

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Teologická fakulta

Katedra pedagogiky

Bakalářská práce

**ROZDÍLY V ŘÍZENÍ KOLEKTIVU - ROZDÍLY VE VEDENÍ SKUPIN
MEZI MUŽI A ŽENAMI**

Vedoucí práce: doc. Michal Kaplánek, Th.D.

Autor práce: Veronika Mejtová

Studijní obor: Pedagogika volného času

Ročník: IV.

2016

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

31. 3. 2016

.....
Veronika Mejtová

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Michalu Kaplánkovi, Th.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce a děkuji respondentům za umožnění výzkumu pro tuto bakalářskou práci.

Obsah

Úvod.....	6
1 Vymezení základních pojmů	9
1.1 Genderové nerovnosti a stereotypy	9
1.2 Kompetence	11
1.2.1 Kompetence muže.....	11
1.2.2 Kompetence ženy.....	12
1.3 Komunikace a její problematika	12
1.3.1 Komunikace.....	13
1.3.2 Problematika komunikace	14
1.3.4 Rozdíly v komunikaci ženy a muže	16
1.4 Styly vedení.....	18
1.4.1 Autoritářský.....	18
1.4.2 Autoritativní.....	18
1.4.3 Konzultativní styl.....	20
1.4.4 Participativní.....	20
1.4.5 Delegativní styl.....	20
1.5 Tým.....	21
1.5.1 Role v týmu	21
2 Skaut / Junák.....	24
2.1 Cíle skautské výchovy	24
2.2 Skautský vůdce.....	25
2.3 Středisko	25
2.4 Oddíl	25
3 Výzkum	27
3.1 Otázka č. 1: muži nebo ženy?	29
3.2 Otázka č. 2 : kompetence vedoucího	31
3.3 Otázka č. 3: rozdíly ve vedení a řízení lidí mezi muži a ženami.....	35
3.4 Otázka č. 4 : Jak vedou muži a jak ženy?	37

3.5 Vyhodnocení výzkumu	39
Závěr	42
Seznam použitých zdrojů	43

Úvod

"Budovy - to jsou hromady cihel a betonu. Stroje - to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé. Máte-li budovy a stroje, máte jen mrtvý kapitál, bez života a bez funkce. Nevíte, co dělat, jak to dělat a proč to dělat. Chybí vám ten nejdůležitější kapitál - lidské znalosti. Pouze lidé a jejich mozky mohou dát všechen ten beton a cihly a železo a ocel do pohybu."

T. Baťa

Z tohoto textu jasně vyplývá, že právě lidské zdroje jsou ten nejcennější kapitál ve společnosti, nebo skupině, který se v pomyslné zlato teprve přemění jejich správným vedením. Naopak nesprávným vedením můžeme z lidských zdrojů udělat pouze mrtvý kapitál, jako jsou budovy a stroje, nebo o ně a tím i o celou skupinu můžeme také přijít úplně.

Vedení a řízení lidí bylo dlouhou dobu podceňovanou dovedností a až v poslední době se objevila řada různých příruček, kde se na správné vedení lidských zdrojů, jednotlivé styly řízení a vše s tím spojené klade adekvátní důraz. Jaké jsou ale správné styly řízení pracovních skupin a týmů? A co když budeme chtít zajít ještě hlouběji a budou nás zajímat kromě rozdílných povah jednotlivců v těchto týmech také rozdíly vedení v závislosti na genderových rozdílech v těchto skupinách? Jaký je ideální styl vedení, nebo řízení kolektivu pro muže a jaký pro ženu? Nebo na pohlaví nezáleží? Nejen odpovědi na tyto otázky se dočtete v této práci, která je rozdělena na čtyři hlavní části.

Práci na toto téma jsem si vybrala z osobního i z profesního důvodu. Během studia pedagogiky volného času jsem se málokdy setkala s mužem na vedoucí pozici, pokud šlo o vzdělávání, nebo o vedení kroužku, či pracovní skupiny. Mnohokrát jsem se naopak setkala s tím, že pracovní kolektiv byl ryze ženský, nebo v jeho řadách bylo zastoupení mužů velice nízké.

Z osobního hlediska mne tato otázka zajímala díky tomu, že již několik let vedu ve skautském oddíle a vzhledem k tomu, že jsou jak chlapecké, dívčí a dokonce i smíšené oddíly, mnohdy je otázka toho, kdo bude zastupovat vedoucí pozici velice

problematická. Já sama vedu v chlapeckém oddíle a musím přiznat, že jako žena na vedoucí pozici v kolektivu mužů vnímám rozdílné názory okolí právě na svou pozici. Sama velmi často pozoruji, že mám výrazně jiný přístup k vedení oddílu nebo i programu, než má vedoucí muž. Někdy se mi zdá můj přístup lepší, někdy naopak jeho.

Cílem této práce bylo zjištění rozdílu v řízení kolektivu muži a ženami. Rozhodla jsem se tedy své znalosti a zkušenosti z vedení skautského oddílu využít pro výzkum a výzkum provést právě na skautských oddílech.

Jako první ze čtyř otázek zněla: „*Je podle Vás na pozici vedoucího vhodnější, kompetentnější osobou muž nebo žena? Případně na pohlaví nezáleží?*“ Druhá otázka kterou jsem pokládala, byla na kompetence vedoucích a zněla: „*Jaké kompetence jsou podle Vašeho názoru pro výkon pozice vedoucího nejdůležitější? Prosím o tři konkrétní, které jsou dle Vás nejdůležitější.*“ Třetí otázka, na kterou respondenti odpovídali, se týkala rozdílu ve vedení v rámci pohlaví „*Uvedte, jaké vnímáte rozdíly ve vedení a řízení lidí mezi muži a ženami.*“ Čtvrtá, poslední otázka se týkala stylu řízení a zněla: „*Jaký styl řízení kolektivu je podle vás typický pro ženy a jaký pro muže?*“

Vybrala jsem si 2 střediska v Českých Budějovicích a to středisko Walden a středisko Vavéha a v nich pak oslovila patřičné množství oddílů, aby bylo možné provést výzkum. Vzhledem k tomu, že jsem nechtěla práci situovat pouze na skautské prostředí, či na prostředí zabývající se prací s mládeží, ale chtěla jsem ji pojmout jako možnost získání přehledu o tom, zdali je obecně lepší, když je na vedoucí pozici žena, či když je na té samé pozici muž, nenajdete v otázkách zmiňované žádné kritérium, které by dotazované mohlo ovlivňovat, jako například, pro jakou věkovou skupinu by vedoucí byl/a, jak velká by skupina byla atp.

Dětské kolektivy jsou trochu specifické, co se vedení organizace, nebo týmu/oddílu týká, ale ve své podstatě se struktura skautské organizace například od struktury firmy výrazně neliší. Na nejvyšší pozici najdeme ředitele a vedoucího střediska, pod ním najdeme jednotlivé vedoucí v oboru – vedoucí technického pracoviště, vedoucí účtárny, ve skautské organizaci jsou to pak vedoucí oddílů. Dále tam jsou pak jednotlivé vedoucí na pracovišti a ve skautské organizaci vedoucí oddílů. Na poslední příčce se nachází řádoví zaměstnanci a ve skautské organizaci jsou to oddíloví vedoucí - každý oddíl má několik oddílových vedoucích. Ve skautské organizaci pak dělení oddílových vedoucích ještě pokračuje na rádce a podrádce jednotlivých družin.

První část práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů, které se týkají řízení kolektivu/týmu obecně. Dále na rozdíly ve stylech řízení muži a ženami, a na rozdílné styly komunikace a na její problematiku.

Druhá část práce je pak zaměřena na vysvětlení pojmů v rámci skautského prostředí, které jsou důležité pro pochopení výzkumu.

Na základě získaných informací o řízení kolektivu muži a ženami byl proveden výzkum, který najdete ve třetí části této práce společně s jeho vyhodnocením.

Za závěr zhodnotím, zdali byl můj předpoklad, že vedení mužem je vždy lepší, než vedení ženou potvrzen, či vyvrácen.

1 Vymezení základních pojmů

Tato kapitola obsahuje základní vymezení o pohlaví muže a ženy a jejich kompetencí. Dále se zabývám komunikací a její problematikou. Jsou zde popsány styly řízení a vedení skupiny.

1.1 Genderové nerovnosti a stereotypy

Na úvod kapitoly je třeba vysvětlit základní pojmy týkající se termínu „gender“ a osvětlit rozdíl mezi pojmem „pohlaví“ a pojmem „gender“.

Pohlaví je biologický termín, „gender“ je pojem psychologicko-kulturní“.¹

Gender – *Pojem, který odkazuje na sociální rozdíly (v protikladu k biologickým odlišnostem) mezi muži a ženami. Tyto rozdíly jsou kulturním a sociálním konstruktem. To znamená, že jejich pojetí a definice se mohou měnit v čase a různit v rámci jedné kultury, i mezi kulturami navzájem. Tyto rozdíly nejsou přirozeným daným stavem, ale jsou dočasným stupněm vývoje sociálního vztahu mezi muži a ženami“.²*

Již od dětství jsou lidem genderové role přisuzovány, a to zejména výchovou v rodině. Holčičky jsou oblékány do růžových šatů, když je něco bolí, jsou od rodičů pohlazeny, když mají neúspěchy, obvykle to rodič udělá za ně. Oproti tomu kluci jsou oblékáni do modrého oblečení, za bolest jsou pokáráni a málokdy je jim dovoleno, aby něco vzdali. Když děti začínají snít o svém budoucím povolání jsou holčičkám dávány za vzor učitelky, sestřičky, kadeřnice, či vychovatelky. Klukům tatínkové předkládají stavitele, policajty, vojáky, hasiče a jiné tvrdé práce pro „tvrdého chlapa“. Ve starším věku, kdy začínají doma pomáhat, jsou to dívky, které se učí vařit, péct a vyšívát, a kluci naopak chodí pro dřevo, pokud se topí v kamnech, a jsou jim ukazovány starosti, které jsou s vedením byt a domácnosti. v dospívání jsou dívky posílány do hudební školy, na tancování a na keramiku. Kluci již od útlého věku chodí na fotbal,

¹ OAKLEY, Ann. *Pohlaví, gender a společnost*, s. 46.

hokej, či na nějaký bojový sport. Dívčákům je vnucován názor, že jejich úkolem v životě je dobře se vdát a mít děti, klukům je říkáváno, aby měli dobré postavení ve společnosti a měli dobrou práci.³

Genderové role jsou: „role, které jsou předpokládány od osoby na základě jejího genderu. Ačkoliv každý hraje dle situace roli nezávisle na genderu, je zde předpoklad, že existují mužské a ženské genderové role. Proto se od mužů a žen očekává jiné chování a jednání v dané situaci“.⁴

„Již dlouhou dobu se diskutuje o tom, zda jsou ženy odlišné od mužů pouze svým fyzickým zjevem, anebo jsou odlišnosti i v oblasti osobnosti, temperamentu, schopnosti a motivace“.⁵

Genderové stereotypy: „jsou zjednodušující představy a popisy „femininní ženy“ a „maskulinního muže“, tzn. jak má správná žena či muž vypadat, jak se má chovat, co má cítit, jak má „myslet“ etc. Tyto představy jsou založeny na předpokladu, že osoba nemá žádné charakteristiky opačného pohlaví, tzn. je „ryze mužský/ženský““.⁶

Mezi vlastnosti, které jsou stereotypně ženám přisuzovány, můžeme zařadit dojem, že ženy jsou bezmocné, jemné, empatické, rády se parádí, jsou něžné, náladové, nerozhodné... Mezi mužské stereotypy patří dojem, že jsou agresivní, autoritativní, ctižádostiví, nezávistí, tvrdí a že muži nepláčou.⁷

Na **genderové nerovnosti** se můžeme podívat z více úhlů. Někdo tvrdí, že rozdílnosti mezi pohlavím jsou vrozené a někdo naopak tvrdí, že jsou dány společností, výchovou a získanými zkušenostmi a dovednostmi. v dnešní době je otázka genderové vyváženosti velmi častá, neboť na ženy jsou na jedné straně kladeny nároky a výchovu dětí, starost o domácnost a rodinu, a na druhé straně se očekává, že budou stejně jako muži chodit do práce a jejich výkon bude stejný jako mužský. Samozřejmě, že dnes už není otázka dělby rolí tak výrazná, jako tomu bylo dříve, ale ačkoliv by se mohlo zdát,

² KRÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*, s. 143.

³ Srov. OAKLEY, Ann. *Pohlaví, gender a společnost*, s. 46.

⁴ BOURDIEU, Pierre. *Nadvláda mužů*, s. 148.

⁵ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Jak být úspěšnou manažerkou*, s. 44.

⁶ Gender. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Gender#Genderov.C3.A9_role

⁷ KARSTEN, Hartmut. *Ženy - muži: [genderové role, jejich původ a vývoj]*, s. 24-25.

že v dnešním moderním světě se rozdíly ztrácejí, není tomu tak.⁸ Výzkum říká že „tráví zaměstnané ženy domácími pracemi průměru 1,9krát více času než zaměstnaní muži.“⁹

1.2 Kompetence

Klíčové kompetence „představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti.“¹⁰

Pojem „kompetence“ bývá často zaměňován za pracovní povinnost, což je záměna, která může být v pracovním prostředí velmi nepříjemná. „Kompetence je tedy schopnost vykonávat a úspěšně zvládat určitou profesi nebo funkci.“¹¹

1.2.1 Kompetence mužů

„Maskulinní“ vlastnosti jako schopnost prosazení se, velká cílevědomost a rozhodnost mužům doposud zajišťovaly vedoucí pozice v ekonomické sféře. Takřka všichni muži chápou pracovní prostředí jako hierarchizovaný systém, kde jde o to, dostat se na špičku.

Když se muži manažerovi něco nepodaří, nebere to hned jako osobní prohru, spíše to přičítá objektivním podmínkám prostředí. Muži mají mnohem větší sebevědomí, než ženy a také jdou snadněji do rizikovějších situací, jsou razantnější, dominantnější a velmi soutěživí.¹²

⁸ HARAZIMOVÁ, Petra. *Manažerské vedení a komunikace: Rozdíly mezi mužem a ženou v jejich vedení a řízení lidí*, s. 12.

⁹ EZZEDDINE, Petra, HORNOVÁ, Magdalena (ed.). *Pečuj a vypečeme tě: zpráva o neplacené práci v ČR*, s. 40.

¹⁰ BELZ; SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*, s. 375.

¹¹ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, s. 122.

¹² Srov. PLETZER, Marc. *Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat*, s. 14.

1.2.2 Kompetence ženy

Dřívější mínění, že pocity jsou v pracovním životě nadbytečné nebo dokonce škodlivé, patří již dávno k přežitým názorům. Již před několika lety se prosadil poznatek, že vysoké IQ (intelligenční kvocient) není v žádném případě zárukou profesního úspěchu. Daleko důležitější než IQ je emoční inteligence. Je to „ *schopnost vnímat vlastní pocity i pocity druhých lidí a přiměřeně na ně reagovat.*“¹³

Ženy ovládají aktivní umění naslouchat, tedy umět se vcítit do druhé osoby, snažit se pochopit její postoj a stanovisko, poslouchat a číst i mezi řádky, zahrnout do svého uvažování i řeč těla a hlas a sdělit vlastní mínění. Být empatický znamená být schopný se vcítit se do druhých a alespoň částečně s nimi sdílet jejich prožitky. Empatie je velmi důležitá, protože umožňuje velmi silný mezilidský kontakt. Je pravdou, že ženy jsou většinou mnohem empatictější, než muži.¹⁴

Ženy mají v oblasti komunikace řadu předností. Výzkumy prokázaly, že ženy jsou schopny velmi dobře interpretovat řeč těla. Velmi rychle si všimnou, když komunikace začne vážnout, a rychle postřehnou i potíže druhých.¹⁵

Velmi zajímavou a důležitou oblast komunikačních dovedností představuje neverbální komunikace, kterou ovládají především ženy. k tomu, abychom mohli s partnerem navázat kontakt a úspěšně vyjednávat, potřebujeme nejen slova, ale i všechny ostatní (mimoslovní) signály, které vysíláme. Právě neverbální projevy dodávají tomu, co je vysloveno, důraz a přesvědčivost.

1.3 Komunikace a její problematika

V této kapitole jsou vysvětleny pojmy, jako je komunikace, problematická komunikace, asertivní jednání, agresivní jednání a manipulativní jednání. Dále jsou přiblíženy rozdíly v komunikaci žen a mužů.

¹³ Tamtéž, s. 14.

¹⁴ TOPF, Cornelia. *Emoční inteligence pro ženy: jak ji rozvíjet a využívat*, s. 118.

¹⁵ Srov. BOWN, Geraldine a Catherine BRADY. *Chcete být manažerkou?: nebojte se, zvládnete to!*, s. 50.

1.3.1 Komunikace

Člověk je tvor společenský a komunikace je jedna z jeho základních a nejdůležitějších dovedností. Komunikace nás provází od narození až do smrti a její dovednost nám výrazně ovlivňuje náš pracovní, profesní i rodinný život.

*„Slovo komunikace je odvozeno z latinského slovo **communicare** a znamená něco spojovat.“¹⁶*

Komunikace má několik forem a to (a) intrapersonální komunikaci, (b) rozhovor, (c) komunikaci v malé skupině, (d) veřejnou komunikaci, (e) komunikaci zprostředkovanou počítačem a (d) masovou komunikaci. Každá z komunikací má svá specifika, nicméně pro moji práci je nejdůležitější komunikace v malé skupině.

¹⁶ STRNADOVÁ, Věra. *Interpersonální komunikace: monografie*, s. 24.

Víme, že nelze nekomunikovat, protože i tím, že na otázku neodpovídáme, i tím s druhým komunikujeme – dáváme mu najevo, že s ním mluvit nechceme, nebo třeba nemůžeme. Komunikaci tedy můžeme rozdělit na verbální neverbální.

Verbální komunikací se zabývá celá spousta oborů, jeden z nejznámějších je lingvistika. „*Verbální komunikací je míněno vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka.*“¹⁷ Existují prvky, které verbální komunikaci ovlivňují a dobrý řečník je při svém projevu umí uplatňovat. Je jich celá řada: hlasitost verbálního projevu, výška tonu řeči, rychlost verbálního projevu, objem řeči, plynulost řeči, pomlky, frázování, barva hlasu, emoční náboj a kvalita řeči. Nedostatek verbální komunikace způsobuje v řadě případů deprese a citovou ztrátu.¹⁸

„*Neverbální komunikace je souhrn mimoslovních sdělení, která jsou vědomě nebo nevědomě předávána člověkem k jiné osobě nebo lidem.*“¹⁹ Neverbálně tedy komunikujeme tehdy, když se usmíváme, mračíme, založíme si ruce na prsa, nebo si stoupneme od partnera dále. Čím lepší schopnost vysílat a přijímat tyto signály máme, tím snadnější pro nás může být vzájemná komunikace.²⁰

1.3.2 Problematika komunikace

„*Pod pojmem komunikační bariéra rozumíme překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace brání.*“²¹ Jednou z příčin těchto bariér je individuální vybavenost odesílatele i příjemce v komunikaci, nebo nedostatečná znalost komunikačních způsobů.

„*Komunikační šumy vznikají často kvůli tomu, že odesílatel má na mysli něco jiného, než říká, a adresát poslouchá svým „oblíbeným uchem“, a proto slyší něco, co odesílatel třeba vůbec neměl na mysli.*“²²

¹⁷STRNADOVÁ, Věra. *Interpersonální komunikace: monografie*, s. 122.

¹⁸Srov. Tamtéž, s. 129.

¹⁹ Komunikace. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-04-01]. Dostupné z:

https://cs.wikipedia.org/wiki/Neverb%C3%A1ln%C3%AD_komunikace

²⁰ DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*, s. 152.

²¹VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, s. 37.

²² PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíjte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*, s. 36.

Komunikační bariéry můžeme rozdělit do několika skupin a to na fyzické, fyziologické, sémantické, psychologické, interní a externí. Při ústní komunikaci to mohou být překážky ve výslovnosti, zvolení nevhodné melodie a tempa řeči, nevhodný slovník, rozdíly v postavení, emocionální a psychické bloky, ale i komunikace v hlučném prostředí.²³ Rozlišíme nyní také tři typy jednání a to (a) asertivní, (b) agresivní a (c) manipulativní jednání.

Jedním ze základních předpokladů dobré komunikace je **asertivita**. „Asertivita je z tohoto hlediska nenásilné, vlídné, ale pevné, sebejisté a otevřené vyjadřování a prosazování svého názoru, za respektování slušnosti, taktu a ohleduplnosti, aniž by byla omezována svoboda a práva partnera nebo spolupracovníku.“²⁴

„Základem asertivního chování je „desatero asertivních lidských práv“ zdůrazňující, že člověk má právo:

- Posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně odpovědný
- Nenabízet žádné omluvy a výmluvy ospravedlňující jeho chování
- Posoudit, nakolik a jak je zodpovědný za řešení problémů druhých lidí
- Změnit svůj názor
- Říci: „Já nevím.“
- Být nezávislý na dobré vůli ostatních.
- Dělat chyby a být za ně zodpovědný
- Dělat nelogická rozhodnutí
- Říci: „Já ti nerozumím.“
- Říci: „ Je mi to jedno.“²⁵

Agresivita v komunikaci je brána jako útočný styl jednání, kdy člověk nehledí na práva druhých lidí. Agresor se projevuje útočností, ponižováním, poškozováním cizích věcí a jeho cílem je zvítězit za jakoukoli cenu.²⁶ Agresivita v komunikaci se obvykle neprojevuje fyzických násilím, ale jsou i takové případy, kdy nezvládnutá komunikace vyústí v postrkování, facku a může skončit i zabitím ze vzteku. Mnohem častěji ale bývá projevována hrubým jednáním a to i na veřejnosti, křikem, slovním ubližováním,

²³Srov. PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a FRIEDEL, John. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*, s. 37.

²⁴VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, s. 144.

²⁵Tamtéž, s. 144.

²⁶ Srov. PRAŠKO, Ján a HANA PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*, s. 20.

šikanováním a vnucováním pocitu viny. Při nutné komunikaci s agresorem je důležité dát důrazně najevo, že vám není tento styl komunikace příjemný a případně z celé komunikace odejít.²⁷

Manipulativní chování je takové, kterým se snažíme přimět druhého člověka k chování nebo jednání, které mu není příjemné a to úmyslným zatajováním, či upravováním informací v náš prospěch nebo nepřiměřeným působením na jeho emoce. Ve verbální komunikaci se s tímto chováním potkáváme poměrně často, neboť nátlak na citovou stranu partnera se dělá lépe během rozhovoru, kde můžeme využít například podmanivý tón hlasu.²⁸

1.3.4 Rozdíly v komunikaci ženy a muže

Jedním z důležitých kritérií v komunikaci je dělení na muže a ženy. Muži a ženy mají velmi rozdílné citové vnímání a odlišnou mozkovou činnost. „*Jako příklad může sloužit skutečnost, že u mužů a žen pozorujeme v klidu výrazné rozdíly v aktivitě mozku. Na základě magnetické rezonance a pozitronové emisní tomografie bylo zjištěno, že u muže utichá v klidovém stavu až 70% mozkových center, zatímco u ženy za stejných podmínek zůstává až 90% center v aktivním stavu.*“²⁹ Je samozřejmě žádoucí, aby si muž i žena byli společensky rovni, biologicky se však významně liší a o jak vlastnostmi získanými v raném věku výchovou, tak i kulturním prostředím, ve kterém vyrůstali, a tyto aspekty je třeba brát v úvahu při vzájemné komunikaci.

Základem rozdílů mezi mužem a ženou je zejména jejich daná úloha ve společném svazku. Existují mýty a předsudky, které ženskému pohlaví přisuzují jisté společenské postavení, a řada z nich může doopravdy negativně ovlivňovat jejich vzájemnou komunikaci. Jedná se například o tvrzení, že žena má pečovatelské sklony, muž miluje svobodu a žena se naopak svobody bojí, žena nesmí vydělávat nikdy více peněz než muž, ženy jsou citlivé, žena má být submisivní a muž naopak dominantní a že prvotní povinnost ženy je vytvářet muži dobré zázemí.³⁰

V neverbální komunikaci jde zejména o rozdílnost využívání smyslů. Muži mají **zrak** zaměřený na orientaci, mají lepší prostorovou představivost, lepší odhad

²⁷ Srov. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, s. 159-160.

²⁸ Tamtéž, s. 160.

²⁹ Tamtéž, s. 39.

³⁰ Srov. Tamtéž, s. 39 -40.

vzdálenosti a lépe vidí na dálku. Oproti tomu zrak žen je zaměřen na blízkost, umí lépe rozlišovat barvy, hůře se orientují v prostoru a oproti mužům jsou špatné ve čtení v mapě.

Ženy lépe **slyší** vysoké frekvence zvuku – například dětský pláč, dokáží lépe odhadnout tón hlasu a jsou schopni současně mluvit a poslouchat a dokonce zvládají vést více konverzací zároveň. Muži oproti tomu neumí mluvit i poslouchat zároveň, a pokud ano, ani jedna činnost není prováděna dobře. Na druhou stranu jsou lepší v zachycování zvuku v pohybu.

Ženy daleko více než muži vnímají **dotyk** - mají tenčí kůži, a proto jsou citlivější na bolest, chlad, tlak a teplo. Díky tomu ženy tedy přikládají větší význam hlazení, objímání a obecně jsou jim příjemné aktivity spojené s hmatem. Muži naopak dotek druhého nikterak nevyhledávají a mají nižší práh bolestivosti.

Muži rozeznávají dvě základní **chutě** - sladkou a hořkou. Ženy oproti tomu lépe rozeznávají kyselou a slanou chuť a rozlišují i další chutě jako kovovou, cukrovou apod. Dalším důležitým faktorem je **čich** – právě jím jsou k sobě muži a ženy přitahováni. v neverbální komunikaci hraje velkou roli také **mimika** – během mluvení žena vystřídá několik výrazů, které dobře odráží její emoce. Muži však nestojí o to, aby jejich emoce byly dávány najevo a proto si můžeme všimnout, že muži mají obvykle po celou dobu konverzace jeden výraz ve tváři. Pro muže je tedy typická takzvaná „kamenná tvář“. **Citová a sociální orientace** je také při komunikaci důležitá. Opět jsou to ženy, které to zvládají lépe – dokážou podvědomě vnímat sociální chování druhých, všimnou si, kdo ke komu patří, kdo se právě rozvádí a kdo je lhář. Muž těmi to dovednostmi také disponuje, avšak zejména v oblasti toho, kdo je jeho potencionální nepřítel ve vztahové rovině. Muž lež ženy málokdy odhalí, protože nerozezná jemné odstíny řeči těla.

Verbální komunikace žen a mužů se také výrazně odlišuje – obecně přijímaný poznatek je, že ženy rády mluví a muži nikoliv. Počet slov, která žena za den řekne je v rozmezí 6-8 tisíce, muži oproti tomu řeknou pouze 1-2 tisíce. Muž nedává najevo své emoce, nedělí se o své touhy, radosti, bolest a to i přes to, že jeho slovní zásoba je ve skutečnosti větší, než zásoba žen. Je tedy zjevné, že velkou příčinou konfliktů může být právě nedostatek mluvení ve vztahu. Obecně u mužů platí dojem, že když mlčí, souhlasí a je vše v pořádku, oproti tomu u žen, které více jak 10 minut mlčí, je pravděpodobné, že jsou rozzlobené. Srovnáme-li vyjadřování muže a ženy tak vidíme, že muž, pokud má potřebu něco sdělit, začne úvodem, pak jednoduše a stručně sdělí obsah a tím

skončí. Není tedy třeba pracně hledat v jeho větách to, co chtěl říci. Oproti tomu je konverzace žen dosti rozsáhlá. Žena obvykle zahltní druhého člověka spoustou, většinou nepotřebných, informací a mnohdy se tak stane, že na podstatu sdělení není kladen takový důraz a tím pádem v toku věk zanikne. Ženy také velmi často řeknou větu, která je myšlena jinak, než byla vyslovena a protože muži mají jiný druh chápání, reagují na to, co slyšeli a nikoliv na to, co žena chtěla vlastně říci. Díky tomuto rozdílu chápání se v partnerském vztahu velmi rychle stane z konverzace příjemné konverzace nepříjemná.

Jeden z dalších problémů, který v komunikaci může nastat je ten, že ženy očekávají, že muži budou poslouchat, když žena vypráví o problémech, ale nebudou jejich problémy řešit. Naopak muž vnímá její hovor jako signál k řešení daného problému, nikoliv jako možnost pouze si popovídat a proto se muži se svými problémy nesvěřují, pokud nemají pocit, že by jim druhý člověk mohl pomoci.³¹

1.4 Styly vedení

Styl vedení záleží na situaci a ne vždy se týmový styl vedení ukazuje jako ten nejlepší. v situacích, kde je třeba rychlého rozhodování a není čas na diskuzi je určitě lepší autoritativní styl vedení, než participativní.³² v organizacích, které fungují na základě hierarchie je třeba, aby bylo jasně definováno, kdo za co zodpovídá a kdo koho vede. Styly jakým vedení a kontrola probíhá, jsou různé, záleží jen na povaze vedoucího, jaký si zvolí. Míra spolupráce vedoucího a podřízených závisí právě na zvoleném stylu (přebírání odpovědnosti, ochota podílet se na společném projektu, radost z práce).

1.4.1 Autoritářský

„Autoritářský = vykořisťovatelský styl, kdy manažer nejen sám rozhoduje, ale také zneužívá své pravomoci.“³³

1.4.2 Autoritativní

³¹Srov. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, s. 40-43.

³²BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, s. 17.

³³TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*, s. 99.

Vedoucí dává příkazy a očekává jejich přesné plnění. Považuje svá rozhodnutí vždy za jediná správná a nemá potřebu se radit ani se svými nejbližšími spolupracovníky. v jeho přítomnosti není prostředí přátelské a ocenění pracovníků závisí na shodě splnění příkazu s výsledkem práce.³⁴

Autoritativní vedení nevyužívá skupinové dynamiky a předpokládá, že spolupracovníci nebudou mít zájem se na řešení problému nijak podílet. Komunikace v takové skupině je zaměřena pouze na komunikaci vůdce, který pokládá otázky, direktivně rozhoduje a nehledí na názory ostatních.³⁵

³⁴ Srov. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*, s. 99.

³⁵ HAVLÍČKOVÁ, Monika. Vedení skupiny. s. 9. Dostupné také z: <http://www.szs-ruska.cz/userdata/files/oppa/10-vyuziti-skupinove-prace-a-dynamika-skolni-tridy/10-vedeni-skupiny.pdf>

1.4.3 Konzultativní styl

Tento styl se také často označuje jako demokratický. Vedoucí sice rozhoduje sám, ale na základě konzultací s nejbližšími pracovníky. Tento styl je však náročný na komunikaci – vedoucí musí pracovníkům, s kterými svá rozhodnutí nekonzultuje vysvětlit, proč se s nimi neradí.³⁶

1.4.4 Participativní

V této situaci, kdy se zvýšila úroveň kompetence a motivace zůstala vysoká, může vedoucí volit omezenější řízení. Bude se účastnit (participovat) při práci podřízeného, ale ponechá mu větší prostor k samostatnému rozhodování, neboť jeho kompetence stále roste. Pro zachování vysoké motivace, pracovního nadšení a zaujetí je důležité pokroky v kompetenci oceňovat.

Tento styl je asistující. v takové situaci vychází vedoucí ze svého vlivu daného schopnostmi, zkušenostmi a osobním kouzlem. Hodně času věnuje povzbuzování a podpoře podřízeného. Je velmi nevhodný při vedení dětského týmu, neboť děti si vždy vyberou názor, nebo rozhodnutí na základě oblíbenosti autora, nikoliv podle správného názoru.³⁷

1.4.5 Delegativní styl

Po nějaké době, kdy podřízený získá větší praxi a jeho kompetence vzrostou ještě více, bude nejlepším přístupem metoda volného vedení. Velká výhoda delegování je v uvolnění času vedoucího a tudíž větší čas na plnění úkolů, které delegovat nelze. v praxi tedy tým zvládne více práce, za stejnou dobu. Delegování zároveň přináší týmu možnost nových nápadů, postupů práce a zabraňuje stagnaci vedoucího a tudíž i týmu.³⁸

³⁶ Srov. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*, s. 100.

³⁷ Srov. tamtéž, s. 100.

³⁸ Srov. tamtéž, s. 109.

1.5 Tým

„I v zemích, které jsou považovány za vysoce individualistické, tedy skórují vysoko v dimenzi individualismus x kolektivismus dle Hofstede, tedy např. v USA, je cestou k úspěchu ve většině společností schopnost práce v týmu.“³⁹

Z textu jasně vyplývá, že každý z nás buď už vlastní zkušenost s týmovou prací má, ať už pozitivní či negativní, nebo mít během života bude. Účasti v nějakém týmu se v dnešní společnosti nedá vyhnout a bylo by dobré se na týmovou spolupráci připravovat již od dětství. O týmové spolupráci tedy mluvíme, ať už pracujeme ve firmě, učíme ve škole, prodáváme v obchodu, jsme členy nějakého sdružení, či jsme v politické straně. Vedení i spolupráce v týmu se samozřejmě liší podle toho, jaký druh týmu to je.⁴⁰

1.5.1 Role v týmu

„Je to takové chování jedince v týmu, které je mu vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů.“⁴¹

Jedním z předpokladů pro dobrou týmovou práci je i dobré zaujetí role v týmu. Aby byl tým funkční měl, by obsahovat co nejvíce rolí. Role jsou jak úkolové, které vedou tým, tak i role udržující, které podporují soudržnost týmu. Role ve skupině se také mohou měnit podle aktuálního tématu, či podle problému, který tým řeší a dokonce i podle momentální nálady pracovníků. Pracovní skupinu tvoří tým lidí, kteří jsou spolu neustále v kontaktu, díky své práci a každý člen má ve skupině nějakou z níže uvedených rolí.⁴²

Konceptor - konceptoři vytvářejí pravidla a rámec práce, vysvětlují cíle a záměry, kterých má být dosaženo. Lidé na těchto pozicích mají veliké množství energie a umí ostatní motivovat k práci. Mohou to být výborní manažeři, neboť si umí svou práci

³⁹ HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*, s. 25.

⁴⁰ Srov. tamtéž, s. 26

⁴¹ KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 33.

⁴² Srov. tamtéž, s. 33.

dobře zorganizovat. Vnášejí do týmu život a neváhají podniknout i nebezpečná rozhodnutí.

Koordinátor, jak už z názvu role vyplývá, ovládá schopnost nasměrovat ostatních ke společnému cíli. Je nepostradatelnou rolí v týmu a většinou nemá problém v komunikaci s kolegy na stejné úrovni, ale s mladšími, nebo nezkušenými pracovníky moc dobře nevychází.

Zdrojař na jednu stranu zajišťuje, aby se tým se svými vědomostmi a nápady neizoloval od okolního světa a zároveň, aby okolní svět unesl vize a nápady týmu. Je nadšený a komunikativní extrovert. Objevuje příležitosti a rozvíjí kontakty.

Vyhledávač zdrojů představuje telefonní sluchátko, neboť on je ten, který se nejvíce stará o komunikaci a přísun informací do/z okolního světa. Přípustné slabiny vyhledávače zdrojů jsou například přehnaný optimismus nebo snadná ztráta zájmu po opadnutí počátečním nadšení.

Hodnotitel je velmi opatrný a umí jednat diplomaticky. Málokdy dává najevo své emoce a odpovědi si vždy dlouze promyslí. Pro tým jsou užiteční pro ohodnocení nápadů a návrhů a jsou ve své práci vážení.

Pracant má smysl pro praktičnost a disciplínu, pracuje tvrdě a systematicky. Při řešení problému se zaobírají pouze výsledkem, nikoliv cestou k dosažení cíle. Postrádají spontánnost a mnohdy na první pohled působí přísně.

Humanizátor/ týmový pracovník je největší oporou týmu, snadno se přizpůsobuje změnám. Jsou vnímaví, diplomatictí a velice oblíbení v týmu. Funguje jako tmel týmu. Odvrací spory, buduje, naslouchá. Je mírný, vnímavý a diplomatický. Schopný pomáhat tam, kde je aktuálně nejvíce potřeba. Týmový pracovník představuje dvě postavičky držící se za ruce, neboť on je tím nejméně individualistickým prvkem v týmu, který pomáhá ostatním a zvyšuje soudržnost týmu.

Dotahovač je velmi důležitou rolí v týmu, jeho energie dokončit projekt, nebo úkol je nezměrná. Jsou to typičtí introverti a potřebují velmi málo impulzů, či podmětů. Nikdy by nezačali úkol, který nejsou schopni splnit. Velká nevýhoda je v jejich touze po pečlivosti, která někdy způsobuje konflikty s ostatními členy týmů.

Specialista – Specialista je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné a ostatním členům týmu většinou neznámé. Specialistu představuje mikrometr, neboť stejně jako tento nástroj i specialista je použitelný jen v určitých oblastech. v takových oblastech je však nesmírně cenným a užitečným přínosem celému týmu. Mezi přípustné slabiny specialisty patří například to, že přispívá pouze v úzké oblasti a zaobírá se osobními speciálními zájmy. Ve všem hledá souvislost právě se svým oborem. Občas přehnaně poučuje ostatní a zahlcuje je nepotřebnými informacemi. Obvykle má potíže v komunikaci s ostatními členy týmu.⁴³

⁴³Srov. KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*, s. 32-35.

2 Skaut / Junák

Protože je výzkum zaměřen na rozdíly ve vedení muži a ženami a jsou osloveni respondenti, že skautského prostředí, přiblížím Vám v této kapitole organizační strukturu Junáka a základní pojmy. Hned do úvodu kapitoly bych ráda dala definici Junáka, která zní:

*„Junák – český skaut, z. s. je dobrovolný, nezávislý a nepolitický spolek, jehož posláním a účelem je – v souladu s principy a metodami stanovenými zakladatelem skautského hnutí Robertem Baden-Powellem a zakladatelem českého skautingu A. B. Svojsíkem – podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí; jejich duchovních, mravních, intelektuálních, sociálních a tělesných schopností tak, aby byli po celý život připraveni plnit povinnosti k nejvyšší Pravdě a Lásce; sobě samým; bližním, vlasti, celému lidskému společenství a přírodě“.*⁴⁴

Organizační rada Junáka se skládá z několika samostatných jednotek a to z (a) ústředních orgánů, (b) vyšších organizačních jednotek, (c) středisek a (d) oddílů. Pro pochopení této práce a výzkumu není nutné se zabývat přímou strukturou Junáka.

2.1 Cíle skautské výchovy

Cílem výchovy je rozvíjet své členy tak, aby se z nich stali samostatné, solidární, zodpovědné a uvědomělé osobnosti i členové společnosti. Během skautského programu se vedoucí snaží zlepšit úroveň mladé generace pomocí her, skautské symboliky, družinového systému a hlavně vlastním příkladem. Každý oddíl má dále vlastní cíle, kterých chtějí dosáhnout. Jejich cíle jsou tvořeny tak, aby podporovaly a utužovaly charakter dětí, jejich fyzické zdatnosti, aby dělaly dobré skutky a věděly, proč jsou

⁴⁴ Stanovy spolku Junák - český skaut, z.s. Litomyšl, 2014. 2 s. Dostupné také z:

http://www.skaut.cz/sites/default/files/stanovy_junaka_0.pdf

důležité a aby byly manuálně zručné. Jednou z metod výchovy ve skautském prostředí je hra a tak se klade veliký důraz na učení se tak, aby to děti opravdu bavilo.⁴⁵

2.2 Skautský vůdce

Aby se vedoucí mohl stát vedoucím, musí složit takzvanou vůdcovskou zkoušku, která ztvrzuje jeho dovednosti v oblasti výchovy, vzdělávání, hospodaření, ale i v oblasti práva.

„Vůdcovská zkouška zůstává pilířem vzdělávacího systému od počátku hnutí až do současnosti. Představuje základní odborně-metodickou a pedagogicko-výchovnou kvalifikaci.“⁴⁶

Úspěšnost výchovy skautů závisí na vůdcově osobním příkladu, snadno se stane hrdinou a bratrem. Skauti od svých vůdců přebírají jeho zvyky, postoje, a nakonec i styl vedení, protože každý vedoucí musí být jednou nahrazen.⁴⁷ Skautský vůdce má na starosti celý oddíl, od těch nejmladších dětí, po rodiče. Styl řízení oddílu závisí na velikosti oddílu a na počtu oddílových vedoucích.

2.3 Středisko

Středisko je základní organizační jednotka Junáka. Jejím úkolem je zajišťovat materiální i sociální zázemí. v jeho čele je vůdce střediska, který má na starosti organizaci všech oddílů ve středisku – výběr vůdce oddílu, schvalování letních táborů...

2.4 Oddíl

Oddíl je souborem družin. v jednom oddílu bývá 3 až 6 družin -jejich počet ale záleží na počtu dětí v oddíle, takže jich může být více, ale také i méně. Může jich být více i méně. Hlavou oddílu je hlavní vůdce, který má kolem sebe několik **oddílových vedoucích**, pomáhajících mu s vedením oddílu, s jeho správným fungováním a přípravou kvalitního programu. Dále jsou tam **družinová vedoucí**, kteří mají na

⁴⁵ Srov. BOZDĚCH, Zdeněk. *Skautský oddíl*, s. 18-20.

⁴⁶ŠANTORA, Roman. *Skautské století: dobrodružný příběh 100 let českého skautingu*, s. 222.

⁴⁷ Srov. BOZDĚCH, Zdeněk. *Skautský oddíl*, s. 11.

starosti svou družinu, obvykle je družinový vedoucí a rádce družiny jeden a ten samý člen.

Dívčí oddíly se, stejně jako chlapecké, skládají ze tří pomyslných pododdílů. První z nich je oddíl světlušek. Světlušky jsou dívky ve věku od 6-12 let. v druhém pododdílu jsou dívky od 12-15 let - skautky a vždy nejstarší skautky se stanou rádkyněmi, které už jsou brány jako vedoucí a mají možnost volby oddílové vůdkyně. Třetí část je pododdíl vedoucích, které se nazývají „rangers“. Na rozdíl od kluků dívky nemají tak často oddíl dospělých vůdkyň, které by spolu trávily čas i v dospělosti, neboť stane-li se vůdkyně matkou, většinou s oddílovou činností skončí. Muž vůdce je v dívčím oddíle velikou výjimkou.

Chlapecké oddíly mají stejnou strukturu, jako mají dívčí oddíly, akorát názvosloví je nepatrně jiné. Chlapec od 6-12 let se nazývá vlče, od 12-15 je to skaut a nad 15 let je to vedoucí. Ve skautském prostředí je vedoucímu říkáno také rover. Dorostou-li chlapci do vyššího věku, obvykle si zakládají svůj pomyslný oddíl, nebo kmen dospělých, v kterém se sdružují a setkávají i mimo přímou činnost u dětí. i tento oddíl/kmen má vždy svého vůdce, který však není volen volbami, ale je dán přímou autoritou. Chlapecký oddíl se obvykle nepotýká s existencionálními problémy, neboť pokud se vedoucí stane otcem, není pro něj, většinou, žádná změna a vedení oddílu se může věnovat dál.

3 Výzkum

V této kapitole se budu podrobně věnovat tomu, jaké shledávám já, ale především mnoho dalších osob, konkrétní rozdíly ve vedení a řízení lidí a skupin mezi muži a ženami. Jak už jsem psala v dřívějších kapitolách, výzkum je zaměřen na skautské oddíly, nicméně jsem si jista, že otázky které jsem pokládala a tudíž i odpovědi se zaměřují na vedoucí pozici obecně. Níže přirovnávám skautskou hierarchii k hierarchii jakékoliv jiné společnosti, takže se domnívám, že výsledky výzkumu nejsou striktně pouze pro dětské organizace.

Pro názornost - dětská organizace má vedoucího celé organizace (vedoucí střediska), oproti tomu firma má ředitele. Dětská organizace má dále vedoucího oddílu, obvykle v organizaci bývá více oddílů. Stejně tak tomu je i u firem – firma má taktéž několik vedoucích pozic – vedoucí účetního oddělení, vedoucí marketingového oddělení, vedoucí technického oddělení. Dále jsou v jednotlivých odděleních pracovníci (účetní, prodavač, technik) a v dětských organizacích jsou to oddílový vedoucí. Na konci této hierarchie jsou ve firmě zákazníci, či klienti a v dětských organizacích jsou to děti. Jak vidíte, struktura firmy, či školy se od struktury dětské organizace neliší a proto se výzkum který je v práci popsán, dá použít i na organizace nezabývající se výchovou mládeže.

Oslovila jsem oddíly, s kterými se osobně znám a tudíž bude velká pravděpodobnost, že jejich odpovědi budou upřímné. Zároveň jsem si ale vybírala vedoucí, kteří jsou znalí v druzích řízení kolektivu a to nejen skautského, a tudíž mohli odpovídat na otázky tohoto typu. Věkové rozmezí respondentů je 20 – 28 let u obou pohlaví. Vybrala jsem tedy oddíly z Českých Budějovic a to ze dvou středisek - ze střediska Walden a střediska Vavéha. Důvodem oslovení oddílů z obou středisek byl takový, že v každém středisku je přístup k vedení dost odlišný a v rámci zachování co největší vyváženosti odpovědí jsem tedy zvolila tuto možnost. Všechny respondenty

jsem prvně oslovila pomocí emailu a následně jim zaslala dotazník s otázkami s předstihem, aby měli dostatek času si své odpovědi promyslet. Se všemi jsem se pak následně setkala osobně a jejich odpovědi s nimi konzultovala.

Výzkum je zaměřen na pozici vedoucího, a proto jsem v oddílech oslovila vždy oddílové vedoucí, kterých se spolupráce s vedoucím (ať už vedoucí oddílu, akce, či střediska) týká přímo. Z každého oddílu bylo osloveno 5 respondentů, celkem tedy odpovídalo respondentů 40.

Pro výzkum jsem vybrala vedoucí z následujících skautských oddílů:

1. Chlapecké oddíly:

- a. 11. oddíl vodních vlčat, skautů a roverů ze střediska Vavéha
- b. 15. skautský oddíl ze střediska Vavéha
- c. 13. oddíl Modrá Hvězda ze střediska Walden
- d. 10. skautský oddíl ze střediska Walden

2. Dívčí oddíly:

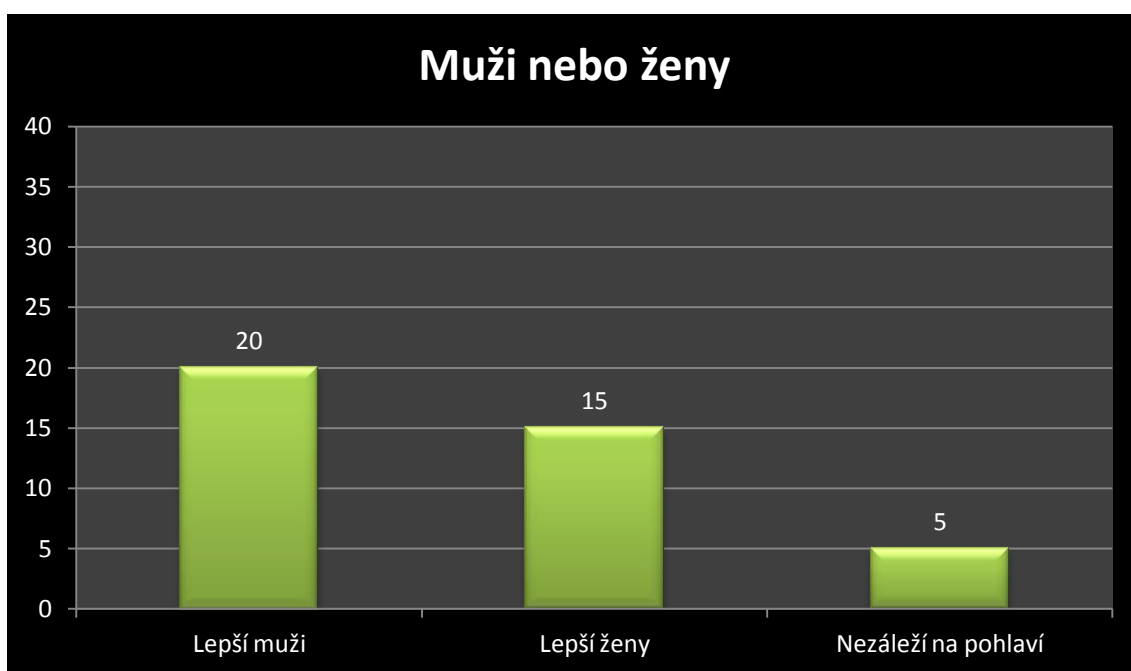
- a. 3. dívčí oddíl Flora ze střediska Walden
- b. 2. oddíl Fénix ze střediska Vavéha
- c. 4. oddíl Berušky ze střediska Vavéha
- d. 1. dívčí oddíl ze střediska Walden

3.1 Otázka č. 1: muži nebo ženy?

První otázka, na kterou jsem se ptala, zněla: „**Je podle Vás na pozici vedoucího vhodnější, kompetentnější osobou muž nebo žena? Případně na pohlaví nezáleží?**“

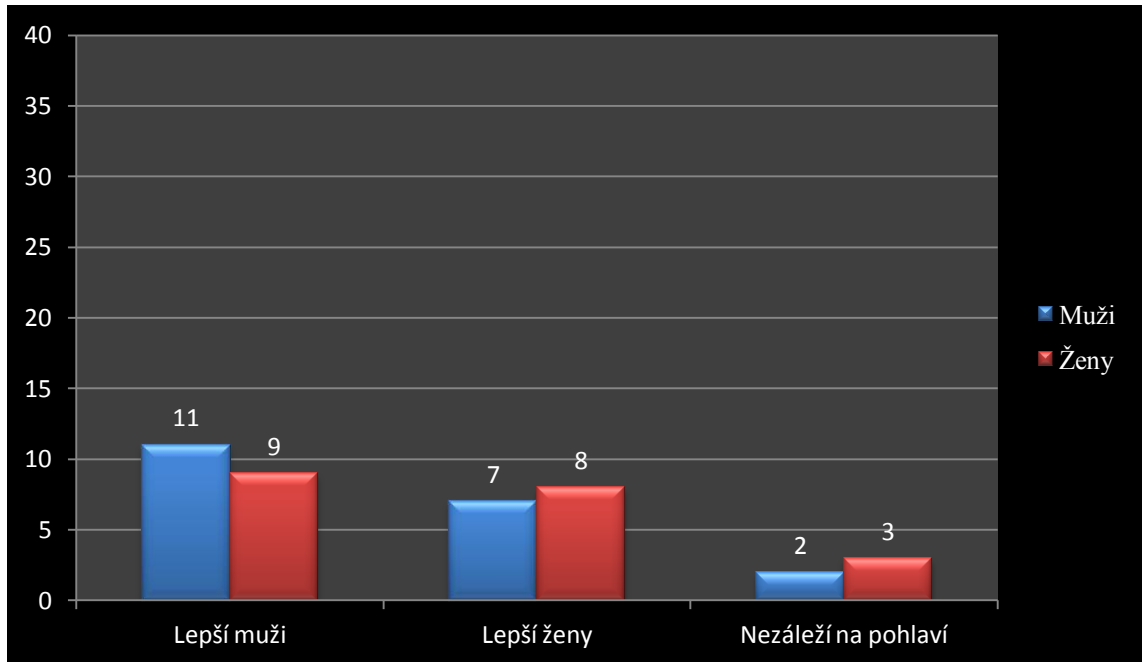
Protože mi přišly zajímavý nejen komplexní výsledek, ale zejména to, jak hlasovali muži a jak ženy, rozdělím tedy odpovědi nadvakrát. Nejprve popíši celkové výsledky a následně je rozdělím podle odpovědí mužů a žen. Každý výsledek je pak pro lepší názornost prezentován grafem

Jak sem předpokládala, muže byl zvolen nejvícekrát. Na vedoucí pozici si muže přálo 20 dotazovaných, ženu na vedoucí pozici 15 lidí a pouze 5 vedoucích hlasovalo pro nezávislost na pohlaví. Pro muže na vedoucí pozici to bylo od žen 9 odpovědí a 11 hlasů od mužů. Ženu na vedoucí pozici chtělo 7 mužů a 8 žen. Zajímavé je, kdo hlasoval pro nezávislost na pohlaví. Výsledky byly téměř vyrovnané – z řad mužů to byly 2 hlasy a řad žen hlasy 3.



Graf 1: Souhrnné odpovědi všech respondentů

Pro muže na vedoucí pozici to bylo od žen 9 odpovědí 11 hlasů od mužů. Ženu na vedoucí pozici chtělo 7 mužů a 8 žen. Zajímavé je, kdo hlasoval pro nezávislost na pohlaví. Výsledky byly téměř vyrovnané – z řad mužů to byly 2 hlasy a řad žen hlasy 3.



Graf 2: Rozdělené odpovědi mužů a žen

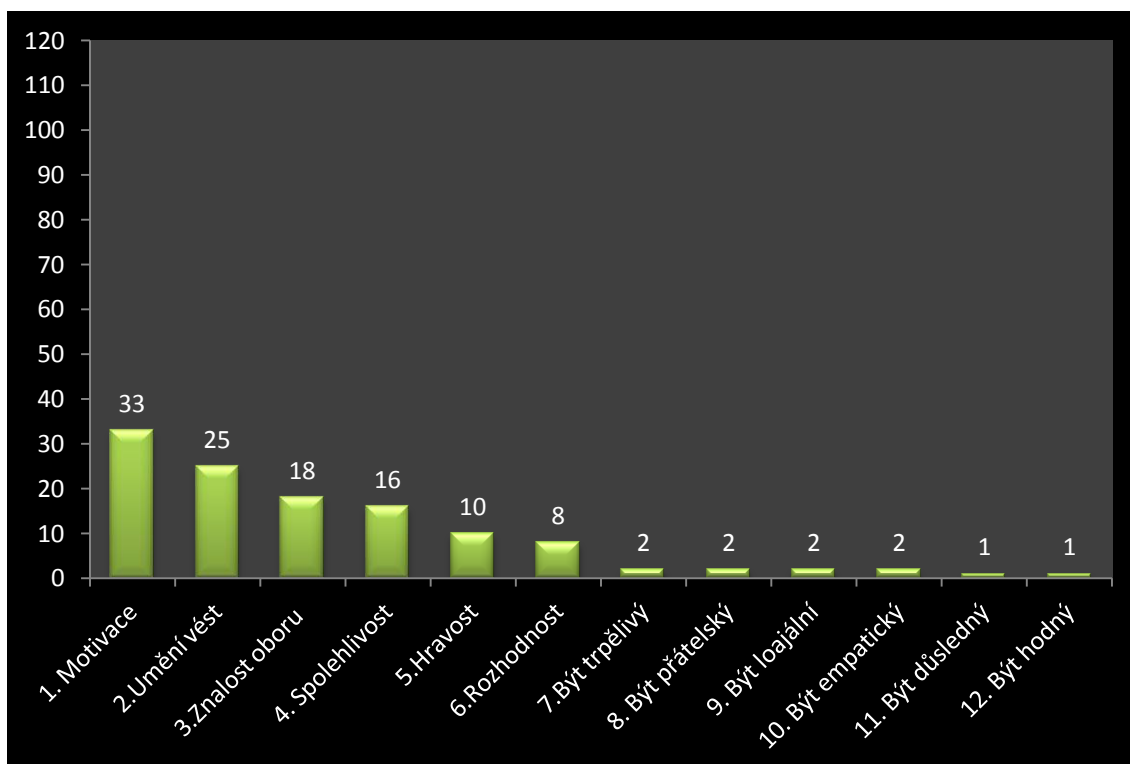
3.2 Otázka č. 2 : kompetence vedoucího

Druhá otázka, kterou jsem položila, zněla: „**Jaké kompetence (znalosti, schopnosti, dovednosti) jsou podle Vašeho názoru pro výkon pozice vedoucího nejdůležitější? Prosím o tři konkrétní, které jsou dle Vás nejdůležitější.**“

Nechtěla jsem dopředu vedoucí ovlivňovat tím, že bych sama zvolila konkrétní výčet kompetencí a jim dala pouze vybrat, a tak musel tedy každý sám přemýšlet nad výběrem kompetencí. Získala jsem tedy od žen 60 odpovědí a od mužů taktéž.

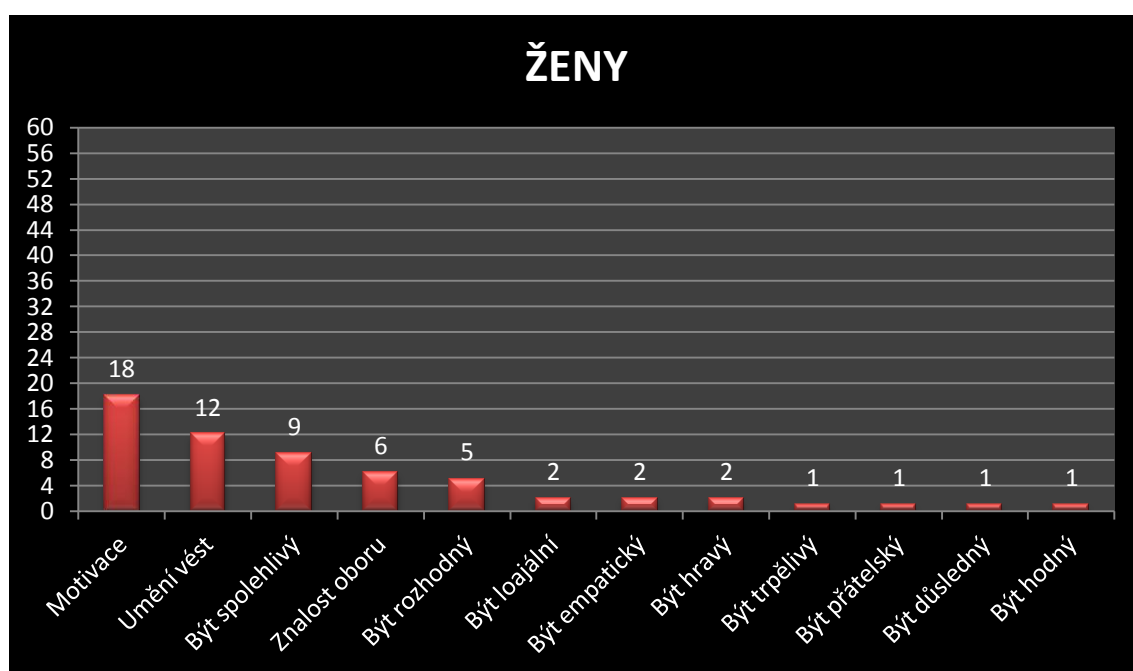
Protože se odpovědi velice liší, dovolím si tuto otázku rozdělit na dvě části. v první části zhodnotím kompetence podle četnosti volby ve všech skupinách jako celek – tam jsem získala 120 odpovědí a v druhé části představím, jak která skupina jednotlivé kompetence volila.

Na prvním místě se objevila motivace celkovým počtem 33 hlasů. Hned další bylo umění vést a to s počtem 25 hlasů. Znalost oboru již neměla tak vysoké číslo (18) a v těsném závěsu byla spolehlivost, kterou respondenti zvolili 16 krát. K mému velikému překvapení si celých 10 dotazovaných myslí, že správný vůdce má být hravý a 8 vedoucích si myslí, že má být rozhodný. Další kompetence, které bych já osobně zařadila mezi důležité, byly zmiňovány velmi málo – být trpělivý, být přátelský, být loajální a být empatický dostaly po 2 hlasech a důslednost a být hodný pouze po 1 hlasu.



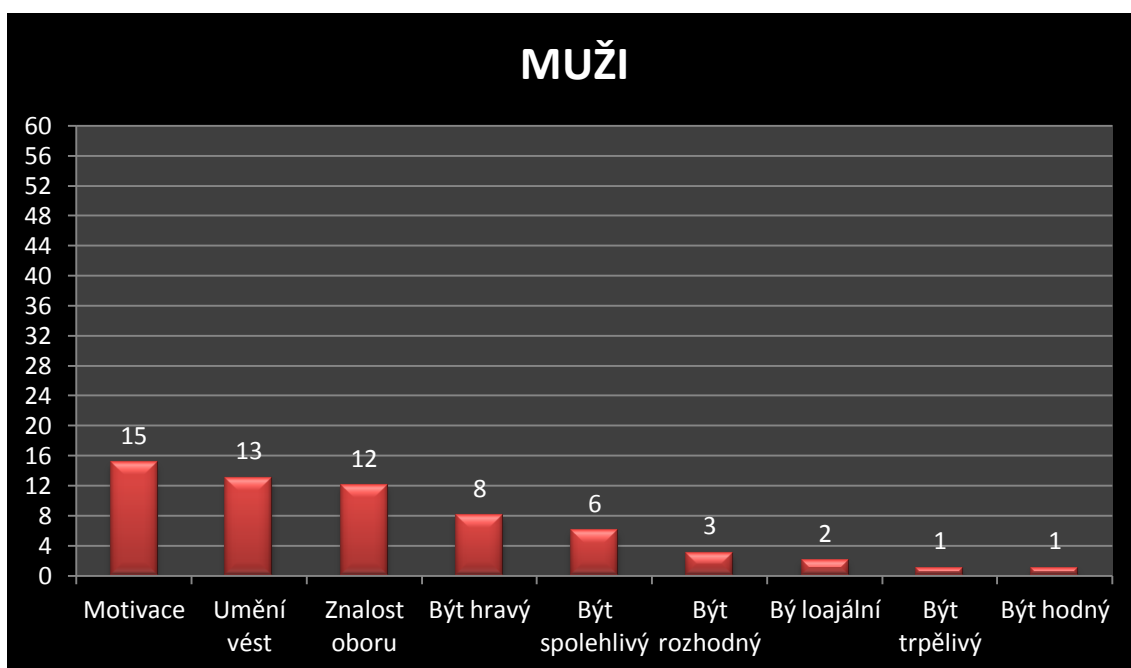
Graf 3: Odpovědi všech respondentů

Ženy zvolily jako nejdůležitější kompetenci správného vůdce umění motivovat. Takto odpovědělo 18 dotazovaných dívek z dvaceti – je to jediná kompetence, na které se shodly téměř všechny dívky. Otázkou pro mne bylo, zda to dívky uvedly proto, že mají vůdkyni, která je dobře motivuje, nebo jen proto, že si myslí, že by takovou kompetenci měla vůdkyně mít? Dále bylo 12 krát zmiňováno umění vést 9 krát být spolehlivý a 6 krát zazněla znalost oboru. Ostatní kompetence byly zmiňovány velmi málo. Být rozhodný zaznělo 5krát, loajálnost, být empatický a být hravý zaznělo 2krát. Kompetence jako být trpělivý, být přátelský, být důsledný, a být hodný, byla zmiňována každá pouze 1 krát.



Graf 4: Odpovědi žen

Muži jednoznačně chtějí, aby vůdce byl dobrým motivátorem – celých 15 hlasů, což je nejpočetnější odpověď. Dále je pro kluky hodně důležité aby vedoucí uměl dobře vést (13) a 12krát zaznělo, že by měl mít dobré znalosti ve svém oboru. Požadavek na hravost mělo 8 mužů a na spolehlivost pouze 6. Rozhodnost řekli 3 muži a loajlnost a zazněla 2 krát. Další kompetence jako trpělivost a přátelskost zazněla každá 1krát.



Graf 5: Odpovědi mužů

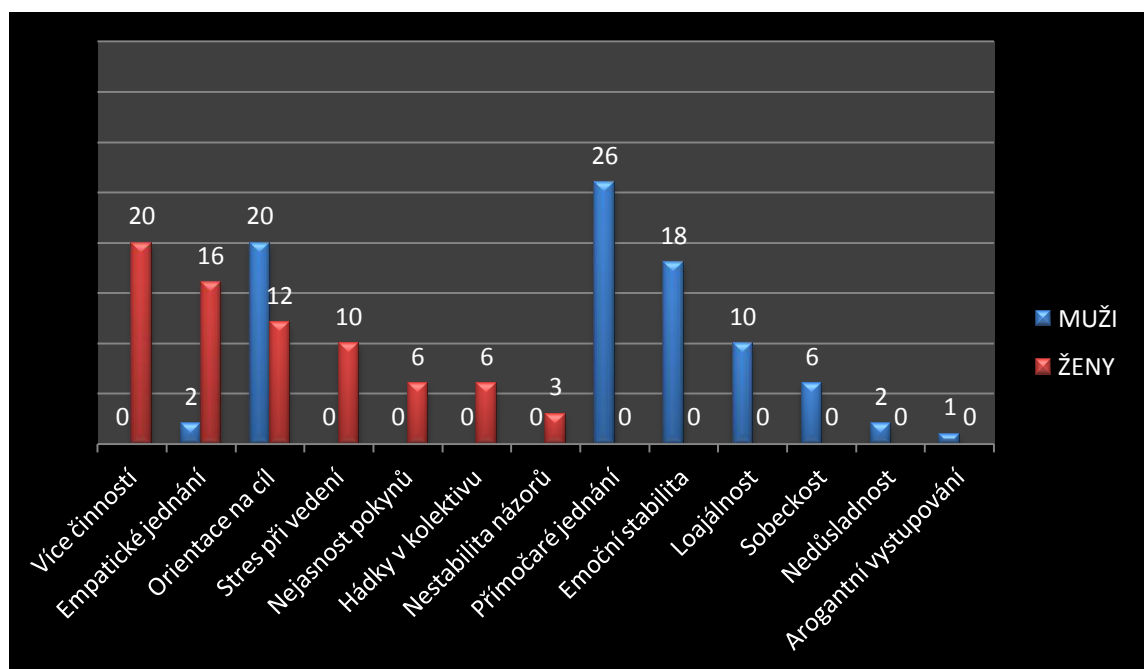
3.3 Otázka č. 3: rozdíly ve vedení a řízení lidí mezi muži a ženami

Třetí otázka zněla: „**Uveďte, jaké vnímáte rozdíly ve vedení a řízení lidí mezi muži a ženami?**“

Otázka byla upřesněna: „*Které chování během řízení je typické pro jedno pohlaví a druhé ho nemá, nebo není tak výrazné?*“

Odpovědi na otázku se mezi jednotlivými skupinami respondentů nijak výrazně nelišily, a proto jsem odpovědi z tohoto důvodu vyhodnotila komplexně za všechny dotazované vedoucí. Jak si můžete všimnout, součty jednotlivých kompetencí neodpovídají číslu 40, neboť jsem dotazované neomezovala ve vyjmenovávání rozdílů a tak někdo vyjmenoval 5 rozdílů a někdo našel jen 2. Celkem jsem získala 158 odpovědí od všech respondentů. Níže přikládám pro větší přehled vyhodnocující graf.

Jako jednoznačně největší preference žen vůdkyň byla vyhodnocena schopnost zvládat více činností najednou. Tuto schopnost uvedlo 20 z dotazovaných vedoucích. U mužů bylo nejpočetnější přímočaré jednání a to s počtem 26. Muži dále získali 20 hlasů pro dobrou orientaci na cíl (schopnost dotáhnout věci do konce), oproti tomu ženy v tomto bodě získaly pouze 12 hlasů. Ve schopnosti dobré organizace práce jsou na tom muži i ženy zjevně hodně podobně – ženy 13 hlasů a muži 12 hlasů. Naopak empatie byla u žen zmiňována 6krát a u mužů jen 2 krát. Dále získali muži 10 hlasů za loajálnost a ženy oproti tomu 10 hlasů za práci ve stresu (stres při pracovním procesu). Hádky ve skupině byly přiřazeny ženskému vedení a to 6krát a mužskému vedení naopak emoční stabilita a dokonce 18 krát. Za sobecké při vedení byli muži označeni 6krát. Ženy byly také označeny jako labilní při práci a to 3 krát a mužskému vedení bylo přisuzováno arogantní vystupování 1 hlasem. Dále byly zmiňovány rozdíly jako netrpělivost, neschopnost řešení krizových situací.



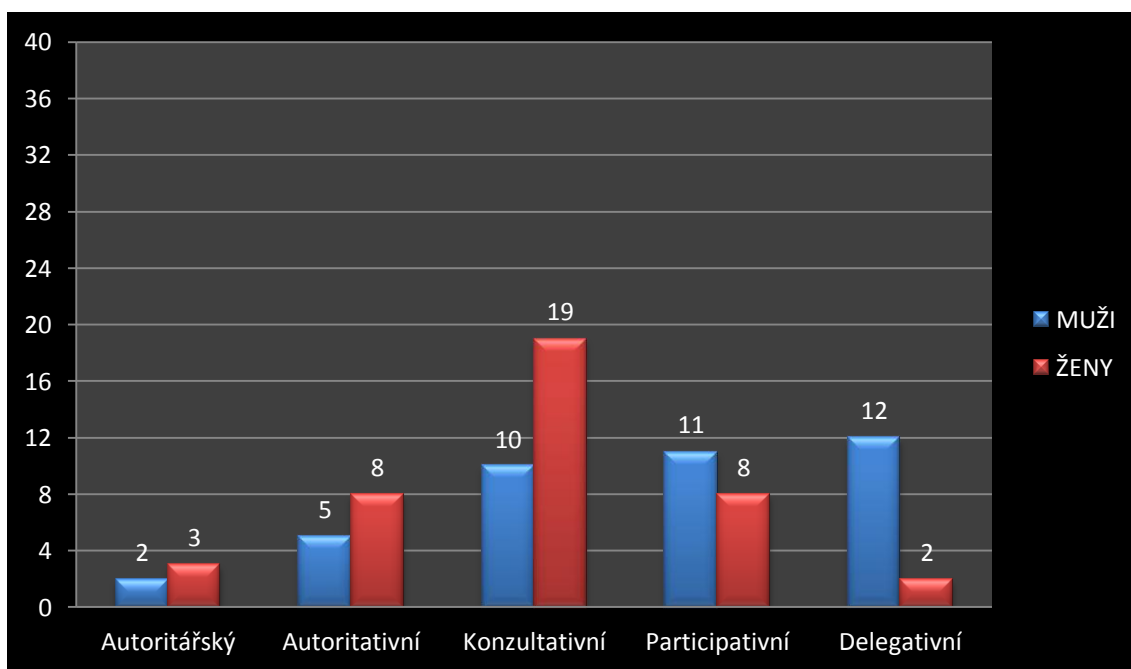
Graf 6: Srovnání rozdílů v řízení u mužů a u žen od všech respondentů

3.4 Otázka č. 4 : Jak vedou muži a jak ženy?

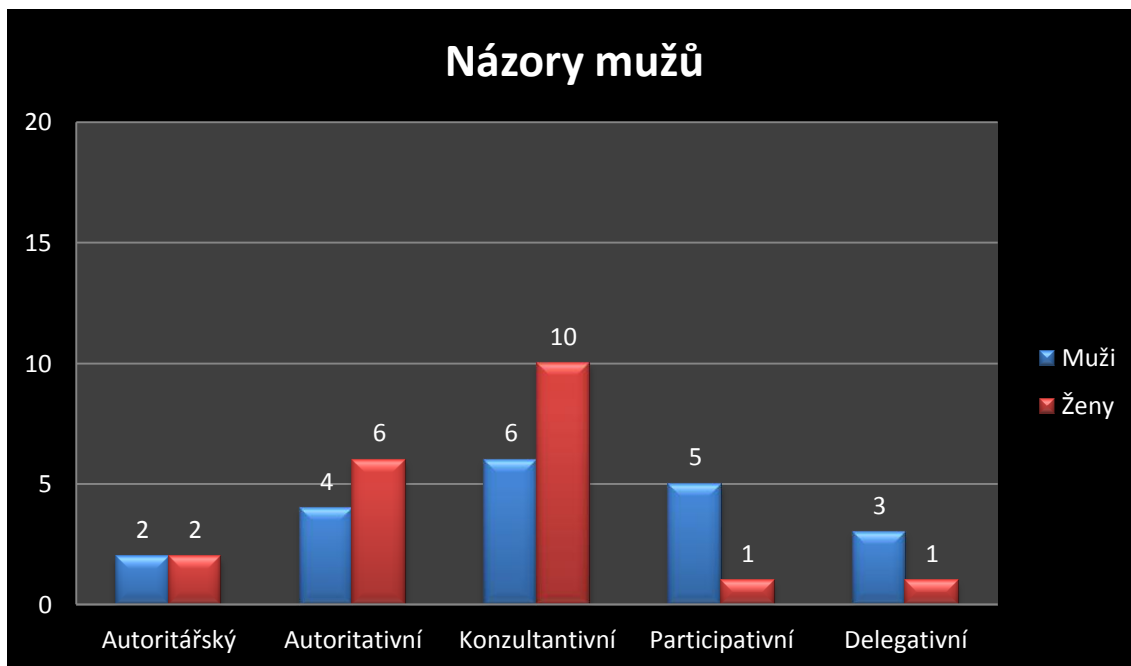
Čtvrtá a zároveň poslední otázka se ptala na styly vedení/řízení kolektivu: „**Jaký styl vedení/řízení kolektivu podle vás preferují ženy a jaký muži“?**

Respondenti dostali na výběr z 5 stylů vedení (autoritářský, autoritativní, konzultativní, participativní a delegativní) a měli za úkol promyslet, jakým stylem muži a ženy nejčastěji, podle nich, vedou kolektiv. Opět jsem odpovědi rozdělila na dvě části. V první představím zvolené styly vedení komplexně za všechny respondenty a v druhé části pak představím jednotlivé názory mužů na vedení mužů a žen, a zároveň názory žen.

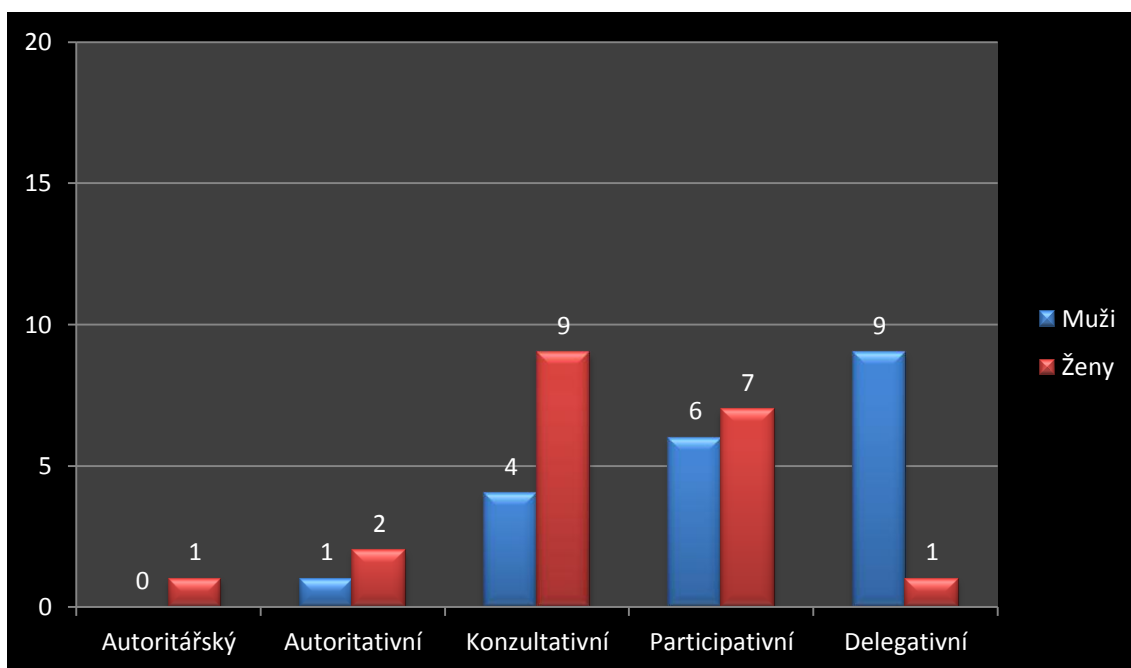
Každý styl vedení byl respondenty zmíněn alespoň dvakrát. Z odpovědí byl na prvním místě u žen styl konzultativní a to s počtem 19 hlasů. Hned za ním byl delegující styl u mužů s číslem 12. v těsném závěsu byl participativní styl s 11 hlasy a styl konzultativní s 10 hlasy taktéž pro muže. Shodných 8 hlasů pro vedení u žen získal styl autoritativní a participativní. Autoritářský styl u mužů získal 5 hlasů a styl autoritativní hlasy 2. u žen styl autoritativní získal dokonce 3 hlasy a styl delegující pouze 2.



Graf 7: Srovnání stylů vedení kolektivů od všech respondentů



Graf 8: Názory mužů na styly ženského a mužského vedení



Graf 9: Názory žen na styly ženského a mužského vedení

3.5 Vyhodnocení výzkumu

Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, jaké jsou rozdíly mezi ženou a mužem na vedoucí pozici. Zároveň jsem chtěla najít takové rozdíly, které nebudou spatřovat jen já, ale budou to zcela jednoznačné preference, které jsou získány od konkrétních osob, přičemž všechny tyto osoby mají bohatou zkušenost s vedením a řízením kolektivu. Zcela záměrně jsem celý výzkum koncipovala tak, aby se nejdříve každý z účastníků musel zamyslet nad tím, zda dává preferenci určitému pohlaví vedoucího na danou pozici. Dále, aby se zamyslel nad tím, co patří mezi důležité kompetence, které by měl vedoucí na této pozici mít. Následně každý respondent porovnával rozdíly, které vnímá při vedení muži a při vedení ženami. Na závěr se měl každý zamyslet nad stylem, kterým obvykle kolektiv vede žena a stylem, kterým používá na vedoucí pozici muž.

Z první otázky, kde pro ženu na vedoucí pozici hlasovalo 15 dotazovaných a na pozici muže 20 vyplývá, že obě pohlaví jsou brána jako vhodná pro vedoucí pozice, ačkoliv muže získal o dost více hlasů. Zajímavé bylo, že dívčí oddíly dávaly přednost vedoucímu muži než ženě. Odpověď, že na pohlaví nezáleží, byla zmiňována pouze 5krát a to dvakrát ze strany mužů a třikrát ze strany žen.

Z druhého dotazu jsem zjistila, že pro dobrého vůdce je, podle dotazovaných důležité umět dobře motivovat a umění vést. Obě tyto odpovědi měli velikou četnost (33 a 25). Ostatní odpovědi jako znalost oboru, spolehlivost, hravost a rozhodnost (18, 16, 10, 8), dokazují, že se od vedoucího očekává všestranná znalost. Je pravda, že správný vůdce by měl být schopen všeho, co vyžaduje po svých zaměstnancích, vedoucích, nebo i spolupracovnících. Kompetence, které bych já osobně zařadila mezi důležité, byly zmiňovány velmi málo – být trpělivý, být přátelský, být loajální a být empatický dostaly po 2 hlasech a důslednost a být hodný pouze po 1 hlasu.

Pokud se podíváme na preference, které jsou nutné pro možnost stát se dobrým vedoucím, je to u žen zejména schopnost dělat více činností naráz a pro muže schopnost dobré motivace a umění vedení skupiny. Obě skupiny se shodly, právě na umění vést u mužů to bylo 13 hlasů a u žen jen o jeden hlas méně (12). Velmi mě překvapilo, že být důsledný, či spolehlivý nebyly nejčastější odpovědi. Při následné volné diskusi zazněla otázka na kritéria vybírání si spolupracovníků, pokud by sami respondenti byli v pozici vedoucího. Ačkoliv otázka nebyla součástí výzkumu, tudíž není blíže rozepsána v praktické části práce, odpovědi mi přišly natolik zajímavé, že si je dovoluji popsat. U žen padla téměř 100% shoda na výběr dle předpokládané příjemné

spolupráce. Raději by si zvolily možnost kolegy, s kterým by si dobře rozuměly, ačkoliv by třeba nebyl tak dobrý ve svém oboru, než by si vybraly vhodného pracovníka, který by byl přínosem, ale nevycházeli by spolu dobře. K názoru žen se připojili 4 z mužských respondentů. Zbytek, tedy celých 16 mužů, by si spolupracovníky vybíral pouze dle jejich schopností a možností přínosu pro jejich práci.

Třetí otázka, která se dotazovala na rozdílnosti ve stylu řízení mezi muži a ženami nám dokazuje, že takové rozdíly rozhodně jsou. Neplatí to, co hlásá většina genderově zaměřených „ženských“ organizací, které tvrdí, že rozdíly mezi muži a ženami neexistují. Jsem si vědoma toho, že není možné říci, že všechny ženy jsou empatické, otevřené nebo že všechny ženy podléhají stresu. Zcela jistě není ani možné tvrdit, že všichni muži jsou, jednájí přímočaře, vždy splní svůj cíl a jsou emočně stabilní. Je zcela jednoznačné, že velmi záleží na osobnosti každého člověka, na jeho konkrétní typologii, ale i na momentálním psychickém i fyzickém rozpoložení a na mnoha dalších faktorech. Každého člověka je potřeba brát jako individualitu, jako jedinečnou osobnost a nezaměřovat se jen na to, jestli je to muž či žena. Dlouho jsem přemýšlela nad tím, jak je možné, že ačkoliv se odpovědi lišily počtem hlasů, ve většině případů byla shoda alespoň jednoho muže a jedné ženy. Všichni respondenti, které jsem oslovila, prošli jistým vzděláváním v rámci Junáka a je tedy možné, že správný skautský vůdce se v jejich očích jeví dost podobný.

Čtvrtou, a zároveň poslední otázkou jsem zjišťovala, jaký druh vedení je, dle jejich názoru a zkušeností, typický pro ženské vedení kolektivu a který je typický pro vedení mužem. To, co mě velmi překvapilo, byly kladné odpovědi i na autoritářský styl vedení a to dokonce u obou pohlaví a v obou skupinách. Myslím, že zrovna tento styl by neměl být typický pro řízení žádného kolektivu a z úst skautských vedoucích mě to zarazilo.

Všichni respondenti se shodli, že samozřejmě rozdíly mezi muži a ženami jsou, sami je, díky své činnosti dobře vnímají, ale zároveň se bránili tvrzení, že by jedna kompetence, nebo jeden styl řízení byl pro jedno pohlaví dominantnější.

Myslím, že ideální varianta řízení by byla, kdyby na vedoucí pozici mohli být oba – jak muž vedoucí, tak žena vedoucí. Během výzkumu jsem si dokázala, že vedoucí muž i vedoucí žena mají své silné a naopak i slabé stránky a že jen správná spolupráce by mohla splnit veškeré požadavky na dobrého vedoucího. Kompetence mužů a žen se

doplňují a to je velmi důležité, protože lidská společnost by měla fungovat na vzájemné spolupráci.

Závěr

Nyní byste již měli mít ucelený přehled o genderových nerovnostech ve společnosti, o stylech řízení skupin a rolích v týmu. Díky výzkumu ve skautském prostředí byste také měli mít základní představu o fungování skautského oddílu a jeho vedení. Dále byste měli znát pojem komunikace, její problematiku obecně a hlavně problematiku komunikace z pohledu ženské a mužské komunikace.

Díky výzkumu byste měli znát rozdílné názory na mužské a ženské vedení kolektivu a to jak z pohledu obecného, tak i rozdělené z pohledu mužů a žen. Dále jsou v práci zkoumány mužské a ženské kompetence na pozici vedoucího.

Před zahájením výzkumu jsem byla přesvědčena, že odpovědi budou jednoznačné a že se dotazovaní shodnou na tom, že muž je lepší kandidát na pozici vedoucího. Z hlediska odpovědí od respondentů se tato domněnka potvrdila, nicméně jsem velmi jasně vnímala, že rozdíly v odpovědích nebyly zdaleka tak výrazné, jak jsem předpokládala. Je však možné, že pokud by byl výzkum veden anonymně, bez znalosti pohlaví zadavatele otázek, tedy mne jako ženy, byly by odpovědi jiné.

Práce byla psána s cílem zjistit, zda a jaké jsou rozdíly ve vedení kolektivu mužem a ženou. Ačkoliv jsem do své práce a výzkumu zapojila rozdílné respondenty a rozdílné oddíly, abych zajistila co největší šanci na možnost zobecnění výzkumu, zjistila jsem během práce, že skautské prostředí a jeho vedení je natolik specifické, že by bylo mylné se domnívat, že tyto výsledky opravdu lze použít při rozhodování o vedení všech druhů kolektivů.

Na závěr mi zbývá dodat, že při řízení kolektivu, ať už je řízen mužem či ženou, je třeba brát veliký ohled na individualitu těch, které máme vést.

Seznam použitých zdrojů

- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.
- BELZ, Siegrist. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha : Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
- BOURDIEU, Pierre. *Nadvláda mužů*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-7184-775-5.
- BOWN, Geraldine a Catherine BRADY. *Chcete být manažerkou?: nebojte se, zvládnete to!*. 1. vyd. Překlad Klára Gillian. Praha: Motto, 1995. ISBN 80-85872-22-6.
- BOZDĚCH, Zdeněk. *Skautský oddíl*. Liberec: Skauting, 1996. Skautské prameny. ISBN 80-85421-19-4.
- DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024720180.
- EZZEDDINE, Petra, HORNOVÁ, Magdalena (ed.). *Pečuj a vypečeme tě: zpráva o neplacené práci v ČR*. Praha: Gender Studies, 2012. ISBN 978-80-86520-45-2.
- Gender. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Gender#Genderov.C3.A9_role
- HARAZIMOVÁ, Petra. *Manažerské vedení a komunikace: Rozdíly mezi mužem a ženou v jejich vedení a řízení lidí*. Praha, 2013. Disertační práce. Vedoucí práce Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.

HAVLÍČKOVÁ, Monika. Vedení skupiny. s. 9. Dostupné také z: <http://www.szs-ruska.cz/userdata/files/oppa/10-vyuziti-skupinove-prace-a-dynamika-skolni-tridy/10-vedeni-skupiny.pdf>

HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1155-9.

KARSTEN, Hartmut. *Ženy - muži: [genderové role, jejich původ a vývoj]*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006. Spektrum (Portál). ISBN 80-7367-145-X.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

Komunikace. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Neverb%C3%A1ln%C3%AD_komunikace

KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-117-8.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Jak být úspěšnou manažerkou*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1217-2.

OAKLEY, Ann. *Pohlaví, gender a společnost*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-403-6.

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.

PLETZER, Marc. *Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3057-8.

PRAŠKO, Ján a Hana PRAŠKOVÁ. *Asertivitou proti stresu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-334-0.

ŠANTORA, Roman. *Skautské století: dobrodružný příběh 100 let českého skautingu*. 1. vyd. Praha: Junák - TDC, 2012. ISBN 978-80-86825-72-4.

Stanovy spolku Junák - český skaut, z.s. Litomyšl, 2014. 2 s. Dostupné také z:
http://www.skaut.cz/sites/default/files/stanovy_junaka_0.pdf

STRNADOVÁ, Věra. *Interpersonální komunikace: monografie*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. Recenzované monografie. ISBN 978-80-7435-157-0.

TOPF, Cornelia. *Emoční inteligence pro ženy: jak ji rozvíjet a využívat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5135-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

ABSTRAKT

MEJTOVÁ, V. *Rozdíly v řízení kolektivu- rozdíly v řízení mezi muži a ženami*. České Budějovice 2016. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra pedagogiky. Vedoucí práce M. Kaplánek.

Klíčová slova: Gender, kompetence, komunikace, styly řízení, muž, žena, skaut, tým

Práce se zabývá otázkou rozdílu vedení kolektivu mezi muži a ženami. Teoretická část přibližuje základní genderové rozdíly, vysvětluje problematiku komunikace a seznamuje se základními pojmy v oblasti skautské činnosti. Praktická část je situována do skautského prostředí a jsou zde zkoumány rozdíly v názoru na postavení žen a mužů na vedoucí pozici, názory na kompetence správného vedoucího a na rozdílné styly řízení kolektivu mužů a žen. Výzkum je uskutečněn pomocí dotazníků a následně společné diskuze. Ze závěru výzkumu vyplývá, že muž je společností brán jako vhodnější na pozici vedoucího, ačkoliv sami respondenti tuto skutečnost v diskusi popírají.

ABSTRACT

Differences in management of team - differences in leading a group between men a women.

Key words: competence, communication, various styles of leadership, man, woman, scout, team,

The thesis looks into a problem of group leadership differences between men and women. The theoretical part covers basic gender distinctions, explains communication issues and introduces basic terminology on the field of Scout activity. The practical part is situated in Scout environment. It investigates differences in public opinion on male vs. female Scout leader status, opinions on appropriate leader competencies and on various styles of leadership of male and female bodies. The research has been conducted by means of questionnaires and follow-up in-person discussion. As the research concludes, a male leader is generally accepted as being better suited, although the respondents themselves deny this fact throughout the discussion.