové otázky [online]  
Dostupné na: <http://www.dotaznik-online.cz/uzavrene-otazky.htm>

## ***Přílohy***

### Příloha č. 1 - Dotazník

#### **Dotazník k bakalářské práci na téma: Charisma leaderů škol- vícečetná případová studie**

Prosím o vyplnění krátkého dotazníku, jehož vyplnění Vám nezabere více než 10 minut. Dotazník je anonymní, Vaše odpovědi budou použity pouze pro zpracování mé bakalářské práce. Vyplnění tohoto dotazníku povede k určení vlastností a dovedností charismatických leaderů.

**Ohodnot'te, prosím, níže uvedené vlastnosti a dovednosti bodovým hodnocením od 1 do 6 (1 bod – nejnižší možné hodnocení, 6 bodů – nejvyšší možné hodnocení), podle toho, v jaké míře se objevují u Vašeho ředitele.**

	Aspekty	1	2	3	4	5	6
1.	Celkový vzhled (vhodný oděv, úprava vlasů, ...)						
2.	Řeč těla (sebejistá chůze, přiměřená gestikulace, přirozený postoj)						
3.	Příjemný mluvený projev (příjemný tón, přiměřená hlasitost)						
4.	Smyl pro humor						
5.	Srdečnost a vřelý přístup						
6.	Důvěryhodnost (spolehlivá osoba, které můžete důvěřovat)						
7.	Pozitivní stav mysli						
8.	Energičnost						
9.	Sebejistota						
10.	Přirozenost						
11.	Silná a vyrovnaná osobnost						
12.	Schopnost naslouchání						
13.	Přirozený respekt, autorita						
14.	Odbornost						
15.	Komunikativnost (komunikativní osoba, lehce navazuje kontakty)						

**Vyberte a seřad'te podle důležitosti výše uvedené aspekty charismatu v tabulce od 1 (nejvyšší důležitost) do 5 (nejméně důležitý).**

	Vybraný aspekt
1.	
2.	
3.	
4.	



5.	
----	--

Mockrát děkuji za Váš čas, vstřícnost a ochotu při vyplňování dotazníku.

Simona Bicanová