

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Katedra psychologie

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Úspěšná inteligence v praxi – kvalitativní studie vývoje úspěšných
podnikatelů**

**Successful intelligence in practice – a qualitative study of the
development of successful entrepreneurs**

Monika Kutičková

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Mudrák, Ph.D.

Studijní program: Psychologie

Studijní obor: Psychologie a speciální pedagogika

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Úspěšná inteligence v praxi – kvalitativní studie vývoje úspěšných podnikatelů vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum:

.....

Podpis

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce Mgr. Jiřímu Mudrákovi, Ph.D. za všechny jeho cenné rady a poznámky a především za podporu, důvěru a trpělivost.

Anotace:

Tato bakalářská práce se zabývá tématem úspěšné inteligence a s ní spojeným úspěchem v podnikání. Cílem této práce je pochopit osobnost podnikatele, jeho myšlení, a čím jsou tito jedinci charakterističtí. Práce je především zaměřena na schopnosti, osobnost a osobní rozvoj těchto jedinců. Účelem práce je pochopit mechanismy chování a myšlení, vedoucí nejen k dosažení zisku, ale i k jeho udržení a dlouhodobé prosperitě. Teoretická část se zabývá schopnostmi podnikatele, především koncepty úspěšné inteligence a emoční inteligence, které jsou dle zmíněných autorů důležitější než pouhý inteligenční kvocient. Dále je zde popsána osobnost podnikatele a její charakteristické rysy. Poslední kapitola teoretické části se zabývá způsoby, jakými se podnikatelé učí a vzdělávají. Praktická část práce obsahuje kvalitativní studii dvou podnikatelů, kteří byli zkoumání pomocí metod polo-strukturovaného rozhovoru a zúčastněného pozorování. Výsledky byly interpretovány v kontextu teorií popsaných v teoretické části této bakalářské práce. Pro analýzu dat je užitá metoda segmentace, tedy třídění podle určitých kritérií a vzájemné porovnávání dvou výzkumných subjektů.

Klíčová slova:

podnikatel, inteligence, osobnost, učení, vzdělávání

Annotation

This bachelor thesis deals with the topic of successful intelligence and success in entrepreneurship. The goal of the bachelor thesis is to understand what is different in entrepreneur's personality and his way of thinking from common population. The thesis is primarily focused on abilities, personality and development of personality of these individuals. The purpose is to understand mechanism of behavior and thinking which cause economic profit and its maintenance and long-term prosperity. The theoretical section deals with abilities of entrepreneurs especially the concept of successful intelligence and emotional intelligence, which are, according to mentioned authors, more important than intelligence quotient. There is also described entrepreneur personality and his distinctive features. The last chapter deals with the ways in which entrepreneurs learn and educate. The practical section contains quantitative study of two entrepreneurs, which were analysed by method of semi-structured interview and participating observation. The results of this study were interpreted in context of theories described in the theoretical section of this bachelor thesis. For the analysis of data is used method of segmentation – sorting data on the basis of definite criteria and comparing of two research subjects.

Keywords:

Entrepreneur, intelligence, personality, learning, educating

OBSAH

Úvod	7
I. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	8
1. Schopnosti podnikatele.....	8
1.1. Inteligenční testy	8
1.2. Úspěšná inteligence	9
1.2.1. Analytická inteligence	10
1.2.2. Kreativní inteligence	12
1.2.3. Praktická inteligence	13
1.3. Emoční inteligence	14
2. Osobnost podnikatele.....	16
2.1. Výchova a vývoj podnikatelské osobnosti	16
2.1.1. Vliv rodiny.....	16
2.1.2. Školní výchova	17
2.2. Faktory ovlivňující vstup do podnikání.....	18
2.3. Psychologické charakteristiky podnikatelů	19
2.3.2. Charakterové, volní a temperamentové vlastnosti.....	21
2.3.3. Komplexnější charakteristiky	22
3. Seberozvoj podnikatele.....	24
3.1. Učení podnikatelů.....	25
3.2. Metody učení a vzdělávání	27
3.3. Hlavní předměty učení	28
II. PRAKTICKÁ ČÁST	32
4. Určení problému a výzkumné otázky	32
4.1. Definice pojmů	32
4.2. Účel výzkumu a výzkumné otázky.....	32
5. Metodologie.....	33
5.1. Výzkumný vzorek	33
5.2. Etické otázky výzkumu	34
5.3. Metody sběru dat	34
6. Vývoj osobnosti a podnikání – individuální případové studie	35
6.1. Kazuistika – pan P.....	35
6.1.1. Schopnosti a podnikání.....	35

6.1.2. Osobnost a vývoj	39
6.1.3. Učení podnikatele.....	41
6.2. Kazuistika – pan V	42
6.2.1. Schopnosti a podnikání.....	43
6.2.2. Osobnost a vývoj	45
6.2.3. Učení podnikatele.....	47
7. Shrnutí výsledků	49
8. Diskuse	53
Závěr.....	58
Seznam použitých informačních zdrojů	59
Příloha 1.....	63

Úvod

Co je klíčem k úspěchu? Proč jsou někteří lidé ve svém podnikání úspěšní a některým se podnikání nikdy nepodaří i přes obrovskou snahu? Jak se podnikatelé učí a vzdělávají? Tyto otázky si klade mnoho lidí. Na téma úspěchu bylo napsáno nespočet knih, a v poslední době i natočeno několik filmů. Úspěch je předmětem úvah, který je aktuální dnes, stejně tak jako bude i zítra. Téma této bakalářské práce „Úspěšná inteligence – kvalitativní studie vývoje úspěšných podnikatelů“ jsem si vybrala proto, že se již dlouhou dobu zajímám o to, proč někteří lidé dosáhnou úspěchu i přes mnohé problémy a jiní své úsilí vzdají při prvních potížích.

Teoretická část této bakalářské práce se zabývá schopnostmi, osobnostmi a seberozvojem, respektive učením podnikatelů. Mnoho výzkumů ukazuje, že inteligenční kvocient není nejdůležitějším aspektem pro úspěšné podnikání. Podle teorií zde zmíněných je mnohem důležitější nejen úspěšná a emoční inteligence, které jsou zde popsány, ale i osobnostní rysy. Práce poukazuje na vliv výchovy v rodině, důležitost motivace, ukazuje různé faktory, které také ovlivňují vstup do podnikání, například rolové modely či typ dřívějšího zaměstnání, důležitost vzdělání, kultury, věku, aj. V neposlední řadě jsou důležité také charakterové, volní a temperamentové vlastnosti a komplexnější charakteristiky jako jsou postoje a sebepojetí. V poslední kapitole teoretické části je popsáno, jak se podnikatelé učí a rozvíjejí svou osobnost a schopnosti, nakolik je pro ně důležité formální vzdělávání a učení se zkušeností.

Praktická část práce obsahuje kvalitativní výzkum, který se zabývá studiem dvou odlišných avšak úspěšných podnikatelů. Cílem výzkumu je analýza vývoje těchto úspěšných lidí v praktickém podnikání a zjištění společných znaků. Chceme vědět, jak oni sami nahlíží na svůj úspěch či neúspěch. Pozornost je věnována faktorům, které tito jedinci považují za rozhodující pro jejich vývoj. Účelem je identifikovat příčiny úspěchu a neúspěchu v podnikání. Hlavními metodami výzkumu jsou polo-strukturované rozhovory. Rozhovory jsou doplněné o zúčastněné pozorování. Tato data jsou interpretována v kontextu teorií zmíněných v teoretické části práce a jsou zde popsány rozdíly a podobnosti obou podnikatelů a jejich názorů.

I. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1. Schopnosti podnikatele

Tato kapitola se zabývá specifickými schopnostmi, kterými by měl podnikatel disponovat, aby dosáhl úspěchu. Baron (2000) píše, že podnikatelský úspěch zahrnuje jak kognitivní faktory, tak i sociální. Zdá se, že úspěšní podnikatelé myslí v několika aspektech rozdílně od běžné populace (např.: pravděpodobně si dovedou lépe představit, co by se mohlo stát za určitých situací a ve svém rozhodování vykazují více sebedůvěry), disponují také lepšími sociálními schopnostmi, především schopností efektivně ovlivňovat druhé.

Podle Lukeše a Nového (2005) je nutná především **kognitivní schopnost ohodnotit informace nezbytné pro identifikaci podnikatelské příležitosti**, tedy schopnost odkrývat příležitosti a předvídat další vývoj. Aby podnikatel dosáhl úspěchu, musí si stanovit realistické cíle.

Otázkou je, do jaké míry souvisí tato schopnost s tím typem inteligence, který je měřitelný inteligenčními testy, resp. s výší inteligenčního kvocientu.

1.1. Inteligenční testy

Inteligence je těžce definovatelný pojem, nicméně máme mnoho inteligenčních testů, které byly vytvořeny primárně proto, aby uspokojily určité praktické potřeby. Ačkoli přesně nerozumíme, co tyto testy hodnotí, pro mnoho účelů pracují poměrně dobře (Delmar, 1994, str. 41).

Podle některých autorů (Delmar, 1994, Goleman, 1997; Sternberg, 2001) inteligenční testy předpovídají pouze školní úspěšnost, nikoli však budoucí výkony na pracovním poli, tedy nejsou schopny spolehlivě předpovědět úspěch v životě. *„IQ přispívá k faktorům určujícím úspěch v životě pouhými dvaceti procenty, což ponechává celých osmdesát procent dalším vlivům“* (Goleman, 1997, str. 42).

Cílem některých výzkumů bylo zjistit, do jaké míry souvisí inteligenční kvocient, který je měřitelný inteligenčními testy, s úspěchem v podnikání. Například brazilská psycholožka Nuňes (2004, podle Sternberg, 2004) zjistila, že brazilské pouliční děti, které žily ve velmi těžkých životních podmínkách, si dovedly poradit s „pouliční matematikou“, kterou potřebovaly pro své obchody, avšak měly velký problém při řešení podobných úloh v testech typu tužka-papír. Zdá se, že tyto podnikavé děti disponovaly jiným typem inteligence, který se velmi obtížně zjišťuje v inteligenčních testech (Sternberg, 2004).

Dalším důkazem o nedostatečné vypovídající schopnosti testů inteligence je výzkum, který prováděl Vaillant (1995) při sledování 95 vysokoškolských studentů na Harvardově universitě a jejich profesního života po ukončení studií. V tomto výzkumu, který trval téměř čtyřicet let, se ukázalo, že muži s nejlepšími studijními výsledky nebyli ve srovnání s jejich spolužáky nijak výrazně úspěšnější (měřeno výškou platu, produktivitou a postavením ve svém oboru). Ani jejich spokojenost nebyla vyšší, než u průměrných studentů.

Výsledky těchto výzkumů naznačují, že výše IQ není pro podnikatelský výkon postačující. Proto se někteří odborníci rozhodli poukázat na jiné faktory, které jsou podle nich mnohem důležitější, než je samotný inteligenční kvocient. Následující kapitola se zabývá koncepcí Roberta Sternberga (2001), který ve své práci poukazuje na to, že schopnost vypořádat se s kariérou, ale i se životem je podmíněna jiným typem inteligence, tzv. **úspěšnou inteligencí**. Dále je představen koncept **emoční inteligence** jako skupina charakteristik, kterou by měl podnikatel disponovat, aby dosáhl úspěchu v podnikání.

1.2. Úspěšná inteligence

Sternberg (2001, str. 34) k testům inteligence píše: „*Konvenční testy inteligence hodnotím jako způsob, který měří jen malou část inteligence, nikoli jako způsob, který měří většinu nebo dokonce celek. Testy se zaměřují na interní akademickou inteligenci a nikoli na aktivní úspěšnou inteligenci.*“ Úspěšné podnikání vyžaduje směs analytických, kreativních a praktických aspektů inteligence, které v kombinaci tvoří úspěšnou inteligenci. Důležité je také vědět, kdy a jak tyto složky využít – „*...úspěšně inteligentní lidé pouze nevládní schopnosti, ale přemýšlejí o tom, kdy a jak tyto schopnosti účinně využít* (Sternberg, 2001, str. 92).“

Dovednosti založené na IQ jsou důležité pro správnou analýzu určité situace, nicméně lidé s extrémně vysokým IQ často nedosáhnou velkého úspěchu, protože až příliš spoléhají na svou analytickou inteligenci. Proto jsou zde také praktické schopnosti, které jsou potřebné, abychom dovedli ve správnou chvíli využít naše analytické schopnosti. A pomocí kreativní inteligence můžeme vytvořit nové kvalitní nápady. Kreativní jedinci vzdorují davu, vidí alternativní cesty při definování a řešení problémů, které ostatní nevidí. Tato úspěšná inteligence představuje schopnost uspět v životě, podle osobní koncepce úspěchu, a to v kontextu prostředí daného jedince, přičemž tento úspěch můžeme definovat podle jeho osobních cílů.

Jedinec může být úspěšný, pokud identifikuje své silné stránky, a dovede z nich těžit, a slabé stránky, které nějakým způsobem kompenzuje. Tato kompenzace může probíhat

prostřednictvím adaptace na prostředí, tvarováním prostředí a výběrem vhodného prostředí (Sternberg, 2004).

Sternberg však ve své práci nevyklučuje, že úspěšně inteligentní člověk dělá chyby, podle něho mají „*dost rozumu a inteligence, aby pochopili, kdy a jak z toho ven* (2001, str. 97).“

1.2.1. Analytická inteligence

Analytická inteligence je důležitá k hledání a promyšlenému řešení problémů. Tento druh inteligence však není totožný s inteligencí akademickou, měřenou v testech. Testy inteligence měří pouze část schopnosti analyzovat (Sternberg, 2001). Americký psycholog J. Dewey v roce 1910 vymezil základní fáze řešení problémů: všeobecná orientace, definice problému, generování alternativ, rozhodování a hodnocení (Ruisel, 2000). Řešením problémů se zabývali také A. Newel a H. A. Simon (1972), podle nichž probíhá řešení problému ve třech fázích:

1. **orientačně-analytická fáze** - aktivní zpracování problémové situace,
2. **strategicko-operační fáze** - řešitel začíná používat metody řešení, které se porovnávají s poznatky o problému, jsou to tedy různé strategie hodnocení,
3. **synteticko-ověřovací fáze** - řešitel ověřuje hypotézy a metody vzhledem k cíli činnosti a jejich praktickému využití.

My se budeme zabývat řešením problémů tak, jak ho uvádí Sternberg (2001, str. 113-123) v souvislosti s úspěšnou inteligencí. Řešení problémů je podle něho kruh, který obsahuje šest kroků, přičemž tyto kroky nemusí vždy probíhat v níže uvedeném pořadí.

1. **Rozpoznání problému.** Nejprve je potřeba rozpoznat, že nějaký problém existuje. Pokud si člověk neuvědomuje existenci určitého problému, nevyvíjí žádné úsilí k jeho vyřešení. „...úspěšně inteligentní lidé rozpoznají existenci problému a začnou je řešit dříve, než se jim vymknou z ruky.“
2. **Definice problému.** Po rozpoznání problému je potřeba ho definovat, tedy říci přesně, v čem daný problém spočívá. Pokud problém jedinec nedefinuje přesně, může se pokoušet řešit problém, který ve skutečnosti nemá. Experti se podle Sternberga daleko více zabývají tím, v čem problém spočívá, zatímco začátečníci zkouší řešit problém dříve, i když předtím jistě nevědí, v čem spočívá. „Úspěšně inteligentní lidé definují problém správně, a proto řeší ty problémy, které jsou zásadní, a ne ty nepodstatné. Díky tomu se do jejich životů nevracejí stále stejné

problémy. Také se snaží rozhodnout, který problém stojí za řešení dříve a který později.“

3. **Formulování strategie řešení problémů.** Když je problém definován, jedinec musí vymyslet strategii jeho řešení. *„Úspěšně inteligentní lidé pečlivě formulují strategie pro řešení problémů. Soustřeďují se zejména na dlouhodobé plánování a nevrhají se do věci zbrkle, aby později nemuseli své strategie přehodnocovat.“*
4. **Využití informací.** Způsob, jakým používáme informace při řešení problémů má podstatný vliv na konečné řešení. *„Úspěšně inteligentní lidé uplatňují informaci o problému tak přesně, jak to jen jde, a soustřeďují se na efektivní použití informace.“*
5. **Rozložení prostředků.** Jedinec by měl rozhodnout, které prostředky chceme na daný problém vyčlenit. Jedná se například o efektivní rozvržení času, peněžních prostředků apod. *„Úspěšně inteligentní lidé si pečlivě rozmyslí rozložení svých prostředků jak v krátkodobém, tak dlouhodobém ohledu. Zvažují pravděpodobnost rizika a možného zisku a pak si vyberou takové rozložení, které podle jejich přesvědčení maximalizuje jejich zisky.“*
6. **Monitorování a hodnocení.** Důležité je také průběžné sledování našeho postupu během procesu řešení problému a posuzování jeho kvality. Jsou to závěrečné analytické kroky při řešení problémů. Pokud se podnikateli tento krok nedaří, může to vést k jeho bankrotu. *„Úspěšně inteligentní lidé nedělají vždycky správná rozhodnutí, ale monitorují a hodnotí vlastní rozhodnutí, a jak své chyby odhalují, tak je také napravují.“*

Newel a Simon (1972, s. 73-74) rozlišili *dobře definované problémy*, ty které mají jasné cesty k jejich vyřešení, tj. lidská mysl dovede testovat, zda zvolený postup povede k vyřešení problému a *špatně definované problémy*, u kterých se všechny možné kroky nedají systematicky ověřovat. Při jejich řešení je třeba postupovat heuristicky. Heuristika je neformální, hloubavá strategie, u kterých není jisté, zda na daný problém budou fungovat. Řešitelé problémů používají heuristiku v oblasti, které se říká prostor problému, což je souhrn všech možností, které se dají použít, aby se našlo řešení.

„Úspěšně inteligentní lidé přistupují k řešení problémů heuristicky. Neformulují, vyhýbají se fixování a používají inkubaci¹. Když se setkají s problémem, pečlivě jej zanalyzují a při hledání řešení použijí kreativní strategie.“ (Sternberg, 2001, str. 129)

1.2.2. Kreativní inteligence

Kreativní inteligence se uplatňuje při řešení neobvyklých problémů, což vyžaduje, abychom o problému uvažovali novým, originálním způsobem. Součástí této inteligence je vynalézavost a vytváření nových návrhů a projektů (Blatný, 2010, str. 94). Jedinec, který používá kreativní inteligenci, vidí, na rozdíl od ostatních, alternativní cesty definování a řešení problémů (Sternberg, 2004). *„Úspěšně inteligentní lidé kupují levně a prodávají draze. Oponují davu a někdy se stávají jeho vůdci“* (Sternberg, 2001, str. 140). Podnikání je většinou definováno v souvislosti s inovací. Podnikatelská aktivita zahrnuje realizaci nových užitečných myšlenek jak pro založení nového obchodu, tak pro nové programy prodeje produktů a služeb (Amabile, 1996).

Sternberg (2001, str. 148-162) tvrdí, že kreativní inteligence je schopnost překročit hranice daného a vytvořit nové, zajímavé myšlenky. Kreativní člověk vidí spojení tam, kde ho ostatní nevidí. Úspěšně inteligentní jedinci rozvíjejí svou kreativní inteligenci tím, že:

1. aktivně hledají vzory (a později se jimi stávají),
2. přezkoumávají předsudky a podporují ostatní, aby to dělali také,
3. dovolují sobě i ostatním dělat chyby,
4. přijímají rozumné riziko a povzbuzují ostatní, aby je rovněž přijali,
5. hledají pro sebe i pro jiné úkoly, kde se dá uplatnit tvořivost,
6. aktivně definují a redefinují problémy a pomáhají ostatním, aby to dělali také tak,
7. vyhledávají odměnu za kreativitu a sami se odměňují,
8. dopřávají sobě i jiným na kreativní myšlení čas,
9. tolerují nejednoznačnost a podporují toleranci vůči nejednoznačnosti u jiných,
10. uvědomují si překážky, které musí kreativní lidé překonávat,
11. jsou ochotní růst,
12. chápou důležitost vlivu, jaký má na osobnost prostředí.

Kreativita je tvoření nových a užitečných nápadů ve všech oblastech. Souvisí s ní také inovace, která je výsledkem úspěšné realizace kreativních myšlenek. Kreativita je počátečním

¹ Problém na čas odsuneme a vrátíme se k němu později. Během inkubace nepřemýšlíme o problému vědomě. Problém se tak může vyvíjet v nevědomí a nakonec dojít k jeho řešení.

bodem pro inovaci. Důležité je upozornit na to, co kreativita není: v první řadě to není výstřední osobnost – kreativní práce není jen nová, ale také přiměřená. Dále výtvarné umění – kreativita znamená novost a přiměřenost chování ve všech oblastech lidských činností, od obchodního managementu po vědecký výzkum. Kreativita není ani inteligencí, běžně měřenou IQ testy, i když inteligence ke kreativě do jisté míry přispívá. A v neposlední řadě kreativita není ani konání dobra – nové chování může být užito jak ve prospěch dobré věci, tak i k destrukci (Amabile, 1983).

1.2.3. Praktická inteligence

Praktické schopnosti jsou nezbytné pro správnou aplikaci analytických nástrojů na problémy v podnikání. Praktická inteligence se liší od akademické inteligence měřené konvenčními testy (Sternberg, 2004).

O její vymezení se pokusili R. K. Wagner a R. Sternberg (1985), kteří v druhé polovině 80. let navrhli teorii „tacit knowledge“ (tichá znalost, implicitní vědění), což jsou poznatky umožňující zvládat sama sebe, druhé lidi a rozvíjet svou kariéru. Tiché znalosti se nedají naučit ve škole nebo z knih, člověku však umožňují rychlou orientaci v různých životních situacích. Lidé si „tacit knowledge“ často neuvědomují a jejich verbální vyjádření jim činí potíže, ale přesto je efektivně využívají v každodenním životě.

Wagner (2000) zdůrazňuje zásadní rozdíl mezi akademickými problémy, které řešíme ve škole a problémy každodenního života, včetně kariéry. Praktická inteligence je schopnost řešit špatně definované problémy každodenního života, na které neexistuje jednoznačné řešení. Je zde předpoklad, že rozdíly mezi akademickými a praktickými problémy by mohly být kromě změn v motivaci důležitou příčinou toho, že jedinci, kteří měli ve škole průměrné výsledky, jsou ve srovnání s nadprůměrnými žáky ve své kariéře úspěšnější.

Akademicky inteligentního člověka charakterizuje snadné nabývání a užívání formální školní znalosti (dá se změřit IQ testem), na rozdíl od prakticky inteligentního člověka, který snadno získává tichou znalost (tacit knowledge), tedy vědomost „pro jednání“ (Sternberg, 2001, str. 175).

Sternberg a Wagner (2000) ve svých výzkumech objevili vysokou souvislost mezi tichými znalostmi a množstvím uzavřených obchodů u prodejců životního pojištění. V této studii byli výzkumníci schopni vyjádřit tichou znalost prodejců například pomocí souborů praktických pravidel – průvodce jednáním v situacích při prodeji. Praktická inteligence může znamenat rozdíl mezi podnikatelským úspěchem a neúspěchem.

Výzkumy ukázaly, že praktická inteligence není vrozená, je modifikovatelná a může se vyvíjet. Zvýšení úrovně praktické inteligence docílíme učením se z vlastních zkušeností, než pouze zkušenostmi samotnými. Měření praktické inteligence predikuje úspěchy v povolání více než měření IQ (Sternberg, 2004).

Praktická inteligence je klíčem k úspěchu v kterékoli oblasti. Jedinci, kteří ji dovedou kombinovat s analytickou a kreativní inteligencí budou ti nejschopnější (Sternberg, 2001, str. 184).

1.3. Emoční inteligence

Z předchozí kapitoly je zřejmé, že inteligenční kvocient není jako predikátor budoucího úspěchu v podnikání nebo v životě obecně postačující. Proto tato práce zdůrazňuje také roli emoční inteligence, kterou Goleman (1995) definuje jako schopnost sebeovládání, vytrvalost, schopnost vyvinout úsilí a sám sebe motivovat. Dále k ní patří i schopnost nevzdat se tváří v tvář obtížím a frustraci, která může být u podnikání častá.

Salovey a Mayer (1990) emoční inteligenci definují jako schopnost zpracovávat efektivně a přesně emoční informace. To zahrnuje rozpoznání užitečných informací, schopnost regulace emocí svých i druhých lidí.

Emoční inteligence se podle Lukeše a Nového (2005) skládá z pěti skupin schopností:

1. znát vlastní emoce,
2. zvládat emoce své i ostatních,
3. sebemotivace,
4. vnímavost k emocím druhých lidí,
5. umění mezilidských vztahů.

Mayer a Salovey (1995) rozdělují emoční inteligenci do čtyř oblastí. Za prvé je to přijímání emocí a jejich neverbální vyjadřování. Schopnost přeložit pocity do přiměřené neverbální podoby, jako je výraz tváře, gestika. Důležité je také umět interpretovat tyto projevy u druhých lidí. Pro podnikatele je tato schopnost důležitá z mnoha důvodů. V první řadě tato schopnost podnikateli pomáhá jednat s klienty i zaměstnanci.

Druhou oblastí emoční inteligence je užívání emocí k usnadnění myšlení. Ačkoli jsou emoce často chápány odděleně od myšlení, výzkumy kognitivních procesů ukazují, že oblasti pro logické operace nejsou odděleny od oblastí pro pocity a emoce.

Třetí oblastí je porozumění emocím. Schopnost porozumět emočním signálům ostatních. Tato schopnost napomáhá podnikatelům zlepšovat interpersonální vztahy v několika směrech. Například schopnost přesně porozumět emočním signálům potencionálního klienta pomůže podnikateli přizpůsobit své chování tak, aby klienta lépe přesvědčil.

Poslední oblastí emoční inteligence je zvládání emocí. Tuto schopnost můžeme popsat jako schopnost aktivně regulovat výrazy emocí, především ve vztazích s druhými, což nám umožní lépe se dostat k našemu cíli. Podnikatelům tato schopnost pomáhá regulovat své emoce ve stresových situacích. Pokud dovede regulovat emoce ostatních, může pomoci zaměstnancům k tvrdé práci a lepším výkonům (Rhee, White, 2007).

Goleman (2000, Str. 306) mluví o pěti základních emočních a sociálních schopnostech.

1. **Sebeuvědomění** – člověk by měl vědět, co v daném okamžiku cítí, umět uplatnit vlastní preference v rozhodování, realisticky odhadnout vlastní možnosti a schopnosti, vystupovat s oprávněnou sebedůvěrou.
2. **Sebeovládání** – směřování vlastních emocí tak, aby se staly spíše motorem než brzdou jednání ve smyslu směřování k vytyčeným cílům. Svědomitost, schopnost odložit uspokojení zájmu dosažení vzdálenějších cílů. Schopnost rychle se vzpamatovat z emočního stresu.
3. **Motivace** – soustavně zvyšovat nároky na sebe samé a prokazovat odolnost vůči nezdarům a zklamáním.
4. **Empatie** – umět se vžít do pocitů druhých, dokázat se na problémy podívat jejich očima, mít přátelské vztahy k co nejširšímu okruhu osob.
5. **Společenská obratnost** – zvládat vlastní emoce, přesně odhadovat nejrůznější společenské vztahy a situace. Dokázat jednat schůdně, umět užívat společenskou obratnost k přesvědčování, vedení lidí, umět ji uplatnit ve vyjednávání a smířčí taktice, v zájmu spolupráce i týmové práce.

„Emoční inteligence neznamená bezbřehou upřímností, detailní svěřování se na potkání, nutkání říci všechno, ale jde spíše o sebeovládání, zvládání vlastních pocitů, které je třeba efektivně usměrnit ve smyslu spolupráce s ostatními členy skupiny k dosažení společného cíle“ (Goleman, 2000, str. 17). Výzkumy ukazují, že pozitivní emoce mohou zvýšit podnikatelskou kreativitu, včetně rozpoznávání příležitostí (Baron, 2008). Podnikatelé, kteří ve své práci vykazují vášně, jsou více úspěšní než ti, kteří vášni neoplývají (Baum, Locke,

2004). Pozitivní emoce také ovlivňují podnikatelskou schopnost využívat dřívější zkušenosti pro řešení problémů současnosti (Baron, Ensley, 2006).

Goleman (2000) zdůrazňuje, že úroveň emoční inteligence není dána dědičností, ani ovlivněna vývojem v raném dětství, na rozdíl od IQ, které se po dosažení devatenácti let už významně nemění. Kvality emoční inteligence se ukazují jako dlouhodobě se vyvíjející, naučitelné, schopnost sebeovládání se pod tlakem motivace zvyšuje, stejně tak i schopnost interakce a míra společenské adaptace.

2. Osobnost podnikatele

Druhá kapitola této bakalářské práce se zabývá osobností úspěšného podnikatele. Úspěšným podnikatelem se nestane každý, kdo začne podnikat. Proto se tato kapitola také zabývá výchovou a vývojem podnikatelské osobnosti, faktory, které ovlivňují vstup do podnikání, jako je například vzdělání, vliv rodičů, pohlaví, věku, kultury aj. Kromě schopnostních dispozic, které jsou probírány v předešlé kapitole, považují za důležité zmínit i motivační, temperamentové, charakterové a volní dispozice, kterými by měl úspěšný podnikatel disponovat. A v neposlední řadě zde jsou popsány komplexnější charakteristiky osobnosti, jako jsou postoje a sebepojetí podnikatele.

2.1. Výchova a vývoj podnikatelské osobnosti

„Podnikatelé se nerodí, ale vyvíjejí“ (Hisrich, Peters, 1995).

Odborníci se v zásadě shodují na tom, že podnikatelské schopnosti a vlastnosti se dají do jisté míry měnit, i přesto, že někteří lidé mají lepší vrozené předpoklady než jiní (Hisrich, Peters, 1995; Goleman, 2000). Platí, že nejvíce geneticky podmíněné jsou fyziologické, tělesné a temperamentové charakteristiky. U charakterových vlastností a rysů osobnosti, stejně jako u prakticky zaměřených dovedností, převládá vliv výchovy a životních zkušeností. Vlohy, které máme pro podnikání, mohou být v průběhu našeho života podpořeny, nebo naopak zbrzděny naší výchovou, vzděláváním a dalšími životními zkušenostmi (Lukeš, 2005). Nejčastěji uváděná specifická motivace k podnikání je výkonová motivace, proto se v této kapitole soustředí především na její vývoj v rodině i ve škole.

2.1.1. Vliv rodiny

Hisrich (1990) uvádí, že rodinné zázemí tvoří velmi důležitý aspekt ve vytváření touhy stát se v budoucnu podnikatelem. Rodiče, kteří podporují a povzbuzují nezávislost, výkon

a odpovědnost potomka, znamenají pro podporu jeho podnikavosti mnoho. Lukeš (2005, str. 47) píše, že důležité jsou pracovní zkušenosti, lidé, pod kterými jsme v minulosti pracovali, rodiče, učitelé a další rolové modely i způsob vzdělávání. To vše hraje roli v rozvoji podnikatelských dovedností.

Výchova v rodině také určuje pocit vlastní hodnoty, který má velký vliv na spokojenost a výkon. Pociť vlastní hodnoty se také vyvíjí v rodině především v prvních pěti až šesti letech života. Na rané fázi vývoje osobnosti záleží, jelikož určuje to, jak se později vyrovnáváme s různými překážkami. Pociť vlastní hodnoty určují tři faktory. Prvním je problematika vztahu k rodičům – jaké měli rodiče požadavky, jak a v čem byli dítěti oporou, jakou péči a vřelost mu poskytovali. Druhým faktorem je status rodiny, tedy rodinný původ. Posledním faktorem je vlastní tělesný pocit. Rodiče svému dítěti vědomě i nevědomě předkládají zcela určitý pocit jeho osobní hodnoty. Také důvěra v první kontaktní osoby má fundamentální vliv na pociť vlastní hodnoty (Röhl, 2013).

Bandura (1994) také zdůrazňuje důležitost vývoje v dětství pro vybudování vnímání vysoké vlastní efektivity, která je pro úspěch v podnikání velmi důležitá. Vlastní efektivita/self-efficacy je více rozebírána v následujících kapitolách. Hrabal a kol. (1989, str. 57) píše, že na matce (nebo jiné pečující osobě) závisí první zkušenosti dítěte s hodnocením. Kumulace zkušeností s požadavky a hodnocením vyúsťuje mezi třetím a čtvrtým rokem ve vytváření systému sebehodnocení. V rodině na základě časných avšak přiměřených požadavků na dítě také vzniká základ potřeby úspěšného výkonu. Dítě si tak osvojuje adekvátní úroveň nároků na sebe, takovou, kterou může s dostatečným vynaložením sil dosáhnout.

2.1.2. Školní výchova

Povzbuzovat výkon a samostatnost mohou v pozdějším věku i učitelé ve škole a to především vhodným stylem výuky. S rozvojem jedincovy osobnosti se rozvíjí celá řada potřeb, které se k němu váží. Ty jsou motivačním zdrojem činnosti a chování, které směřuje jednak k jeho osamostatňování, potvrzení a prosazení jedincova Já, jednak k jeho obraně, je-li ohroženo. Jsou to především potřeba autonomie, která se projevuje již kolem třetího roku života a její význam ve škole stoupá. Dítě si potřebuje někdy samo rozhodovat o svých aktivitách. Nedá-li učitel takovou možnost, vhání žáka do pasivity.

Další potřebou je potřeba kompetence. Učitel by měl dát dítěti občas možnost být „někým, kdo něco umí“. Další z výkonových potřeb jsou potřeby úspěšného výkonu a potřeby vyhnutí se neúspěchu, které se dají učitelovým jednáním také do jisté míry modifikovat (Hrabal a kol., 1989). Učitel by měl na žáky klást přiměřené požadavky. Měl by formovat

potřebu úspěšného výkon tím, že by zabezpečil, aby žák získal zkušenost, že prostředí odlišuje dobrý výkon od průměrného nebo špatného a že ho také rozdílně hodnotí a odměňuje. Učitel může tuto potřebu posílit i postupným dávkováním a zvyšováním náročnosti úkolů. Všude tam, kde je to možné, je potřeba žáka pochválit – pozitivně posilovat jeho výkony a rozvíjet sebedůvěru (Lokšová, 1999).

2.2. Faktory ovlivňující vstup do podnikání

Mnoho faktorů může ovlivnit, zda člověk začne s podnikáním. Výzkum potvrdil, že důležité jsou rolové modely a jejich působení na vnímání samostatné výdělečné činnosti, pohlaví, postavení v zaměstnání, věk, vzdělání a zkušenosti. Nedůležitý je naopak rodinný stav, počet dětí i počet let v zaměstnání. Důležitým faktorem je také to, že začínající podnikatel chtěl firmu založit, a byl přesvědčen o tom, že dokáže být úspěšný (Delmar, Davidsson, 2000). Lukeš a Nový (2005) píší, že jedinci se v zásadě zapojují do podnikatelské aktivity buď proto, aby využili podnikatelskou příležitost, nebo proto, že všechny ostatní možnosti zaměstnání jsou nedostupné nebo nevyhovující.

Delmar a Davidsson (2000) zjistili, že lidé, jejichž rodiče podnikali nebo podnikají, jsou častěji zakladateli nových podniků. Podnikání rodičů je také důležitým faktorem především tehdy, jsou-li rodiče svými potomky vnímáni jako úspěšní a uznávaní, a je-li mezi nimi přátelský vztah. Důležitá je také výkonová motivace obou rodičů. V rodinách, kde jsou rodiče orientováni na úspěšný výkon, kde u obou rodičů převažuje potřeba úspěšného výkonu nad potřebou vyhnout se neúspěchu, se většinou vytváří atmosféra, ve které se dítě již velmi brzy stává citlivým na vlastní úspěchy a neúspěchy (Hrabal a kol., 1989, str. 58).

Dalším faktorem jsou pracovní zkušenosti, které člověk v průběhu života získal. Pravděpodobnost, že člověk začne podnikat, se zvyšuje, má-li předchozí zkušenost s prací v malém podniku. Často začínají také podnikat lidé, kteří byli zaměstnaní v marketingu, kvůli větší možnosti seznámení se s nenaplněnými potřebami zákazníků. Do podnikání se mohou pustit i lidé s určitým nápadem, který jejich zaměstnavatel nepřijal, a tak se rozhodli odejít a začít podnikat sami (Lukeš, Nový, 2005).

Delmar a Davidsson (2000) dále prokázali vztah mezi dosaženou úrovní vzdělání a vstupem do podnikání. Začínající podnikatelé mají v průměru vyšší vzdělání než běžná populace. Tento vztah platí zejména v porovnání nízké a střední úrovně vzdělání. Rozdíl mezi vlivem středoškolského a vysokoškolského vzdělání není již tak znatelný. Goleman (2000) však píše, že úroveň dosaženého vzdělání pro úspěch v podnikání nestačí a že záleží také na osobních vlastnostech, jako jsou iniciativnost, schopnost vcítění se do myšlení druhých

(empatie), schopnost přizpůsobení se a umění přesvědčovat. Komerční úspěch, efektivita a produktivita každé organizace, podle něj, stoupá v přímé závislosti na využívání právě těchto kvalit.

Dalšími faktory, které ovlivňují vstup do podnikání, jsou kultura, věk, pohlaví, etnikum a rasa a různé změny v životě. U kultury je důležité, zda daná kultura podnikání podporuje a jak vysoce hodnotí nezávislost a úspěch, zda si cení podnikatelů, nebo zda více hodnotí rovnost mezi lidmi a podnikatele vnímá jako sobce a vykořisťovatele. Dále lidé, kterým je nad 50 let, se méně pravděpodobně zapojí do podnikatelských aktivit, než lidé pod 35 let. Stárnutí je faktorem, který negativně ovlivňuje ochotu vstoupit do podnikání. Zakladatelům nových podniků je nejčastěji 25 až 34 let. Druhou nejčastější skupinou jsou potom 35-44 let. Stále více platí, že podniká více mužů, než žen, protože ženy musí oproti mužům překonat více překážek. Neexistuje žádná země, kde jsou ženy v podnikání aktivnější než muži. (Acs et al., 2005, str. 24-26). Donedávna byla placená práce v západní společnosti převážně mužskou doménou. To bylo způsobeno tím, že pro naprostou většinu obyvatel předmoderní společnosti nebyly výrobní činnosti odděleny od chodu v domácnosti (Giddens, 2000, str. 319). Podnikání národnostních menšin má také svá specifika. Příslušníci menšin se pouštějí do podnikání tehdy, jsou-li pro ně v dané zemi k dispozici podpůrné sítě vlastní komunity, která může pomoci předáváním zkušeností. Důležité je i vlastnictví finančního kapitálu ještě před zahájením podnikání (Lukeš, Nový, 2005).

2.3. Psychologické charakteristiky podnikatelů

Každé jednání člověka je výsledkem jeho motivace, schopností, znalostí, dovedností a jeho osobních vlastností. V předchozí kapitole byly probírány schopnostní dispozice, tedy především druhy inteligence, které jsou dle uvedených autorů pro podnikání důležité. V následující kapitole jsem se pokusila popsat hlavní motivační a osobnostní dispozice, které jsou z hlediska podnikání relevantní. Člověk musí být motivován, aby vůbec začal podnikat a aby v něm i přes nesnáze vytrval. Začátek i průběh podnikání ovlivňují také charakterové, volní a temperamentové vlastnosti, které lze interpretovat jako specifickou součást relativně stálého vnitřního osobnostního profilu člověka. Dalšími psychologickými konstrukty, které integrují to, jak člověk přemýšlí, prožívá a jedná, jsou postoje a sebepojetí (Lukeš, 2005).

2.3.1. Motivace k podnikání

Motivaci chápeme v nejširším slova smyslu jako souhrn činitelů, které podněcují, směřují a udržují chování člověka (Hrabal a kol. 1989). Jak již jsem zmínila v předchozí

kapitole, specifickou motivací k podnikání je výkonová motivace. Lukeš (2005) píše, že lidé s vysokou výkonovou motivací se snaží dosáhnout co nejvyššího výkonu v situacích, ve kterých mohou dosáhnout jak úspěchu, tak neúspěchu. Tito jedinci se snaží vyniknout, a proto se vyhýbají jak jistým, tak velmi rizikovým situacím. Výsledky dosažené v problémových situacích nejsou skutečným výnosem, naopak ve vysoce rizikových situacích je výsledek spíše dílem náhody. Proto se snaží dělat takové činnosti, kde je pravděpodobnost úspěchu střední.

Lidé s nízkou výkonovou motivací preferují buď velmi snadné, nebo mimořádně obtížné úkoly. Těžké si vybírají zřejmě proto, že neúspěch v něčem obtížném na ně nevrhá tak špatné světlo, a vždy existuje možnost, že se jim podaří uspět. Lidé s vysokou úrovní výkonových potřeb jsou soutěživí, nikoli však mocensky orientovaní. Jde jim především o individuální mistrovství a brilantní výkony a o uplatnění jejich schopností. Nechtějí ovládat druhé lidi, ale chtějí dokázat sobě i ostatním, že jsou v určité oblasti vynikající (Plháková, 2007, str. 372-373).

Z hlediska vztahu motivace a podnikání považují za důležité zmínit také rozdíly mezi vnější a vnitřní motivací. Podle Ryana a Deciho (2000) je hlavním rozdílem mezi těmito druhy motivací ten, že u vnitřní motivace jsme motivováni danou činností spíše, než vnějšími podmínkami jako jsou peníze, pochvala aj. S vnitřní motivací také souvisí stav „proudění“ (flow motivace), u kterého jedinec podává největší výkon, bez ohledu na to, o jaký druh práce se jedná. Schopnost dosáhnout ve zvolené činnosti stavu „proudění“ umožňuje vynikající výkon. Lidé, kteří tyto dovednosti ovládají, jsou produktivnější a výkonnější prakticky ve všem, do čeho se pustí (Goleman, 1997).

Proudění nastupuje s největší intenzitou, když jsou všechny naše schopnosti uvedeny v pohotovost a objeví se nějaký nový, zajímavý cíl, kterého toužíme dosáhnout nebo problém, který chceme vyřešit. Ve stavu proudění nás práce plně zaujme, absorbuje do té míry, že nevnímáme okolí a ztrácíme pojem o čase. Když tohoto stavu dosáhneme, zvládneme i těžší úkoly lehce, bez problémů se přizpůsobujeme proměnlivým požadavkům. Proudění nám přináší nejvyšší míru uspokojení. Existence proudění nám poskytuje změněný pohled na motivaci k práci. Nejmocnějším motivátorem činnosti nejsou vlivy vnější, jako je pochvala, peníze, ale vlivy vnitřní. U špičkových pracovníků existuje velmi těsné sepětí mezi obtížností zadání a intenzitou proudění (Goleman, 2000).

Motivační schopnost, která je důležitá z hlediska podnikání je také ctižádost, což je snaha zlepšovat sama sebe, směřovat k dokonalosti. Ctižádostiví lidé nespouštějí ze zřetele cíl, zůstávají orientováni na výsledek, touží splnit úkol a vyrovnat se tak vysokému standardu

či vzorům. Také mají silnou potřebu získávat informace i prostřednictvím zpětné kontroly v touze minimalizovat riziko nezdaru, uklidnit vlastní pocit nejistoty, najít nejlepší řešení a v nepoleďní řadě mají potřebu permanentního vzdělávání se zaměřením na pracovní výkon (Goleman, 2000, str. 117).

Další charakteristikou, která bývá s podnikáním spojována, je potřeba nezávislosti. Nezávislost vyžaduje přijetí odpovědnosti za vlastní posouzení situace a rozhodování, v porovnání s následováním názorů a přání ostatních. Je spojena také s přijetím odpovědnosti za vlastní život. Podnikatelé následují příležitosti, které dříve neexistovaly, a jsou také odpovědni jak za dosažení, tak nedosažení výsledků (Lukeš, Nový, 2005). Delmar (1996) podotýká, že touha po nezávislosti nemusí být vždy příčinou založení podnikání, ale může být i jeho výsledkem.

2.3.2. Charakterové, volní a temperamentové vlastnosti

Charakterové vlastnosti představují vztah člověka ke světu (čestnost, otevřenost vůči zkušenosti), vztah člověka k činnosti (pracovitost, vytrvalost, svědomitost), vztah člověka k druhým lidem (přívětivost, kooperativnost), vztah člověka k sobě samému (sebekritičnost, skromnost). Volní vlastnosti se podílejí na vědomém řízení vlastní psychické činnosti a tím i na regulaci průběhu interakce s okolím. Projevují se v přípravě činnosti jako iniciativa či pasivita, výběru a stanovení plánu činnosti jako závislost nebo nezávislost a při rozhodování o činnosti samotné jako odvážnost či bázlivost (Lukeš, Nový, 2005).

Podle Golemana (2000) je iniciativnost jedna z kompetencí emoční inteligence, která usnadňuje zvládání překážek a brzdících momentů. Iniciativní lidé se dokážou chopit příležitostmi, aktivně vyhledávají úkoly navíc a v zájmu dosažení cíle dokážou i porušit pravidla a překročit ostatní. Mimo jiné umí také svým pracovním nasazením strhnout ostatní.

Další důležitou volní vlastností je sebeovládání a sebekázeň, která je rovněž závislá na úrovni emoční inteligence. Sebeovládání je schopnost přizpůsobit a ovládat vlastní chování, je to smysl pro vnitřní kontrolu. Emoční sebeovládání, odkládání odměn nebo uspokojení a také potlačování zbrklosti je základem jakéhokoli úspěchu. Sebeovládání umožňuje přirozeně ovlivňovat průběh rozhodování jiných lidí. Sebeovládání je také nezbytným předpokladem pro rozvoj charakteru. S ním souvisí i schopnost sám sebe motivovat a vést, ať už při učení, při dokončování nebo při raním vstávání (Goleman, 1997, str. 270).

Temperamentové charakteristiky vyjadřují citovou vzrušivost jedince a jeho citové ladění. Projevují se v celkovém způsobu reagování člověka na jakékoli podněty prostředí. Můžeme je charakterizovat prostřednictvím intenzity a rychlosti reagování, odolnosti vůči

silným a dlouhotrvajícím podnětům, stálosti prožívání, náladovosti a výrazovosti (Lukeš, Nový, 2005). Pojmem temperament označuje současná psychologie ty charakteristiky osobnosti, které jsou vrozené, můžeme u nich identifikovat biologický základ a týkají se formální (dynamické), nikoli obsahové stránky chování a prožívání (Blatný a kol., 2010, str. 23)

Vrozený temperament je také jedním ze zdrojů pozitivního a negativního postoje k životu. Goleman (1995) jako jeden z mála autorů tvrdí, že temperament může být pod vlivem různých zkušeností změněn. Optimismus i naději si dokážeme osvojit. Základem pro jejich osvojení je víra ve vlastní sílu a možnosti, tedy přesvědčení, že události našich životů máme pevně v rukou a pokud se objeví potíže, dokážeme se s nimi vypořádat. Rozvinutí jakýchkoli schopností či dovedností tento pocit samostatnosti a sebedůvěry posiluje. Člověk je pak ochoten více riskovat a stanovovat si náročnější cíle.

McCrae a Costa (1997) vytvořili tzv. pětifaktorový model osobnosti, který zahrnuje pět osobnostních charakteristik: extroverzi, svědomitost, přívětivost, otevřenost ke zkušenosti a emoční stabilitu. Výzkum Kuemmerleho (2002) naznačuje, že z těchto vlastností je z hlediska podnikání relevantní extroverze, která je důležitá ke shánění klientů, zákazníků a jednání s nimi a otevřenost vůči zkušenosti, která je potřebná pro objevování nových tržních příležitostí. Podnikatelé také musí být otevření vůči změnám v podmínkách podnikání a být schopni rychle změnit strategie v případě, že to situace vyžaduje.

Dalšími osobnostními vlastnostmi, které souvisejí s podnikatelským úspěchem, jsou přijímání odpovědnosti, tolerance k nejednoznačnosti, vytrvalost a trpělivost. Přijímání odpovědnosti je považováno za důležité zejména pro dlouhodobý úspěch v podnikání. Chce-li podnikatel na trhu přežít, musí odpovědnost přijímat. Shane a kol. (2003) píšou, že tolerance k nejednoznačnosti je důležitá, protože možné problémy i úspěchy, spojené s podnikáním, jsou nepředvídatelné. Tuto vlastnost můžeme charakterizovat jako sklon k tomu vidět nejasné situace spíše jako atraktivní než ohrožující.

Podnikatelé musí mít trpělivost začít v malém, různými způsoby nabízet výrobky a služby, které nejlépe uspokojí zákazníka, získávat zkušenosti z úspěchu i chybných rozhodnutí (Kuemmerle, 2002).

2.3.3. Komplexnější charakteristiky

Pro podnikání jsou velmi důležité postoje k sobě samému (sebepojetí), postoje k podnikatelům a k podnikání jako takovému. Důležité jsou i postoje k práci, druhým lidem nebo státu. Pozitivní postoj k podnikání zvyšuje šanci, že začneme konkrétně jednat, tedy

realizovat kroky k založení firmy a jejímu vedení. Postoje se vytvářejí v průběhu života v důsledku opakovaných zkušeností a intenzivních prožitků nebo přebíráním od jiných, pro jedince významných osob. Tím, že jsou relativně stálé, stabilizují prožívání a jednání člověka. Důležité jsou také postoje k sobě samému, tedy sebepojetí (Lukeš, Nový, 2005).

Blatný a kol.(2010) píše, že sebepojetí se vytváří v procesu socializace člověka, v procesu jeho interakce se sociálním prostředím. Konkrétní obsah sebepojetí, daný sociální zkušeností jedince, je u každého jedince jiný. Nemůžeme tedy předpokládat, že všichni úspěšní podnikatelé mají stejné sebepojetí. Se sebepojetím však úzce souvisejí komplexní rysy osobnosti podnikatelů, jako je přijímání rizika, místo kontroly a self-efficacy.

Přijímání rizika

Spíše než aby podnikatelé riziko vyhledávali, snaží se ho předvídat. Určitá míra přijímání rizika je pro podnikatele nutná. Podnikatelé musí akceptovat nejistotu ve vztahu k finanční situaci, kariérní nejistotě nebo rodinným vztahům. Přijímání rizika je často ovlivňováno vlastní úrovní sebedůvěry, přáními spojenými se situací a dalšími faktory. Pokud si podnikatel věří a chce, vnímá rizikové situace jako nerizikové (Lukeš, Nový, 2005).

Jak píše Sternberg (2001) úspěšně inteligentní lidé přijímají rozumné riziko a povzbuzují i ostatní, aby je rovněž přijali. Kreativní lidé musejí přijímat riziko odlišnosti, pokud mají vytvořit dílo, které budou ostatní posléze obdivovat a respektovat.

Místo kontroly (locus of control)

Locus of control (místo kontroly) je konceptem Juliana Rottera (1966), který se vztahuje k míře, v níž jedinci věří, že mohou řídit události, které je ovlivňují. Člověk s interním místem kontroly věří, že události jsou způsobeny primárně jejich vlastním chováním a jednáním. Tito lidé více pravděpodobně očekávají, že jejich úsilí bude úspěšné. Jsou také aktivnější ve vyhledávání informací a znalostí, které se vztahují k jejich situaci, než lidé s externím místem kontroly.

Lidé s interním místem kontroly by pravděpodobněji hledali podnikatelské uplatnění, protože touží po postavení, kde mají jejich činnosti přímý vliv na výsledky. Výzkumy naznačují, že podnikatelé mají více interní místo kontroly než normální populace (Shane, 2003).

Self efficacy (vlastní efektivita)

Self-efficacy je koncept A. Bandury (1997) a vyjadřuje přesvědčení o schopnosti organizovat a uplatnit takové postupy jednání, které povedou k dosažení daného výsledku. Je to přesvědčení jedince o vlastní způsobilosti dosáhnout určité úrovně výkonu. Je to rozumová generativní schopnost, v níž dílčí kognitivní, sociální, emocionální a behaviorální dovednosti musí být organizovány a efektivně řízeny, aby sloužily nesčetným účelům. Nestačí mít dílčí dovednosti, je třeba být schopen je integrovat do vhodných proudů činností a dobře je provádět v obtížných podmínkách.

Vlastní efektivita má vliv na lidské citění, přemýšlení, chování a sebemotivaci. Vnímání vlastní efektivitě také ovlivňuje, jaké cíle si lidé před sebe kladou a jaká rizika jsou schopni přijmout (Lukeš, Nový, 2005). Tato charakteristika se ukázala být velmi kvalitním predátorem výkonu jedince ve specifickém úkolu a pomáhá vysvětlit, proč mohou lidé se stejnými schopnostmi dosahovat různých výsledků. Jedinci s vysokou vlastní efektivitou přistupují k obtížným úkolům jako k výzvám, které mohou zvládnout, spíše než jako k ohrožujícím hrozbám. Stanovují si či přijímají obtížnější úkoly a jsou odhodláni jich dosáhnout. Projevují tedy více úsilí po delší dobu, vytrvávají i v případě neúspěchů či překážek a vytvářejí lepší strategie pro daný úkol (Bandura, 1994).

Vlastní efektivitu je možné posílit úspěchem. Ten vytváří pevné přesvědčení o vlastní efektivitě. Neúspěchy toto přesvědčení snižují, především pokud k nim dochází ještě před tím, než je pocit tohoto přesvědčení v člověku zakotven. Pro vybudování pocitu vlastní efektivitě je zapotřebí naučit se zvládat úkoly, které nejsou příliš jednoduché a vyžadují vytrvalé úsilí. Podaří-li se dosáhnout obtížných cílů, je to pro získání self-efficacy to nejlepší. Další možností jak posílit vlastní efektivitu je prostřednictvím rolových modelů. Pokud vidíme někoho nám podobného, kdo úspěšně zvládl nějaký úkol, posiluje to naše přesvědčení o tom, že ho také můžeme zvládnout. Podnikatelé nutně potřebují vysoké vlastní přesvědčení o své způsobilosti zvládat obtížné úkoly, jelikož se často dostávají do nejednoznačných situací, které vyžadují úsilí, vytrvalost a plánování (Lukeš, Nový, 2005).

3. Seberozvoj podnikatele

V předchozí kapitole byly popsány charakteristické rysy podnikatelů, které jsou podstatné pro podnikatelský úspěch. Je však zřejmé, že být úspěšným podnikatelem také vyžaduje mnoho učení a zdokonalování podnikatelských dovedností, jako je například

leadership (vůdcovství), time management, tedy organizace času a delegování. V této kapitole se zaměřuji na to, jakými způsoby se podnikatel učí, jak se může vzdělávat a rozvíjet, a co je pro učení podnikatele důležité.

3.1. Učení podnikatelů

Protože se podnikatelé většinou zaměřují na jednání a aktivní děláni věcí, učí se především ze zkušeností. Učí se tedy na základě pokusů a chyb a bezprostředního objevování a řešení problémů. Důležité je pro ně učení se od spolupracovníků, učení se vlastním jednáním, prostřednictvím zpětné vazby od zákazníků, obchodních partnerů, dále učení se prostřednictvím napodobování činností někoho jiného, prostřednictvím experimentů, využíváním příležitostí a děláním chyb (Gibb, 1997).

Řešení problémů je pokládáno za jeden z nejvyšších a nejsložitějších druhů učení. Řešení problémů je vymezeno jako samostatné objevení vztahu mezi předměty, jevy, situacemi nebo pojmy. Problémem je situace, ve které známe cíl, ale neznáme prostředky vedoucí k cíli. V zásadě rozlišujeme nižší a vyšší stupeň řešení problému. K nižším patří vhléd, pokus a omyl. Vyšší stupně řešení problému jsou typické pro člověka. Člověk na rozdíl od zvířat dokáže uskutečňovat pokus a omyl pouze na úrovni představ. Mnohdy je však nutné kombinovat pokus a omyl na úrovni představ s některými praktickými zkouškami. Za nejvyšší úroveň řešení problému se považuje analýza prostředků z hlediska cíle, kdy subjekt na základě myšlenkových operací analyzuje cíl, ke kterému má dospět, a na základě toho volí přiměřené prostředky (Dařílek, Klusák, 1998).

Vhodným přístupem jak mohou podnikatelé těžit z problémových situací je vnitřní kritická sebereflexe, tedy hluboké a intenzivní zamyšlení se nad sebou samým, svými způsoby chování a přístupem k podnikání. Tato sebereflexe je úmyslná, explicitní a cílevědomá činnost. Je přitom zapotřebí zamyslet se nad příčinami daných kritických situací, zvážit různá řešení, a jejich očekávané důsledky (Lukeš, Nový, 2005). Bez sebereflexe nemůže podnikatel ani poznat své silné a slabé stránky, které Sternberg (2001) považuje za jednu ze schopností úspěšně inteligentního člověka, který ví, jak ze svých schopností vytěžit maximum. Podle něj jsou lidé s nejvyšší úrovní praktické inteligence schopni těžit ze svých předností a kompenzovat své slabé stránky.

Podnikatel by měl znát v první řadě sám sebe. Goleman (1995) píše, že hlavní součástí sebepoznání je sebeuvědomění, tedy pozorování sebe sama, rozlišování vlastních citů, vytvoření slovní zásoby pro jejich vyjadřování a uvědomění si souvislostí mezi myšlenkami, činy a jejich důsledky. Sebepoznání může podnikateli pomoci ovládnout vlastní city tím, že

vědomě sleduje vnitřní „samomluvu“, jež umožňuje zachytit negativní postoje a tvrzení, uvědomění si, co stojí za určitou emoci, nacházení konstruktivních způsobů, jak se vyrovnat se strachem, úzkostí, hněvem nebo smutkem.

Podnikatelé se během řízení své firmy neustále učí a vyvíjejí. Učení u nich probíhá ve dvou rovinách. První rovina je dána praktickým vykonáváním rutinních a navyklých aktivit, často se jedná o opakování minulého chování, které se osvědčilo. Druhá rovina je učení se v různých význačných a pro jedince důležitých situacích či událostech. Těmito událostmi bývají právě problémy, které před podnikatelem vyvstanou. Podnikatel pak na tyto problémy reaguje, stejně tak se může pokusit naučit se jim předcházet. Schopnost podnikatele získat z prožití těchto situací maximum znalostí a dovedností ovlivňuje další úspěch v podnikání (Lukeš, Nový, 2005).

Za důležité považují v této souvislosti zmínit také teorii observačního učení Alberta Bandury, protože jak již bylo zmíněno výše, je pro podnikatele důležité učení se od spolupracovníků, podnikatelových vzorů a jiných lidí v jeho okolí. Lidé se podle Bandury (1977) učí převážně na základě zástupného zpevnování, tedy prostřednictvím pozorování chování druhých lidí a jeho důsledků. Observace těchto vzorů vede ke vzniku subjektivních přesvědčení a očekávání týkajících se efektivnosti určitých aktivit. Observačním učením si osvojujeme také řadu kulturních vzorů chování, k nimž patří například i způsob stravování, styl oblékání a trávení volného času. Tento typ učení je důležitý i z hlediska mezinárodního obchodu, jelikož kultura každého státu je do jisté míry odlišná, a jednatel aby byl úspěšný, potřebuje znát zvyky kultury, se kterou jedná (Zamykalová, 2003).

Podnikatel by se měl učit také již dříve zmíněným emočním dovednostem, které se učí díky novým příležitostem. Tak, jak se učíme v průběhu života učit zvládání nepříjemných emocí a vyrovnat se s nepříjemnými zážitky, tak se rozvíjí naše emoční inteligence. Nezáleží na naší citlivosti, ostýchavosti či vznětlivosti, jelikož pokud máme motivaci, s přiměřenou mírou úsilí může každý člověk v sobě žádoucí emoční schopnosti vypěstovat. Praxe je tedy nejvhodnější pro učení se emočním dovednostem (Goleman, 2000).

Častým omylem podnikatelů je dle Sengeho (2003), že organizace se může efektivně vyvíjet a učit, aniž by se museli vyvíjet a měnit oni sami. Stát se učící se a neustále se vyvíjející organizací je velmi dlouhá, obtížná a časově náročná a pro podnikatele znamená osobní výzvu. Podnikatel by měl být připraven se učit a měnit, jako vedoucí osoba jeho firmy. To je důležité, jelikož podnikatel slouží i jako rolový model svým zaměstnancům. Pokud zaměstnanec vidí, že se podnikatel chce stále učit nové věci, bude tomu nakloněn i on (Lukeš, Nový, 2005).

3.2. Metody učení a vzdělávání

V této kapitole je rozebíráno, jaké metody učení podnikatelé používají, co se pro podnikání zdá být nejefektivnější. Je zřejmé, že podnikatelé se učí, jak již bylo zmíněno, zkušeností, tedy na základě pokusů a omylů. Znalosti je nejjednodušší se naučit prostřednictvím formálního tréninku, studiem knih. Rozvoj dovedností je však poněkud obtížnější. Jde to například prostřednictvím koučování, o kterém práce pojednává níže, mentoringu nebo tréninků v rámci development center. Mluvíme o dovednostech jako efektivní komunikace, rozpoznávání vzorců v nejednoznačných situacích, time management nebo vykonávání pracovních úkolů prostřednictvím druhých.

Nejtěžší je rozvíjet postoje a osobnostní vlastnosti. Zde se předpokládá velká schopnost sebereflexe a touha učit se z toho, co se o sobě člověk dozví. Lukeš a Nový (2005) píše, že vzdělávání by mělo být velmi praktické. Na znalosti získané studiem knih, přednáškami a diskusemi by měl navazovat praktický trénink. Doporučují zejména rolové hry a další metody založené na experimentálním učení. Je podle nich nezbytné uplatňovat přístup „learning by doing“, neboli učení se praktickým vykonáváním činnosti.

Výzkumy realizované v USA ukázaly, že nejúspěšnějšími formami tréninku pro vlastníky malých firem jsou rolové hry, podnikatelské simulace, analýza případových studií a podnikatelské konference s aktivní diskusí formou workshopů (Verser, 1989).

Koučink je považován za jednu z hlavních způsobů, jak rozvíjet dovednosti. Je to proces, který umožňuje naše vzdělávání a rozvoj a tím zlepšuje náš výkon. Podporuje objevování vlastních potřeb, motivace, přání, dovedností. Je to proces kontinuální podpory klienta, v našem případě podnikatele, při stanovování a dosahování jeho vlastních profesních i osobních cílů. Kouč doprovází koučovaného v hledání jeho vlastních cest, respektuje jeho zdroje a je mu partnerem při volbě co nejefektivnějších postupů. Koučink užívá techniku otázek, aby koučovaný sám přicházel na řešení určitých problémů. Nepředkládá tedy návrhy řešení a podporuje tím snažení koučovaného (Parsloe, 1999). Proces koučování by měl vést k trvalému zvyšování kompetence podnikatele.

Možné je rozvíjet pouze ty podnikatele a manažery, kteří vědí, proč je nutné se dále vzdělávat, a kteří cítí potřebu do dalšího vzdělávání jít. Je vhodné, aby měli vysokou úroveň výkonové motivace a motivaci k vedení lidí, mentální předpoklady pro strategické myšlení, aby byli pragmatičtí, s poměrně dobrými komunikačními dovednostmi, emoční inteligencí a touhou učit se dál (Goleman, 1997).

V procesu učení hraje hlavní roli čas, ačkoli sám o sobě nezaručuje úspěšné zvládnutí dané dovednosti. Je mnoho lidí, kteří se věnují nějaké aktivitě roky, ale přesto ji nezvládají dobře. Podle Soniaka (1985) lidé procházejí třemi fázemi učení – raná, střední a pozdní fáze.

Důležité jsou také tři faktory, které napomáhají procesu učení:

1. vztah člověka k danému předmětu,
2. rodiče a „učitelé“, kteří určitým způsobem zasahují do procesu učení,
3. motivace, odměny a symboly úspěchu, resp. vzory.

V první fázi učení je důležité, aby činnost jedince bavila. Měla by to pro něj být jakási hra. Je také potřebné, aby měl člověk podporu ze strany rodičů či jiných důležitých osob. V druhé fázi by měl začínající podnikatel cítit jakousi vášeň, aby dokázal a chtěl své dovednosti zlepšovat na nejvyšší úroveň. V této fázi by měl strávit více času nad detaily. V poslední fázi by se mělo podnikání stát jeho součástí, měl by ho mít zažité a vědět, jak se v určitém směru pohybovat.

Podnikatel by se měl naučit být také vůdcem. Doh (2003) píše, že někdo má pro vůdcovskou roli větší předpoklady než druhý. Pravidla vůdcovství se může naučit téměř každý, kdo tomu věnuje nějaký čas. Takový člověk může být poměrně dobrým vůdcem, ale i přesto se nestane mistrem ve vedení lidí. K tomu, aby se stal špičkovým vůdcem je zapotřebí talentu na straně jedné, ale i mnoha let tréninku, důkladných analýz a bohaté praxe na straně druhé. Stát se úspěšným lídrem vyžaduje zaměření na cíl, otevřenost a pracovitost, což se nemusí podařit každému. Někteří lidé se učí manažerským dovednostem rychleji než jiní, někdo působí charismatičtěji a příjemněji.

Jay Conger (In Doh, 2003) říká, že se můžeme naučit jen některým aspektům vůdcovství. Například jak přesvědčivěji prezentovat ideje a inspirativněji komunikovat. Dále se podle něj můžeme učit aspektům strategického myšlení, abychom rozšířili perspektivu. Strategické myšlení závisí také na mentální schopnosti myslet koncepčně. To je těžké se učit, jelikož je to výsledkem životních zkušeností, rodinné výchovy a genetických dispozic.

3.3. Hlavní předměty učení

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, některé dovednosti se učí hůře než jiné a jsou více závislé na vrozených předpokladech daného jedince. Určité znalosti se však může naučit každý, kdo je ochoten tomuto učení věnovat svůj čas. Nejenže by měl podnikatel disponovat vysokou emoční inteligencí a třemi základními složkami úspěšné inteligence, ale měl by mít také určité ekonomické, manažerské a psychologické znalosti. V této kapitole jsou

rozebrány především manažerské znalosti, jako je rozhodování, plánování, řízení lidí, efektivní komunikace a organizování (Veber a kol., 2009). Manažerské dovednosti by měl podnikatel zvládat především proto, aby dovedl efektivně řídit svou firmu, popřípadě dobře kontrolovat práci svých vedoucích pracovníků. Mimo jiné je důležité také objevování tržních příležitostí, jejich zkoumání, rozpracovávání a konečný výběr těch správných. To vše patří mezi nejdůležitější dovednosti úspěšného podnikatele. Měl by se naučit také pozorně zkoumat a být citlivý k tržním potřebám a také mít schopnost všimnout si nedostatečného využívání různých zdrojů (Lukeš a Nový, 2005).

Rozhodování

Podle Vebera a kol. (2009) patří rozhodování k nejvýznamnějším činnostem, které manažeři v rámci managementu provádějí. Rozhodování chápe jako jádro řízení – projevuje se od počátku podnikání do jeho konce. Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů, zejména strategických rozhodovacích procesů, ovlivňuje zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu organizace. Nekvalitní rozhodování může být, a často bývá jednou z nejvýznamnějších příčin podnikatelského neúspěchu.

Jak již bylo zmíněno v první kapitole této práce, rozhodování je také důležité v procesu řešení problémů. Jedinec při řešení problémů musí rozhodnout, jakou strategii řešení tohoto problému použije. Rozhodování je nezbytné i v procesu rozpoznávání podnikatelské příležitosti a při jejím hodnocení. Kuemmerle (2002) říká, že úspěšní podnikatelé začínají v malém a zkoušení různé varianty služeb a až poté rozjedou ve velkém tu nejúspěšnější.

Plánování

Plánování je manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace. Určuje, čeho a jak má být dosaženo. Plán poskytuje racionální cestu k dosažení stanovených cílů. Nedílnou součástí plánu by mělo být i stanovení struktury a rozsahu zdrojů a určení časových dispozic realizace plánu (Veber a kol., 2009; Schwalbe, 1995). Plánování jako aktivita je vhodná opět i v procesu řešení problémů, konkrétně při formulování strategie řešení problému. Jak bylo zmíněno, úspěšně inteligentní lidé se soustředí zejména na dlouhodobé plánování a nevrhají se do věcí zbrkle, aby později nemuseli své strategie přehodnocovat (Sternberg, 2001).

Plánování především znamená předvídat a vyžaduje v první řadě systematický postup. Je to něco jiného než improvizace. Plánování vyžaduje analyticky myslet (což je opět jedna z charakteristik úspěšné inteligence). Proto by se měl podnikatel naučit začít plánování

přehledem všech možných podmínek a vlivů, které by se mohli podnikatelského plánu týkat. Podnikatel by se měl naučit tyto podmínky a vlivy účelným způsobem kombinovat a měl by se pokusit najít ty nejlepší kombinace (Schwalbe, 1995).

Řízení lidí

Vedení lidí je jednou z manažerských aktivit, která spočívá jednak v ovlivňování lidí ve směru kvalitativního a efektivního plnění stanovených úkolů, jednak v podněcování aktivity a iniciativy lidí, zvláště pak jeho podnikatelského a tvůrčího ducha (Veber a kol., 2009). U řízení lidí je opět důležitá emoční inteligence, jelikož jistá základní úroveň EQ je nezbytným předpokladem k tomu, aby konkrétní osoba dokázala rozvinout emoční dovednosti důležité pro plnění pracovních povinností. Pokud někdo trpí deficitem ve schopnosti jednat s lidmi, pak nemůže uspět v ovlivňování okolí, ve vedoucí funkci, ani jako novátor (Goleman, 2000).

Lukeš a Nový (str. 190, 2005) píše, že jeden z největších úkolů, který před podnikateli stojí, je naučit se přeměnit ze zakladatele firmy v lídra, který stanoví vizi pro její další rozvoj a inspiruje a motivuje své zaměstnance. Leadership (vůdcovství) je podle nich dán kombinací dovedností, postojů, vlastností a konkrétního chování. Někdo má pro vůdcovskou roli větší předpoklady a někdo menší.

Podnikatel by měl mít jisté psychologické znalosti, jako například jak motivovat své podřízené. U leadra se předpokládá schopnost vyvolat u svých podřízených zájem, ochotu a chuť efektivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy (Veber a kol., 2009). Stejně tak je důležitá empatie, tedy uvědomování si pocitů, potřeb a zájmů ostatních lidí. Vycítit, kdy je třeba povzbuzení či podpory k rozvinutí jejich schopností. Úspěšně inteligentní lidé také podporují své podřízené, aby přijímali rozumná rizika, a dopřávají jim čas na kreativní myšlení (Sterberg, 2001).

John Kotter (2000) píše: „*Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem porážkám.*“

Efektivní komunikace

Jednou z důležitých součástí každé efektivní komunikace je zpětná vazba (Bedrnová, Nový, 2002). Efektivní zpětnou vazbu by měl podnikatel poskytovat svým zaměstnancům často a účinně. Zpětná vazba by měla být pozitivní, kdy se podnikatel snaží pochválit a ocenit svého zaměstnance, kterému se něco podařilo, i negativní, jež by měla přispět k tomu, aby byly výkony a chování pracovníka v budoucnu lepší. Ta by pracovníkovi měla pomáhat

v jeho rozvoji, nikoli se stát osobním útokem. Neměla by se týkat osobnosti zaměstnance, spíše by měla být zaměřena na jeho práci (Lukeš, nový, str. 195, 2005). S tímto názorem je za jedno i Goleman (1997), který píše, že jak v osobních vztazích, tak na pracovním poli by se měly hádky vést o činech, které člověk udělal, nikoli o jeho osobnosti. Neříkat „ty jsi hloupý“, ale „tvůj čin byl hloupý“. K efektivní komunikaci patří i přijmout odmítnutí s taktem, i když toto odmítnutí znamená malou porážku. Optimistická citová reakce na něj mu může pomoci nalézt dostatek motivace, aby pokračoval.

Neefektivní komunikace vedoucího pracovníka v oblasti mezilidských vztahů vede u podřízených k poklesu výkonu, k nárůstu nespokojenosti jako důsledku ztráty motivace, k poklesu pracovního elánu a šíření nepřátelských postojů na půdě organizace (Goleman, 2000).

Důležitá je také asertivita (jedna ze schopností EQ). Asertivní přístup k životu, a tím i k ostatním lidem, je výrazem toho, že člověk dokáže žít jako dospělá, nezávislá osoba, která ctí práva jiných a je schopná respektovat jejich názor. Současně však zná i svá práva, dokáže je prosadit a přitom se nebojí vyjádřit svůj názor na věc (Bedrnová, 1999).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4. Určení problému a výzkumné otázky

Oblastí výzkumu jsou podnikatelé v českém prostředí a jejich způsoby uvažování a učení. Tato případová studie se zaměřuje na psychologické faktory úspěšných podnikatelů, jejich učení a vzdělávání, které vedlo k podnikatelskému úspěchu a umožnilo dlouhý časový úsek podnikat i přes měnící se ekonomické prostředí. Účelem práce je především pochopit tyto mechanismy chování, myšlení a učení, vedoucí nejen k dosažení zisku, ale i k jeho udržení a dlouhodobé prosperitě. Chceme porozumět tomu, jak v reálném světě těchto lidí fungují koncepty zmíněné v teoretické části této práce, a zda podnikatelé sami považují charakteristiky, které různí autoři zmiňují, za důležité, popřípadě co podnikatelé zdůrazňují jako hlavní příčinu jejich úspěchu. Dále bychom chtěli pochopit, jak tito podnikatelé pohlížejí na formální vzdělávání a zda je pro ně z hlediska jejich činnosti důležité.

Ve výzkumu se opírám o poznatky z odborné literatury věnující se této problematice. Ve svých rozhovorech vycházím především z konceptu úspěšné inteligence a jiných teorií popisovaných v teoretické části této bakalářské práce.

4.1. Definice pojmů

Pro správné pochopení výzkumných otázek a výsledků považuji za důležité nejprve ujasnit pojmy, které jsou v tomto výzkumu používány. Úspěšný podnikatel je rozuměn jako osoba schopna dosažení zisku ve svém podnikání a jeho udržení a to i v době měnících se ekonomických podmínek na trhu. Úspěšná inteligence je inteligencí, která v sobě zahrnuje 3 aspekty - analytický, tvůrčí a praktický, přičemž je důležité vědět, kdy a jak je využít. Emoční inteligence je v tomto výzkumu chápána podle definice Golemana (1997) jako schopnost sebeovládání, vytrvalost, schopnost vyvinout úsilí a sám sebe motivovat.

4.2. Účel výzkumu a výzkumné otázky

Cílem výzkumu je analyzovat vývoj úspěšných podnikatelů v praktickém podnikání a odhalit jeho společné znaky. Chceme vědět, jak oni sami nahlíží na svůj úspěch či neúspěch. Hlavní pozornost je věnována faktorům, které tito jedinci považují za rozhodující pro jejich vývoj. Účelem je identifikovat hlavní příčiny úspěchu i neúspěchu. Dále identifikovat roli různých druhů inteligence, motivace, nadání, učení a jiných charakteristik, které jsou s touto problematikou spojeny.

Obecná výzkumná otázka

Jaké jsou podle úspěšných podnikatelů hlavní faktory jejich úspěchu v podnikání?

Specifické výzkumné otázky

1. Jak uplatňují úspěšní podnikatelé ve svém podnikání jednotlivé aspekty úspěšné inteligence?
2. Jak uplatňují úspěšní podnikatelé ve svém podnikání jednotlivé aspekty emoční inteligence?
3. Jak podnikatelé nahlíží na svůj vývoj?
4. Jak se podnikatelé učí a získávají své znalosti a dovednosti?

5. Metodologie

5.1. Výzkumný vzorek

Tohoto kvalitativního výzkumu se zúčastnili dva podnikatelé, kteří se podle výše zmíněné definice dají označit za úspěšné. Oba respondenti se věnují podnikání více než dvacet let, jsou jednateli firem a úspěšně překonali ekonomickou krizi z roku 2008. Tito podnikatelé se nadále snaží inovovat a rozvíjet své podnikání.

Hledání respondentů pro tento výzkum bylo poměrně komplikované. Většina potencionálních respondentů mě upozornilo na to, že nemá čas nebo zájem se takového výzkumu účastnit. Při předběžném výzkumu bylo vybráno pět podnikatelů, ale z nich pouze dva byli ochotni zodpovědět všechny otázky. K hledání respondentů jsem postupovala u obou odlišně. Prvním způsobem byl prostřednictvím tzv. gatekeepera (osoba, která nám zprostředkovává možnost navázat vztah s respondentem), druhým způsobem bylo se od respondenta nechat zaměstnat, což umožnilo více i metodu zúčastněného pozorování. Gatekeeperem byla neteř respondenta, která mi sdělila, že by se její strýc, úspěšný podnikatel, mého výzkumu zúčastnil a předem ho připravila na to, že ho budu kontaktovat. Také mi na respondenta dala emailovou adresu. Poté, co byla panu P napsána žádost o účast na tomto výzkumu, k němu svolil a byla domluvena první schůzka. S tímto respondentem jsme realizovali celkem šest rozhovorů. Pana V jsem získala náhodně díky jeho nabídce zaměstnání na internetových stránkách. Při pracovním pohovoru mi žena respondenta sdělila, že se jejího manžela mohu na některé otázky zeptat, pokud s tím bude souhlasit. Jeho souhlas jsem dostala poté, co jsem se ho zeptala, zda by se jako úspěšný podnikatel mohl zúčastnit mého

výzkumu a zda bych to, co mi řekne, mohla ve své bakalářské práci použít. Jeho žena ho předem na můj záměr upozornila. S tímto respondentem jsem měla možnost pracovat, proto byly rozhovory doplněny o zúčastněné pozorování. Celkem byly realizovány čtyři rozhovory doplněné o zúčastněné pozorování, které jsem vzhledem k výzkumu shledala relevantními.

Pozorování a přepis těchto rozhovorů se nacházejí v příloze 1 této bakalářské práce. V této příloze je také vyznačeno, které z rozhovorů jsou přesným přepisem nahrávek.

5.2. Etické otázky výzkumu

Oba respondenti byli poučeni o všech okolnostech tohoto výzkumu včetně jeho průběhu. Oba respondenti s touto studií souhlasili. Identita účastníků není z důvodu zachování jejich soukromí zveřejněna. Jsou tedy v tomto výzkumu označováni jako „pan P“ a „pan V“. Oba respondenti také souhlasili s nahráváním rozhovoru na záznamové zařízení, konkrétně diktafon. Udělení tohoto souhlasu je patrné v příloze 1 této bakalářské práce.

Anonymita musí být zachována i z důvodu mé pracovní smlouvy, kterou jsem uzavřela a kde jsem povinna mlčenlivostí ohledně tržeb a organizaci firmy, dobře se prodávajících modelů, obchodních kontaktů zaměstnavatele. Z toho důvodu jsou tyto informace v rozhovorech pozměněny.

5.3. Metody sběru dat

Jak již bylo zmíněno, tento výzkum je případovou studií dvou podnikatelů. Hlavní metodou je polo-strukturovaný rozhovor, který je doplněný o zúčastněné pozorování. Tuto metodu jsem vybrala z důvodu snadnějšího navázání vztahu s respondenty. V tomto případě jsem považovala za vhodné vést konverzaci tak, aby ji respondenti považovali spíše za diskusi a více se při svém projevu otevřeli ve svých odpovědích.

Otázky rozhovoru jsem měla předem připravené v několika tematických okruzích. Tyto okruhy se týkaly počátku podnikání, jak na tyto počátky podnikatelé nahlíží a jaké schopnosti považují za důležité. Dále byly zahrnuty otázky z okruhů úspěšné inteligence, emoční inteligence, osobnostních vlastností, učení a vzdělávání.

Převážnou většinu rozhovorů jsem zaznamenávala na diktafon, aby byly zachyceny co nejpřesněji. Rozhovory jsem doplnila o pozorování, která jsou pro přehlednost vepsány kurzívou do rámečků. Takto si může čtenář udělat obrázek o okolnostech výzkumu, navázání vztahů s respondenty, jejich chování a působení na pracovišti. S panem P jsou rozhovory realizovány v prostředí jeho kanceláří, dvou restaurací a v jeho automobilu. S druhým respondentem panem V jsou všechny rozhovory prováděny v jeho přirozeném prostředí, tedy prostředí jeho společnosti a obchodu.

Rozhovory jsou doplněny o komentovanou transkripci, aby měl čtenář více představu o projevu respondenta. Díky této transkripci je patrné, jak se respondent zamýšlí nad svými odpověďmi a nakolik je jeho mluva plynulá, jestli už o dané problematice respondent přemýšlel. V rozhovorech jsou respondenti označeni písmenem „R“ a výzkumník písmenem „V“.

Analýza dat probíhala již v průběhu jejich získávání. Byly sledovány jevy, které byly vzhledem k výzkumným otázkám podstatné a použila jsem, pro vlastní potřebu, tabulky pro jejich třídění (segmentace) z důvodu větší přehlednosti dat (Hendl, 2005). Tabulky zahrnovaly třídění výroků respondentů podle okruhů otázek použitých v rozhovoru. Odpovědi respondentů nehodící se do žádné z těchto okruhů byly řazeny zvlášť. Dále byla data získána od obou respondentů vzájemně porovnávána. Jsou tak zjištěny jejich rozdílné a společné charakteristiky, které jsou rozebírány za popisem těchto jednotlivých případů.

6. Vývoj osobnosti a podnikání – individuální případové studie

6.1. Kazuistika – pan P

Panu P je 47 let, vystudoval České vysoké učení technické v Praze, obor strojní inženýrství a již od mládí se věnoval programování, ačkoli sám řekl, že tento obor nestudoval. V roce 1993 založil svou dodnes fungující firmu, která se zabývá vývojem a prodejem informačních systémů, konkrétně systémů zpracovávajících účetnictví. Jeho firma dodnes funguje a prosperuje. Programování ho bavilo již od studia na vysoké škole a od té doby se jím živí. Dnes se převážně věnuje managementu své firmy a jedná se stávajícími i potencionálními zákazníky. Sám říká: „*V posledních letech jsem to pojal jako manažer a rozdávám úlohy a jen kontroluju, jestli to ty lidi plní v termínu*“. Podnikatel mluvil velmi hovorovou řečí a mnohdy nevyloučil ani vulgarismy.

6.1.1. Schopnosti a podnikání

Pan P vystudoval vysokou školu, ale pohlíží na ní jako na něco, co mu do praktického podnikání nedalo mnoho. Je zde ale vidět, že kdyby na tuto školu nechodil, pravděpodobně by se nezabýval programováním. Na škole měl také první příležitosti k podnikání, díky možnosti jezdit se svým profesorem na cesty do Německa. Trochu si však vyčítá svou naivitu mladého věku, že se nechal využívat od vysokoškolského profesora a dělal pro něj zadarmo. Tvrdil:

„...už na škole jsme programovali projekty s jedním profesorem, ale to jsem byl ještě naivní blbec, protože ten profesor mě jenom využil“.

Pan P, na rozdíl od pilných studentů, svému studiu mnoho času nevěnoval a řekl, že *„ti největší šprti nakonec nedopadli tak dobře...“* a hlavní důvod spatřuje v tom, že *„nedokázali prostě improvizovat, dělali jenom to, co se naučili“*. Pan P přiznává: *„...spoustu zkoušek jsem udělal třeba až na potřetí“*. Tím do jisté míry potvrzuje výzkum Vaillanta (1995), tedy že výsledky známek ve škole nejsou ukazatelem pozdější úspěšnosti, co se týká výšky platu, produktivity a postavení.

Podle tohoto podnikatele je pro úspěch důležitá improvizace, odhadování trendů ve společnosti, zaměření se na podstatné věci. Jedním z faktorů neúspěchu je podle něj, že *„...spousta lidí taky řeší kraviny a nezaměřuje se na ty podstatné věci“*. Jinými slovy je pro něj důležité zaměřit se na cíl a mít ho jasně definovaný, nezabývat se tedy věcmi, které s cílem nesouvisí. Dále sám tvrdí, že *„je to obecně o tom, využívat ty správné příležitosti a využívat svoje schopnosti...odhaduju ty trendy“*, což se shoduje s tím, co píše Lukeš a Nový (2005), že pro podnikání je nutná především kognitivní schopnost ohodnotit informace nezbytné pro identifikaci podnikatelské příležitosti.

Jako své silné stránky zmínil především svoji schopnost *„být ekonom a pustit to do zvladatelných mezí, odhadovat trendy“*, dalším bodem, který podnikatel opakovaně zmiňoval, a který můžeme do skupiny silných stránek zařadit je nebojácnost (*„já se nikdy nebál“*), která také souvisí s přijímáním rizika. *„Dneska jsou všichni vystrašení. Když chceš podnikat, tak se nesmíš všeho bát. Ty ustrašení lidi jsou ze všeho nejhorší, ...člověk musí taky něco zkusit, nikdy nemáš zaručený, že ti něco vyjde. Člověk se nesmí bát se do něčeho pustit, musí vyzkoušet, jestli by o to byl zájem.“* Když jsem se na otázku silných stránek zeptala podruhé, respondent se nad ní více zamyslel a dodal ještě: *„...svým způsobem jsem asi vždycky byl pracovitější než lidi okolo mě“* a *„...mam sloní paměť“*. Pokud jde o slabé stránky, tak si pan P uvědomuje, že *„...mi občas ujedou nervy a vybijím si je nevhodným způsobem, který mi kolikrát více uškodí“*, naopak však poté zmiňuje i jistá pozitiva těchto stránek, když říká: *„Mě to kolikrát posune dál, že se mi podaří sehnat nějakou kšeft“*. To znamená, že tento podnikatel dovede svých špatných stránek využít ve svůj prospěch a umí tedy zahladit škody způsobené jeho špatným jednáním. Tento fakt je blízko Sternbergova (2001, str. 97) tvrzení, že úspěšně inteligentní člověk může dělat chyby, ale má dostatek rozumu a inteligence, aby pochopil „kdy a jak z toho ven“.

Respondent sám sebe také považuje za analytika, který dovede dobře promyslet, co dělá. Při otázce na postup řešení problému odpověděl *„...když se nějaký problém naskytne,*

tak se snažím to nějak vyřešit, aby to nedělalo další problémy“, „...asi se snažím zjistit, v čem je ten základ toho problému. Prostě vyřešit ty příčiny a nějak to zahladit“. To do jisté míry ukazuje na to, že podnikatel nepřemýšlí, jak přesně probíhá proces řešení problémů, respektive ho nedovede popsat tak, jako ho popsali Sternberg (2001) nebo Newel a Simon (1972), což ovšem nevylučuje, že problém neřeší správným postupem nebo postupem popsaným těmito autory. Pan P dvakrát zmínil, že je také důležité rozlišit „*co je akutní neodkladný úkol a na co je spousta času. Pokud je to neodkladný, udělám to hned.*“ Což dokazuje, že tento podnikatel uvažuje o tom, které problémy stojí za řešení dříve a které později. Toto rozhodování je jednou ze složek analytické inteligence popsaných Sternbergem (2001).

Další důležitým faktorem v podnikání je podle pana P plánování. „*Vždy musíte mít nějaký podnikatelský a hlavně finanční plán, abyste věděla, kam směřujete. Neříkám, že ty plány vždycky vyjdou. Kolikrát třeba v závislosti na hospodářství se vám ten plán povede až třeba o půl roku později. Ale to je prostě normální.*“ Z jeho tvrzení plyne, že není vždy v jeho silách, vymyslet plán tak, aby se splnil přesně. Zřejmě právě proto je však důležité mít firmu „*permanentně pod kontrolou, kontrolou, jestli se ten plán plní*“. Z tvrzení respondenta nemohu odvodit, zda se nevrhá do plánování zbrkle, ale je jisté, že průběžně monitoruje a hodnotí své plány a kontroluje také plnění plánu ostatních.

Konkrétně tento podnikatel může být z podstaty svého podnikání považován za tvořivého, z toho důvodu, že byl jedním z prvních na trhu, který se programováním účetního systému zabýval. Musela zde být tedy určitá novost a nápaditost. Sám pan P však v nepřímém rozporu se Stenbergem (2004) odpovídá na otázku, zda má či měl nějaké vzory, takto: „*vždycky jsem se snažil řídit sám sebou. Asi bylo pár lidí, co se mi líbilo, jak to dělají, ale nikdy nevíte, jak to ve skutečnosti je, pak zjistíte, že nic není tak růžový, jak to vypadá (...)* ty lidi mlžej“. Z pozorování rozhovoru pana P, který vedl s jedním ze zaměstnanců, bylo také patrné, že se snaží své zaměstnance naučit kreativité a samostatnosti, i když ne přímo vybíravým způsobem. Svému zaměstnancovi, potom, co mu vtrhl do kanceláře s otázkou týkající se webu pro zákazníka, řekl: „*Jako nemůžeš mě s tím pořád otravovat? Udělej si návrh, plán, co kdy se bude dělat, a až budeš mít návrh, tak se předem se mnou domluvíš na konzultaci a pak se na to podívám*“. To je důkazem, že zaměstnancovi nejen umožňuje uplatnit tvořivost, ale i mu dovoluje dělat chyby. Chce však mít práci zaměstnanců pod kontrolou a tyto chyby případně identifikovat.

Podle respondenta vás nejvíc naučí praxe. Sám zmínil, že dříve byl „*naivní blbec*“, což tedy znamená, že dnes už se tak nevidí. Podle něho také „*není dobré zakládat své podnikání*

na jednom podniku,“ také je dobré „být obklopen loajálními lidmi“. Dále řekl, že lidé, kteří zvládli pocity, že je okolí nemá rádo „a uvědomili si ty třídy a že nejsme na stejné lodi,“ přežili ve svém podnikání dodnes. Jiným tvrzením bylo, že pokud zákazníci nechtějí zaplatit požadovanou cenu, tak „je nejlepší je nechat vycukat“ do doby, než tuto cenu rádi zaplatí. Na otázku technik sebemotivace respondent odpověděl: „nejlepší je nad tím nepřemýšlet, jako jestli se ti chce nebo ne“, pokud nad tím člověk přemýšlí, tak to nedělá dobrotu. Tato tvrzení by se dala vyložit jako jakási tichá znalost (tacit knowledge). Je však otázkou, jestli můžeme podle těchto výroků označit podnikatele za prakticky inteligentního a zda by nebylo potřeba delšího pozorování jeho chování a jednání.

Pan P považuje mimo jiné za důležitou i schopnost vyjednávat s lidmi a sám sebe považuje za společensky obratného člověka. „K podnikání musíte mít schopnosti, jako je vyjednávání.“ Je podle něho také důležité se nestresovat, nebo si stres nepřipouštět, ale sám uvedl, že „jsem vždycky nervózní, třeba při jednání nebo respektive před, ale moc si to nepřipouštím“. Podle odpovědi podnikatele je také zřejmé, že větší emoční nestabilitu prožívá především v osobním životě, ale v podnikání je si sám sebou jistý. „Jediný, kdo mě dovede neodolatelně naštvat je moje přítelkyně, ale zlepšuju se, nebo ona. Mě vždycky spíš zatěžovaly ty osobní vztahy. Podnikání beru technicky, vztek necítím nikdy.“ To by mohlo naznačovat, že má do jisté míry schopnost oddělovat emoce prožívané v osobním životě od podnikání. Pan P tvrdí, že „život bez emocí by byl pěkná nuda“.

Také upozornil na to, že často používá tzv. simulaci emocí, tedy že předstírá emoce, které ve skutečnosti necítí. „Já se snažím, aby i když se navenek rozčiluju, tak aby mě to nerozčilovalo uvnitř. Teda jako učím se to. Někdy se to daří víc, někdy míň.“ Na otázku jak zvládá vztek, pokud se mu ho nepodaří simulovat, odpověděl: „Snažím se nějak uklidnit, nemyslet na to, co ho způsobilo. Někdy to zvládám těžko, ale snažím se tomu předcházet, abych si nepouštěl tolik adrenalinu do krve.“ To svědčí o dobrém ovládnutí svých emocí a také o schopnosti pracovat sám na sobě. Je zde tedy vidět schopnost efektivně usměrnit své pocity ve smyslu spolupráce s ostatními členy firmy. Na druhou stranu podnikatel tvrdil, že v životě trpěl nebo trpí depresí. Je však otázkou, do jaké míry by byla jeho deprese objektivně diagnostikována. „Ale jo, taky jsem měl (deprese). Dokonce ještě občas mívám. To je vždycky to, když udělám nějakou fakt kravinu.“ Tyto deprese svádí na alkohol, a že pod jeho vlivem je více schopen udělat věci, které mu škodí. „Alkohol je metla lidstva. Taky pod jeho vlivem jsem schopen udělat hodně kravin, a pak toho lituju.“ To je tvrzení, které dokazuje, že ne vždy je schopný sebeovládání, například pod vlivem alkoholu.

Podnikatel má také různé strategie na zvládání strachu a úzkostí. Říká: „*já abych se zbavil všech těchto strachů (například z krachu firmy), tak si tyhle otázky zodpovídám. Já jsem pořád přemýšlel o tom, co by bylo kdyby, co se stane když*“. Jednou ze schopností emoční inteligence je podle Golemana (1995) vytrvalost, která je značně patrná i u tohoto respondenta, soudě podle délky podnikání a některých jeho tvrzení jako je například: „*já jsem dřel deset let, než jsem začal stavět barák. Kolikrát to trvá třeba rok dva, než ty lidi vykvasej. Dokonce teď jeden zákazník se ozval až po šesti letech*“.

Pan P se nepovažuje za empatického člověka. Na otázku, zda je schopen se vcítit do ostatních lidí odpovídá: „*Upřímně mi to moc nejde, empatii moc nezvládám. Respektive já sice s každým dovedu soucítit, ale někdo to bere moc osobně jo, já si ho vyslechnu, co ho trápí, jako když můžu, tak mu pomůžu to jo, ale osobně si to neberu, jako chápete. Prostě jako úplně si nedovedu představit, jak se cítí. Jinak se o to, co kdo cítí, moc nestarám. To pro mě není až tak důležitý*“. Jeho výrok však nevylučuje schopnost porozumět emočním signálům ostatních ani schopnost přesně porozumět emočním signálům potencionálního či stávajícího klienta, ale pouze není schopen se na problémy podívat očima druhých, jak píše v definici empatie Goleman (2000, str. 306). Na dotaz, jestli respondent pozná, zda na zákazníka při jednání zapůsobil dobře, odpovídá: „*Jo, většinou to intuitivně poznám. To na těch lidech je vidět, že se jim to třeba líbí nebo ne, no. Ale jak říkám i se mi stalo, že sem si myslel, že je to stoprocentní a ten kšeft vyjde a pak najednou z toho nic nebylo, jo. To se prostě občas může stát*“. Z toho vyplývá, že do jisté míry empatii ovládá a význam slova chápe v užší souvislosti, než autoři zmiňovaní v teoretické části této bakalářské práce (Rhee & White, 2007; Mayer & Salovey, 1995).

6.1.2. Osobnost a vývoj

V této kapitole pan P zodpovídá některé otázky týkající se jeho vývoje. Respondent nikdy nepracoval jako zaměstnanec a věnoval se podnikání od vysoké školy. Ve své rodině se cítil vždy velmi příjemně, ale jeho otec ho v podnikání zpočátku nepodporoval a představoval si pro něho jiné profesní uplatnění. „*No moji rodiče jsou super. S nimi mi bylo nejlíp. Mamka se starala tak, jako nikdo jinej*“. Na otázku, zda mu někdo podnikání vylouval, odpověděl: „*Jo, táta mi to vylouval. Že mi to nemůže vyjít a byl hodně skeptický. To jsme se taky párkrát pohádali kvůli tomu do krve. Mně pořád dával za vzor mého bráchu. Ale já se nikdy nedal a šel sem si za svým*“. Tato tvrzení svědčí o tom, že byl ve svém dětství spokojený, ale že ne vždy ho rodiče podporovali v podnikání. To však neznamená, že rodiče nepodporovali jeho nezávislost, výkony a zodpovědnost. Na otázku, jakou roli sehráli jeho rodiče v životě,

odvětil: „*No hodně asi důležitou. Bez nich bych byl taky asi někde jinde. Oni jsou taková ukázková rodina svým způsobem.*“ Ani jeden z rodičů nemá vysokoškolské vzdělání a z rozhovoru vyplynulo, že ani nepodnikali. Přesto však se dá říci, že jeho otec byl orientován na úspěšný výkon. „*Táta dodělával maturitu, když se narodil brácha a měl to za samý jedničky, tak mi to furt předhazoval, jo. Ten si na tom hrozně zakládal, a vždycky mi za špatný známky dal pětadvacet.*“

Sám potvrdil, že byl již v dětství podnikavý, když řekl: „*Tak já sem se vždycky zabavil s kámošema z ulice, to jsme si stavěli telefony na dálku a taky mě bavilo fotit. Sem chodil na brigády, zametat ulice a šetřit na foťák.*“ Tím do jisté míry ukázal, že určité jeho vlastnosti by se dali považovat za vrozené. Sám však nic takového neřekl.

Ačkoli sám pan P tvrdí, že „*ve škole se toho moc prakticky nenaučíte*“ a „*z vejšky jsem použil tak pět procent z toho, co jsme brali*“, je zřejmé, že ho škola velmi ovlivnila. Jeho vysokoškolský profesor mu poskytl autonomii tím, že mohl společně s ním programovat školní projekty a také do jisté míry uspokojil potřebu kompetence, když mu umožnil s ním jezdit na již zmíněné pracovní cesty. To, že mu umožnil se věnovat programování, tedy jeho koníčku, můžeme považovat za jeden z faktorů, který ovlivnil jeho vstup do podnikání. „*Tak mě úplně ze začátku to programování chytlo a začalo mě to bavit a přišlo mi, že se tím dá i žít no.*“ To vypovídá o velké iniciativnosti pana P.

U podnikatele byla patrná velká sebedůvěra. Nejen že sám potvrdil, že věří svým schopnostem, ale i v průběhu celého rozhovoru bylo patrné, že je přesvědčený o své schopnosti organizovat a uplatnit takové postupy, které povedou k dosažení výsledku. „*Jinak bych se nemohl nikdy věnovat podnikání, kdybych si nevěřil. Jo jako i teď vím, že mě docela dost lidí obdivuje a spousta lidí a známých mě bere jako vzor, jak to zvládám všechno a zařizuju a ještě vychovávám děti, ...jsem ekonom, že prostě to pustím do zvladatelných mezí, odhaduju ty trendy, ...moje výhoda byla, že jsem na rozdíl od ostatních uměl hospodařit.*“ Již i v předchozích tvrzeních bylo patrné, že podnikatel je jedinec s vysokou vlastní efektivitou, dokáže motivovat sám sebe. Při otázce na jeho přístup k riziku odpověděl: „*Jako myslím, že ho určitě nevyhledávám jo. Jako risk je zisk, ale taky ne vždycky, že jo no. Všechno musí být s mírou, takže ho vyloženě nevyhledávám, ale občas udělám něco co je svým způsobem rizikový. Občas je prostě potřeba riskovat. O tom podnikání je.*“ Tato odpověď podporuje tvrzení autorů Lukeše a Nového (2005), že určitá míra přijímání rizika je pro podnikatele nutná a Sternberga (2001), že úspěšně inteligentní lidé přijímají rozumné riziko.

Respondent se zdá být velmi přemýšlivý. Především často přemýšlí o nové generaci, i sám o sobě a společnosti. To je patrné i z délky pomlky, které ve svém projevu udělal a to, že

na otázky odpovídal bez větších rozporů. Tedy nezdá se, že by si vzájemně jeho tvrzení odporovala. „*Pokud se vy mladí nezbavíte strachu, tak žádných velkých výsledků nedosáhnete. Rozčiluje mě, jak vy mladí si všechno představujete jako Hurvínek válku. (mladí) Chtějí všechno hned, nechtějí se učit, hned chtějí nejlíp placenou práci, nemaj trpělivost. Jsou zblblý takovým tím americkým snem a filmem typu Pretty Woman.*“ Tvrzení o „mladých“ je v rozhovoru mnoho, proto zde nejsou uvedeny všechny. Je však patrné, že podnikatel je velmi zaujat mladou generací.

Z kontextu podnikatelových odpovědí můžeme soudit, že jeho charakterové vlastnosti jsou pracovitost, vytrvalost, sebekritičnost. Za jeho volní vlastnosti považují určitou míru nezávislosti, iniciativnost, sebeovládání, resp. snaha o sebeovládání. Také je zdě vidět trpělivost, jelikož podnikatel začal s málem, postupně svou firmu rozvíjel. „*Já když jsem začínal s (název jeho společnosti) tak jsem taky měl nějakých šest set tisíc jo, už, v té chvíli, který jsem před tím naspořil de facto (...)* A stejně jsem to rozjížděl, že jsem pak každé měsíc dokupoval stůl a já nevím co všechno že jo, bral jsem postupně lidi a podobně.“ To se shoduje s Kuemmerlem (2002), který píše, že podnikatelé musí mít trpělivost začít v malém, různými způsoby nabízet výrobky a služby, které nejlépe uspokojí zákazníka...

Podle odpovědí by se dalo říci, že pan P je člověk s interním místem kontroly. Na otázku, zda jsou události způsobeny spíše okolními vlivy nebo jeho jednáním odpověděl: „*No tak jako vždycky je to třeba i vlivem situace. Nicméně jako každý je strůjcem svého osudu, takže asi spíš je to způsobený mým jednáním. Většinou za většinu toho co se stane, nemůže okolí jo. Podle mě je vždycky všechno jako odrazem toho jak se chováš, že jo. To si třeba hodně lidí neuvědomuje. Podle mě se člověk může třeba i za svoje zdraví v mnoha případech.*“ Je tedy přesvědčen, že za většinu událostí v jeho životě a podnikání může on sám, i když připouští také vliv situace.

6.1.3. Učení podnikatele

Jak již bylo zmíněno, pan P považuje za nejdůležitější praktickou zkušenost a vliv školy na podnikání odmítá. Příkládá roli především improvizaci. Také při otázce, proč jeho spolužáci nebyli tak úspěšní, odpověděl: „*Dělali jenom to, co se naučili*“. Můžeme u něj, do jisté míry, vidět roli observačního učení. Sám řekl: „*Asi se mi pár lidí líbilo, jak to dělají*“, i když vzápětí dodal, že „*nikdy nevíte, jak je to ve skutečnosti...ty lidi mlžej*“. Dále říká, že nikdy nečetl knihy věnující se podnikání, ale občas ho zajímají některé články na internetu. „*Jako že bych si vyloženě kupoval knihy, to ne. Stejně vás nejvíc naučí praxe. Tak jako kdyby to šlo podle knih, tak by to bylo asi trochu jednoduchý. Jako to ti teoretici furt něco čtou, ale*

skutek utek, že jo. Pak mají plnou hubu keců, ale v praxi nic nedokázali, takže takový ty hospodský kecy.“ Učení se praxí považuje za nejdůležitější. „Nikdy se nic nenaučíte podle přesného návodu. Improvizujete ale v podstatě pořád, jo. I když třeba plánujete. Nikdy se nestane, že by ten plán vyšel úplně přesně.“

Podnikatel disponuje také vnitřní kritickou sebereflexí, která se ukazuje v jeho odpovědích týkajících se slabých, ale i silných stránek a dále v posuzování své schopnosti empatie, reakcí na stres a na vztek. Z respondentových odpovědí také vyplývá, že se jeho osobnost vyvíjí v průběhu podnikatelské praxe, což dokazují jeho stvrzení: *„Já sem dřív byl taky takovej mladej, naivní a důvěřivej.“* Podnikatel si je dále vědom, že ho podnikatelská činnost změnila. *„Jednat s lidma vás vždycky mění. Ale tak jako člověk se asi nějakým způsobem přirozeně mění, to je asi normální.“* Pan P také několikrát upozornil na to, že dříve k podnikání nepřistupoval tak, jako dnes, a některé jeho dřívější jednání považuje za chybné. To je dalším důkazem toho, že se učil zkušeností a poučil se ze svých chyb. *„Tak byly doby, kdy jsem nerelaxoval vůbec, a to nedělá dobrotu. Člověk musí mít vždy vyhrazený čas na zábavu. Já třeba pracoval 16 hodin denně a o víkendu jsme s bývalkou stavěli barák, takže odpočinku moc nebylo. Dneska jsem přesvědčen o tom, že největší chybu jsem dělal, že jsem dělal práci za druhý. Kdo na to nepřišel, na tohlencto, tak zkrachoval. V podstatě. A hlavně některý lidi jsem cenil víc, než si vůbec zasloužili.“*

Pan P na mě působil velmi sympatickým dojmem, bylo vidět, že o podnikání a problémech přemýšlí a že je to člověk, který jde s dobou a sleduje celkový vývoj společnosti a trhu.

6.2. Kazuistika – pan V

Pan V pochází z Ukrajiny, je mu 63 let a v září roku 2014 oslavil 23. výročí založení svého podniku. Je jedním ze tří jednatelů a zakladatelů firmy zabývající se prodejem šperků. Vystudoval vysokou školu ekonomickou v Moskvě a poté emigroval do České republiky. Firma je dodnes prosperující, i když sám podnikatel přiznává, že po ekonomické krizi z roku 2008 jsou ekonomické výsledky horší. Stále se však snaží o inovaci a vymýšlí nové způsoby řešení problémů jeho společnosti. Také přiznal, že v historii jeho podnikání jednou zkrachoval. V jeho řeči byl slyšet silný ruský přízvuk a na otázky odpovídal většinou velmi stroze. Ve společnosti jsem pracovala po dobu tří měsíců, ale výzkum byl ukončen dříve, z důvodu konfliktu, který by nadále mohl ovlivnit výsledky výzkumu.

6.2.1. Schopnosti a podnikání

Tento respondent je velkým zastáncem vzdělání a považuje ho za jednu z nejdůležitějších věcí. Podle jeho názoru je vzdělání důležité pro postavení člověka ve společnosti a také tvrdí, že *„bez vysoké školy se nedostanete na vysoké pozice. Jako může podnikat každý, kdo má peníze, ale lidé by měli mít vzdělání“*. Podnikatel si také velmi potrpěl na to, aby ho lidé oslovovali jeho akademickým titulem. *„No všichni mi tu říkají inženýre, tak mi tak taky říkejte.“* Také se zdálo, že lidé co studují, u pana V měli větší respekt, než ti, kteří mají pouze středoškolské vzdělání. Jedna z prvních otázek, na kterou se mě ptal, bylo: *„Studujete prý psychologii, kde?“*, jeho přesvědčení bylo, že *„lidi bez vzdělání jsou hloupi, vždycky“*. Naopak ale škola nebyla věcí, kterou by považoval za hlavní pro úspěšné podnikání. Spíše pro něj bylo vzdělání důležité z hlediska dobrého uplatnění v zaměstnání.

Za nejdůležitější pro úspěch považuje pan V tři věci: *„Za prvé jsou to peníze, za druhé zdraví a za třetí dobrý místo...“*, poté dodal ještě čtvrtý aspekt úspěchu, štěstí: *„Když nemáte štěstí, tak je to smůla. To štěstí mít taky musíte“*. V průběhu celého rozhovoru u něj byly patrné známky workoholismu (závislosti na práci). Podnikatel mnohokrát zmínil, že je velmi důležité hodně pracovat a sám byl v podniku, až na malé výjimky, každý den od otevření obchodu, po jeho zavření. *„Člověk musí hodně pracovat. Práce je důležitá a pořád pracuju hodně. Já jsem měl koníček, hodně jsem četl. Číst mě bavilo a toho sem se kvůli podnikání vzdal. Práce je lék na psychické problémy, a na vztahy je lék. Musíte pracovat, když chcete mít peníze. Já nemám volný čas, celý den jsem tady. Večer přijdu domu a jdu spát.“* Na dovolenou také jezdí pouze jednou za rok a tvrdí: *„Nemám rád dovolenou. Kdo hlídá obchod?!“*, tato tvrzení můžeme považovat za jakousi závislost na práci.

Pan V si je také vědom svých silných a slabých stránek. Za svou silnou stránku považuje především své ekonomické znalosti a přístup k podřízeným. *„Já myslím, že rozumím penězům a jsem na lidi přísný, víte. Když chcete, aby vám podnikání šlo, musíte pořád hlídat lidi“*. Za další svou silnou stránku považuje to, že se umí s lidmi dohodnout. *„Umím se s lidmi dohodnout. Musíte dělat kompromis, umět počítat. Kolik dát slevu, kolik dát tu cenu“*. Jako slabou stránku uvedl: *„já se hodně často rozčilím a ovlivňují mě moje osobní vztahy. Třeba když se pohádám s paní. Potom jsem protivný“*.

Každému problému se dá podle pana V předejít a také říkal, že *„chyby vás stojí peníze“*. Při pozorování bylo vidět, že se každému problému snaží vyvarovat i tím, že kdykoli viděl malou chybu u nějakého pracovníka, musel za to tento člověk nést důsledky. Hned první den v této práci jsem musela přečíst předpisy, kterými se snažil vyvarovat jakémukoli problému. Každého zaměstnance tak učil, jak se mají v kterých situacích chovat. Sám tvrdil:

„*musíte se (z chyb) poučit a hlídat to. A když to někdo dělá, tak ho zarazit, hned zarazit. Proto taky mam ty kamery, víte? Musíte na ty lidi přísný být, ať to nedělají znova*“. Dalo by se říci, že primární je pro tohoto respondenta prevence řešení problémů. Při otázce na postup řešení problému odpověděl: „*No nejdříve se musíte podívat, kde to vzniklo ten problém. A pak se zeptáte sami sebe, jak se tomu dá předejít*“. Pan V plánuje přenechat řízení obchodu svému synovi a už se dalším plánováním do budoucna nezabývá. Posledním velkým plánem byl internetový obchod. Podnikatel nepřímou přiznal, že ne vždy mu vyšel plán, který si stanovil, když řekl, že již také jednou zkrachoval. Z této skutečnosti můžeme odvodit, že i přesto že mu podnikání jednou nevyšlo, poučil se ze svých chyb, nevzdal své úsilí a věnoval se podnikání i později.

Kreativní inteligence pana P spatřuji v několika bodech. Zaprvé fakt, že i když zkrachoval, byl schopen vidět alternativní cesty v podnikání. Zadruhé se zabývá prodejem zboží a je velmi pravděpodobné, že kdyby nekupoval levně a neprodal draze, tak by nemohl provozovat svůj obchod tak dlouho, z důvodu nízkých výnosů. Tuto skutečnost potvrzuje i tím, že mluví o známostech, od kterých nakupuje: „*Mam kamaráda, co mi dodává (druh zboží ze zahraničí), a na tom jsem hodně vydělal. Do (zahraničí) jezdím tak jednou měsíčně. On tam má svoji těžbu. Tak nás napadlo to prodávat tady, protože tady nebylo nic*“. Tímto jako jeden z mála přivezl na trh něco originálního a díky tomu měl i možnost více vydělat. Zatřetí podnikatel vymyslel i design svého obchodu. „*Já to tady celé vymyslel, víte? Všechn design tady. Viděla jste ty skleněný koule na zábradlí? To jsem nechal udělat ve sklárnách pro nás. A tady ty patra jsem vymýšlel a podlahu a skříně. Všechno. Já jsem na to nepotřeboval architekta*.“ Pan V se nechal inspirovat některými svými vzory z dějin ekonomie a řízení. Jedním z jeho vzorů je Baťa: „*ten se mi líbil, jak řídil lidi*“. Z pozorování a jeho tvrzení vyplynulo, že některé metody, které dle něho užíval Baťa, se staly jeho vlastními. Například: „*Lidé v obchodech musejí pořád něco dělat, aby to na zákazníky působilo, že je v obchodech více lidí. Zákazník musí vědět, že se tady pořád něco děje*“.

I u tohoto podnikatele jsou vidět známky tiché znalosti. Ty můžeme spatřovat například v tvorbě a výpočtu cen zboží, ale i v některých tvrzeních respondenta. „*Lidi musíte hlídat. Práce je lék na psychické problémy a na vztahy je lék*.“ Jsou také vidět z různých postupů, které podnikatel užívá. Například při práci s penězi. „*Musíte si dávat pozor! Vždycky radši ty peníze položit na stůl. Radši počítat*.“ Další tvrzení o lidech: „*lidi kradou, musíte pořád hlídat lidi*“. To jsou přesvědčení, která mu umožňují rozvíjet své podnikání bez velkých ztrát. Také bylo z jeho tvrzení patrné, že se mnohé znalosti naučil z vlastních zkušeností. Například pokud šlo o prodej zboží různým kulturám, vždy věděl, o co má cizinec zájem. Tyto znalosti

mu zřejmě pomohli více rozvíjet svůj obchod. „(Číňané) rádi kupují (druh zboží). Vždycky když přijdou Japonci, ihned je vezmete na korálky. Oni milují korálky, rozumíte.“

Jak je již zmíněno výše, pan V používá jako strategii řešení psychických problémů ponoření se do své práce. „Když pracujete, nemyslíte na to, že máte problémy. Najednou na to zapomenete“. Práce je z jeho pohledu, jak se zdá, řešením na všechny problémy. Pokud se tento podnikatel rozčílí, tak na to „rychle zapomenete“. Práce je podle něho také nejlepší na depresi, kterou údajně také mívá. Opět je ale otázkou, zda by mohla být tato deprese objektivně diagnostikována. „(Depresi) měl jsem taky. Ale na depresi je nejlepší práce. Já dovedu být smutný, když se pohádám s paní nebo se synem. To mě vždycky mrzí.“ Z toho je patrné, že stejně jako u prvního respondenta je pro tohoto mnohem závažnější řešit osobní problémy, než problémy pracovní. Při pozorování bylo vidět, že však pan V nedovede tyto dvě stránky oddělit. Když přicházel ráno do obchodu, neodpovídal na pozdravy a pravidelně vycházel z kanceláře do obchodu a zahleděně si pracovníky beze slova prohlížel. Na otázku, jakým způsobem podnikatel zvládá vztek, odpověděl: „Já se většinou zavřu do kanceláře a přemýšlím. Sem protivný na lidi chvíli. No, vím, že to není dobře“. To ukazuje na sebereflexi, kterou podnikatel má. Je schopen si uvědomit své chování při vzteku, ačkoli své strategie zvládání vzteku nepovažuje za správné.

Pan P si myslí, že se nedovede vcítit do někoho jiného, ale také dodává: „Já myslím, že to není moje starost. Každý má svoje problémy. Každý si je musí řešit sám. Nikdo si nemůže dovolit nepracovat kvůli osobním problémům.“ Vzhledem k tomu, že si je tohoto svého nedostatku vědom, tak považuje i za nejlepší, aby se samotného prodeje neúčastnil. K tomu využívá své zaměstnance. „Mě už to prodávání nejde. Na to mam mladý holky, jako jste vy. Na ty zákazníci jdou mnohem líp.“ Při pozorování jsem respondenta viděla prodávat, jeho styl prodeje se zdál být příliš agresivní. Z toho si také jeho zaměstnankyně dělaly legraci, když ho viděli prodávat zboží Číňanům. Nestávalo se však často, že by se podnikatel účastnil prodeje samotného. Dalo by se říci, že jednou ze strategií, kterou pan P využil ve svém podnikání je, aby věci, které on sám neumí, dělali jeho zaměstnanci a tak jeho nedostatky kompenzovali. „Moniko, pojd'te sem. Založte mi tady složku v počítači, jak se to dělá? ...Přeložte mu to, řekněte mu to anglicky.“ Sám se tedy věnoval především ekonomice, propočtu cen, administrativě a nákupu zboží.

6.2.2. Osobnost a vývoj

Pan V má zkušenost i s prací v zaměstnání, ale nepodařilo se mi zjistit, kde pracoval po jeho emigraci do České republiky. V Rusku na studiích byl pracovníkem pošty. Na své dětství

vzpomíná rád. Vyrůstal na statku svých rodičů, kde byl veden k práci. „*Já jsem měl krásné dětství, bezstarostné, na venkově. Tam jsme lítali a hráli si s kamarády od sousedů na poli. Maminka nám vždy pekla koláče. A pracovali jsme na statku. Jako práci jsem to nebral, byla to zábava. Hned bych to vrátil.*“ Na druhou stranu si v těchto tvrzeních protiřečí, jelikož výchova rodičů byla hlavním důvodem pro studium v Rusku. „*Můj tatínek mě řezal a řezal, chtěl, aby ze mě něco bylo. Máma byla vždycky s ním. Já sem proto šel studovat do Ruska, abych tam nemusel být.*“ Z toho vyplývá, že rodiče měli na respondenta velké požadavky a trestali ho, pokud se nechoval podle jejich představ. Dalo by se však říci, že pocházel ze zámožnější rodiny, jelikož vlastnili statek. To může být také jedním z důvodů, proč se pan V začal věnovat podnikání. Je také pravděpodobné, že se u tohoto respondenta do jisté míry vyvinula i potřeba vyhnout se neúspěchu, která byla patrná i z jeho chování a jeho odpovědí. Byla zde vidět velká míra strachu z potencionálních problémů, a podle toho také jednal se svými zaměstnanci. Potřeba vyhnout se neúspěchu je patrná i z trávení veškerého času v práci. „*Nemám rád dovolenou. Kdo hlídá obchod?! Dávejte pozor, co děláte! Tady nesmíte udělat chybu, jinak se bude platit velká pokuta!*“ Je do jisté míry přirozené se bát problémů, otázkou je míra, jakou se vzniku problému snažíte vyhnout. Sám podnikatel však říká: „*Já se nikdy nebál. Člověk se nesmí bát, když chce podnikat. Víte, nejhorší je být nemocný. To je jediný strach, jaký mám.*“ Když jsme se na otázku strachu zeptala podruhé, odpověděl: „*V podnikání máte strach, že špatně investujete. O ty peníze máte strach, že se vám ty investované peníze nevrátí.*“ Tento strach byl patrný velmi často, například pokud šlo o tržby či potencionální krádeže. „*...musím dělat inventuru každý den! Každý den tady děláme inventuru!*“. Tento fakt zdůvodnil tím, že mu kdysi brigádnice v obchodě kradla.

Pan V říká, že primární odpovědnost spadá na něj, a tedy on sám může za své problémy. „*Já jsem majitel firmy! Já za firmu mam zodpovědnost, víte?! Když zaměstnanci něco pokazí, tak za to zaplatí. Primárně je všechno na mě, když přijde kontrola. Proto sem na zaměstnance tak přísný, musí vědět, co si mohou a nemohou dovolit! Nemohou mi ničit firmu!*“. Z toho vyplývá, že podnikatel věří, že problémy jeho firmy jsou primárně způsobeny jeho chováním a jednáním. Z toho důvodu se ale snaží ostatní vychovat tak, aby se problémy nevyskytly. Dalo by se tedy říci, že je to člověk s interním místem kontroly. Takto lze usuzovat také proto, že často zdůrazňoval svou práci a důležitost velkého pracovního nasazení.

O riziku v podnikání respondent mluví takto: „*Člověk musí v podnikání riskovat! Vždycky když podnikáte tak riskujete. Ted' riskujeme s internetovým obchodem. Už na tom pracujeme tři měsíce a pořád to neběží. Já i s vámi sem riskoval. Pokaždé, i když přijímáte do obchodu člověka, tak riskujete*“. Jeho tvrzení se shoduje s Lukešem a Novým (2005), kteří

píší, že určitá míra přijímání rizika je pro podnikatele nutná. S přijímáním rizika také souvisí sebedůvěra, která se zdá být u pana V poměrně vysoká. Na otázku, zda věří svým schopnostem, odpověděl: „*Samozřejmě. Věřím, že rozumím podnikání víc než všichni tady. Jsem vystudovaný a cílevědomý jsem byl vždycky. Dneska hodně lidí není cílevědomých. Vždycky musíte mít cíl!*“, což do jisté míry vypovídá i o vnímání své vysoké vlastní efektivity.

Z charakterových vlastností byly u podnikatele pozorovány především pracovitost, vytrvalost, svědomitost. Na druhou stranu ve vztahu k jiným osobám byla vidět spíše nevlídnost. Při respondentově posuzování svých chyb byla vidět i sebekritičnost, sám o sobě si myslí, že je také velmi trpělivý a trpělivost považuje za svou výhodu. „*Taky sem trpělivý. Bez trpělivosti nejde podnikat. To musíte být, protože třeba vždycky tady v obchodě jsou dva měsíce, tři v roce, kdy se nevydělává.*“

6.2.3. Učení podnikatele

Ačkoli pan V přisuzoval velkou roli formálnímu vzdělávání, tak i u něj je vidět, že se mnoho věcí naučil právě praktickými zkušenostmi a především učením se ze svých chyb, které v průběhu podnikání udělal. „*Celý obchod jsme předělali, lidi si vymyslí různé techniky, jak ukrást, víte? My jsme tady neměli ty skříňky za sklem prvně. A pak, i když tam dali sklo, tak já viděl tady na kameře, že ti lidé si vytvoří takový malý háčky a mezi tím sklem ty šperky kradou, víte?! My to museli celý podlepit, aby se tam nic nedostalo. Já už přišel o spousty peněz! Tisíce a tisíce! Lidi jsou vynalézavý. I já sem se nechal okrást. To přišel Američan nějaký a takhle dělal čachry s penězi a padesátidolarovky tam měl a dvaceti a tak mi s tím máchal před obličejem a já si pak vzal místo padesáti tu dvaceti. Sem byl taky blbej!*“ To je důkazem, že zpočátku dělal chyby, které díky této a jiným událostem eliminoval. Sám také zkušenosti přikládá velkou hodnotu a je si vědom svých chyb. „*Poprvé jsem vybral špatné místo na obchod, tak jsme zkrachovali. No a taky jsem dělal chyby na začátku. To se časem naučíte, že chyby neděláte, nebo jich děláte míň. Byl jsem dřív nezkušený. Zkušenost vás to naučí, víte?!*“

Další metodou, kterou se tento podnikatel učil, bylo čtení odborných knih a článků z oblasti podnikání. Díky tomu se naučil, jak jednat s různými kulturami a o jaký druh zboží mají tyto skupiny zájem. „*Já čtu hodně, nejen o podnikání. Člověk musí číst hodně. Tady chodí hodně cizinců do obchodu. A musíte vědět, jak s nimi jednat.*“ Další zkušenosti jsou pravděpodobně získávány prostřednictvím pozorování. „*Ženy jsou takové, že když si ten náramek zkouší, tak je větší pravděpodobnost, že si ho koupí. Ženy to nepotřebují, dokud si to nevyzkouší. Muži ti raději koukají po obchodě a pak většinou přijdou a mají vybráno.*“ Toto

vypozorované chování zákazníků je také jednou z předpokladů úspěchu. Pokud prodejce ví, jak se zákazník chová, může prodat více.

Tento podnikatel na mě působil trochu kontroverzně. Jeho odpovědi byly často strohé. V mnohých případech se mi zdálo, že si pan V protiřečí. Ačkoli zde podnikatel žije přes 40 let, cítila jsem, na rozdíl od prvního respondenta jistou kulturní bariéru. Ta se projevovala především v mnohém nedorozumění, ale také v chování pana V. Na rozdíl od pana P byl tento respondent velmi rázný a autoritativní, především ke svým zaměstnancům. Zdál se mi až příliš orientovaný na řád, což u prvního respondenta nebylo tak patrné. Tyto vlastnosti nemusí mít kulturní charakter, nicméně se domnívám, že v České republice nejsou až tak frekventované.

7. Shrnutí výsledků

Co jednotliví podnikatelé považovali za hlavní pro úspěšné podnikání, můžeme vzájemně porovnat. V mnohých případech se však jejich tvrzení doplňovala či překrývala. Za hlavní předpoklad úspěchu je dle pana P považována improvizace, odhadování trendů ve společnosti a zaměření se na cíl. Tyto cíle je také důležité mít jasně definované a nezabývat se věcmi, které s nimi nesouvisí. Respondenti v souvislosti se svými silnými stránkami zmínili mimo jiné pracovitost, která je dle nich také jedním z důležitých faktorů úspěchu. Oba podnikatelé se shodují i v tom, že pro úspěch v podnikání jsou důležité ekonomické znalosti, díky nimž rozumí finančním tokům v jejich společnosti. Dle nich je důležitá také sebedůvěra. Oba se shodují na tom, že bez ní by neměli šanci podnikání začít, ani v něm pokračovat. Tato tvrzení podporují Barona (2000), který píše, že podnikatelé ve svém rozhodování vykazují více sebedůvěry. Také zmínili důležitost schopností vyjednávání a dělání kompromisů, především v situacích, kdy je dohadována cena produktu.

Podle pana V jsou pro podnikání důležité i vnější faktory, jako jsou finanční prostředky, které má na jeho počátku, atraktivní místo pro provozovnu, zdraví a štěstí. Důležité je mít také podnikatelský plán a hlídat jeho plnění. To zahrnuje i kontrolu zaměstnanců, zda zadané úkoly plní dobře a včas. U obou podnikatelů byl však vidět rozdílný přístup k podřízeným. Pan P se snažil naučit své zaměstnance samostatnosti a kreativitě, zatímco pan V striktně sledoval, zda zaměstnanci plní vše podle příkazů a vnitřních předpisů společnosti. Tyto rozdíly spatřuji v odlišném oboru podnikání, a s tím spojenou větší zodpovědností majitele obchodu za chyby svých zaměstnanců v případě návštěvy České obchodní inspekce.

Naopak velkým nepřítelem úspěšného podnikání je podle mých respondentů strach, především strach riskovat. Oba potvrdili tvrzení Lukeše a Nového (2005), že určitá míra přijímání rizika je pro podnikatele nutná a že podnikatelé musí akceptovat nejistotu ve vztahu k finanční situaci, karierní nejistotě, nebo rodinným vztahům. Další, co může ovlivnit úspěch je míra stresu prožívaná při jednání s klienty. Proto je důležité umět tento stres ovládat. Jistá míra stresu se zdá být však přirozená a do určité míry potřebná. Respondenti považují za důležité také poučit se z chyb a snažit se dalším problémům vyhnout.

Toto byly faktory, které samotní podnikatelé zmínili jako hlavní pro svůj úspěch. Zajímavé je, že žádný z nich nezmínil identifikaci svých slabých a silných stránek, o které se zmiňuje Sternberg (2004), ani o schopnosti znát vlastní emoce, zvládat emoce své i ostatních a sebemotivace, jak píše Goleman (1995). To by se dalo interpretovat tak, že tyto schopnosti jsou u podnikatelů podvědomé a nevidí je jako jeden z hlavních faktorů úspěchu, ačkoli se

sami tyto schopnosti u nich projevují. Oba podnikatelé si uvědomují jak své silné, tak slabé stránky a jsou schopni je popsat. Lze zde spatřit dva druhy kompenzací slabých stránek. U pana P slouží slabé stránky k podpoře jeho motivace a díky nim dovede zmobilizovat své silné stránky k tomu, aby získal například nového zákazníka či nějaké finanční prostředky, o které díky svým slabým stránkám přišel. Pan V používá jako kompenzaci svých slabých stránek své podřízené, kteří určitou činnost zvládají lépe, než on sám. To tedy potvrzuje, že podnikatelé si nejen uvědomují své silné slabé stránky, ale dovedou jich využívat nebo je kompenzovat.

Jak již bylo zmíněno, ani jeden z podnikatelů nedovede popsat řešení problémů, tak jak ho popsali Sternberg (2001) nebo Newel a Simon (1972). Tato skutečnost však nevylučuje, že daný problém neřeší správným postupem nebo postupem popsaným těmito autory. Za důležitý však považují fakt, že hlavní snahou těchto podnikatelů je se problémům v co nejvyšší míře vyhnout a tedy předvídat důsledky určitých rozhodnutí. Dle mého je názoru pravděpodobné, že si tito podnikatelé dokáží lépe přestavit, co by se mohlo stát za určitých situací, jak píše Baron (2000). Podnikatelé považují za důležité také rozlišit akutní neodkladné úkoly či problémy a ty také řešit na prvním místě. Snaží se tedy rozhodovat, který problém stojí za řešení dříve a který později, což souhlasí se Sternbergovým (2001) tvrzením o úspěšně inteligentních osobách.

Pokud jde o kreativní inteligenci, můžeme u obou podnikatelů vidět výrazné rozdíly. To však neznamená, že je můžeme ohodnotit jako kreativně neinteligentní. Kreativní inteligence je zde posuzována dle Sternberga (2001, str. 148-162). Tyto rozdíly jsou vidět v těchto třech bodech:

1. pan P odpověděl, že nemá žádné vzory, ale připustil, že se mu u některých lidí líbí, jak své podnikání provozují, pan V naproti tomu byl schopen svůj vzor říci,
2. u pana P bylo vidět, že dovoluje dělat chyby jak sobě, tak i jeho zaměstnancům, pan V naproti tomu se snažil veškeré chyby eliminovat a zaměstnancům je neodpouštěl,
3. pan P dovolil zaměstnanci, aby přijal riziko v tom smyslu, že mu umožnil vymyslet postup řešení webových stránek pro zákazníka, pan V se své zaměstnance snažil přesvědčit, aby se riziku snažili co nejvíce vyhnout.

Oba podnikatelé se však snažili o inovaci svých společností. První ji inovoval v souvislosti s měnícími se trendy ve společnosti, druhý zaprvé kvůli problémům, které zpočátku nastávaly (krádeže) a zadruhé díky měnící se ekonomické situaci (provozovat také internetový obchod).

Jak již bylo zmíněno, praktická inteligence je závislá na jakési tiché znalosti (tacit knowledge), popsané Wagnerem a Sternbergem (1985). Tyto znalosti lze však stěží verbálně popsat, proto je můžeme spatřovat pouze v několika málo tvrzeních respondentů. Tvrzení pana P jako: „*Není dobré zakládat své podnikání na jednom podniku. Je dobré být obklopen loajálními lidmi. Je důležité uvědomit si ty třídy, že nejsme na jedné lodi. (zákazníka) je nejlepší nechat vycukat (do doby než zaplatí požadovanou cenu)*“, apod. U pana V jsou to tvrzení: „*Lidi musíte hlídat. Práce je lék na psychické problémy a na vztahy je lék. Musíte dávat pozor! Vždycky radši ty peníze položit na stůl. Radši počítat*“, aj.

U obou podnikatelů je patrná velká vytrvalost, schopnost vyvinout úsilí a sám sebe motivovat a do velké míry i schopnost sebeovládání, ta ovšem, jak respondenti sami připouští, někdy zklame, především pokud jde o osobní vztahy. Pan P o sobě tvrdí, že podnikání bere technicky a tudíž při něm vztek nikdy necítí. Důležitou roli u něj hraje právě tzv. simulace emocí, tedy předvádění emocí, které ve skutečnosti necítí. Ta mu pomáhá vztek projevit navenek, ale uvnitř ho neprožívat. To souvisí se sebeovládáním, které se zdá být u tohoto podnikatele na vysoké úrovni. Naopak druhý respondent přiznává, že při prožívání vzteku je protivný na své zaměstnance, ale považuje to za nesprávné. Je u něj patrné, že práci užívá jako jistý útěk od jeho psychických problémů. Pan P se považuje za společensky obratného člověka, ví, jak poznat zda se jeho jednání ubírají správným směrem. Na druhé straně pan V se za dobrého prodejce nepovažuje, a proto tuto práci přenechává zaměstnancům, které učí psychologii prodeje, aby tak zajistil jejich větší úspěšnost. Oba podnikatelé mají také techniky, jak sami sebe motivují. Hlavní technikou sebemotivace je, dle obou respondentů, provádět činnost, aniž by přemýšlel nad tím, zda ji chce provádět nebo ne. Ani jeden z podnikatelů si nemyslí, že je empatický. Vysvětlují to tím, že empatii chápou pouze jako schopnost se dívat na problémy jiných jejich očima. Pan V dokonce uvedl, že pro něj není důležité se do někoho vcítit a každý si má své problémy řešit sám. To dokazuje, že empatii nevnímají ve vztahu ke svému podnikání, ale pouze ve vztahu k problémům druhých lidí. U pana P je empatie patrná ze schopnosti odhadnout další vývoj jednání podle chování zákazníka, i když tomu tak není ve všech případech.

U obou podnikatelů spatřuji značné rozdíly v jejich vývoji, především v druhu výkonové motivace, který je, dle mého názoru, táhl vpřed. U pana V byl vidět kladný vztah k jeho rodině, ačkoli mu jeho otec z počátku podnikání vymlouval. Je zde také patrné, že je spíše orientován na úspěšný výkon, než na potřebu vyhnout se neúspěchu. Je možné, že tato orientace vznikla díky jeho otci, který byl zřejmě orientován stejně, což dokazuje jeho snaha dodělat maturitu za samé jedničky. Sice na pana P používal mírný fyzický trest za špatné

známky, ale tomu se podnikatel dovedl úspěšně bránit a proto jeho jednání nemělo dlouhého trvání. Tento respondent si je také vědom, jaký vliv na něj měla jeho rodina a dává jí jistou zásluhu na jeho úspěchu. Na druhé straně pan V se zdá být tažen spíše potřebou vyhnout se neúspěchu, která se zřejmě vyvinula z častých fyzických trestů jeho rodičů, kteří měli snahu o jeho pozdější společenské uplatnění. Potřeba vyhnout se neúspěchu byla patrná i z trávení veškerého času v práci a strachu, že by jeho obchod nemohl bez jeho přítomnosti dobře fungovat. Toto je však jen domněnka, která by vyžadovala delší pozorování a více rozhovorů, aby bylo možné toto tvrdit s určitostí. Ani jeden z rodičů obou respondentů se nevěnoval podnikatelské činnosti. Oba podnikatelé mají vysokoškolské vzdělání, ale ani jeden z nich ho nepovažuje za hlavní faktor úspěchu. To do jisté míry potvrzuje tvrzení Golemana (2000), že úroveň dosaženého vzdělání pro úspěch v podnikání nestačí a že záleží také na osobních vlastnostech, jako jsou iniciativnost, schopnost vcítění se do myšlení druhých, schopnost přizpůsobovat se a umění přesvědčovat. Z tvrzení výše vyplývá, že těmito vlastnostmi více či méně respondenti disponují.

Nakonec, oba respondenti se plně shodují s tvrzením, že nejvíce se podnikatel naučí především ze zkušenosti, konkrétně tím, že se učí ze svých chyb a řešením problémů, které v jejich společnosti nastanou. Dále se také, stejně jak píše Gibb (1997) učí využíváním příležitostí a děláním chyb. Další metoda učení je dle pana V čtení odborné literatury, především týkající se obchodu a psychologie prodeje. Pan P naopak řekl, že se nikdy žádnými knihami či příručkami o podnikání neřídil.

8. Diskuse

Teoretická část práce se zabývá hlavními charakteristikami, které jsou pro úspěšné podnikatele podstatné. Nejdříve se zaměřuje na schopnosti podnikatelů, je zde porovnávána inteligence měřená inteligenčními testy s konceptem úspěšné a emoční inteligence. Dalším tématem je osobnost podnikatele, jak se tato osobnost vyvíjí a jaké faktory mohou tento vývoj ovlivnit. K osobnosti podnikatele patří i jeho psychologické charakteristiky, motivace k podnikání, charakterové, volní a temperamentové vlastnosti a komplexní charakteristiky, které podnikatele ovlivňují. Posledním tématem teoretické části je seberozvoj podnikatele, který zahrnuje učení a hlavní předměty vzdělávání.

Ve svém výzkumu jsem se u dvou úspěšných podnikatelů zaměřila na zmapování hlavních faktorů, které tito podnikatelé považují za nejdůležitější pro úspěch. Dále bylo u výzkumu podstatné zjistit, co mají respondenti společného v jednotlivých aspektech úspěšné a emoční inteligence. Pro výzkum jsem zvolila metodu polo-strukturovaného rozhovoru, která se mi vzhledem k povaze zkoumaných osob zdála nejvhodnější. V první řadě bych ráda upozornila na to, že ačkoli jsem ve výzkumu našla mnoho charakteristik, které mají oba podnikatelé společné, musím dodat, že pokud by se na ně podíval člověk zcela nezávisle, konstatoval by jejich velkou rozdílnost. I Lukeš a Nový (2005, str. 13) píší, že existuje mnoho typů podnikatelů, kteří se od sebe poměrně výrazně liší. Proto nepovažuji za správné striktně tvrdit, že určitými charakteristikami musí disponovat všichni úspěšní podnikatelé a že jsou určité vlastnosti hlavním předpokladem pro úspěch. Z toho důvodu bych zde navrhovala kvantitativní výzkum zaměřující se na určité vlastnosti získané z této kvalitativní studie a pokusila se zjistit, nakolik se dají výsledky považovat za všeobecné.

Obě případové studie podporují tvrzení Barona (2000), že podnikatelský úspěch zahrnuje jak kognitivní faktory, tak i sociální. Podnikatelé si myslí, že jsou od běžné populace odlišní v několika aspektech. V první řadě je to podle nich strach, který běžnou populaci limituje od úspěchu v podnikání. Je to právě míra prožívaného strachu, kterou považují za hlavní pro podnikatelský úspěch či neúspěch. Domnívám se, že by bylo přínosné zjistit, jak se tato míra prožívání strachu liší u podnikatelů a běžné „nepodnikatelské“ populace.

8.1. Jaké jsou podle úspěšných podnikatelů hlavní faktory úspěchu?

Je vidět, že oba podnikatelé si uvědomují, díky čemu jsou úspěšní. U obou je vidět velká míra sebereflexe a zamýšlení se nad okolnostmi vzniku a vývoje jejich společností. Z výpovědí vyplynulo, že je důležité rozpoznat příležitosti. Tyto příležitosti mohou být

spatřovány například v nedostatečném výskytu nějakého výrobku na trhu. Příležitosti však poskytuje i kultura, která podnikání podporuje. V tomto ohledu tito respondenti začínali na území České republiky podnikat v době, kdy bylo podnikání vzhledem k pádu socialistického režimu roku 1989 více podporováno a vzhledem k nezaplňenosti trhu existovalo více podnikatelských příležitostí. Otázkou je, nakolik jim tento stav umožnil lepší vstup do podnikání, než umožňuje dnes, kdy je trh z velké části přeplněn. I v tomto ohledu bych považovala za vhodné další studii zaměřit na mladší podnikatele, kteří se podnikání věnují méně než pět let. Tak by se daly výsledky této studie opět považovat za více zobecnitelné. Na druhou stranu ale dle Lukeše a Nového (2005) podnikatelé poměrně rychle začali krachovat, neboť nebyli schopni splácet bankám úvěry s vysokým úrokem. K tomu se připojila i média, která v obyvatelstvu podporovala obraz podnikatele jako někoho, kdo se podvodným způsobem dopracoval ke značnému majetku. Tento fakt zase podporuje výsledky mé studie v tom smyslu, že respondenti, kteří se jí zúčastnili, se těmto vlivům ubránili a dokázali je překonat, což svědčí o tom, že určité jejich charakteristiky mohou vést k dlouhodobému úspěchu v podnikání.

U obou z respondentů také považuji za důležité brát v úvahu obor, ve kterém podnikají. Pan V považoval za jedním z hlavních faktorů úspěchu mimo jiné místo, ve kterém je umístěna jeho provozovna. Pan P tento faktor vůbec nezmínil, jelikož pro něj z hlediska jeho podnikání nebyl důležitý. Rauch a Frese (2000) při analýze psychologických výzkumů podnikatelů došli mimo jiné k závěru, že by výzkum měl brát v úvahu situační podmínky, například obor podnikání. Také říkají, že v určitém oboru je důležitá extroverze a v jiném introverze podnikatele. Proto by bylo zajímavé také provést výzkum v jednotlivých oborech podnikání. Takový výzkum se mi v dostupné literatuře nepodařilo najít.

Míru úspěchu také dle obou podnikatelů ovlivňuje pracovitost. Otázkou je, do jaké míry tato vlastnost ovlivňuje přímo podnikání a v čem se tedy liší pracovitý podnikatel od pracovitého vedoucího pracovníka? Pracovitost jako hlavní charakteristika úspěšného podnikatele není zmíněna v žádném výzkumu, který se těmito vlastnostmi u podnikatelů zabýval. Stejně tak například ve výzkumu McClellanda (1961) je jako jedním z charakteristických rysů podnikatelů vysoká výkonová motivace. Mají však tuto vyšší výkonovou motivaci pouze podnikatele? V případě že ne, co tedy, kromě výše zmiňovaného strachu, odlišuje úspěšné podnikatele od jiných úspěšných pracovníků, kteří se podnikání nevěnují?

Na čem se však shoduje více autorů (Lukeš & Stepan, 2004; Goleman 1997; Bandura, 1997; Baron, 2000) je tvrzení respondentů, že pro úspěch v podnikání je důležitá sebedůvěra,

bez které by s podnikáním ani nezačali. Dalšími faktory byli podle nich především ekonomické znalosti, štěstí, peníze do začátku podnikání a improvizace. Dle mého názoru podnikatel ve své podstatě může mít i menší ekonomické znalosti, pokud má vedle sebe loajálního pracovníka, který ekonomice rozumí. Budu se zde především věnovat schopnosti improvizace, kterou můžeme definovat jako činnost konanou bez náležité přípravy. Ta dle mého názoru může pomoci především v případě, že se pokazí podnikatelský plán.

8.2. Co mají podnikatelé společného v jednotlivých aspektech úspěšné inteligence?

U podnikatelů jsme mohli spatřit, že umí kompenzovat své slabé stránky i když každý má jiný styl této kompenzace. To se shoduje s tvrzením Sternberga (2004), že jedinec může být úspěšný, pokud identifikuje své silné a slabé stránky, které nějakým způsobem kompenzuje. To znamená, že podnikatel není odlišný od většinové populace v tom, že by neměl chyby, ale právě v této identifikaci a kompenzaci slabých stránek. Zdá se však, že na způsobu kompenzace nezáleží. Stejně tak u řešení problémů si podnikatel nemusí uvědomovat jeho postup, zdá se, že tento postup je mnohdy nevědomý.

U obou podnikatelů byly patrné všechny složky úspěšné inteligence popsané Sternbergem (2004). Nemůžeme ale tvrdit, že podnikatel musí nutně splňovat všechny body jím popsané. Zde zřejmě můžeme spatřovat rozdíl od většinové populace. Úspěšná inteligence se však jako koncept nevztahuje pouze na podnikatele, proto ani zde nemohu najít faktor, který by je odlišil například od úspěšných manažerů, pracovníků, umělců, apod.

8.3. Co mají podnikatelé společného v jednotlivých aspektech emoční inteligence?

Ani v míře emoční inteligence nevidím hlavní faktor, který by byl u podnikatelů markantnější než u jiných úspěšných osob. Oba podnikatele charakterizuje velká vytrvalost, schopnost vyvinout úsilí a sám sebe motivovat. Zde je vidět rozdíl mezi mými respondenty, který je opět závislý na oboru podnikání. Zatímco pan P musí disponovat velkou mírou empatie, protože on sám jedná se zákazníky a přesvědčuje je ke koupi produktu, pan V jí disponovat nemusí, protože prodej uskutečňuje prostřednictvím svých zaměstnanců. Můžeme se domnívat, že oba respondenti zřejmě disponovali poměrně velkou mírou emoční inteligence, ovšem ani podnikatel, jak se zdá, nemusí splňovat všechny emoční dovednosti popsané Saloveyem a Mayerem (1990), ani dovednosti, které popisuje Goleman (1995; 2000). Pokud si své nedostatky uvědomuje, může je nějakým způsobem kompenzovat. Emoční inteligence je rovněž důležitá i pro manažery a jiné vedoucí pracovníky. Proto ji nepovažuji za to, co by mohlo podnikatele od těchto lidí výrazně odlišit.

Naopak kde tento rozdíl vidím, je míra přijímání rizika. Příliš velké přijímání rizika je spojeno s neúspěchem v podnikání (Rauch & Frese, 2000). Také ve výzkumu Lukeše a Stephana (2004) na dotaz, jaké osobností charakteristiky jsou spojeny s úspěchem v podnikání, bylo nejvíce odpovědí (28% z 314 odpovědí) souvisejících s touto podnikatelskou kompetencí. Další kompetence dle tohoto výzkumu byly: cílevědomost, schopnost mít vizi, být motivován a angažován v podnikání, flexibilita a networking.

8.4. Jak podnikatelé nahlíží na svůj vývoj?

Tento kvalitativní výzkum v souvislosti s vývojem ukazuje dvě výjimky, které se vymykají z výzkumu Delmara a Davissona (2000), podle kterého lidé, jejichž rodiče podnikali nebo podnikají, jsou častěji zakladateli nových podniků, jelikož ani jeden z rodičů obou podnikatelů se podnikání nevěnoval. Na druhou stranu je však podle nich důležitým faktorem, jsou-li rodiče svými potomky vnímány jako úspěšní a uznávané a také jejich výkonová motivace. U pana P je zřejmé, že své rodiče velmi uznává a do jisté míry obdivuje. U pana V se mi nepodařilo zjistit jeho náhled na své rodiče, pouze se domnívám, že jejich vlivem byl tento podnikatel spíše řízen potřebou vyhnouti se neúspěchu. Soudím podle jejich velmi autoritativní výchovy, o které jsem se dozvěděla. Oba podnikatelé jsou vysokoškolsky vzdělaní, ale tento fakt ani jeden nepovažuje za hlavní příčinu úspěchu v podnikání. Dle výzkumu Delmara a Davissona (2000) je vztah mezi dosaženým vzděláním a vstupem do podnikání patrný pouze v porovnání nízké a střední úrovně vzdělávání. U pana P spatřuji důležitost vysokoškolského vzdělání v tom smyslu, že jeho vstup do podnikání mohl být ovlivněn přístupem jeho vysokoškolského profesora, který u něj do jisté míry mohl uspokojit potřebu kompetence i autonomie.

8.5. Jak se podnikatelé učí a získávají své znalosti a dovednosti?

Odpovědi obou respondentů se plně shodují s tvrzením Gibba (1977), který píše, že se podnikatelé učí především ze zkušeností. Učí se tedy na základě pokusů, chyb a bezprostředního objevování a řešení problémů. U pana V můžeme vidět i známku observačního učení, především observací svých vzorů, resp. nápodobou, konkrétně Baři. Tím není myšlena přímá observace, ale může to být i sledování dokumentů a čtení knih, které se vzoru týkají.

O výsledcích mého výzkumu mohu tvrdit, že se do velké míry shodují s poznatky prezentovanými v teoretické části této bakalářské práce. Žádná z prací, z kterých jsem

v teoretické části čerpala, se však nezabývala následujícími otázkami, a proto by bylo zajímavé provést výzkumy, které se jimi zabývají.

1. Jak hledají příležitosti mladší podnikatelé v dnes již do jisté míry přeplněném trhu?
2. Co konkrétně odlišuje úspěšné podnikatele od jiných úspěšných lidí, kteří se však podnikání nevěnují?

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo především zjistit, jak sami podnikatelé nahlíží na svůj úspěch, konkrétně jaké faktory tito podnikatelé považují za hlavní pro jejich úspěšné podnikání. Ačkoli je tato práce zaměřena pouze na dva případy, může dle mého názoru sloužit jako počátek pro více podrobné zkoumání a studie, kterými by se dali některé faktory úspěchu více osvětlit. Případné pokračující výzkumy by bylo dobré zaměřit spíše kvantitativním způsobem. Díky tomu bychom mohli získat informace, které by se daly více zobecnit.

Dle mého názoru se v této studii podařilo některé z konceptů a studií uvedených v teoretické části práce ukázat ve světle praxe. Tedy podařilo se na praktických příkladech ukázat, jak mohou, ale i nemusí fungovat. Podařilo se také prozkoumat problematiku více do hloubky. Získané výsledky však vzhledem k malému počtu respondentů nemůžeme příliš zobecnit. Práce měla za cíl spíše osvětlit, jak podnikatelé uvažují a podívat se hlouběji do způsobů jejich uvažování. Naplnění tohoto cíle se dle mého názoru také podařilo.

Z mého výzkumu vyplynulo, že podnikatelé vidí hlavní faktory svého úspěchu mírně rozdílně, v závislosti na jejich oboru podnikání. Na druhou stranu společně vidí především pracovitost, identifikaci podnikatelských příležitostí a sebedůvěru. Naopak za nejhoršího nepřítele úspěchu vidí především strach. Míru pocitování strachu i já spatřuji za hlavní rozdíl mezi úspěšným podnikatelem, většinovou populací a úspěšnými pracovníky nevěnující se podnikání. V případě dalších studií bych viděla jako přínosné tuto hypotézu o strachu ověřit.

V průběhu analýzy této případové studie vyplynulo na povrch mnoho dalších témat, které jsou probírány v diskuzi.

Seznam použitých informačních zdrojů

- Acs, Z. J., Arenius, P., Hay, M., Minniti, M. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor: 2004 Executive Report*. Babson College and London Business School.
- Amabile, M. T. (1996). *Creativity and Innovations in Organizations*. Harvard Business School Background Note, 436-458.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1994). *Regulative function of Percieved self-efficacy*. In Rumsey, G. M., Walker, B. C. & Harris, H. J. (Eds.), *Personal selection and clasification* (pp. 261-271). Hillsdale: Erlbaum.
- Bandura, A. (1995). *Excercise of personal and collective efficacy in changing societes*. In A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societes* (pp. 1-45). New York: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The excercise of control*. New York: Freeman.
- Baron, A. R. (2000). *Psychological perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneur's Success*. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 15-18. doi: 10.1111/1467-8721.00050.
- Baron, A. R. & Ensley, D. M. (2006). *Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs*. *Management of science*, 52(9), pp. 1331-1344.
- Baron, A. R. (2008). *The role of affect in the intreprenurial process*. *Academy of Management Review*, 33(2), pp. 328-340.
- Baum, R. J. & Locke, A. E. (2004). *The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth*. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), pp. 587-598.
- Bedrnová, E. (1999). *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha, Czechia: Fortuna.
- Bedrnová, E. & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení. 2*, Praha, Czechia: Management Press.
- Blatný, M., Hřebíčková, M., Millová, K., Plháková, A., Říčan, P., Slezáčková, A., Stuchlíková, I. (2010). *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha, Czechia: Grada Publishing.
- Delmar, F. (1994). *The entrepreneur and the business affectiveness*. Paper presented at the VIII Research in Entreoreneurship workshop, Tampere, Finland.

- Delmar, F. (1996). *Entrepreneurial Behavior and Business Performance*. Sweden: Stockholm school of economics, EFI.
- Delmar, F. & Davidsson, P. (2000). *Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs*. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, pp. 1-23.
- Doh, J. P. (2003). *Can Leadership be Taught? Perspectives from Management Educators*. *Academy of Management Learning and Education*, 2(1), s. 54-67.
- Gibb, A. A. (1997). *Small Firms' Training and Competitiveness: Building on the Small Business as a Learning Organizations*. *Small Business Journal*, 2 (1), pp. 54-67.
- Giddens, A. (2000). *Sociologie*. Praha, Czechia: Argo.
- Goleman, D. (1997). *Emoční inteligence: Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Praha, Czechia: Columbus.
- Goleman, D. (2000). *Práce s emoční inteligencí: Jak odstartovat úspěšnou kariéru*. Praha, Czechia: Columbus.
- Hisrich, R. D. (1990). *Entrepreneurship/ Intrapreneurship*. *American Psychologist*, 45 (2), pp. 209 – 222.
- Hisrich, R. D. & Peters, M. (1995). *Entrepreneurship: Starting, Developong and Menaging a New Enterprise*. Irwin/Mc Graw- Hill.
- Hrabal, V., Man, F., Pavelková, I. (1989). *Psychologické otázky motivace ve škole*. Praha, Czechia: Státní pedagogické nakladatelství.
- Kotter, J. P. (2000). *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha, Czechia: Management Press.
- Klusák, P. & Dařílek, P. (1998). *Pedagogická psychologie*. Olomouc, Czechia: Portál.
- Kuemmerle, W. (2002). *The Entrepreneur: A Test for the Fainthearted*. *Harvard Business Review*, pp. 4-8.
- Lokša, J. & Lokšová, I. (1999). *Pozornost, motivace, relaxace a tvořivost dětí ve škole: Teoretická východiska a praktické postupy, hry a cvičení*. Praha, Czechia: Portál.
- Lukeš, N. & Nový, I. (2005). *Psychologie podnikání: Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha, Czechia: Management Press.
- Lukeš, M. & Stephan, U. (2004). *Psychologické přístupy k podnikání*. In: Kopalová, H. *Adaptační a rozvojové procesy firem po vstupu do EU*. Praha, Czechia: Oeconomia, pp. 279-286.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1995). *Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings*. *Applied and Preventive Psychology*, 4, pp. 197-208.

- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Newell, A. & Simon, A. H. (1972). *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Parsloe, E. (1999). *The Manager as Coach and Mentor*. London: The Guernsey Press.
- Plhánková, A. (2007). *Učebnice obecné psychologie*. Praha, Czechia: Academia.
- Rhee, K. S., & White, R. J. (2007). *The emotional intelligence of Entrepreneurs*. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(4), pp. 409-425.
- Rotter, B. J. (1966). *Generalized Expectancies for Internal versus External control of reinforcement*. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), pp.1-28. Doi: 10-1037/40092976.
- Röhl, P. H. (2013). *Nedostatečný pocit vlastní hodnoty: Sebedestruktivní vnitřní programy a jejich překonávání*. Praha Czechia: Portál.
- Ruisel, I. (2000). *Základy psychologie inteligence*. Praha, Czechia: Portál.
- Rumsey, C. B. W. & Harris, H. J. (Eds.), *Personal selections and classification* (pp. 261-271). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Ryan, M. R. & Deci, L. E. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. *Contemporary Educational Psychology*, 25, pp. 54-67. Doi: 10. 1006/Ceps. 1999. 1020.
- Salovey, P. & Mayer, D. J. (1990). *Emotional intelligence: imagination, Cognition, and Personality*, 9, pp. 185-211.
- Schwalbe, B. & Schwalbe, A. (1995). *Osobnost, kariéra, úspěch: Rádce úspěšného manažera*. Prague, Czechia: Grada Publishing.
- Senge, P. M. (2003). *Taking Personal Change Seriously: The impact of Organizational Learning on Management Practice*. *Academy of Management Executive*, 17 (2), pp. 47-50.
- Shane, A. S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The individual - opportunity Nexus*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Soniak, A.L. (1995). In Bloom, S. B. (Ed.), *Developing Talent In Young People* (pp. 477-506). USA: Ballantine Books.
- Sternberg, J. R (2001). *Úspěšná inteligence: Jak rozvíjet praktickou a tvůrčí inteligenci*. Praha, Czechia: Grada.
- Sternberg, J. R. (2004). *Successful intelligence as a basis for entrepreneurship*. *Journal of business venturing*, 19, pp. 189-201. Doi: 10. 1016/s0883 – 9026 (03) 00006-5.
- Vaillant, E., G. (1995). *Adaptation to life*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

- Veber, J., Kotoučová, J., Malý, M., Nový, I., Němec, P., Švecová, L., Vodáček, L. (2009). *Management: Základní moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2*, Praha, Czechia: Management Press.
- Verser, T. G. (1989). *An Evaluation of Eight Personnel Training Methods for Small Business Owners*. *Journal of Organizational Change Management*, 2 (3), pp. 41-53.
- Wagner, K.R. & Sternberg, J. R. (1985). *The role of tacit knowledge*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (2), pp. 436-458. Doi: 10. 1037/0022 -3514. 49. 2. 436.
- Wagner, R. K. (2000). *Practical Intelligence*. In R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence* (pp. 380-395). New York, NY: Cambridge University Press.
- Zamykalová, M. (2003). *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha, Czechia: Professional publishing.

PŘÍLOHA 1

Data z pozorování podnikatele – pan P

Vysvětlivky	Znaky v textu:
R = respondent	(-) malá pomlka
V = výzkumník	(--) větší pomlka, 5 sekund
	(---) pomlka větší než 5 sekund
	(X) nedokončená věta
	(--?) zamyšlený výraz
V rámečcích se nachází vlastní pozorování a to, co není přímým přepisem ze záznamu.	

24. 3. 2013 – Rozhovor, seznámení s respondentem

*S respondentem byla schůzka domluvena přes email na 13:00, v restauraci ve Velkých Popovicích, kde měl ten den nějaké jednání. Respondent na schůzku přijel včas. Vystoupil z auta a šel ke mně (předem bylo domluveno, jak se poznáme). Na první pohled působil velmi sympaticky, příjemně se usmíval. **POZN.: Rozhovor z počátku nebyl zaznamenán na diktafon, počáteční konverzace tedy nemusí být úplně doslovná.***

V: Dobrý den, já jsem Kutičková (podal mi ruku)

R: Dobrý den, (-) tak si půjdeme sednout?

V: Dobře

R: Půjdeme třeba támhle, tam je to takový příjemný.

V: Tak jo

Respondent počkal, než se usadím, poté si sednul i on.

R: Tak povídejte, co tedy přesně ode mě chcete? Už se mi stalo párkrát, že mi takhle nějaký student psali, jestli by mohli udělat rozhovor, ale vždycky to odmítám. U vás jsem udělal výjimku, kvůli tomu, že mě Marie přesvědčovala a to vaše téma je docela zajímavý, tak třeba se taky dozvím něco já od vás.

V: No, já bych vás nerada nějak zdržovala. (-) Já jsem se chtěla zeptat na pár otázek ohledně vašeho podnikání, v čem vidíte svůj úspěch a podobně, ale nerada bych abyste si připadal jako u výsledku, takže nechám na vás, co mi povíte.

R: No co bych vám měl říct. To je jako s mým synem, my se o tom bavíme pořád, a kolikrát mě to i rozčiluje, jak vy mladý si všechno představujete jak hurvínek válku. Jinak času mam

dost od určité doby, takže mě nezdržujete, to já s vámi rád takhle někdy posedím (úsměv), jen se občas rozčiluju, když někomu něco vysvětluju, pořád dokola, a on to pořád nechce pochopit. Syn taky studuje vysokou, a že by si šel taky něco zkusit prakticky, to ne... Tak vám rovnou řeknu, že ve škole se toho moc praktického nenaučíte. Já sem z vysoké použil tak 5 procent z toho co jsme brali.

V: No tak to si asi dovedu představit. A co jste studoval na škole?

R: ČVUT, strojní inženýrství. Ale v podstatě jsem se tím nikdy v praxi nezabýval, protože mě už na škole chytlo programování a od té doby se tím živím.

V: A k jakým studentům jste ve škole patřil?

R: No, já jsem školu hrozně flákal, ale když bylo zkouškový, tak jsem třeba týden skoro nespál a jenom jsem se učil. Spoustu zkoušek jsem dělal třeba až na potřetí. Hlavně já jsem se už ve čtvrtáku ženil a rozjížděli jsme firmu, jezdili jsme do Německa pro počítače a pak jsme je prodávali, takže na školu nebyl moc čas. A jako dneska když se po dvaceti letech setkám s mojí třídou, tak jsem z nich dokázal nejvíc a ti největší šprti nakonec nedopadli tak dobře.

V: A proč myslíte teda, že ti největší šprti nebyli tak úspěšní jako vy? Mimochodem nevadilo by vám, kdybych si náš rozhovor zaznamenávala na diktafon? Nikde to nepoužiju, jen abych přepsala rozhovory, aby ten výzkum byl přesný. Mimochodem výzkum je úplně anonymní, takže nikdo nebude vědět, že jsem o vás.

R: Noo, tak pokud to chcete nahrávat, tak víte co? Obchody jsou nejlepší, když jdou oboustranně výhodný. To znamená, že já vám to povolím a vy zaplatíte dnešní útratu. To je fér ne?

V: Tak to souhlasím. Dobře, tak já to teda zaplatím.

Další záznam je přesným přepisem rozhovoru.

V: A podle vašeho názoru tedy ti největší šprti od vás ze školy nebyli tak úspěšní?

R: Nevím no, nedokázali prostě improvizovat no. Dělali jenom to, co se naučili, no.

V: Já nevím, stejně si myslím, že to do jisté míry musíte mít vrozený ty schopnosti. Jako toho jak se říká „podnikatelského ducha“.

R: Ono je to tak, protože se nebojím, chápete. Většinu lidí limituje strach.

V: Hm, to je asi pravda no. A máte sourozence?

R: Mam bráchu (-) staršího.

V: A váš bratr nepodniká?

R: To je srab, strašnej.

V: A proč myslíte, že on se bojí a vy ne?

R: Já nevím no, já si prostě víc uvědomuju, jak je všechno relativní, no. Pro mě je právě velký neštěstí, když mam vedle sebe nějakou sralbotku no.

V: A zaměstnanec si to podle vás může dovolit víc?

R: Ale tak nemůže (-) to je o celkovém přístupu k životu, já nevím jak to mam vysvětlit, to je prostě jako prach seš a v prach se obrátíš, no tak jako co. A vy mladý jste sralbotky čím dál tím větší a pokud se nezbavíte strachu, tak žádných velkých výsledků nedosáhnete. To říkám synovi furt, ten taky pořád tohle je problém, tamto je problém, pořád depky nějaký. To je hrozný jako, chápete. To se na mě jako nezlobte. Nevím, jak to máte vy, ale mam takovou zkušenost.

V: Já se na vás nezlobím. S tím i souhlasím.

R: A spousta lidí taky řeší kraviny a nezaměřuje se na ty podstatný věci. A ustupují emočnímu nátlaku, a potlačují do pozadí spravedlnost, chápete. Já si myslím, že mam i velkej smysl jako pro spravedlnost (--).

V: Na vás asi taky lidi museli zkoušet emoční nátlak, ne?

R: Tak tomu jsem se nejvíc začal bránit, když jsem se setkal se svojí přítelkyní, ta mi tak trochu otevřela oči a nebejt jí, tak už dneska nejsem tam, kde jsem.

V: A dřív jste nebyl úspěšný, před tím než jste jí potkal?

R: No to jo, ale to byla lehčí doba, chápete. To bylo úspěšných víc lidí, že jo. Musíte neustále odhadovat ty trendy té společnosti.

V: Takže jste se pustil do programování, kvůli tomu, že to byl v té době trend?

R: Tak mě úplně ze začátku to programování chytlo a začalo mě to bavit a přišlo mi, že se tím dá i žít, no. My jsme už na škole programovali projekty s jedním profesorem, ale to jsem byl ještě naivní blbec, protože ten profesor mě jenom využil. Do dneška si pamatuju, jak jsem s nim jel do Německa a byla v autě jeho žena, se kterou řešil, že něco potřebujou udělat a ona mu odpověděla, že si na to má zase najít nějakýho blbýho študáka, co to udělá zadarmo. Do dneška jsem na tu její větu nezapomněl.

V: Tak ale i taková zkušenost je dobrá (úsměv). A jak to bylo se zákazníky? Jak jste je hledal?

R: No tak to máte nějaký známý, který třeba podnikají, tak jim to dáte, ty vám dohoděj další, co to chtějí (-), no a tak se to pomalu rozjíždí. Rozhodně to není práce na chvíli, někoho přesvědčit.

V: A jak dlouho to v průměru trvá?

R: To je různé. U někoho i třeba několik let. Někdo se rozhodne v průběhu třeba pro jiný systém a pak zase chtějí zpátky ten náš. Kolikrát to jsou docela nervy.

V: Když už mluvíte o nervech. Jakým způsobem relaxujete?

R: Tak byly doby, kdy jsem nerelaxoval vůbec, a to nedělá dobrotu. Člověk musí mít vždy vyhrazený čas na zábavu. Já třeba pracoval 16 hodin denně a o víkendu jsme s bývalkou stavěli barák, takže odpočinku moc nebylo. Až posledních několik let jsem to pojal jako manažer a rozdávám úlohy a jen kontroluju, jestli to ty lidi plní v termínu.

V: A vy tedy jste se nezabýval nikdy jiným oborem podnikání a pracujete od začátku jen s jedním produktem?

R: No, v podstatě jo. Ale ono nikdy není dobré mít postavené svoje podnikání jen na jednom podniku. (-) Já sem znal obchoďáka, on dělal super obraty a zásoboval nějaký benzínky, tak vysypal kamion pomalu, ale v okamžiku, kdy se tam změnil nákupčí nebo někdo, tak prostě najednou už si zase neškrt, a prostě přišel třeba o půl milionu obratu, že jo, jako v tu chvíli.

V: Jo jasně.

R: Jo, takže ono není dobrý prostě mít postavenou svojí existenci na jednom podniku v podstatě. Je lepší to mít rozložený mezi mraky malejch, akorát, že z nich ti vyrostou některý velký, no (-), tak pak posiluješ prostě tým, kterej obsluhuje jenom ty velký, ale když prostě (-- -) ti krachnou tyhle velký, nebo prostě o ně přijdeš, z nějakýho důvodu krachnou, tak máš možnost redukce toho týmu, že jo (--). Ale furt máš nějaký jistý příjmy, že jo, protože ty malý ti nekrachnou všechny najednou (---). Oni mlžej, ono se tomu nedá věřit, jak prostě ty velký firmy, jak jenom velký a všechno ve velkym, to je právě ten nesmysl. To je mýtus, co šířej ty velký firmy, aby k nim měli touhu jít ty schopný lidi, že jo. Na druhou stranu tam tě vycucnou a vyhodí.

V: Jasně no. Taky mám známé s touto zkušeností. A jaké si myslíte, že máte silné stránky?

R: (*z této otázky respondent neměl velkou radost*) Nevím no, třeba že jsme ekonom, že prostě to pustím do zvladatelných mezí, odhaduju ty trendy prostě, který budou...Ale nevím přesně, to se takhle nedá říct.

V: A tedy ještě poslední otázka pro dnešek. Jaké si myslíte, že máte slabé stránky?

R: No (--), tak já nevím, třeba to, že mi občas ujedou nervy a vybijím je nevhodným způsobem. Že je vybiju takovým způsobem, který mi kolikrát ještě více uškodí.

V: Jak to myslíte více?

R: Tak asi tohle vám nemohu říci úplně upřímně. Ale třeba že utratím najednou hodně peněz, který mi pak někde scházej. Zase na druhou stranu (--) mě to kolikrát posune dál, že se mi podaří sehnat nějakýj novej kšeft a tak.

V: Tak to je zajímavé. Každý máme nějaký svůj způsob uvolnění. Tak já vám děkuji za zodpovězení některých otázek a pro dnešek se tedy rozloučíme?

R: No, tak jak chcete, ale můžeme se sejít někdy příště. Můžete mi zavolat a můžeme se domluvit, když budete ještě něco potřebovat.

V: Tak to bych vám byla vděčná.

Následovalo rozloučení se s respondentem odchod z restaurace.

11. 4. 2013 – Rozhovor

S mým respondentem jsem byla domluvená, že s ním po obědě pojedeme pro jeho auto, které měl v opravě. Přijela jsem v 13:30 do jeho kanceláře.

Přepis rozhovoru:

V: Dobrý den (úsměv), tak teď pojedeme pro to vaše auto?

R: Dobrej, no konečně si můžu tu mojí kárku vyzvednout, už se těším, až se zase projedu v pořádným autě (žertovný úsměv).

V: Tak to se vám nedivím, ale mě teda přijde dobrý i tohle, ale je pravda, že se tamto k vám hodí víc (úsměv)

R: Jo, tak jako zvyknul bych si i na tohle, ale z tamtoho mam pořád radost, to je nejlepší auto co jsem za poslední dobu měl. Syn už mi ho chce sebrat (smích), ale to by taky musel máknout trochu.

V: Jo tak to docela i chápu. To já radši koně. (smích)

R: No ale tohle má 250 koní, to je jiná jízda. (smích)

V: Tak to zcela určitě.

R: Tak jdeme?

V: Jdeme (kývnutí)

Následuje rozhovor v autě.

R: A to vy? Už píšete tu bakalářku?

V: Ale jo, už jsem napsala asi 4 stránky, trochu se toho bojím.

R: To je hrozný, jak jsou dneska všichni vystrašení. Když chceš podnikat, tak se nesmíš všeho bát. Ty ustrašený lidi jsou nejhorší.

V: Jo, to je asi pravda. Já se zas až tak nebojím, spíš chci, aby to k něčemu bylo.

R: Jako člověk musí taky něco zkusit, nikdy nemáš zaručený, že ti něco ihned vyjde (-) člověk se nesmí bát se do něčeho pustit, musí vyzkoušet, jestli by o to byl zájem, chápete?

V: Jo, to máte pravdu. Ale jak má třeba člověk začít podnikat, když nemá ani korunu do začátku?

R: Tak může si vzít třeba úvěr, což je dost nejistý, jestli se tím nedostane úplně do pr*. Bud' si člověk na to může uspořit, nebo získat investora, že jo. Já když jsem začínal s (název jeho společnosti) tak jsem taky měl nějakých šest set tisíc jo, (-) už v té chvíli (-), který jsem před tím naspořil de facto. A stejně jsem to rozjížděl, že jsem pak každé měsíce dokupoval stůl a já nevím co všechno že jo, bral jsem postupně lidi a podobně. Jenže moje výhoda byla, že jsem na rozdíl od ostatních uměl hospodařit, chápete to, já jsem vždycky prostě vyšel, vždycky, a permanentně firmu pod kontrolou, plány udělaný, kontroly prostě jestli plní se ten plán. A to byla prostě úplně jiná doba, jestli si myslíte, že dneska už to jde dělat takhle jako na koleni jo, horštaplersky jo, to prostě je jako prakticky nemožný dneska, aby ti někdo uvěřil, že mu poskytneš kvalitní službu. A o tom to je. Vám musí někdo uvěřit, že od tebe dostane kvalitní službu, to je celý. Prostě celý tvoje podnikání je postavený na tomhle. Že někdo uvěří, že to pro něj má tu cenu. (---) Nic se nedá přeskočit, a nebejt hysteriskej z toho, že už to není. Lidi bušej pěstičkami do stolu jak malej harant, jo, že prostě z nich bude hovno, že prostě se jim to nikdy nepodaří. Když systematicky nebudou postupovat, tak se jim to nikdy nepodaří, protože když neudělají krok, nemůže přijít krok B, krok C, krok D. Chápete. To se musí systematicky tohleto dělat. A že zkrachoval tamtem a támhlenctá, to vás vůbec nemusí zajímat, když budete rozumná. Já nevím jak vy, ale já abych se zbavil všech těchhle strachů a úzkostí, tak si tyhle otázky zodpovídám, chápete to, já prostě (X) Já sem pořád přemýšlel o tom co by bylo kdyby, co se stane když. To je důležitý si tohle uvědomovat. (---) Tak jsme tu.

V: Jo. No ani nevím co na to mam říct, je pravda, že tak jak říkáte, uvažuje hodně lidí, když se s nimi bavím a občas i já mam problémy se strachem z budoucnosti. Tak jdeme.

Dojeli jsme do prodejny BMW, kde měl respondent své auto. Při rozhovoru působil až rozhořčeně a zaujatě. V prodejně/servisu vypadal velmi seriózně. Nejdříve ženě, které vracel klíčky, řekl, že je to dobrá hračička a že měla pravdu, že je to taková radůstka, i když za to svoje by to neměnil. Pak zavtipkoval s dalším člověkem, který mu dal klíčky od jeho auta.

R: A to je kára proti té jedničce, to je prostě nejnádhernější auto. (-) Ale budu si zase chvilku zvykat na automat.

V: Jo je to krásný auto, a takový prostorný, to se nedivím, že z něj máte radost.

R: No taky to trvalo dlouho, než jsem se k takovému autu propracoval. To říkám pořád synovi, ať si nemyslí, že vyjde školu a hnedka hupsne do baworáka, to by se vám mladejm líbilo, ale makat už se nikomu tak nechce.

V: Ale tak třeba i chce, ale mě spíš přijde, že je většina mladých úplně demotivovaných, protože nevidí v ničem smysl. Nebo respektive většina z těch co znám ho nevidí.

R: Ale to tak bylo vždycky. To není o tom, že by to bylo jenom dneska. Hele já říkám, je to obecně o tom umět využívat ty správný příležitosti...a-a využívat svoje schopnosti. Dneska jsem přesvědčenější o tom, že největší chybu jsem dělal, že jsem dělal práci za druhý, prostě, (-) jo. Kdo na to nepřišel, na tohlencto, tak zkrachoval. V podstatě. A hlavně některý lidi jsem cenil víc, než si vůbec zasloužili jo, včetně mojí exmanželky (-), ale tu jsem tak nikdy nebral, tu jsem bral jako partnera.

V: A ona vás ne?

R: No ona mi partnerem nebyla jo. Ale zase na druhou stranu říkám, to nikdo nemohl očekávat prostě, že budou takový sociologický změny, chápete, zase v jaký době. (X) Proto v těch postkomunistických zemích je tak nízká porodnost a tak vysoká rozvodovost, rozumíte. To je z toho efektu, že ty některý ty partneři v uvozovkách vlastně zjistili, že jsou zabezpečenější, než vůbec si kdy dokázali představit a vůbec si toho jako nevážili, že jo, což je i proč byl svržený socialismus, chápete, každej si myslel, že prostě by se mohl mít daleko líp a dneska si ty lidi stěžují, že se má řada z nich daleko hůř, ale těma klíčema zvonili taky, že jo. Že zase vzniknou kasty, že budou velký rozdíly mezi bohatýma a chudejma, to prostě vychází z toho systému, že jo. A je pravda jako, a i to lidi píšou v různých těch knihách, že dneska už podnikaj jenom lidi s hroší kůží, chápete, no. Je to pravda.

V: A jak teda člověk získá tu hroší kůži?

R: No že se v tý společnosti zorientuje, chápete to. Jako když můj známej s manželkou, já sem s nima jako to (x), tak měli ve firmě takových rádoby chytrých, který si myslejí, že všechno vědí nejlíp, tam měli všechny, chápete, který jim tam kradli naftu, a dělali takovýdle prostě sračky, kecali do všeho jo, prostě, nekonceptně absolutně, dělali z nich blbečky, přitom to byli jejich chlebovárci, rozumíte. Proti tomu se hlavně musíte obrnit prostě, přesně (--), bavit se klidně s takovým blbcem, ale vědět, že je to idiot, že kdybys na jeho radu dal, tak prostě se budeš mít tak maximálně tak jako on. (-) Nevím, co tyhle idioti se snažej někomu jako poradit. Nic v životě nedokázali. To máte jako ten jeden můj zákazník, ten si vzal do firmy novýho manažera, kterej konečně za něco stojí, a všichni ho nesnášej, ale to je jedinej z tý jeho firmy, kdo to s nim myslí dobře, chápete jo.

V: Ale to je asi úděl těchto lidí, že je ty lidi nesnášej co?

R: No, ale na druhou stranu vy potřebujete být obklopená loajálníma lidma.

V: **No to určitě no. Kdyby byli loajální všichni, tak nemusí nikoho nesnášet, protože by to neměli zapotřebí.**

R: Přesně tak no. Ten zákazník si taky vždycky myslel, že se s těma lidma musí jako skamarádit. To je totální nesmysl, chápete to, to jsou prostě tvoji de facto nepřátelé jako.

V: **To jo no, jako tohle je asi pěkně složité, se s tím vyrovnat.**

R: No jako ten zákazník se snažil, to byli takový pokusy jo, vemte si, byly časy, kdy ty firmy, i (respondentova firma) se pořádali firemní večírky. Jako ale já jsem se vždycky na firemním večírku, já věřím tomu, že i ten náš zákazník) cejtil jako největší nepřítel těch lidí, opravdu vždycky, jo. Ještě jsem měl vždycky pocit (X)

V: **I na svém firemním?**

R: No samozřejmě. Já jsem vždycky měl pocit, že jsou všichni proti mně, vždycky.

V: **Jo? A jak jste to zvládal psychicky?**

R: No těžko, a exmanželka mě v tom nikdy zrovna nepodporovala, rozumíte, a ty samý pocity měli i jiní (podnikatelé) to prostě přežili ti, kdo tyhle pocity zvládli jo, a uvědomili si ty třídy, a že nejsme na stejný lodi, víte. A už se to nikdy nedopustí, proto se dneska rází neosobní řízení lidských zdrojů, že jo. Ono se od toho zase opustí, protože zase najdou se lidi, který si toho třeba dokázali vážit, ale vemte si, že ve stočlenné firmě jsou tři takový lidi. Chápete to? Proto se přichází na brigádní řízení, a prostě na to, aby byl jakýkoli člověk kdykoli nahraditelný. Protože proč tam mít krysy? (--)) Proč člověka, kterej tě v podstatě nemá rád ho nechat pro tebe pracovat, to si jako hřeješ hada na prsou. To není vůbec žádná tvoje povinnost kohokoli zaměstnávat, jo. Prostě my jsme stejný lidi, a hlavně rozumíš, kdyby se ten člověk odtrhl a ty by ses dostal do úzkejš, myslíte, že by vás ten člověk zaměstnal? Chápete, to jsou prostě jednostranný toky, vždycky. Jdeme na cigáro ven, ne?

V: **Jo tak můžeme. Vy jste se nějak rozpovídal. (úsměv)**

R: No tak já pořád nevím, jak vy mladý přemýšlíte. To syn taky pořád se mě na něco ptá a pořád je jak malej, ale že by si něco zkusil, prakticky, to ne. Tak se u těchto rozhovorů vždycky tak trochu rozčílím, protože si vždycky vzpomenu na syna.

V: **Jé tak to já vás nechci rozčilovat. Ale je to hodně zajímavé co říkáte, jak to máte urovnaný v hlavě, to jsem už dlouho u nikoho neviděla.**

R: No člověk to musí mít urovnaný v hlavě, jinak se nikam nedostane. Ale tak třeba se vám to jednou povede, já o tom tahle taky nikdy dřív nepřemýšlel, chápete. Ale v jednu chvíli bylo potřeba začít. (--)) Tak jo, já teď musím jít něco vyřídit, tak si zase napíšeme přes mail a můžeme se ještě sejít, jestli ještě budete chtít.

V: No, kdybyste byl tak hodný, tak bych se ještě ráda sešla. Každý den se od vás něco dozvím. Vy jste taková inspirace (úsměv)

R: No (úsměv). To mě těší. Ještě abyste dovedli ty vaše sny realizovat, to samý syn.

V: To se jednou uvidí. (--) Tak vám děkuju za rozhovor. Mějte se, zatím na shledanou.

R: Není zač, aspoň se mnou někdo jel do servisu. Tak nashle (úsměv).

18. 4. 2013 – Rozhovor

Setkání v kanceláři ve 14:00. Rozhovor tentokrát probíhal v kancelářích respondentovy firmy. Zde jsem měla možnost vidět, jak jedná se svými zaměstnanci, spolupracovníky.

Přepis rozhovoru

V: Dobrý den, jak se máte?

R: Dobrej, no dobrý je to, akorát sem se teď děsně zas rozčílil.

V: A co se stalo?

R: Ten mladej co tu mam to je děsný. Ten pořád maluje obrázky, jak všechno udělá a je línej jako prase. To sem ho ještě u sebe nechal bydlet, aby mohl splatit dluhy a pořád aby ho člověk kopal do zadku. Si vy mladý představujete, že bude všechno hned (-) hned a bez práce.

V: A proč ho zaměstnáváte?

R: No jako on má docela potenciál, není blbej, jenom prostě nemá žádný návyky z domova a je to děsný pořád někoho vychovávat. Ale takovej je můj úděl.

V: A myslíte s, že je možný někoho takhle „starýho“ vychovat?

R: No já nevím no...Jako občas mam pochybnosti (-), ale když se pak kouknu zpětně, tak vidím, že ten člověk udělal velkej pokrok no. (--) Jenže jakmile ho nemam pod dozorem, tak se začne flákat a pořád mele sračky o ženskéjch a na práci kašle.(-) To nejde takhle pořád někoho buzerovat...Já každému dávám nějaký čas, ale pokud nebude schopen dodělat práci, kterou mu zadám a nevydělá si ani na minimální mzdu, tak ho bez milosti vykopnu. (-) Ten taky jako můj syn (-), že by chtěl všechno hned a hnedka mít bydlení a auto no...A to se pak lidi akorát dostanou do dluhový pasti (--), no. Co si jako myslejte? Že já jsem na tom nemusel pracovat? Já sem dřel 10 let, než jsem začal stavět barák. To až teprve teď mam relativně volno a nemusím být v práci od nevidím do nevidím.

V: A co myslíte, že dělají mladí, nebo tak lidi všeobecně ještě špatně?

R: No (--). Tak já nevím. Chtějí všechno hned, nechťejí se učit, hned chtěj nejlíp placenou práce, nemaj trpělivost (--). Jsou zblblý takovým tím americkým snem a film typu Pretty Woman...(-) Já sem taky na tenhle film koukal kdysi jako na pohádku o boháči co pomůže

chudý holce. (-) Dneska to vidím úplně jinak už. Nikdo si neuvědomuje, že ten chlap je vlastně hajzl, co kupuje firmy a připravuje tím spousty lidí o práci a já nevím no.

V: A co myslíte, že by teda mladí lidé měli dělat?

R: No jako neohrnovat nos nad malýma kšeftama no.

V: A jako že se na nich víc naučíte? Nebo že...

R: Nee, ty lidi vyrostou, jo (-) on začne někdo jako s málem a právě ten, kterej odhaduje správně cíle tak jako nejede rovnou ve velkém, že jo.

V: Tak ale musíte taky odhadnout ty malé zákazníky, jestli mají ten potenciál ne?

R: No jasně no, jestli to jsou chytrý lidi no.

V: Takže je přeci jenom důležitý jakoby jít a (-) jakoby s nimi navázat nějaký kontakt a zjistit jako jak se chovají jo?

R: Určitě no. Tak si to vezte, jo (-). Jdete za člověkem, kterej vám třeba nechce platit jo (-). A takovej s vámi chce uzavřít jen jednostranně výhodnej obchod (--). Přitom kdyby si vzal systém od konkurence naší, tak ho to bude stát o milion víc (--). Jenže to si tihle blbci neuvědomují, že bez toho systému by se dál nedostali (-). Už se mi x-krát stalo, že přestoupili na jinej systém od velkých firem a pak prosili na kolenou, aby se mohli vrátit k našemu. Najednou cena nevadila a zdála se malá, že jo.

V: Co v takovém případě děláte, když ten zákazník nechce zaplatit požadovanou cenu?

R: No (--), nejlepší je nechat je vycukat, víte co (--). Jako ty jednání jsou na dlouho. To není tak, že někam přijedete a hned podepisujete smlouvu, že jo (-). Kolikrát to trvá třeba rok dva, než ty lidi vykvasej jo (--). Dokonce teď jeden zákazník se ozval až po šesti letech.

Najednou otevřel dveře zaměstnanec a vletěl do respondentovy kanceláře.

Zam.: Čau. Dobrej. Hele jak to uděláme s tím webem pro (zákazníka)? Kdy se to bude řešit?

R: Hej ty vole neumíš klepat? Co si myslíš, že mam čas jen na tebe? Jak kdy se to bude řešit? To máš snad řešit ty ne. Se zákazníkem. Si myslíš, že ti jako budu furt stát za zadkem? (--)

Zaměstnanec se zarazil.

Zam.: No (--) jo no, tak já mu zavolám. Tak sorry no.

R: Jako nemůžeš mě s tím pořád otravovat (-). Udělej si návrh, plán, co kdy se bude dělat, a až budeš mít návrh, tak se předem se mnou domluvíš na konzultaci a pak se na to podívám

(--). Tak čau a neposer to. Né že zas budeš slibovat, co nemůžeš splnit. A vidíš, že mam návštěvu. Tak čau.

Z: No (-) tak sorry. Tak já jdu makat (-). Čau, nashle.

Zaměstnanec odešel se sklopenou hlavou.

R: Jo. To je přesně to, o čem sem mluvil (-). To je ten mladej. A takový jsou všichni mladý. Něco si usmyslej a bezmyšlenkovitě to jsou ihned řešit (--). Jsou prostě impulzivní a pak dělaj píčoviny.

V: Jo, jasně, chápu. Takže jak teda chcete, aby pracovali vaši zaměstnanci?

R: No tak jako já se snažim, aby byli samostatní taky trochu no...To prostě nejde, aby všechno konzultovali se mnou, jo (-). Jako fajn, ať si to řešej sami a přijdou se mnou zkonzultovat, co vymysleli (--). A né, že mi vltne do kanceláře s ničím a bude chtít, abych to vymyslel já. Z toho už jsem vyrostl (-), že všem říkám co a jak mam dělat (--). Pak se ještě něco pokazí a ti to ještě dávaj za vinu, jo (-). To prostě nejde. To bych si musel všechno dělat sám, jo.

V: Takže je chcete svým způsobem vychovat k samostatnosti. A vy jste někdy studoval třeba nějaký knihy o podnikání, nebo něco, co vám poradilo jak na to?

R: No (--)
vlastně asi ani ne (-). Občas čtu nějaký články na netu, ale spíš tak jako o tom přemýšlím no (--). Jako že bych si vyloženě kupoval knihy, to ne. Stejně vás nejmíc naučí praxe (-). Něco poserete, že jo. Pak se to snažíte řešit a stejně se pak stane, že se pokazí něco jinýho a furt dokola no. Tak jako kdyby to šlo podle knih, tak by to bylo asi trochu jednoduchý (úsměv). Jako to ti teoretici furt něco čtou, ale skutek utek, že jo (-). Pak maj plnou hubu keců, ale v praxi nic nedokázali, takže takový ty hospodský kecy.

V: No tak to je taky pravda (úsměv). A ani žádný vzor jste neměl? Někdo kdo by vás třeba inspiroval?

R: No tak to (--). Já jsem se vždycky snažil řídit sám sebou, jakože asi no (--). Asi bylo pár lidí, co se mi líbilo, jak to dělaj, no. Ale nikdy nevíte, jak je to ve skutečnosti, že jo. Ono vždycky na první pohled se to zdá všechno ideální, že jo (-) a pak zjistíte, že nic není tak růžový jak to vypadá. To prostě (-) ty lidi mlžej. Nikdy vám nikdo hned nevyklopí jeho slabý stránky (-), neukáže vám svoje dluhy, účty a problémy (--). O tom to taky je, že jo. Proto v těch velkejch firmách ty lidi učeť, jak mají jednat. Nemůžou prostě ukazovat svoje slabiny, chápete (---). I ty lidi kontrolujou na kamerách a telefony odposlouchávaj, aby měli jistotu, že ty zaměstnanci jim nedělaj špatný jméno, že jo.

V: A vy je teda takhle nekontrolujete?

R: Ne (-), proč?! Pro mě jsou důležité výsledky. Prostě tak když si zákazník stěžuje, že třeba jim zaměstnanec nasliboval hory doly a nic nemají, tak se snažím to nějak uhrát, že jo (-). Prostě to vyřešit tak, aby zákazník byl spokojený (--). A samozřejmě ten blb, co jim něco takovýho nakecal, tak za to nese důsledky.

V: A jak teda vy reagujete na něčí kritiku, třeba ze strany zákazníka?

R: No tak (-), to je jasný, že mě to netěší. Kolikrát třeba kritizují náš systém, přitom mají počítače někdy z roku 98 a pak se nemůžou divit, že jim to běží pomalu, že jo (--). To prostě některý lidi zaostanou no (-), jsou na mrtvým bodě několik let a pak se jako divějí, že jim to nejde. Že maj dluhy a kšefty žádný.

V: No a co jim teda v takovém případě říkáte?

R: (--). Tak jako co jim mam říct?! Že prostě potřebujou inovovat všechny počítače, že se nemůžou divit, no (--). Nebo taky to jsou taky častý stížnosti, jo. Třeba moje bejvalka mi vždycky říkala, že si všichni na novejš systém stěžujou jo (-). A to je přesně ten rozdíl jo. Nemůžu šít ruční jehlou oblečení, když už všichni šijou na stroji, jo. To prostě nejde. Takovej člověk prostě zaostane, a pak se mu nelíbí žádná změna jo (-). No jenže se diví, že mu to už nejde jako dřív, chápete.

V: Jo, to chápu. A jak teda vy sám sebe motivujete, abyste sledoval ty trendy a takhle nezaostal?

R: No tak já je prostě sleduju, že jo (-) koukám, co je novýho, co (X).

Respondentovi začal zvonit telefon. Pak přibližně 7 minut telefonoval se zákazníkem. Nejdříve řešil nějaký problém a pak několikrát zavtipkoval. Z rozhovoru vyplynulo, že zákazník má přijet k mému respondentovi do kanceláře na nějaké jednání ohledně modulů pro svůj systém.

R: Pardón. To byl zákazník. On tu během půl hodiny bude (--). Takže na co jste se to ptala?

V: Jo, dobře. No tak vás nebudu už dále zdržovat a dokončíme rozhovor jindy.

R: No dobře no. Tak to nezapomeňte jo?! (úsměv) Pak mi zavolejte (-). No říkal jsem si, že byste mi na oplátku mohla příště pomoci (-). Jsem chtěl udělat novou kartotéku, a nikomu se do toho nechce (úsměv), co vy na to?

V: No tak jo, klidně vám s tím pomůžu. Tak já vám zavolám?! Nebo vy mě?

R: Tak zavolejte v pondělí a dohodneme se.

V: Dobře, tak jo. Tak děkuju za rozhovor a v pondělí volám. Nashle.

V pondělí jsme se telefonicky dohodli na 9:00 ve čtvrtek 24. 4., s tím, že pomohu udělat kartotéku.

24. 4. 2013 – Rozhovor

Přišla jsem do respondentovi kanceláře. Respondent mě přivítal a vysvětlil mi, co mám dělat a pak někam přibližně na tři hodiny odjel.

R: Tak co, jak to šlo? Už to máte hotové?

V: Jojo, už jsme to udělala. Snad dobře.

Respondent šel zkontrolovat kartotéku.

R: No jo. Pěkný, aspoň se teď v tom vyznám (--). Tak teda můžeme pokračovat v tom vašem rozhovoru.

V: Dobře. (úsměv). Tak naposledy jsem se vás ptala, jak sám sebe motivujete?

R: No tak jako né že by se mi jako vždycky chtělo no (-). Mám pocit, že všichni dneska pracují s odporem. Ani nevím, čím to je. Já taky teď už spoustu věcí dělám s odporem (-). Ale dělám je no. Nic jinýho mi nezbyvá, že jo taky. Ale tak byly doby, kdy mě to bavilo víc než cokoli jinýho. Jenže to jsem taky kvůli tomu nebyl skoro nikdy doma, až to moje ex nerozdýchala no.

V: Takže nemáte žádné techniky sebemotivace?

R: Nejlepší je prostě nad tím nepřemýšlet (-) jako jestli se ti chce nebo ne. (-) Jakmile o tom člověk začne přemýšlet, tak je to průser, protože pak bojuješ sám se sebou, jo (--). Tak já třeba když vim, že se něco musí udělat, tak jdu a udělám to, jo. A bez toho aniž bych nad tím přemýšlel.

V: Takže jste nikdy nic neodkládal na potom?

R: No neodkládal (-), ale jako taky, ale důležitý je mít rozlišený ty věci (--). Co je akutní neodkladný úkol a na co je spousta času, jo. Prostě pokud je to neodkladný, udělám to hned (-). Důležitý je taky umět delegovat ty pravomoce. Nejde to všechno dělat furt sám, to by člověk jenom dřel.

V: A trpěl jste někdy depresí? Jako že se vám opravdu do ničeho nechtělo a nedovedl jste to přemocť?

R: No (--), ale tak taky jsem měl.--) Dokonce ještě občas mívám (-). To je vždycky to (-), když udělám nějakou kravinu. A taky alkohol (--), to je metla lidstva. Taky pod jeho vlivem jsme schopni udělat hodně kravin a pak toho lituju, jo (--). Ale člověk se tomu nesmí poddávat a prostě ať se stane cokoli, tak se tomu nepoddávat, jinak seš v prdeli, chápete.

V: A myslíte si, že jste jinak vyrovnaná osobnost?

R: Tak co je to vyrovnaná osobnost?! Vždycky máte něco, co vám ty emoce rozbouří, že jo (-). Hele to je jako když vás něco bolí, tak taky skuhráte, jo. Zase jako život bez emocí by byl pěkná nuda (-), to by byl život o ničem. To jsem dřív byl takovej bez emocí a nic jsem tak nějak u toho počítače nevnímal jo. No a pak sem potkal přítelkyni a ta mě to odnaučila. (-) Mnohdy jsem byl pak naopak rozčileněj pořád. Respektive to tak vypadalo, jo. Prostě já se snažim, aby i když se navenek rozčiluju, tak aby mě to nerozčilovalo uvnitř. Teda jako učim se to no. Někdy se to dař víc a někdy míň. Ale někdy je to trochu takový divadlo jo.

V: No, a když se vám to třeba nepovede, to hrát, tak jak zvládáte třeba vztek?

R: Tak to nevím no. Snažim se nějak uklidnit, nemyslet na to, co ho způsobilo no. Jakoby někdy to zvládám těžko, ale snažim se tomu předcházet, abych si nepouštěl tolik adrenalinu do krve.

V: No tak předcházet tomu je určitě nejlepší, to je pravda, i když asi ne vždy to jde dobře. Takže myslíte, že se dovedete dobře ovládat?

R: Tak jediný, kdo mě dovede neodolatelně naštvat je moje přítelkyně, ale zlepšuju se (-) nebo ona. To pak zuřim i několik dní a jsem schopen to řešit třeba i chlastem a to není dobře. Snažim se to odnaučit.

V: A jakou váhu přisuzujete sebeovládání v podnikání?

R: Podnikání beru technicky, vztek necítím nikdy.

V: A tak jste to měl vždycky?

R: JO, v podstatě vždycky. Mě vždycky spíš zatěžovaly ty osobní vztahy, tohle jsem bral vždycky technicky.

V: A úzkost někdy pociťujete?

R: Jo, to jo (-). Když třeba docházej prachy (--). To sem vždycky trochu v úzkosti. Ale tak to není dobře no. Většinou mě to ale dovede k tomu, abych třeba sehnal nějakěj kšeft, kterej mi zas ty peníze přinese. (-). Takže ono je to svým způsobem občas potřebný no. Ale tak člověk se nesmí stát sluhou peněz. Takový jsou nejhorší jo, a pak se z toho taky zblázněj. To jeden můj zákazník taky (-) furt řeší každou korunu, bere nový lidi jo (-), kdykoli jde o korunu, tak by si nechal vrtat koleno a když někdo něco pokazí, tak na něj řve, takže mu ten člověk dřív či později odejde jo. Takový lidi jsou hovada, dělaj to kvůli prachům jo.

V: Jo, tak to slyším často. A zasahují vám vaše osobní věci do práce?

R: Ne, to vůbec. To by člověk neměl nikdy dovolit. Snažim se to oddělovat. To je to nejhorší tahat si osobní věci do práce nebo práci domu. To nikdy nedělá dobrotu.

V: Jo, to si umím představit. A jak trávíte volný čas?

R: No tak upřímně, buď něco vymyslím, ale teď sem rekonstruoval byt, nebo jezdíme se synem na projížďky. To mě taky baví (-) a válet se a nic nedělat (úsměv). No a teď chodíme s přítelkyní hrát badminton.

V: No a čtete taky?

R: Za život sem přečetl asi tak tři knihy (smích). Moc nečtu, já u toho vždycky usnu (--). Ale občas se mi do ruky taky dostane nějaká zajímavá kniha, no. Třeba teď jsem četl Tři sociální světy od nějakýho sociologa, co sem ho viděl v Hideparku. To byla kniha, co mi dávala smysl. Tak jako to popisuje, jak to na tom světě chodí, jaký jsou lidi svině jo. Jak je ta společnost rozvrstvená, že se v podstatě vracíme k feudalismu.

V: Jak to myslíte k feudalismu?

R: No on tam popisuje ty elity a hrabata jak tady se všim manipulojou, a tak jo. Že prostě běžný smrtelník se do těch elit nemá šanci dostat (--). Do nějaký tý jejich skupiny. To se za tebe musí někdo zaručit, aby se s tebou vůbec bavili a ještě tě zkoušej, sráči. Ale tak vědí jak vychovávat ty svoje děti. Ty si do rodiny jen tak někoho nepustěj a neštvou se navzájem proti sobě, že jo. Tak jak je to mezi náma všema. V tom je jejich síla.

V: A jak na tom byli vaši rodiče? Jak vás vychovávali?

R: No moji rodiče jsou super. S nima mi bylo nejlíp (úsměv). Mamka se starala tak jako nikdo jinej. Sem pak litoval že sem ji vyměnil za svojí manželku.

V: A nutili vás jít na školu nebo byli naštvaní kvůli špatným známám?

R: No mamka né, ta to vždycky brala v pohodě, ale táta dodělával maturitu, když se narodil brácha a měl to za samý jedničky, tak mi to furt předhazoval jo(-). Ten si na tom hrozně zakládal a vždycky mi za špatný známky dal pětadvacet (smích), ale já se smál. No a pak když to jednou zkusil, tak jsme se chytli pod krkem a od té doby už si netroufnul se mi do toho plést.

V: A byl jste od dětství podnikavý?

R: Tak já sem se vždycky zabavil s kámošema z ulice, to jsme si stavěli telefony na dálku a taky mě bavilo fotit (--). Sem chodil na brigády, zametat ulice a šetřit na foťák. No dneska je to daleko těžší si na něco ušetřit no, ale zas ti na všechno každej pujčí (--), což teda taky není úplně správný, pak se mladej člověk dostane do dluhový pasti, a už se z toho kolikrát nemá šanci dostat. Ale tak mě ty peníze nikdy nějak nechyběli. Vždycky sem teda taky, jako můj syn, utratil všechno do poslední koruny. K čemu šetřit, že jo. Prostě ty lidi, co si syslej peníze na účtě jsou hrozný a furt se všeho bojejí a jsou posraný (-), dokonce se bojejí i jakejkoli investic, takže to s podnikáním taky moc nesouvisí, že jo.

V: Takže myslíte, že není správný si dělat nějaký rezervy?

R: No tak já sem rezervy nikdy neměl. Jeden můj zákazník mi vždycky říkal „to se nám to žije, dokud nám lidi půjčujou“ (smích) (--). Jako tak je dobrý mít nějaký rezervy, to určitě, ale zas si myslím, že nic se nemá přehánět. Ty prachy mi stejně budou k ničemu, až budu v hrobě. (smích)

V: A myslíte si, že jste houževnatý?

R: Tak houževnatost je u podnikání jedna z nejdůležitějších věcí. Když nejste houževnatá, tak nemůžete nikdy nic dokázat, že jo. To je právě ten problém dnešních mladých, že dnes vůbec nejsou houževnatí a nejradši by se jen váleli. (-) Já makal 10 let v kuse a nic jinýho nedělal, než sem aspoň něco měl, chápete. To až teď si můžu dovolit jít do práce jednou týdně a vim, že všechno šlape, jo. To trvá dlouho, než se do toho dostanete.

V: Chápu.

R: Vždycky jsou začátky těžký, ať děláte cokoli, jo. (-) Důležitý je si to vybudovat a vychovat lidi tak, aby na vás ta firma nebyla závislá, že jo (-). Pak má taky daleko větší kupní hodnotu, ta firma (--). Nebo můžete celej život dřít a neodpočinout si, to je taky na váš, chápete. Ale podle mě je to kravina.

V: A vymlouval vám někdy někdo vaše podnikání?

R: Jo, táta mi to vymlouval. Že mi to nemůže vyjít a byl hodně skepticej. To jsme se taky párkrát pohádali kvůli tomu do krve. Mi pořád dával za vzor mýho bráchu no. Ale já se nikdy nedal a šel sem si za svým.(-) Dneska už to vidí táta jinak, ale stejně furt že bych měl jít do politiky a já nevím co (-). Oni jsou zblblý a vůbec tu dnešní dobu nechápu.

V: Tak to je dobře, že jste se nedal. A teď už je docela pozdě, tak vám dám ještě jednu otázku a už nebudu zdržovat.

R: No tak jo. Nezdržujete, ale upřímně se už taky těším domu. Musím uvařit něco k večeři pro syna (smích). Tak jakou otázku?

V: Co chtěl váš táta, abyste dělal?

R: On mě vždycky chtěl v nějaký státní správě, abych měnil svět (smích). Ale zaměstnání nebylo nic pro mě a tenkrát to byla nejlepší doba začít podnikat, dneska už to tak lehce nejde. Já sem zaměstnaný ani nikdy nebyl.

Pak jsme se rozloučili a dohodli jsme se, že uděláme ještě dva rozhovor, jelikož respondent bude implementovat systém do nové firmy a to prý mu zabere většinu času. Další rozhovor jsme naplánovali na 1. 5. 2013

Rozhovor – 1. 5. 2013

Když jsem přišla do respondentovy kanceláře, tak měl telefonický rozhovor se zákazníkem, s kterým domlouval nějaký internetový obchod. Zprvu mluvil vážně a věcně, poté se zákazníkem zavtipkoval o ceně. Nebylo to poprvé, co respondent vtipkoval se zákazníkem po telefonu.

V: Dobrý den, jak jste se měl?

R: No tak nějak pracovně jak teď připravujeme tu implementaci. (-) To musí proběhnout plynule, aby se něco nestalo s datama, takže jsme zkoušeli zkušební provoz.

V: Tak já ať vás nezdržuju, tak se budu rovnou ptát.

R: Tak Ok.

V: Myslíte si, že se řídíte intuicí nebo rozumem?

R: No jak v čem. Asi intuicí no (-). I když určitě obojím, to je těžké odpovědět (--). Třeba když přijímám nějaký kšeft, tak se řídím spíš intuicí, když třeba vím, že se ta práce absolutně nevyplatí. Většinou se snažím tu intuici rozumově podložit, jo.

V: A vždy svou práci splníte včas?

R: Tak jak jsem říkal, já se snažím ty úkoly dělit na ty akutní bezodkladný, který musej bejt vyřešený hned, že jo. Většinou jsou ty termíny nasmlouvaný jo třeba i je tam nějaký penále (-). Takže jako podnikatel co neplní termíny v čas tak rychle skončí, že jo.

V: Jo tak to je docela pochopitelný. A teďka z jiného soudku (úsměv). Stalo se vám někdy, že byl váš nápad odmítnut okolím?

R: Ne, tak kromě táty, kterej mi tu firmu vymlouval, tak třeba známej, respektive kámoš s kterym sem v tý době začínal, mě přesvědčoval, ať naberu víc lidí (-), ať tu firmu zvětším jo. Jenže já teda nikdy nechtěl, i když sem měl víc lidí jo, ale nechal sem si jen ty co fungujou. Jako rozhodně nechci žít další hladový krky, když se dá všechno zvládnout jen s pár schopnejma lidma jo. Akorát teď jsem nabral toho mladýho, protože se zdál bejt docela schopnej, i když má jenom základku jo, a spoustu dluhů.

V: Tak to chápu, asi je to dost finančně náročný mít zaměstnance. A myslíte si, že jste schopný se vcítit do někoho jiného?

R: (--). No (-), tak upřímně mi to moc nejde, empatii moc nezvládám. Respektive já sice s každým dovedu soucítit, ale někdo to bere moc osobně jo, já si ho vyslechnu, co ho trápí, jako když můžu, tak mu pomůžu to jo, ale osobně si to neberu, jako chápete. (--). Prostě jako

uplně si nedovedu představit, jak se cejtí jo. Jinak se o to co kdo cejtí moc nestarám, že jo. To pro mě není až tak důležitý.

V: A věříte ve své vlastní schopnosti? Že něco opravdu zvládnete?

R: Tak to je jasný, jinak bych se nemohl nikdy věnovat podnikání, že jo (-), kdybych si nevěřil. (-) Jo jako i teď vim, že mě docela dost lidí obdivuje a spousta lidí a známých mě bere jako vzor, jak to zvládám všechno a zařizuju a ještě vychovávám děti jo. Na chlapa je tohle asi dost, že jo, když se většinou po rozvodu stará o děti ženská, jo.

V: Jo, to určitě, to není zas tak obvyklé. A byl jste takový vždy, že jste si věřil?

R: No já myslím, že jo (-). Možná úplně na začátku, když jsem měl první kšefty, tak sem měl trochu strach, ale toho je potřeba se systematicky zbavovat jo.

V: A myslíte si, že události jsou způsobeny vaším chováním a jednáním? Nebo když se něco pokazí tak je to způsobeno vnějšími okolnostmi?

R: No tak jako vždycky je to třeba i vlivem situace jo (-). Nicméně jako každý je strůjcem svého soudu, takže asi spíš je to způsobený mým jednáním. Většinou za většinu toho co se stane, nemůže okolí jo. Podle mě je vždycky všechno jako odrazem toho jak se chováš, že jo. To si třeba hodně lidí neuvědomuje.(--) Podle mě se člověk může třeba i za svoje zdraví v mnoha případech jo. Jako né že bych nebyl lenivý taky občas, třeba cvičit nebo tak, to jo (úsměv)

V: To je pravda, s tím asi bojuje každý. A jak podle vás přistupujete k riziku? Riskujete rád nebo ho nevyhledáváte?

R: Jako myslím, že ho určitě nevyhledávám jo (--). Jako risk je zisk, ale taky né vždycky, že jo no. Všechno musí být s mírou, takže ho vyloženě nevyhledávám, ale občas udělám něco co je svým způsobem rizikový. (--) Občas je prostě potřeba riskovat. O tom podnikání je (-). Jestli investovat, neinvestovat jo. Investice vám vždycky nesou část rizika. Třeba tady je potřeba se řídit jak intuicí, tak rozumem jo, to je přesně ten případ.

V: A myslíte si, že ostatní lidi přistupují k riziku jinak než vy?

R: Tak to určitě jo no. Někteří pitomci riskují, i když je předem jasný, že se dostanou akorát tak do prdele jo.(-) Pak jsou takový, co nechtěj investovat do ničeho, ani do vlastních dětí, protože nevědí, zda se jim to vrátí jo. A takových je bohužel taky spousta a je to nezodpovědný.

V: Tak každý nemůže být statečný, to by asi nešlo. A jaký máte celkový přístup k lidem?

R: No, lidi nesnáším (smích) a myslím, že 80% lidí jsou debilové. Když vidím, čím jsou obklopeni jo. Ale jinak se snažím se ke všem chovat přátelsky. (-) Zas takový to vlezdoprdelkovství nesnáším.

V: Jo, to si myslím, že nejste jediný s takovým přístupem (úsměv). A myslíte si, že jste společensky obratný?

R: Jak to myslíte společensky obratný?

V: No jestli dovedete s lidmi jednat tak, že z toho dokážete nějakým způsobem profitovat, nebo je umíte přesvědčit o svém názoru?

R: Tak já myslím, že jo no. Vždycky říkám, že je dobrý, když člověk přijde se svým názorem a odejde s mým (smích). K podnikání musíte mít nějaký schopnosti, jako je vyjednávání (-). Pokud je člověk neschopnej, tak se s ním nikdo bavit nebude, že jo. (-) Protože si řekne, že s nějakým blbečkem co jim něco papouškuje, jednat nebudou.--) To je jako můj bratránek, ten vždycky přijde a někde něco kecá a mě pak zákazníci volaj co je to za vola. Takovej ti dovede zničit firmu, když si na to nedáváš pozor.

V: No to je taky pravda. A stalo se vám někdy, že jste někoho nepřesvědčil?

R: Určitě jo. Někdy to není stoprocentní, ty lidi přemýšlej, pak si to rozmyslej, pak zase znova a to (X) (--). No třeba ten zákazník jak mu teď budeme implementovat systém, jo. Tak s tím jsme jednali před šesti lety jo. No a tenkrát si to nějak rozmysleli, a až po šesti letech se ozvali a že je teď účetnictví stojí šílený prachy jo, že tam maj nějakou tunelářskou účetní firmu a že to chtěj konečně řešit jo. A takových je spousta.

V: Takže se nestresujete, když něco nevyjde jo?

R: No tak to nemá cenu, že jo, to by se člověk zbláznil jo (--). Tak jsme trochu nervózní asi vždycky třeba při jednání nebo respektive před, a moc si to nepřipouštím, jo (-). Důležitý je se na to připravit a pak už nemá cenu se tím zabývat. (--). Dál s tím něco můžete udělat až u dalšího jednání.

V: No a poznáte třeba u prvního jednání, jestli jste zapůsobil dobře nebo ne?

R: Jo, většinou to intuitivně poznám. To na těch lidech je vidět, že se jim to třeba líbí nebo ne no. (-) Ale jak říkám i se mi stalo, že sem si myslel, že je to stoprocentní a ten kšeft vyjde a pak najednou z toho nic nebylo jo. To se prostě občas může stát.

V: No to bych se taky chtěla naučit k tomu přistupovat takhle (smích). No už mluvíme skoro hodinu, tak můžeme zbytek nechat na příště, at' vám neberu tolik času.

R: Tak dobře. A jak se chcete domluvit na příště? Já mám 10.5., to je myslím čtvrtek nebo pátek kolem pátý jednání ve Strašnicích, tak můžeme jít třeba do Intersparu si sednout na nějaký kafe, abyste nemusela jezdit do kanceláře, i když je to teda kousek. No jak chcete, to nechám na vás.

V: Jo, to klidně můžeme, at' změníme prostředí.

R: Dobře, tak já vám zavolám, až pojedu z jednání (--). Kde že jste to říkala, že bydlíte?

V: V Petrovicích, to je kousek, takže tam budu rychle.

R: Jo, super. No tak já vám zavolám, až pojedu z těch Strašnic a sejdeme se tam.

Pak jsme se rozloučili a respondent začal něco řešit se svým zaměstnancem. Ten se k němu choval slušněji, než při našem posledním rozhovoru.

10. 5. 2013 – Rozhovor, ukončení výzkumu

Jelikož jsem neměla velkou možnost pozorování respondenta v jeho kancelářích a jeho chování, rozhodla jsme se dávat mu tento rozhovor podobné nebo stejné otázky (jako jsem dělala průběžně v celém rozhovoru), těm, na které jsem se už ptala, jelikož mě zajímalo, zda mi bude odpovídat stejně, jako mi odpovídal na začátku mého výzkumu.

S respondentem jsme se sešli v pizzerii v Hostivařském Intersparu, kde jsme udělali náš poslední rozhovor.

V restauraci jsme se přivítali a nejdříve udělali objednávku, proto zde nebudu dělat přepis úvodního rozhovoru. Další záznam rozhovoru je přesným opisem otázek a odpovědí.

Přepis rozhovoru:

V: Minule jsme mimo jiné probírali, jak přistupujete ke stresovým událostem, proto se chci zeptat, kdy jste zažil naposledy největší stres a při jaké události to bylo?

R: (--) No, jako upřímně naposledy když sem se hádal s přítelkyní, a to není tak dávno, asi dva týdny.

V: A v práci?

R: No v práci se prostě snažím nestresovat. To ani nevím kdy naposledy no. (--) Tak možná když sem se rozcházel se společníkem před pár lety, asi. (--) To bylo náročný jak finančně, tak celkově se nějak dohodnout no. (--)

V: Vy jste měl společníka? O tom jste se ještě nezmínil.

R: No tak to byl kluk se kterým sem začínal tenkrát, jo. S tím jsme jezdili kupovat počítače do Německa. Tenkrát to byl můj nejlepší kámoš.

V: Takže jste firmu začínal ještě s někým dalším?

R: Ne, to bylo až potom. To sem začal sám, my jsme se pak nějak pohádali a přestali se bavit no. Pak jako právě jak sem se rozváděl tak sem ho nějak znova potkal a chtěl se s ním spojit, on že mi zafinancuje vývoj systému a že chce půlku firmy, že jo. Tak mě to v tu chvíli přišlo jako dobrej nápad jo, jenže pak se docela litoval a musel ho vyplatit, byl to hroznej hajzl, si taky myslel, že do toho dá prachy a pak shrábne smetanu.

V: Aha, a kdy jste se s ním zase rozdělil?

R: Tak někdy v únoru 2008 no. (--) Tak z toho sem si taky vzal ponaučení, že do toho mít firmu s nikým bych už nikdy nešel. (-) Ale tak chybama se člověk učí.

V: A co považujete za největší chybu, kterou jste v podnikání kdy udělal?

R: No, asi že sem nebyl tvrdší na lidi už od začátku no. Že sem všechny bral jako kamarády a hřál sem si hady na prsou. (-) To už dneska nedělám. To není dobrý se v podnikání moc kamarádit, to nikdy nedělá dobrotu, že jo. To přesně moje bejvalka, ta se se všema hnedka kamarádila a všem vykecávala naše osobní věci mezi zákazníkama, to je hrozný.

V: A jak teda řešíte takový problémy, když se nějaký naskytne?

R: Tak jako když se nějaký problém naskytne tak se snažím to nějak vyřešit, aby to nedělalo další problémy, že jo.

V: A dovedl byste mi říct třeba nějaký postup, který používáte při řešení problému?

R: (---) Hm. Tak to nevím no, asi se snažím zjistit v čem je ten základ toho problému no, prostě vyřešit ty příčiny a nějak to zahladit no. Nevím úplně jak tohle mam popsat.

V: A jaký jsou třeba nejčastější problémy, se kterými se v praxi setkáváte?

R: No tak asi nejčastější je, že se něco nestíhá no, že prostě se to naplánuje do určitého termínu a pak to třeba kluci (zaměstnanci) nejsou schopni dát včas dohromady jo. To je potom docela časovej press.

V: A třeba s neplacením zákazníků máte problém?

R: Tak to ani ne, většinou všichni platěj včas no. (-) Ale dřív se mi taky stávalo, že mi lidi třeba půl roku nezaplatili, to už dneska umím řešit, že prostě do té doby pro ně nic jinýho neuděláme a že na ně tlačím, ať platěj.

V: A do soudního sporu jste se nikdy nedostal kvůli neplacení jo? Vy sám platíte vše včas?

R: Do soudního sporu jsem nikdy s nikým nešel, to se prostě časově, ani finančně nevyplatí jo (-). Jako i když ten spor vyhrajete tak ty peníze nikdy nevidíte, že jo. To je prostě riziko podnikání. A většinou všichni všechno dřív či později zaplatili, jo. (-) Kolikrát je to hlavně o dohodě, někdo se třeba dostane do momentálních finančních potíží, tak se to dá usmlouvat jo. (---). No ale co je taky ještě dost obvyklý, že ty lidi prachy maj, ale schválně vždycky platěj po termínu, to jsou taky svině jo, třeba že prostě chtěj mít v účetnictví prachy a zaplatěj to po nějakým termínu, i když ty prachy reálně na pokladně mají jo. To je dneska dost obvyklý.

V: A myslíte si, že vydělat velký peníze je o podvodech a nepoctivosti?

R: Tak tohle vám nikdy nikdo neřekne, jo. (---) Jako vždycky se něco dá trochu vošmelit na daních a tak, jako kdyby měl člověk platit všechno tak jak se má podle všech nařízení, tak

nikdo nemá ani korunu, že jo. (--) To prostě dělá, do jistý míry, asi každě. Ale jako já si vždycky lpěl na poctivosti jo, i rodiče mi vždycky říkali, že s poctivostí nejdál dojdeš.

V: A myslíte si, že je to jednou z vašich silných stránek?

R: No tak to nevím teda (úsměv). To by podle mě mělo bejt tak nějak přirozený, ne?! Já si myslím, že kdybych nebyl poctivej, tak třeba ty zákazníky nemam jo, (-) vždycky člověk musí v podstatě splnit to, co naslibuje těm zákazníkům jo. Jinak by přestoupili ke konkurenci, chápete.

V: Tak co teda považujete za ty silný stránky?

R: No tak třeba že mam sloní paměť jo, na tohle už jste se mě, myslím, ptala (smích). (-) Sem o tom právě pak přemýšlel, proto si to pamatuju.

V: No a na co jste přišel?

R: Tak jako svým způsobem jsem vždycky asi byl pracovitější než ti okolo mě, jo.(-) Což teda potom taky u mě vedlo k workholismu no. Taky to že sem analytik, a dovedu dobře promyslet, co dělám. (-) No dneska už tak pracovitej jako sem býval, nejsem, to přenechám těm mladejm, ty by si měli získávat to, co chtěj mít prací, že jo. Ty na to mají ještě energii. (-) To já už dneska tolik energie nemam. Když si vzpomenu, jak sem makal a jezdil na otočku do Přerova a zpět a makal a makal, to už bych dneska asi nedokázal.

V: Tak to je obdivuhodný. A myslíte, že vás podnikání změnilo?

R: Určitě. Jednat s lidma vás vždycky mění. Ale tak jako člověk se asi nějakým způsobem přirozeně mění, to je asi normální, že jo. Já sem dřív byl taky takovej mladej, naivní a důvěřivej no (--). Hlavně tak protože sem nevěděl, co ten svět obnáší a doma jsem měl vždycky pohodlí a bylo to bezpečný no. (--) Cože teda trochu dodneška rodičům vyčítám, že mě nenaučili o tom zle co ve světě je.

V: Takže jakou roli si myslíte, že vaši rodiče ve vašem životě sehráli?

R: No hodně asi důležitou. Bez nich bych byl taky asi někde jinde. Oni jsou taková ukázková rodina svým způsobem, jo. (-) Proto asi nikdy to zlo tak neviděli, protože se navzájem jako ochránili. Takový štěstí sem neměl, ale zas mě ten život dost naučil, že jo. (-)

V: A jaké vzdělání měli vaši rodiče?

R: Tak táta si dodělával maturitu až asi ve dvaceti a máma ta studovala zemědělkou někde v Poděbradech.

V: A proč vy jste šel na vysokou?

R: No já protože to po mě táta chtěl. Dřív se vzdělání za komančů ještě hodně cenilo no, to není jako dneska, že má vejšku každě, protože mu to zaplatěj rodiče, že jo.

V: A vy jste nechtěl studovat?

R: Ale jo, tak chtěl, ale taky pak jak sem se ženil, do toho podnikal, tak sem toho chtěl nechat, že jo. (--) To byl táta tenkrát hodně naštvanej, to by se se mnou snad do konce života nebavil jo.

V: A jaký vy přisuzujete vzdělání význam?

R: Tak vzdělání je určitě důležitý, ale spíš tak kvůli všeobecnému rozhledu jo, rozhodně už dneska nehraje takovou roli v zaměstnání, jako dřív. Naopak kolikrát je to na škodu, že jo. (-) Lidi třeba vysokoškolačky schválně neberou, protože by jim museli víc platit.

V: A o čem myslíte, že to zaměstnání dneska je?

R: Dneska je většina věcí dost o kontaktech. Už to není o tom, že se na tu pozici dostane ten s nejlepšíma výsledkama, že jo. (-) I když dřív to asi taky o tom úplně nebylo, no. To je prostě asi normální, že si tam radši dosadíš někoho, koho znáš.

V: Jo, to máte asi pravdu, že to tak dneska chodí. A s jakými lidmi se vám dobře spolupracuje?

R: Dobře se mi spolupracuje s lidmi, kteří si dělají svou práci dobře a plní úkoly. To je bohužel problém no. Každý na to dneska s*re. (--) Ale tak některý mladý lidi maj potenciál, ale většinou nemají návyky z domova, takže je člověk stejně musí přizpůsobit trochu a vychovávat je. Protože některý lidi mají třeba i problém normálně vstát a jít do práce, no. Tak to bohužel je.

V: A jak je podle vás důležitá improvizace v podnikání?

R: No tak improvizace je podle mě jedna z nejdůležitějších věcí. Nikdy se nic nenaučíte podle přesnýho návodu. (--) Kolikrát třeba i u vaření je to lepší, když trochu improvizujete, že jo. Nebo to jídlo můžete taky pěkně zk*rvit. Improvizujete ale v podstatě pořád, jo. I když třeba plánujete. Nikdy se nestane, že by ten plán vyšel úplně přesně.

V: A jakou roli plánování přisuzujete?

R: Plánovat je důležitý, to jako určitě. Vždycky musíte mít nějakej podnikatelskej a hlavně i finanční plán, abyste věděla, kam směřujete, že jo. (-) Ale jako neřikám, že ty plány vždycky vyjdou. Kolikrát třeba v závislosti na hospodářství se vám ten plán povede až třeba o půl roku později, jo. Ale tak to je prostě normální. (-) Osobně neznám nikoho, kdo by ty plány měl vždycky úplně přesně zrealizovaný, jo. Ale jako bez nich to taky nejde. (--) Třeba já teďka plánuju jít do postele (smích).

V: Jo tak to bych vás tu už neměla držet.

R: Né, tak mě to nevadí, ale zítra ráno jedeme brzo do (jméno zákazníka), takže bych to měl ještě připravit.

V: Jo to chápu. Tak ale moc vám děkuju, že jste mi věnoval tolik času. Moc jste mi pomohl. A pozdravujte Marii, až jí uvidíte.

R: No nemáte zač, snad vám to aspoň trochu pomohlo.

V: Tak budu držet palce, ať se vám ty plány plní a ať máte úspěšnou tu implementaci.

Tímto jsme se rozloučila s mým respondentem a ukončila s ním rozhovory.

Data z pozorování podnikatele – pan V

Vysvětlivky

R = respondent

V = výzkumník

Z = zaměstnanec

Znaky v textu:

(-) malá pomlka

(--) větší pomlka, 5 sekund

(---) pomlka větší než 5 sekund

(X) nedokončená věta

(--?) zamyšlený výraz

V rámečcích se nachází vlastní pozorování a to, co není přímým přepisem ze záznamu.

1. 9. 2014 – Rozhovor, zúčastněné pozorování

Pozn.: Z důvodu delšího pracovního poměru v rozhovoru nejsou vypsány všechny dny, kdy jsem zde pracovala. Jsou zde zachyceny pouze události a rozhovory, které jsem s majitelem firmy dělala. Doslovný přepis nahrávek je označen, jelikož nebylo možné vše zaznamenat na diktafon.

V obchodním rejstříku jsem zjistila, že firma má tři majitele. Jedná se o rodinnou firmu, kde jsou majiteli manžel, manželka a jejich syn. Rozhovory jsou převážně směřovány na staršího majitele firmy, který byl v obchodě každý den (vč. soboty a neděle).

První rozhovor je u podpisu mé pracovní smlouvy, u kterého již byl jen majitel obchodu. Starší muž (63 let), původem z Ukrajiny, který zde žije déle než 40 let. Působil na mě velmi autoritativně. A měl poměrně silný ruský přízvuk.

V: Dobrý den, já jsem Kutičková.

R: Dobrý den, pojd'te sem. Takže vy chcete pracovat u nás v obchodě. (-) Hm. (-) Studujete prý psychologii (-), kde?

V: Na Karlově univerzitě.

R: Jo, tam sem chodil taky. No tak ať to nezdržujeme. Mam tu pro vás připravenou smlouvu. Pořádně si jí přečtete.

Četla jsem smlouvu asi 5 minut. Respondent (prozatím „beze jména“) mi ukázal článek smlouvy.

R: Přečetla jste si dobře tenhle článek jo? Opravdu dobře si ho přečtete.

V: Ano. Přečetla.

*Nedůvěřivě na mě koukal. Článek se týkal toho, že se zaměstnanec zavazuje o absolutní mlčenlivosti ohledně tržeb a organizaci firmy, dobře se prodávajících modelů, obchodních kontaktů zaměstnavatele, jinak bude zaměstnavatel požadovat náhradu škody.
Z toho důvodu je v mé bakalářské práci změněno sídlo i jméno vlastníků firem a tyto okolnosti vynechány.*

R: (--) Dobře. (--) Moje žena mi říkala, že píšete nějakou bakalářskou práci! O čem?

V: O podnikatelích, respektive o úspěšné inteligenci a je to kvalitativní studie vývoje úspěšných podnikatelů.

R: (--) Tak podnikatelé jo! (--) Pro podnikání jsou důležité tři věci! Zaprvé jsou to peníze, zadruhé zdraví a zatřetí dobrý místo! No a taky to vyžaduje velkou dávku štěstí! (--) Když nemáte štěstí, tak je to smůla. To štěstí mít taky musíte.

V: No vy vypadáte, jako úspěšný podnikatel. Mohla bych to, co jste mi řekl napsat do mé bakalářské práce?

Na respondentovi bylo vidět, že mu má otázka udělala radost, což mě díky jeho dosavadnímu chování překvapilo.

R: Tak to můžete. Víte, já podnikám už 23 let! Ne vždycky to bylo jednoduché. Taky jsme zkrachovali. (--) Dřív to šlo všechno líp, to byly obraty 3x 4x větší než teď! (-) To jsme mohli zaměstnávat daleko víc zaměstnanců. (--) No jděte se učit ty materiály, máte je támhle na stole. Dneska budete celý den studovat!! To jste ve škole zvyklá určitě! Jste určitě pilný student, je to tak?!

V: Jojo, já se snažím.

R: Já jsem taky studoval. Studium je hodně důležitý!

V: A co jste studoval?

R: V Moskvě, ekonomii.

V: A vy jste říkal, že jste studoval na Karlově universitě, ne?

R: Jo! Když sem přijel do Čech. To jsem tady studoval češtinu.

Poté respondent impulzivně odešel do své kanceláře a bouchl dveřmi. Vzhledem k tomu, že jsem rozhovor ihned zaznamenala do sešitu, tak je poměrně přesný, i když není doslovný.

R: Moniko! Pojd'te sem! Už jste četla co je to puncování?

V: Ne.

R: To se musí! To mně s tím pomůžete! Musíme tady zvážít to nový zboží!

V: Jo dobře.

Pak mi vysvětloval, co mám dělat.

V: Pane (příjmení) a mohla bych se vás u toho ptát na podnikání?

R: (---) No, všichni mi tu říkají inženýre, tak mi tak taky říkejte. (--) NO (-) můžete se mě ptát, ale dávejte pozor, co děláte! Tady nesmíte udělat chybu! Jinak se bude platit velká pokuta!

V: Jojo, nebojte. Můžu si váš rozhovor nahrát na diktafon? Já to nikomu ukazovat nebudu, jen bych to přepsala, co mi odpovíte, ať je ten výzkum přesný.

R: (--) *(Nedůvěřivý pohled)*. Ne, ne, to pak budete dávat všem kolegyním vašim poslouchat. To takhle nejde, to ne.

V: Ne tak to bych určitě nedala, to bych byla sama proti sobě, pane inženýre.

R: Tak ale vymažete to, ve škole to nikdo nebude poslouchat.

V: Ne, to nebude, já to určitě smažu hned, jak to přepíšu. (-) Fakt. Slibuju.

R: (--) No, dobře no. Ale Monika!

V: Jojo, fakt slibuju.

R: No no, tak jdeme pracovat! Rychle, rychle!

Další záznam je přesným přepisem rozhovoru:

V: Jojo, dělám, dělám.

R: A na co vy se mě chcete ptát?

V: Vy jste původem z Ukrajiny?

R: No (-) podívejte se, v Ukrajině jsem narodil, pak jsem studoval a bydlel v Moskvě.

V: A kdy jste začal žít v Praze?

R: Já v Praze žiju čtyřicet let! Já jsem tady pracoval a podnikání jsme s mojí paní začali tady.

V: A dřív jste pracoval kde?

R: Já tady přijel studovat. Sem nemluvil česky, tak sem studoval češtinu. A dělal na poště ještě v Rusku. To já sem pořád běhal a roznášel dopisy, od rána do večera. Já pracoval sem hodně vždycky, hodně. (--) Člověk musí hodně pracovat, práce je důležitá a pořád pracuju hodně. (-) Já taky nechápu, jak může někdo mít miliardy peněz a nepracovat. Já celý život pracuju a pořád nemam takový peníze. Lidi kradou. Hodně kradou, víte?!

V: Jo, to je pravda no.

R: Já měl koníček, hodně jsem četl. Číst mě bavilo a toho sem se kvůli podnikání vzdal. Teď nemůžu na dovolenou, sem v práci pořád. (--) Ale víte, práce je lék.

V: Jak to myslíte, že je práce lék?

R: No, práce je lék na psychické problémy, a na vztahy je lék. Když pracujete, nemyslíte na to, že máte doma problémy. (-) Najednou na to v práci zapomenete.

V: A vy jste v práci opravdu každý den?

R: Každý den, každý. Já nemůžu to tady nechat, musím tu být pořád. Lidi musíte hlídat, víte. Lidi jak nejsou pod dohledem, kradou.

V: Takže se vám stalo, že vám tady v obchodě někdo něco ukradl?

R: (--) Celý obchod jsme předělali, lidi si vymýšlejí různé techniky, jak ukrást, víte? My jsme tady neměli ty skříňky za sklem prvně. A pak, i když tam dali sklo, tak já viděl tady na kameře, že ty lidi si vytvoří takový malý háčky a mezi tím sklem ty šperky kradou, víte?! (--) My to museli celý podlepit, aby se tam nic nedostalo. Já už přišel o spousty peněz! Tisíce a tisíce!(-) Lidi jsou vynalézaví. I já sem se nechal okrást. To přišel Američan nějaký a takhle dělal čachry s penězi a padesátidolarovky tam měl a dvacet a tak mi s tím máchal před obličejem a já si pak vzal místo padesáti tu dvacet. Sem byl taky blbej! Musíte dávat pozor! Vždycky si radši ty peníze položit na stůl! Radši počítat! Pořád musíš počítat!

V: No jo, tady na tom místě, když vidím, co chodí venku, to musí být asi hodně těžké to uhlídat takhle velký obchod.

R: (-) No tak těžký těžký! To není těžký! Musíte to hlídat pořád tady! Já jsem pořídil kamery kvůli tomu. Musí se to, i tady mi brigádnice kradla! (-) Víte co ona dělala? Ona prodávala ty věci a nedala to na kasu vůbec, mimo to kradla, víte? Vzala takhle peníze a do kapsy strčila. (-) Já proto musím dělat inventuru každý den! Každý den tady děláme inventuru!

V: No to je hrozný, že si to ti lidi troufnou, takhle krást. A kolik máte vlastně zaměstnanců?

R: No já mam zaměstnanců deset, mam tady brigádnice taky. U nás lidi pracují dlouho! Mam tu lidi co tady jsou 10 let! (--) Rychle, rychle, už bude osm tak musíme rychle!!

V: Jojo.

R: Na vás přítel nečeká tady?

V: Ne, on je na noční.

R: Dobře dobře, tak můžete pracovat tady se mnou. To výborně!

*Přišla jedna ze zaměstnankyň a donesla respondentovi tržbu. Zeptal se: „Tak co kolik?“
Odpověděla.*

R: Výborně, šikovný, šikovný holky moje zlatíčka!

Z: Půjete nás pustit?

R: Jo. (-) Zamkly jste vše? Zkontrolovaly šuplíky? Na kase jsou peníze přesně?

Z: Ano, pane inženýre.

R: Dobře. Tak jděte, jděte! Musím pracovat, honem!

Pak se vrátil zpět.

R: Musíme pracovat, rychle.

V: Jo. No a co třeba vzdělání, myslíte si, že je důležitý pro podnikání?

R: Co je to za otázku? Vy studujete taky! (--) Vzdělání je vždycky důležitý! Hodně! Musíte umět ekonomii, abyste podnikala! Já studoval taky dlouho a do toho pracoval! Lidi bez vzdělání jsou hloupý, vždycky! Musíte studovat a studovat! (-) Moje žena studovala práva! Bez vzdělání to nikam nedotáhnete!

V: Tak někteří lidi říkají, že jsou podnikatelé dobří i bez vzdělání, že to není zas až tak důležité.

R: To, to jsou lidi, co měli štěstí! To nemají žádný postavení! Bez vysoké školy se nedostanete na vysoké pozice. Jako může podnikat každý, kdo má peníze! Ale lidi by měli mít vzdělání. Můj syn taky studoval! V Anglii!

V: A váš syn má taky vysokou školu?

R: Můj syn od sedmnácti podniká! On je chytrý, létá do Anglie a podniká s mojí paní. (-) Víte co je to syndrom vyhoření, jo? Když studujete tu psychologii.

V: No, to vím.

R: Můj syn ho měl! On se s tím léčil! On pořád pracoval.

V: Aha, to je nepříjemné. A co třeba vaši spolužáci? Ti jsou taky tak úspěšní jako vy?

R: Moji spolužáci, moji spolužáci nevím. S jedním obchoduju ještě teď. Druhý je generální ředitel farmaceutické společnosti v Kazachstánu, víte. Ten sem za mnou jezdí.

V: A vy máte víc společností?

R: Mam víc. Mam dvě. Paní je v té druhé.

V: A obě jsou na tom podle vás dobře?

R: Tak dobře. Dobře jsou, ale někdy je to lepší tady a někdy tam. To je různý.

V: A jak vás napadlo podnikat zrovna v tomto oboru?

R: Tenkrát to bylo málo. Tady se neprodávalo nic. Moje pani to měla ráda a tak jsme našli dodavatele a jezdili na výstavy do zahraničí a vozili to. (--) Musíte mít peníze na to, víte, když chcete mít obchod.

V: Jo to určitě. A ty jste získal jak?

R:No (-) no. Já pracoval hodně. Musíte pracovat, když chcete mít peníze.

V: A jaké vlastnosti by podle vás měl podnikatel mít?

R: Nesmíte být pohodlná, víte, pracovitá být. (--) Musíte vědět, co chcete a musíte si dávat pozor, hlídat lidi a přemýšlet a pracovat. Musíte znát ekonomii a právo, a platit daně (--). Víte co mi zaplatíme za daně? Hrozně moc peněz platíme. (-) Pak jsou ty, co je neplatí a mají více než my. Všichni tady neplatí, ani účtenky lidem nedávají, víte?

V: No ale to je přece nezákonné ne?

R: Nezákonné (-). To je nezákonné, ale k nám chodí inspekce a všechno hlídají to k nám. K nim ne, oni to neplatí a k nim nikdo nechodí.

V: A jaké si myslíte, že jsou vaše silné stránky?

R: Musíte rozumět penězům. Já myslím, že rozumím penězům a sem na lidi přísný víte. Lidi musí dělat, co jim říkáte. Nemůžou si dělat, co chtějí a pracovat musí hodně. Když chcete, aby vám podnikání šlo, musíte pořád hlídat lidi. (---) A umím se s lidmi dohodnout. Musíte dělat kompromis, umět počítat. Kolik dát slevu, kolik dát tu cenu, víte?

V: A jaké jsou vaše slabé stránky?

R:Já se hodně často rozčílím a ovlivňují mě moje osobní vztahy, víte. Třeba když se pohádám s paní. Potom sem protivný.

V: Vždyt' jste říkal, že práce je lék na tyto problém.

R:To je, to je lék, ale občas se tomu člověk neubrání. Pak se zaberete do práce a zapomenete na to. Jsem dost často nevyspalý, tak jsem taky protivný.

V: Tak to chápu, to je asi každý. Myslíte si, že se dovedete dobře ovládat?

R:Já když se rozčílím hodně, tak já na to rychle zapomenu. Musíme končit, rychle, rychle. Musíme zavřít a jít.

Potom jsme uklidili věci. V průběhu rozhovoru jsem si několikrát vyslechla, ať dělám honem, honem, neustále mě popoháněl ať je ta práce rychle hotová. Všimla jsem si, že v průběhu té práce pod vlivem tlaku i on udělal dvě chyby.

2. 9. 2014 – Pozorování

Tento den jsme žádný rozhovor nedělali, proto zde dávám jen záznam z pozorování probandova chování na pracovišti.

Proband přišel do práce hned při otevření obchodu a začal se mě ptát, jestli už vím kde co je a nařizoval mi, ať si ještě jednou projdu obchod a hlavně ať co nejvíce prodávám. Radil mi, že mám lidi oslovovat ihned, jak přijdou do obchodu a že musím uplatňovat tu psychologii v práci. V průběhu dne na všechny zaměstnance pokřikoval, ať dělají, a ať hlavně zamykají skříně, a že nikdo nesmí nic ukrást atp. Dvakrát za tento den vyšel z kanceláře, rychlou chůzí chodil po obchodě a vždy se zastavil a hleděl na mě nebo na kolegyni, bez jediného slova. K večeru toho dne k nám přišel a začal říkat, co jak má být.

R: Takhle to dělal Baťa. Lidé v obchodech musejí pořád něco dělat, aby to na zákazníky působilo, že je v obchodě více lidí. Taky máte ty obchody, kde prodavačka sedí jen za pultem, ale tak to nemá být. Zákazník musí vědět, že se tady pořád něco děje, musíte být vepředu. Vždycky vepředu!! Nikdy se nesmí stát, že budete všichni u kasy a nikdo tady nebude. Vždycky když přijdou Japonci, ihned je vezmete na korálky. Oni milují korálky, rozumíte. *V té chvíli přišel zákazník do obchodu a podnikatel zašeptal: rychle, rychle, jděte, jděte, jděte za ním!! A odešel do kanceláře.*

3. 9. 2014 – Rozhovor

V průběhu dne si mě zavolal do kanceláře a žádal mě, abych mu založila složku v počítači.

R: „Moniko, pojdte sem. Založte mi tady složku v počítači, jak se to dělá?“

Poté si mě ke konci pracovní doby zavolal do kanceláře. Chtěl pomoci s prací, se kterou jsem mu pomáhala předchozí den. Další rozhovor je přímým přepisem ze záznamu.

V: A co třeba Vy děláte ve volném čase?

R: Volném čase? Já nemám volný čas, celý den jsem tady. Večer přijdu domů a jdu spát. Dříve jsem rád četl, ale teď už ani na tohle nemám čas. Když chcete být úspěšní v podnikání, musíte tomu obětovat všechno.

V: Vaši rodiče jsou také podnikatelé?

R: Moji rodiče měli statek na Ukrajině.

V: Oni Vás do učení nutili?

R: Můj tatínek mě řezal a řezal a chtěl, aby ze mě něco bylo. Máma byla vždycky s ním. Já sem proto šel studovat do Ruska, abych tam nemusel být.

V: Tak to se vám nedivím. A řídíte se spíše intuicí nebo rozumem?

R: Rozumem, vždycky se musíte řídit rozumem. Řídit se jen intuicí Vás stojí peníze. Musíte mít ty vědomosti, aby člověk věděl, co třeba půjde dobře prodávat.

V: A jak postupujete při řešení nějakých problémů?

R: (-) No tak nejdřív se musíte podívat, kde to vzniklo, ten problém. A pak se zeptáte sami sebe, jestli se tomu dalo předejít. Vždycky se tomu dá předejít. (--) Kdybych já to tenkrát věděl, tak bych taky to dělal jinak. Každý problém má řešení, ale chyby vás stojí peníze, víte? Musíte se poučit a hlídat to. A když to někdo dělá tak ho zarazit, hned zarazit. Proto tady taky mam ty kamery, víte? Musíte na ty lidi přísný být, ať to nedělají znova. To vás naučí praxe, jak se vám stane mockrát, že vás někdo okrade a na kase chybí peníze. Podle toho děláme pokyny pro zaměstnance, co můžou, a co nemůžou dělat. Četla jste je, že jo?

V: Jo, četla. Vím, jak to myslíte. A jak si myslíte, že reagujete na něčí kritiku?

R: (--) Já kritiku. (-) Nikdo mě nemá co kritizovat. Tady možná nějaký holky co se vyučili, pak mi tady ničí firmu a dělají tady rozbroje. Ta Monika (zaměstnankyně) tady pomlouvá všechny a dělá mi tu vztahy na pracovišti. Ty co tady kritizují, nic neumí, jsou to holky, co nic neumí a ty ať si říkají, co chtějí. Nad tím se nepozastavuju.

V: Takže vás kritizují jen zaměstnanci?

R: Zaměstnanci jo. A syn taky kritizuje. Ten na mě řve.

V: A jak reagujete na jeho kritiku?

R: Víte, on je cholerik, on křičí na každého (--).

V: A máte nějaké vzory v podnikání?

R: (-) Já sem za socialismu žádný vzor neměl. Pak se mi líbilo nějaký vzory v ekonomii. Sem vám říkal o Baťovi, ten se mi líbilo, jak řídil lidi. Ten věděl jak být dobrý obchodník. Všichni chytrý lidi můžou být váš vzor, vědci třeba, lidi co něco dokázali, víte. Vy nemáte žádný vzor?

V: Jo mam, ale ne že bych chtěla být jako on. Spíš tak koukám, co kdo dělá a co se mi líbí tak to třeba zkusím taky, ale že bych měla nějaký idol, to ne. A vy jste někdy studoval nějaký knížky o podnikání a návody jak třeba prodávat?

R: Četl jsem. Já čtu hodně, nejen o podnikání. Člověk číst musí, hodně. (-) Tady chodí hodně cizinců do obchodu. A musíte vědět jak s nimi jednat, víte? Každá kultura je jiná a musíte vědět, jak se jedná s Číňanama. Ty sem chodí hodně. Vidíte? Tam mam na té nástěnce čínský znaky, oni rádi kupují (druh zboží), a oni tomuhle říkají (název), tomu světlému a tomu zase (název). Vedle na prodejně máme přeložené do čínštiny všechno. Jestli se chcete mít dobře, naučte se čínsky. To má budoucnost! (--). Já sem to všechno nechal překládat! Víte, kolik to stojí?

V: Nevím.

R: Dva tisíce korun! Dva tisíce korun za jednu stránku!

V: No tak to je dost.

R: To je hrozný! Vydríduši to jsou!

V: No tak oni se tím taky živí, asi to nebude nic jednoduchého se to naučit.

R: Ne to ne. To byl Číňan!

V: Tak ale musel se naučit česky, to taky je přece těžký.

R: Pravda. No.

V: A myslíte si, že jste chamtivý?

R: Já nejsem chamtivý. Všechny peníze dám zaměstnancům, kupuju zboží! A státu, hodně peněz státu. Víte co musíte zaplatit za daně?! Kdybych to nemusel platit, tak sem boháč!

V: Jo, tak na to si stěžuje asi každý (smích). A v čem si myslíte, že jste jiný než ostatní?

R: No sem jiný v tom, že sem daleko víc pracovitý, víte? Člověk musí hodně pracovat, aby něčeho dosáhl. A kontrolovat. No (-) a pak taky sem trpělivý. Bez trpělivosti nejde podnikat. To musíte být, protože třeba vždycky tady v obchodě jsou dva měsíce, tři v roce, kdy se nevydělává. Tak to dřív nebylo. Mam pocit, že teď chodí daleko míň turistů tady. Už to pro ně není lukrativní asi.

V: A jaká podle vás byla největší chyba, jako jste v životě udělal?

R: Já neudělal chyby. Jako každý dělá chyby. Poprvé to bylo, že sem vybral špatné místo na obchod, to jsme zkrachovali. No a taky sem dělal chyby ze začátku. To se časem naučíte, že chyby neděláte, nebo jich děláte míň. Byl sem dřív nezkušený. Zkušenost vás to naučí, víte?!

V: Jo, to máte pravdu. To je asi normální. A jak vy přistupujete k riziku?

R: Člověk musí v podnikání riskovat! Vždycky když podnikáte tak riskujete. Teď riskujeme s internetovým obchodem. Už na tom pracujeme tři měsíce a pořád to neběží. Takových peněz jsme do toho dali. To syn vymyslel, že ho uděláme. A peníze jsme do toho dali všechny.

V: Takže riskujete často?

R: Já i s vámi sem riskoval. Pokaždé, i když přijímáte do obchodu člověka, tak riskujete.

V: A čeho se nejvíc bojíte?

R: Já se nejvíc bojím nemoci. Už je mi dost let. Jakmile je člověk nemocný tak nemůže tolik pracovat, jako moje paní. Ta je v nemocnici. Čekám, až mi zavolají. Tak měla nějaké komplikace. Až bude zase v pořádku, tak budu spokojený.

V: Takže je to jediné z čeho máte strach?

R: No tak asi není jediný. V podnikání máte taky strach, že špatně investujete. O ty peníze máte strach. Že se vám ty investované peníze nevrátí.

V: A jinak se nebojíte, že vám to podnikání přestane jít?

R: To se může stát. S tím potom nic nenaděláte. Záleží to na trhu. My proto děláme ten internetový obchod, protože lidi už nechodí tak moc.

V: Takže se teda nebojíte?

R: Vždycky mam trochu stres, když není tržba, to mam. Já se snažím na to nemyslet.

V: A stalo se vám někdy, že s vašimi myšlenkami někdo nesouhlasil?

R: (-) Stalo se mi. Stává se mi pořád. Hodně se hádáme se synem a paní.

V: A prosadíte si vždy tu svou myšlenku?

R: Ne. My se vždycky dohodneme. Já sem ale měl vždycky pravdu. Proto už dneska dají víc na mě. Musíme jít. Zítra musíme pracovat.

V: Jo, já zítra nejdu.

Pak jsme se rozloučili. Tentokrát na mě podnikatel nepokřikoval, ať dělám rychle a zdál se být v mnohem lepší náladě než předchozí rozhovor.

13. 9. 2014 – Zúčastněné pozorování

Proband přišel do práce ještě před otevřením obchodu. Neodpovídal na pozdravy a vypadal zamýšleně. Tento den chodil neustále kontrolovat pracovníky a vždy jim radil, co mají dělat. Poté přišli do obchodu Číňané, kterým se zboží, o které měli zájem, zdálo být moc drahé. Tak jsem jim řekla, že se mohu zeptat na slevu. A šla jsem se na ní zeptat do kanceláře.

V: Pane inženýre, jsou tu nějací Číňané a chtěli by slevu na ten náhrdelník?

R: Co? Číňané? To tam jdu, jdu tam!

Proband ihned běžel do obchodu a začal se s nimi lámanou angličtinou bavit. Poté co se mu nedařilo se s nimi domluvit, na mě zavolal: „Přeložte mu to, řekněte mu to anglicky“. Zdálo se mi, že se až zoufale snažil Číňany přesvědčit, ať koupí věci, na které koukali. Hned jim

dával svou vizitku a přesvědčoval je, že by mohli spolupracovat déle, že by jim mohl dát slevy. Číňané si nakonec nic nekoupili a odešli. Nevím, zda se domluvili na další spolupráci. Překvapilo mě spíš, že se styl jednání tohoto podnikatele zdál dost zoufalý. Zaměstnankyně, která byla se mnou v obchodě, se smála, a dělala si z něho legraci.

16. 9. 2014 – Rozhovor

Rozhovor probíhal v kuchyňce, resp. zázemí pro zaměstnance při mé polední pauze.

Přepis rozhovoru

R: Tak co, jak pokračujete s tou vaší prací?

V: No zatím přepisuju rozhovory, které jsem s vámi udělala.

R: Tak to je dobře. Musíte pracovat hodně. Já taky u vysoké školy pracoval.

V: A jaké jste měl dětství?

R: Já sem měl krásné dětství, bezstarostné, na venkově. Tam jsme lítali a hráli si s kamarády od sousedů po poli. Maminka nám vždycky pekla koláče. To si dodnes pamatuju, jak jsme chodili ujídat (úsměv). A pracovali jsme na statku. Já to jako práci nebral, to byla zábava. Hned bych to vrátil.

V: A jak sám sebe motivujete, že jste tady pořád a pořád pracujete?

R: No motivuju. (--) Víte, já prostě pracuju, musím pracovat. Beze mě by to tady nešlo! Každý den máte povinnosti, co musíte udělat. Kdo to udělá za mě?! Já ráno vstanu a jdu do obchodu.

V: Aha. A máte v něčem třeba zpoždění, že jste to neudělal, i když jste měl?

R: Ne. Zpoždění je akorát s tím obchodem (internetovým). S tím nic neudělám. Ono to všechno dlouho trvá a stojí to spoustu peněz. (-) Já vždycky všechno udělám včas! A moji zaměstnanci taky všechno včas musí! Jinak tady jsou po pracovní době. Za to zaměstnance platím!

V: A co plánujete do budoucnosti?

R: No já doufám, že půjde ten internetový obchod. A syn se bude starat o obchod. Už jsem starší člověk. Nechci se do ničeho pouštět. Já to tady celý vymyslel, víte? Všechn design tady. Viděla jste ty skleněný koule na zábradlí? To jsem nechal udělat ve sklárnách pro nás. A tady ty patra sem vymýšlel a podlahu a skříně. Všechno. Já jsem na to nepotřeboval architekta.

V: Tak to jste vymyslel hezky, působí to příjemně.

R: To působí, já jsem na to hrdý. Hodně jsem se na tom nadřel. (--) A co vy tady, kdy vám končí pauza, musím jít pracovat. Nemůžeme takhle povídat v pracovní době. Můžeme po práci, klidně uvaříme čaj, ale takhle si nemůžeme povídat.

V: Jojo, já jdu ještě ven a za pět minut dorazím zpět. Vy byste si na mě večer udělal chvilku čas?

R: Můžeme, můžeme. Jo.

Zdálo se mi, že byl respondent ke konci rozhovoru zmatený a zřejmě myslel na něco jiného. Ke konci pracovní doby jsem se ho šla zeptat, zda by si na mě udělal chvíli čas. On s tím bez problému souhlasil. Měla jsem z něho dost pocit, že práce je pro něj svým způsobem útek, aby nemusel být doma, což mi i potvrdil větou, že „práce je lék na osobní problémy“.

Přepis rozhovoru

V: Trpěl jste někdy depresí?

R: (-) Depresí?! Měl jsem taky. Ale na depresi je nejlepší práce! Já dovedu být smutný, když se pohádám s paní nebo se synem. To mě vždycky mrzí.

V: A jak s tím bojujete?

R: Víte, když se zaberete do práce tak na to zapomenete. To dělejte taky, když se pohádáte. Já nad tím přemýšlím, a když přijdu sem, tak na to přestanu myslet.

V: A myslíte si, že vás podnikání změnilo?

R: Každého změnilo podnikání. Musíte být tvrdá na lidi a na sebe. Nebýt pohodlná! Pohodlnost je nejhorší, víte?! Já změnil hodně všechno. Dřív jsem víc věřil lidem, byl sem naivní. Teď už vím, co mám dělat. Nedělám tolik chyby.

V: A když jste začínal, bál jste se víc než teď?

R: Nebál. Já se nikdy nebál. Člověk se nesmí bát, když chce podnikat. Víte, nejhorší je být nemocný. To je jediný strach, jaký mám. Jako teď moje paní byla, víte? Na podnikání musíte být zdravá.

V: Jo tak to určitě musíte. A věříte svým schopnostem?

R: Samozřejmě. Věřím, že rozumím podnikání víc než všichni tady. Jsem vystudovaný a cílevědomý jsem byl vždycky. Dneska hodně lidí není cílevědomých. Vždycky musíte mít cíl!

V: A co je vaším cílem?

R: Vydělávat peníze. Každý podnikatel má cíl vydělávat peníze.

V: A co děláte, když máte nějakou práci hotovou?

R: Práce není nikdy hotová. Vždycky je nějaká práce, co se musí udělat, víte?! Už se mi nestalo třiadvacet let, že bych měl všechno hotové. Musíte přemýšlet, pořád přemýšlet.

V: Tak to nejezdíte ani na dovolenou?

R: Na dovolenou, na dovolenou jezdíme jednou ročně. Nemam rád dovolenou. Kdo hlídá obchod?!

V: To nemáte nikoho, kdo by tady mohl být za vás?

R: Petruška tady je za mě. Já ale nemam dobrý pocit, když tu nejsem. Jsme nervózní, víte?! Bojím se o obchod.

V: To ani váš syn tady není?

R:Můj syn je tu taky, ale on má více firem, kde pracuje. On tu nemůže být tak často jako já.

V: Aha (-). A myslíte si, že se dovedete dobře ovládat?

R:Jo. Ne vždy, ale dovedu. Člověk musí trochu mít masku. Musí vědět, jak má s kým jednat. Člověk nemůže dát najevo svoje slabiny. (-) Být milý na ty lidi musíte a prodávat. Mě už to prodávání nejde. Na to mam mladý holky, jako jste vy. Na ty zákazníci jdou mnohem líp.

V: A jakým způsobem, zvládáte třeba vztek?

R: Já se většinou zavřu do kanceláře a přemýšlím. Sem pak protivný na lidi chvíli. No vím, že to není dobře. Hm.

V: A myslíte si, že jste schopný se vcítit do někoho jiného?

R: No, víte. Upřímně si myslím, že nedovedu. Já myslím, že to není moje starost. Každý má svoje problémy. Každý si je musí řešit sám. Můžu lidem tady ulevit. Tady Petra a Bára se obě rozváděly a tak to měly taky těžký, ale nemůže si nikdo dovolit nepracovat kvůli osobním problémům. To prostě nejde. Nikdo z nás to nemá lehký.

V: Co podle vás vede k úspěchu?

R:Musíte mít štěstí a přehled. Musíte vědět, co se prodává. A jít za tím, tvrdě pracovat a jít za tím cílem, který jste si stanovila.

V: A jaký jste si stanovil cíl vy?

R:(--) Vydělávat peníze, mít ten obchod na lukrativním místě. Místo je hodně důležitý.

V: A co si myslíte o penězích?

R:Peníze jsou důležitý prostředek ke spokojenému životu! Ale víte, peníze nejsou všechno. Já ani nemám čas je utrácet, protože jsem pořád tady v obchodě.

V: A to vás to baví ještě?

R:To není o tom, že vás to baví. Něco jsem začal a teď se tím žívím, musím, jinak bych neměl z čeho žít a platit účty.

V: A jaký máte vztah k tomu, co prodáváte?

R:(--) K tomu nemusíte mít vztah. Napadl nás podnikatelský plán se stříbrem, v té době byl velký zájem. Mam kamaráda, co mi dodává (druh zboží) z Polska a na tom jsem hodně vydělal. Do Polska jezdím tak jednou měsíčně. On tam má svojí těžbu. (--) Tak nás napadlo to prodávat tady, protože tady nebylo nic.

V: A vymlouval vám někdy někdo vaše podnikání?

R: Nevymlouval. Já si nikdy nenechal nic vymluvit. My s paní jsme se hádali o tom jak podnikat, víte. Ta obchodní strategie byla něco, v čem jsme se lišili. Já si nikdy nic vymluvit nenechal, i když sem taky udělal chyby.

V: A myslíte si, že když se něco zkazí ve vaší firmě, tak za to primárně můžete vy nebo třeba zaměstnanci?

R: Já jsem majitel firmy! Já za firmu mam zodpovědnost, víte?! Když zaměstnanci něco pokazí, tak za to zaplatí. Primárně je všechno na mě, když přijde kontrola. Proto sem na zaměstnance tak přísný, musí vědět, co si mohou a nemohou dovolit! Nemohou mi ničit firmu!

V: Tak to je dobré, když vědí, co mají dělat. Ve spoustě firem to tak není, co sem zažila já. A stalo se vám někdy, když jste třeba prodával, že jste někoho nepřesvědčil?

R: Stává se to. Když někdo nechce koupit, tak nekoupi! To nesmí člověka odradit! Ten člověk se vrátí. Někdy to trvá déle. (--) Taky je to jiné, když prodáváte vy, než když prodávám já. (-) Já prodávám jenom výjimečně. Od toho tady mam asistentky prodeje jako jste vy, aby prodaly. Nesmíte se nechat odradit. Musíte na ty lidi mluvit!

V: Jo, a co mam dělat v případě, že se se mnou nechce nikdo bavit?

R: Zkusit to. Ukázat mu obchod, kde co je. Otevřít mu tu skříň. Ženy jsou takové, že když si ten náramek zkusí, tak je větší pravděpodobnost, že si ho koupí! Ženy to nepotřebují, dokud si to nevyzkouší.

V: A co třeba muži?

R: Muži ti radši koukají po obchodě a pak většinou přijdou a mají vybráno. S každým musíte jednat jinak, víte?!

V: Jo, to je pravda.

R: Zítra máme výročí založení naší firmy! Třiadvacet let! Přijdete také slavit? Budeme zavírat obchod o dvě hodiny dříve.

V: Jo, přijdu ráda...

Poté jsme dohodli podrobnosti ohledně firemní oslavy a rozloučili se.

17. 9. 2014

Na firemním večírku byl proband velmi rozdílný od běžného pracovního dne. Byl veselý, se zaměstnanci se bavil jako starý známý. Také oceňoval loajalitu zaměstnanců tím, že každému, kdo pro firmu pracoval, dával finanční benefity za loajalitu firmě. Překvapilo mě, že se choval k zaměstnancům jako ke kamarádům, ale v obchodě byl velmi autoritativní a dával najevo svou nadřazenost.

Výzkum byl 20. 9. předčasně ukončen z důvodu konfliktu s respondentem. Další rozhovory již nebylo možné realizovat.