

## Vliv horizontálního rozvoje odbornosti na rozhodování vedoucích pracovníků

## Kunickij, Tomáš; Rušinová, Jana

Klíčová slova: vliv, horizontální vzdělání, manažer, vedoucí pracovník, rozhodování, metoda zakotvené teorie, metoda příběhů, rozhovor

### Abstrakt

Tato práce vznikla ~~za účelem zjištění~~, jaký má vliv horizontální rozvoj odbornosti na rozhodování pracovníků. Pro toto zjištění je v rámci polostrukturovaných rozhovorů použita metoda zakotvené teorie kombinovaná s metodou příběhů. Tyto metody jsou aplikované na čtyřech vedoucích pracovnících. Na základě těchto rozhovorů je vytvořených pět kategorií schopností, které manažeři získali právě pomocí horizontálního rozvoje odbornosti a mají největší vliv na jejich rozhodování. Těmi jsou disociace emocí, osobností resilience a work-life balance, sociální kompetence, analytické schopnosti a osobnostní charakteristiky. Na základě diskuze je poté vytvořený teoretický model s návrhy na jeho zlepšení. V závěru práce bylo zjištěno, že horizontální rozvoj odbornosti má vliv na rozhodování vedoucích pracovníků.

### Úvod

V této práci se budeme zabývat vlivem horizontálního rozvoje odbornosti na rozhodování vedoucích pracovníků. První část naší práce bude tvořit získávání vhodných teoretických podkladů, které následně aplikujeme společně s výsledky rozhovorů se čtyřmi vedoucími pracovníky v diskuzní části, kde navrhneme teoretický model. Tento model bude zahrnovat získané faktory z horizontálního vzdělání, které manažerům následně pomáhají při rozhodování.

Rozhodování obecně můžeme chápat jako pozici, názor nebo úsudek, který jsme dosáhli úvahou. Je to kognitivní fenomén a výsledek komplexního procesu uvažování, který zahrnuje hodnocení potenciálních následků a nejistot. Mezi základní elementy procesu rozhodování patří hledání informací, interpretace významu informací, uplatnění kritérií rozhodování a následná implementace rozhodnutí (Eweje et al, 2012, s.3). Podle Parkina (1996, s.1) rozhodování zahrnuje modely skutečného lidského úsudku a rozhodovacího chování založeného na psychologickém výzkumu. Ty se soustřeďují na popis věcí, jakými jsou rozhodovací aspekty, omezení lidské mysli, úroveň stresu rozhodovacích procesů a tendenci chování podle našich vykreslených obrazů a cílů. Eweje at al. (2012, s.4) dodává pojem popisná teorie rozhodování, která se zabývá tím, jak lidé reálně vytvářejí rozhodnutí. Tato teorie předpokládá, že lidé se rozhodují výběrem způsobů, které uspokojují jejich nejdůležitější potřeby, a to i v případě, že nemají dostatek informací a jejich rozhodnutí nejsou optimální. Také dodává, že při rozhodování při nejistotě, zjednodušují výzvy spoléháním se na heuristiku nebo orientační pravidla, která jsou často založena na získaných znalostech a minulých zkušenostech.

Proces rozhodování zahrnuje dva druhy znalosti. První z nich jsou tzv. explicitní znalosti (Rolland, 2004), které mohou být uložené, řízené, přepsané a uchovávané. Tento typ znalostí je kodifikovatelný, tzn. je možné jej nalézt v knihách, novinách, televizi a na internetu. Mohou být sdíleny ve formě dat, vědeckých formulací, manuálů nebo patentů (Weijs-Perry et al., 2020). Druhým typem znalostí jsou implicitní znalosti, které jsou faktorem tzv. praktické inteligence vyplývající z jedinečných zkušeností jednotlivce. Praktická inteligence se přitom projevuje ve schopnosti jednotlivce učit se a řešit každodenní problémy, umět se přizpůsobit, vybrat a formovat své prostředí při dosahování svých cílů (Manaf et al., 2020).

Hlavním úkolem manažera je vedení svých organizací při dosahování vytyčených cílů. Tento úkol vyžaduje nejen všestrannost a zručnost manažerů, ale i adekvátní řízení znalostí spojení s vynikajícím rozhodováním. Termín "vědomost" můžeme definovat jako kombinaci kontextových informací, uchovaných zkušeností, expertních zkušeností a hodnot, které mohou vést k inovaci (Abubakar et al., 2017, s.1). Podle autorů Hallala a Andrianiho (2003, s.1) pojem vědomost také zahrnuje faktory, které mají potenciál ovlivňovat lidské myšlení a chování, a ty v některých případech umožňují vysvětlení, předpověď a kontrolu fyzikálních jevů. Mezi tyto faktory lze přiřadit dovednosti, intuici, reputaci a kodifikované teorie.

V této práci se věnujeme vlivu rozvoje horizontálních vědomostí na manažerské rozhodování. Horizontální vědomosti podle autorů Mom et al. (2007. s.7) proudí mezi funkčními, disciplinárními a technologickými oblastmi, proto se vyznačují širokým rozsahem a nesouvisejí s existující znalostní základnou jednotlivce, to znamená, že znalosti jsou širší, ale nejsou dostatečně hluboké. Mom et al. (2007, s. 5) také definuje, že rozsah znalostí, které manažer nabývá shora dolů, jinak řečeno vertikálně, je užší než při horizontálním rozsahu znalostí. Vertikální znalosti úzce souvisí, a dokonce se omezují na specializované odborné oblasti příjemce, to znamená, že zvětšují hloubku stávající vědomostní základny příjemce a pomáhají mu zvýšit, zlepšit jeho odborné znalosti v konkrétní oblasti.

### Teoretická východiska

Emoce jsou výsledkem vědomého nebo nevědomého hodnocení jednotlivá na určitou událost, která může být pozitivně nebo negativně relevantní pro konkrétní problém nebo cíl. Emoce se vyznačují odlišnými subjektivními zkušenostmi, fyziologickými reakcemi a výrazy (Van Kleef, 2017, s. 3). Emoce jsou neodmyslitelnou součástí každého člověka, výjimkou nejsou ani manažeři. Podle autorů Kafetsios et al. (2012, s.3) se regulace emocí považuje za klíčovou kompetenci, se kterou se spojuje efektivní vedení manažerů. Podle Riggia a Reicharda (2008, s. 6) schopnost regulovat projevy a prožívání emocí je kritickou součástí emocionálních schopností a je obzvláště důležitá na pracovišti. Rozvoj emocionální kontroly je důležitým prvkem efektivního vedení, protože manažeři musí často potlačit projev svých pocitů, aby dokázali vytvořit klidný a kontrolovaný dojem. Riggio a Reichard (2008, s. 7) dále udávají příklad, kdy je třeba kontrolovat své emoce, a to během krize, která čeká každého manažera v každé organizaci. Konkrétním příkladem může být vyjednávání, pohovory nebo pokárání podřízeného nebo také řešení neznámé nebo standartní situace.

Jednou z dalších kompetencí podstatnou pro optimální manažerské rozhodování je takzvané sebeřízení, to znamená individuální odpovědnost a zručnost při zvládání stresu v krizových situacích (Haus et al., 2015, s.2). Tuto definici doplňují Stokes et al. (2019, s.2) o pojem resilience nebo odolnost manažera, kterou můžeme chápat jako rozvoj kapacit jednotlivců, skupin a organizací na poukázání statečnosti a mechanismy zvládání schopnosti čelit náročným okolnostem. Potřeba tohoto rozvoje se často spojuje s neustálými změnami v moderním světě. Iwasaki et al. (2005, s.17-18) ve své studii, která se zabývá osobnostní resiliencí, přišli na způsoby, jak může volný čas přispět k zvládnutí nebo potlačení stresu z různých perspektiv. Tito autoři dodávají, že volný čas může poskytnout příležitost k vytvoření rovnováhy v životě jako na strategii zvládání stresu. Podle Iwasaki et al (ibid.) si lidé záměrně vytvářejí prostor pro trávení volného času, který se považuje za oázu psychologického, fyzického a emocionálního dobíjení se, co vytváří pocit rovnováhy, přežití a odolnost vůči stresu.

V návaznosti na zvládání stresu a jiných negativních pocitů v práci je důležité, pro každého manažera, najít rovnováhu mezi pracovníkem a soukromým životem. Rovnováhu mezi prací a osobním životem lze definovat jako schopnost jedince mít *„dostatečnou kontrolu a autonomii nad týmem, kde a kdy pracuje, aby byl schopen plnit své pracovní povinnosti v rámci placené práce a mimo ni”* (Wilkinson et al., 2017, s.2). Lyness & Judiesch (2008, s.14) se ve své studii věnovali pozitivnímu vlivu pracovní a životní rovnováhy manažerů na jejich kariérní růst. V závěru zjistili vysokou možnost toho, že rovnováha mezi pracovním a osobním životem manažerů, může skutečně souviset s jejich pozitivními kariérními výsledky.

Sociální kompetence manažera se týkají schopnosti zvládat mezilidské vztahy. Zahrnují schopnost manažera vytvářet, budovat a udržovat vztahy s různými zainteresovanými stranami, jako například porozumění lidem a jejich chování, schopnost sociálního úsudku, komunikace a interakce s jinými, motivace lidí a řešení konfliktů (Viitala, 2005, s.6). Seate et al. (2015, s.6) doplňují tuto definici a hovoří o schopnosti manažera vést, delegovat, komunikovat, vyjednávat, pomáhat k rozvoji lidí a zvládat konflikty. Seate et al. (2015, s.8) zároveň přidávají důležitost rozvíjení těchto kompetencí, které jsou spojeny se zvyšováním pracovního výkonu. Podle Riggia a Reicharda (2008) rozvoj sociálních dovedností hraje důležitou roli v práci manažera. Být schopen se zřetelně a jasně vyjadřovat je jedna z nejsilnějších sociálních dovedností, které může manažer ovládat.

Bazcyńska a Thorton III (2017, s.3) zdůrazňují důležitost kombinace intelektuálních schopností, jako jsou paměť, analytické schopnosti a praktické schopnosti při výkonu manažerských aktivit, které zahrnují rozhodování. Manažeři, kteří disponují skvělou pamětí, ale mají jen průměrné analytické a praktické schopnosti, často disponují rozsáhlými vědomostmi, které ale nedokáží zcela využít. Rovněž dodávají, že pokud manažeři nevynikají analytickými schopnostmi, mohou se setkat s problémy při řešení více úloh najednou. Bazcyńska a Thorton III (2017, s.8) ve své studii také přišli na to, že vrcholoví manažeři pracují analyticky, a to z důvodu toho, že vytvářejí vize rozvoje, formulují strukturu organizace a řeší problémy. Kumar (2019, s. 9) doplňuje význam rozvoje analytických schopností u manažerů na vyšších pozicích, například projektoví manažeři. Tvrdí, že analytické práce se obvykle zakládají na projektech. Tím vzniká povinnost manažera soustředit se na to, jak bude projekty řídit, a tak zajistit konečný výsledek. Manažeři by měli disponovat analytickými schopnostmi, neboť konečné rozhodnutí a výsledek projektu je na nich.

Shamsi (2017, s.2) uvádí, že kreativní myšlení je schopnost dívat se na problém z nového úhlu, schopnost přehodnotit svůj postoj v při různých otázkách, které se vyskytnou. Je to proces rozložení a budování našich znalostí o problému a získávání nových poznatků o něm. Jak zmiňují autoři Carmeli et al. (2013, S.3), existuje rozdíl mezi kreativitou samotnou a kreativním řešením problémů. Kreativitu definují jako vytvoření nových idejí, které jsou neobvyklé a užitečné. Kreativní řešení problémů odkazuje na klíčové kreativní procesy spojené s tvůrčí fází, která zahrnuje identifikaci a stavbu, vyhledávání a získávání informací a myšlenek, jakož i implementační fází, která je tvořena hodnocením, výběrem myšlenek a plánováním implementace (Carmeli et al., 2013, s.3). Wen et al. (2017) ve své studii popisují vliv manažerské kreativity, která zahrnuje tři klíčové komponenty tvořivosti: dovednosti související s doménou, procesy související s tvořivostí a motivace úkolů.

Ulgen et al. (2016, s.3) se ve své studii zabývají tím, jaký vliv mají osobnostní charakteristiky na pět dimenzí rozhodování, mezi které patří rozhodování racionální, intuitivní, závislé, vyhýbající se a spontánní. Ve výsledku přišli na to, že svědomitost, která je definována níže, má pozitivní vliv na rozhodování racionální, které závisí na logickém hodnocení. A také na rozhodování intuitivní, které upřednostňuje pocity a myšlenky (Ulgen et al., 2016, s.9). Hudson a Roberts (2014, s.1) definují osobní vlastnosti jako relativně trvalé, automatické vzorce myšlenek, pocitů a chování, které charakterizují typické způsoby jednotlivců na různé situace. Roberts (2009, s. 6) se ve své studii zabýval rozvojem osobnostních vlastností. Jeho studie potvrdila, že osobnostní vlastnosti se mohou měnit a rozvíjet v kterékoli fázi životního cyklu, neboť vývoj osobnosti je kontinuální činností mezi strukturami člověka a života, a je v souladu s perspektivou života, že lidé jsou otevřené systémy. Srivastava et al. (2003, s.2) dodávají důležité faktory, které mají vliv na základní osobnostní vlastnosti, a jsou to sociální role, životní události a sociální prostředí, které se neustále mění během životního cyklu jednotlivce. Jednotlivci si vybírají a formují prostředí, ve kterém se nacházejí, a to značně ovlivňuje jejich osobnost. Srivastava et al. (ibid.) doplňuje tři nejdůležitější domény sociálních rolí, které předcházejí změnám osobností v rané a střední dospělosti, jsou práce, manželství a rodičovství.

Podle Calienda et al. (2014, s. 5) obsahuje svědomitost dvě složky. Na jedné straně jsou svědomití jedinci zaměření na úspěch, na druhé straně jsou pilní pracovníci, kteří jsou efektivní a oddaní. Potřeba uspět vyjadřuje motivaci jednotlivců hledat nové a lepší řešení než ty, které jsou dány ve skutečném prostředí. Mahlamäki et al. (2019, s.3) dodává, že lidé, u kterých je skóre svědomitosti vysoké, bývají odhodlaní, cílevědomí, systematičtí a disponují silnou vůlí. Doplňují, že svědomitost popisuje motivaci jednotlivce z hlediska chování zaměřeného na cíl. Metz et al. (2015, s.3) doplňuje tyto teorie a mluví o tom, že svědomití jedinci mají tendenci se stát efektivními manažery a budou plánovat a organizovat své pracovní náplně dlouhodobě.

Middleton et al. (2015, s.4) definuje vytrvalost jako pokračování úsilí vykonávaného důkladným a usilovným způsobem směrem k vytyčenému cíli při překonávání nepředvídaných potíží a překážek. Merriman (2017, s.4) dodává, že vytrvalost je definována v oblasti pozitivní psychologie jako dobrovolné pokračování cílové činnosti, navzdory překážkám, obtížím, odradit, nude a frustraci. Merriman (2017, s. 9) dodává, že vytrvalost není pevná charakteristika, to znamená, že vytrvalost je možné stále rozvíjet a zlepšovat. Pro příklad udává čtyři kategorie, které pomáhají ve zvyšování nebo v rozvoji této povahové rysy, a to stanovení náročného cíle, vhodné použití odměn, růst myšlení a inteligentnější praxe.

### Výzkumné metody a data

Za účelem zodpovězení výzkumné otázky, zdali má vliv horizontálního rozvoje odbornosti na rozhodování vedoucích pracovníků jsme zvolili metodu zakotvené teorie (Grounded Theory). Metodu je možné zařadit mezi kvalitativní metody. Je to tedy přístup, který nevyužívá statistických metod a technik, ale zaměřuje se na to, jak jednotlivec subjektivně nahlíží na daný problém. Metoda pomoci systematického sbírání dat a analýzy napomáhá výzkumníkovi vytvořit teorii. Tato metoda začíná tedy analytickým procesem skládajícím se ze získávání dat, jejich zpracování a analýzy, jejich integraci s teoretickými poznatky a končí vytvořením teorie. Autory metody jsou Barney G.Glaser a Anselm L. Strauss (1967).

Metodu zakotvené teorie kombinujeme s metodou příběhů (narratives). Metoda příběhů spočívá ve vyprávění příběhů nebo zážitků respondentem (Barbara Czarniawska, 2004). Cíl této metody je sběr dat, která jsou spojena nějakou událostí nebo tématem.

Data pro tuto práci jsme získali z polo-strukturovaných rozhovorů založených na příbězích s vysoce postavenými manažery. V těchto rozhovorech figurovaly tedy jak naše otázky, tak i různé příběhy respondentů. Rozhovory jsme vedli s cílem zjistit, zdali má horizontální rozvoje odbornosti vliv na rozhodování vedoucích pracovníků. A také zjistit, kde manažeři tento konkrétní přesah a schopnost získávají. Nejdříve jsme zjišťovali, jaký rozsah horizontálního vzdělání daný respondent má a za jakých okolností jej získal. A to za účelem toho, abychom jej později mohli propojit se situací, kde daný horizontální přesah respondentovi pomohl. Osnova rozhovoru se skládala z následujících otázek.

* Jaké máte vzdělání?
* Pracoval jste při studiu? Kde?
* Měl jste nějaké brigády?
* Máte nějaké speciální kurzy? Například potápěčský nebo jachtařský kurz?
* Cestujete nebo cestoval jste?
* Čemu se věnujete ve volném čase?
* Kde všude jste pracoval?
* Co nejčastěji čtete?
* Jak jste se dostal ke své současné pozici?
* Jakým sportům jste se věnoval, věnujete?
* Co Vás vedlo k podnikání?
* Co Vás naučili rodiče?

Tato část rozhovoru trvala od 30 do 60 minut. U každé otázky jsme se zastavili a individuálně se doptávali na detaily.

Následně jsme manažery nechali vyprávět několik příběhů z práce, kde se museli rozhodnout a ihned jednat. Tato část trvala většinou 30 minut. Během vyprávěni jsme se doptávali na detaily otázkami jako jsou tyto.

* Co se stalo?
* Jaký byl problém?
* Kdo tam byl?
* Jak jste reagoval?
* Jak dlouho to trvalo?
* Proč jste to udělal?

Poslední otázka nám, jako výzkumníkům a autorům této práce, pomohla nejvíce. Právě i díky ní jsme mohli později spojit tento příběh s využitím některého z horizontálních přesahů respondenta, které dříve získal.

Následně jsme hledali napříč rozhovory podobné schopnosti manažerů, které mají vliv na jejich rozhodování nejvíce. Analyzovali jsme kde a jak tyto schopnosti získali a jak je následně vědomě nebo nevědomě aplikují nyní při své práci. Ve výsledku tedy zjistíme, zdali má horizontální vzdělání vliv na rozhodování našich respondentů.

Každý z rozhovoru trval mezi 1, až 2 hodinami. Do naší práce se zapojili 4 vysoce postavení manažeři. Vybrali jsme manažery, kteří mají mnoho zkušeností s vedením lidí a jsou tak vhodnými kandidáty pro naši práci. Prvním z nich je Ing. Stanislav Heža, MBA, ředitel společnosti Comfor Stores, druhý respondent se jmenuje Ing. Radim Sedlář, marketingový byznys konzultant ve společnosti RobertNemec.com. Třetím respondentem je Ing. Zbyněk Dostál, regionální ředitel Generali České pojišťovny a majitel poradenské firmy MIRROR FIVE. Posledním respondentem je Richard Jurečka, jednatel firmy HUDYsport.

### Výsledky

V této části naší práce naleznete výsledky rozhovorů s jednotlivými respondenty. Zjistíme, zdali má horizontální vzdělání vliv na rozhodování vedoucích pracovníků na konkrétních případech. Tato část je rozdělena na několik podkapitol podle různých schopností manažerů.

#### **Disociace emocí**

Odstup od emocí je pro manažera jedna z klíčovych schopností, kterou je třeba se učit a zdokonalovat se v ní. R.J. v našem rozhovoru mluvil o potápění. Na začátku pro něj byl pohyb pod vodou nepřirozený a musel se jej naučit, musel se naučit zvládat své pocity v prostředí, které pro něj nebylo přirozené. V momentě, kdy pod vodou dojde ke kritické situaci, nebudete nejprve jednat přirozeně, ale roztržitě a v emocích. Člověk se musí naučit tuto situaci zvládat a vyřešit ji s nadhledem. Nepanikařit. *„Čím více tuto situaci trénujete, tím lépe ji později zvládáte.*“ *[00:15:43]*, zmiňuje. U potápění to může být například dusíková narkóza. Pokud ji trénujete, dokážete s ní lépe pracovat a nezaskočí vás, když nastane kritická situace. Později v našem rozhovoru se J.R. dostává k příběhu, kdy musel jednat se svým nadřízeným, který si na něm vyléval zlost. Opět zmiňoval, *„Je důležité na celou věc podívat se s nadhledem.” [00:48:15]* Z tohoto důvodu přisuzujeme tuto schopnost R.J. z části tomu, že se začal potápět a musel se naučit v klidu a s odstupem emocí řešit krizové situace. Jelikož stejně tak, jako pod vodou nesmíte zpanikařit, tedy vdechnout vodu, nesmíte se obdobně nechat dostat do situace, kdy i vy zvýšíte hlas na svého nadřízeného. Stejně tak v případě zvládání dusíkové narkózy, čím častěji budete řešit situace náročné na zvládání emocí při rozhodování se, zdali řešit danou situaci v klidu nebo ne, tím lépe a v klidu ji zvládnete. R.J. zmiňuje, *„Opravdu nejde o klišé, je třeba si na to přijít sám” [00:51:16]* V obou situacích je třeba se na věc dívat s nadhledem. Při potápění je třeba podávat se s nadhledem na vaše tělo, které je v 40m hloubky a má nějaký problém. V klidu vymyslet, co daný potápěč (vy) může udělat, aby situaci zachránil. Stejně tak R.J. později zmiňoval to samé při diskusi s nadřízeným. *„Je třeba se podívat do dané místnosti, kde stoji 2 lidé a jeden z nich zvedá hlas. Je třeba si kriticky klást otázky, jako proč to daný člověk dělá a co za problém má a rozhodnout se zůstat klidný.”* *[00:53:16]*

Podobně v našem rozhovoru v jeho úvodní části mluví R.S. o meditaci. S nadsázkou říká *„Stal se ze mě z cholerika flegmatik” [00:13:19]* v momentě, kdy se naučil meditovat. Meditace jej naučila zachovat v sobě klid a nadhled na věc. Později R.S. zmiňuje, že se jednou dostal do situace, kdy na něj vyvíjelo vedení nátlak. Dokonce do takové míry, že jej nutili během pár minut provést rozhodnutí, které by jej zásadně ovlivnilo. *„Na místě jsem ale podlehl nátlaku a celou situaci jsem si chtěl nechat projít hlavou, přestože na mě podstatně tlačili.” [00:58:31]* Toto přisuzujeme jeho schopnosti meditovat a mít klidnou mysl. Říká, že člověk se nesmí donutit nechat udělat něco ihned bez přemýšlení, i pokud by nad vámi stál někdo důležitý.

#### **Osobnostní resilience a work-life balance**

Jak jsme se dozvěděli z rešerše, zvládání stresu je v práci manažera jedna z nejdůležitějších kompetencí. Proto je potřeba naučit se zvládat stresové situace a najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Příkladem je S.H., který nám v rozhovoru popisoval příběh z historické knihy o japonských samurajích *„I přesto, že je čekal důležitý boj, byli schopni vypnout a zdřímnout si před očekávanou akcí.”* *[00:26:31]*, tedy základní myšlenkou bylo nepodlehnout panice a stresu, ale zachovat chladnou hlavu a být odpočatý. S.H. mluvil o tom, že bylo období, kdy měl v práci problémy, které doprovázel stres a měly za následek nespavost a únavu. Proto v rozhovoru dále zmiňuje, *„Tyto knihy mě naučili odpočívat” [00:28:23]* Uvědomil se, že pokud si samuraj dokázal odpočinout před bitvou, která ho čekala, tak on dokáže řešit problémy s klidem, nenechat se pohltit problémy a naučit se odpočívat. Nepodlehnout stresu je velmi kritické v práci manažera, protože problémy a rozhodování o dalších krocích je třeba řešit s střízlivým uvažováním. Druhým příkladem, který S.H. zmiňuje je potápění, které mu pomohlo najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. S.H. v rozhovoru vzpomíná *„Než jsem se začal potápět, bylo málo věcí, při kterých jsem nemyslel na práci” [00:47:12]* S.H. v rozhovoru zmiňuje i konkrétní příklad, kdy mu odpočinek pomohl při rozhodování. V práci řešili několik dní konkrétní problém, S.H. vzpomíná, *„Byl jsem velmi unavený, ale nechtěl jsem si dát pauzu, protože mě tlačil čas. Nakonec jsem se rozhodl jít na masáž, kterou jsem měl domluvenou a při ní se mi podařilo problém vyřešit nevědomky.” [00:32:12]* Tak, jak to potvrzuje i teorie, naučit se mít rovnováhu mezi osobním a pracovním životem dokáže přispět k pozitivním pracovním výsledkům a také k schopnosti rozhodovat se nejen v krizových situacích.

R.J. v rozhovoru popisuje situaci, kdy se dostal do problémů při potápění. Jak vzpomíná *„Po náročném dni v práci a pár hodinách spánku jsem se rozhodl jít se potápět, podcenil jsem situaci, a při ponoru ztratil vědomí. Probudil jsem se až na hladině.” [00:38:21]* Toto je dle nás jedna ze zkušeností, která R.J. naučila, že člověk nedokáže pracovat neustále a potřebuje si odpočinout. Poté zmiňuje *„Je nutné, aby si našel čas na odpočinek, nenechal se zahnat do situace zcela vyčerpání, protože to nikomu nepomůže.” [00:42:35]* R.J. v rozhovoru dodává, že paralelně je třeba si umět odpočinout také v práci. Z vlastní zkušenosti ví, že čím více toho má a čím méně odpočívá, tím problematičtější je řešení problémů. V tomto případě i R.J. v rozhovoru zmiňuje *„Nejvíce problémů, které se vyskytly v práci, jsem vyřešil na horách.” [00:00:00]* a o nichž nedokázal rozhodnout v práci, kde byl pod neustálým tlakem.

*„Kreativní práce se nedá naplánovat do kalendáře." [00:58:10]* R.S. v rozhovoru zdůrazňuje význam rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, neboť na nejlepší nápady přišel při odpočinku a meditaci.

#### **Sociální kompetence**

Jak víme z rešerše, další z důležitých vlastností manažera je schopnost zvládat mezilidské vztahy a komunikaci.

S.H. v rozhovoru zmiňuje, že se věnuje nebo věnoval vícero sportům. Poté v rozhovoru často zmiňoval, že se svými obchodními partnery baví také právě o sportu. S.H. sám zmiňoval *„Díky společným zájmům s mnoha lidmi je pro mě snazší navázat komunikaci například na pracovní schůzi.” [00:13:04]* Zmiňoval například situaci, kdy na schůzi viděl u jiného manažera horolezecký kalendář, tak využil právě těchto znalosti pro snazší navázání (obchodního) vztahu. Také zmiňuje *„Téměř vždy na každé schůzi využívám své poznatky z cestování a literatury.”* *[00:17:12]* Na základě tohoto bychom rádi zmínili, že je důležité věnovat se různým věcem, jelikož to může nejen manažerům usnadnit mezilidskou komunikaci. S.H. také zmiňuje fakt, že s lidmi se musel naučit jednat již poměrně brzy, jelikož jeho práce se vždy týkala právě práce s lidmi. Toto navazuje na paralelu z potápění z části o disociaci emocí, kdy na základě tohoto odvozujeme, že je dobré se těmto věcem naučit co možná nejdříve.

S.H. také zmiňuje *„Nerad jsem přijímal zaměstnance, kteří hodně cestovali. Měl jsem obavy, že zaměstnance přijmeme, zaučíme a v momentě kdy začne být teprve pro firmu přínosem se daný se rozhodně opět na půl roku odjet.” [00:31:48]* Aby danou situaci mohl správně analyticky posoudit chyběli mu některé informace. V pozdější části rozhovoru S.H, zmiňuje *„Když jsem sám začal cestovat po neznámých ubytováních s batohem a bavil jsem se na cestách s různými lidmi a zjistil jsem, že tito lidé jsou často kreativnější.” [00:37:16]* Naučil se více důvěřovat lidem a mít jiný pohled na lidi, vstřícnější.

K tomuto připojuje například příběh toho, jak vzniklo magnetické napájení na Apple zařízení. A to právě tak, že Steve Jobs viděl při svém cestování v Asii to, jakým způsobem napájí varné nádoby na rýži. Právě magnetickým konektorem, aby na sebe nikdo nevylil vařící vodu, pokud o kabel zakopne. Z tohoto důvodu se nyní otevřel lidem, kteří cestují. *„Uvědomil jsem si, že tito lidé dokáží často dobře řešit problémy a změnil jsem své rozhodování při výběru zaměstnanců.” S.H.* *[00:43:35]*

S.H. v rozhovoru dále mluvil o jachtingu. Z této části rozhovoru je důležitá zmínka o tom, že on, jako kapitán (nebo kormidelník) musí zůstat za kormidlem. *„Pokud je třeba dotáhnout nějaké lano, je třeba na místo někoho vyslat, jelikož v momentě, kdy pustím kormidlo, celou loď nikdo neřídí.”* *[00:51:03]* Později zmiňuje, že dříve se snažil ve firmě vyhovět všem, všem pomoci. *„Pokud například přišla pošta, vyřídil jsem ji apod. Těchto činností jsem udělal několik a přišel jsem např. o 2 hodiny času. Uvědomil jsem si, že se musím věnovat důležitějším činnostem v rámci firmy.” [00:55:02]* Musí tedy umět správně nastavit míru toho, kdy bude pro zaměstnance opora a bude jim pomáhat a míru toho, aby tohoto nezneužívali a byli samostatní. Toto přisuzujeme právě tomu, že si S.H. pořídil kapitánský průkaz a podvědomě si propojil roli kapitána a ředitele. Na základě tohoto tedy změnil svá rozhodnutí, čemu se bude kdy věnovat.

R.J. v rozhovoru zmiňuje *„Dnes mám často v týmu podstatně mladší kolektiv, se kterým se musím naučit pracovat. Také zákazníci jsou dnes jiní a mladší generace se chová odlišně.” [00:33:52]* R.J. také zmiňuje, že zrovna začal studovat vysokou školu, kde musí právě komunikovat s mladšími spolužáky a řešit s nimi zadané projekty a podobně. Toto je podle nás výborný způsob, jak v této situaci kromě vzdělání získat pochopení toho, jak lépe porozumět mladším kolegům a zákazníkům.

Z.D. v úvodní části rozhovoru říká *„Při cestování rád poznávám nové lidi a zjišťuji, jak žijí. Baví mě objevovat nové kultury a zjišťovat to, jací lidé jsou.” [00:05:12]* Právě cestování a této zvědavosti a zájmu o další přisuzujeme jeho schopnost motivovat lidi. Jelikož v pozdější části rozhovoru říká, že se dozvídá, že lidé často chtějí pracovat s ním i za cenu toho, že budou mít menší peníze. Říká *„Jde spíše o spokojenost v práci a peníze jsou na druhém místě, k lidem je třeba se chovat tak, aby byli spokojení.”* *[00:45:28]*

Oproti tomu R.S. v úvodní části našeho rozhovoru mluvil o rodině, o tom jak rodina ovlivnila jeho celý život. Hlavně, když se mu narodily děti. Když jsme se o rodině bavili, říkal *„Dětem je třeba jít příkladem. Je třeba je dlouhodobě motivovat. Je třeba jim dát pomocnou ruku, když potřebují, ale také správně nastavit hranici toho, co musí zvládat sami.”* *[00:17:38]* Stejně tak později v našem rozhovoru R.S. mluvil o práci s lidmi ve svém týmu. Říkal *„Je třeba, abych motivoval svůj tým a pomáhal jeho členům. Občas je ale také dobré někoho nechat vyřešit problém, který způsobil samostatně, přímo s nějakým klientem, aby sám slyšel danou kritiku.”* *[01:06:23]* Mluvil také o tom, že v agentuře má v týmu podstatně mladší lidi, než je on sám. Zde vidíme podobný pohled na vedení lidí a rodičovství, R.S. se vidí v roli otce v obou případech. Naučené věci z rodičovství mu pomáhají při rozhodování na manažerské pozici.

Další zajímavý poznatek, kde získat měkké dovednosti (soft skills), se týká různých kurzů. R.S. říká *„Navštívil jsem kurzy rétoriky, kde mě učili mít otevřený postoj, umění dýchat, zůstat v klidu a usmívat se.”* *[00:22:57]* Později v rozhovoru zmiňoval, že když mluví před větším davem snaží se použít podobné techniky. Domníváme se, že právě tento kurz mu pomohl toto vystupování zvládnou. Oproti tomu R.J. zmiňuje, že na různých kurzech se jen utvrdil, že věci, které se naučil v praxi dělá správně a kurzy pro něj žádný přínos neměly.

#### **Analytické schopnosti**

Analytické myšlení je další z důležitých schopností manažera. Schopnost manažera propojovat si různé informace je zásadní pro rozhodování při vedení projektů. Nestačí pouhá znalost jednotlivých faktu, ale je třeba jejich propojení, jak uvádíme v rešerši.

S.H. v rozhovoru zmiňuje, že má rád hory. Říká *„Hory mě naučili přemýšlet pracovat s tím, co mám k dispozici.”* *[00:35:20]* Hory stejně jako moře, o kterém S.H. později mluví jsou krásné a zároveň nemilosrdné. *„Pokud je třeba někam vylézt a vy máte pouze omezené vybavení, začnete přemýšlet, jak toho docílit. Jaké lano na co využít, co z batohu použít a podobně.”* *[00:37:04]* Stejně tak R.S. zmiňuje *„V horách je člověk často na věci sám a nemá mu kdo pomoct. V ten moment se nesmíte zastavit, sednout si, jelikož umrznete nebo usnete vyčerpáním a už se neprobudíte. V horách je to to, co nás posouvá dopředu.”* *[00:12:06]* Později během rozhovoru zase R.J. zmiňuje *„V práci je třeba nenechat se uspat komfortní zónou a rozhodnout se jít stále kupředu a zůstat aktivní.” [00:42:18]* S.H. později v rozhovoru zmiňuje situaci, do které se jako manažer dostal. Zjistil, že jim nejspíše zaměstnanec ukradl zboží v hodnotě několika milionů korun. Bylo těžké na to přijít, jelikož daný zaměstnanec si dával pozor. S. H. poté popisoval dlouhý příběh, jak danou situaci vyřešil, přičemž musel vymyslet různé opravdu kreativní nápady. Právě horám přisuzujeme to, že tito 2 manažeři jsou schopni myslet analyticky, kreativně a vyřešit daný problém.

#### **Osobní charakteristiky: x,y,z**

Jak víme z rešerše od autora Robertse (2009, s. 6), osobnostní charakteristiky se mohou měnit a rozvíjet. Jelikož mají tyto vlastnosti vliv na rozhodování manažerů, rozhodli jsme se v rozhovorech zaměřit také na ně.

Jedním z příkladů je S.H., který v úvodní části rozhovoru při otázce, zda se něco naučil od rodičů, zmiňuje vytrvalost a odhodlání. Říkal, že když bylo třeba doma něco udělat, musel pomáhat. Stejně tak Z.D. zmiňuje to samé, že jako malý byl doma zodpovědný za nějakou práci a musel ji udělat. Zde se dostáváme k vytrvalosti. S.H. uvádí později situaci, kdy vyhráli výběrové řízení, ale nastal problém, který byl třeba řešit. *„Všichni z firmy chtěli danou situaci vzdát a hodit flintu do žita.” [00:16:01] S.H.* S.H. zmiňuje, že začal přemýšlet, proč jim unikla podstatná informace a jak ji řešit. Zmiňuje *„Pokud nepřijdu na řešení, musím se podívat za další roh, pokud tam řešení nebude, tak za další a další. Je třeba zůstat vytrvalý. Úspěch je třeba si vybojovat. Pokud je třeba něco vyřešit, je potřeba od problému neutíkat. V případě, že máte například naplánovanou zábavu, je třeba ji zrušit a situaci vyřešit.”*  *[00:23:12]* Toto má samozřejmě své hranice, jako píšeme v části rovnováze mezi osobním a pracovním životem. Z toho důvodu přisuzujeme tuto vlastnost S.H. částečně jeho rodičům.

R.J. mluví o cestování *„Zažil jsem šok, když jsem v 18 letech viděl v Indii, kam jsem přišel ze střední Evropy. Vše bylo jinak, nefungovalo zdravotnictví, jiná kultura. Byl jsem poprvé v zahraničí, musel komunikovat, věci se nedaly vyhledat na internetu.”* *[00:09:12]* Musel vytrvat a situaci zvládnout. *„Viděl jsem situace, kdy lidé neměli co jíst, museli se bít o obchod, aby si zajistili živobytí na další den.”* *[00:11:26]* Později v rozhovoru zmiňuje, že se snaží lidem v práci kolem dostat do hlavy myšlenku *„Rvěmě se o každou další prodanou karabinu, i přesto, že je to jen malá část obchodu”*. Říkal *„Nikdy nevíte, kdy to bude vaše poslední prodaná karabina. Poté nastala pandemie a lidé se mě ptali, jak jsem to věděl. Nevěděl.”* *[00:48:12]* Říkal, že je třeba stále řešit obchod naplno a nenechat se uspat pohodlím kanceláře. R.J. poté také zmiňuje situaci, kdy přišli o 50 % obratu a on situaci musel řešit a vytrvat. Právě toto přisuzujeme jeho cestování, které mu dalo velkou lekci do života a naučilo ho vytrvalosti. Stejně tak jako pobyt v horách, kdy má člověk hlad, je unavený a musí jít dále.

Z.D. zmiňuje *„Největší životní lekce pro mě byla vojna, kde jsem se musel postarat sám o sebe. Musel se věcem postavit čelem.”* *[00:06:12]* Později také zmiňuje situaci, kdy psal diplomovou práci *„2 týdny před odevzdáním jsem se od vedoucího práce dozvěděl, že toto téma není vhodné a nedoporučuje mi jej k obhajobě” [00:23:08]* Z.D. se situaci opět postavil čelem *„Práci jsem ukázal ostatním vedoucím na fakultě, kteří s ní souhlasili a zajistil jsem si tak jejich podporu u své obhajoby.”* *[00:25:42]* Toto byla další situace, kdy bylo třeba zůstat vytrvalý, svědomitý a práci dotáhnout do konce. Později, když nám vyprávěl různé pracovní příběhy, ve kterých figuroval fakt, že je třeba věci dotáhnout do konce, vzpomněli jsme si právě na jeho slova z vojny nebo obhajoby DP.

### Diskuze

Cílem naší práce bylo na základě polostrukturovaných rozhovorů zjistit, zdali má horizontální rozvoj odbornosti manažera vliv na jeho potenciál a jeho jednání.

Při hledání literatury jsme nenarazili na články, které by se věnovali konkrétně horizontálnímu vzdělávání manažera. Jelikož víme, že horizontální vzdělání se zabývá rozšiřováním vědomostí, vytvořili jsme si konkrétní kategorie, které nám vyplynuly z polostrukturovaných rozhovorů s danými manažery. Jde o pět kategorií, které jsme zjistili, že dané manažery ovlivňovalo nejvíce a mají je společné.

Výsledkem naší práce je zjištění rozvoj těchto pěti kategorií, mají největší vliv na manažerský potenciál a jejich rozhodování.

První kategorie, kterou jsme propojili mezi jednotlivými respondenty, je disociace emocí a její rozvoj. Zjistili jsme, že jednotliví manažeři považují při rozhodování za velmi důležité nepoddat se svým emocím, a hlavně těm negativním. Jelikož práce manažerů je založena především na komunikaci a vycházení s lidmi, je pro ně velmi důležité zachovat chladnou hlavu v krizových situacích, jako například rozhodnout se nevylévat si vztek na zaměstnance, který je jen posel špatných zpráv, nebo neříct nadřízenému něco, čeho by později mohli litovat. Na základě konstruktivních otázek jsme přišli na to, že manažeři se tuto vlastnost museli naučit. V jednotlivých případech jim pomáhali adrenalinové sporty, které vyžadují být při smyslech nebo meditace, kde si našli vnitřní klid. V rámci diskuse a porovnání, jestli je tomu opravdu tak, jsme našli studii od Wang et al., (2018, s.17-18), která se zabývá morálním hněvem u manažerů. Autoři tvrdí, že efektivní vedení se neobejde bez úplného zadržení hněvu a ani jeho bezhlavým vyjadřováním. ~~Efektivní lídři by si měli uvědomovat projev hněvu v různých kontextech, a tím zajišťovat, že jejich projevy hněvu vyvolávají pozitivní inferenční odpovědi jejich sledovatelů. Proto ve své studii navrhují investovat do programu rozvoje vůdčích schopností, aby se lídři mohli naučit rozeznávat situace, ve kterých projevy hněvu mohou pomoci, nebo ublížit. Autoři diskutují, že ne každý hněv je úplně špatný a může mít pozitivní účinky, avšak přiklánějí se k tvrzení, že lídři by se měli naučit rozlišovat jejich projevy hněvu. Proto můžeme dojít k závěru, že jelikož hněv nedokážeme úplně odstranit, je třeba umět se rozhodnout, kdy svou emoci projevit a kdy ne.~~

Osobní odolnost je jednou z dalších kategorií, které vyplynuly z rozhovorů, které jsme vedli s jednotlivými manažery. Jak jsme se dozvěděli, práce manažerů je velmi náročná a je doprovázena stresujícími situacemi, se kterými se manažeři musí vypořádat. S vypořádáním se se stresem v práci, úzce souvisí také nalezení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. V rozhovorech nám manažeři vyprávěli o různých krizových situacích, které zažily v práci a které se jim zdály nevyřešitelné. Po zodpovězení otázky, jak dané situace nebo problémy vyřešili a co jim pomohlo se rozhodnout, jsme zjistili, že se je respondentům podařilo vyřešit mimo práci. Jak můžeme vidět i ve výsledcích práce, u respondenta S.H., jeden z největších problémů, kterému čelil v práci, vyřešil na masáži, která předcházela několik hodinovému sezení v kanceláři, kde nedokázal vymyslet nic kreativního. Další respondenti se nezávisle na sobě shodli, že na nejlepší a nejkreativnější nápady přišli při provádění svých zájmů, tedy mimo práci. I když se to možná nezdá, ne každý dokáže odpočívat a už vůbec zvládat stres. V tomto případě jsme zjistili, že daní manažeři se to naučili z různých zájmů, jako jsou knihy o tom, jak odpočívat, meditace nebo i předchozí krizové situace, z níž se museli poučit. Podle autorů Murphyho a Dohertyho (2011, s.18) je však potřeba rovnováhy mezi osobním a pracovním životem v práci manažerů diskutabilní. Ve své práci diskutují to, že někteří manažeři žijí pro svou práci a považují svůj život za dostatečně vyrovnaný, i přesto, že tráví v práci dlouhé hodiny. Podle autorů se tak manažeři cítí, protože chtějí rozvíjet svou kariéru nebo proto, že jsou workoholici. Jak doplňují autoři Murphy a Doherty (ibid.) je to velmi subjektivní téma a záleží na různých osobnostech jednotlivců, jakou míru stresu dokáží zvládat. K tomuto názoru se přikláníme také, ovšem musíme poukázat na fakt, že naše výsledky potvrdily potřebu rozvoje rovnováhy a zvládání stresu, hlavně z hlediska toho, že to našim respondentům pomohlo být kreativnějšími při rozhodování.

Schopnost vytvářet a udržovat vztahy se svými zaměstnanci, ale také s dalšími zainteresovanými stranami, je důležitou součástí manažerského pracovního výkonu. Ne každý se narodil s touto schopností, a proto je pro manažery důležité, aby si tyto kompetence osvojili a neustále rozvíjeli. V naší práci jsme zjistili, že všichni naši respondenti se museli tyto kompetence a dovednosti naučit, protože na pozici manažera se museli roky propracovávat. Jednotliví manažeři nám říkali o situacích, se kterými se setkali v práci, jako například jednání s potenciálními zákazníky, přijímání nových zaměstnanců a podobně. Manažer S.H. mluvil o tom, jaký byl skeptický vůči přijímání zaměstnanců, kteří rádi a často cestovali, protože si myslel, že jsou nestálí a neproduktivní. Jeho názor se změnil a rozhodl se najímat lidi, kteří cestují poté, co začal sám cestovat a potkával mnoho lidí, kteří takto pracují a přišel na to, že tito lidé jsou mnohem kreativnější a pokud si to situace dovoluje, práce na dálku je nijak neomezuje. To je jeden z výsledků, který nám potvrzuje teorii, že je třeba, aby manažeři rozšiřovali své obzory a učili se novým věcem, uměli věci kriticky zhodnotit a podle toho se rozhodovat. Jelikož jsme nenašli žádnou studii, která by popírala význam rozvoje sociálních kompetencí manažerů, můžeme diskutovat o tom, zda se nejedná spíše o prohlubování této znalosti. Podle autorů (Lans et al. 2016, s. 21) je rozvoj sociálních kompetencí úzce spojený s dospíváním, kdy se rozvíjí samostatnost, zapojení do vzájemných vztahů a klade se větší důraz na vztahy a přátelství. V tomto případě bychom mohli diskutovat o tom, zda rozvoj sociálních kompetencí není spíše záležitostí vertikálního vzdělávání a v případě dospělých manažerů jde jen o prohlubování již existujících kompetencí a schopností. V našem případě jsme však zjistili, že daní manažeři konkrétní sociální kompetence předtím neovládali nebo o nich nevěděli a přišli na nich při různých aktivitách, zájmech, nebo dokonce kurzech.

Na základě rozhovorů jsme také zjistili, že důležité jsou analytické schopnosti manažera. Pokud manažer dokáže propojovat své znalosti, vidí tedy širší kontext problému, dokáže se rozhodovat mnohem lépe. Toto komplexní uvažování pomůže manažerovi vyřešit daný problém lépe, než pokud by nebyl schopen si jednotlivé znalosti propojit. V našem rozhovoru toto dokazuje S.H., který popisoval, jaké všechny znalosti musel zapojit, když se rozhodoval o tom, jak vyřešit problém, když zaměstnanec kradl zboží. Když jsme se pokoušeli najít studií, která by nám odporovala a říkala, že analytické schopnosti manažerovi při rozhodování nepomohou, neuspěli jsme. Na základě toho soudíme, že toto je opravu klíčová vlastnost, kterou manažer musí mít.

Dále jsme zjistili, že rozhodování manažera ovlivňují také jeho osobnostní charakteristiky. Všichni manažeři nám řekni, že je pro jejich rozhodování důležitá vlastnost být vytrvalý. Na základě rozhovorů jsme zjistili, že manažeři tuto vlastnost často získali kvůli strachu z neúspěchu. Například Z.D. zmiňuje vojnu, kde se musel postarat sám o sebe. R.J. hovoří o tom, že viděl, jak to vypadá, když lidé nemají peníze, nemají na jídlo a žijí ze dne na den. Stejně tak S.H. hovořil o tom, že musí dokončit výběrové řízení, kde firma měla jen malý kus k výhře, ale hrozila prohra. Všechny tyto situace mají společného jmenovatele a tím je právě strach z neúspěchu a vůle práci dokončit. Z tohoto vyplývá, že manažer spíše vytrvalý, pokud zjistí, jaké to je, když nebude a práci vzdá. Z našich rozhovorů vyplynulo, že právě vytrvalost a svědomitost má největší vliv na dané manažery. Z rozhovorů s jednotlivými respondenty jsme zjistili, že disponují všemi osobnostními charakteristikami, které se nacházejí v tzv. Velké Pětce. Podle Bedingfielda et al. (2008, s.4) jsou pro manažery důležité také další vlastnosti z Velké Pětky, jako je neuroticismus (neuroticism), přívětivost (agreeableness), extraverze (extraversion), svědomitost (conscientiousness) a otevřenost vůči zkušenosti (openness to experience). Na základě rozhovorů jsme přišli na to, že respondenti se naučili svědomitosti, která úzce souvisí s výkonem a vytrvalostí při práci.

**Obrázek 1** *- Teoretický model*

### 

Na základě výsledků diskuse navrhujeme teoretický model viz. Obr.1. Model zahrnuje horizontální vzdělání, tedy všechny zážitky, které daný manažer během svého života zažije. Na základě tohoto manažer získá spoustu schopností a některé z nich jsou klíčové právě pro manažerské rozhodování. Z našich výsledků vyplynulo pět klíčových schopností, které uvádíme v modelu. Právě tyto ~~schopnosti~~ nejvíce ovlivňovaly rozhodování našich respondentů při rozhodování u standardních, ale také nestandardních situací v pracovním životě.

### Závěr

V této práci jsme zjistili pomocí metody zakotvené teorie, kombinovanou s metodou příběhů, jaký vliv má horizontální rozvoj odbornosti na rozhodování vedoucích pracovníků. Nejprve jsme k tématu získali vhodné teoretické poznatky, které jsme následně aplikovali na polostrukturované rozhovory se čtyřmi manažery, na základě, kterých jsme vytvořili pět kategorií schopností, které manažeři ze svého horizontálního rozvoje odbornosti získali a které mají největší vliv na jejich rozhodování. V diskusní části jsme vytvořili teoretický model našich výsledků, který jsme navrhli doplnit o další konkrétní vlastnosti, které z rozhovorů nevyplynuly. Ovšem to, že z našich rozhovorů nevyplynuly, mohlo být zapříčiněno limity naší práce. Tedy faktem, že jsme vedli rozhovor pouze se čtyřmi vysoce postavenými manažery.

Zjistili jsme, že v případě našich manažerů, má horizontální rozvoj odbornosti velký vliv na jejich rozhodování. Tento vliv si často uvědomili, až v našem rozhovoru. Toto jen potvrzuje, jak je horizontální rozvoj pro manažery důležitý, i přesto, že si to často neuvědomují.

### Literatura

1. ABDUL MANAF, H., HARVEY, W.S., AMSTRONG, S. J., & LAWTON, A. (2020) Differences in personality and the sharing of managerial tacit knowledge: an empirical analysis of public sector managers in Malaysia, *Journal of Knowledge Management*, 24 (5), 1177-1199. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0014>
2. ABUBAKAR MOHAMMED, A., ELREHAIL, H., MAHER AHMAD, A., & ELÇI, A. (2017) Knowledge management, decision-making and organizational performance, *Journal of Innovation & Knowledge,* 4 (2), 104-114, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
3. BACZYŃSKA, A., & THORNTON III, G. C. (2017) Relationships of analytical, practical, and emotional intelligence with behavioral dimensions of performance of top managers, *International Journal of Selection and Assessment,* 25 (2), 171-182, <https://doi.org/10.1111/ijsa.12170>
4. BEDINGFIELD, J.D., & THAL, A.E. (2008) Project manager personality as a factor for success, PICMET '08 - 2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology, Cape Town, 1303-1314, 10.1109/PICMET.2008.4599742
5. CALIENDO, M., FOSSEN, F., & KRITIKOS, A.S. (2014) Personality characteristics and the decisions to become and stay self-employed, *Small Bus Econ* 42, 787–814, <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9514-8>
6. CARMELI, A., GELBARD, R., & REITER-PALMON, R. (2013) Leadership, Creative Problem‐Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing, *Human Resource Management,* 52 (1), 95-121, <https://doi.org/10.1002/hrm.21514>
7. EWEJE, J., TURNER, R., & MÜLLER, R. (2012) Maximizing strategic value from megaprojects: The influence ofinformation-feed on decision-making by the project manager, *International Journal of Project Management,* 30, 639-651, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.004>
8. HALL, R., & ANDRIANI, P. (2003) Managing knowledge associated with innovation, *Journal of Business Research, 56 (2), 145-152,* <https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00287-9>
9. HAUS, M., ADLER, C., HAGL, M.,MARAGKOS, M., & DUSCHEK, S. (2016), Stress and stress management in European crisis managers, *International Journal of Emergency Services*, 5 (1), 66-81. <https://doi.org/10.1108/IJES-12-2015-0026>
10. HUDSON, N. W., & ROBERTS, B. W. (2014) Goals to change personality traits: Concurrent links between personality traits, daily behavior, and goals to change oneself, *Journal of Research in Personality,* 53, 68-83, <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.08.008>
11. HUSSEIN, M. T. E., HIRST, S.P., & SALYERS, V. (2014) Using Grounded Theory as a Method of Inquiry: Advantages and Disadvantages, *Qualitative report,* 19 (13), 1-15, <https://www.researchgate.net/publication/268812156_Using_Grounded_Theory_as_a_Method_of_Inquiry_Advantages_and_Disadvantages>
12. IWASAKI, Y., MACTAVISH, J., & MACKAY, K. (2005) Building on strengths and resilience: leisure as a stress survival strategy, *British Journal of Guidance & Counselling*, 33 (1), 81-100, <https://doi.org/10.1080/03069880412331335894>
13. KAFETSIOS, K., NEZLEK, J. B., & VASSILAKOU, T. (2012) Relationships Between Leaders' and Subordinates' Emotion Regulation and Satisfaction and Affect at Work, *The Journal of Social Psychology*, 152 (4), 436-457, <https://doi.org/10.1080/00224545.2011.632788>
14. KUMAR, U. D. (2020) Analytics education, *IIMB Management Review,* 32 (1), 108-117, <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.014>
15. LANS, T., VERHEES, F., & VERSTEGEN, J. (2016) Social Competence in Small Firms—Fostering Workplace Learning and Performance, *Human Resource Development Quarterly,* 27 (3), 321-348, <https://doi.org/10.1002/hrdq.21254>
16. LYNESS, K. S., & JUDIESCH, M. K. (2008) Can a Manager Have a Life and a Career? International and Multisource Perspectives on Work–Life Balance and Career Advancement Potential, *Journal of Applied Psychology, 93 (4), 789-805,* <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.789>
17. MAHLAMÄKI, T., RINTAMÄKI, T., & RAJAH, E. (2019) The role of personality and motivation on key account manager job performance, *Industrial Marketing Management,* 83, 174-184, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.013>
18. MERRIMAN, K.K. (2017) Leadership and Perseverance, *Leadership today,* 19, 335-350, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_19>
19. METZ, I., KULIK, C. T., CREGAN, C., & BROWN, M. (2017), The manager as employer agent: The role of manager personality and organizational context in psychological contracts, *Personnel Review*, 46 (1), 136-153, <https://doi.org/10.1108/PR-04-2015-0087>
20. MIDDLETON, J., TALLMAN, M., HATFIELD, N., & DAVIS, O. (2015) Mathematical Instruction for Perseverance: *Taking the severe out of perseverance: Strategies for building mathematical determination*, <https://www.researchgate.net/publication/274958715_Taking_the_severe_out_of_perseverance_Strategies_for_building_mathematical_determination>
21. MOM, T. J. M., VAN DEN BOSH, F. A. J., & VOLBERDA, H. W. (2007) Investigating Managers’ Exploration and ExploitationActivities: The Inﬂuence of Top-Down, Bottom-Up,and Horizontal Knowledge Inﬂows\*, *Journal of Management Studies,* 44 (6), 1-22, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x>
22. MURPHY, F., & DOHERTY, L. (2011), The experience of work life balance for Irish senior managers, *Equality, Diversity and Inclusion*,30 (4), 252-277. <https://doi.org/10.1108/02610151111135732>
23. Nicolas, R. (2004) Knowledge management impacts on decision making process, *Journal of Knowledge Management*, 8 (1), 20-31. <https://doi.org/10.1108/13673270410523880>
24. PARKIN, J. (1996) Organizational decision making and the project manager, *International Journal of Project Management, 14 (5), 257-263,* <https://doi.org/10.1016/0263-7863(96)84508-X>
25. RIGGIO, R. E., & REICHARD, R. J. (2008), The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach, *Journal of Managerial Psychology,* 23 (2), 169-185. <https://doi.org/10.1108/02683940810850808>
26. ROBERTS, B. W. (2009) Back to the future: Personality and Assessment and personality development, *Journal of Research in Personality,* 43 (2), 137-145, <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.12.015>
27. SEATE. B.M., POOE, R.I.D., & CHINOMONA, R. (2016). The relative importance of managerial competencies for predicting the perceived job performance of Broad-Based Black Economic Empowerment verification practitioners, *Journal of Human Resource Management*, 14(1), a696. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.696>
28. SHAMSI, A. (2017) The Relationship between Knowledge Management and Managerial Skills: The Role of Creative Thinking. Foresight and STI Governance, 11 (4), 44–51, 10.17323/2500-2597.2017.4.44.51
29. SRIVASTAVA, S., JOHN, P. O., GOSLING, S. D., & POTTER, J. (2003) Development of Personality in Early and Middle Adulthood: Set Like Plaster or Persistent Change?, *Journal of Personality and Social Psychology,* 84 (5), 1041-1053, 10.1037/0022-3514.84.5.1041
30. STOKES, P., SMITH, S., WALL, T., MOORE, N., ROWLAND, C., WARD, T., & CRONSHAW, S. (2019) Resilience and the (Micro­)Dynamics of Organizational Ambidexterity: Implications for Strategic HRM, *The International Journal of Human Resource Management, 30 (8), 1287-1322,* <http://clok.uclan.ac.uk/23250/>
31. ÜLGEN, B., SAĞLAM, M., & TUĞSAL, T. (2016) MANAGERS’ PERSONALITY TRAITS OVER MANAGEMENT STYLES AND DECISION-MAKING STYLES, *International Journal of Commerce and Finance,* 2 (1), 125-136, <http://ijcf.ticaret.edu.tr/index.php/ijcf/article/view/26>
32. VAN KLEEF, G.A. (2017) The Oxford handbook of social influence: *Emotions as agents of social influence: Insights from Emotions as Social Information (EASI) theory,* 237-255, 10.1093/oxfordhb/9780199859870.013.19
33. VIITALA, R. (2005), Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model, *Journal of Workplace Learning,* 17 (7), 436-451. <https://doi.org/10.1108/13665620510620025>
34. WANG, L., RESTUBOG, S., SHAO, B., LU, V., & VAN KLEEF,A. (2018) Does Anger Expression Help or Harm Leader Effectiveness? The Role of Competence-based versus Integrity-based Violations and Abusive Supervision, *Academy of Management Journal,* 61 (3), 1050-1072, <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0460>
35. WEIJS-PERRÉE, M., APPEL-MEULENBROEK, R., & ARENTZE, A. (2020) Analysing knowledge sharing behaviour in business centres: a mixed multinomial logit model, *Knowledge Management Research & Practice,* 18 (3), 323-335, <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1664269>
36. WEN, L., ZHOU, M., & LU, Q. (2018), The influence of leader’s creativity on employees’ and team creativity: Role of identification with leader, *Nankai Business Review International*, 8 (1), 22-38. <https://doi.org/10.1108/NBRI-05-2016-0020>
37. WILKINSON, K., TOMLINSON, J., & GARDINER, J. (2017) The perceived fairness of work–life balance policies: A UK case study of solo‐living managers and professionals without children, *Human Resource Management Journal,* 28 (2), 325-339, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12181>