

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií



Bakalářská práce

**Subjektivní vnímání role vedoucích křesťanských hudebních skupin v
rámci Křesťanského společenství Praha**

Petra Kačírková

Vedoucí práce: Mgr. Eva Richterová

Praha 2016

Prohlášení autorky

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 24. 6. 2016

.....

Podpis

Poděkování

Především bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce Mgr. Evě Richterové, která mi po celou dobu ochotně věnovala svůj čas, trpělivě mi pomáhala a dávala mi užitečné rady a připomínky. Poděkování také patří všem vedoucím hudebních skupin, kteří se velmi vstřícně zúčastnili výzkumu. Dále děkuji své rodině a přátelům, kteří mě neúnavně podporovali.

Obsah

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKÁ ČÁST	7
2.1	Vedoucí role.....	7
2.1.1	Vymezení pojmu „vůdcovství“.....	7
2.1.2	Vize.....	7
2.1.3	Plánování.....	9
2.1.4	Organizování.....	11
2.1.5	Vztahy v týmu.....	12
2.1.6	Konflikty v týmu.....	13
2.1.7	Schopnosti členů týmu.....	14
2.1.8	Zpětná vazba.....	15
2.2	Vedoucí dle norem křesťanských autorit.....	16
2.3	Vedoucí dle norem Bible.....	21
2.4	Motivace vedoucích.....	24
2.4.1	Shrnutí motivace vedoucích.....	29
2.5	Vedoucí a osobnostní rysy.....	29
2.5.1	Shrnutí osobnostních rysů vedoucích.....	32
3	EMPIRICKÁ ČÁST	33
3.1	Úvod.....	33
3.2	Výzkumný projekt.....	34
3.2.1	Výzkumný problém, výzkumná otázka.....	34
3.2.2	Výzkumná strategie a technika sběru dat.....	34
3.2.3	Výběr vzorku, prostředí výzkumu.....	35
3.2.4	Stručné představení informátorů.....	37
3.2.5	Analytické postupy.....	38
3.3	Analýza a interpretace získaných dat.....	39
3.3	Diskuze.....	48
4	ZÁVĚR	51
5	SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ÚDAJŮ	52
6	SEZNAM PŘÍLOH	55

1 ÚVOD

Ve své práci se věnuji subjektivnímu vnímání role vedoucích křesťanských hudebních skupin v rámci Křesťanského společenství Praha. Toto téma jsem si zvolila proto, že k němu mám osobní vztah. Několik mých blízkých totiž vedlo nebo stále ještě vede křesťanskou hudební skupinu. I já sama jsem měla tu možnost být takovou vedoucí. Hudba je součástí mnoha (možná dokonce většiny) křesťanských aktivit. Často se zdá, že vše s tím spojené probíhá naprosto automaticky. A že se hudba pro křesťany během jejich bohoslužeb a dalších aktivit stala všední záležitostí. Zvědavost ve mně však vzbudila myšlenka, jak na to pohlížejí samotní vedoucí hudebních skupin, bez kterých by nic podobného nefungovalo a jak vůbec vnímají svoji roli vedoucích. Problém může nastat ve chvíli, kdy vedoucí bojují sami se sebou (jsou si kupříkladu sami sebou nejistí, necítí se ve své pozici z různých důvodů dobře apod.) nebo naopak své jednání považují v každém ohledu za optimální (nejsou tvární či ochotní ke změně apod.). Jejich subjektivní vnímání sebe sama totiž ovlivňuje celý chod skupiny, a jestliže je *nezdravé*, brání dobrému fungování týmu. Tato oblast je dle mého názoru v České Republice poměrně neprobádaná, jelikož je v naší zemi jen malé zastoupení věřících. I z tohoto důvodu si myslím, že je dobré se tímto tématem z psychologického hlediska zabývat. Vzhledem ke svým osobním kontaktům jsem dělala výzkum zaměřený na vedoucí Křesťanského společenství Praha.

V teoretické části jsem pracovala především s pojmem vedoucího. Na tento typ člověka bylo nahlíženo z několika pohledů. Zprvu jsem se zabývala komparací křesťanského a sekulárního pohledu na vedoucího. Jelikož je tato práce zaměřená na křesťanské vedoucí, její součástí je dále rozbor toho, jak by měl křesťanský vedoucí vypadat dle křesťanských autorit a také z pohledu Bible jakožto výchozí knihy pro křesťany. Teoretická část pak pojednává i o tom, jak pozici vedoucího ovlivňuje motivace a osobnostní rysy. Byly zde projednány výraznější rozdíly a stejně tak podobnosti mezi sekulárními a křesťanskými vedoucími právě v motivaci a v jejich osobnostních rysech. Vycházela jsem zde jak z odborných publikací, tak z českých i zahraničních studií.

V empirické části práce jsem se zaměřila na konkrétní vzorek křesťanských vedoucích, které jsem vybrala účelově s ohledem na požadavky práce a na své možnosti. Jednalo se tedy o vedoucí z Křesťanského společenství Praha s tím, že vzorek byl pestrý, neboť v něm byli zastoupeni jak muži, tak ženy – mladého i středního věku. Vzhledem k povaze práce jsem provedla kvalitativní výzkum pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Tento typ výzkumu měl za cíl umožnit lépe porozumět této problematice – tedy

subjektivnímu vnímání role vedoucích křesťanských hudebních skupin v rámci Křesťanského společenství Praha.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Vedoucí role

2.1.1 Vymezení pojmu „vůdcovství“

„Vůdce skupiny je sociologický jedinec s vysokou prestiží (mocí) v sociální struktuře, která ho akceptuje a již reprezentuje. Plní v organizaci a vůči jejím příslušníkům koordinační, řídicí, sankční a jiné funkce“ (Barták a kol., 1993).

„Zatímco řízení vytváří řád a kontrolu, vedení přináší poslání a hodnoty, povzbuzuje motivaci a usnadňuje změny“ (Urban, 2005, s. 76). Jan Urban zde poskytuje vysvětlení dvou pojmů (řízení a vedení), které se často chybně zaměňují. Zároveň by dle něj vedoucí nějakého týmu měl svoje svěřence jak vést, tak řídit. Jedno bez druhého není ucelené. (Urban, 2005).

Dle slov experta na výchovu vedoucích Johna C. Maxwella, je důležité předtím než člověk začne vést druhé lidi, aby dobře vedl sám sebe, tj. dobře řídil svůj život. Když se totiž naučí být dobrým vedoucím sobě, až tehdy bude mít šanci být dobrým vedoucím i pro další lidi. Maxwell tvrdí, že vůdcovství směřuje k jediné věci – k ovlivňování lidí. (Maxwell, 1993).

„...tituly nemají velkou hodnotu, když dojde k vedení. Opravdové vůdcovství nemůže být uděleno, stanoveno nebo přiděleno. Přichází jediné z vlivu a ten se nedá nařídit. Musí se zasloužit“ (Maxwell, 2006, str. 14).

Již bylo představeno, co je to vůdcovství a ještě tedy zbývá dokreslení toho, kdo je to vedoucí. To poskytuje Rolf Meier, který tvrdí, že *„vedoucí je první mezi rovnými“* (Meier, 2009, s. 118). Očekává se od něj tedy, že bude spolupracovat na daném díle stejně jako jeho svěřenci, na druhé straně je to ale on, na koho padá zodpovědnost za odvedenou práci (Meier, 2009).

2.1.2 Vize

Ryzí a čisté vůdcovství vzniká tehdy, když člověk (pozdější vůdce) rozpozná, že je někde nějaká potřeba. Daná potřeba zasáhne jeho srdce a on je navíc schopen formulovat vizi, kterou pak dobře reprezentuje, neboť mu na tom také záleží. Získá tak lidi, kteří mají stejný nebo podobný vhlad do situace a nadšení nově vzniklého vůdce přechází i na ty, které pro svou vizi získal (Maxwell, 1993).

Aby vůdce mohl ostatní vést, sám musí mít určité obdarování v oblasti, ve které se snaží něco prorazit, někam dojít. A zvlášť ve chvíli, kdy má vést druhé k jistému cíli, je potřeba, aby rozvíjel svůj dar a mohl tak být dobrým příkladem ostatním. Je důležité vidět i určité pokroky, protože to povzbudí k tomu, že má daná věc smysl. Důležitým prvkem je také to, aby vedoucí byl pro svou vizi nadšený. Když vůdce projevuje dostatečné nadšení, velmi snadno tím „nakazí“ i ty, které vede a jejich dílo pak vzkvétá ještě víc (tamtéž).

Samotná vize vedoucí často převyšuje a sami by ji nemohli nikdy naplnit. Právě proto potřebují mít ty, které povedou a kteří jim k naplnění jejich cílů pomůžou. A právě proto potřebují být dobrými vedoucími. Aby člověk vůbec mohl být vedoucím, natož dobrým, je nutné, aby sledoval záměr, za kterým jde. To, kvůli čemu se vlastně vůbec stal vedoucím. Potřebuje mít stále před sebou vizi a k té směřovat a vést jejím směrem i ostatní, aby jejich snažení mělo smysl a mohli dosáhnout toho, pro co se předem rozhodli (tamtéž).

Tuto myšlenku pak nezávisle na Maxwellovi rozvíjí i Drucker. Tvrdí, že velmi účinnou metodou, jak dosáhnout svých cílů, je nejenom si cíle vytyčit, ale dobré a užitečné je sepsat danou vizi. Nejenže si vedoucí utříbí své myšlenky, ale bude mít stále před očima, kam má směřovat. Zároveň tato forma funguje výborně jako jistý způsob sebekontroly. Díky tomu pak vedoucí ví, jak daleko ve svých plánech postoupil a na čem je ještě potřeba zapracovat. Také se tímto způsobem snadno zvýší motivace vedoucího, protože se tak zvětšuje jeho touha vydat ze sebe to nejlepší a nejen něco, co je nutné, aby tým a projekt „nějak fungoval“. Důležitou součástí vytyčování a sepisování cílů je i to, jak dobře jsou měřitelné, aby se potom dalo skutečně vyhodnotit, nakolik se podařilo je splnit (Drucker, 2002).

Na to ještě navazuje Maxwell, který nabízí jakousi představu o tom, že dokončit vizi je jako vystavět dům. Nevznikne to samo od sebe, člověk na tom musí pracovat postupně. Zcela nutně začne od základů a postupuje směrem nahoru. Aby byl dům dobře postaven, je důležité si jednotlivé kroky pečlivě naplánovat. Plánování je pro vizi nutností (Maxwell – Př. 1, 2003).

Tady je vhodné doplnit ještě jednu tezi o stavbě domu (budovy). Urban nám podává několik principů úspěšného vedení. Jedním z nich je princip „stavby budovy“. Apeluje na to, aby svěřenci věděli, že jsou součástí „stavby budovy“ a nejen „otesávání kamene“ – aby viděli, že jejich práce má své opodstatnění. Díky tomu totiž budou mít pocit, že je jejich práce důležitá, a to pak přispěje k jejich nasazení (Urban, 2005).

2.1.3 Plánování

Když už existuje nějaká vize, nemůže se uskutečnit bez dobrého plánování. „*Plánem se rozumí záměr na dosažení účelu řízeného procesu nebo činností organizační jednotky ve stanoveném čase na požadované úrovni*“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 75).

Plánování vedoucímu pomáhá, aby zůstal zaměřený na daný cíl a soustředit se na něj. I v případě, že přijdou nečekané problémy nebo dojde k situacím, které je potřeba řešit, plánování pomáhá tomu orientovat se, ve kterém bodě se člověk (vedoucí) nachází na cestě za svým cílem. Jestliže je jeho plán dobrý, snadněji setrvá v boji či se pustí do řešení situace, protože má před sebou vidinu toho, že jakmile se mu problém podaří vyřešit, může se posunout v plnění svého plánu a je tak svému cíli zase o něco blíž. Plán vlastně pomáhá uvědomit si, co má člověk k dosažení cíle ještě před sebou a co se mu již podařilo zdolat. Je to svým způsobem skvělá cesta, na které se člověk může radovat z již dosažených úspěchů a zároveň svou mysl soustředit na to, co ho ještě čeká (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Pro plánování je důležité vyhradit si na něj čas. Plánování samotné totiž mnohdy pomůže odhalit, do čeho se vedoucí spolu s týmem musí pustit hned na začátku, co je dobré udělat následně a pro co nakonec není prostor vůbec. Čas, který je věnován plánování pak ušetří mnoho času při samotné realizaci cílů. Důležitou součástí plánování je ale také to, že během dosahování vize, dochází k vyhodnocování plánování. Tím se dobře zjistí, do jaké míry byl plán efektivní a dobře promyšlený a kde měl své slabiny. Pomůže to tak samotnému projektu, ale zároveň se při dalším plánování každý rozumný vedoucí poučí z chyb, které se vyskytly, a pro příště se jim vyvaruje, takže i samotné chyby byly pomocí, neboť už vědí, že tudy cesta nevede. Je totiž mnoho způsobů, jak lidi vést a jak dělat dané úkony. Díky plánování a hlavně vyhodnocování plánování se přijatelným a žádoucím způsobem ujasní, co je dobré – v čem je výhodné setrvat a co ničemu nepomáhá nebo dokonce celý projekt ničí – tedy od čeho odstoupit (tamtéž).

Když už je jasné, které věci se osvědčily – právě díky plánování, je nasnadě uzpůsobit jim vše ostatní a udělat z nich priority. Jakmile je něco prioritou, pohlíží se na to jako na nejdůležitější položku (nebo jako na jednu z nejdůležitějších). Tím pádem se všechno uzpůsobí, a jestliže díky plánování a následnému vyhodnocování jsou priority dobře zvolené, projekt je na nejlepší cestě ke splnění své vize. K tomu je také zapotřebí položit si správné otázky, aby bylo jasné, kam je potřeba směřovat. Navíc cíle, jež tvoří záchytné body na cestě k dosažení vize, by měly být co možná nejkonkrétnější kvůli samotnému vyhodnocování a tedy následnému postupu kupředu (tamtéž).

Nejde však pouze o vytyčení cílů. Musí se totiž počítat i s možnými překážkami, které se vždycky v nějaké míře dostaví. Je proto dobré představit si při plánování nejhorší možný scénář a vymyslet, jak na něj reagovat a vyřešit problémy. Když pak nějaká ze situací nastane, je již vedoucí připraven a může použít některé z možných řešení. V tom je také výhoda plánování – vedoucí tým předchází náročným situacím, které je již schopen řešit, neboť na ně byl zavčasu připraven a stejně tak jeho tým, který díky přípravě ví, jak se zachovat v krizové situaci. Jakmile jsou překážky odstraněny a problémy vyřešeny, dál se mohou věnovat plnění svých cílů a stále tak postupují kupředu. I přes zádrhel se dostávají dál, neboť byli připraveni a věděli, jak se s ním vypořádat (Maxwell – Př. 1, 2003). S tímto se shoduje i názor Vodáčka a Vodáčkové, kteří vytvořili jakýsi seznam bodů, jež je při plánování dobré dodržovat. Mezi ně mj. patří implementace. Je třeba zajistit „...*implementaci, resp. postupnou realizaci plánu v konkrétních, často i měnících se podmínkách, na které musí příslušný manažer umět reagovat účelnými změnami a koordinací změněného souboru činností zahrnutých v plánu i ve vazbách na ostatní manažerské funkce*“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 77).

Při plánování je dobré zapojit tým, protože když pak nastanou náročné situace, jsou v podstatě všichni předem připraveni na možné hrozby, a proto při jejich řešení zbytečně nevzniká panika. Pro plánování je důležité zůstat otevřený. Vedoucí nemůže na začátku cesty vypracovat se svým týmem plán a pak se podle něj slepě řídit děj se, co děj. Je nezbytné, aby bylo plánování neustále obnovováno a fungovalo jako otevřený systém, do kterého se dá bez problémů zasahovat, aniž by to projekt poškodilo. Naopak by to celé věci mělo pomoci. Ať už je plánování v jakémkoliv stupni, vždycky je potřeba situaci opakovaně vyhodnocovat – tedy zkoumat dosažené či nedosažené výsledky a hledat odpovědi na otázky, co bylo dobře, že se to povedlo a co naopak bylo špatně, když se něco pokazilo (Maxwell – Př. 1, 2003).

Vodáček a Vodáčková ještě zdůrazňují, že je dobré dbát na to, aby byly cíle plánu jednoznačně formulovány, pokud jde o poslání plánu. Samozřejmě je vhodné, aby existoval nějaký způsob, jak zkontrolovat, že cílů bylo dosaženo a plán se tedy podařilo naplnit (v tomto smyslu je dobré vytvořit vhodný systém pro měření těchto cílů). Dalším důležitým bodem je stanovit časový horizont, který svým způsobem slouží jako hnací motor (Vodáček, Vodáčková, 2009).

2.1.4 Organizování

Organizování přispívá chodu celého týmu. Nejenže vedoucí může rozdělit a předat úkoly, čímž sebe uvolní pro činnosti určené přímo pro něj, ale také sami členové týmu budou vědět, co se od nich očekává a co je náplní jejich práce.

„Posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části“ (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Jak popisuje Maxwell - když vůdce vidí určitou potřebu, je poměrně přirozené, že na ni zareaguje tak, aby ji naplnil. Kdyby ovšem tímto způsobem jednal u všech potřeb, velmi brzy by se vyčerpal a jeho dílo by skončilo příliš rychle a neúspěšně. Důležitým úkolem vedoucího je umět předávat úkoly svým spolupracovníkům. Každý, kdo se na daném díle podílí, je pracovník, ale on je k tomu ještě vedoucí. A jako vedoucí má mandát k tomu předávat určité pravomoci, úkoly, své vlastní zkušenosti a mnoho dalšího (Maxwell – Př. 2, 2003).

Je potřebné, aby si byl vedoucí sám sebou jistý. Jedině tehdy je totiž schopen a ochoten předávat úkoly druhým a počítat s tím, že budou za své úspěchy oceněni a že dané úkoly možná dokonce vykonají lépe než samotný vedoucí. Samozřejmě mnohdy předávání úkolů a věnování se těm, kteří je mají vykonat, zabere hodně času a vyžaduje energii a další plánování. Je to ale něco, co se mnohonásobně vrátí. Jestliže si vedoucí dá práci s tím, aby uschoptil druhé k plnění nějakých úkolů, ukáže jim jak na to a povzbudí je k tomu, velmi brzy se mohou stát samostatní a vykonávají svou práci sami a dobře. Investice času, energie a plánování, která je na začátku sice zdlouhavá, byť nezbytná, se pak do celého projektu promítne jako jedno z těch nejlepších a nejefektivnějších rozhodnutí k dosažení vize (tamtéž).

Není samozřejmě nijak jednoduché předat část své kompetence, svých úkolů a vlastně i část své vlády nad projektem, který v srdci vedoucího tak pracně vznikl (tamtéž). Tuto myšlenku podporuje i Bay, který tvrdí, že pro vedení nějakého týmu je nutné vytvořit vhodné rámcové podmínky. Mezi tyto podmínky patří právě *„přenášení odpovědnosti a kompetencí, protože týmy potřebují legitimní autonomní rámec“* (Bay, 2000). Aby však mohla spolupráce být opravdu efektivní, je nutné, aby vedoucí měl tým, kterému důvěřuje a s nímž bude sdílet projekt. Jim je pak totiž spíše ochoten část svého projektu dát do „vlastnictví“ – tedy už nejde pouze o jeho věc, ale je to společné dílo. Vedoucí v té chvíli uznává, že není schopen dovést vizi do konce sám a že potřebuje pomoc ostatních. Tím také, když jim dává určitá práva a úkoly, říká, že je to jejich společná věc, nikoliv pouze jeho.

Tohle je také důležitá situace z toho hlediska, že lidem projekt k srdci může víc přirůst právě v tu dobu, kdy uvidí, že jsou nepostradatelní a že mohou skutečně svou prací něco změnit a udělat. Lidé v týmu totiž vidí, že se jejich vedoucí vzdal přímé vlády a uvedl je do celého projektu jako spolupracovníky (Maxwell – Př. 2, 2003).

2.1.5 Vztahy v týmu

Jak sekulární¹, tak křesťanští vedoucí se shodují na tom, že aby mohl tým dobře fungovat, je zapotřebí mít dobré týmové vztahy. Neznamena to však jenom jít za stejným cílem (vizí), ale také spolu komunikovat a vztahy mezi sebou rozvíjet. „*Péče o vztahy patří k nejdůležitějším úkolům vedoucího. Cíle a vize je třeba spolupracovníkům stále znovu přibližovat. Stejně tak k tomu patří motivace, povzbuzení a tvořivá invence*“ (Marshall, 2003, str. 120). Ve chvíli, kdy budou v týmu dobré vztahy, lidé o sebe budou navzájem pečovat a starat se a zajímat se jeden o druhého. Navíc je nesmysl, aby vedoucí očekávali, že lidé budou dělat, co se jim řekne jen proto, že se jim to řeklo. Především pokud jde o dobrovolnou činnost. Proto je zapotřebí, aby se nejprve dotkli jejich srdce, aby vyjádřili, že mají zájem i o ně jako o lidi. Potom bude snazší hledat v řadách někoho, kdo pomůže. Tam, kde jsou vztahy, je i vzájemná důvěra. Zvláště pokud vedoucí předává některé úkoly či část své pravomoci, je důvěra podstatná. Aby to však nezůstalo pouze u toho, je důležité neustále postupovat. Aby byl tedy tým efektivní, měl by neustále růst a to společně. Základem je dobrý vedoucí, který bude dobrým příkladem. Je nutné, aby rostl, protože on sám může ostatní vést jen tam, kam došel. Avšak růst vedoucího je stejně tak důležitý jako růst členů jeho týmu. Všechno to jde ruku v ruce (Maxwell – Př. 2, 2003).

Peter F. Drucker dále uvádí čtyři oblasti, které jsou pro vztahy klíčové.

1. Komunikace – důležitým klíčem komunikace je, aby dal vedoucí prostor svému svěřenci projevít se. Když se ho totiž zeptá, co nabízí týmu, kde je jeho zodpovědnost, co má na starosti atd., začíná se rodit komunikace. Často se sice představy vedoucího a svěřence liší, ale důležité je, že už spolu komunikují. Kdyby totiž vedoucí pouze mluvil ke svému svěřenci, je velmi pravděpodobné, že jeho svěřenec bude slyšet špatně, protože uslyší to, co očekává, že jeho vedoucí říká a ne to, co říká ve skutečnosti. Tomu se lze dobře vyhnout právě díky metodě, kdy dá vedoucí svému svěřenci možnost a prostor se vyjádřit (Drucker, 2002). Urban dále

¹ Sekulární = světský (Klimeš, 1985).

dodává, že „*je žádoucí, aby vůdci komunikovali se svými svěřenci přímo, protože právě svěřenci by měli být základní prioritou vedoucích*“ (Urban, 2005, s. 76).

2. Týmová práce – „*Zaměření na přínos vede také ke komunikaci do stran, a tím umožňuje týmovou práci*“ (Drucker, 2002, s. 183). Je potřeba, aby každý v týmu věděl, co je jeho úkolem a ten řádně plnil. Když bude každý dělat to, co má a budou se navzájem informovat o průběhu plnění svých úkolů, tým bude dobře fungovat.
3. Rozvíjení sebe sama – aby se jedinec mohl rozvíjet, je nutné, aby se zaměřil na vlastní přínos. Zodpoví-li si otázky, jaký má být jeho přínos pro tým, bude pak také vědět, v čem se má rozvíjet, aby mohl úkol splnit.
4. Rozvíjení ostatních – „*Vedoucí pracovník, který se zaměřuje na přínos, stimuluje i ostatní, ať již jde o podřízené, kolegy nebo nadřízené, k podobnému seberozvoji*“ (Drucker, 2002, s. 184). Ačkoliv dle Druckera existuje málo znalostí o rozvíjení sebe sama, je jisté, že když na sebe člověk klade nároky, roste s těmito požadavky (Drucker, 2002).

Zde se dají uplatnit i některé další principy Jana Urbana. Jedním z nich je princip osobních znalostí. „*Výkonové standardy by sice pro svěřence měly být víceméně stejné, ale přístup ke každému z nich by měl být osobního charakteru. Když se jim vůdce věnuje, přirozeně to pak i zvyšuje jejich motivaci*“ (Urban, 2005, s. 76). S tím jde ruku v ruce princip zájmu. Svěřenci potřebují vnímat, že má o ně jejich vedoucí zájem. Zaprvé to zvětší jejich motivaci a za druhé budou oni mít zájem na daném projektu – tedy na tom, na čem záleží vedoucímu (Urban, 2005).

2.1.6 Konflikty v týmu

K problémům v týmu může docházet všemi možnými způsoby, ať už jde o střety v povahách lidí, problémy ve vztazích nebo například o nenaplněná očekávání z celého projektu. Právě v tu chvíli je důležité, aby vedoucí stále držel vizi, kterou spolu s týmem nese a aby se všechno snažil směřovat jejím směrem a vyřešit problémy ve prospěch daného cíle, ale zároveň brát ohledy na své spolupracovníky. Také je pravidlem, že to, co se nepovede, jde obvykle na hlavu vůdce, který za celé dílo nese zodpovědnost. Tím pádem se setká s kritikou, které musí čelit. Pokud třeba dochází ke konfliktům mezi pracovníky, bývá to právě vedoucí, kdo musí konflikt řešit, jestliže to lidé v jeho týmu nedokážou sami. Je potřeba mít na paměti, že konflikt je přirozenou součástí života a právě proto se mu nedá vyhnout ani v týmu lidí, kteří mají stejnou vizi (Maxwell, 1993).

Rolf H. Bay konflikty nazývá jako „rušivé momenty“. Tvrdí, že: „*Špičkové týmy se vyznačují mj. tím, že vnímají konflikty v raném stadiu, tematizují je v týmu a rychle dospívají k řešení*“ (Bay, 2000, s. 111). Kdežto Rolf Meier jde až k samotnému jádru konfliktů, kterým je podle něj napětí. „*Dobrý tým se projeví právě i tím, že zavčas pozná napětí, ještě než vzniknou zatvrzelé spory a z nich konflikty. A také tím, že tým přebere zodpovědnost za společnou práci*“ (Meier, 2009, s. 102). V každém případě se shodují na tom, že by se konflikty měly řešit nejdříve, jak to jen jde – ideálně ještě před tím, než se projeví.

Ačkoliv konflikty přirozeně evokují něco špatného, Urban to tak černě nevidí a deklaruje, že se i z konfliktů dá vykřesat něco dobrého. Záleží ovšem na tom, co je základem samotného konfliktu. Konflikty, které mohou přinést pozitiva, nazývá prospěšné konflikty. „*Je nutné rozlišit mezi škodlivými a dobrými konflikty. Škodlivé jsou ty, které se týkají lidí v týmu. Dobré jsou ty, které se týkají jejich názorů a myšlenek – těmi je potřeba se zabývat, protože mohou být velmi přínosné*“ (Urban, 2005, s. 76). Stejně jako odborníci zmínění výše, i on souhlasí, že by se konflikty měly řešit a je dobré se jimi zabývat a podobně jako Bay, rozvíjí myšlenku ještě dál s vidinou toho, že mohou přinést něco dobrého. Že právě díky konfliktům může přijít potřebná změna, pokud se problém podchytí a dál se s ním pracuje (Urban, 2005).

2.1.7 Schopnosti členů týmu

Jak již bylo řečeno, vztahy jsou klíčem k dobrému týmu. Týmu, který vznikl na základě stejné vize. Díky vztahům může být mezi členy důvěra. Aby tým dobře fungoval, je potřeba vyjasnit, kdo má jakou roli a úkol. V tuhle chvíli je tedy nutné znát obdarování a schopnosti členů týmu, aby mohly být vhodně využity. Když se společně pustí do díla, je důležité se navzájem oceňovat a je potřeba, aby druhé obzvlášť oceňoval vedoucí. Stále je nutné pamatovat na společnou vizi, kvůli které všechno vlastně vzniklo a mít určitou morálku. S tím souvisí čistota motivů a stálé zaměření na cíl. Když jdou věci tak, jak mají, může tým očekávat častá vítězství, bez kterých by jejich snažení ani nemělo smysl. Jestliže všechno funguje tímto způsobem – tedy tak, jak má – mělo by dojít k tomu, že užitek mají všichni, každý člen týmu (Maxwell – Př. 2, 2003).

Někdy však je nutné rozlišovat mezi vlastními (individuálními) potřebami a potřebami týmu. Jelikož jde o týmovou práci, pak by důležité zájmy týmu měli mít přednost před těmi osobními (tamtéž).

Stejně tak Urban vidí jako podstatné rozpoznat schopnosti (potenciál) lidí v týmu. Nejde totiž pouze o to, aby byli svěřenci hodnoceni pouze za to, co udělali dobře nebo špatně.

Podstatné je, aby viděli, že se o ně vedoucí zajímá, že si jich všímá a díky tomu ví, jaký je jejich potenciál (Urban, 2005). Jestliže se potenciál včas nepodchytí či se naprosto vytratí jakákoliv příležitost pro svěřence se projevit, nese to neblahé následky. *„Mnoho lidí má schopnosti a dovednosti, které na pracovišti nevyužívají nebo je využívají jen částečně. Dřímá v nich nevyužit potenciál. V mnohých pracovnících vzniká nechuť, protože musejí příliš dlouho dělat tutéž rutinní práci“* (Meier, 2009, s. 129).

Jestliže bude jasné, který člen disponuje určitými schopnostmi, bude pak také jednodušší a přirozenější rozdělit v týmu práci. Každý by měl mít jasně vymezenou strukturu své práce a podle ní postupovat a přispívat tak celku. Jedině tak lze dosáhnout společného cíle, když každý bude dělat tu část, která je jemu určená s pohledem upřeným na kýžený výsledek (Drucker, 2002).

2.1.8 Zpětná vazba

K dobrému rozdělení úkolů slouží také vyhodnocování odvedené práce. To se neobejde bez zpětné vazby. Díky zpětné vazbě můžou lidé v týmu růst a ujišťovat se o tom, co se povedlo – co udělali dobře a zároveň mohou zapracovat na věcech, které nebyly provedeny dobře nebo které dokonce nebyly provedeny vůbec, i když udělány být měly (Bay, 2000).

Zpětná vazba vyžaduje pokorný přístup jak ze strany vedoucího, tak ze strany členů týmu. Dobré je samozřejmě nejprve poukázat na věci, které se povedly a až potom mluvit o těch, co tak dobře provedeny nebyly. Způsob předání zpětné vazby je klíčový a ovlivňuje vztahy v týmu, jelikož *„zpětná vazba je zrcadlo důvěry“* (Meier, 2009, s. 91). Lidé v týmu si navzájem mohou vyjádřit důvěru tím, že budou ochotni zpětnou vazbu předat i přijmout. *„Dobrá kultura zpětné vazby znamená dávat a brát. Členové týmu by měli svoje názory říkat otevřeně a na druhou stranu být otevření konstruktivní kritice“* (Meier, 2009, s. 91).

Zpětná vazba je dalším způsobem, jak vedoucí může svým svěřencům ukázat, že se o ně stará a záleží mu na jejich růstu. Díky tomu také poznají, v čem jsou pro tým přínosem a všem naopak ne (Urban, 2005). Na druhou stranu sice zpětná vazba je důležitou součástí toho, aby se člen týmu mohl posunout dál, ale jestliže není v dané chvíli schopen vyslechnout a přijmout zpětnou vazbu, nemá smysl se o ni vůbec pokoušet (Meier, 2009).

2.2 Vedoucí dle norem křesťanských autorit

Aby byl křesťanský vedoucí dobrým křesťanským vedoucím, je nejprve zapotřebí, aby byl **dobrý křesťan**. Několik vlastností, které jsou žádoucí pro to, aby byl člověk dobrým křesťanem, jsou popsány v knize N. Watchmana.

Jednou z nich je pilnost. Aktivní křesťanští pracovníci jsou skutečně pilní. Snaží se využívat co nejvíc času pro službu Bohu, aby byli užiteční a aby se Boží dílo vinulo tím směrem, kterým má. Mnohem více se hrnou do práce než do odpočinku. Dobrým příkladem je apoštol Pavel. Kudy chodil, kázal evangelium, vyprávěl o Ježíši, psal dopisy sborům, které navštívil a dokonce měl některé pomocníky, které vyučoval během své služby – byl takovým jejich mentorem (Watchman, 1980).

Další důležitou vlastností je stálost. Stálosti člověk nemůže dosáhnout bez Boží pomoci. Příkladem je Šimon Petr. Byl to Ježíšův učedník a byl velmi vznětlivý a horlivý. Miloval Ježíše a tvrdil, že ho nikdy nezradí. Pán mu však dal nahlédnout do jeho nitra, jaký opravdu je a Petr zjistil, že z vlastní síly opravdu nemůže být stálý. Zapřel totiž Ježíše hned třikrát během krátké doby, když byl Kristus veden na Golgotu, kde měl být ukřižován. Ježíš na něj ale nezanevřel. Přestože věděl, že ho zradí pro svou přirozenou nestálost, řekl mu v době, kdy se jmenoval Šimon, že mu dává jméno Petr (kámen, skála), protože na něm postaví svou církev. To by nemělo smysl, kdyby tušil, že bude dál nestálý. Ale Ježíš věděl, že bude jeho charakter proměněn a stalo se tak. Petr byl jedním z těch, kdo neohroženě kázali Krista a posilovali křesťany svou vírou až do své smrti (tamtéž).

Dobrý služebník Krista by měl být také milovníkem lidí. A to neznamená mít rád jen své blízké či oblíbené nebo nějak zajímavé lidi. Jde o to milovat každého člověka. Křesťané by měli žít po vzoru Ježíše. Kristus miloval všechny, protože je jako jeho Otec – Bůh (tamtéž). „*Neboť tak Bůh miluje svět, že dal svého jediného Syna, aby žádný, kdo v něho věří, nezahynul, ale měl život věčný*“ (Bible: Český studijní překlad, J 3;16, 2009).

Potřebnou schopností je i být dobrý posluchač. Naslouchání samo o sobě je velmi důležité, ale jako takové má i mnohé oblasti, do kterých není tak snadné proniknout. Křesťan by totiž měl rozeznat například trojí způsob řeči, tzn. druhy slov, která člověk, s nímž mluví, používá, dále slova, kterými odpovídá a nakonec slova, jež není schopný vyjádřit a křesťané by je přesto (nebo právě proto) měli být schopni zachytit. Je důležité, aby nebyl jen ochoten, ale i chopen číst mezi řádky, tedy pochopit nevyřčené. K tomu, aby člověk vůbec mohl začít naslouchat, je nutné se ukáznit a ztišit, aby vznikla možnost stát se posluchačem (Watchman, 1980).

Nedílnou součástí křesťanova žádoucího charakteru je, že bude zdrženlivý v řeči. S tím, co člověk říká, také velmi úzce souvisí to, jaký typ hovoru rád nebo často poslouchá. Právě podle toho se poměrně snadno pozná, jaký zmíněný člověk je. Zároveň záleží na tom, čemu daná osoba věří, protože to ukazuje na vlastní sklony dotyčného. To, co lidé slychají, často pak předávají dál. Zároveň k tomu přidávají kus sebe samého, a pokud jejich informovanost pramení z tzv. druhé ruky a k tomu pak ještě přidávají nějaký svůj postoj, domněnky apod., můžou být výpovědi, které podávají dál, velmi nepřesné nebo dokonce nepravdivé! Je potřeba, aby tedy každý křesťan střežil nejenom svá ústa, ale i uši – to, čemu naslouchá a co se v něm více či méně zakoření. Je důležité, aby nedovolili své přirozené zvědavosti slyšet víc než je třeba k pochopení problému, zatímco naslouchá někomu, kdo vypráví. „*Musíme být zdrženliví v řeči, ale máme-li pěstovat zdrženlivost v tom, co mluvíme, musíme se nejprve cvičit ve zdrženlivosti v tom, co slyšíme*“ (Watchman, 1980, s. 33).

Služebník Boha jako potenciální vedoucí by také neměl být tvrdošíjný. „*Jiný škodlivý výsledek subjektivismu je neschopnost učit se. Tvrdošíjná osoba je tak domýšlivá, že se téměř nedá poučit*“ (Watchman, 1980, s. 38). Lidé, kteří jsou nepoučitelní, budou jen těžko dělat pokroky. A pokud přece ano, půjde jim to pravděpodobně velmi pomalu. Aby byl křesťan poslušný Božimu příkazu, který je ve výsledku tím nejlepším řešením, je potřeba, aby nebyl tvrdošíjný, ale tvárný (Watchman, 1980).

Křesťan by měl být také člověk, který žije v kázni. To zahrnuje i kázeň těla. Aby tělo dobře sloužilo, je potřeba ho mít v kázni. Avšak neznamená to, že by k němu měl mít křesťan asketický vztah. „*Zamítáme myšlenku, že tělo je pro nás překážkou a zdrojem hříchu, ale rozhodně přiznáváme, že můžeme hřešit pomocí těla a že jsme schopni hřešit i tehdy, když s ním jednáme jakkoli drasticky*“ (Watchman, 1980, s. 46). Je nutné mít dobrou sebekázeň, aby tělo sloužilo, jak je potřeba. Nezbytné je držet ho na uzdě, nejde totiž jen o to, aby lidé znali své tělo, ale aby i tělo znalo svého pána. Nelze totiž očekávat, že tělo zvládne obtížnější úkony, které mnohdy služba v církvi vyžaduje (když například někdo vyrazí na misii do náročného prostředí), jestliže se dříve nepodrobilo tréninku. „*Vyžadujete-li na něm každodenní poslušnost, můžete se spolehnout, že vám věrně poslouží i při neobvyklém vypětí*“ (Watchman, 1980, s. 48). Aby tělo mohlo vykonávat nevšední úkony, je potřeba, aby se naučilo naprosto bez problémů plnit všední záležitosti. Je vhodné nedívat se na tělo jako na překážku, ale jako na služebníka, kterého je potřeba vycvičit, abychom se mohli spolehnout na to, že bude dobře sloužit. Nejde ovšem pouze o kázeň těla. Vedoucí by měl být schopen mít v kázni svůj život. Umět sám sobě zavelet a řídit se podle toho je zkrátka nutnost. Jedině tehdy pak člověk může velet i druhým. „*Všichni velcí vůdci si uvědomují, že*

jejich prvořadou povinností je vlastní disciplína a osobní růst. Pokud nedokážou vládnout sami sobě, těžko by mohli umět vést druhé. Vůdce nikdy nedovede své stoupence dál, než kam dokázal dojít sám... Osobního růstu je možné dosáhnout pouze tehdy, je-li vůdce ochoten tomu něco obětovat“ (Maxwell, 1993, s. 167).

Aby křesťan mohl být užitečným služebníkem Pánu, měl by být odhodlaný trpět. *„I Kristus podstoupil tělesné utrpení, a tak se stejným odhodláním vyzbrojte i vy“ (Bible: Překlad 21. století, 1. P 4;1, 2009).* Mohlo by dojít k mýlce, a proto je potřeba připomenout, že Bůh nemá pro svůj lid připravené pouze utrpení. Naopak má pro křesťany mnoho dobrého, stará se o ně a je to právě on, kdo jim může a chce dát to nejlepší. Svě o tom věděl i již zmíněný král David, který byl nazván mužem podle Božího srdce. V jednom ze svých mnoha žalmů vyjádřil to, jaký Hospodin je a že se postará. *„Hospodin je můj pastýř, nebudu mít nedostatek“ (Bible: Český ekumenický překlad, Ž 23;1, 2005).* Přesto Bůh dopouští různé zkoušky. Důvod je ovšem pochopitelný. Díky zkouškám totiž mohou křesťané růst, neboť je to období, kdy v lidech ani v ničem jiném nemají jistotu. Musí se tedy plně spolehnout na Boha. Navíc to není tak, že by zkoušky a těžkosti byly určeny pouze pro křesťany, potkávají samozřejmě i nevěřící (Watchman, 1980).

Dalším požadavkem pro křesťana je, aby byl věrný v otázce peněz. *„Každý křesťanský pracovník, který nerozřešil otázku peněz, dostane se určitě pod moc mamonu“ (Watchman, 1980, s. 60).* Touha po penězích totiž člověka může svést na scestí. Když například křesťan hledá, kde má působit a nemá-li vyřešenou otázku peněz, velmi pravděpodobně jeho vnitřní hlas, který volá po zabezpečení, přehluší hlas Boha a půjde tak na místo, kde bude mít zajištěn příjem. I když se to zdá být jako náročné rozhodnutí, je potřeba, aby si jasně vymezil, komu chce vyhovět. Zda Bohu nebo svým potřebám (Watchman, 1980). *„Nikdo nemůže sloužit dvěma pánům. Buď totiž bude jednoho nenávidět a druhého milovat, nebo se bude toho jednoho držet a tím druhým pohrdne. Nemůžete sloužit Bohu i mamonu“ (Bible: Překlad 21. století, Mt 6;24, 2009).*

Nakonec pak ve svém desátém a posledním bodě Watchman nabádá, aby byl každý křesťan věrný pravdě. *„Je možné a také často se stává, že křesťanský pracovník si upraví pravdu dle toho, jak je ovlivněn lidmi, okolnosti i vlastním přáním. Pravda však je absolutní a vyžaduje naprostou věrnost za všech okolností. Můžeme obětovat vše, co máme, je-li třeba, jen s pravdou se nesmíme odvážit tak učinit. Nikdy se nesmíme snažit přizpůsobit ji svému plánu, ale vždy my musíme se přizpůsobit jí“ (Watchman, 1980, str. 73).*

Vůdčovství je určené jak pro sekulární, tak **pro křesťanskou sféru**. Dokonce hned v první knize Bible nalézáme důkaz toho, že Bůh zamýšlel, aby ti, co patří k jeho lidu,

zastávali vedoucí úlohu. Bůh byl spokojený se svým dílem – světem, který stvořil, avšak něco mu přece chybělo, a to společnost. Tehdy vytvořil člověka. „*I řekl Bůh: "Učiňme člověka, aby byl naším obrazem podle naší podoby. Ať lidé panují nad mořskými rybami a nad nebeským ptactvem, nad zvířaty a nad celou zemí i nad každým plazem plazícím se po zemi"*“ (Bible: Český ekumenický překlad, Gn 1;26, 2005).

Dle Bible je člověk stvořen k podobě Boha. Boha, který vládne všemu. Bůh panuje a člověk je jemu podobný. Má také panovat. Je mu tedy svěřena schopnost vést. Už při první myšlence na stvoření člověka Bůh myslel také na to, aby člověk mohl vést. Tehdy ještě jiní lidé nebyli, a proto Bůh člověku přisuzuje schopnost vést zvířata a všechno, co je (bude) na zemi (Maxwell – Př. 1, 2003).

To, že **Bůh povolává věřící k vedení**, dokazuje Bible již ve své první knize. Podobných pasáží je však mnohem víc napříč Starým i Novým zákonem. Stejně tak jsou tam místa, kde lidé reagují, když vnímají povolání od Boha. Přestože uznají, že Bůh lidi k vedení povolal, mnohdy jim připadá, že jich samotných se to netýká, jelikož jsou zde jiní, kteří mohou vést. Ti, co jsou schopnější, povolanejší, určitým způsobem lepší. I přesto si Bůh mnohokrát vybral ty, kteří jsou z lidského hlediska nevhodní, nebo zkrátka existuje dobrý důvod, proč by oni vedoucími být neměli. Nejčastěji si právě sami povolání mysleli, že nejsou nejlepšími kandidáty na vedoucí pozici. Když však někoho Bůh za vůdce vybral, věděl, co dělá. Vedoucí se však nemůže stát vedoucím, pokud svou úlohu nepřijme. To značně souvisí i s jeho identitou. Již v knize Genesis Bůh obecně člověka povolává k vůdcovství. A v knize Exodus, se objevuje příklad toho, když Bůh povolává konkrétního člověka - Mojžíše, aby byl vůdcem. V tomto případě někoho, kdo rozhodně vůdce být nehodlal a kdo pak dokonce polemizuje se samotným Bohem, jestli tento nápad (pocházející od Boha) je skutečně dobrým nápadem a zda náhodou Bůh nechce ještě počkat a najít někoho povolanejšího. Dochází tedy k rozhovoru, který pak změnil život Izraelců (Maxwell – Př. 1, 2003).

Tento rozhovor je ukázkovým příkladem toho, co se může odehrávat v myslí věřícího, který nějakým způsobem uvažuje nad tím, že se stane vůdcem. Mojžíš totiž nejprve pochybuje nad sebou samým – kdo je on, že by měl vyvést celý Izrael z Egypta? Jak by mohli právě jemu naslouchat? Bůh na všechny jeho otázky odpovídá a vede s ním rozhovor, který mu změnil život. Odpovídá mu tak, aby si uvědomil, co je opravdu důležité a hlavně aby pochopil, že když ho posílá Bůh, bude v tom s ním a pomůže mu. Postará se o všechno, o co bude potřeba se postarat. Jestliže ho Bůh posílá, zařídí, aby mu Izraelci i samotný faraon naslouchali a aby se opravdu mohl uskutečnit Boží plán, tedy že je vyvede z Egypta do

zaslíbené země. Když Mojžíš stále nechce vyrazit, protože se domnívá, že není dobrý řečník, Bůh s ním pošle jeho bratra Árona. Přesto vedoucím je stále Mojžíš. Dost možná zápasil s tím, že jsou schopnější vůdci, než je on sám a že by bylo jediné dobře, kdyby Bůh povolal někoho jiného, avšak Boží vůle byla, aby byl vedoucím on. Po tomto slovním zápase Mojžíš pochopil, že přít se s Bohem nemá velký efekt, jelikož Bůh může všechno a také ví všechno nejlíp. Ač nerad, přijímá nakonec svůj úkol vůdce. Přestože bylo z mnoha důvodů vlastně nemožné vyvést Izraelce z Egypta do zaslíbené země a přestože to začalo zvolením zdánlivě nevhodného vedoucího, přece se to stalo. Kdyby Mojžíš nakonec nebyl ochotný jít, mohlo to být všechno jinak. Tohle je opravdu dobrý příklad toho, že vůdcovství může mít mnohem větší dopad, než se zdá (tamtéž).

Když má člověk vizi, pro kterou je ochoten něco udělat a něco obětovat, je třeba si položit otázku, zda ho lidé budou následovat. Měl by zkrátka usilovat o to, aby byl dobrým vedoucím. Aby člověk mohl dobře vést druhé lidi, je potřeba, aby byl nejprve **vedoucí, který dobře vede sám sebe**. Je tedy záhodno, aby tomu odpovídal jeho charakter. Ten totiž vypovídá o tom, jaký daný člověk je a kam již na své cestě došel. Jak dobře se mu (ne)daří vést sebe samého a jak se mu tedy pravděpodobně (ne)bude dařit vést i ostatní. Aby vůbec někdo nového vedoucího následoval, musí mu důvěřovat. Toho lze poměrně snadno dosáhnout právě díky charakteru. Charakter totiž svědčí o tom, že je člověk hoděn důvěry druhých a zároveň v lidech vzbuzuje úctu, kterou vůdce potřebuje. Jestliže chce být vůdce dobrým vůdcem, měl by na svém charakteru pracovat neustále. Aby měl jeho charakter pevné základy a byl silný, je nutné mít osobní disciplínu a rozvíjet ji. Stejně tak by měl vedoucí rozvíjet například osobní přesvědčení, svou identitu a další. Tedy ty věci, díky kterým jeho následovníci budou věřit, že právě s takovýmto vedoucím lze dosáhnout daných cílů. Důležitým kritériem pro křesťany je také to, aby jejich vedoucí vykazoval známky toho, že žije s Bohem a podle jeho přikázání (Maxwell – Př. 1, 2003).

Jednou z věcí, se kterou se setká každý křesťanský vedoucí, jsou **zkoušky**. Zkoušky mohou být rozličné – zkouška přímo pro vedoucího, zkouška pro jeho vizi, zkouška pro jednotlivce v jeho týmu a mnohé další. Je více než jasné, že zkoušky přijdou. Otázkou však je, jak na ně bude vedoucí reagovat. Jeho reakce do velké míry odhalí jeho zralost, motivaci, schopnost vést, schopnost překonávat překážky a mnohé další. Zkoušky protříbí člověka a předcházejí určitému povýšení nebo vyznamenání. Vlastně díky nim vedoucí může růst a posouvat se (Maxwell – Př. 2, 2003).

Jednou z největších postav Starého zákona je král David. Byl také nazván mužem podle Božího srdce, což je v Bibli možná vůbec nejvyšší vyznamenání člověka. Král David

panoval lidu vyvolenému Bohem. Byl jejich vůdcem. Bůh ho během let vyučoval a David jako dobrý vedoucí věděl, co je pro něj dobré, neboť za ty roky prošel mnohými situacemi. Byl si také vědom toho, že pro něj jako člověka a vůdce jsou zkoušky velkým přínosem. Nikde se nepíše, že by král David zkoušky podstupoval rád. Ale v Bibli je několikrát zaznamenáno, že Boha prosí, aby ho zkoušel. „*Zkoumej mě, Hospodine, zkoušej mě, proveď mé srdce i mé svědomí*“ (Bible: Překlad 21. století, Ž 26;2, 2009). Král David jako dobrý vedoucí totiž pravděpodobně věděl, jak skvělá odměna ho potom čeká - růst a povýšení. A to on jako vůdce tak početného lidu skutečně potřeboval (Maxwell – Př. 2, 2003).

To, co celý projekt týmu ovlivní, je **postoj vedoucího**. Jde o jeho postoj k samotné vizi, ke svým spolupracovníkům a konečně k jemu samotnému. Způsob, kterým se vedoucí chová ke svým spolupracovníkům, skutečně ovlivní jejich chování k němu a potažmo i k sobě navzájem. Proto když vedoucí vyžaduje určitý postoj od svých pracovníků, měl by takový postoj mít sám (Maxwell – Př. 2, 2003). Tento princip funguje právě tak prostě, jak zní. „*Jak chcete, aby lidé jednali s vámi, jednejte i vy s nimi*“ (Bible ekumenická, L 6;31, 2005).

Opět je na místě připomenout, že vedoucí by neměl být pouze ten, co rozdává rozkazy a kolem koho se celý projekt týmu točí. Jelikož by měl jít příkladem, je vhodné, aby udržoval postoj služebníka. „*Služba není jednoduchá, ale je to něco, co vedoucí dělat musí, pokud má být jeho vůdcovství úplné. Vyžaduje to skromnost a pevné uchopení účelu a hodnot. Vedoucí, kteří slouží svým následovníkům tak našli způsob, jak ochránit moc před poškozováním jejich vůdcovství*“ (Stanko, 2000, s. 24). Ačkoliv se vedoucí jeví spíše jako ten, kdo má návrh, doktor Stanko se svou tezí o vedoucím jako služebníkovvi nepřichází první. Tento postoj se objevuje již v Bibli, což je rozpracováno v části *2.3.1 Příklad Ježíše Krista*.

2.3 Vedoucí dle norem Bible

Vůbec největším vzorem vedoucího pro křesťany je bezesporu **příklad Ježíše Krista**. Od něho se nejenom odvíjí celá podstata křesťanství, ale zároveň je nejvhodnějším zdrojem toho, jak by měl správný křesťanský vedoucí vypadat. Nejen, že kázal (učil) o tom, jací by měli křesťanští vedoucí být, ale sám byl autoritou, která žila podle daných norem a tím byl i dobrým příkladem vedoucího. Uměl tedy znamenitě přenést teorii do praxe nebo spíše praxi do teorie, jelikož ve svých kázáních byl schopen své jednání dobře vysvětlit

a obeznámit s ním ostatní tak, aby se tomu dalo snadno porozumět a zároveň jeho chování napodobit.

Těmi, kdo asi nejvíce čerpají z Ježíšova učení o vedoucích, jsou právě křesťané. „*Pojem křesťané, řecky christianoi (kristovci) je označení pro všechny, kdo věří v Ježíše Krista bez ohledu na jejich církevní příslušnost. Označení se poprvé vyskytuje v novozákonních spisech (Skutky apoštolů, První list Petřův)*“ (Barták a kol., 1993, s. 567). Křesťané jsou stoupenci Ježíše Krista. Věří Bibli, tedy tomu, že svět stvořil Bůh a že poslal svého syna Ježíše, aby byli všichni hříšníci zachráněni ze smrti. Bůh totiž svět (respektive lidi v něm) miluje, ale kvůli pádu Adama a Evy a jejich prvotnímu hříchu, byli všichni lidé zatraceni. Ovšem díky oběti jeho syna Ježíše Krista na kříži, skrze kterou na sebe vzal všechny hříchy lidí, je tady nová naděje. Když tedy člověk vyzná své hříchy, upřímně jich lituje a pozve Ježíše do svého srdce jako Pána a spasitele (zachránce), bude žít věčný život v nebi a smrt nad ním už nemá moc, protože Ježíš zvítězil a porazil Dávla. Křesťané Bibli nejenom věří, ale také by podle ní měli žít nebo o to alespoň usilovat. Ať už se to týká každodenního života v modlitbě a obecenství s Bohem nebo právě toho, jací by měli křesťanští vedoucí být a o co by měli usilovat (Bible: Český ekumenický překlad, 2005).

V Bibli je mnoho pasáží, které mluví o tom, jaký by měl být vedoucí a jak by se křesťané měli chovat k autoritám. Zdánlivě nesouvisející pojem „služebník“ však s tímto tématem má co dočinění také a to určitě víc, než by se mohlo na první pohled zdát. K pochopení nebo alespoň částečnému uchopení termínu „vedoucí“ je tedy třeba pokusit se obeznámit s několika pojmy a pasážemi z Bible, které osvětlují, co Ježíš Kristus daným termínem pravděpodobně zamýšlel.

Jelikož se jedná o novozákonní postavu, je dobré se zaměřit na Nový zákon, tedy druhou, novější část Bible. Tato část je celá přímo o Ježíši Kristu a jeho životě, a proto je nasnadě hledat jeho vyučování právě zde a interpretovat ho do dnešního porozumění světa, v tomto případě do dnešního porozumění vedoucích.

Nejprve je však dobré se podívat na to, jak vnímají křesťané Ježíše Krista jako vedoucího. V listu Židům se snoubí pojetí spásy s pojmem vedoucího. „*Proto i my, majíce kolem sebe tak veliký oblak svědků, odložme veškerou zátěž a hřích snadno nás ovíjející a s vytrvalostí běžme závod, který je před námi, upřeně hledíce k původci (vůdci – viz v Bibli poznámka pod čarou) a dokonavatelí víry Ježíši, který pro radost, která byla před ním, podstoupil kříž, pohrdnuv hanbou, a sedí po pravici Božího trůnu*“ (Bible: Český studijní překlad, Žd 12;1-2, 2009). V této pasáži se kloubí jak již zmíněný obsah víry křesťanů, tedy to, že se mají zbavit hříchů a věřit v Ježíše, tak zároveň pojem vedoucího (vůdce). Ježíš sám

tady vystupuje jako ten, který vede. Je tím, kdo je původcem a vůdcem víry. A právě k němu se věřící upínají, protože důvěra v Ježíše je předpokladem víry každého křesťana. Z této části textu vyplývá, že Ježíš je považován za vedoucí postavu. A jako vedoucí má k tomuto postavení mnoho co říct.

Díky jeho kázáním a vlastně celé jeho činnosti, ho mnozí následovali a byli dokonce ochotni pro něj i zemřít. V tomto postavení by se tedy určitě nabízela myšlenka využít dané získané moci ve svůj prospěch. Avšak Ježíš to udělal jinak. Když mluvil o vedoucím postavení člověka, tedy i o sobě samém, neboť k němu mnozí vzhlíželi, překvapivě uvedl docela jiný obrázek toho, jak by měl správný vedoucí vypadat. „...*kdo je mezi vámi největší, buď jako ten nejmenší, a kdo je vedoucí, buď jako ten, který slouží. Neboť kdo je větší: ten, který je u stolu, či ten, kdo obsluhuje? Zdali ne ten, který je u stolu? Já však jsem mezi vámi jako ten, který slouží*“ (Bible: Český studijní překlad, L 22;26-27, 2009). Vedoucí tedy má být ten, kdo slouží. Má to být ten, který je tu pro druhé. Někdo, kdo je ochotný se pokořit. Vysoká pozice spíše evokuje určitou nadvládu člověka, kterého druzí mají či dokonce musí poslouchat. Oni jsou podřízení, proto s nimi nemusí být zacházeno nijak speciálně. Ne tak tomu učí Ježíš v Bibli. I ten nejmenší má být totiž poctěn tím, že mu jeho vedoucí poslouží. Ježíš svá slova vzápětí dokládá svým příkladem, což potvrzuje výše zmíněnou myšlenku, že vedoucí by se měl chovat podle toho, co od svých svěřenců vyžaduje. Dvanáct Ježíšových učedníků je spolu s ním na poslední velikonoční večeři. Je to krátce před Ježíšovým ukřižováním. Během té večeře vznikl spor, kdo je mezi učedníky největší. Na to jim Ježíš odpovídá tím, že kdo je vedoucí, měl by sloužit. Během té samé večeře však dojde ještě k jedné pozoruhodné události. Je to chvíle, kdy se Ježíš, tedy někdo, ke komu vzhlížely obrovské zástupy, rozhodne udělat něco, co přísluší těm nejnižší postaveným. „*Ježíš ... vstal od večeře, odložil plášť a opásal se ručníkem. Nalil vodu do umyvadla a začal učedníkům umývat nohy a utírat je ručníkem, jímž byl přepásán. Když přistoupil k Šimonu Petrovi, ten mu řekl: "Pane, ty mi chceš mýt nohy?!" "Teď ještě nechápeš, co dělám," odpověděl mu Ježíš, "ale později porozumíš"* (Bible: Překlad 21. století, J 13;3-7, 2009).

Vedoucí je v podstatě ten, kdo **má autoritu**. „*Nový Zákon v tomto významu (autorita) užívá slova exusia, které znamená oprávněná, skutečná a ničím neomezovaná moc jednat, anebo vlastnit, ovládat, využívat či něco nebo někoho odstraňovat... exusia ve své podstatě označuje moc, která je v určitém smyslu zákonná. Slovo exusia lze užít buď s důrazem na oprávněnost skutečně vykonávané moci, nebo na skutečnost moci oprávněně vykonávané*“ (Koželuhová a kol., 1996, s. 76).

Každá autorita disponuje určitou mocí. Její moc je jistým způsobem ustanovena. Ať už jde o to, že je uzákoněna či o to, že jde o dohodu lidí poslouchat danou autoritu. Autorita je někdo, koho lidé následují, ať už proto, že musí nebo proto, že si ji dobrovolně sami vybrali. Ať je to tak nebo tak, jedná se o někoho, kdo je vede.

Boží autorita je v Písmu mnohokrát dokládána, a to především ve Starém Zákoně. Jelikož Bůh (Hospodin) celý svět stvořil a celý svět je v jeho dlani, má také veškerou moc nade vším. „*Nemohu snad s vámi naložit jako tento hrnčíř, dome Izraele? praví Hospodin. Hle, jste v mé ruce, jako je hlína v ruce hrnčíře, dome Izraele*“ “ (Bible: Překlad 21. století, Jr 18;6, 2009). Bůh je zde přirovnáván k hrnčíři a člověk k hlíně, se kterou hrnčíř pracuje. Stejně jako může hrnčíř, s hlínou udělat cokoliv chce, Bůh může s člověkem naložit dle své vlastní vůle. Bůh jako stvořitel je tím jediným, kdo má v konečném důsledku moc (autoritu) nad stvořením, tedy nad lidmi. Má tak nárok, aby se mu lidé podřizovali. V Bibli je mnohokrát ukázáno, že ti, kteří Boží požadavky ignorují, na sebe přivolávají Boží soud. Bůh jako soudce má autoritu a poslední slovo. Sám pak má mandát autoritu předat někomu dalšímu.

2.4 Motivace vedoucích

To, co vedoucí udržuje v jejich pozici, je motivace. Právě ta jim pomáhá, aby ve chvíli, když se rozhodnou vstoupit do vedoucí role, v ní také setrvali. „*Motivaci... můžeme definovat jako vnitřní stav, který podněcuje jedince k aktivitě směřující k určitému cíli*“ (Kassin, 2007, s. 407).

Ačkoliv je někdy chování lidí rozumem téměř nevysvětlitelné, jelikož není snadné pochopit, proč danou věc dělají, posléze bývá zjištěno, že je to motivace, která je pohání. Ta je důvodem, proč jsou lidé schopní a ochotní vydržet mnohé nesnáze, jestliže se upírají ke svému cíli a mají silnou touhu ho dosáhnout. Mají motivaci. Ta jim pomáhá s dostatečným zaměřením se na cíl, s vytrvalostí vyvíjet potřebné úsilí a s jeho výsledným dosažením (Kassin, 2007).

Existují jisté specifické motivy, jež dávají směr a sílu chování jedince. „*Motivy určují, zda bude daný jedinec směřovat k určitému objektu či mentálnímu stavu, nebo zda se mu bude vzdalovat. Projevují se tedy tím, že buď chceme něco získat, nebo se pokoušíme něčemu vyhnout. Při zkoumání motivace psychologové pátrají po příčinách lidského chování a prožívání*“ (Plháková, 2003). Pro lepší vhled do toho, co motivace představuje, dobře poslouží hierarchická teorie potřeb vytvořená Abrahamem Maslowem. Ta obsahuje jak ty

nejnutnějšími základní potřeby pro každého člověka, tak ty, které životně důležité nejsou. Na prvním místě se nachází fyziologické potřeby. Ty má každý člověk a zahrnují například potřebu jídla, spánku, kyslíku a další. Zadruhé se jedná o potřebu sebeaktualizace. K naplnění těchto potřeb dochází ve chvíli, kdy jsou naplněny potřeby fyziologické (obecně platí, že potřeby na další úrovni je možno naplnit až tehdy, kdy jsou naplněny ty potřebnější). Mezi potřeby sebeaktualizace patří snaha o bezpečí, stabilní práci, klidný domov a obecně základní jistoty. Třetím bodem je potřeba sounáležitosti a lásky. Tento bod zahrnuje sociální potřeby družnosti, rodinné a příbuzenské vazby, pocit lásky apod. Začtvrté je to potřeba uznání. Do této kategorie Maslow řadí touhu zastávat jistý společenský status, mít určitou úctu, dosahovat žádoucích výsledků atd. A jako poslední je potřeba seberealizace. To je potřeba spojená s naplňováním lidského potenciálu. Všechny tyto potřeby jsou strukturovány do pyramidy, aby tak vynikly ty na prioritních pozicích a bylo zřejmé, že je nejprve potřeba uspokojit nižší úroveň, aby pak jedinec mohl postoupit k vyšší a v ideálním případě až k té nejvyšší. Tohle jsou sice obecné teorie, avšak existují samozřejmě výjimky. Ty jsou dány například kulturně či záleží na daném člověku, jak má priority nastavené. Nicméně tato hierarchizace slouží jako dobrý základ pro studium motivace (Kassin, 2007).

Jelikož motivace lidí bývá různorodá a ne každý má potřeby nastavené přesně tak, jak to uvádí Maslowova pyramida, jsou zde tři možnosti potřeb, které křesťanští vedoucí naplňují tím, když vedou hudební skupinu.

První z možností je potřeba sounáležitosti a lásky či také jinak příslušnost ke skupině. Potřeba sounáležitosti patří mezi základní lidské motivy. Lidé potřebují lidi, což je zřejmé již od narození, kdy je dítě vázáno na své pečovatele. V lidech je potřeba někam patřit hluboce zakořeněná (Kassin, 2007).

Potřebu příslušnosti ke skupině lze rozdělit ještě na dvě potřeby. Jednou z nich je potřeba sounáležitosti a druhou potřeba intimity. Každý má potřebu sounáležitosti jinak silnou. Někteří lidé bývají velmi aktivní ve vyhledávání společnosti, jiní mnohdy rádi dají přednost tomu, aby byli sami. Přestože má každý potřebu někam patřit a udržovat vztahy, stejně tak každý potřebuje zůstat někdy o samotě. Zdá se, že lidé mají stejně jako zvířata zabudovaný jakýsi sociální termostat neboli „sociostat“, díky kterému jsou schopni regulovat sociální kontakt tak, aby jim to vyhovovalo. Často tak jsou lidé rádi s druhými zvláště v situacích, kdy prožívají podobné věci – ať už oslavují nebo se třeba strachují. Dokonce například ve chvílích neklidu a náročných situací, kdy se potřeba sounáležitosti zvyšuje, se často i z nepřátel stávají alespoň na určitou dobu společníci. Důvodem toho, proč

lidé v náročných situacích vyhľadávajú druhé, je to, že si potrebujú rozumovĕ objasniť situáciu (tamtéž).

Druhou potrebou zahrnutou v potrebe príslušnosti ke skupinĕ, je již zmínĕná potreba intimity. Míra potreby intimity se liší stejné jako míra potreby sounáležitosti. Klíčovĕm prvĕem u intimních vztahů je sebeodhalení – tedy sdílení soukromých podrobností o sobĕ s někým dalším. Pro sebeodhalení existují tři vzorce. Prvním z nich je, že po tom, co nám někdo poskytne sebeodhalení, udĕláme vůči danĕmu človĕku to samé na srovnatelné rovinĕ intimity. Jde zkrátka o to, že když se někdo človĕku otevĕre, on se mu pak velmi pravděpodobně následně otevĕre také. Druhým vzorcem je, že otevĕrenost podléhá rodovĕm rozdílům. Bývá to tak, že ženy mají tendence k tomu se jak svĕřovat, tak i naslouchat, ať už se jedná o rozhovor s jinými ženami či s muži. A jako třetí vzorec je ten, že čím déle se lidé znají a mají spolu vztah, tím více osobních informací spolu sdílejí (tamtéž).

Další možností je potřeba uznání. V oblasti uznání hrají hlavní roli motivace k úspěchu a potřeba moci. Motivace k úspěchu je silná touha dosáhnout vytyčených náročných cílů a nějakým způsobem vynikát nad druhými. Přirozenĕ má každý človĕk míru motivace k úspěchu jinak velkou. Lidĕ, kteří jsou více orientovaní na motivaci k úspěchu, vědí, že úspěch vyžaduje tvrdou práci a realistické cíle. Lidĕ, kteří jsou hodně orientovaní na výkon, si kladou sice náročné cíle, ale přesto realistické, aby byla šance jich dosáhnout. Pro dosažení cílů je důležitĕ vynaložit patřičné úsilí a nasazení, které pak pomohou dosáhnout úspěchu. Jsou přirozenĕ i další faktory, které ovlivňují přístup k úspěchu, stejné tak selhání i samotnou motivaci. Jedním z těchto faktorů jsou i kulturní hodnoty a zvyky (tamtéž).

Dále je zde potřeba moci, která se podobá motivaci k úspěchu. Jedná se o silnou touhu, kdy človĕk usiluje o to, aby získal významné postavení a taky určitý vliv na druhé lidi. „*Potřeba moci je ideální zdroj vynikajícího vůdcovství. Jenže chceme-li docílit i ideálních výsledků, musí mít potenciální vůdce i zdravou sebekontrolu a svou moc využívat pouze pro blaho společnosti, nikoli pro osobní účely*“ (Kassin, 2007, s. 428). Potřeba moci se během let může různĕ vyvíjet – snižovat se či zvyšovat. Zvyšuje se i díky tomu, když človĕk v pozici, ve které působí, získává více zkušeností a svĕmu oboru tak lépe rozumí a snadněji se v něm orientuje (Kassin, 2007).

Třetí a poslední možností je potřeba seberealizace. Tato potřeba je specifická pro lidi a jde zkrátka o snahu naplnit vlastní potenciál. Jedná se tedy o to, že človĕk usiluje, aby se stal tím, kým by měl být, kým může být. Zde je nepřeborné množství možností a smĕr seberealizace se liší od človĕka k človĕku (tamtéž). Jde vlastně o jakĕsi sebenaplnění

člověka. O to, aby se realizoval tam, kam až sahá jeho potenciál. „*Zřejmý vznik těchto potřeb se obvykle opírá o předchozí uspokojení potřeb fyziologických, potřeb bezpečí, lásky a úcty*“ (Maslow, 1970, s. 47).

Vzhledem k tomu, že motivací křesťanů je především služba Bohu, ve kterém spatřují smysl života a z toho vyplývající služba bližnímu (nikoli zisk), by měli patřit do neziskového sektoru. U křesťanských vedoucích v otázce, co je jejich motivace, proto pomůže výzkum realizovaný Lukešem a Stephanem. Tento výzkum byl proveden v Praze a porovnává mj. motivaci vedoucích pracujících v neziskových organizacích a vedoucích, kteří jsou orientováni na zisk. Zaměřuje se jak na podobnosti, tak na odlišnosti v motivaci neziskových vedoucích i těch orientovaných na zisk. Pro vedoucí orientované na zisk byly nejdůležitější dva motivy, a to nezávislost a autonomie a příjem a zisk. Pro vedoucí neziskových organizací tyto motivy naopak byly nejméně důležité. Vedoucí neziskových organizací měli na prvním místě smysluplnost své práce a poskytování pomoci ostatním. Pro vedoucí orientované na zisk byly tyto motivy nejméně důležité (Lukeš, Stephan, 2012). Motivace vedoucích neziskových organizací a vedoucích orientovaných na zisk jsou s ohledem na tento výzkum diametrálně odlišné.

Když však vezmeme v potaz samotný neziskový sektor a vedoucí v něm, lze najít jisté odlišnosti v motivaci i mezi těmito vedoucími. Se zaměřením se na křesťanské vedoucí lze najít některé rozdíly od ostatních vedoucích v neziskovém sektoru a stejně tak i podobnosti. Jak křesťanští, tak ostatní vedoucí neziskového sektoru obvykle motivuje smysluplnost jejich práce, případně pomoc ostatním (sociální služby, pastorační služba apod.). Přestože motivace křesťanských vedoucích bezesporu zahrnuje smysluplnost, kterou ve své práci vidí, tak i mnohdy touha pomáhat druhým, jejich prvotním důvodem vykonávat danou vedoucí roli bývá služba Bohu. Často to funguje tak, že křesťanský vedoucí vnímá dané vedoucí postavení jako svoje povolání, a proto do toho vstoupí (Maxwell – Př. 1, 2003). Služba Bohu je tedy obvykle nadřazena ostatním motivům, avšak na druhou stranu se dá chápat jako smysl toho, proč danou činnost vedou. Smysluplnost ve vedení dané činnosti vidí právě v tom, že pomocí toho mohou sloužit Bohu. Když se pak jedná například o pastorační službu, jejich motivace se dá zařadit do motivace pomáhat lidem. Dá se tedy říct, že motivace křesťanských vedoucích a ostatních vedoucích v neziskovém sektoru je totožná co do výsledků výzkumu Lukeše a Stephana. Avšak jde-li o konkrétní motivaci smysluplnosti či konkrétní motivaci pomáhat lidem, mají křesťanští vedoucí ve většině případů na prvním místě Boha, kdežto ostatní vedoucí neziskového sektoru si takto otázku nekladou.

Kark a Van Dijk se ve své studii zabývají obecně „všemi“ vedoucími a uvádějí, že motivaci vedoucích utvářejí dvě věci: jejich hodnoty a dlouhotrvající regulační zaměření. Obojí pak ovlivňuje chování vedoucího. Tato studie uvádí, že „...*struktura lidských hodnot je podobná struktuře lidské motivace*“ (Kark, Van Dijk, 2007, s. 505). Dále pokračují tvrzením, že „...*lidé, co zastávají hodnoty bezpečí a shody bývají více motivováni negativní zpětnou vazbou (vzor, který charakterizuje preventivně zaměřené lidi), zatímco lidé, kteří zastávají hodnoty svého vlastního směru a stimulace jsou více motivováni pozitivní zpětnou vazbou (vzor, který charakterizuje lidi zaměřené na povýšení)*“ (tamtéž). Z toho pak vyplývá, že v profilu hodnot člověka se může objevit rozdíl mezi zmíněnými dlouhotrvajícími ložisky prevence a povýšení. Kark a Van Dijk pracují také s pojmem MKV (motivace k vedení). Existují tři komponenty a právě ony tvoří základ individuálních rozdílů v MKV. První z nich je afektivní MKV. Lidé, co nejvíce inklinují k afektivnímu MKV rádi vedou druhé, protože se považují za přirozené vedoucí. Druhým komponentem je sociální normativní MKV. Tito lidé považují svou úlohu vedoucích spíše za svou povinnost a zodpovědnost. Třetím a posledním komponentem je nekalkulativní MKV. Tento komponent je založený na tom, že čím méně člověk bude počítat s vedením ostatních, tím méně si bude přát, aby se vyhnul vedoucí roli. V dřívějších studiích bylo navrhováno mnoho možných konstruktů, které předcházely MKV (např.: konstrukty osobnosti, sociokulturní hodnoty...). Kark a Van Dijk přišli ještě s dalším konstruktem, kterým je samoregulační zaměření. Samoregulační zaměření ovlivňuje lidské aktivity a jako základní motivační princip také působí na MKV. Zde se opět objevuje rozdíl mezi jedinci zaměřenými na povýšení a těmi zaměřenými na prevenci. Ti zaměření na povýšení jsou obvykle motivováni nějakým vývojem, růstem a seberealizací (můžeme je charakterizovat komponentem afektivní MKV), kdežto jedinci zaměření na prevenci jsou motivováni spíše sociálním tlakem, závazky a sociální zodpovědností (můžeme je charakterizovat komponentem sociálně normativní MKV). Zdá se, že nekalkulativní MKV se zaměřením na povýšení či prevenci nespojuje. Tato MKV může být jak zaměřená na povýšení, tak i na prevenci. Další pojmy, se kterými Kark a Van Dijk ve svém výzkumu pracují, jsou pojetí otevřenosti ke změně a zachování. Vedoucí s komponentem afektivní MKV, kteří oceňují soutěživost a úspěch, stejně tak svůj vlastní směr a stimulaci, bývají otevření ke změně. Oproti tomu zde máme vedoucí, kteří mají sociální normativní komponent MKV a oceňují sociální hierarchii a své cíle podřizují autoritám či zkrátka většině a právě oni usilují o zachování (Kark, Van Dijk, 2007).

2.4.1 Shrnutí motivace vedoucích

Již bylo zmíněno, že sounáležitost a láska, uznání či seberealizace mohou být motivací křesťanských vedoucích. Na základě výzkumu Lukeše a Stephana (2012) a výzkumu Kark a Van Dijk (2007) lze tyto teze potvrdit. Lukeš a Stephan uvedli, že vedoucí neziskových organizací, kam se kromě jiných řadí také křesťanští vedoucí, jsou zaměřeni více než na svůj vlastní prospěch, na smysluplnost své práce a na to, aby pomáhali lidem. Pokud jde tedy o lidskou potřebu sounáležitosti a lásky, lze potvrdit, že to skutečně může být jeden z motivů křesťanských vedoucích. Neziskoví vedoucí totiž obvykle chtějí pomáhat lidem, což se do potřeby sounáležitosti a lásky dá zahrnout. Vedoucí neziskových organizací také usilují o smysluplnost své práce, což může spadat do kategorie potřeby uznání. A jako třetí možnost je seberealizace, o které se ve svém výzkumu zmiňují Kark a Van Dijk. Jedinci s afektivní MKV bývají zaměřeni na povýšení a často jsou motivováni vývojem, růstem či právě seberealizací. Tento bod je však stejně individuální jako ty ostatní. Někteří vedoucí v neziskových (potažmo křesťanských) organizacích chtějí, aby výsledky jejich práce skutečně někam postupovaly, aby viděli růst a aby tak mohli dojít (vědomě či nevědomě) určité úrovně seberealizace. Na druhou stranu samozřejmě existují i ti, kteří o velké posuny a změny neusilují a raději se přiklání k tomu, aby vše zůstalo tak, jak je, neboť jsou s daným stavem spokojeni.

2.5 Vedoucí a osobnostní rysy

Pro vedoucí roli je také důležitá osobnostní stavba jedince. Dle následně zmíněných pramenů totiž osobnostní rysy ovlivňují dispozice jedince k vedení a jeho efektivitu při vedení (Judge a kol., 2002, Kok-Yee a kol., 2008).

Osobnostní rysy jako součást psychologie osobnosti jsou různými autory různě pojímány. Jako jedno z možných vnímání osobnostních rysů je tzv. Big 5 neboli pět faktorů osobnosti. Jsou to termíny poměrně snadno pochopitelné a díky své jednoduchosti se s nimi dá dobře a efektivně pracovat. *„Jedním ze základních úkolů psychologie osobnosti je identifikovat a popsat individuální odlišnosti, určit, které z nich jsou nejvýznamnější, a postihnout jejich vzájemné vztahy. Při řešení u tohoto úkolu se u lexikálního přístupu vychází z předpokladu, že všechny důležité individuální odlišnosti jsou zachyceny v jazyce. Jsou nejčastěji vyjádřeny přídavnými jmény, a čím jsou významnější, tím častěji se uplatňují v každodenní komunikaci“* (Hřebíčková, 1999, s. 1).

Již bylo předesláno, že existuje pět faktorů osobnosti. Mezi tyto faktory patří: extraverte (či živost – povídavý, energický, společenský člověk), přívětivost (dobrosrdečný, přívětivý, srdečný člověk), svědomitost (důkladný, svědomitý, pečlivý člověk), neuroticismus (či emocionální stabilita – vyrovnaný, klidný, nevyrovnaný člověk) a otevřenost vůči zkušenosti (či integrita – vzdělaný, inteligentní, originální člověk). „*I když výše popsané faktory (dimenze) nepostihují strukturu osobnosti, ale strukturu termínů užívaných k jejímu popisu, přesto významně přispívají k systematizaci vlastností osobnosti a ke zjednodušení odborné psychologické komunikace*“ (Hřebíčková, 1999, s. 2). Specifikum pětifaktorového modelu osobnosti spočívá v tom, že nezahrnuje všechna přídavná jména, která jedince popisují, ale ta přídavná jména, která popisují relativně trvalé vlastnosti osobnosti, což jsou právě rysy (Hřebíčková, 1999).

Zkoumat osobnostní rysy je dobré z mnoha důvodů. Především však proto, že díky tomu může člověk lépe porozumět svému potenciálu a snadněji se rozhodnout, jakým směrem se vydat. „... *některé testy osobnosti se pro predikci celé řady potenciálních pracovních výsledků použít dají. Jedná se hlavně o predikci schopnosti vést ostatní, ochoty pomoci,...*“ (Kassin, 2007, s. 570). V tomto případě tedy porozumění osobnostním rysům může poukázat na ty, kteří by byli vhodnými vedoucími. Jednou z možných cest, jak zjistit u konkrétního člověka, jaké jsou jeho nejvýraznější osobnostní rysy a které jsou u něj naopak umírněnější, je vyplnění osobnostních testů. „(Osobnostní – doplněno autorkou) *testy mohou predikovat i mnohem konkrétněji, jako například to, že lidé, kteří dosáhnou vysokého skóru extroverze, snadněji uspějí jako obchodní manažeři a prodejci – a také, že z nich mohou být inspirující vedoucí pracovníci. Jednoduše se dá shrnout, že hodnocení rysů osobnosti je pro odhad úspěchu a neúspěchu na pracovišti použitelné*“ (Kassin, 2007, s. 570).

To, co vedoucího také uzpůsobuje k tomu, aby byl dobrým vedoucím, jsou jeho osobnostní rysy. U sekulárních vedoucích jsou často právě určitá osobnostní kritéria tím nejdůležitějším pro vyhledání vhodného vedoucího. U křesťanských vedoucích hraje hlavní roli jejich víra a až potom přichází na řadu případné vhodné osobnostní rysy či vlastnosti. Je totiž přirozené, že aby křesťan mohl být veden v některé křesťanské činnosti, musí být veden jiným křesťanem. Víra je tedy tím prvotním aspektem. Je-li však tento aspekt splněn, přichází na řadu otázka osobnostních rysů.

Osobnostními rysy se zabývá výzkum Judgeho a kolektivu, a to konkrétně vlivem pětifaktorového modelu osobnostních rysů na dispoziční k vedení. Přiklání se k tomu, že tento model je dobrou základnou pro odhalení potenciálních vedoucích. Výsledky ukazují, že extraverte je nejdůležitějším znakem vedoucích a také jejich efektivního vedení. Zároveň

je extraverte důležitější při samém zrodu vedoucího než při následné efektivnosti jeho vedení. Je to přirozené již z toho důvodu, že jak dominantní, tak právě společenší lidé jsou ti, kdo se spíše prosadí v různých skupinách. Po extraverci jsou to svědomitost a otevřenost vůči zkušenosti, které nejvíce korelují s vůdcovstvím. Stejně jako extroverze, tak i svědomitost je důležitější při zrodu vedoucího než při efektivnosti vedení. Ke zrodu vedoucích pak často pomáhají organizační schopnosti těchto svědomitých jedinců. Tyto schopnosti mohou odhalit jejich potenciál. Přestože je otevřenost ke zkušenosti tak důležitá pokud jde o určení potenciálních vedoucích, stále v rámci pětifaktorového modelu zůstává nejméně pochopená. Sice se k mnoha používaným kritériím nevztahuje, ale zdá se, že s vůdcovstvím skutečně souvisí. Nejméně významná byla pro vedení přívětivost. Jedinci, kteří jsou přívětiví, bývají pasivní a poddajní. To je vlastně důvod, proč méně tíhnou k tomu, aby se stali vedoucími. U neuroticismu se nepodařilo prokázat, jak významně s vedením vlastně souvisí, ale výzkumníci se přiklánějí k tomu, že má pro vedoucí roli význam. Ze studií vyplývá, že extraverte, svědomitost a otevřenost ke zkušenosti jsou dobrými předpoklady pro to být vedoucími. Extraverte, otevřenost ke zkušenosti a neuroticismus pak korelují s efektivitou vůdcovství. Z toho tedy vyplývá, že čtyři z pěti faktorů – extraverte, svědomitost, otevřenost ke zkušenosti a neuroticismus (tedy všechny kromě přívětivosti) jsou rysy vhodné k určování potenciálních vedoucích či jejich efektivnosti při vedení (Judge a kol., 2002). Studie, kterou vytvořil Kok-Yee a spol. poukazuje na to, že osobnost ovlivňuje pracovní chování (obecně nějakou činnost) prostřednictvím motivace a podporuje tezi, že osobnostní rysy mají vliv na efektivitu vedoucích (Kok-Yee a kol., 2008). Výzkum také poukazuje na to, že pravděpodobně existuje mnoho situačních faktorů, které mohou zmírnit validitu osobnosti právě při snaze určování potenciálních vedoucích. Mezi tyto faktory patří například organizační nepružnost, prostorová vzdálenost, nebo když má daný vedoucí schopnost ovlivňovat danou skupinu (Judge a kol., 2002).

Existují tedy osobnostní rysy, které více určují některé jedince k tomu, aby se stali vedoucími a jiné méně. Jak již bylo řečeno, křesťanští vedoucí kromě jiných spadají do neziskového sektoru. A jako takoví se v mnohém odlišují od vedoucích orientovaných na zisk. Právě výzkum Lukeše a Stephana poukazuje na to, že motivace vedoucích orientovaných na zisk a vedoucích neziskových organizací je velmi odlišná. Oproti tomu osobnostní rysy lidí s tak rozdílnou motivací jsou velmi podobné. Důvodem je patrně to, že zastávají vedoucí roli a k tomu, aby byl člověk dobrým vedoucími, potřebuje konkrétní charakterové rysy. Za jakým účelem pak vedoucí pozici vykonává, už je jiná věc a týká se to spíše motivace. Výsledky studie ukázaly, že vedoucí neziskových organizací i vedoucí

orientovaní na zisk přijímají odpovědnost a riziko, což je pro vedoucí roli vlastně přirozené. Jsou také iniciativní a mají vyšší sebeúčinnost. Sebeúčinnost představuje „...*přesvědčení jedince o vlastní způsobilosti dosáhnout určitou úroveň výkonu*“ (Lukeš, Stephan, 2012, s. 43). Tito vedoucí mají také obvykle interní místo kontroly. Interní místo kontroly mají ti jedinci, kteří věří, že události se vyvíjejí dle působení jejich chování a činnosti, tedy se ovlivňují jejich chod. Bylo také užito pojmů pěti faktorů osobnosti (Big5) a vedoucí sami sebe viděli jako extrovertní, svědomité, přívětivé, emočně stabilní a zkušenosti otevřené jedince (Lukeš, Stephan, 2012). „*Realizovaný výzkum přinesl nová zjištění, která se týkají osobnosti ředitelů nestátních neziskových organizací... Mezi podnikateli a řediteli neziskových organizací nebyly nalezeny žádné významné rozdíly v obecných ani specifických osobnostních charakteristikách*“ (Lukeš, Stephan, 2012, s. 52).

2.5.1 Shrnutí osobnostních rysů vedoucích

Osobnostní rysy jako součást psychologie osobnosti mohou pomoci určit například to, pro jakou práci je jedinec vhodný nebo zda se hodí pro to být ve vedoucí pozici atd. Právě osobnostní rysy odhalují potenciál člověka k tomu, aby mohl být dobrým vedoucím. Existuje pět faktorů osobnosti, díky kterým může být snazší vyhledat vhodného vedoucího. Mezi tyto faktory patří: extroverze, přívětivost, svědomitost, otevřenost ke zkušenosti a neuroticismus, přičemž kromě přívětivosti všechny ostatní faktory predikují potenciálního vedoucího či jeho efektivnost při vedení. Bylo také zjištěno, že vedoucí neziskových sektorů (kam kromě jiných spadají právě křesťanští vedoucí) se příliš neliší od vedoucích orientovaných na zisk. Motivace je sice diametrálně odlišná, avšak osobnostní rysy vhodné pro vedoucí, jsou obdobné jak pro ty z neziskových organizací, tak pro ty orientované na zisk.

3 EMPIRICKÁ ČÁST

3.1 Úvod

Teoretická část se zabývá rolí vedoucího v rámci sekulárního i křesťanského pohledu. Názory odborníků se spíše doplňují a shodují se v tom, že vedoucí by měl mít vizi, se kterou vstupuje do své pozice, s čímž souvisí vhodné naplánování plnění cílů a je proto vhodné tým efektivně zorganizovat. Zároveň je klíčové zaměřit se na schopnosti členů týmu, usilovat o dobré vztahy a adekvátně řešit konflikty, k čemuž pomáhá i zpětná vazba. Největším rozdílem mezi sekulárním a křesťanským vedoucím je víra. Křesťanský vedoucí by totiž měl být na prvním místě křesťan a až potom dobrý vedoucí. Tyto roviny se však v tomto případě doplňují, protože křesťanský vedoucí by měl být, jak dobrým křesťanem, tak i schopným vedoucím.

Bylo řečeno, že je to právě motivace, která vedoucím pomáhá setrvat v jejich pozici, neboť pomocí ní jsou zaměřeni na svůj cíl. Motivace vedoucích se však výrazně liší a to obzvlášť, když dojde k porovnání vedoucích orientovaných na zisk a vedoucích neziskových organizací. Vedoucí orientovaní na zisk touží především po zisku a úspěchu, kdežto vedoucí neziskových organizací usilují spíše o smysluplnost své práce a o to, aby mohli pomáhat lidem. Křesťanští vedoucí kromě jiných spadají do neziskového sektoru a od ostatních sekulárních neziskových vedoucích se odlišují především svou vírou v Boha.

Přestože z výzkumů (Lukeš a Stephan, 2012, Kark a Van Dijk, 2007, Judge a kol., 2002, Kok-Yee a kol., 2008) vyplývá, že motivace vedoucích je diametrálně odlišná, osobnostní rysy se převážně podobají. Ať už se jedná o jedince v organizacích orientovaných na zisk či o neziskové organizace (kam spadají, jak již bylo zmíněno, kromě jiných i křesťanští vedoucí), jsou rysy, které prokazují, že má člověk dispozice k tomu být vedoucí. U křesťanských vedoucích je však nejprve záhodno, aby byli křesťany, a teprve potom přichází na řadu osobnostní rysy vhodné pro vedoucí. Právě rysy ovlivňují to, zda je daný jedinec vhodným potenciálním vedoucím a zda je možno očekávat, že jeho vedení bude efektivní.

Empirická část se následně zabývá vybranými vedoucími křesťanských hudebních skupin. Cílem bylo zjistit, jak vlastně ve své pozici vedoucí vnímají sami sebe. S tím úzce souvisí jejich rozpoznání toho, že mají schopnost vést či do vedoucí pozice zkrátka z rozličných důvodů vstoupili. K tomu se váže jejich motivace danou rolí vykonávat a setrávat v ní. Zde se potvrzuje, že vedoucím v rámci neziskového sektoru nejde v první řadě o zisk, ale spíše o smysluplnost jejich práce. A konečně uváděli vlastnosti a rysy, které

jim během vedení hudební skupiny pomáhají a které vedení skupiny naopak narušují. Jedná se tedy o sebereflexi každého vedoucího.

3.2 Výzkumný projekt

3.2.1 Výzkumný problém, výzkumná otázka

Tento výzkum byl vlastně výzkumnou sondou. Hlavním cílem bylo porozumět lépe než dosud, jak samotní vedoucí křesťanských hudebních skupin Křesťanského společenství Praha vnímají svou roli z hlediska motivace a svých dispozic v rámci osobnostních rysů.

Sebraný datový materiál měl tedy pomoci zodpovědět následující výzkumnou otázku:

Jak samotní vedoucí křesťanských hudebních skupin Křesťanského společenství Praha vnímají svoji vedoucí roli?

3.2.2 Výzkumná strategie a technika sběru dat

Vzhledem k povaze práce byla použita kvalitativní strategie výzkumu. Cílem totiž bylo co nejlépe porozumět tomu, jak vedoucí hudebních skupin vnímají sami sebe v roli vedoucích a právě proto se tento postup jevil jako vhodná volba. Umožňuje totiž proniknout hlouběji do dané problematiky a rozvíjet nové myšlenky.

Pro tento výzkum byla zvolena forma rozhovoru, konkrétně polostrukturovaný rozhovor. Tematické okruhy byly připraveny předem, aby nedošlo k opomenutí některé z důležitých oblastí, a zároveň tak měli informátoři možnost vyjádřit se poměrně volně (tedy byl zde prostor formulovat během rozhovoru otázky, které by bez interakce s informátorem nevyvstaly). Vznikla tak také pravděpodobnost, že bude prostor i pro předem nepředvídatelné otázky a odpovědi, díky kterým se výzkum může posunout kupředu. Polostrukturovaný rozhovor sice má jistou linii, které je vhodné se držet, na druhou stranu je velmi pružný (Hendl, 2005). To lze považovat za výhodu, jelikož někteří informátoři odpovídali zprvu velmi spoře, často i neurčitě. Právě díky možnosti víceméně volně reagovat, se dalo lépe rozkrýt, co se za danými odpověďmi skrývá.

Aby skutečně nedošlo k opomenutí něčeho důležitého, byla vytvořena tato osnova 3 tematických okruhů:

1. Co vedlo vedoucího k tomu, že se rozhodl vést hudební skupinu a s jakou vizí do vedoucí pozice vstupoval? – první impuls, co přispělo ke konečnému rozhodnutí, cíle, které si vedoucí předem vytyčil, k čemu chtěl směřovat (jak se to dařilo/nedařilo), chtěl se lišit nebo dělat věci obdobně jako lidé v podobných pozicích (jaké to mělo důvody), pro koho a proč skupina hraje...
2. Měnila se motivace vedoucího v průběhu času? – co vedoucího v této činnosti naplňuje, co ho na tom baví nebo naopak frustruje (zůstala motivace stejná či se změnila, pokud se změnila, pak v čem, jak, co to ovlivnilo a co se tím změnilo, jak motivace souvisela s vizí...)
3. Jak vedoucí vnímá svou roli? – jaké osobnostní rysy mu pomáhají při vedení (jak by sám sebe charakterizoval), jaké rysy mu naopak chybí a vidí je jako podstatné pro vedoucí postavení, jak vůbec dle něj vypadá ideální představa křesťanského vedoucího a nakolik se tomu přibližuje...

Polostrukturovaný rozhovor má mnoho kladů. Jak již bylo zmíněno, je vhodný pro udržení určité tematické linie a přesto lze dojít i k oblastem, které z toho přirozeně vyplynou. Zároveň lze považovat za výhodu osobní vztah k informátorům a tudíž bezproblémový přístup k získání jejich důvěry.

Rozhovory probíhaly v budově Křesťanského společenství Praha, prostředí tedy bylo pro dané vedoucí dobře známé a příjemné. Na začátku rozhovoru samozřejmě došlo ke stručnému vysvětlení, o co se jedná v rámci výzkumu a do jaké míry se to týká informátorů. Jelikož všichni souhlasili se zaznamenáním rozhovorů na diktafon, eliminovala se tak možnost minout podstatné myšlenky v rozhovoru (což by se mohlo stát, kdyby například někteří nahrání rozhovoru nedovolili a bylo by nutné rozhovor pouze zapsat).

3.2.3 Výběr vzorku, prostředí výzkumu

Výzkum byl zaměřen na vedoucí hudebních skupin z Křesťanského společenství Praha, jelikož mám přímý přístup k těmto vedoucím. Vzhledem k výzkumnému problému a kvalitativní strategii samotného výzkumu, byl vzorek vybrán účelově, a to se zaměřením na ty vedoucí hudebních skupin, kteří jsou ve své pozici alespoň jeden rok, aby mohli případně zhodnotit průběh možných změn své motivace. Šlo o vedoucí, kteří vedou hudební

skupinu (o třech a více členech), jež se schází pravidelně každý týden a jejíž repertoár zahrnuje výlučně křesťansky zaměřené písně (mezi křesťany nazývané „chvály“ či „chvalozpěvy“). Vedoucí, kteří tuto činnost provozují pravidelně, byli vybráni především proto, že je role vedoucích součástí jejich života, jelikož se promítá v jejich pravidelných aktivitách. Vzhledem ke zmíněné pravidelnosti, mají tito vedoucí zároveň větší prostor pro to pracovat na vztazích se svými členy a sdílet tak své zkušenosti právě v oblasti vztahů. Vedoucí je vždy pouze jeden a je členem Křesťanského společenství Praha a stejně tak všichni nebo alespoň většina členů skupiny. Jak již bylo zmíněno, hudební skupiny se schází pravidelně a zároveň spolu hrají na veřejnosti alespoň jednou měsíčně (dle svých možností). Ve vzorku se objevily skupiny, které společně hrají každý týden improvizovaně na témž místě s tím, že je to přístupno veřejnosti a součástí toho je pouze hraní (chvály) a modlitby – hraní zde zastupuje klíčovou roli (tomuto hraní se říká „stráž“, neboť daná skupina stráží každý týden jednu či dvě hodiny určené pro chválu Bohu). Vzorek také zahrnoval skupiny, které hrají na bohoslužbách, jejichž součástí je promluva (kázání), hraní (chvály), modlitby a další drobné dílčí akty, přičemž hraní je *pouze* jednou ze složek bohoslužeb. Hudební skupiny hrající na bohoslužbách mají za úkol především vést lidi ve chválách, kdežto hudební skupiny na strážích střeží daný čas pro chválu Bohu. Publikum jsou nejčastěji křesťané, kteří se do chval zapojují, avšak především bohoslužby jsou otevřené i pro nevěřící, u stráže záleží na každé skupině, zda stráž otevře jak pro věřící, tak i nevěřící. Některé z daných skupin také hrají na různých křesťanských festivalech či na bohoslužbách jiných církví, ale to už se nejedná o pravidelnou činnost a je to zmíněno pouze pro úplnost charakteristiky působení daných skupin. Hudebníci se do činnosti skupiny zapojují hrou na hudební nástroj, zpěvem či oběma způsoby.

Vzhledem ke kritériím, daným pro výběr vedoucích, jsem udělala rozhovor se šesti vedoucími z Křesťanského společenství Praha. Toto společenství má osm regionů, avšak každý region má jiný počet hudebních skupin a některé jsou složeny jen ze dvou členů či při bohoslužbách hraje pouze jeden člověk, což nesplňuje kritéria pro vzorek k tomuto výzkumu. Těch, kteří hrají je tedy mnoho (dokonce nelze udat přesné číslo, jelikož se daná uskupení různě obměňují, zanikají a vznikají), ale po zadání kritérií se vzorek, ze kterého je možno vybírat, výrazně zmenšil (právě na 6 hudebních skupin). Zastoupeni byli jak muži, tak ženy – v mladém a středním věku.

Před samotnými rozhovory byli informátoři seznámeni s daným výzkumem. To zahrnovalo stručné představení mého cíle, zpracování a zacházení se sesbíranými daty. Ujistila jsem je, že otázky, které nebudou chtít zodpovídat, mohou nechat bez odpovědi a že

mohou výzkum kdykoliv přerušit a ukončit. Ke každému informátorovi jsem přistupovala osobně a s jistou empatií, aby nedošlo k pro ně nepříjemným situacím. Také jsem zachovala potřebnou anonymitu a požádala jsem informátory o informovaný souhlas. Jednalo se o ústní informovaný souhlas, neboť informátoři vystupovali anonymně a zároveň se výzkum nedotýkal příliš citlivých údajů – ústní informovaný souhlas tak byl dostačující (Ezzedine, cit. nedatováno).

3.2.4 Stručné představení informátorů

Informátor č. 1

Muž, narozen roku 1964. Svou současnou hudební skupinu vede sedmým rokem. Dříve vedl dvě jiná hudební tělesa; hudební skupinu a dvacetičlenný sbor. Byl také vedoucím dětských aktivit.

Informátor č. 2

Žena, narozena roku 1966. Svou současnou hudební skupinu vede šestým rokem. Dříve byla součástí jiné hudební kapely.

Informátor č. 3

Muž, narozen roku 1995. Svou současnou hudební skupinu vede třetím rokem, po té, co ji převzal od zakladatele. Dříve byl vedoucím na mládeži KS Praha a stále je vedoucím na doprovodných akcích mládeže KS Praha.

Informátor č. 4

Muž, narozen roku 1960. Svou současnou hudební skupinu vede druhým rokem. Dříve byl vedoucím několika jiných hudebních kapel. Zároveň vede biblické diskuze, domácí skupinku a je vedoucím ve staršovstvu KS Praha.

Informátor č. 5

Žena, narozena roku 1995. Svou současnou hudební skupinu vede druhým rokem. Dříve byla vedoucí na doprovodných akcích mládeže KS Praha. Zároveň je členkou ještě jedné hudební kapely.

Informátor č. 6

Muž, narozen roku 1996. Svou současnou hudební skupinu vede právě jeden rok, po té, co ji převzal od zakladatele. Je také vedoucím na doprovodných akcích mládeže KS Praha. Zároveň je členem ještě jedné hudební kapely.

3.2.5 Analytické postupy

Již jsem předznamenala, že jsem rozhovory nahrála a samozřejmě jsem s nimi pak pracovala dál. Provedla jsem doslovnou transkripci, což pomohlo podrobnému vyhodnocení rozhovorů.

Pomocí transkripce audionahrávky do textové podoby jsem provedla zobrazení dat. Jelikož materiálu bylo hodně a pouze některá data odpovídala předmětu mého výzkumu, provedla jsem redukci dat, abych rozlišila, která data jsou pro zodpovězení výzkumné otázky důležitá a která ne. Protože se jedná o kvalitativní výzkum, veškeré operace probíhají současně. Stejně tak došlo i k vyvozování závěrů, kdy jsem v sesbíraných datech hledala pravidelnosti, abych ve výsledku mohla vysvětlit daný zkoumaný problém. Také jsem využila analytický postup založený na kódování. Nejprve jsem provedla segmentaci, tedy rozčlenění textu na jednotlivé části, což přispělo k zorganizování dat. Následovalo kódování, které pomohlo popsat, roztrždit a zestručnit data. Dalším podstatným prvkem bylo poznámkování, díky kterému došlo k okomentování již vytvořených kódů a předběžné interpretaci dat. Vzhledem k tomu, že se jednalo o kvalitativní výzkum, bylo použito otevřené popisné kódování, kdy jsem kódy mohla vytvářet během analýzy dat a šlo především o to, co daná pasáž explicitně o daném tématu říká (Heřmanský, cit. 2009/2010).

Díky otevřenému kódování jsem došla k šesti kategoriím, které obsahují jevy, jež se u informátorů shodovaly či spolu určitým způsobem souvisely. Tyto kategorie budou představeny níže. Aby se čtenář mohl souběžně seznamovat se získanými daty a komentářem autora, jsou ve výsledném zpracování použity úryvky z rozhovorů.

3.3 Analýza a interpretace získaných dat

Rozpoznání schopnosti vést

Dříve než vedoucí začali vést svou současnou hudební skupinu, vykazovali některé znaky, které jim pomohli rozpoznat jejich potenciál k vedení. Toto zjištění pro ně bylo často tím vůbec prvním impulsem, kdy se rozhodli, že do vedení vstoupí. „...jsem vedl malou skupinu lidí a vedl jsem je k Bohu... A tam jsem dokonce zjistil, že mám dar vést... No, to jsem zjistil, že třeba když je někde chaos, tak jsou lidi, kterým to nevadí a nějak v tom přežijou, ale já mám vždycky nutkání chaos nějak uklidnit (Informátor č. 3). „Jako asi pro mě je přirozené být vedoucí... v určitých situacích dokážu dobře zareagovat, rychle se přizpůsobit situacím. Asi můžu sám sebe považovat za vedoucího...“ (Informátor č. 6).

Někteří už i předtím vedli jiné hudební skupiny. Ti pak tedy měli výhodu díky zkušenostem vyplývajícím z předchozí vedoucí role. Často však svou vedoucí roli brali spíše jako součást služby Bohu, než že by se cítili být vedoucími přirozeně. Jak zmiňuje Maxwell, cítili povolání od Boha a poslechli ho, i když třeba v danou chvíli sami sebe nevnímali jako ty nejvhodnější kandidáty (Maxwell – Př. 1, 2003). Jejich úsilí však přineslo ovoce. „Vedl jsem velkou křesťanskou kapelu. Byly vlastně dvě kapely... Já se cítím být vedoucí, jakože mám to povolání. Ne, že bych byl perfektní... Ne, že bych měl speciální schopnosti, ale prostě jsem to dělal a časem jsem zjistil, že to dělám dobře. Výsledky jsou a to mi dává potvrzení, ano Bože, jsem asi správně... ty schopnosti přišly s těma zkušenostma – ty jsou k nezaplacení“ (Informátor č. 1).

Jsou dokonce i takoví vedoucí, kteří sami sebe za přirozené vedoucí nepovažují, přestože viditelně prokazují známky vůdcovství. Zprvu odmítali myšlenku, že by byli přirozenými vůdci, avšak posléze, když se ponořili hlouběji do vzpomínek, zjistili, že vykazují více rysů vedoucího, než sami tušili. „Já se nevnímám jako vedoucí. Vnímám se jako spontánní člověk, který vytváří prostor... Ale zas na druhou stranu, když si uvědomím svůj život, tak jsem vlastně od malička pořád něco vedla... já jsem prostě třeba se dvěma kamarádama naučila dvacet lidí ze třídy hrát na kytaru... My jsme je vlastně vedli, i když jsme si to nenaplánovali. Vždycky jsem vlastně ve skupinách patřila k těm, co inspirovali a byli ti tahouni“ (Informátor č. 2).

Původní motivace a její proměna v průběhu času

Jedná se o vzorek vedoucích, kteří měli většinou předem danou vizi, kvůli které vlastně hudební uskupení vzniklo. Jak totiž uvádí Maxwell, když něco zasáhne srdce vedoucího a on je pak schopen formulovat vizi, přitáhne tak lidi, kteří to vnímají podobně a společně mohou vizi nebo cíle naplnit. To je pak žene kupředu, protože mají stejné nasměrování. V případě dotazovaných vedoucích to byla často vize, která se stala motivací v dané pozici vedoucího vytrvat nebo vůbec vlastně do dané pozice vstoupit. Jelikož jim některé věci ležely na srdci a přitáhlo to i další členy týmu, mohli tak do naplňování vize vstoupit společně (Maxwell, 1993). Je to právě motivace, která jim pomáhá směřovat k vytyčenému cíli (Kassin, 2007). „...myslím, že už od začátku byla vize, abychom byli dobrý v tom, co děláme... Naše vize je růst – hudebně, a aby se lidi skrze to, co děláme, setkali s Ježíšem. A pak chceme růst i duchovně“ (Informátor č. 3). „...cíl je jasnej – chválit Boha. Ale kromě toho jsem se i chtěla zlepšovat. Je to vlastně procvičování se. Chtěla jsem se dostat dál duchovně i prakticky“ (Informátor č. 5).

Nejde ovšem pouze o současnou hudební skupinu, ale také o to uschopňovat ke hraní další lidi. Sami vedoucí vnímají jako důležité předávat to, co se během let naučili a využít tak zkušenosti, které pracně získali. Podstatnou složkou je pro ně tedy jak současná hudební skupina, tak i potenciální budoucí hudební uskupení. Nechtějí, aby věci, které se za dobu svého působení naučili, přišly vniveč a zároveň mnohdy rozpoznají potenciál u některých členů a chtějí jim ho pomoci rozvíjet, aby pak vznikala nová hudební tělesa a aby tak křesťanská hudební scéna nestagnovala, ale mohla se rozvíjet. „...já jsem tady vlastně proto, abych ty zkušenosti dával. To by bylo strašně smutný, kdybych s tím umřel. To je možná druhá polovina toho povolání - nasbírat zkušenosti a učit ostatní (mladý starý), aby nemuseli podstupovat ty chyby, který se dělají zbytečně... (Informátor č. 1). „A dávat prostor ostatním, kteří si třeba tolik nevěří, že můžou rozvinout svůj potenciál... Momentálně jsem tam zatáhla svoji sestru. Snažím se ji obrušovat, aby si zvykla a aby se taky hudebně zlepšovala a aby se ořukala. (Informátor č. 5).

Dotazovaní křesťanští vedoucí se shodli na tom, že důvod, proč vlastně danou hudební skupinu vedou, je Bůh. Tato motivace má však více rovin. Někteří z nich svou roli vedoucích vnímají jako povolání od Boha, což je pro ně směrodatné. Ačkoliv se jim třeba zprvu do vedoucí role vstoupit nechtělo, úcta před Bohem je přeci jenom vedla k tomu, že se vedoucími nakonec stali a dnes dokonce mohou vidět ovoce své služby Bohu (viz. *Rozpoznání schopnosti vést*). Jiní vedou hudební skupinu proto, že se nenašel nikdo další

ochotný vzít na sebe vedoucí roli. Cítí tak silné nutkání dát sami sebe Bohu, aby ho potěšili. Jelikož mají vztah k hudbě, je pro ně tento způsob služby Bohu zároveň přirozený. Touto cestou mu vlastně dávají sami sebe k dispozici, aby mu vyjádřili, co pro ně znamená a aby mu tímto způsobem také ukázali, že jsou ochotní pro něj něco obětovat, dát mu svůj čas a jít tam, kam se třeba jiní neodvážili. Zkrátka mu chtějí dát to, co věří, že ocení a co zároveň stojí značné úsilí. „*Rozhodně dát Bohu jen to nejlepší, protože věřím, že to Bůh ocení... Dát Mu to nejlepší – jak hudebně, tak i duchovně*“ (Informátor č. 1). „*Já jsem to bral tak, že to je ke chvále Hospodina... My ani nejsme lovci cédéček. Je to o tom, že chceme vzdát chválu Hospodinu...*“ (Informátor č. 4). „*Dělám to proto, že věřím, že to je moje povolání a že Bůh ví, co do mě vložil a co ze mě může vytáhnout. Myslím, že mě to naplňuje právě proto, že věřím, že dělám Boží vůli*“ (Informátor č. 2).

Pokud jde o současnou kapelu, motivy jsou pro tázané vedoucí víceméně stejné, jde o to, aby pomocí hudby dělali radost Bohu a mohli mu dát něco, co umí a co on má rád. Nebylo to však vždycky z čistých úmyslů a bylo i potřeba se k tomu dopracovat. To, že někdo Bohu sloužil prostřednictvím hudby tak nemuselo být pouze proto, že ho chtěl chválit. Zprvu šlo o zviditelnění sebe sama a až později, když daný vedoucí duchovně rostl a přibližoval se k Bohu, došlo k proměně jeho motivace. Motivací se tak stala chvála Bohu, což se od té doby nezměnilo. „*Bůh vidí, z jakých je to motivů. To je ta chuť – přinášet Bohu takovou oběť, aby mu voněla... Takže tohle je asi fakt ten motiv. Ale na druhou stranu, moje motivy nebyly vždycky dobré. Moje touha byla postavit se dopředu, být vidět a být dobře. A můžu ti říct, že se mnou roky Pán pracoval*“ (Informátor č. 4).

Jak již bylo zmíněno, vize a motivace jdou u tázaných vedoucích ruku v ruce, respektive vize je jakýmsi předskokanem motivace. Během let se zásadní vize vedoucích nijak výrazně neměnila. Někdy se však stávalo, že k vytyčeným cílům přibyly ještě některé další. Zpravidla se jednalo o zlepšení hudební stránky, kdy vedoucí hudební skupiny vnímal potřebu růst jak duchovně, tak právě i hudebně, aby jako tým nestagnovali a aby skutečně Bohu mohli dávat to nejlepší. To všechno opět tvoří motivaci, kvůli které vedoucí dál vytrvávají ve své pozici. Motivace je pro ně vlastně jejich vize, kvůli které svoje dílo začali. „*Myslím, že ta nosná myšlenka..., že chceme mít probuzenou církev, je tam podle mě pořád... Ale samozřejmě se to proměňuje v čase, protože teď je tam momentálně hodně lidí, kteří chtějí dělat dobrou hudbu..., protože jsme vlastně postupně přišli na to, že nemůžeme furt hrát to samý dokolečka a že je potřeba nějakým způsobem kultivovat tu hudební stránku...*“ (Informátor č. 2). „*Vyvíjí se to. Cíle jsou pořád stejné, možná že to jde vždycky o laťku výš. Třeba po hudební stránce*“ (Informátor č. 5).

Naplnění skrze roli vedoucího

Tenhle způsob služby (vedení hudební skupiny) vnímají vedoucí jako oblast, kde se mohou projevit v tom, co umí a zároveň tím oslovit Boha. Naplňuje je tak především to, že mohou něco dělat pro Boha. Jisté naplnění se dá také považovat za jeden z aspektů motivace. Jak už bylo řečeno, Maslowova pyramida potřeb rozděljuje naplnění lidských potřeb od těch nejdůležitějších až po ty méně důležité. Když je naplněna ta podstatnější, lze postoupit k méně podstatné. Mezi dané potřeby patří také seberealizace, což je potřeba, která souvisí s naplněním lidského potenciálu (Kassin, 2007). Jde v podstatě o určité sebenaplnění člověka (Maslow, 1970). Někteří totiž v sobě nevidí pouze vedoucí, kteří mají danou hudební skupinu na starost. Jdou ještě hlouběji a chtějí nejenom vést, ale také předávat to, co sami umí. Naplňuje je tedy jak duchovní stránka, tak i ta hudební. *„To, že naplňuju Boží vůli. A to, že ze mně jdou věci, který nemám jinde šanci dát... myslím, že to po nás Bůh takhle chce, abychom dávali dál to, co do nás vložil... Vždycky jsem věděla, teď nechci, aby to znělo pyšně, že mám co dát a vždycky jsem nacházela nějaký prostor, kde můžu to, co mám v sobě, dávat“* (Informátor č. 2).

Již bylo zmíněno, že existuje pět základních potřeb, o jejichž naplnění jedinci usilují ať už vědomě či bezděčně. K těmto potřebám Maslow zařadil i potřebu uznání. Potřeba uznání zahrnuje touhu zastávat jistý společenský status, mít určitou úctu, dosahovat žádoucích výsledků atd. (Kassin, 2007). Pro různé vedoucí představuje potřeba uznání rozdílné roviny. Kupříkladu svůj úspěch mohou měřit pomocí ohlasu od ostatních lidí či dle toho, že se jim hudba daří tvořit. *„Dlouhodobě mi dělá radost, že děláme nové písničky a Bůh skrze to mluví a nějak se dotkne lidí nebo se jim líbí ta hudba. Poslouchají to třeba moji nevěřící kamarádi, pouští si to v autě, na koleji... To mě hodně povzbuzuje a baví“* (Informátor č. 3).

Zároveň však informátoři opět poukazovali na svou motivaci jako na celek, a to na skutečnost, že danou pozici zastávají kvůli Bohu. Jelikož se jedná o křesťanské vedoucí, kteří hrají převážně chvály (písň Bohu), jejich cílem je, aby se chvály Bohu líbily a aby se s ním během nich mohli setkat. *„Naplňuje mě to právě v tom, že jsem spokojenej v tom, že Bohu dávám to nejlepší“* (Informátor č. 1). *„Já se přes chválu nejvíc přibližuju Bohu. Ta chvála mě naplňuje, dodává mi takovou tu Boží sílu“* (Informátor č. 5).

Představa ideálního křesťanského vedoucího

Aby mohl být člověk dobrým křesťanským vedoucím, je podle dotazovaných vedoucích potřeba především to, aby měl vztah s Bohem. Jak již bylo zmíněno, víra je v podstatě ten nejvýraznější rozdíl mezi sekulárním a křesťanským vedoucím. Je to zároveň nejdůležitější aspekt v životě křesťana a tím pádem také v životě křesťanského vedoucího. „*Samozřejmě osobní vztah s Bohem – člověk ví, co dělá, proč to dělá, má správný motivy, má vztah s Ježíšem – ví třeba, že ho k tomu Bůh volá v tento čas*“ (Informátor č. 2). „*Ono se dá odpovídat hodně dlouho, ale když to řeknu hodně jednoduše – člověk, který je naplněný Duchem Svatým (Duch Svatý je součástí Boží trojice – poznámka autora). Takový člověk totiž dělá jenom ty důležité věci a spoustu věcí vůbec neřeší. A zároveň se nechá upozornit i na tu nejmenší maličkost, která je ale důležitá*“ (Informátor č. 4).

Samozřejmě jsou potřebné mnohé kvality k tomu, aby vedoucí svoji roli mohl dělat dobře. Dle Watchmana je deset hlavních bodů, které by měl každý křesťan ve svém životě rozvíjet (Watchman, 1980). Několik z těchto bodů zaznělo i během rozhovorů. Především šlo o vztahy v týmu, respektive o rozvíjení vztahů, o prostor pro členy týmu. Urban také uvádí, že je dobré rozpoznat schopnosti jednotlivých členů a dále je rozvíjet, což několik informátorů uvedlo jako důležitou věc při vedení lidí (Urban, 2005). Zároveň byla pro vedoucí podstatná jistá flexibilita, což se shoduje s tvrzením Watchmana, že křesťanský vedoucí by neměl být tvrdošíjný, ale měl by být tvárný (Watchman, 1980). Sami dotazovaní vnímají kvality vedoucího jako podstatnou složku v jeho působení. „*Další vlastnost by mohla být flexibilita, takže individuální přístup jak je to jen možné, ale ne na úkor toho celku... Pokládám za zásadní a důležitou otevřenost, jako by nic netabuizovat, nemít v tomto smyslu žádný úplně 13. komnaty. Myslím, že to nepřispívá k důvěryhodnosti toho vedoucího* (Informátor č. 2). „*Měl by mít rád ty, o které se stará a nevím... Lásky, pokora, ochota „seběobětování“ . Zřít se něčeho ve prospěch druhých... Měl by se modlit za svoje svěřence a znát se s nimi. Zajímat se o ně, nejen s nimi hrát*“ (Informátor č. 3).

Zazněl i konkrétní příklad ideálního křesťanského vedoucího, který je pro tyto vedoucí inspirací a vzorem, což je Ježíš Kristus. Kristus byl totiž pro svoje učedníky příkladem svým životem a stejně tak by i vedoucí měl být příkladem pro své svěřence (Bible: Překlad 21. století, 2009). Vedoucí totiž představuje pro členy svého týmu vzor, ať už vědomě či nevědomě a je proto vhodné, aby je mohl vést k dobrým věcem stejně tak jako to dělal právě Ježíš. „*No tak to je určitě Ježíš, že jo. Ten měl svých dvanáct učedníků a rozhodně je uměl vytrénovat úplně nejlíp... Ted' asi nějaký detaily: určitě být s nimi, být osobně*

příkladem – ne teoretickým, ale praktickým. To určitě souvisí s tím prvním, že vidí na tvém životě, jaký jsi, což by neviděli, kdyby s nimi ten vedoucí nebyl. Takový příklad svým životem – aby lidi viděli dělat vedoucího ty věci, do kterých je chce vlastně uvést...“ (Informátor č. 2). „Ideální... Tak asi jako Ježíš. No určitě by měl sloužit, měl by být služebníkem všech...“ (Informátor č. 3).

Zároveň se však jedná o vedoucí hudebních skupin, a proto by daný vedoucí měl mít alespoň rámcový přehled v „hudebním světě“ a hudbě určitým způsobem rozumět. Jak tvrdí Maxwell, aby vedoucí mohl členy svého týmu vést, musí v dané sféře, kde působí, mít určité obdarování (Maxwell, 1993). Nemůže být totiž dobrým vedoucím někdo, kdo dané problematice nerozumí a nemá k ní vztah. „Zásadní rozdíl je, že když je hudební vedoucí, tak musí být hudebník. Nemělo by se stávat, aby byl hudebním vedoucím jen člověk, který je schopný vedoucí, ale přitom by nebyl hudebně založený“ (Informátor č. 1). „Měl by být dobrý v tom, co dělá. Aby v tom, co dělá, měl přehled“ (Informátor č. 3). „Druhá věc je, že se jedná o styl práce. Takže si myslím, že ať jde o jakékoliv vedoucí, tak nejenom má zájem o lidi a umí se do vedení postavit, ale danou věc umí“ (Informátor č. 4).

Jaké vlastnosti a rysy pomáhají a jaké narušují vedení hudební skupiny

Jak bylo zmíněno, jednou z možností, jak pracovat s osobnostními rysy, je pomocí pětifaktorového modelu (Big5). Mezi tyto rysy patří extraverte, přívětivost, svědomitost, neuroticismus a otevřenost ke zkušenosti (Hřebíčková, 1999). Všechny zmíněné rysy kromě přívětivosti pomáhají predikovat dispozice jedince pro vedoucí roli a jeho efektivitu ve vedoucí pozici (Lukeš, Stephan, 2012, Judge a kol., 2002). S tím se v mnohém shodují i výpovědi dotazovaných vedoucích. Sami vnímají mnohé ze svých vlastností jako pomocný nástroj k vedení hudební skupiny, je to pro ně jakýmsi uschopněním dělat danou aktivitu lépe, než kdyby podobnými přednostmi nedisponovali. „Myslím si právě, že jsem inspirativní, že mám za sebou prostě výsledky. Že se nebojím nových věcí, jsem novátorský, kreativní a ty vlastnosti přitahují ty lidi. Když někdo jde dopředu a má nějaký tah, nějakou vizi, tak ho lidi následují...“ (Informátor č. 1). „Asi komunikativnost, charismatičnost ve smyslu, že musím být nějakým způsobem zajímavá, když mě jsou lidi ochotný následovat“ (Informátor č. 2). „Určitě se vede člověku lépe, když není introvertní... těžko introvert může vést, když jim neřekne, kam je chce vést, proč je chce vést a čeho chce dosáhnout“ (Informátor č. 4).

Přestože dle výzkumů přívětivost nemá příliš velký vliv na pozici vedoucího a přívětiví jedinci vedoucími obvykle nebývají, mezi dotazovanými se objevila výjimka.

Daný vedoucí totiž vlídnost, která by se dala zařadit do rysu přívětivosti, považuje při vedení členů své hudební skupiny za svoji přednost. „*Co mě vystihuje? Asi možná vlídnost. Že si myslím, že mi Bůh dal dar říkat věci pokojně. Víím, že někdo by stejnou věc řekl úplně jiným tónem a snadno tak někoho naštvě...*“ (Informátor č. 3).

Vzhledem k tomu, že se jedná o křesťanské vedoucí, mnohdy nejprve viděli jako pomoc při vedení spíše svůj vztah s Bohem, než konkrétní vlastnosti a rysy. Zároveň nevnímali, že jsou vedoucími pro své schopnosti, ale spíš proto, že je Bůh povolal jako vedoucí a že je jeho plán, aby byli ve vedoucí roli. Aspekt víry tak často v pozici křesťanského vedoucího hraje větší roli, než by se na první dojem zdálo. Mnohdy je totiž víra pro vedoucí v jejich pozici významnějším prvkem, než jejich dispozice pro vedoucí roli. „*Vím, že mě Bůh povolal, abych byl vedoucí... dřív, když jsem nebyl vedoucí – když byl někde zmatek, tak jsem měl přirozeně tendenci to nějak kočírovat. A pak když jsem se stal vedoucím té kapely, tak tam mě Bůh sice ustanovil, ale už předtím mě k té vedoucí roli ustanovil*“ (Informátor č. 3). „*No... ty záležitosti, co jsou přede mnou, předkládám Bohu a řeším a hledám, jakáže by byla vůle Páně*“ (Informátor č. 4).

Stejně tak, pokud se jedná o vlastnosti a rysy, které chod hudební skupiny a samotné vedení narušují, se ve výpovědích objevovaly rysy z pětifaktorového modelu (Big5). Pro dotazované vedoucí bylo viditelně jednodušší vyjmenovat vlastnosti a rysy, které narušují chod jejich skupiny a co se jim při vedení vlastně nedaří. Často, když totiž měli uvést vlastnosti a rysy, které jim ve vedení pomáhají, nechtěli, aby dané uvedení výčtu vyznělo pyšně. Pozoruhodné je, že pokud šlo o pozitivní vlastnosti a rysy, odpovědi vedoucích se ve velké míře shodovali. Když však došlo k vyjmenování narušujících rysů, rysy se lišili od vedoucího k vedoucímu. To může být způsobeno různými faktory. Například tím, že pořadí otázek bylo takové, že vhodné vlastnosti byly vyjmenovávány bezprostředně po tom, co vedoucí uvedli, jak by měl vypadat ideální křesťanský vedoucí. Tím totiž snadno navázali. Když však měli uvést vlastnosti a rysy, které jejich vedoucí roli narušují, vnímali tuto otázku k vlastní osobě než k obecné normě (oproti tomu, jak to bylo u vhodných vlastností pro ideálního vedoucího). Dalším faktorem může být také to, že v Bibli je příklad Ježíše Krista jako ideálního křesťanského vedoucího a jsou tam zkrátka pouze vlastnosti a rysy, které jsou pro vedoucího vhodné. Křesťanští vedoucí s tím jsou obeznámeni, a proto mají často spojené dané vlastnosti a schopnosti Krista s ideálním vedoucím. Jak již bylo zmíněno, každý vedoucí tak uvedl vlastnosti a rysy, které narušují vedení skupiny, specifické pro něj a ne vlastnosti a rysy obecně nevhodné pro vedoucího. „*Nedochvilnost, nespolehlivost, impulsivnost – to je taková nebezpečná vlastnost, že je člověk nahoru a dolů... tvrdohlavost,*

paličatost. To není dobře pro vedoucího. Musí být plastický, tvárný, musí rozumět těm lidem.“ (Informátor č. 1). „*Třeba jsem docela autoritativní, takže kolikrát mám sklon k tomu jít cestou toho diktátora „nechci nic slyšet, udělejte to takhle. Není to v principu špatný, vlastně to tak funguje, ale není to úplně dostředivý – to znamená, že když má člověk ty lidi kolem, tak je dobrý je mít kolem a nehnat je před sebou“* (Informátor č. 4). „*Na druhou stranu si myslím, že jsem dost ovlivnitelný... Záleží mi na názoru ostatních lidí o mně, což si myslím, že není dobrý a snažím se s tím bojovat“* (Informátor č. 6).

Subjektivní vnímání role vedoucích

Všechny rozhovory byly vlastně sondou, která měla proniknout do toho, jak daný vedoucí sám sebe vnímá ve své pozici. Každý vedoucí kladl ve své pozici důraz na něco jiného. V hlavním směru se shodli – dělají to především kvůli Bohu, ale dávali přednost určitým aspektům, souvisejícím s jejich rolí, víc než jiným. Obzvláště zajímavá byla situace dvou vedoucích, kteří hudební skupinu, co současně vedou, nezaložili, ale převzali ji. Zprvu byli členy dané hudební skupiny a až později se stali jejími vedoucími. Proto také mohou velmi dobře posoudit rozdíl mezi členem týmu a vedoucí rolí týmu. „*Ten, kdo to vedl přede mnou, se vracel zpátky do Ameriky, kde žil předtím a chtěl, abych převzal kapelu. Vlastně jsem měl na výběr – nejdřív jsem si říkal, že kapelu nepovedu, protože jsem si myslel, že odjedu, ale nakonec jsem zůstal... Věřím, že to chtěl Bůh... Když jsem začal vést kapelu, tak jsem ten rozdíl mezi členem vnímal víc než teď. Dneska mi to už přijde normální. Ale je to rozdíl no... Od toho, že domlouvám většinu technických věcí, termíny zkoušek, hraní a dávám dohromady texty, akordy a prostě vůbec všem dávám vědět, co se bude dít, tak se i změnilo samotné hraní, protože jsem začal vést“* (Informátor č. 3). Zmíněný vedoucí byl do své pozice vlastně nečekaně vyhozen a učil se až během, jaké to je být vedoucí a co všechno to obnáší. Ta chvíle, kdy se ze člena stal vedoucí, by obvykle mohla být velmi matoucí a nelehká, což tak zprvu také bylo. Avšak daný vedoucí zmínil, že u sebe již dříve zpozoroval vůdčí schopnosti, a proto pro něj bylo relativně přirozené stát se vedoucí. Následující vedoucí se však o možnosti převzít danou hudební formaci dozvěděl s časovou rezervou a mohl se tak ještě účelně učit od svého tehdejšího vedoucího. Zároveň je pro něj přirozené být vedoucí, což mu danou situaci ulehčilo. „*... jsem nejdřív chodil na dvouhodinovku (délka hrací doby – poznámka autorky) k jednomu mladému křesťanovi... On pak dostal příležitost jet na rok do Ameriky a na začátku minulého roku mi říkal, že od Boha přijal, že bych to měl po něm převzít já. Tak jsem se za to modlil a Bůh mi to potvrdil... Když jsi člen,*

nemáš za nic zodpovědnost, necháváš to na vedoucím... Ale když jsem byl vedoucím a... bylo to na mě, tak je to úplně jiný (Informátor č. 6). Oba vedoucí si také museli najít svůj vlastní způsob vedení a styl hudby, který vlastně chtěli dělat. Ze začátku nebylo jednoduché se oprostít od zajetých kolejí, ale časem se to povedlo, ať už díky okolnostem nebo cviku. Přestože oba vedoucí potvrdili, že se povahově od svých předchůdců liší, nebylo vůbec jednoduché promítnout to do vedoucí role. To je částečně dáno očekáváním členů skupiny, kteří už jsou zvyklí na určitý chod týmu, a částečně je to dáno tím, že nějakou dobu trvá, než si nový vedoucí ujasní, co vlastně od kapely očekává a co zahrnuje mandát jeho nové pozice ve skupině. „...můj předchůdce... Mnoho věcí, většinu, jsem chtěl dělat stejně. Třeba to, jak přistupoval k lidem. Vážil si jich, dával lidem prostor, byl pokornější, dělal to pro Ježíše a tak... je i super hudebník. Hudba, kterou dělal, se mi ale až tak nelíbí. To jsem pak zjistil postupem času, v době, kdy jsem to začal vést. A některý věci jsem začal dělat jinak, protože jsem dost jiná osobnost než on, takže by mi to ani nebylo vlastní, dělat to jako on“ (Informátor č. 3). „Určitě jsem cítil tlak být podobný, ale ne úplně nepříjemný tlak – spíš jsem si to tak nějak vsugeroval. Můj předchůdce je totiž takovej bojovnej a já jsem se to snažil zachovat, ale myslím, že to nebylo dobře... ale teď už to tak není“ (Informátor č. 6).

Někteří vedoucí vnímali potřebu, aby vzniklo nějaké hudební uskupení a aby se ho někdo ujal. Nakonec to však byli oni, kdo se toho chopili, protože nikdo jiný to neudělal. To vlastně souvisí s již zmíněnou vizí, jak uvádí Maxwell, kdy vedoucí obvykle zareaguje na potřebu, kterou vidí a je tak schopen pojmenovat i vizí daného týmu. Pro tyto vedoucí byla daná vize jejich srdci natolik blízká, že založili hudební skupinu (Maxwell, 1993). „Ale tady před Bohem vnímám zodpovědnost z toho důvodu, že nevidím nikoho okolo, kdo by to dělal. Nemohl jsem čekat, že to udělá někdo jiný. Ptal jsem se Boha a on mi řekl: „Tak běž ty.“ A já jsem říkal, že to neumím a tak, ale vnímal jsem, že mám jít, tak jsem šel.“ (Informátor č. 1). „Já jsem ale vždycky hledala někoho, kdo byl v té věci přede mnou. A když tam nebyl, tak jsem se tím prostě stala já, jelikož jsem šla tím směrem. Takže jsem přirozeně v té skupině lidí, co to chtěli taky, přebírala zodpovědnost a udávala jsem směr...“ (Informátor č. 2).

Zároveň někteří vedoucí byli členy hudební skupiny a vnímali, že by se oni sami měli stát vedoucími a že by měli založit něco svého, takže se vlastně oddělili od tehdejší skupiny, aby mohla vzniknout nová. V dané skupině se sice cítili dobře, ale vnímali, že už je čas, aby postoupili kupředu a mohli se rozvíjet jako samostatní vedoucí a v budoucnu pak třeba uzpůsobit k vedení i další nástupce. „...mě to duševně zasáhlo, že jsem věděla, že v tom chci pokračovat a zlepšovat se v tom... a pak jsem se chtěla osamostatnit a začalo něco nového – takový to ovoce... jsem vedoucí proto, že jsem věděla od Boha, že to mám dělat a taky jsem

si v tom chtěla najít to svoje“ (Informátor č. 5). „a po nějaké delší době, co jsem byla v týmu, který tehdy vedl někdo jinej... jsem pochopila, že potřebuju růst samostatně. Cítala jsem potřebu, že mám dávat dál. A myslím, že to je absolutně biblický princip, že mám učit ty, kteří jsou pak schopni učit někoho dalšího. To taky myslím, že souvisí s vůdcovstvím, že investuju čas do lidí, které vnímám jako vedoucí“ (Informátor č. 2).

Vlastně pouze jediný vedoucí delší dobu toužil po vlastní hudební skupině. Hudba byla součástí jeho života už od mala, kdy se učil hrát na kytaru a v době, kdy se stal křesťanem, začal hrát na nedělních bohoslužbách a tam se rodila jeho touha po vlastní hudební skupině. *„Asi se to dá říct tak, že jsem dlouhé roky hrál ve shromáždění a toužil jsem po tom mít pořádnou skupinu... A tahle skupina se narodila v tom smyslu, že jsem si hýčkal a vycvičil svého syna a taky se nám přičlenil jeden muž do skupinky na regionu...“ (Informátor č. 4).*

3.3 Diskuze

Uskutečněný výzkum pomohl proniknout do toho, jak sami sebe vnímají konkrétní křesťanští vedoucí hudebních skupin. Každý z nich v sobě rozeznal vůdčí schopnosti, i když si někteří zprvu nebyli jistí. Nakonec však uváděli i mnohé další příklady situací, kdy se jako vedoucí projevovali či uváděli místa, kde zastávali vedoucí roli. Jak uvádí Maxwell, jejich působení se mohlo značně projevit především ve chvíli, kdy v nich rostla vize, kterou byli schopni formulovat a sdílet s ostatními. Díky tomu se k nim přidali další členové a vznikl tak hudební tým, který mohli vést (Maxwell, 1993). Podstatným aspektem jsou dále vztahy v týmu, o které by se měl vedoucí starat (Marshall, 2003). Důležitým prvkem vztahů je především komunikace. Nejde totiž jen o to, aby vedoucí byl schopen mluvit ke svým členům, ale aby i jim dal prostor projevit se (Drucker, 2002). Dotazovaní vedoucí často uváděli vztahy jako jednu z nejdůležitějších oblastí samotného vedení a kladli důraz na to, aby spolu hudební skupina trávila čas, což pomůže jak vedoucímu v tom, aby poznával, jak k jednotlivcům přistupovat, tak i celému týmu v dobrých vztazích.

Vize dotazovaných vedoucích se mnohdy stala motivací, která jim pomáhala udržet svou pozornost upřenou na cíl a díky které vytrvávali ve své pozici (Kassin, 2007). Ve výzkumu Lukeše a Stephana bylo zjištěno, že vedoucí orientovaní na zisk mají diametrálně odlišnou motivaci od vedoucích neziskových organizací. Zatímco vedoucí orientovaní na zisk usilují spíše o úspěch a samotný zisk, vedoucí neziskových organizací, kam kromě jiných patří i křesťanští vedoucí, jde především o smysluplnost jejich práce a o to, aby mohli

pomáhat druhým (Lukeš, Stephan, 2012). Data sebraná od vzorku křesťanských vedoucích to potvrzují. Vedoucím totiž nešlo o jejich úspěch, ale o smysl jejich práce, který spatřovali v tom, že skrze vedení hudební skupiny slouží Bohu, kvůli kterému vlastně dané uskupení vzniklo. Zároveň mnozí vedoucí uváděli, že to, co se sami naučili a to co umí, chtějí předávat dalším hudebníkům, aby se mohli rozvíjet a růst. Jedná se vlastně jak o biblický princip, kdy Ježíš Kristus vedl své učedníky, kterým předával to nejlepší, co mohl (Bible: Český ekumenický překlad, 2005), tak to potvrzuje i výzkum Lukeše a Stephana, že vedoucí patřící do neziskových organizací usilují o to, aby pomáhali lidem (Lukeš, Stephan, 2012). Právě způsob předávání zkušeností a toho, co vedoucí umí, je pomocí pro ty, kteří pod jejich vedením rostou, protože se díky tomu mohou rozvíjet a sami se v budoucnu mohou stát vedoucími.

Tento výzkum potvrdil také data ze studie Judgeho a kol. Zmíněná studie uvádí, že některé osobnostní rysy podle pětifaktorového modelu (Big5) pomáhají rozeznat potenciální vedoucí (Judge a kol, 2002) a dle studie Kok-Yee a kol. tyto rysy dokonce mají vliv i na efektivitu vedoucího (Kok-Yee, 2008). Mezi rysy, které lze označit jako dispoziční rysy pro pozici vedoucího a rysy, které pomáhají k efektivitě vedoucího, patří extraverte, svědomitost, neuroticismus a otevřenost ke zkušenosti, tedy všechny kromě přívětivosti. Dotazovaní vedoucí uváděli mnohé z vlastností, které spadají do těchto čtyř kategorií, avšak objevila se i výjimka, jelikož jeden z vedoucích uvedl, že mu při vedení pomáhá vlídnost, která se dá zařadit do rysu přívětivosti. Díky této vlastnosti totiž vedoucí vnímá komunikaci se členy jako snazší, protože je schopen jim všechny potřebné informace, zkušenosti a mnohé další předávat pokojně. Jako podstatný rys vedoucí vnímali zodpovědnost, kterou lze zařadit do rysu svědomitosti. Pro některé byla zodpovědnost přirozená, jiní se ji museli učit, ale shodli se, že člověk ve vedoucí pozici musí být zodpovědný, aby skupina mohla fungovat a případně i růst. Vedoucí také oceňovali schopnost komunikovat s lidmi, což se řadí do extraverte a souvisí to také se vztahy ve skupině, které jsou velmi důležité, jak již bylo zmíněno. Ti, co sami sebe vnímají jako pokojné a dá se říct emočně stabilní, viděli tuto vlastnost jako přínosnou a naopak ti emočně labilní považovali tento nedostatek za narušující faktor při vedení skupiny, což podporuje tezi, že neuroticismus ovlivňuje vedení. Jako poslední zmíněný rys je otevřenost ke zkušenosti, což obzvláště pro hudební vedoucí představovalo důležitý rys, neboť vzhledem k hudbě je potřeba, aby byli originální a kreativní, což všechno do otevřenosti ke zkušenosti spadá a oni sami to vnímali jako výhodu, když tyto schopnosti mají.

Jako nedostatek tohoto výzkumu vidím především malý vzorek informátorů, který však vzhledem k vytyčeným požadavkům nebylo možno rozšířit. Přesto by mohlo být přínosné srovnat vedoucí z Křesťanského společenství Praha s některou jinou církví, což by mohlo zajistit větší vzorek informátorů a zároveň nový vhled do této problematiky. Rozšíření práce by také mohla přispět komparace vedoucích orientovaných na zisk a křesťanských vedoucích nebo ještě lépe porovnat vedoucí z neziskových organizací, kdy na jedné straně by byli právě křesťanští vedoucí a na druhé jiná skupina vedoucích či jak již bylo zmíněno, mohli být srovnáváni vedoucí z různých církví či ještě vedoucí odlišných zájmových činností. Obávám se však, že to již převyšuje rámec bakalářské práce a mohlo by být tedy přínosné zabývat se tím například v rámci práce diplomové. Vítanou možností by také bylo zpracování případné diplomové práce na mezinárodní úrovni, kdy bych mohla porovnat křesťanské vedoucí z České Republiky a z Velké Británie, kde mám kontakty vzhledem ke svému téměř ročnímu pobytu v této zemi.

Právě v případě dalšího výzkumu bych se ráda vyvarovala chyb během rozhovorů. Ráda bych se na ně lépe připravila například zkušebním rozhovorem s blízkou osobou, abych se pak během dotazování informátora mohla v tematických okruzích lépe orientovat a následně lépe improvizovaně reagovat (Zandlová, 2016). Přesto lze data považovat za vcelku validní, jelikož jsem pracovala s jedinci, kteří byli velmi otevření a ochotní se sdílet, což přispělo k tomu, co je cílem kvalitativního výzkumu, tedy jít do hloubky a skutečně porozumět dané problematice. Sesbíraná data však nelze zobecnit na populaci, což kvalitativní výzkum téměř bez výjimky neumožňuje (Disman, 1993).

Závěrem lze říci, že hlavní myšlenky v uvedené odborné literatuře a výzkumech odpovídaly sesbíraným datům. Stejně tak informace od dotazovaných vedoucích potvrzovaly teze odborníků. Jako podstatný prvek vedení se projevila vize vedoucího a vztahy se členy týmu. Zároveň byla důležitá motivace a osobnostní rysy, které ovlivňují pozici vedoucího, jeho zaměřenost na cíl a efektivitu vedení. Cílem bylo především zjistit, jak na svoji roli pohlížejí samotní vedoucí. To se podařilo, jelikož rozhovory byly vedeny bezprostředně s vedoucími a ne se členy hudebních skupin, i když se na ně vedoucí opakovaně snažili odkazovat ve chvíli, kdy například měli zodpovídat otázku, jací jsou vedoucí. Tyto situace mě vedly k přemýšlení o dalším rozvětvení této práce například do podoby komparace toho, jak vedoucí vnímají sami sebe a jak je vnímají členové skupiny, což, jak již bylo zmíněno, by mohlo být v budoucnu jedním z možných témat diplomové práce.

4 ZÁVĚR

Tato práce se zabývá subjektivním vnímáním vedoucích křesťanských hudebních skupin, a to v rámci Křesťanského společenství Praha. Díky teoretické části vznikla nosná základna pro následnou empirickou část, která z teorie vycházela. Pomocí teoretické části, ať už šlo o odborné publikace nebo výzkumná data, jsem mohla vytvořit jednotlivé tematické okruhy, které sloužily jako odrazový můstek pro následné polostrukturované rozhovory s vedoucími.

V teoretické části komparuji roli vedoucího v sekulární a křesťanské sféře. Výrazný rozdíl je především ve víře v Boha, avšak principy vedení jsou víceméně obdobné jak pro sekulární, tak pro křesťanské vedoucí. Podstatným aspektem je vize, kterou by měl vedoucí být schopen formulovat a následně vyhledat lidi, kteří jsou ochotní s ním k danému cíli směřovat. Podstatnou složkou jsou také vztahy v týmu, na kterých celá skupina stojí a je úkolem vedoucího se o ně starat. K udržení cíle pomáhá často motivace, která opakovaně udává směr. Viditelný rozdíl je především mezi vedoucími v neziskových organizacích a vedoucími orientovanými na zisk. Křesťanští vedoucí patří k neziskovým vedoucím a jde jim převážně o smysluplnost práce a o to, aby pomáhali lidem, což je diametrálně odlišný cíl oproti vedoucím zaměřeným na zisk, kteří usilují o úspěch a vlastní zisk. Zároveň v roli vedoucího pomáhají určité osobnostní rysy, díky kterým jsou vedoucí pro svou pozici způsobilější než jiní.

Empirická část teorii potvrdila téměř ve všech bodech. Samotní vedoucí vnímali jako důležité mít vizi a držet se jí, protože je to vlastně vize, která udává směr a dává vedoucím i členům chuť do toho, aby setrvali v hudební činnosti. Kladli také důraz na vztahy, které jsou základem každého týmu. Jejich motivací byla dle výzkumu i dle mého očekávání smysluplnost jejich práce, a to konkrétně v tom smyslu, že svou roli zastávají především kvůli Bohu. To je jejich hlavní důvod, proč ve své pozici stále zůstávají a jejich motivace, jejich cíl, ke kterému se upínají. Během jednoho z rozhovorů došlo z mého pohledu (vzhledem k poznatkům z teoretické části) k překvapivému zjištění ve chvíli, kdy jeden z vedoucích vnímal svou vlastnost vlídnost jako přednost ve své vedoucí roli, ačkoliv ze studie vyplývalo, že přívětivost (kam lze zařadit právě vlídnost) je jediný rys, který nepřispívá k efektivitě vedení či k rozpoznání dispozic vedoucího. Vcelku však výzkumná část souhlasila s částí teoretickou a pomohla hlouběji proniknout do toho, jak sami sebe vnímají vedoucí.

5 SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ÚDAJŮ

BARTÁK, J.; BECHYNĚ M.; BEK M. a kol. *Encyklopedický slovník*. Odeon a Encyklopedický dům spol. s.r.o., Praha 1993.

BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. Grada Publishing, Praha 2000.

BIBLE: *Český studijní překlad*. Nakladatelství KMS, Praha 2009.

BIBLE: Písmo svaté Starého a Nového zákona. *Český ekumenický překlad*. Česká biblická společnost, 2005.

BIBLE: *Překlad 21. století*. Biblion, Praha 2009.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. Karolinum, Praha 1993.

DRUCKER, P. F. *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. Management Press, Praha 2002.

EZZEDINE, P. HEŘMANSKÝ, M. NOVOTNÁ, H. SEIDLOVÁ, G. ŠTOVÍČKOVÁ, M. VAŇKOVÁ, M. *E_Úvod do společenskovedních metod. Etika výzkumu* [online]. FHS UK, Praha. Nedatováno: [cit. 2016-04-10].

Dostupné dez: <<http://www.moodle.fhs.cuni.cz/course/view.php?id=614>>.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Portál, Praha 2005.

HEŘMANSKÝ, M. *E_Úvod do společenskovedních metod. Metoda pozorování* (online). FHS UK, Praha © 2009/2010 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z:

<<http://www.moodle.fhs.cuni.cz/course/view.php?id=614>>.

HEŘMANSKÝ, M. *E_Úvod do společenskovedních metod. Kvalitativní analýza dat* (online). FHS UK, Praha © 2009/2010 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z:

<<http://www.moodle.fhs.cuni.cz/course/view.php?id=614>>.

HŘEBÍČKOVÁ, M. *Obecné dimenze popisu osobnosti: Big five v češtině*. Československá psychologie, Brno 1999.

JUDGE, T. A.; BONO J. E.; ILIES R.; GERDARDT R. M. *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*. American Psychological Association - Journal of Applied Psychology, Gainesville 2002.

KARK, R.; VAN DIJK, D. *Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of the Self-Regulatory Focus in Leadership Processes*. The Academy of Management Review, Jerusalem 2007.

KASSIN, P. *Psychologie*. CPress, Brno 2012 – druhé vydání.

KOK-YEE, N.; SOON, A.; KIM-YIN, C. *Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy*. American Psychological Association - Journal of Applied Psychology. Division of Strategy, Management, and Organization, Nanyang Technological University, Singapore 2008.

KOŽELUHOVÁ, A.; NEZBEDOVÁ, H.; PROCHÁZKA, B. a kol. *Nový biblický slovník*. Návrat domů, Praha 1996.

KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. Státní pedagogické nakladatelství, Praha 1985.

LUKEŠ, M.; STEPHAN U., *Nonprofit Leaders and For-Profit Entrepreneurs: Similar People with Different Motivation*. Československá psychologie, 2012.

MARSHALL, T. *Úspěšné vůdcovství*. Křesťanské společenství Příbram, Příbram 2003.

MASLOW, A. *Motivation and Personality*. Harper and Row Publishers, New York 1970.

MAXWELL, C. J. *EQUIP: Rozvoj vůdčích schopností – Příručka první (Př. 1)*. Nedatováno (by EQUIP 2003).

MAXWELL, C. J. *EQUIP: Rozvoj vůdčích schopností – Příručka druhá (Př. 2)*. Nedatováno (by EQUIP 2003).

MAXWELL, J. C. *The 21 irrefutable laws of leadership*. Maxwell Motivation, Springfield, 2006.

MAXWELL, C. J. *Rozvíjejte své vůdčí schopnosti*. Pragma, Praha 1993.

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Grada Publishing a.s., Praha 2009.

NOVOTNÁ, H. *E_Úvod do společenskovedních metod: Kvalitativní strategie výzkumu* (online). FHS UK, Praha 2009/2010.

Dostupné zde: <<http://www.moodle.fhs.cuni.cz/course/view.php?id=614>>.

PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Academia, Praha 2003.

STANKO, J. W. *So many leaders so little leadership*. Evergreen Press, Pittsburgh 2000.

URBAN, Jan. *Moderní řízení 4 - Praktická pravidla úspěšného vedení*. Měsíčník vydavatelství Economia, Praha 2005/04.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Management Press, Praha 2009.

WATCHMAN, N. (To-šeng, N.). *Pravý křesťanský pracovník*. Státní nakladatelství Praha, 1980.

ZANDLOVÁ, M. *E_Úvod do společenskovedních metod: Rozhovor* (online). Nedatováno (převzato dne: 8. 4. 2016)

Dostupné zde: <<http://www.moodle.fhs.cuni.cz/course/view.php?id=614>>.

6 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Struktura rozhovoru	56
--	----

Příloha č. 1 Struktura rozhovoru

1. Jak ses dostal k tomu, že jsi začal vést svou současnou hudební skupinu?
2. Vedl jsi něco i předtím, případně co?
3. Co tě vedlo k založení kapely a jaké byly vize a cíle?
4. Z jakého důvodu současnou kapelu vedeš?
5. Co tě při tom naplňuje?
6. Jak vnímáš svoji roli v kapele?
7. Jaká je podle tebe představa ideálního křesťanského vedoucího?
8. Jak tuto představu naplňuješ ty?
9. Co ti pomáhá při vedení kapely (vlastnosti atd.)?
10. Co naopak narušuje vedení kapely (vlastnosti atd.)?
11. Cítíš se ve své roli jistě nebo nejistě a čím je to dané?
12. Jak se vnímáš, pokud jde o rozhodnost?
13. Jsi ochotný ke změně nebo udržuješ věci tak, jak jsou?