Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta filozofická

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jak se rodí leader?

Natálie Dvořáková

V Plzni 2024

Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta filozofická

Katedra sociologie a sociální práce

Studijní program Společnost a politika

Studijní obor Sociologie

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
Jak se rodí leader?

Natálie Dvořáková

Vedoucí práce:
PhDr. Mgr. František Kalvas, Ph.D.

Katedra sociologie a sociální práce

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

V Plzni 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci zpracovala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

V Plzni 2024

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce PhDr. Mgr. Františku Kalvasovi, Ph.D. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a postřehů při zpracovávání bakalářské práce. Především děkuji za pomoc při analýze dat v programu RStudio.

Dále tímto děkuji mým přátelům, respondentům, kteří se tohoto výzkumu účastnili a umožnili mi tak zaměřit se na téma, které je mi blízké.

Obsah

1. Teoretická část ... 2
1.1. Dosavadní výzkumy ... 2
1.2. Řízení skupiny ... 3
1.3. Leader ... 3
1.4. Malá skupina ... 4
1.5. Sociální dovednosti ... 5
2. Praktická část ... 6
2.1. Metodologie kvalitativní části ... 6
2.1.1 Polostrukturované rozhovory ... 6
2.1.2 Výběr respondentů ... 6
2.1.3. Tematická analýza ... 7
2.1.4. Topic guide ... 8
2.2. Metodologie kvantitativní části ... 9
2.2.1. Výběr respondentů ... 9
2.2.2. Konstrukce dotazníku ... 10
3. Interpretace rozhovorů ... 12
3.1. Člen ... 12
3.2. Funkce ... 13
3.3. Leader ... 14
3.4. Generace ... 16
3.5. Zjištění ... 17
4. Analýza výsledků sociometrického dotazníku ... 19
4.1. Sociogramy ... 20
4.2. Situace č. 1 ... 21
4.3. Situace č. 2 ... 23
4.4. Situace č. 3 ... 25
4.5. Situace č. 4 ... 27
4.6. Situace č. 5 ... 29
4.7. Situace č. 6 ... 31
4.8. Sociogramy bez leaderů ... 33
4.9. Zjištění ... 36
5. Logistická regrese ... 37
6. Diskuse ... 40
7. Závěr ... 41
8. Resumé ... 42

9. Seznam literatury 43
10. Přílohy 45

Úvod

Na začátku celé práce jsem si položila výzkumnou otázku „Jak se rodí leader?“. Zajímám se o proces zrodu leadera v kolektivu lidí starších patnácti let, které spojuje členství v zájmovém kroužku zaměřeném na práci s dětmi, pořádání pravidelných schůzek a letních dětských táborů (dále jen LDT). Členství v zájmovém kroužku (dále jen oddíl) je dobrovolné a členové z činnosti nemají žádný peněžní zisk. Já sama jsem v pozici dlouhodobého člena oddílu. Většina členů si je díky neexistující hierarchii rovna, což se netýká dvou formálně stanovených pozic: vedoucí oddílu, který bývá zároveň i vedoucím tábora a náčelník organizace. Lidé, kteří vykonávají tyto pozice, označuji za leadery.

Organizace, která po vzájemné dohodě zůstane v anonymitě, je členěna do více oddílů, kdy každý oddíl má svého vedoucího. V čele organizace stojí náčelník a v čele oddílu vedoucí oddílu. Oddíly jsou dále tvořeny instruktory, což jsou většinou odrostlí dětští členové starší patnácti let. V této práci se budu věnovat pouze jednomu oddílu a kolektivu instruktorů uvnitř něj.

První část bakalářské práce je zaměřena na teoretické koncepty, které přibližují dosavadní výzkumy na podobné téma, a také v ní definuji využívané pojmy. Navazuje praktická část, která zahrnuje metodologie obou výzkumných technik, které byly využity a konkrétní popis postupu při realizování rozhovorů a dotazníku. Třetí a čtvrtá část obsahuje interpretaci získaných dat. Pátá část obsahuje analýzu vztahů mezi proměnnými za pomoci logistické regrese. V šesté části se věnuji diskusi nad zjištěnými výsledky. V poslední části shrnuji celý empirický výzkum.

Cílem práce je shrnout a zobecnit proces a podmínky zrodu nového leadera, co tomu předchází a jaké vlastnosti má leader. Přínosem je možnost retrospektivního náhledu do zrodu aktuálních leaderů i leaderů předešlých, a to především díky rozhovorům.

1. Teoretická část

V teoretické části práce přiblížím základní koncepty a pojmy, se kterými dále pracuji. Stejně tak stručně popíšu dosavadní výzkumy na podobné téma. Teorii leadershipu se převážně věnují pracovním kolektivům vedení a motivace skupiny (Bednář a kol., 2013).

1.1. Dosavadní výzkumy

Tematicky podobně zaměřený výzkum na leadera v zájmové organizaci provedli Reis, Lourenço a Mendes v . Stejně jako já se zabývají pozicí leadera ve skupině, konkrétně tedy ve skautské organizaci. Pomocí polostrukturovaných rozhovorů s vybranými osobami (vedoucí a členové oddílu) z dob pandemie za pomocí aplikace Zoom zkoumají vlastnosti, postavení a typ leadera, ne však samotný zrod leadera jako takového. Výsledky studie kladou důraz na hodnoty skautské instituce, které jsou reprezentovány a představovány leaderem. Leader je zde v pozici, která představuje všechny hodnoty a pro ostatní je určitým vzorem v chování a činnosti pro skupinu (Reis, Lourenço, Mendes, 2023).

Mason, Gerbasi a Lester se ve svém výzkumu zabývají důležitostí kolektivní identity osob, které jsou členy stejné organizace a stejného týmu. Zaměřují se na důležitost spojení mezi jednotlivcem a organizací, ale i na spojení jednotlivce a jeho pracovní skupiny. Participanti výzkumu, mezi které patřili jak formálně stanovení leadři, tak i pracovníci bez statusu, vyplňovali dvoufázový dotazník, který kromě demografických údajů zkoumal sítě vztahů. Respondenti měli za úkol označovat osoby, které se dle jejich názoru chovají jako leadři a za pomoci škály Likertova typu označit, zda se cítí jako členové týmu a organizace. Výsledky potvrzují důležitost kolektivní identity jak s organizací, tak i s pracovní skupinou. Osoba, která se silně identifikuje s organizací, má vyšší šanci na to být vnímána jako leader. Osoba, která se silně identifikuje se svou organizací i týmem má vyšší šanci na to vnímat ostatní jako leadery (Chrobot-Mason, Gerbasi, Cullen-Lester, 2016).

V českém prostředí se výzkumu roli leaderů LDT a vedoucích celoročních zájmových skupin zaměřených na činnost s dětmi věnují ve svém článku Frainšic, Turčová a Martin. Zaměřují se na čtyři neziskové organizace v České republice, které se pravidelně věnují pořádání nejen LDT, ale mají i pravidelnou celoroční činnost. Pro sběr dat využili dotazníkové šetření, kterého se účastnilo 69 leaderů. Otázky byly mířeny především na konkrétní informace o průběhu LDT, ale taktéž na motivaci leaderů pro výběr této práce, jejich vzdělání, kvalifikaci a náplň jejich celoroční činnosti. Výsledky výzkumu uvádí, že 87 % respondentů je kvalifikovaných pro vedení dětských oddílů a 97 % jsou profesionálové pro vedení

a organizování LDT. Primární motivací pro vykonávání takto orientované činnosti, jako je vedení zájmových skupin a pořádání LDT, je především kolektiv a práce s dětmi a 61 % respondentů dokonce uvedlo, že si nedokáže představit život bez této práce (Frainšic, Turčová, Martin, 2016).

1.2. Řízení skupiny

Leadership ve skupině zahrnuje schopnost ovlivňovat ostatní jednotlivce kolektivu, kteří mají stejné zájmy, cíle nebo směřují stejným myšlenkovým směrem. Nezáleží na velikosti skupiny. Cílem leadera je vést jednotlivce, kteří ho následují, k určitým společným cílům za pomoci užití schopností jednotlivců. Leader je nositelem určité síly, autority, schopnosti rozhodovat a určovat směr skupiny (Northouse, 1997).

Klasická teorie stylu řízení ve skupině definuje tři různé způsoby. Leader může zvolit autoritativní styl řízení, kdy on je hlavou skupiny a rozhoduje o každém malém detailu. Tento styl patří mezi nejúspěšnější a přináší nejlepší výsledky. Nevýhodou je úplná absence individuálních projevů a vztahů jednotlivců ve skupině. Druhým stylem je demokratický způsob stylu řízení, kdy má leader stále poslední slovo v rozhodování, ale proces, který vede k výslednému rozhodnutí, svěřuje do rukou ostatním. V tomto případě už je ve skupině možnost projevení individuální stránky jednotlivců. Nevýhodou je ale množství času, které musí leader věnovat všem, kterým zadal nějaký úkol. Třetím stylem je laissez-faire neboli volný průběh. Leader v tomto případě nevyužívá autoritu a nechává ostatní členy skupiny, aby si sami zorganizovali práci, a do ničeho jim nezasahuje. Veškerá důvěra je přesunuta na členy, u kterých se předpokládá schopnost vlastního rozhodnutí na určité úrovni (Kadlčík, 2001).

V každé skupině se najde někdo, kdo ji vede a nezáleží na tom, zda je formálním nositelem funkce leadera. V pracovních kolektivech se často stává, že nositel funkce není ve výsledku tím, kdo opravdu svůj pracovní tým vede, ale svou moc svěřuje někomu, kdo je v hierarchii na nižší pracovní pozici. Důsledkem je, že pokud se pracovní skupině povede něco úspěšného, formální leader si za to vezme zásluhy, ale pokud se něco nepovede, vinu svede na osobu, které moc svěřil (Bednář a kol., 2013).

1.3. Leader

Vůdce nebo často využívaný anglicismus leader, je někdo, kdo řídí a vede určitou skupinu lidí. U leadera se v různých příručkách věnovaných leadershipu (Bednář a kol., 2013; Horváthová, 2008; Musil, 2003) předpokládají určité vlastnosti a schopnosti, které lze

ale časem získat. Mezi ně patří například: zodpovědnost a schopnost řešení krizových situací, senzitivita a taktnost, organizační schopnosti a důvěryhodnost (Musil, 2003).

Úkolem leadera je vedení a motivace jemu svěřené skupiny. Součástí je nutnost udržování určitého klimatu mezi jednotlivci. Pokud mezi sebou skupina spolupracuje, je mnohem efektivnější (Bednář a kol., 2013). Leader je pro skupinu osobou, na kterou jsou přenášeny problémy, obavy a odpovědnost za skupinu (Gemmil, 1986).

Specifičtěji a do hloubky se pozici vůdce, tedy leadera, věnuje ve své publikaci i Slavomír Steigauf. Uvádí, že vůdcovství je proces. Vyvrací tím představu, že technika vůdcovství je darem, který získá při narození jen pár vyvolených jedinců. Dále zmiňuje, že je to proces, při kterém se vůdci a jejich následovníci navzájem ovlivňují a jedna strana bez druhé neexistuje. Vůdce má kolem sebe vždy nějakou nespecificky velkou skupinu následovníků (Steigauf, 2011).

První asociací slova leader je pravděpodobně nějaká pracovní skupina a osoba leadera je zastáncem určité manažerské pozice. Opak je pravdou, protože dle Steigaufa je mezi leaderem a manažerem velký rozdíl. Vůdce je na rozdíl od manažera podporovatelem kreativity a inovací. Manažer nemůže dávat velký prostor kreativitě a inovacím, protože je většinou vázán přísnou byrokracií (Steigauf, 2011).

Vůdcovství z jiného pohledu, konkrétně názorovému vůdcovství, se věnuje i prof. Hynek Jeřábek pomocí škály vytvořené E. Noelle-Neumannovou za účelem měření síly osobnosti. Škála obsahuje například prohlášení, zda respondent rád přijímá odpovědnost, rád se ujímá vedení při společných akcích nebo si je vědom své schopnosti se dobře prosadit (Jeřábek, 2003).

1.4. Malá skupina

Skupina je soubor dvou a více lidí (ve skupině se projevuje jejich individualita), kteří mezi sebou interagují, sdílí nějaká očekávání, názory, myšlenky, konkrétní činnosti a uvědomují si vzájemnou pospolitost. Lze je nějakým způsobem charakterizovat (Mucha, 2004). Ve skupině se přirozeně formují určité role, které pak jedinci dobrovolně či určením, vykonávají (Steigauf, 2011).

V případě zkoumané skupiny oddílových instruktorů je jasným znakem jedince členství v oddíle, prokazatelné zaplacením ročního členského příspěvku. Další charakteristikou je

vědomí sounáležitosti a sdílené cíle a účel, pro který skupina funguje, což je v tomto případě vedení celoroční činnosti dětského zájmového kroužku (Bednář, 2013; Steigauf, 2011).

1.5. Sociální dovednosti

Jednou z možností osvojování si sociálních dovedností jsou skupinové práce, při nichž dochází ke komunikaci mezi účastníky, nutnost určité kooperace a akceptace druhých. Skupinové práce vedou k získání specifických sociálních dovedností jako je například senzitivita a řešení problémů. Osoba, která si osvojila sociální dovednosti je schopna správné komunikace, která vychází ze správného sledování procesů a situací, které se ve skupině odehrávají (Mašát, 2012).

Nešpor ve své metodice prevence rozlišuje dovednosti potřebné pro život na dvě kategorie. První kategorií jsou dovednosti sebeovlivnění a druhou kategorií jsou sociální dovednosti. Mezi sociální dovednosti řadí: vytváření vztahů a sociálních sítích, předvídání následků určitého jednání, empatie, komunikace a hledání kompromisů a celkově schopnost porozumění životních situací (Nešpor, 2003).

2. Praktická část

Praktickou část bakalářské práce dělím na část věnovanou kvalitativní výzkumné metodě a část věnovanou metodě kvantitativní. Nejdříve se věnuji metodologickému vymezení výzkumných technik a dále popisu jednotlivých kroků při jejich aplikaci. V obou případech po vzájemné dohodě strany výzkumníka i respondentů je výzkum anonymní. Kombinací kvantitativního a kvalitativního přístupu k této problematice získávám komplexnější vhled.

V obou případech se řídím etickým kodexem Americké sociologické společnosti (ASA, 2018). Všichni respondenti byli před začátkem výzkumu informováni o jeho detailech a anonymitě. Před vyplňováním dotazníku taktéž podepisovali informovaný souhlas (Příloha 4) s výzkumem a samozřejmě možností kdykoliv z výzkumu odstoupit. Respondentům, se kterými byl veden rozhovor, byla nabídnuta možnost přečtení přepisu rozhovoru s možností cokoliv opravit, dodat nebo vynechat.

2.1. Metodologie kvalitativní části

Ke sběru první části dat využívám kvalitativní metodu polostrukturovaných rozhovorů, které následně budu analyzovat a interpretovat pomocí obsahové analýzy, konkrétně tedy pomocí tematické analýzy. Každý z respondentů uvedl před začátkem nahrávání rozhovoru ústní souhlas s využitím získaných dat z rozhovorů. Podmínkou byla anonymita respondentů včetně informací o identifikaci a citlivých údajů o organizaci a oddílu.

2.1.1 Polostrukturované rozhovory

Polostrukturované rozhovory byly využity jako metoda k získání dat do empirické části výzkumu. Polostrukturovaný rozhovor byl vybrán na základě možnosti zaměření se na výzkumný problém s dostatkem prostoru pro možnost upravení otázek a témat dle konkrétního respondenta (Mišovič, 2004).

2.1.2 Výběr respondentů

Na základě vlastních znalostí skupiny jsem vybrala pět konkrétních osob (tři muže a dvě ženy), se kterými jsem vedla polostrukturovaný rozhovor zaměřený na jejich vnímání pozice leadera, samotné jejich postavení ve skupině, na jejich požadavky na leadera, a především na představu o vzniku pozice leadera jako takového. V rámci analýzy nebudu uvádět pravá jména, tak, abych dodržela ústní souhlas s účastí ve výzkumu, kdy podmínkou byla anonymita. Taktéž nebudu rozlišovat respondenty od respondentek, ale kvůli jednodušší práci s textem uvedu vždy univerzální pojmenování Respondent a písmeno A, B, C, D nebo E.

Prostředí se u jednotlivých respondentů lišilo. Co se týče časové vzdálenosti mezi rozhovory, tak dva z rozhovorů proběhly již v létě 2023 a tři zbylé v průběhu podzimních měsíců 2023. Při analýze jsem nenabyla dojmu, že by měl čas a místo rozhovoru nějaký vliv na získané informace.

Rozhovor proběhl s náčelníkem celé organizace, do které oddíl spadá, dále s vedoucím oddílu a zároveň vedoucím táborů v jedné osobě a zdravotníkem, jehož pozice je formálně ustanovena pouze při konání táborů a vícedenních výletů s přespáním. Informace jsem dále doplnila o pohled na leadery z pozice nejmladšího člena kolektivu a pohled nejstaršího aktivního člena, který byl v minulosti zároveň vedoucím oddílu i vedoucím tábora.

Rozhovory probíhaly ve velmi neformálním duchu. To v tomto případě znamená projevení důvěry a otevřenost i v citlivých tématech vztahů a pocitů, které respondenti během rozhovorů projevovali. Rozhovory by se daly spíše popsat jako běžné povídání dvou přátel na různá témata týkající se oddílu. Na druhou stranu jsem si byla vědoma rizika možného zkreslení a nedostatečného popisu určitých jevů či zmiňovaných situací, čemuž jsem se snažila při rozhovorech předejít za pomoci předem připravené osnovy rozhovoru (topic guide – pozn. autorky).

2.1.3. Tematická analýza

K aplikaci tematické analýzy využívám poznatky od Braun a Clarke, které sepsaly v článku, který byl publikován v rámci metodické příručky vydané v roce 2012 (Braun, Clarke, 2012). Analýzu rozdělily do šesti fází. Každá z fází má určité kroky, které byly mým pomocným vodítkem v procesu celé analýzy.

První fází je znalost získaných dat. Což v praktické aplikaci znamená několikanásobné přečtení textů, opakované poslechnutí zvukových záznamů, či videozáznamů. Součástí tohoto kroku je psaní poznámek, které vyvstanou na mysli. Poznámky se mohou týkat zajímavých částí dat, nebo nových otázek, chybějících odpovědí atd. Poznámky pomáhají k uvědomování si klíčových témat, které budou potřebné v dalších krocích analýzy (Braun, Clarke, 2012). Rozhovory jsem měla doslovně dle předem určených pravidel přepsané v programu Microsoft Excel, a co se týče poznámek, vedla jsem si terénní deník jak z rozhovorů jako takových, tak z LDT, kterého se všichni moji respondenti účastnili.

Druhou fází je kódování. Převážně jde o deskriptivní nebo interpretační slova a slovní spojení, kterými se označují části výroků respondentů napříč rozhovory (Braun, Clarke, 2012). Pro svoji analýzu jsem vybrala kódování v programu Microsoft Excel. Kódy jsem označovala

informace, které souvisely s výzkumnou otázkou a v mém případě se často překrývaly s otázkami, které obsahoval připravený topic guide. (Příloha 1 a Příloha 2).

Třetí fází je tvorba kategorií za pomoci již vytvořených kódů (Braun, Clarke, 2012). Kódy jsem systematicky třídila do kategorií na základě podobnosti významů a souvisejících vztahů a návaznosti mezi kódy. V této části jsem kódy rozdělila celkově do pěti kategorií. Pátá kategorie Historie obsahuje informace, které respondenti uvedli o historii vzniku oddílů, organizace atd. Informace získané o historii nevyužiji v interpretaci, ve které se snažím odpovědět na výzkumnou otázku, a proto není kategorie v analýze popsána.

Ve čtvrté fázi je důležité určování a hledání témat na základě vztahů mezi kategoriemi. Je potřeba se vrátit zpět do první fáze a znovu propojovat syrová data s vytvořenými kategoriemi. Taktéž je možné, pokud data nesedí s kódy a kategoriemi, se vrátit do druhé a třetí fáze a předělat již vytvořené kódy tak, aby dohromady dávaly smysl (Braun, Clarke, 2012). V této fázi jsem narazila na špatné roztřídění kódů do kategorií a nesmyslné pojmenování kategorií. Musela jsem se tedy vrátit a tuto část přepracovat.

V páté fázi dochází k pojmenování a definování vybraných témat. Cílem je schopnost výzkumníka popsat jednotlivá témata v několika stručných větách obsahujících deskriptivní popis tématu a hranice obsahu skrytého za tématem (Braun, Clarke, 2012). Témata jsem pojmenovávala na základě již vytvořených kategorií a tak, aby samy o sobě, již po přečtení slovního pojmenování nebo spojení slov, vytvořily v hlavě čtenářů představu o obsahu v něm skrytém.

Šestou a poslední fází je sepsání výzkumné zprávy, článku nebo reportu. Psaní textu, který doprovází výzkum, probíhá již od první fáze, kde si výzkumník píše poznatky při pročítání syrových dat. V případě toho výzkumu bylo poslední fází sepsání výsledků do bakalářské práce (Braun, Clarke, 2012).

2.1.4. Topic guide

Topic guide byl vytvořen na základě kombinace vlastních znalostí respondentů a výzkumné otázky „Jak se rodí leader?“. Sloužil především pro orientaci v množství neznámých skutečností, jevů a informací a jako nástroj pro systematický sběr dat. Přesné znění topic guide je v Příloze 1 a Příloze 2.

Topic guide byl připraven ve dvou verzích. Jedna byla určená pro náčelníka organizace a vedoucího oddílu a LDT (Příloha 1) a druhá verze pro zbylé tři respondenty (Příloha 2).

Otázky se lišily až u částí věnovaných konkrétní vykonávané funkci pro oddíl a organizaci. Tematicky byl topic guide rozdělen do několika sekcí, které obsahovaly různé typy otázek od vstupních, rozhodovacích, doplňovacích až po specifikující (Mišovič, 2004). Po úvodu věnovaném identifikaci respondenta následovalo téma minulosti členství, aktuální funkce, motivace, sebevnímání, zkušenosti s leadershipem nebo vnímání pozice leadera.

Díky znalosti respondentů bylo snadné upravovat otázky na základě již známých informací, avšak díky jasné osnově rozhovoru nemohlo dojít k úplnému odbočení od témat nebo automatickému vynechání již získaných, ale neověřených informací. Každý si mohl před rozhovorem otázky přečíst, což ve výsledku pomohlo k odpoutání se od nervozity.

2.2. Metodologie kvantitativní části

V druhé části praktické části práce pracuji s daty získanými kvantitativní metodou sběru. Vycházím z publikace vydané Miloslavem Petruskem (1969). Petrusek definuje sociometrii jako kvantitativní výzkumnou metodu, která zkoumá malé sociální skupiny. Mezi výzkumné techniky sociometrie patří kromě sociometrického testu taktéž test seznámení, test vzájemného působení, test rolí, test spontánnosti nebo terapeutický film (Petrusek, 1969). Důležitým pojmem v sociometrii je sociální atom. Sociální atom není synonymum jednotlivce ani skupiny, ale je procesů uvnitř skupiny (Winkler, Petrusek, 1997).

Pro svoji práci jsem si vybrala nejvyužívanější z metod sociometrie a to sociometrický test. „Sociometrický test je orientován k zjištění soustavy sociopreferenčních vztahů…“ (Petrusek, 1969). Za pomoci testu a následného grafického znázornění výsledků budu interpretovat vztahy a postavení jednotlivých respondentů ve skupině.

Stejně jako u rozhovorů uváděli respondenti v testech svá pravá jména. Tento způsob jsem uváděla z důvodu jednoduchosti pro respondenty. Kvůli poměrně velkému vzorku množství osob, které mohli v dotazníku respondenti uvádět, by nebylo možné, aby byli předem očíslovaní. Docházelo by tak pravděpodobně k větší chybovosti a taktéž větší míře negativních emocí při složitosti hledání ke komu patří jaké číslo. Avšak v analytické části už se jmény nepracuji a uvádím pouze přiřazená. Respondenti před zahájením testu podepisovali informovaný souhlas s výzkumem (Příloha 4).

2.2.1. Výběr respondentů

Sociometrického testu, který byl uskutečněn až po polostrukturovaném rozhovoru s prvním respondentem, se zúčastnilo 33 osob. Mezi tyto osoby patří i pět respondentů, se kterými byly uskutečněny rozhovory. Mezi respondenty byly zařazeny i všechny osoby, které byly v den

dotazníkového šetření přítomné. Ve vzorku tedy lze nalézt respondenty, kteří jsou zapojeni do oddílové činnosti a tráví v kolektivu čas i přes to, že do oddílu nevstoupily úmyslně za účelem členství, tím jsou převážně myšleny partnerky instruktorů. Partnerky a partneři instruktorů tráví s oddílem stejné množství času jako ostatní členové, ale mají díky svojí absenci zkušeností trochu jinou perspektivu na konstruované situace a do sociogramů vnášejí preferenční volby pro osoby, které jsou pro ně viditelně vhodné k řešení konkrétních problémů.

Převážná většina respondentů vyplňovala dotazník společně v jeden podvečer v létě 2023 v papírové podobě ve stejné místnosti. Několik respondentů jej ale vyplňovalo zpětně o pár dní později, dle jejich časových možností.

Z 33 respondentů bylo 58 % žen (19). Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, tak 9 % (3) zatím dokončilo jen základní školu, 45 % (15) střední školu nebo odborné učiliště, 15 % (5) již získalo bakalářský titul a 30 % (10) dokonce získalo titul magisterský nebo vyšší. Pro zajímavost uvedu, že pouze 33 % (11) respondentů vědělo, co je sociometrie.

2.2.2. Konstrukce dotazníku

Při konstruování sociometrického dotazníku jsem se držela několika orientačně definovaných kategorií: sféra výběru, počet výběrů, druh výběrů, intenzita výběrů, počet výběrových kritérií, druh výběrového kritéria a motivační faktor. Tato klasifikační kritéria uvádí Petrusek ve své studii Sociometrie; teorie, metoda, techniky. Navazuje tak na šest pravidel, která si pro svůj účel určil Moreno ve své studii „Who Shall Survive?“ z roku 1953 (Petrusek, 1969).

Sociometrický dotazník na téma „Jak se rodí leader?“ tvoří kromě hlavičky s osobními údaji šest otázek (Příloha 3). Každá otázka představuje konkrétní situaci. Tyto situace byly sestaveny na základě kombinace reálných a potenciálních situací, které jsou snadno představitelné, ale nutně nevycházejí z nějaké konkrétní a již zažité osobní nebo skupinové zkušenosti. Respondent měl za úkol ke každé otázce uvést pět vybraných osob, které jsou dle něj nejvíce vhodné pro danou situaci. Udělit šlo pouze kladný preferenční hlas. Respondenti byli požádáni, aby svoje preferenční hlasy seřadili dle intenzity a pokud možno odůvodnili svou motivaci za pomoci krátkých hesel.

Kromě určité situace upozorňuje každá otázka v dotazníku na schopnosti a vlastnosti, které by měl leader, z definice z literatury, mít. První otázka klade důraz na potřebné přátelství, empatii, zábavu a jejím úkol je zmapování sítě vztahů. Druhá otázka cílí na členy se sociálními dovednostmi, s určitým stylem vystupování a přehledu o dění v oddíle. Třetí

otázka se věnuje více kreativním věcem, určité nápaditosti a schopnostem organizace společných akcí. Čtvrtá otázka má užší úhel tematického zaměření, a to především na odborné praktické znalosti v oblasti zdravotnictví, ale částečně i na pocit bezpečí, a potřebnou klidnou a vyrovnanou povahu vybraných osob. Pátá otázka je tematicky podobná té první, ale z širšího pohledu a jejím úkol je zmapování jedinců, kteří jsou vnímáni ne jako nejbližší přátelé pro osobu, která vybírá, ale jako přátelé co nejvíce jedinců z různých skupinek, které se přirozeně v kolektivu objevují. Poslední otázka patří právě k těm potenciálním a hypotetickým a zaměřuje se na všechny dílčí a požadované vlastnosti dobrého vedoucího.

3. Interpretace rozhovorů

Ve druhé a třetí fázi tematické analýzy jsem rozhovory rozčlenila do různých kódů, které jsem následně systematicky, dle významu a vazeb, rozřadila do kategorií. Kategorie se částečně, ale neúmyslně, překrývají s tématy, které obsahoval topic guide (Příloha 1 a Příloha 2). V analýze využívám citaci výroků jednotlivých respondentů, které pomáhají pochopit obsah jednotlivých kategorií.

Identifikovala jsem tři hlavní kategorie, kterými jsou Člen, Funkce a Leader. Tyto tři kategorie mají mezi sebou dle uvedeného pořadí nejsilnější vazby.

3.1. Člen

Téměř každý z respondentů začal docházet do zájmového kroužku již jako dítě. Motivací zůstat v oddíle i jako dospělý byl především kolektiv přátel. Děti přecházejí do kolektivu instruktorů (pokud chtějí) v létě, po ukončení základní školy, tedy většinou v patnácti letech. Instruktoři v průběhu roku zajišťují různé výlety, akce, programy pravidelných schůzek a organizaci oddílové činnosti. Na druhou stranu se z nich díky spolupráci, stejným zájmům a cílům stal přátelský kolektiv.

Zajímavým zjištěním byly informace o přezdívkách. Shodou náhod (protože tomu tak není u všech členů – pozn. autorky) mají všichni respondenti, kteří se účastnili rozhovorů, nějakou přezdívku, kterou ostatní členové používají místo jejich vlastního jména. Liší se původem přezdívky nebo četností jejího využívání. Přezdívka měla například kořeny již v rodině. *„No, já jí mám fakt jako od malička…“* uvedl Respondent E nebo *„No od malička, já nevím, kolik mi mohlo být, deset třeba?“* uvedl Respondent C. Další přezdívky vznikly v dětství právě díky přátelům ze zájmového kroužku. *„…no, to vzniklo, protože jsem…, když jsem byl dítě, tak jsem byl takový jako relativně vzteklý…“* uvedl Respondent B. Pouze jeden z respondentů svou přezdívku využívá pouze pro účely podpisů v článcích a ne jen při činnosti kroužku. Přezdívka byla respondentům někým přidělena a záleželo na délce, složitosti a důvtipu nového pseudonymu. Překvapivě nezáleželo na tom, zda se respondentovi samotnému přezdívka *líbila*. *„…někoho napadlo to říkat mě no a samozřejmě, že čím míň se ti to líbí, tím víc se to ujme…“* uvedl Respondent A. Na druhou stranu i přes nelíbivost přezdívky si každý tu svou nechal a sám ji začal po určitém čase používat. Přezdívky většinou užívají pouze v kolektivu zájmového kroužku, ale nebrání se tomu, aby jejich okolí mimo kroužek přezdívky znalo.

Na členství jsou respondenti pyšní a rádi se veřejně přihlašují k oddílu například nošením jednotných triček s názvem oddílu, logem či dokonce přezdívkou. Existuje několik různých verzí společného textilu a všichni respondenti jsou, soudě dle množství situací, kdy textil nosí, hrdými členy. Pomocí triček, na kterých je právě zezadu napsán pseudonym, se šíří přezdívky i mimo kolektiv. *„Postupně se to lidi kolem dovídají, mám i dresy s tím názvem, tak pak někde běžím a oni mě vidí a mam na zádech *přezdívka*…“* uvedl Respondent D.

3.2. Funkce

V oddíle existují pozice, které jasně stanovují leadery (vedoucí oddílu a LDT, vedoucí organizace). Navzdory tomu je v celoroční i táborové činnosti velké množství úkolů, které jsou leadery rozdělované mezi jednotlivé členy. Úkoly jsou rozdělovány na základě dobrovolnosti, ať už je to organizace výletu, uspořádání a vedení schůzky nebo zařízení materiálních věcí do oddílu. Při rozdělování záleží na projevených schopnostech a možností člena. Respondent E uvedl příklad zadaného úkolu: *„No takhle my jsme probírali, jako kdy bude mít kdo výlet a *leader* byl jakože, tak *Respondent E* si vezme na leden a já jsem tak jako, že hmm, ale s *jiný člen*, takže nás tam napsal…. No já jsem jako rád, že v nás má takovou jako důvěru, jo, …zároveň bojím, protože je to prostě přece jen jako první věc, kterou jako, plánujeme…“*. Ve svém výroku zmiňuje, že je pro něj důležité, aby mohl výlet pořádat s jiným, jemu blízkým, členem. Ve výkonu jakékoliv funkce je pro respondenty důležitá především spolupráce. Díky možnosti sdílet svoje zadané úkoly si snáze mohou rozdělit práci a je pro ně důležité mít kolem sebe přátele a v tomto případě tedy spolupracovníky. Respondent E na mou otázku, která mířila na potřebu spolupráce s jiným členem, uvedl: *„…i kdyby nás jako takhle rozdělil, tak ty výlety stejně budeme dělat spolu. Takže…“*.

Tak, jak bude více popsáno u kategorie Leader, jsou funkce rozdělovány určitým způsobem, kterým leadeři šetří svoje síly na úkoly, které by za ně někdo jiný udělat nezvládl a zároveň tak pomalu dávají prostor na projevení svých schopností organizace, kreativity, nápaditosti a názorů ostatním členům, kteří možná někdy v budoucnu budou právě novými leadery. Kdo tedy alespoň trochu projeví zájem o aktivní členství a projeví zájem o práci pro oddíl, dostane úkol. Posléze už pro členy není tak těžké uvědomit si možnosti a samostatně navrhovat různé vylepšení a akce. Například tak, jak to popsal Respondent D: „*Prostě pasování, jsi instruktor, první rok na táboře jsi trochu vyjukaný a postupně do toho zapluješ, začneš vymýšlet hry, začne tě to hlavně bavit to vymýšlení her, protože v tom období, nebo aspoň já jsem to tak měl, že na té střední na to měl člověk relativně čas na to chodit na ty schůzky, připravovat si ten program, googlit si ty hry, číst si nějaké knížky s hrami a vymýšlet*

si prostě nějaké zajímavé hry pro ty děcka, pak to s nimi hrát na těch schůzkách a pak s těmi kamarády strávit třeba víkend někde.“ .

Proces začlenění do aktivní práce pro oddíl je, tedy kromě rychlé změny z pozice dítěte na instruktora, pozvolný a automatický. Následně záleží na konkrétním členovi, zda ho činnost instruktorská, která se zásadně liší od činnosti dítěte, baví. To, jestli člen kolektivu zůstane v oddíle jako instruktor i nadále už záleží na vícero faktorech, jako je přátelství nebo časové možnosti.

3.3. Leader

Respondent A v rozhovu zmiňoval, jak moc si váží aktuálních leaderů:*„Protože to se rodí jednou za čas, někdo takový.“.* Jací jsou leadeři? Jací mají být a chtěli by být? Taktéž uvedl, že:*„…víceméně to z principu není zábavná práce, protože je to práce hloupatá, nevděčná a pracná.“*. Jaké jsou nevýhody leaderovských pozic a co všechno zahrnují?

Pozice leadera, tedy nositele formálních funkcí v kolektivu, má pro respondenty nespočet definicí. Jsou jimi vlastnosti, schopnosti, přístupy a životní možnosti. Mezi zmíněné vlastnosti patří empatie, autorita, organizační schopnosti, zodpovědnost a nekonfliktnost. Jak uvedl Respondent B: *„…měl by asi umět udělat to, že jako nastolíš nějaký řešící se problém, necháš ty lidi říct, co si myslí, dojdete k nějakému závěru..., na druhou stranu, když se na ten problém zeptáš a nikdo ti nic neřekne, ať ty nějak, rozhodneš, tak potom zase na druhou bys měl asi vyžadovat, že to bude tak, jak se řeklo…“*.

K vlastnostem leaderů dodal Respondent C:*„Takže určitě by měl být komunikativní, měl by být férový rozhodně…, otevřený novým nápadům, že když někdo s něčím přijde, že by ho neměl poslat pryč, ale že by ho měl vyslechnout. Zase by měl být na jednu stranu přátelský a na druhou stranu by měl mít nějaký respekt…“.* Žádaná vlastnost je tedy férovost, ale i respekt.

Respektem a autoritou jsem se zabývala jak z pohledu leaderů, tak z pohledu ostatních členů. Všichni se shodli na nutnosti autority, která je dle jedné z výpovědí důsledkem nejen vlastností leadera jako takového, ale i věkovou bariérou a pozicí jako takovou:*„…tak věková bariéra funguje a automaticky máš pocit, že když je starší, tak máš mít nějakou úctu…“* uvedl Respondent A.

Co se týče leaderů, ptala jsem se na otázku, zda je baví vedení oddílu, organizace a LDT. Respondent B uvedl, že: *„Člověk by to nedělal, kdyby ho to nebavilo, si myslím. Takže…*

takže jakoby člověka to baví, ale pak je spoustu věcí, který tě jako může… třeba v určitou chvíli ti může třeba dojít energie …“. Řešením situace, kdy člověku dochází energie, je možnost rozložení a přesunutí povinností na někoho jiného. Ke stejnému tématu uvedl Respondent D :*„Ne. Prostě to dělám, protože chci, musím, zavázal jsem se k tomu a chci, aby se ta organizace rozvíjela a fungovala, ale neřekl bych, že mě to baví.“*. Avšak na druhou stranu uvedl, že: *„mě baví něco řídit, něco organizovat, něco pořádat, něco vytvářet... Do něčeho shlukovat lidi a tak. A k tomu si myslím, že je tahle funkce dobrá, takže mě baví. Když pominu všechny ty administrativní věci…“*. Pro leadery je v tomto případě důležitý kolektiv, spolupráce mezi sebou a možnost přesunu méně náročných úkolů na jiné členy.

Limitem funkce leadera je vznik odstupu od členů, který je ovlivněn jak samotným názvem pozice vedoucí, tak nutností projevení autority a hlavního slova vůči ostatním. Respondent B odpověděl na otázku jak vnímání jeho vlastní autoritu: *„Jo to já nevím. Jako někdy jo a někdy ne, protože zase na druhou stranu jsem říkal na táboře, nebo jak si vedle někoho jakoby na táboře sedneš ve srubu a chceš si s ním popovídat a on se tě zeptá jakoby co potřebuješ.“*. Překvapivě i v kolektivu přátel vzniká odstup, který je částečně způsoben i věkovými rozdíly mezi nejstaršími a nejmladšími členy kolektivu, jak potvrzuje Respondent A.

Pozice přináší velkou míru zodpovědnosti. *„…navíc je to, si myslím, i dost zodpovědná funkce. I z hlediska nějakých organizačních schopností i samotné té preciznosti s připravováním všeho…“* uvedl Respondent D. Zodpovědnost tedy rozhodně patří mezi nutné vlastnosti leadera. Leadeři se v tomto případě shodli, že přenášení zodpovědnosti na ostatní členy je jejich účelný způsob, jak si vlastně vychovat další schopné členy, na které pak budou moct přenášet další a další úkoly, které jim samotným plní kalendáře. *„No, myslím si, že potom to je tak, že z těch lidí, starších, by ti postupně měli uvolňovat zodpovědnost, na tebe přehazovat. A tím se ty sám dostáváš do pozice vyšší v tom oddíle…“* anebo *„… i v rámci nějakého předávání těch věcí v oddíle. Kdyby se to jednou povedlo, a třeba se někam předalo…To znamená, že je dobrý se odklidit jakoby na vedlejší kolej a nechat je, aby si to dělali podle sebe tak, jak to umí…“* uvedl Respondent B.

Přeci jen ale existuje právně zakotvená podmínka pro výkon funkce zdravotníka a vedoucího tábora. K oficiálnímu výkonu funkce je potřeba získání certifikátu o splnění akreditovaného kurzu. Není složité kurz udělat, pokud jedinec projeví zájem a má určité základní. Respondenti uvedli, že nejvíce se pro výkon funkce stejně naučili z praxe a kurz už tak pro ně byl pouhou formalitou, která je potřebná pouze z právního hlediska odpovědnosti.

3.4. Generace

Generace je zlomová kategorie kódů, díky které se vlastně objevuje potřeba nového leadera. Pozice leadera se totiž uvolňuje pouze tehdy, když už to dosavadní leader nechce dělat, a to většinou z důvodu věku. Příklad situace uvádí Respondent D: *„ *předchozí leader* řekl, že už to dělat nebude. Jednoho dne se prostě rozhodl, že je na to moc starý, že už to dělat nechce a nebude…. "*. Další příklad Respondenta B uvádí jako důvod ukončení výkonu funkce jeho předchůdce nedostatek času: *„ …takže řekl, že na to prostě nemá čas… protože prostě *dosavadní leader* jenom prostě jednou řekl, že už to na sebe jako napsat nechce, že to je zbytečný, když nechodí, tak jsme si prostě řekli, že to na sebe napíšu… "*.

Kolektiv je složen z několika různých věkových generací. Pro členy je obecně důležité mít kolem sebe přátele ze své generace. Odchod jednotlivce z oddílu tedy v určitých případech neznamená odchod pouze jednoho člověka, ale postupný odchod všech z jeho generace. Je to postupný proces obměny kolektivu, což zmiňuje Respondent D: *„Ono jde strašně o ty lidi, se kterými to děláš a když by *leader* cítil, si myslím, že, by byl moc starý na ten kolektiv, že odejde… Myslím si, že dělá hodně ten věk, že každý si jednou uvědomí, že do té party prostě zapadá čím dál míň a míň, protože převažují lidi, kteří se baví víc spolu. Protože vždycky jsi tam kvůli těm lidem, tobě rovným, se kterýma si rozumíš. Jakmile si…protože s čím míň lidmi si rozumíš, tím méně tam chceš být. "*. Respondenti, kteří jsou nositeli funkcí leaderů, účelně pořádají tzv. „tmelící akce". Tmelící akce mají za úkol bourat hranice nejen mezigenerační ale právě i hranice mezi leaderem a ostatními členy. Akce jsou taktéž pořádány pouze pro instruktory za utužování přátelství.

Byť starší generace již z aktivní činnosti věnované zájmovému kroužku pro děti odešly, stále se věnují organizaci, která oddíl zaštiťuje. Ke střetu generací dochází na pravidelných schůzích, na kterých se řeší kromě akcí pořádaných jednotlivými oddíly, hospodářské zajištění organizace a velké projekty například na rekonstrukce nemovitostí.

Aktuální leadeři nemají pocit, že by chtěli v dohledné době z funkce odstoupit. Jak uvedl Respondent D:*„nevidím zatím nikoho, kdo by to mohl dělat po mně. Takže asi budu muset asi dlouho. …si myslím, že to ještě nedělám tak dlouho, abych už to mohl začít někomu předávat. Prostě jako mám nějakou stoupající křivku, kde si myslím, že se zlepšuji. …Prostě, myslím si, že to musím ještě dalších deset let dělat na to, abych prostě došel do nějaký špičky. "*. V další části rozhovoru ale Respondent E znovu naráží na důležitost přátel, kteří v oddílu aktuálně jsou: *„Nevím, jestli to bude za deset let, patnáct, dvacet, třicet let, to nevím, anebo mě to*

přestane bavit, protože tady nebudou lidi, se kterými bych to chtěl dělat. Může to skončit třeba příští rok.“.

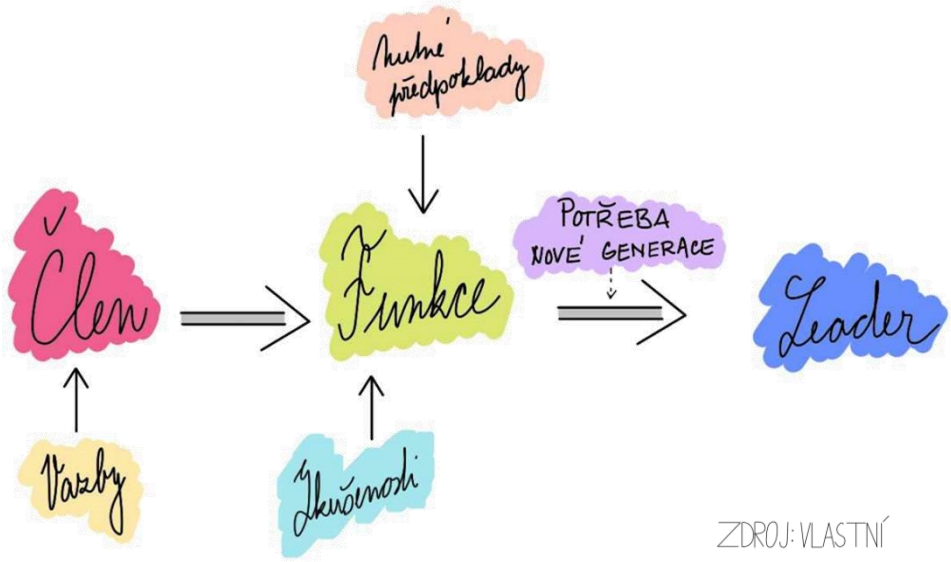
3.5. Zjištění

Kořeny každého leadera sahají již k členství v oddíle na pozici dítěte. V průběhu let si člen utváří vazby, které ho drží v kolektivu. Vazbami jsou převážně přátelské vztahy s jinými členy oddílu v jeho věkové kategorii. Když se z dětského člena stane instruktor, postupným získáváním zkušeností díky přesunu zodpovědnosti a výkonu malých úkolů, je schopen ujímat se různých funkcí. Nutným předpokladem pro výkon nějaké funkce je cit pro práci s dětmi a v případě vedoucího tábora a zdravotníka je podmínkou splnění akreditovaného kurzu.

Mezi členem, který dostává v průběhu roku určité funkce a leaderem už stojí pouze situace, kdy je pozice leadera neobsazená. V tom případě se člen, který se cítí schopen funkci leadera vykonávat, splňuje nutné předpoklady, má silné vazby k oddílové činnosti a projeví zájem, stane leaderem.

Pozice leadera není něco, co by chtěl někdo vykonávat dobrovolně, protože s sebou nese obrovské množství zodpovědnosti a je velmi časově náročná. Na pozici leadera se tedy přihlásí ten, kdo nechce funkci vykonávat nejméně. Proces zrodu leadera jsem zobrazila za pomoci kauzálního modelu ve Schématu 1.

Schéma 1: Kauzální model procesu zrodu leadera



4. Analýza výsledků sociometrického dotazníku

Výsledky sociometrického dotazníku prezentuji za pomoci grafického znázornění ve formě sociogramů, což je nejčastěji používaná technika. Petrusek rozlišuje čtyři druhy sociogramů: neuspořádaný, kruhový, hierarchický a šachovnicový. Za pomoci statistického programu RStudio níže konstruuji sociogramy, které bych zařadila do kategorie kruhových sociogramů. Kruhové sociogramy fungují na principu soustředných kružnic, na které jsou následně umístěny body znázorňující jednotlivé respondenty dle četnosti obdržených sociometrických výběrů. Dále se dbá na co nejméně časté křížení šipek a blízkost respondentů, kteří mají vzájemnou volbu (Petrusek, 1969).

Pro analýzu výsledků a konstrukci sociogramů jsem využila statistický program RStudio, který překonává obtíže se vzorkem čítajícím více než dvacet respondentů, kteří mají více než 3 provedené volby (Petrusek, 1969).

V dotazníku bylo uvedeno, aby respondenti udávali svoje preferenční dle intenzity od 1. do 5. místa. Při analýze jsem ale z důvodu složitého postupu zvolila cestu, kdy intenzita výběru nemá vliv, a všechny udané preferenční hlasy mají stejnou váhu. I tak lze ale ze sociogramů velmi jednoznačně vyčíst nejčastěji uváděné jednotlivce. Zanesení hodnot intenzity preferenčních výběrů by bylo vhodné v menším výzkumném vzorku nebo v případě nejednoznačných výsledků.

Kromě grafického znázornění jsem získaná data analyzovala za pomoci logistické regrese. Logistická regrese slouží k vytvoření modelů, které ukazují vztahy mezi závislými a nezávislými proměnnými (Řeháková, 2000). Závislými dichotomickými proměnnými jsou v tomto případě konkrétní situace, ve kterých respondenti vybírali 5 osob. Každá proměnná představující konkrétní situaci nabývala dvou hodnost v závislosti na existenci nebo absenci výběru konkrétních dvou osob. Mezi nezávislé kategorizované proměnné patří nejvyšší dosažený stupeň vzdělání, genderu a mezi nezávislé spojité proměnné dále věk a délka členství v oddíle. Nezávislé kategorizované i spojité proměnné byly pozorovány a testovány nejen z pohledu vybíraných osob ale taktéž z pohledu respondentů, kteří si osoby vybírali. Zaměřila jsem se tedy i na homofilii těchto pozorovaných proměnných. Princip věnující se homofilii říká, že díky sítím, které propojují jednotlivce, dochází k lokalizaci a identifikaci společných znaků jedinců, mezi kterými následně existuje vyšší pravděpodobnost kontaktu, než mezi jedinci, kteří nemají žádné společné znaky (McPherson, Smith-Lovin , Cook, 2001).

Cílem modelů je identifikování proměnných a jejich kombinací, které vedou k zvýšení šancí na volbu osob v jednotlivých situacích.

4.1. Sociogramy

Každému respondentovi, který vyplnil sociometrický dotazník, bylo v rámci splnění podmínky anonymity přiřazeno číslo. Respondent je v sociogramu zobrazen za pomoci bodu s číslem, které bylo respondentovi přiřazeno. Četnost, kterou byli respondenti ostatními vybíráni, je vidět ve velikosti jednotlivých bodů, které jsou v každém níže uvedeném grafu rozlišeny podle genderu, a dále je zobrazena druhá proměnná. Druhá proměnná ve formě různého podbarvení zobrazuje buď věkovou kategorii, délku členství v oddíle anebo nejvyšší dosažené vzdělání. Všechny níže uvedené grafy jsou mimo výše zmíněné taktéž tzv. orientované. To znamená, že díky šedivě zbarveným šipkám můžeme vidět směry konkrétních voleb jednotlivých respondentů. Čísla a k nim náležící body jsou na síti umístěny na základě algoritmu Kamada-Kawai.

Jeden sociogram je vždy věnovaný jedné otázce, která byla položena respondentům v sociometrickém dotazníku. Pořadí sociogramů souhlasí s pořadím otázek v dotazníku a jsou i totožně a popořadě očíslované. Poslední dva sociogramy (Sociogram 7 a Sociogram 8) jsou uměle vytvořené za účelem simulace situace, kdy by ve skupině nebyl žádný zástupce formální pozice leaderů.

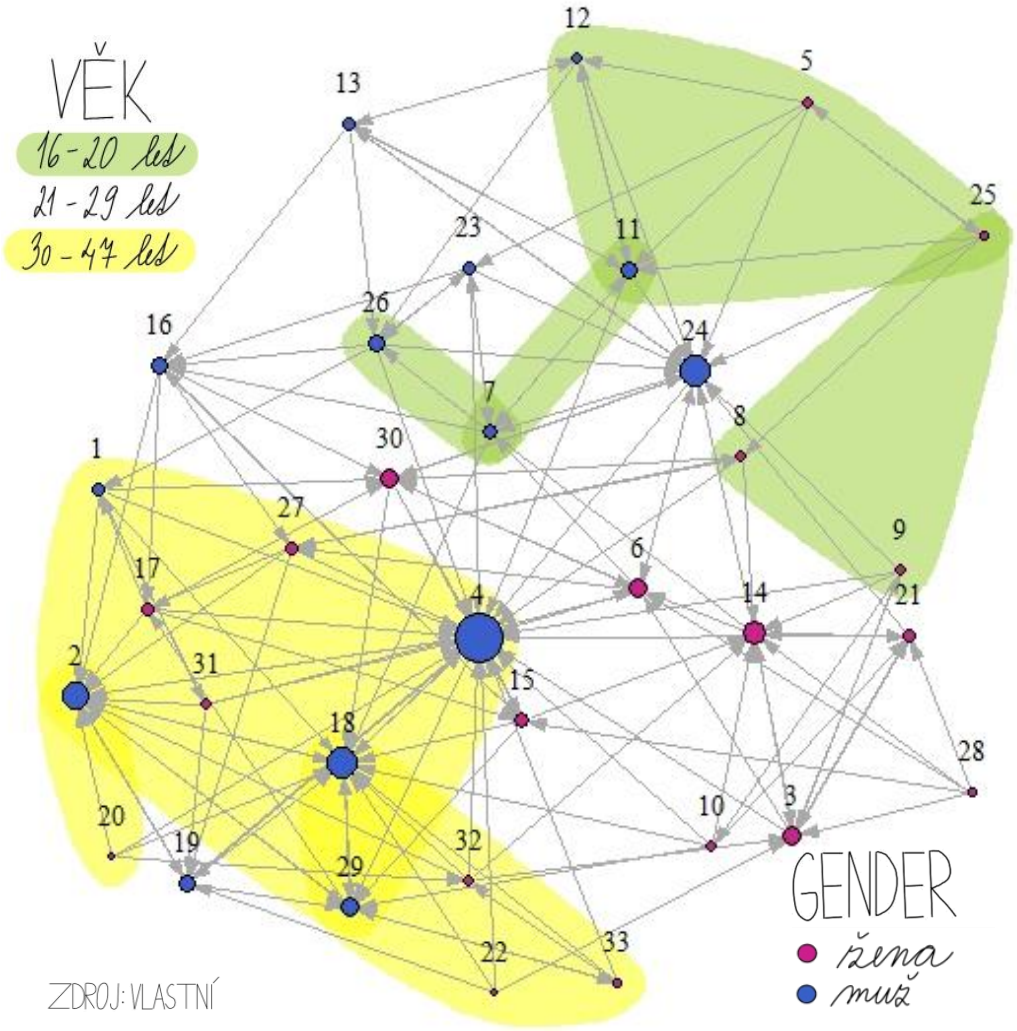
4.2. Situace č. 1

Sociogram 1 zobrazuje kromě proměnné gender tři různé věkové kategorie, a to díky žlutému a zelenému podbarvení bodů. Nejčetnější je kategorie členů ve věku 21 až 29 let. Respondenti odpovídali na otázku: „Jedete na vodu na raftech, do kterých se vejde pouze 6 lidí, včetně tebe. Koho by sis k sobě vybral/a a proč?“. Mezi důvody, které respondenty vedly k jejich volbě, patří například: zábava, spolehlivost, zkušenosti, přátelství, fyzická zdatnost. Důležitá taktéž byla stejná věková kategorie nebo výběr podle genderu ve formě motivace: „pánská jízda bez problémů“.

Uprostřed grafu vidíme nejčastěji vybíraného Respondenta č. 4, který spadá do kategorie 30 až 47 let, ve které jsou zároveň další tři z devíti nejčastěji vybíraných respondentů. Respondent č. 24, který spadá do kategorie 21 až 29 let, byl vybírán napříč věkovými kategoriemi. Mezi důvody, které vedly k jeho výběru, patřilo například: porozumění, zábava a zkušenosti. Nejmladší věková kategorie respondentů si na raft většinou vybírala ve svých řadách nebo v kategorii 21-29 let. Co se týče žen v kategorii 21-29 let, mezi nejčastěji vybírané byly respondentky 30, 6, 14 a 3 a to z důvodů: přátelství, schopnosti a dobré vztahy. Konkrétně u čísla 30 byla v této situaci několikrát připisována empatie, což se opakovalo i při její volbě v jiných zkoumaných situacích.

Mým předpokladem, který měl vést respondenty při jejich volbě, byla nutnost určitého empatického vztahu a přátelské vazby. Sociogram 1 má oproti ostatním zobrazit především přátelské vazby podmíněné jistou oblíbeností nebo zálibou mezi členy. Překvapivým zjištěním je, pro některé, důležitost stejné věkové kategorie a tradice typické „pánské jízdy“.

Sociogram 1: Jedete na vodu na raftech, do kterých se vejde pouze 6 lidí, včetně tebe. Koho by sis k sobě vybral/a?



4.3. Situace č. 2

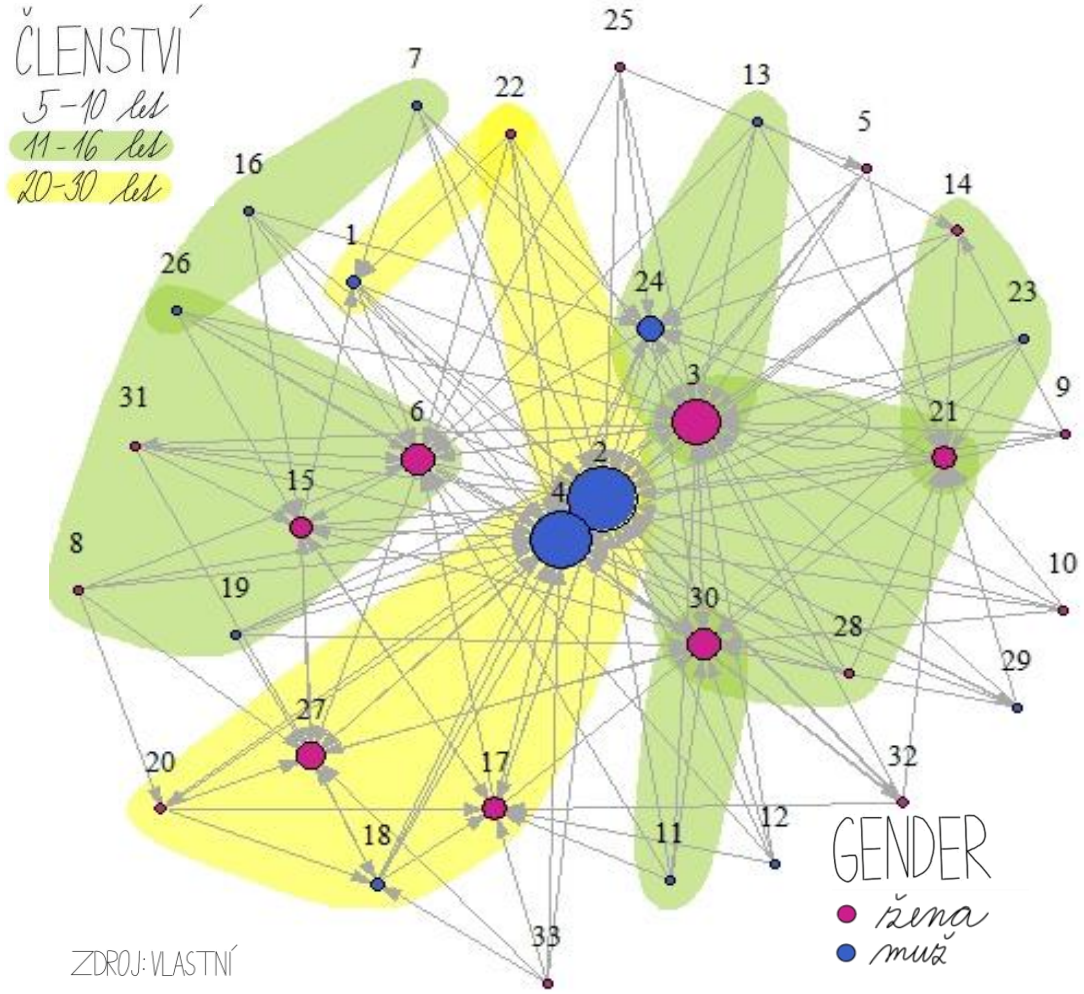
Sociogram 2 se zaměřuje na určité schopnosti respondentů. Respondenti odpovídali na otázku: „Několik rodičů se na vás obrátilo s prosbou o společné setkání rodičů a instruktorů, kde chtějí řešit vztahy mezi dětmi a fungování oddílu. Které instruktory bys vybral/a a proč?“. Kromě genderu jsou respondenti rozděleni do tří skupin dle toho, jak dlouho už jsou členy oddílu. Nepodbarvené body jsou členové, kteří jsou v oddílu méně než 10 let. Zelenou barvou jsou zobrazeni členové, kteří jsou v oddílu 11 až 16 let. Žlutou barvou jsou podbarveny body zobrazující členy, kteří jsou v oddílu déle než 20 let. Zajímavostí je, že při sběru dat se nenašel žádný respondent, který by uvedl, že je členem oddílu 17, 18 nebo 19 let. Možné vysvětlení by bylo v postupném odchodu všech členů z jedné generace a s tím odchod i podobně starých přátel, kteří, jak již bylo zmíněno v části věnované kategorii Generace.

Do členství v oddílu jsem zahrnula i dobu, kdy členové do oddílu docházeli jako děti a účastnili se pouze oddílové činnosti určené pro dětské členy. To souvisí především s vazbami členů s oddílem, které si respondenti odnáší již z dětství. Respondent, který má silné vazby k oddílu, se věnuje oddílové činnosti i jako instruktor a získává si postupně nějaký díl zodpovědnosti a zkušeností. I člen, který je instruktorem (více než 15 let, nástup na střední školu) pouze rok si může nést určité uznání schopností a dovedností od ostatních. Ostatní hopovažují za zodpovědného a zkušeného, protože se tak projevoval už jako dítě.

Při tvorbě této otázky jsem brala v potaz nutnost určitých vlastností, které by měl vybraný člen mít, a to je: empatie, důvěra, zodpovědnost, přehled, sebevědomí a celkově všechny sociální dovednosti. Samozřejmě kvůli důvěryhodnosti vůči rodičům je v tomto případě důležité dát důraz i na věk. Nepředpokládala jsem tedy, že budou vybíráni ti nejmladší, kteří ještě nedovršili plnoletosti.

Nejčastěji vybíraní jsou v tomto případě dva muži z řad nejstarší věkové kategorie. Když tedy pominu tyto dva hegemony, kteří byli vybíráni z důvodu, že jsou zastánci formálních pozic leaderů v oddíle, v sociogramu vidíme dalších osm často vybíraných jedinců. Z těchto osmi je pouze jeden muž. Dvě ženy, které bych zařadila spíše do nižších příček vybíraných, jsou členkami oddílu více než 20 let. Největší pozornost bych tedy chtěla věnovat členům s čísly: 30, 3, 6, 24, 21 a 15. Tyto čtyři ženy a jeden muž byli vybíráni především z důvodů: zodpovědnosti, schopností, přehledu o dění v oddíle, důvěryhodnosti a dobrému vystupování. Stejně, jako tomu bylo u předešlé otázky, byla respondentce 30 připisována empatie.

Sociogram 2: Několik rodičů se na vás obrátilo s prosbou o společné setkání rodičů a instruktorů, kde chtějí řešit vztahy mezi dětmi a fungování oddílu. Které instruktory bys vybral/a?



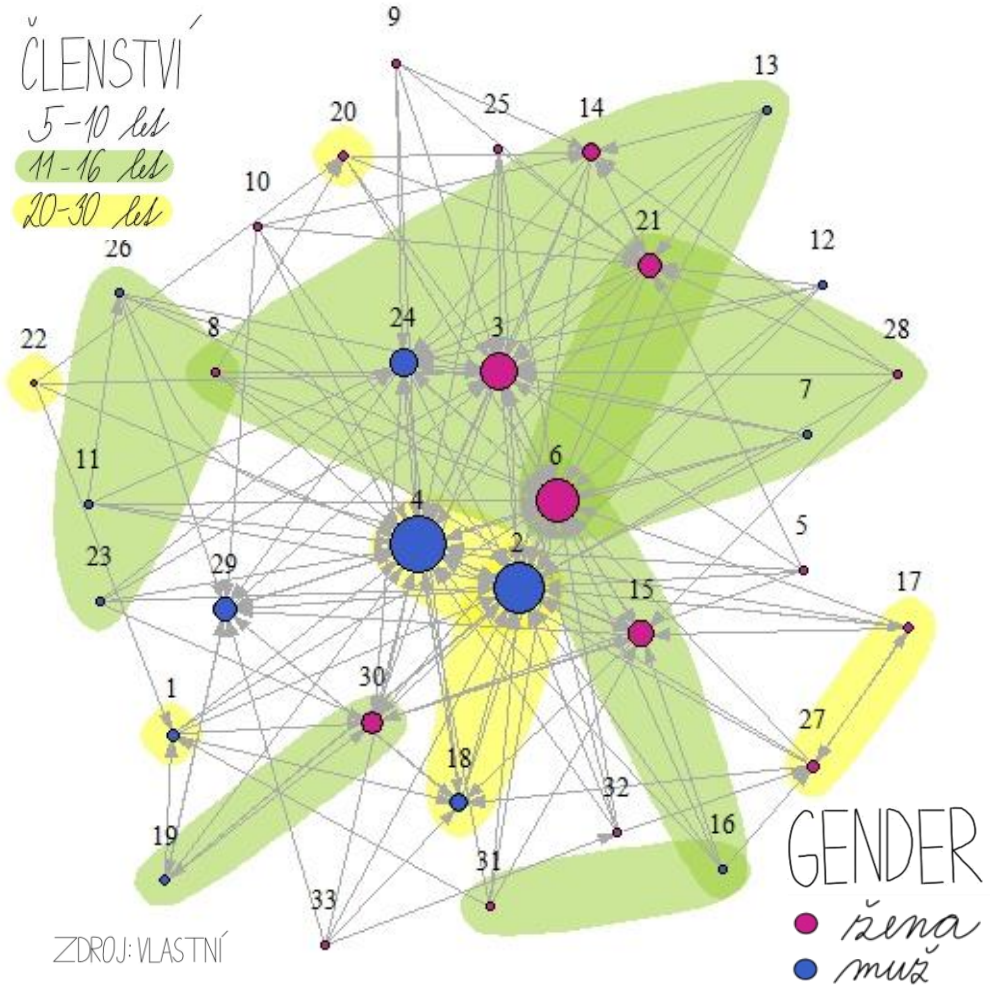
4.4. Situace č. 3

Třetí otázkou jsem v dotazníku navazovala na určité předpoklady, které by měl instruktor nebo budoucí leader mít. Předchozí otázka se zaměřovala na přehled v oddílu a komunikaci s rodiči. V tomto případě jsem se chtěla zaměřit na organizační schopnosti, kreativitu, iniciativu, práci v týmu a samozřejmě zodpovědnost, která je v tomto případě taktéž důležitá. Respondenti odpovídali na otázku: „Organizuješ velký výlet pro děti i dospělé v rámci celého oddílu, který je z části dotovaný z ***. Koho si vezmeš k ruce na pomoc a proč?“. Kromě genderu znovu využívám proměnnou znázorňující délku členství v oddíle, stejně tak, jako tomu je u Sociogramu 2.

V grafu můžeme na první pohled vidět celkem 11 velikostně vystupujících bodů. Pouze jeden z nich spadá do kategorie členů, kteří jsou v oddíle méně, než deset let. Šlo by tedy říct, že při volbě nezáleželo na tom, jak dlouho trvá jeho členství. Opak je pravdou, což by se ukázalo při promítnutí proměnné, která rozřazuje respondenty do věkových kategorií. Z prvního grafu totiž můžeme zjistit, že Respondent č. 29 spadá do nejstarší věkové kategorie. Znamená to, že nezažil oddílovou činnost jako dětský člen a vazbu a předpoklady potřebné pro jeho volbu v této situaci získal až jako instruktor.

Důvody, které vedly ke konkrétním výběrům, byly především: přehled, znalosti, zkušenosti, kreativita nebo například tzv. „stejná vlna“ (souznění při spolupráci, stejné přemýšlení - pozn. autorky). V porovnání se Sociogramem 2 se v Sociogramu 3 objevuje častokrát volené číslo 18. Respondent č. 18 spadá do nejstarší věkové kategorie.

Sociogram 3: Organizuješ velký výlet pro děti i dospělé v rámci celého oddílu, který je z části dotovaný z *. Koho si vezmeš k ruce na pomoc?**



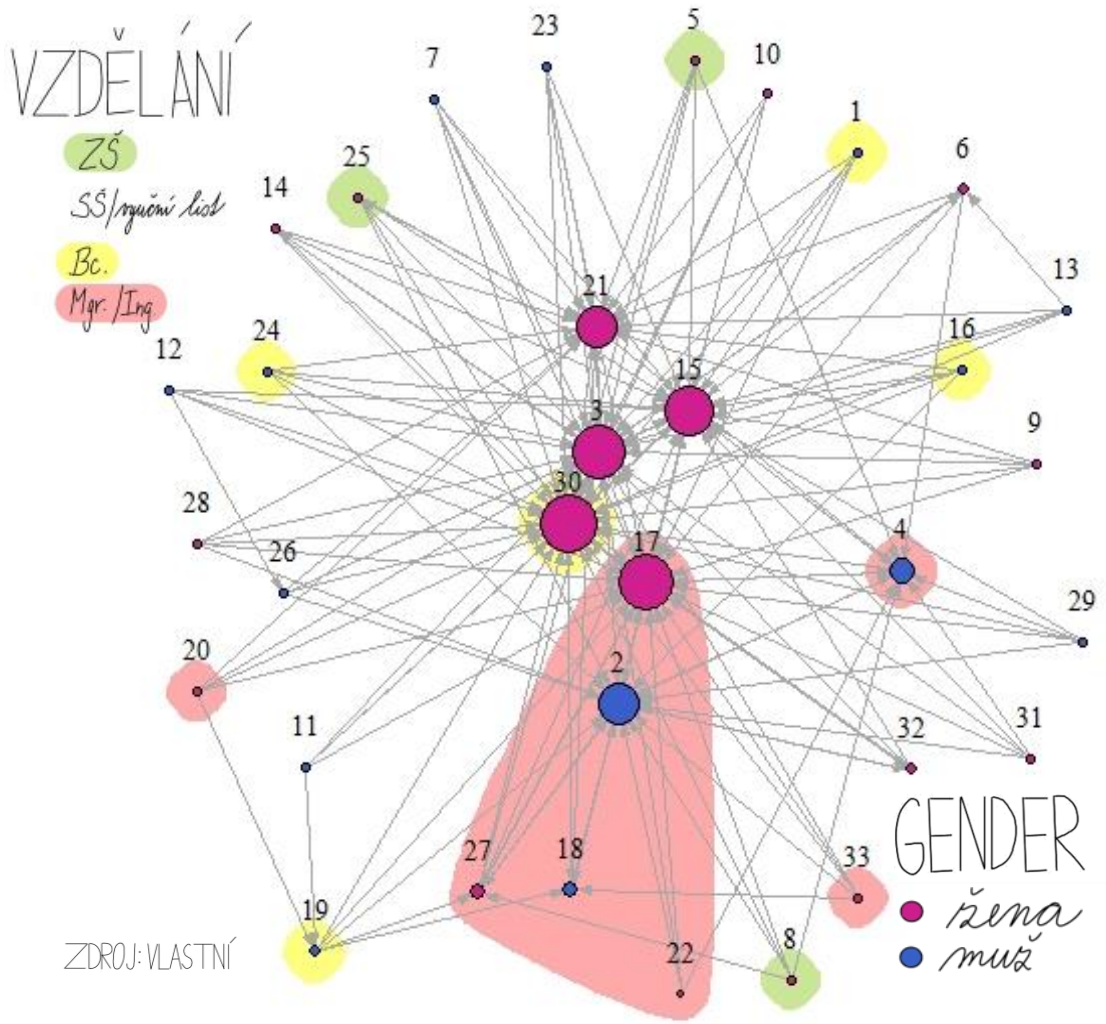
4.5. Situace č. 4

Ve čtvrté situaci vybírali respondenti členy na základě této otázky: „Na výpravě s tvojí družinou se tvou nepozorností vážně poraní jedno z dětí. Kterým z instruktorů zavoláš jako prvním a proč?“. Druhou proměnnou, která je zobrazena podbarvením bodů, je nejvyšší dosažené vzdělání. Respondenti jsou rozřazeni do čtyř kategorií. Celkem 13 členů z 34 respondentů již dosáhlo nějakého stupně vysokoškolského vzdělání.

Jak lze ze Sociogramu 4 vyčíst, v oddíle je pět žen, které mají potřebnou kvalifikaci a schopnosti. Pozice zdravotníka s sebou nese určité povinnosti a odpovědnost. Kromě zdravotnické odbornosti respondenti při udělování preferenčních hlasů kladli důraz na tyto vlastnosti a dovednosti: důvěra, chladná hlava, empatie nebo řidičské oprávnění.

Pokud tedy odhlédnu od vybraných respondentů, kteří mají potřebné odborné znalosti anebo nesou formální pozici vedoucího oddílu nebo organizace, což je právě těch 5 výše zmíněných a nejčastěji vybíraných žen a 2 nejčastěji vybíraní muži, svůj pohled zaměřím na Respondenty č. 27 a 18. Mezi důvody, které vedly k jejich vybírání, patří důvěra v jejich schopnosti chování v kritických situacích a jistý pocit bezpečí.

Sociogram 4: Na výpravě s tvojí družinou se tvou nepozorností vážně poraní jedno z dětí. Kterým z instruktorů zavoláš jako prvním?



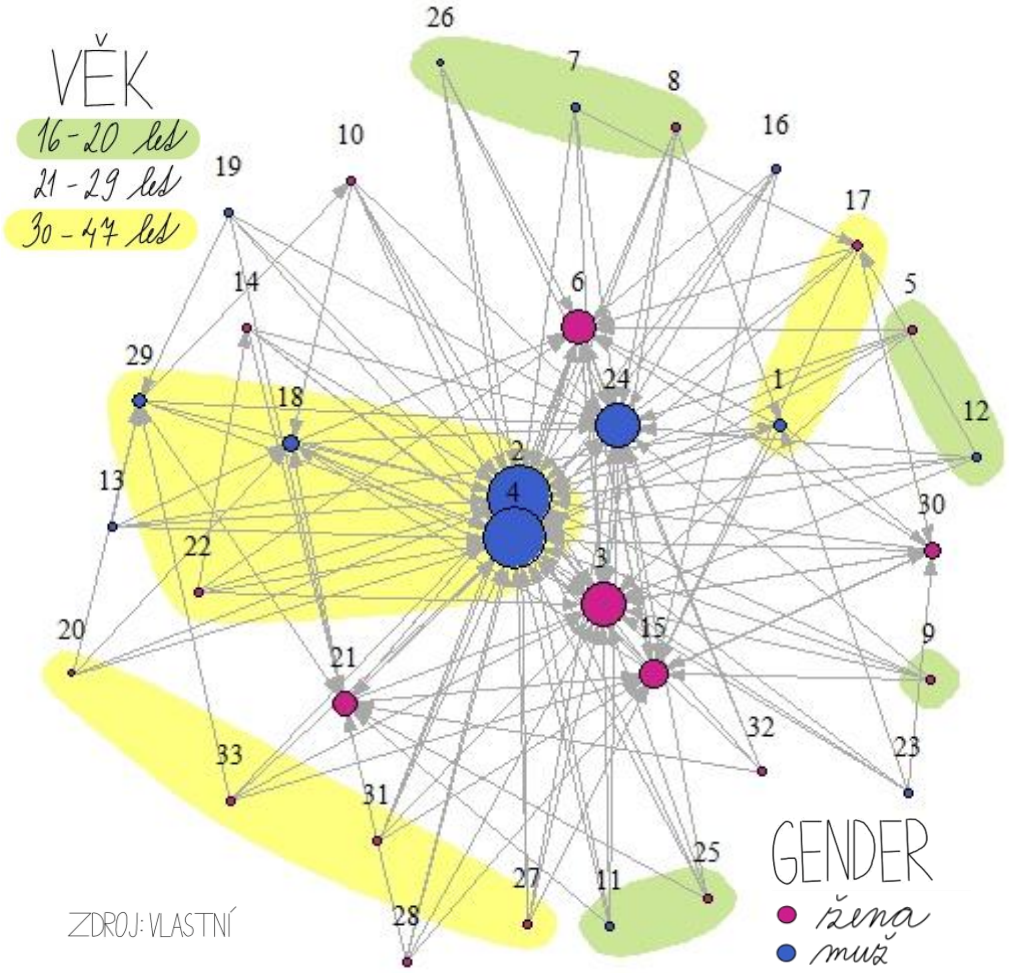
4.6. Situace č. 5

Pro funkčnost skupiny je důležitá určitá propojenost. V rozhovorech s vybranými pěti respondenty bylo zmíněno, že instruktoři se pravidelně setkávají při různých zájmových aktivitách (koncerty, divadelní představení, výlety do zahraničí) mimo primární činnost věnovanou dětským členům. Některé společné akce jsou přímo účelně organizované za účelem stmelování, odtud název „Tmelící akce“. Přeci jen, jak v rozhovorech uvedli respondenti, jde o to, že mezi sebou musí, a hlavně chtějí udržovat přátelské vztahy, protože bez nich nejde tato činnost, která je ale primárně věnovaná dětem, vykonávat.

Respondenti v situaci č. 5 odpovídali na otázku: „Kdo jsou podle tebe instruktoři, kteří drží naši skupinu pohromadě a díky kterým skupina funguje, spolupracuje a proč?“. Kromě genderu jsem za pomoci podbarvování jednotlivých bodů zanesla do grafu tři různé věkové kategorie stejně tak, jako tomu bylo v Sociogramu 1. Předpokládala jsem totiž, že bude z grafu patrné, jak jednotlivé generace různě vnímají konkrétní „spojky“ mezi věkovými generacemi.

Rozhodujícími náležitostmi, které byly připisovány nejčastěji vybíraným členům, byly: aktivita v celoroční činnosti pro děti a v oddíle, vztah k dětem, spolehlivost, čas věnovaný oddílu, oddanost a „spojka mezi mladými a starými instruktory“. Mezi pět nejčastěji jmenovaných osob patří tři muži, z toho dva z nejstarší věkové kategorie a dvě ženy z prostřední kategorie. Právě tito členové jsou považování za nutnou součást fungující skupiny. Členství v oddíle funguje na bázi dobrovolnictví, což znamená, že za aktivitu a práci s dětmi nikdo nedostává žádné finanční ohodnocení. Motivací pro práci tohoto druhu je vědomí, že se člověk věnuje nové generaci.

Sociogram 5: Kdo jsou podle tebe instruktoři, kteří drží naši skupinu pohromadě a díky kterým skupina funguje a spolupracuje?



4.7. Situace č. 6

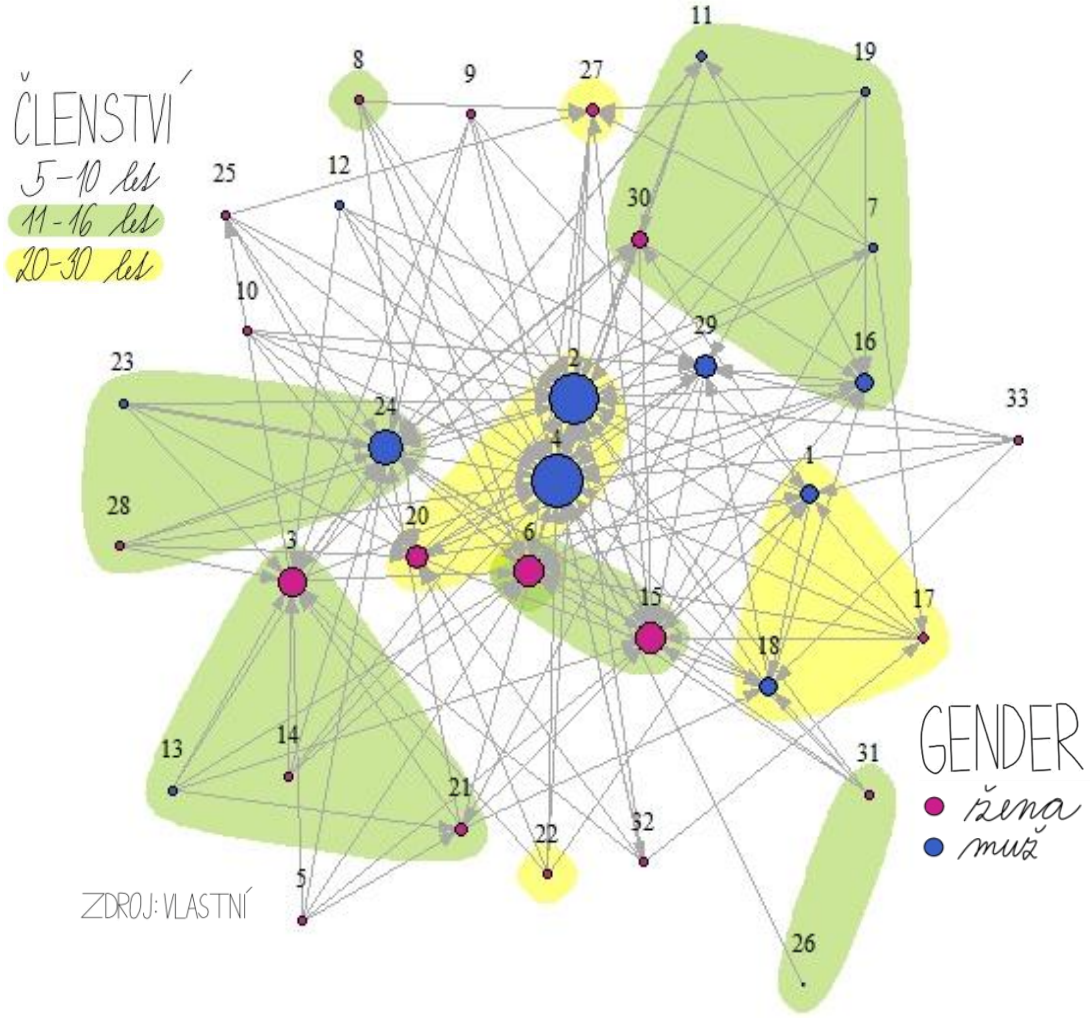
Poslední otázkou, na kterou respondenti odpovídali v sociometrickém dotazníku, byla: „Kdo by byl podle tebe díky jeho/jejím schopnostem dobrým vedoucím oddílu a proč?“. V případě všech ostatních grafů směřovala témata k určitým konkrétním vlastnostem potřebným k jmenovaným činnostem. Tyto vlastnosti patří do celkového souhrnu požadovaných vlastností, které by měl dobrý leader mít. Členové, kteří byli v tomto Sociogramu 6 vybírání nejčastěji, by tedy měli mít co nejvíce vlastností a výběrů i ve všech předešlých situacích. V kombinaci s rozdělením do kategorií dle genderu je za pomoci podbarvení zanesena druhá kategorie, a to délka členství v oddíle.

Z důvodu mého pochybení a nepochopení otázky, která mi byla položena ve chvíli, kdy probíhalo vyplňování dotazníků, získali nejvíc preferenčních hlasů respondenti s číslem 2 a 4. Oba z nich jsou aktuálními nositeli formální pozice vedoucího (oddílu a organizace). Tudíž je důležité se zaměřit na ostatní respondenty bez ohledu na tyto zmíněné.

Obdržené preferenční hlasy byly odůvodňovány především těmito vlastnostmi: činnost pro oddíl, zapálenost, znalost dětí, zkušenosti a schopnosti, důvěra a v neposlední řadě dobré organizační schopnosti. Mezi osm respondentů s nejvíce obdrženými hlasy patří čtyři ženy, tři z toho spadají do kategorie 11-16 let členství v oddíle a jedna do kategorie 20-30 let členství, a čtyři muži. Dva z mužů jsou v kategorii 20-30 let členství, jeden je členem 11-16 let a jeden 5-10 let.

Znovu se objevuje respondent s číslem 29, který je sice členem poměrně krátkou dobu, ale i tak mají ostatní členové velmi kladné mínění o jeho schopnostech a dovednostech. Překvapující je velké množství osob, kterým jsou přiřazovány schopnosti potřebné k tomu, aby byly dobrými vedoucími oddílu. Jedno z častých odůvodnění volby daného člena obsahovalo taktéž potřebu určité kombinace volnosti a funkčnosti. To znamená, že je důležité, aby měl dobrý vedoucí na jednu stranu volnou ruku nad instruktory a oddílovou činností, ale aby na druhou stranu dokázal plnit všechny svoje povinnosti, vést oddíl správným směrem a nepřímo jej koordinovat.

Sociogram 6: Kdo by byl podle tebe díky jeho schopnostem dobrým vedoucí oddílu?

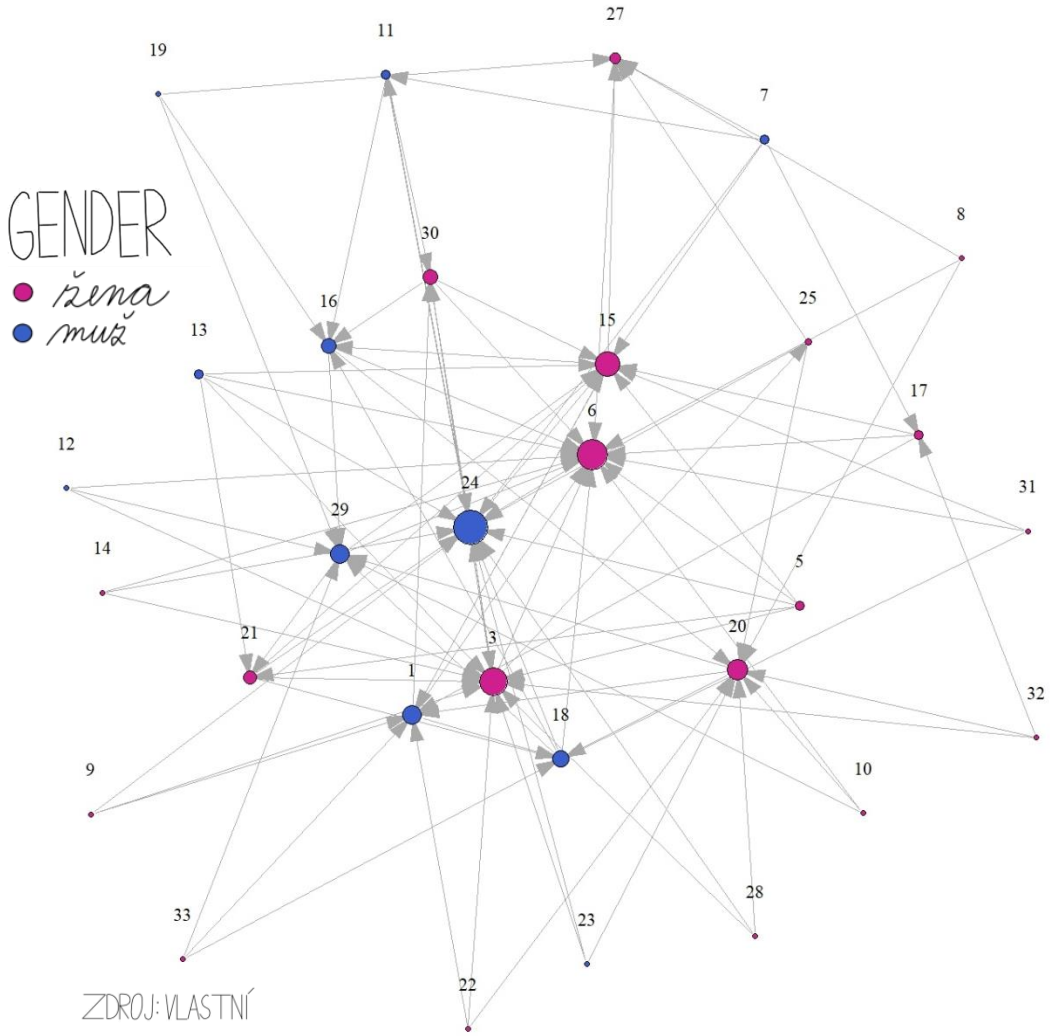


4.8. Sociogramy bez leaderů

Níže zobrazený sociogram byl uměle vytvořen za účelem porovnání výsledků Situace č. 6 v případě, že by sociometrický dotazník nevyplňovali leadeři a nebyla by možnost jejich výběru. Jak je na první pohled zřejmé, jejich vynechání způsobilo velké odčerpání hlasů, protože většina respondentů si v Situaci č. 6 vybírala respondenta č. 2 nebo č. 4. Počet udělených hlasů se snížil přibližně o třetinu.

Díky vynechání stávajících leaderů jsou zřetelněji viditelní respondenti, kteří dostali nejvíce hlasů. Sociogramu dominují čtyři ženy a tři muži.

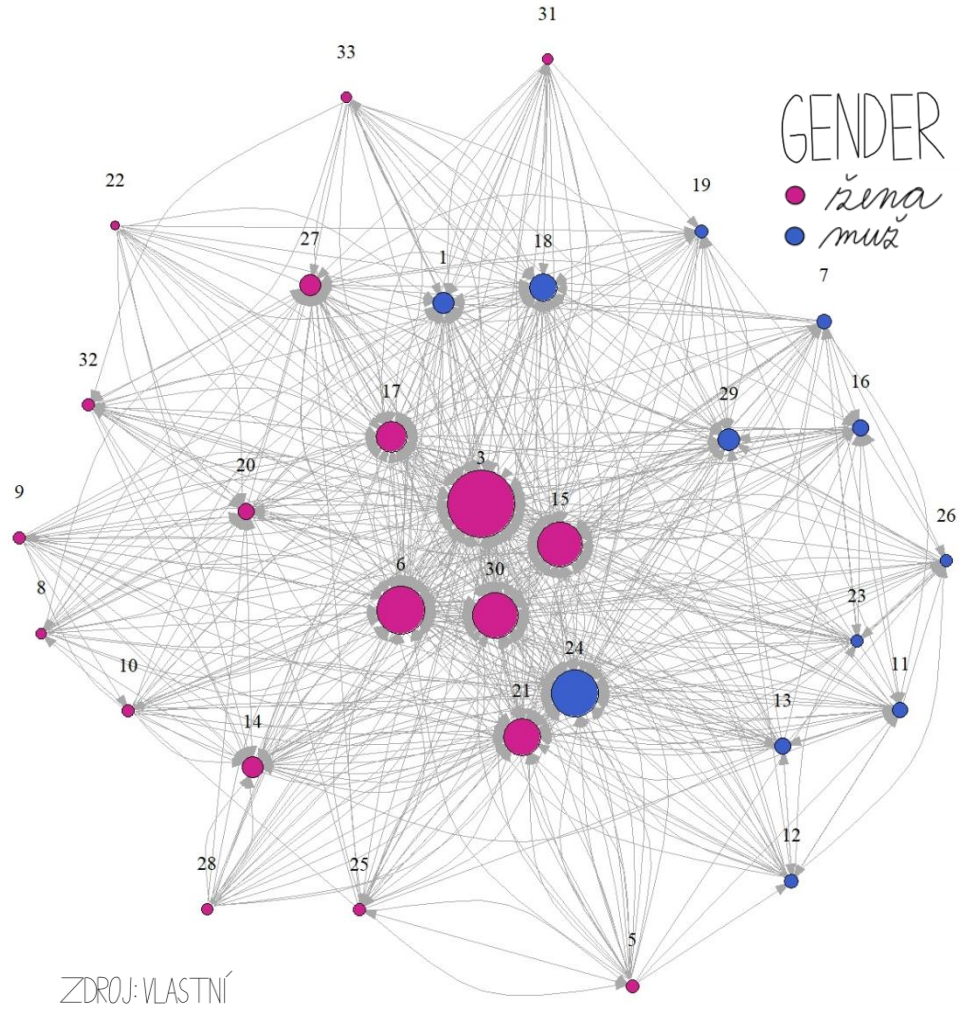
Sociogram 7: Kdo by byl podle tebe díky jeho schopnostem dobrým vedoucím oddílu (bez leaderů)?



Sociogram 8 shrnuje všech 6 zkonstruovaných situací dohromady, ale stejně jako v Sociogramu 7 nejsou zobrazeni leadeři. Účelem je jasně identifikovat respondenty, kteří obdrželi nejvíce hlasů napříč všemi situacemi.

Na první pohled velmi jasně dominují sociogramu ženy. Nejvíce hlasů obdržela žena č. 3, která ale byla v Situaci č. 6 až třetí volbou. Respondentka číslo 3 je zřetelným příkladem existence vztahu mezi celkovým počtem obdržených hlasů napříč všemi situacemi a počtem obdržených hlasů v Situaci č. 6. Na druhou stranu je v Situaci č. 6 až třetí volbou, což znamená, že existují i jiné determinanty, které ovlivňují výběr v Situaci č. 6. V kontrastu je třeba zaměřit se na respondenty č. 6 a 24, kteří dominují v Sociogramu 7, ale zde v Sociogramu 8 zaujímají až 2. až 4. místo v počtu obdržených hlasů. Stejně tak je zajímavé zaměřit se na respondentku č. 30, která v Sociogramu 8 zaujímá páté místo, což znamená, že napříč všemi situacemi byla jednou z favoritek, ale v Sociogramu 7 je až desátou v pořadí. Byla tedy často vybíraná v situacích, které se zaměřují na přátelské vztahy, konkrétní schopnosti a dovednosti, ale v situaci, kde měli respondenti zohlednit všechny osobní kvality dohromady, již vybírána nebyla.

Sociogram 8: Všechny situace dohromady (bez leaderů)



4.9. Zjištění

Nejvíce preferenčních hlasů napříč všemi situacemi obdrželi vedoucí oddílu s vedoucím organizace. Mezi další nejčastěji jmenované osoby napříč všemi situacemi patří respondenti s číslem: 3, 15, 24 a 30, 3 ženy a jeden muž, přičemž všichni patří do stejné věkové kategorie 21 až 29 let a jsou členy oddílu 11 až 16 let. Co se týče vzdělání, tak jedna žena a jeden muž patří do kategorie vysokoškolsky vzdělaní s titulem Bc. a dvě ženy mají zatím ukončené jen středoškolské vzdělání. Dle výsledků lze tedy soudit, že v oddíle je několik vhodných členů, kteří jsou považováni ostatními za schopné a vážené. V průběhu svého členství a aktivní participace v oddíle sbírají zkušenosti potřebné k vedení oddílu i zástupci prostředí věková kategorie v takové míře, že to ostatní členové oddílu vidí a dokážou náležitě ocenit tak, jak to udělali v jednotlivých situacích svými preferenčními hlasy. Tito nejčastěji vybíraní členové mají schopnost získat si důvěru nejen u starší, a tedy logicky zkušenější generace, ale i mladších členů, kterým jsou náležitým vzorem a jsou nadějí pro další pokračování oddílové činnosti. Což tedy samozřejmě záleží i na jejich budoucím chování a aktivní činnosti.

Zajímavým zjištěním je existence vztahu mezi volbou v různých situacích, které se zaměřují na vztah nebo určité dovednosti, a volbou v Situaci č. 6, která má zohlednit všechny vlastnosti dohromady. Z výše uvedených sociogramů vyplývají otázky, jaké konkrétní vlastnosti osoby vybírající nebo vybírané determinují volbu v Situaci č. 6? Je důležitější, zda byl respondent zvolen na raft a zda to bylo i opětované nebo zda byl vybrán pro plánování výletu?

5. Logistická regrese

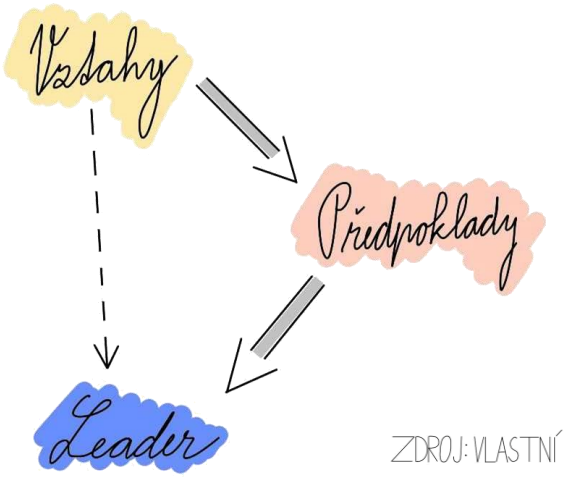
Pro analýzu vztahů mezi proměnnými jsem za účelem identifikace konkrétních determinantů, které ovlivňují volby konkrétních osob, zvolila logistickou regresi. Situace jsem rozdělila do třech skupin. Situace č. 1 představuje síť vztahů mezi respondenty. Situace č. 2, 3 a 4 poukazují na určité schopnosti osob (sociální schopnosti, praktické dovednosti, znalost oddílu). Situace č. 5 a 6. zobrazují kombinaci potřebných vztahů a osobních kvalit. Proměnné věk, délka členství v oddíle, gender a nejvyšší dosažené vzdělání představují konkrétní vlastnosti ovlivňující výběr v konkrétních situacích.

Efekty vlivů mezi proměnnými jsem testovala na dvou datových souborech. První datový soubor (dále jen DS1) byl identický s tím, který byl využit při sestavování Sociogramů 1 až 6. Druhý datový soubor (dále jen DS2) byl uměle upraven, stejně jako u Sociogramů 7 a 8, což znamená, že z něj byli vymazáni oba leadeři. DS2 tedy představoval hypotetickou situaci, jak by se ostatní chovali, kdyby ve skupině nebyl žádný leader.

Vynechání dvou leaderů z DS2 mělo za následky odčerpání velkého počtu udělených hlasů (přibližně jedné třetiny).

Výsledkem několika opakování logistických regresí pro oba datové soubory a pro různé kombinace proměnných je grafický model zobrazující důležitost a vliv jednotlivých proměnných, které vedou ke zrodu leadera viz Schéma 2.

Schéma 2: Vztahy mezi jednotlivými proměnnými



ZDROJ: VLASTNÍ

Vztahy byly měřené na základě Situace č.1, kde si respondenti vybírali pět osob na raft. Vztahy představují přátelskou síť. Pod pojmem předpoklady se ukrývají Situace č. 2, 3 a 4, které sledovaly schopnosti vybíraných osob. Mezi sledované schopnosti patří například přehled o dění v oddíle a sociální dovednosti (Situace č. 2), organizační schopnosti a kreativita (Situace č. 3), a praktické znalosti (Situace č. 4). Poslední pojem Leader představuje kombinaci Situace č. 5 a č. 6, kde měli respondenti udělovat preferenční hlasy osobám, které tmelí kolektiv a byly by dobrými vedoucími.

Logistická regrese na obou souborech dat odhalila důležitost vztahu mezi vybíranou osobou a tou, která vybírá. Díky vztahům mezi osobami, které byly měřeny právě Situací č. 1, má osoba možnost rozpoznat u vybírané osoby její schopnosti a dovednosti. Na základě těchto znalostí si osobu vybírá jako leadera.

Signifikantní významnost ukazuje i reciprocita vztahů. Šance na výběr v Situaci č. 1 je pro DS1 4krát větší a pro DS2 6krát větší, pokud je výběr vzájemný. Reciprocita je významná i pro DS2 v Situaci č. 3. V ostatních situacích již reciprocita není signifikantní.

Existence vztahu, která je měřena za pomoci Situace č.1, mezi vybírající a vybíranou osobou zvyšuje šance (minimálně 2krát vyšší šance) na opakovaný výběr i ve všech ostatních situacích. Není ale jedinou dostačující podmínkou pro opakovaný výběr, což platí pro oba datové soubory. V DS1 má existence vztahů mezi osobami větší vliv než v DS2. Odčerpáním dvou nejoblíbenějších a nejčastěji vybíraných leaderů se sníží míra vlivu existence vztahů na výběr ve všech situacích i pro ostatní osoby. Vztahy pouze zprostředkovávají vybírajícím informace o schopnostech a předpokladech nutných pro výběr v Situaci č. 5 a č. 6.

Mezi vlastnosti, které zvyšují šance na volbu v jednotlivých situacích patří především pohlaví, což platí pro oba datové soubory. V Situaci č.1 je 4krát větší šance na výběr pro muže. Zajímavé je, že tato šance platí pro oba datové soubory, a to i přes to, že žen je více než mužů (60 % žen). Na druhou stranu na raft je potřebná určitá fyzická zdatnost, která je přisuzovaná spíše mužům než s ženám, což bylo i často zmiňováno v odůvodňování konkrétních výběrů v sociometrickém dotazníku. V kontrastu s výsledky Situace č.1 jsou výsledky Situace č. 2, kdy v DS2 měly 4krát větší šanci na výběr ženy. Sociálními dovednostmi a obecným přehledem o oddílu oplývají tedy více ženy než muži. Čtyřikrát větší šance se ale ukazuje pouze v DS2, což je způsobeno odčerpáním výběrů dvou leaderů, kteří obdrželi nejvíce hlasů. Vyšší pravděpodobnost výběru ženy je znatelná i u Situace č. 4 v obou datových souborech. Situace č. 4 se zaměřuje na praktické zdravotnické dovednosti. Všichni aktuální zdravotníci

s platným zdravotnickým kurzem jsou ženy, proto jsou šance na jejich výběr tak vysoké (DS1 – 6krát vyšší, DS2 – 15krát vyšší). I přes dominanci žen je stále zřetelný vliv leaderů, pravděpodobnost výběru ženy se v DS2 oproti DS1 razantně sníží.

Předpoklady, které ovlivňují šanci na výběr osoby jako leadera, jsou měřeny za pomoci Situace č. 2, 3 a 4. Osoby, které jsou vybrány v Situaci č.2, mají vyšší šanci na výběr v Situaci č. 5 a 6 než osoby, které byly vybrány na raft. Pro výběr osoby na leadera jsou tedy důležitější schopnosti a dovednosti než vztahy. Pokud trávím s někým čas a vytváříme si mezi sebou vazby, snáze pak vidím jeho schopnosti a dovednosti. Na základě znalosti vlastní sítě přátel je snazší rozpoznat předpoklady jednotlivých osob, které jsou vhodné na jejich volbu na pozici leadera. Dominantním požadavkem na leadera jsou sociální dovednosti (měřené především Situací č. 2), které jsou důležité jak u Situace č. 5, tak i Situace č. 6.

6. Diskuse

Díky pěti polostrukturovaných rozhovorů, které obsahovaly především zpětný pohled na to, jak se aktuální leadeři dostali na svoje pozice vedoucí oddílu a organizace, jsem získala zjednodušený popis procesu toho zrodu (Schéma 1). Tito dva aktuální vedoucí lze velmi snadno určit i v sociogramech, které vyšly ze sociometrického dotazníku. Kromě konkrétních vlastností byly v rozhovorech, a i v dotaznících opakovaně zdůrazňovány zkušenosti, které se samozřejmě dají získat pouze aktivní činností pro oddíl, jež je velmi časově náročná. V neposlední řadě je důležité mít vztah k práci s dětmi, stejně tak jako určitou kreativitu a nápaditost. Pouze 1 z 33 členů, který byl několikrát na předních pozicích v počtu preferenčních hlasů v sociogramech, nedocházel do oddílu jako dítě. Což tedy potvrzuje jednu z fází procesu zrodu leadera (Schéma 1), který byl sestaven na základě informací z rozhovorů.

Díky rozmanitosti a množství členů se uvnitř oddílu utváří určité skupiny. Skupiny, které jsou podmíněny například genderem (viz. Sociogram 1), vzájemným porozuměním a důvěrou, spojuje je společný zájem a sounáležitost v jednom oddíle. Tyto vztahy se budují dlouhodobě a nejvíce jsou upevňovány mimo oficiální oddílové akce zaměřené na dětskou činnost. Členové oddílu jsou především přátelé, které spojuje společný zájem a pokud se rozpadnou přátelské vztahy, přestane fungovat i oddíl.

Ze získaných informací lze říct, že v současné době není ničí ambicí měnit a ujímat se pozic vedoucích oddílu a organizace, protože to přináší více nevýhod než výhod a tyto funkce částečně odsouvají jejich zastánce od ostatních členů.

Prvním limitem sociometrického dotazníku je účast obou aktuálních leaderů, což ovlivnilo výsledky nejen logistické regrese, ale i sociogramů. Pro zodpovězení otázky „Jak se rodí leader?“ jsem datový soubor upravila a odčerpala všechny hlasy udělené leaderům, včetně hlasů udělených leadery. Na základě nově vzniklého datového souboru bylo odhaleno několik vztahů mezi situacemi a nezávislými proměnnými. Regresivní analýza odhalila důležitost vztahů mezi členy oddílu. Na základě existence vztahů dochází k poznávání vlastností potřebných k zvolení leaderem. Leaderem není zvolena osoba, protože by byla nejlepším přítelem, ale protože díky přátelské vazbě odhaluje svoje schopnosti na jejichž základech je vybrána jako leader. Druhým limitem je skutečnost, že vztahy, které se v analýze ukázaly jako velmi vlivné, byly měřeny pouze jednou otázkou a nešlo tak ověřit jejich důležitost na jiných výsledcích z další otázky.

7. Závěr

Leadeři sami sebe vnímají jako někoho, kdo sice využívá svou autoritu při důležitých rozhodnutích, ale na druhou stranu účelně nechávají volný prostor pro ostatní členy, kterým věří, že zadané úkoly zvládnou sami. Proces přenechávání zodpovědnosti je jejich způsob, kterým si z ostatních členů postupem času vychovávají svoje nástupce. Jejich způsob řízení bych zařadila dle klasických teorií jako demokratický styl. Členům je nechávána volnost a prostor pro kreativitu, ale konkrétní úkoly jsou rozdávány na základě úsudku leadera, který má ve všech situacích poslední slovo (Kadlčík, 2001).

Respondenti popisují leadera jako někoho, kdo je zodpovědný, empatický, autoritativní, dodržuje své slovo a umí naslouchat. Respondenti, kteří ve výzkumu zaujímají pozice leaderů, tedy splňují požadavky definice leadera (Bednář a kol., 2013) stejně tak, jako vybraní leadeři skautské organizace z výzkumu v Portugalsku (Reis, Lourenço a Mendes, 2023).

Leadeři vybraného kolektivu se účelně snaží o dobré klima ve skupině. Soudržnost členů podporují pořádáním tzv. tmelících akcí, které mají členům dát prostor na tvoření vazeb mezi sebou. Účelně tak využívají jeden z nástrojů leadershipu (Bednář a kol. 2013).

Důležitou roli mají ve zrodu leadera vztahy, které zprostředkovávají vědomí o osobních kvalitách jednotlivců. Na základě znalosti své přátelské sítě je snazší rozpoznat, zda se osoba hodí na pozici leadera. Nejdůležitější ze schopností jsou sociální dovednosti. Sociální dovednosti jsou jedním z nejvlivnějších faktorů pro zrod leadera, což platí jak pro vnější oddílové vztahy například s rodiči dětských členů nebo pro vztahy vnitřní.

Zajímavé by zopakovat empirický výzkum i na druhém aktivním oddílu, který spadá do stejné organizace. Největší rozdíly by byly pravděpodobně způsobené menším počtem aktivních instruktorů. Dalším faktorem, který by ovlivnil zjištění, by byla menší rozmanitost věkových kategorií. V posledních několika letech došlo k velkým změnám na pozicích leaderů oddílu (vedoucí LDT a vedoucí oddílu), které byly způsobené odchodem dosavadních leaderů. Pozice tedy aktuálně zastává jedna z nemladších věkových kategorií. I přes tyto rozdíly by se, kvůli stejnému zájmovému zaměření obou oddílů, určitě nezměnil základ procesu zrodu leadera ve formě potřebných vazeb k činnosti, oddílu i lidem.

8. Resumé

In my empirical study, I narrow my focus to a small group of individuals, internal relationships, and I especially examine the positions of the group leaders. Using thematic analysis of semi-structured interviews with five selected participants, I address the research question: „How is a leader born?“. Additionally, due to the depth of the interviews, I also answer other questions regarding the expected characteristics of a leader, the perception of the leader by the environment, and the disadvantages of the position. From the interviews, I find that a leader should be responsible, empathetic, creative, and authoritative. Conversely, in the questionnaire, I focus on the positive selection preferences of members in constructed situations to map the relational networks among respondents. A new leader is identified as someone with strong ties to the group, a passion for working with children, and significant experience gained during their membership. The position of leader has also its disadvantages such as the necessity to use the authority, which is automatically attributed to them. This can create a barrier between the leader and other members. A person who has a dense network of friends and social skills around them has the best chance of filling the position of leader.

9. Seznam literatury

ASA (American Sociological Association). *Code of ethics.* 2018. Dostupné z: https://www.asanet.org/wp-content/uploads/savvy/images/asa/docs/pdf/CodeofEthics.pdf

BEDNÁŘ, Vojtěch a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha : Grada Publishing, 2013. 978-80-247-4211-3

BRAUN, V. CLARKE, V. 2012. *Thematic analysis*. Publikace: H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds), *APA handbook of research methods in psychology,* Vol. 2*:* Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (pp. 57-71). 2012. Washington, DC: American Psychological Association

FRAINŠIC, Michal; TURČOVÁ, Ivana; MARTIN, Andrew John. *České dětské letní tábory: nejen hraní her v přírodě*. Envigogika, *11*(2). 2016. DOI: 10.14712/18023061.518

GEMMILL, Garry. *The Mythology of the Leader Role in Small Groups. Small Group Behavior*, 17(1), 41–50. 1986. Dostupné z https://doi.org/10.1177/104649648601700104

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4

CHROBOT-MASON, Donna; GERBASI, Alexandra a CULLEN-LESTER, Kristin L. *Predicting leadership relationships: The importance of collective identity*. Online. The Leadership Quarterly. 2016. Vol. 27. Issue 2. P. 298-311. Dostupné z: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.003. [cit. 2024-04-29]

JEŘÁBEK, Hynek. *Měření Názorového Vůdcovství v Českých Sociologických Výzkumech (PS-Škála Jako Nástroj pro Zjišťování Názorového Vůdcovství)*. Sociologický Časopis 39, č. 5 (2003): 687–706. Dostupné z http://www.jstor.org/stable/41131963.

KADLČÍK, Miroslav. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. ISBN 80-7041-951-2

MAŠÁT, Vladimír. *Vybrané postupy sociální práce se skupinou*. Středokluky: Susa, 2012. ISBN 978–80–86057–80–4

MCPHERSON, Miller; SMITH-LOVIN, Lynn a COOK, James M. *Birds of a Feather: Homophily in Social Networks*. Annual Review of Sociology. 2001, roč. 27, s. 415-444.

MIŠOVIČ, Ján. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polo-strukturovaný rozhovor.* SLON, 2019. ISBN 9788074192852

MUCHA Ivan. *Základní texty.* Praha : Tiskárna a vydavatelství 999, 2004. 80-86391-13-2

MUSIL, Jiří. MUSILOVÁ, Marcela. *Sociografie*. Olomouc: J. V. Musil, 2008, ISBN 978-80-903449-5-2

NEŠPOR, Karel., Metodika prevence ve školním prostředí. Praha: Fontis pro MŠMT, 2003, s. 2 - 18. Dostupné z: www.drnespor.eu/meto1.doc [cit. 20. 4. 2024]

NORTHOUSE, Peter. *Leadership: Theory and Practice*. Online. 6. vydání. Western Michigan University, USA, 2014. ISBN 978-1-4522-0340-9. Dostupné z: https://doi.org/10.1108/JEA-08-2013-0093

PETRUSEK, Miloslav. *Sociometrie: teorie, metoda, techniky*. Praha: NS Svoboda, 1969. Sociologická knižnice

REIS, dos Felipa Lopes; LOURENÇO, Helena Pimentel; MENDES, José. *Scouting Leadership in Portugal*. 2023. ISSN: 2736-5522 DOI: 10.24018/ejsocial.2023.3.5.478

ŘEHÁKOVÁ, Blanka. *Nebojte se logistické regrese.* Sociologický časopis. 36(4), 475-492. 2000. Dostupné z: https://sreview.soc.cas.cz/pdfs/csr/2000/04/06.pdf

TEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1

WINKLER, Jiří; PETRUSEK, Miloslav. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum Praha, 1997. 598 s. Academia. ISBN 80-7184-164-1

10. Přílohy

Příloha 1

Jak se rodí leader?

ÚVOD	*Uvést informaci o nahrávání a možnosti odmítnutí odpovědi či obecně odstoupení od výzkumu*
	Představení výzkumu (proč, jak, výstupy, úmysly)
	Představení konverzačního partnera: jméno/přezdívka, věk
OBECNÉ	Jak ses dostal/a k oddílu? Byl si dříve ***** nebo *****?
	Jak dlouho si v oddílu a jak ses k oddílu přidal? Jak dlouho zastáváš svoji formální pozici v oddíle a jak ses k tomu dostal?
	Bylo to dobrovolné?
	Jakou pozici zastáváš v oddílové činnosti i přes rok?
	Co je tvou náplní "práce"?
ZKUŠENOSTI s leadershipem	Byl si někdy na nějakém kurzu, kde ses učil/a vést lidi?
	Máš zkušenosti s leadershipem?
MOTIVACE pozitivní/negativní	Co tě motivovalo pokračovat jako instruktor v oddíle?
	Baví tě to, naplňuje tě to? (kvůli penězům to asi neděláš)
	Co tě baví nejvíc a co nejmíň?
	Narazil si za tu dobu na nějakou kritiku? Výčitky a nevyžádané rady?
	Jaký si myslíš, že by měl být takový vedoucí skupiny jako je ta naše?
SEBEVNÍMÁNÍ	Přijde ti, že tě ostatní poslouchají a respektují?
	Vnímáš ty, sám sebe, jako někoho, kdo ostatní vede a řídí?
	Myslíš si, že je to potřebné?
	Chtěl/a bys něco dělat jinak?
	Prošla tvoje práce pro oddíl nějakou časovou proměnou?
	Litoval si někdy toho, co pro oddíl děláš?
MINULOST	Jakým způsobem ti předávaly "post"?
BUDOUCNOST	Jak dlouho si myslíš, že budeš zvládat dělat tuhle pozici?
	rodina, motivace, čas) A proč?
	Přemýšlel si někdy o tom, že by si svůj "post" někomu předal?
	Napadá tě komu, a co tě k tomu vedlo?

Příloha 2

Jak se rodí leader?

ÚVOD	*Uvést informaci o nahrávání a možnosti odmítnutí odpovědi či obecně odstoupení od výzkumu*
	Představení výzkumu (proč, jak, výstupy, úmysly)
	Představení konverzačního partnera: jméno/přezdívka, věk
OBECNÉ	Jak ses dostal/a k oddílu? Byl(a si dříve ***** nebo *****?
	Jak dlouho si v oddílu a jak ses k oddílu přidala?
	Jak dlouho zastáváš svoji formální pozici v oddíle a jak ses k tomu dostal/a?
	Bylo to dobrovolné?
	Jakou pozici zastáváš v oddílové činnosti i přes rok?
	Co je tvou náplní "práce"?
MOTIVACE	Co tě motivovalo pokračovat jako instruktor v oddíle?
	Baví tě to, naplňuje tě to? (kvůli penězům to asi neděláš) Co tě baví nejvíc a co nejmíň?
	Narazil si za tu dobu na nějakou kritiku? Výčitky a nevyžádané rady?
	Jaký si myslíš, že by měl být takový vedoucí skupiny jako je ta naše?
SEBEVNÍMÁNÍ	Přijde ti, že tě ostatní poslouchají a respektují?
	Vnímáš ty, sám sebe, jako někoho, kdo ostatní vede a řídí?
	Myslíš si, že je to potřebné?
	Chtěl/a bys něco dělat jinak?
	Prošla tvoje práce pro oddíl nějakou časovou proměnou?
	Litoval/a si někdy toho, co pro oddíl děláš?
MINULOST	Jakým způsobem ti předávaly "post"?
BUDOUCNOST	Jak dlouho si myslíš, že budeš zvládat dělat tuhle pozici? (rodina, motivace, čas) A proč?
	Přemýšlel/a si někdy o tom, že by si svůj "post" někomu předal? Napadá tě komu?
VNÍMÁNÍ LEADRA	*návaznost na socio dotazník*
	Koho vnímáš jako leadera naší skupiny?
	Myslíš si o sobě, že máš stejné schopnosti jako náš vedoucí
	a byl/a bys schopná zastávat jeho povinnosti?
	Je pro instruktory v oddíle důležité, aby měli nějakého svého vedoucího? A proč?

Příloha 3

Sociometrický dotazník

K otázkám prosím uváděj vždy 5 jmen/přezdívek instruktorů (vč. nepřítomných, pozor na víckrát se objevující jména – rozlišuj třeba přidáním prvního písmene příjmení) dle preference, kdy 1. je nejvyšší preference a dále kladná preference stupňovitě klesá. Prosím o vyplnění všech políček, v případě absence odpovědí bude obtížnější proces analýzy a zpracování do sociogramů a matic. Dále je zde **možnost** uvést motivaci vašeho výběru, pokud byste chtěli v krátkých heslech vysvětlit a odůvodnit vaši volbu.
Jméno:
Věk:
Formální pozice v oddílu/krátký popis funkce:
Členství v oddílu (v letech):

Slyšel/a jsi někdy předtím o sociometrii a jejím využití?
a) ano
b) ne
OTÁZKY

I. Jedete na vodu na raftech, do kterých se vejde pouze 6 lidí, včetně tebe. Koho by sis k sobě vybral/a a proč? Osoby řaď podle kladné preference, od 1 do 5.

1. …….
2. …….
3. …….
4. …….
5. …….

II. Několik rodičů se na vás obrátilo s prosbou o společné setkání rodičů a instruktorů, kde chtějí řešit vztahy mezi dětmi a fungování oddílu. Které instruktory bys vybral/a a proč? Osoby řaď podle kladné preference od 1 do 5.

1. ……
2. ……
3. ……
4. ……
5. ……

III. Organizuješ velký výlet pro děti i dospělé v rámci celého oddílu, který je z části dotovaný z ***. Koho si vezmeš k ruce na pomoc a proč? Osoby řaď podle kladné preference od 1 do 5.

1. ……
2. ……
3. ……
4. ……
5. ……

IV. Na výpravě s tvojí družinou se tvou nepozorností vážně poraní jedno z dětí. Kterým z instruktorů zavoláš jako první a proč? Osoby řaď podle kladné preference od 1 do 5.

1. ……
2. ……
3. ……
4. ……
5. ……

V. Kdo jsou podle tebe instruktoři, kteří drží naší skupinu pohromadě a díky kterým skupina funguje a spolupracuje? Osoby řaď podle kladné preference od 1 do 5.

1. ……
2. ……
3. ……
4. ……
5. ……

VI. Kdo by byl podle tebe díky jeho/jejím schopnostem dobrým vedoucím oddílu? Osoby řaď podle kladné preference od 1 do 5.

1. ……
2. ……
3. ……
4. ……
5. ……

Příloha 4

Informovaný souhlas s výzkumnou studií

Výzkumná studie s názvem „Jak se rodí leader?“, kterou vypracovává Natálie Dvořáková z katedry sociologie ze Západočeské univerzity v Plzni, se skládá ze sociometrického dotazníku a polostrukturovaných rozhovorů sestavených na základě zúčastněného pozorování. Výstupem studie bude vypracování analýzy a interpretace získaných dat v bakalářské práci. Tématem je diskuse nad pozicí leadera ve skupině mezi výsledky sociometrického dotazníku a analýzou polo-strukturovaných rozhovorů. Informace získané v průběhu výzkumu budou využity pouze pro účely vypracování bakalářské práce.

Já ……..……., tímto souhlasím se zpracováním, analýzou a interpretací informací, které uvedu v dotazníku nebo rozhovoru. Jsem si vědom/a možnosti odstoupení v průběhu studie.

V ****** dne

Podpis účastníka výzkumu: