



## VODCOVSTVO – MUŽSKÝ A ŽENSKÝ POHĽAD

Michaela ŠIMONOVÁ

### LEADERSHIP – MALE AND FEMALE PERSPECTIVE

#### Abstract:

*Defining the concept of leadership and leader is a basic prerequisite for the investigation of any issue. The definition of leadership varies with respect to the phenomena under investigation, but it also has common features. When examining leadership from the perspective of men and women, we consider it important to define not only these basic terms, but also the qualities, characteristics and skills of a leader. Subsequently, it will be possible to evaluate any differences in leadership by men and women, or their leadership styles.*

**Keywords:** *Leadership, leader, gender, characteristics, skills.*

#### ÚVOD

Definovaním pojmu vodca a líder sa zaoberá množstvo autorov. Avšak okrem samotnej definície vodcu považujeme za dôležité zaoberať sa taktiež identifikáciou vlastností, charakteristík a zručností, ktoré môžu zohrať dôležitú úlohu v prípade dosahovania vytýčených cieľov zo strany lídrov. Motiváciou autorky je identifikovať takéto vlastnosti, charakteristiky a zručnosti vodcu. Cieľom práce je taktiež zamerať sa na mužský a ženský pohľad na vodcovstvo, identifikovať prípadné rozdiely v štýle vodcovstva zo strany mužov a žien. Záverom by malo byť priblíženie, či vychádzajúc z dostupných výskumov, existuje rozdiel medzi vedením zo strany mužov a žien a teda následné potvrdenie alebo vyvrátenie takéhoto tvrdenia.

#### 1 DEFINOVANIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

Pre možnosť analýzy skúmanej problematiky je nutné vysporiadať sa so zadefinovaním základných pojmov. Základným pojmom, ktorý je nutné zadefinovať je v tomto prípade **vodcovstvo**. Autori učebníc používajú pojmy vodcovstvo (angl. leadership) a vedenie ľudí (angl. leading) a pojmy vodca a líder ako synonymá. V nasledujúcej časti uvádzame niekoľko definícií vodcovstva:

Tabuľka 1 Teoretické poňatie vodcovstva

Definícia	Autor a rok
„Vodcovstvo je správanie jednotlivca zamerané na aktivity skupiny smerom k spoločnému cieľu.“	Hemphill, Coons 1957
„Vodcovstvo je prírastok, ktorý organizácia získa v dôsledku pôsobenia vplyvnej osobnosti, nad rámec mechanického dodržiavania bežných smerníc v podniku.“	Katz, Kahn 1978
„Vodcovstvo je vykonávané, keď lídri aktivizujú inštitucionálne, politické, psychologické a ďalšie zdroje tak, aby sa prebudili, zapojili a uspokojili motívy nasledovníkov.“	Burns 1978
„Vodcovstvo je realizované v procese, kde jedna alebo viac osôb uspelo v snahe vytvárať, prispôbovať a definovať realitu ostatných.“	Smircich, Morgan 1982
„Vodcovstvo je proces ovplyvňovania aktivít organizovanej skupiny smerom k dosiahnutiu cieľa.“	Rauch, Behling 1984
„Vodcovstvo je o formulovaní vízie, stelesnení hodnôt a vytvorení prostredia, v ktorom môžu byť vykonané.“	Richards, Engle 1986
„Vodcovstvo je procese poskytovania zmysluplného smeru pre kolektívne úsilie, čo vyvoláva ochotu ľudí vynaložiť úsilie na dosiahnutie cieľa.“	Jacobs, Jaques 1990
„Vodcovstvo je schopnosť vykročiť mimo kultúry, aby sa naštartovali evolučné adaptívne procesy zmien.“	Shein 1992
„Vodcovstvo je proces tvorby zmyslu pre to, čo ľudia robia spoločne s tým, že ľudia tomu porozumejú a uskutočnia to.“	Drath, Palus 1994
„Vodcovstvo je schopnosť jednotlivca ovplyvňovať, motivovať a umožniť ostatným, aby prosperovali k efektívnosti a úspechu organizácie.“	House et al. 1999

Zdroj: YUKL, G.: *Leadership in organizations. Seventh edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010. 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2* (LJUDVIGOVÁ, I. – PROCHÁZKOVÁ, K., 2018, s. 10)

Definície vodcovstva sa líšia z dôvodu rôznych skúmaných javov, avšak spoločnými črtami by mohli byť nasledovné komponenty:

- vodcovstvo ako proces (vodcovstvo nie je lineárny jednosmerný jav, ale interaktívny proces, do ktorého je zahrnutý líder aj nasledovníci),
- vodcovstvo zahŕňa ovplyvňovanie (pôsobenie lídra na nasledovníkov),
- vodcovstvo prebieha v skupinách (jednotlivec ovplyvňuje skupinu na dosiahnutie spoločných cieľov),
- vodcovstvo zahŕňa spoločné ciele (líder a nasledovníci pracujú spoločne za účelom dosiahnutia spoločného cieľa).

Na základe uvedených komponentov je možné zdefinovať vodcovstvo ako to uviedol Northouse ako „proces, pomocou ktorého jednotlivec ovplyvňuje skupinu ľudí na dosahovanie spoločných cieľov“ (Ljudvigová, 2018, s. 12).

Všade, kde ovplyvňujeme druhých ľudí, kde ovplyvňujeme pestrú škálu sociálnych a vecných procesov, má moc svoje miesto. Nositeľom mocenských vzťahov môže byť

sociálna skupina, ale zväčša je to jedinec - vodca. **Vodca** je človek, ktorý ma schopnosť ovplyvňovať ostatných, kontroluje aktivity skupiny, podstatne prispieva k jej súdržnosti a reprezentuje skupinu. H. Truman definuje vodcovstvo ako „*schopnosť presvedčiť iných, aby radi urobili to, čo nemajú radi*“ (Sopóci, 2014).

Líder (vodca) by mal byť schopný vytvárať také mocenské vzťahy, ktoré sú nie len vecne funkčné, ale aj sociálne prijateľné nie len pre účastníka takéhoto sociálneho vzťahu, ale aj pre širšie sociálne okolie. Moc nie je schopnosť alebo vlastnosť jedinca, ale ide o sociálny vzťah. To, ako je mocensky vzťah vytváraný a ako s ním vodca nakladá a k čomu ho využíva, vedie k rozdeleniu moci na: *moc personalizovanú a moc socializovanú*. V prípade moci personalizovanej je moc sama o sebe cieľom a je využívaná k prospechu jedinca, ktorý je v mocenskom vzťahu vo výhodnejšej pozícii. V prípade moci socializovanej je moc skôr prostriedkom k uskutočneniu zmien k prospechu širšieho ekonomického a sociálneho okolia (Jarošová, E. – Pauknerová, D. – Lorencová, H. a kol., 2016).

Paul Maloney charakterizuje dobrého vodcu nasledovne:

1. „Líder slúži ako koordinátor kolektívu.
2. Vodca vymedzuje cesty a ukazuje ako dosiahnuť cieľ.
3. Vodca vystupuje ako najvyšší reprezentant kolektívu v súlade s jeho cieľmi a politikou.
4. Vodca ako odborník je zdrojom informácií a zručností.
5. Vodca slúži ako hovorca v jednaní s inými kolektívami.
6. Vodca ako oprávnený udeľovať odmeny a tresty slúži ako záruka výnimočnosti a disciplinovanosti.
7. Vodca slúži ako sudca pri konfliktoch v kolektíve.
8. Vodca slúži ako vzor pracovnej aktivity.
9. Vodca je symbolom jednoty kolektívu.
10. Vodca slúži ako cieľ kritiky, keď sa veci nedaria“ (Sopóci, 2014, s. 57-58).

S definíciou vodcu úzko súvisí aj zadefinovanie vlastností, charakteristík a zručností, ktoré môžu byť typické pre lídra a potrebné pre dosiahnutie žiadaných cieľov.

## **2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ VODCOVSKÝCH VLASTNOSTÍ A ZRUČNOSTÍ**

Jedným z prvých systematických prístupov k skúmaniu vodcovstva bol prístup zameriavajúci sa na **vlastnosti a charakteristiky vodcov**, ktorý mal ozrejmiť, či na základe charakteristík človeka možno predpokladať efektívne zastávanie vodcovskej pozície. Pojem charakteristika zahŕňa rôznorodosť individuálnych vlastností zahŕňajúcich aspekty osobnosti, temperamentu, potrieb, motívov a hodnôt. Výskumy vodcovských vlastností sa zároveň zaoberali, či sú vodcovské vlastnosti vrodené, alebo ich je možné získať a rozvíjať počas života.

V priebehu niekoľkých desaťročí prebehlo niekoľko štúdií **vodcovských vlastností**, predmetom ktorých bola identifikácia vlastností, ktoré by mal úspešný vodca mať:

- Stogdill (1948): inteligencia, ostražitosť, porozumenie, iniciatíva, vytrvalosť, sebadôvera, spoločnosť, zodpovednosť;
- Mann (1959): inteligencia, mužnosť, autoritatívnosť, extrovertnosť, prispôsobenie, konzervativizmus;
- Stogdill (1974): úspešnosť, vytrvalosť, originálnosť, iniciatívnosť, sebadôvera, zodpovednosť, odolnosť, kooperatívnosť, ovplyvňovanie, spoločnosť;
- Gardner (1989): vytrvalosť, inteligencia, zodpovednosť, pochopenie, potreba úspechu, umenie motivovať, odvaha, dôveryhodnosť, rozhodnosť, sebadôvera, asertivita, flexibilita;
- Kirkpatrick, Locke (1991): energia, motivácia, bezúhonnosť, sebadôvera, kognitívna schopnosť, znalosť úlohy;
- Zaccaro, Kemp, Bader (2004): kognitívne schopnosti, extroverzia, svedomitosť, emocionálna stabilita, otvorenosť, schopnosť presvedčiť, motivácia, sociálna inteligencia, sebaopoznanie, emocionálna inteligencia, riešenie problémov;
- Adair (2005): nadšenie, sebadôvera, čestnosť, vytrvalosť, láskavosť, pokora;
- Yukl (2010): aktivita, odolnosť, sebadôvera, zodpovednosť, emocionálna zrelosť, osobná integrita, túžba po moci, orientácia na výsledok, nízke sociálne začlenenie;
- Northouse (2012): inteligencia, sebadôvera, rozhodnosť, bezúhonnosť, spoločnosť.

Pri skúmaní vyššie uvedených charakteristík môžeme jednoznačne uzavrieť, že efektívni vodcovia nedisponujú typickými spoločnými vlastnosťami a teda nie je možné uviesť jeden zoznam vodcovských vlastností (Ljudvigová, 2018, s. 42).

Základom efektívneho vedenia ľudí je komplex viacerých **zručností vodcu**, t. j. jeho vedomostí, schopností a spôsobilostí. Zručnosť je sila alebo kapacita jedinca vykonať niečo psychicky, fyzicky, právne a morálne. Zručnosťou je cieľovo-orientované správanie, ktoré je efektívne organizované a človek ho nadobúda počas života učením a skúsenosťou. Robert Katz definoval tri základné zručnosti nasledovne: *technické, personálne a koncepcné*.

*Technické zručnosti* predstavujú odbornú pripravenosť a úroveň znalostí v špecifickej oblasti, ide napríklad o schopnosť analyzovať, kompetenciami v danej oblasti, schopnosť využívať nástroje na riešenie problémov v danej oblasti a pod.

*Personálne (ľudské) zručnosti* predstavujú interpersonálne zručnosti, t. j. práca ľudí vo forme riadenia, motivovania a komunikácie s podriadenými a vytváranie dobrých vzťahov s kolegami a nadriadenými.

*Koncepcné zručnosti* predstavujú schopnosti práce s myšlienkami, víziami a tvorbu stratégií. Dôležitá je schopnosť komplexného myslenia, schopnosť vytvárať scenáre, stanoviť ciele a priority v rámci organizácie aj vlastného manažovania.

Okrem vyššie uvedených zručností lídri využívajú taktiež *projekčné* (nachádzanie inovatívnych riešení), *diagnostické* (identifikácia problémov a miest a aktivít s potenciálom na zlepšenie) a *analytické* (následné zhodnotenie a vytvorenie návrhu riešenia) zručnosti (Ljudvigová, 2018).

Pre teórie vodcovstva založené na zručnostiach je typické vysvetľovať vodcovstvo cez postavu vodcu a jeho zručnosti, ktoré sa časom získavajú a môžu aj rozvíjať. V tomto prípade je tiež dôležitá úloha skúseností a externých vplyvov. V prípade komplexného pochopenia vodcovstva však nie je možné oddeliť osobnosť, charakter a vlastnosti človeka od jeho vedomostí a zručností nadobudnutých počas života (Ljudvigová, 2018).

### 3 GENDEROVÉ ROLE A GENDEROVÉ STEREOTYPY

V predchádzajúcich kapitolách sme sa zaoberali vodcovstvom vo všeobecnosti bez ohľadu na to, či je vodcom muž alebo žena. V nasledujúcich kapitolách by sme sa chceli venovať potvrdeniu alebo vyvráteniu prípadných rozdielov z pohľadu vodcu ako muža alebo vodcu ako ženy.

Keď hovoríme o ženách vo vodcovských pozíciách môžeme sa stretnúť s pojmami ako gender alebo genderová problematika. Pojem *gender* znamená, že určenie rolí a chovanie vzťahujúce sa k ženám a mužom je v rôznych spoločnostiach odlišné. Gender predstavuje sociálny konštrukt, ktorý nie je zakotvený v ľuďoch samotných, ale v ich interakciách – hovorí sa potom o vytváraní genderu - „doing gender“. Muži aj ženy spravidla akceptujú genderové odlišnosti ako súčasť svojho seba prijatia, a následne si vyberajú aktivity, ktoré sú v súlade s ich pohlavím a rozvojom schopností odpovedajúcim ich genderovej roli. Ľudia sa stávajú genderovo typizovanými na základe toho, že si prisudzujú vlastnosti a role v súlade s normami pre ich pohlavie v danej kultúre. Vo veľa kultúrach sa tak ženy podriaďujú a podhodnocujú, čo sa prejavuje taktiež slabším ocenením so zrovnateľnou mužskou prácou, stratou dôvery vo svoje akademické schopnosti, prípadne sú náchylnejšie k poruchám vnímania svojho tela. Sebaprijatím sa vo vzťahu ku genderu zaoberala Sandra Bemová. Na základe seba posudzovania osobnostných rysov definovala jedincov ako feminínnych, maskulínnych a androgýnných. Maskulínni jedinci vykazujú pre nich typické chovanie a rysy – sú rozhodní, asertívni, nezávislí. Feminínni jedinci vykazujú chovanie a rysy typické pre ženy – sú súcitní, emocionálni a sociálne orientovaní. Androgýnni jedinci prejavujú vysokú situačnú flexibilitu – v určitých situáciách sú maskulínni a v iných sa prejavujú femininne. **Androgýnia** nepredstavuje iba nový štandard psychologického vývoja jedinca, ale taktiež zmenu na sociálnej úrovni. Posun na úrovni genderových stereotypov by mal viesť k redukcii ekonomických a statusových rozdielov. Podstatou tohto prístupu je akceptácia tých najlepších kvalít typických pre obe pohlavia, a tým vytvorenie skutočne efektívneho vodcovského modelu (Jarošová, E. – Pauknerová, D. – Lorencová, H. a kol., 2016).

#### 4 MUŽSKÝ A ŽENSKÝ POHĽAD NA VODCOVSTVO

Otázkou, či existuje zvlášť mužský a ženský vodcovský štýl sa zaoberajú mnohé výskumy. Muži rovnako ako aj ženy dokážu rovnako efektívne viesť a dokážu dosahovať výsledky na porovnateľnej úrovni, avšak ich postupy sa líšia. Niektoré výskumy a autori zastávajú názor, že rozdiel neexistuje, niektorí vnímajú rozdiel biologicky (ženy a muži ako odlišné biologické skupiny), prípadne psychologické a osobnostné predpoklady. Existencia typicky mužského a ženského štýlu leadershipu teda zatiaľ nie je potvrdená ani vyvrátená, resp. skutočnosť, či sú muži alebo ženy lepšími lídrami. Uvedené súvisí skôr so samotným odvetvím, v ktorom líder pôsobí. Vo výskumoch európskeho kontextu sa ukazuje, že vodcovia volia skôr maskulínni štýl leadershipu s nasledujúcimi charakteristikami: štruktúrovanosť, transakčný štýl, autokratický štýl, zameranie sa na podávanie inštrukcií, pragmatická orientácia na úlohy.

S ženským štýlom sa obvykle spájajú charakteristiky ako: uznanie a ohľaduplnosť, transformačný štýl, participácia, prejavy vyjadrujúce vzťahy, orientácia na ľudí. V rade výskumov sa ukázalo, že ženy mali vyššie skóre v orientácii na produkciu (zameranie sa na výkon, vysoké očakávania od seba aj od ostatných) a dosiahnutie výsledkov, a muži vykazovali vyššie skóre v oblasti strategického plánovania a organizačnej vízie. Niektoré štúdie zas uvádzajú, že neexistuje výraznejší rozdiel medzi ženami a mužmi lídrami (Jarošová, E. – Pauknerová, D. – Lorencová, H. a kol., 2016).

Na základe výskumu „The Heim Group“ boli identifikované nasledovné oblasti rozdielov medzi mužským a ženským vodcovstvom:

1. hierarchia vs. vzťahy – muži sa na vzťahy pozerajú cez hierarchiu rešpektujúc autoritu. Ženy sa viac orientujú na vzťahy a dosahovanie spoločných cieľov, pričom všetci majú možnosť vyjadriť názor bez ohľadu na postavenie;
2. ciele vs. procesy - muži sú zameraní na dosiahnutie cieľa a motivačný je pre nich cieľ, ktorý majú splniť. Ženy sa viac orientujú na proces, ktorým sa cieľ dosiahne a motivujúca je pre nich samotná cesta a spôsob, akým cieľ dosiahnu;
3. autorita vs. angažovanosť – pri hľadaní riešenia problému sú muži orientovaní viac dovnútra a hľadajú riešenie sami. Ženy pri hľadaní riešení využívajú externé zdroje a neobávajú sa straty autority, ale vytvárajú súdržnosť na pracovisku;
4. tímoví hráči vs. tímová hra – muži vnímajú tímovosť ako nasledovanie lídra. Ženy považujú za tímového hráča toho, kto podporuje tímového ducha všeobecne nie len plnením úloh od lídra, ale aj pomocou ostatným v tíme;
5. prisudzovanie úspechu – muži inklinujú v prípade úspechu k svojim zručnostiam, skúsenostiam a tvrdej práci. Ženy pripisujú úspech externým okolnostiam ako tímu, spolupracovníkom, ale aj šťastiu (Ljudvigová, 2018).

Výskumom v tejto oblasti sa zaoberalo viac autorov, avšak my spomenieme výskum D. Pauknerovej, cieľom ktorého bolo analyzovať rozdiely medzi mužmi a ženami vo vodcovských pozíciách na základe skúmania ich osobnosti prostredníctvom

psychodiagnostických metód a pozorovania ich prejavov v situáciách modelujúcich vodcovské rozhodovanie a jednanie. Výskumom bolo zistené, že v prejavoch lídrov žien a mužov sa v modelových situáciách nezistili žiadne signifikantné odlišnosti. Naopak výrazné rozdiely boli identifikované vo vzťahu k bežnej populácii, kedy skúmaná vzorka mužov a žien lídrov vykazovala znaky vyššej motivácie, bola ochotnejšia viac riskovať, mala vyššiu potrebu sa presadiť, bola odolnejšia vo vzťahu k stresu a mala vyššie sebavedomie.

Získané výsledky analyzovaných štúdií a výskumov jednoznačne potvrdili výraznejšie odlišnosti lídrov od bežnej populácie, kým medzi mužmi a ženami vodcami boli zistené skôr zhody. Podľa týchto záverov rozdiely existujú skôr v rovine postojov a prístupu k vedeniu ľudí ako vo vzťahu ku genderu (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, a kol., 2016).

## ZÁVER

V nadväznosti na vyššie uvedené sa dá konštatovať, že vodcovia majú vlastnosti, charakteristiky a zručnosti, ktoré ich predurčujú k tomu, aby mohli dosahovať vytýčené ciele. Tieto môžu byť ako vrodené, tak aj získané. Pre dobrého lídra je nevyhnutné ich neustále rozvíjať a zdokonaľovať. V otázke identifikácie typicky mužského alebo ženského vodcovstva prevláda zo strany autorov a výskumov názorová rozpoltenosť. Či už medzi jednotlivými štýlmi pozorovať rozdiely alebo nie, prípadne sú tieto rozdiely identifikované v závislosti od pozorovanej oblasti alebo odvetvia, treba podľa nášho názoru venovať pozornosť skôr osobnostným rysom. Na základe prevahy konkrétnych rysov môžeme zadefinovať jedincov ako feminínnych, maskulínnych alebo androgýnných. Práve androgýnni jedinci prejavujú vysokú situačnú flexibilitu – v určitých situáciách sú maskulínni a v iných sa prejavujú femínne. Vodcovské chovanie dnes s posunom k jemnejším praktikám nie je považované iba ako jednanie typicky maskulínne, ale taktiež androgýnnne, na ktoré by sa súčasní lídri mali zreteľnejšie orientovať.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- JAROŠOVÁ, E. – PAUKNEROVÁ, D. – LORENCOVÁ, H. a kol. 2016. *Nové trendy v leadershipu. Koncepte, výzkumy, aplikace*. Management Press – Albatros Media a. s. Praha. 2016. 253 s. ISBN 978-80-7261-479-0.
- LJUDVIGOVÁ, I. – PROCHÁZKOVÁ, K. 2018. *Vodcovstvo. Teória a prípadové štúdie*. Ekonóm. ISBN 978-80-225-4529-7.
- SOPÓCI, M. 2014. *Vodcovstvo*. Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš. 2014. 242 s. ISBN 978-80-8040-501-4.

**JUDr. Michaela ŠIMONOVÁ**

doktorandka

Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš

michaela.simonova1@gmail.com