

## AUTENTICITA V KONTEXTU LEADERSHIPU

### AUTHENTICITY IN THE CONTEXT OF LEADERSHIP

---

Veronika Koleňáková, Miroslav Odložilík, Eva Ambrozová, Jiří Koleňák,  
Vratislav Pokorný

---

**Abstrakt:** Cílem článku je projednat vybrané aspekty fenoménu autenticity a v kontextu leadershipu navrhnout možný způsob identifikace jeho aspektů s využitím standardizovaných metod psychologické diagnostiky u potenciálních leaderů. První část textu se věnuje autentičnosti a autenticitě, identitě, individualizaci a individuaci. Následuje problematika přirozenosti a spontaneity, volní kontroly a vědomého záměru a jednání v kontextu autenticity. Završující výzkumná část se věnuje aspektům autenticity leadera, způsobům jejich identifikace standardizovanými diagnostickými metodami (SPARO, GOP, GPP-I, Big Five, ICL, LOC a ALQ), seznamuje s dílčími výstupy dlouhodobého předvýzkumu, které čerpají rovněž z dat paralelně řešeného mezinárodního projektu MUDIPLAT v rámci programu Erasmus+, a navrhuje další výzkumné šetření orientovat na index autenticity a index vědomé autenticity.

**Klíčová slova:** autenticita, individuace, místo kontroly, přirozenost, spontaneita, index autenticity, index vědomé autenticity.

**Abstract:** The article aims to discuss selected aspects of the phenomenon of authenticity and propose a possible way of identifying its aspects in the context of leadership using standardized methods of psychological diagnosis in potential leaders. The first section of the text deals with authenticity, identity, and individuation, followed by issues of naturalness and spontaneity, volition control, and conscious intention and action in the context of authenticity. The concluding research section explores aspects of leader authenticity, how they are identified by standardized diagnostic methods (SPARO, GOP, GPP-I, Big Five, ICL, LOC, and ALQ), and introduces partial results of a long-term pre-research that also draws on data from the parallel Erasmus+ international

*project MUDIPLAT, and proposes further research investigations to focus on the Authenticity Index and the Conscious Authenticity Index.*

*Keywords: authenticity, individuation, locus of control, naturalness, spontaneity, authenticity index, conscious authenticity index.*

*JEL klasifikace: M12, M14*

## 1 ÚVOD

Před patnácti lety vyvrcholilo pětileté úsilí patnácti univerzitních profesorů, jehož cílem bylo vytvořit obecnou teorii leadershipu. Provedli analýzu z různých hledisek, z hlediska moci a motivace, etiky a hodnot, vůdců a následovníků, vytváření významu, historického kontextu, změn a kauzality, politologie, náboženství, antropologie, sociální psychologie, filosofie. Výsledkem bylo „terrific failure“, a tým dospěl k závěru, že k legitimitě vůdce není potřeba teorie a k tomu, že všeobecná teorie leadershipu by nebyla užitečná (Goethals & Sorenson, 2006). Ukazuje se, že spíše než hledat všeobecnou teorii leadershipu, je potřeba se zaměřit na identifikaci a prozkoumání specifických aspektů leadershipu. Proto se následující text zaměřuje na koncept autenticity a předkládá jeden z možných přístupů k řešení tématu identifikace intenzity a úrovně autenticity u potenciálních leaderů.

V první části je provedeno lingvistické expoé předpony “auto”. Různorodost v užívání předpony souvisí s odlišnostmi kontextů či významů, které jí její uživatel přikládá. V další části je pozornost věnována autentičnosti a autenticitě, identitě, individualizaci a individuaci. Následuje problematika přirozenosti a spontaneity, volní kontroly a vědomého záměru v kontextu autenticity. Propracovány jsou též aspekty mentální pohyblivosti a kognitivní variability - redukce a redundance. Poslední část se věnuje aspektům autenticity leadera, metodám jejich identifikace, seznamuje s dílčími výstupy dlouhodobého předvýzkumu a navrhuje indexy autenticity a vědomé autenticity.

## 2 AUTENTIČNOST A AUTENTICITA

Lingvistické expozé následujících pojmů je nezbytné pro přesnější porozumění významu a smyslu aplikace předpony „auto“ v následujícím textu a kontextu. V našem jazyce se vyskytuje řada slov, pojmů a dokonce i termínů obsahujících předponu „auto“. Tato předpona pochází ze starořeckého αὐτός ve významu sám, svůj, vlastní, a užívá se v různých spojeních. Například automobil jako výraz pro samohybný stroj, autoportrét, autogram, atd. odkazují na vnitřní zdroje prostředí celku, z hlediska nějaké funkce, činnosti, výkonu, aktu jednání, nebo také na „pravost“ původu.

### 2.1 Lingvistické expozé pojmů

Různorodost v užívání předpony souvisí s odlišnostmi kontextů či významů, které jí její uživatel přikládá. Rovněž souvisí s jistou podvojností, například ve smyslu směru aktivity vztahování se, jednak ve směru vztahování se k sobě samému, například autosugesce, autohypnóza anebo ve směru vztahování se k vnějšímu prostředí, projevoování se, označované jako chování, jednání.

Předpona se tak užívá pro vztah celku systému, například organismu k sobě samému, např. autoimunita, autopoiéza (Bateson, 2006; Maturana & Varela, 2016), jako vývoj ze sama sebe<sup>1</sup>, anebo pro vyjádření lokace místa kontroly a regulační oddělenosti subsystému. V tomto kontextu lze uvažovat pojmy autoregulace či autonomie, ve smyslu bytí a jednání celku na základě jeho „vnitřních“ stavů, vzorců komunikace, norem, hodnot, principů či zákonů, ve vazbě na bytí celku<sup>2</sup>, anebo ve vazbě na jeho funkce a činnosti ve vztazích a komunikaci s vnějším prostředím. V jiném kontextu je užívána jako pojem pro specifickou vývojovou poruchu (autismus) projevující se jako reflexe odlišnosti v chování člověka v porovnání s jeho vrstevníky. K podvojnosti se pak připojuje i fluxivita významu a smyslu užívání předpony, který se opírá jednou o kontext, jindy o situaci, konkrétní událost, a v jiných případech například o specifický modus tématu, který její uživatel preferuje, aplikuje anebo prozkoumává.

Jak bylo výše naznačeno, považujeme za vhodné zdůraznit, že v kontextu běžné společenské praxe je užívání této předpony spojeno s jistou vágností jak

---

<sup>1</sup> Ať již jde o „výpověď“ subjektu ze sama sebe o sobě samém, anebo o výsledek pozorování rozdílů z vnějšího, jiného.

<sup>2</sup> Celkem autoři článku myslí především věc, fenomén, včetně lidského jedince, tedy relativně „samostatnou“ entitu. Případně jak vyplývá z kontextu také souvztažný komplex obsahující situaci, jedince a úlohu (problém).

z hlediska významu předpony samotné, tak z hlediska odlišnosti významu, smyslu a kontextu jejího užívání. Například hovoříme-li o autokracii a autokratické osobě, pak máme na mysli obvykle sociokulturní kontext způsobu vládnutí, tedy specifickou formu řízení a distribuce kontroly, regulace či moci rozhodování u nějakého společenství, v tomto případě jedním ze členů tohoto společenství.

Jindy, například hovoříme-li o autoritě, pak čerpáme z hlediska významu tohoto pojmu patrně z latinského *auctor* ve smyslu původce, tvůrce, činitele. Původně znamenalo množitel, rozmnožovatel z latinského *augere* (respektive jeho trpného příčestí *auctus* ve významu zvětšovat, množit) ve smyslu růsti, posílit, podpořit, uplatnit, a *auctoritas* ve smyslu moc, vliv, kterými označujeme jev (osobu, vztah, zákon) jenž má organizační či kontrolní a regulační povahu, tedy něco čím se něco jiného řídí, něco co rozhoduje o tom, jak se má něco konat, chovat apod., tedy něco co disponuje vážností, ve smyslu: „je uznáváno“, respektováno, má rozhodující vliv a rovněž i moc.

Autentičnost a autenticita se v obecném pojetí užívají ve smyslu a významu jako pravost, ryznost či původnost anebo hodnověrnost vnitřní kvality, povahy věci s vnějším projevem, podobou. Tedy v podstatě vypovídá, komunikuje o přímosti, o shodě či souvztažnosti mezi obsahem a povrchem, podobou “věci”, obsahu a formy, o vztahu vnitřního a vnějšího prostředí, o jednotě proklamovaného „obsahu“ s výsledkem v podobě konkrétního chování a jednání, tedy bytí konkrétního celku v realitě, toho jak je, jak se projevuje, a zároveň toho, jak se jeví, ve smyslu je vnímána, roz/poznávána jinými “věcmi”, například součleny konkrétního lidského systému (např. týmu).

Jestliže význam a smysl předpony “auto” akcentuje aseitní modus bytí, ve smyslu sám o sobě a rovněž ze sebe sama, na rozdíl od abalietního modu, ve smyslu “z jiného”, pak v povaze podstaty významu a smyslu výrazů autenticita a autentičnost významně rezonují další mody, pro které používáme jiné pojmy. Dalšími takřka synonymními či analogickými pojmy jsou pravost, pravdivost, resp. opravdovost či totožnost. Užívaný pojem je pak co do významu a smyslu spíše odvozen z řeckého *αὐτός*, *autós*, ve významu sám, odsud pak například *αὐθεντικός* *authentikos*, ve významu původní, skutečný; z *αὐθέντης* *authentēs* ve významu autor, ve smyslu přímého přístupu k původu, zdroji, podstatě. Například termín autentizace se užívá například ve smyslu ověření proklamované identity subjektu, a vztahuje se na ověřování pravosti. Odsud

pak termíny jako autorizace, autorství jako pojmy pro potvrzení vztahu mezi výtvořem (dílem, výsledkem jednání) a jeho původcem. Nejedná se tedy o vlastnictví, ale o informaci o původu, zdroji. Například v informatice je autentizace chápána jako ověření identity<sup>3</sup> uživatele služeb nebo původce zprávy. Pojem identita pak bývá užíván ze strany nějakého vnějšího subjektu, „pozorovatele“, ve smyslu porovnání, ověření a uvěření těsnosti, souvztažnosti, vzájemné souvislosti, které ústí do poznání a uznání „s/jednocení“, tady ztotožnění, totožnosti konkrétního objektu s profilovanou představou, předlohou, vzorem, ve smyslu toto (to) je „skutečně“ toto (to). Jde tedy o poznání a uznání totožnosti ztotožněním. Autentičnost je pak efektem poměru vztahu vnějšího a vnitřního, shodou mezi odkazem vnějšího „jevení se“ (podoby, chování, jednání) na vnitřní kvality, povahu celku systému a způsobem projevu těchto kvalit (povahy logiky organizace vnitřní struktury vztahů, dominantních či preferovaných kognitivních a komunikačních vzorců) navenek. Tedy jedná se o ekologický, relační a komunikační, jakož i ekonomický, směnný, resp. transakční anebo reciproční aspekt autenticity.

Na pozadí těchto úvah pro vnímavého či náročného čtenáře zajisté vyvstanou otázky, na které pokus autorů o lingvistické expozé v úvodu článku nemůže poskytnout smysluplné odpovědi, podobně jako jejich následné úvahy, z hlediska zaměření, obsahu a rozsahu článku smysluplně projednat a uspokojivě promyslet. Lze jej však odkázat na, pro autory významné myšlenkové koncepty ontologické, epistemologické či filosofické povahy<sup>4</sup>, které se s různou mírou zdařilosti těmto otázkám věnují. Důvodem je, že identita, autentičnost ve smyslu pravost, ryzost, přirozenost, souvztažnost obsahu a formy, pravdivost a tedy také ne/skrytost, či takovost v ukazování se, tedy vědomé bytí svého života, a tedy i uvědomované jednání a chování lidí, tak provázejí významy, které rezonují již ve starověkých pojmech, jako jsou fysis či alétheia<sup>5</sup>, Tao podle mistrů Lao ě a Zhuang ě<sup>6</sup> anebo, z hlediska našeho myšlení

---

<sup>3</sup> Termíny identita či identifikace jsou odvozeny jednak od latinského „id“ ve smyslu to, resp. ono. V jiném kontextu pak zkratka „i.d.“ (id, ID) reprezentuje latinské „intra derma“ ve smyslu pod, resp. do kůže, a užívá se například v informatice pro jednoznačné určení záznamu, označení položky tabulky anebo ve výpočetní technice jako příkaz pro zjištění kontextu v konkrétním procesu.

<sup>4</sup> Případně povahy psychologické, sociologické, kulturně antropologické atp.

<sup>5</sup> Viz např. Kratochvíl (2006), Kočandrlé (2008), Hadot (2010), Heidegger (2012, 2018), Platón (2007).

<sup>6</sup> Viz např. Čarnogurská (2009, 2012, 2021), Krebsová (2003), Král (1971, 2006).

a poznávání, v pojmech jako epoché<sup>7</sup> či ereignis<sup>8</sup> a skrze mnohé další. Jakkoliv zdařile různí přemýšliví lidé tyto pojmy užívají pro své promýšlení proponované problematiky, považují autoři za významné zmínit dva souvztažné aspekty, které je vhodné trvale reflektovat. Prvním je skutečnost, že jakékoliv myšlení, které se děje skrze slova či pojmy anebo dokonce termíny, je jimi tak vymezeno a omezeno. Druhým je skutečnost, že s každým promýšlením, živým člověkem, je ono jádrové téma v jeho myšlení a skrze ně, znovu a znovu objevováno a obnovováno, nikoliv vyřešeno, a může být i jeho uvědomovaným bytím života uskutečňováno. V tomto smyslu právě uvědomované bytí života konkrétní lidskou bytostí, člověkem v plném slova smyslu, je následováním moudrosti přirozené inteligence bytí a povahou individuace. Tedy je skutečné, na rozdíl od zde a kdekoli jinde zapsaných textů (Wittgenstein (2007, 2015, 2019), Deleuze (2013), Foucault (2007), Rorty (2012), Peregrin (1998, 1999) a další.

V kontextu věd zabývajících se člověkem (Durand, 2012) a lidskými systémy, pojmy autentičnost či autenticita, v širším pojetí u konkrétního člověka, akcentují schopnost a dovednost být sám sebou, důvěřovat si a akceptovat se (nejen sebe/vědomí, ale i sebe/přijetí) a paralelně se tak i jevit navenek, chovat se a jednat v různých situačních kontextech. V tomto smyslu následují význam a smysl pojmů jako původnost, opravdovost, pravost, pravdivost, identita, totožnost, hodnověrnost a z ní se odvíjející důvěryhodnost. V tomto smyslu se více vztahují k pojmům jako osobnost, „já“, jáství (Koukolík, 2010, 2013), které odkazují na „stav“ celku, a k pojmům individuace a individualizace, které odkazují na proces „stávání se“.

Autentičností osobnosti, v užším slova smyslu, se rozumí proces dosahování individuovanosti (Jung, 2019). Individuace, ve smyslu opravdovosti a ryzosti člověka, je tedy schopnost a dovednost být „skutečný“, sám sebou, důvěřovat si a akceptovat se, ve smyslu uvědomovaného sebeztotožnění. V tomto smyslu lze užít takové výrazy jako uvědomované bytí, jako dění „se“, či trvalé udávání se, aktualizující se událost, ať již s pozadím Heideggerova „ereignis“ (2018/b) či Whiteheadova „event“ (Andrle, 2010). Individuace tvoří významnou složku identity, „jáství“, vědomí já, vědomí sama sebe, ve smyslu „stávat“ se jedinečným, sebou samým, dosahovat „jedinečnosti“ ve vztahu k okolí a jednoty ve smyslu sjednocování „zevnitř“ sebe sama a sebou samým. To je

<sup>7</sup> Viz např. Čarnogurská (2009, 2012, 2021), Krebsová (2003), Král (1971, 2006).

<sup>8</sup> Viz např. Heidegger (2018/a), Benyovszky (2005).

radikálně autopoietický, aseitní proces, související se změnou a proměnou (jako výsledkem učení), vycházející z reflektované zkušenosti uvědomovaného bytí (komunikace) ve vnějším. Tato změna je však realizována vědomě, uvědomovaně. Efektem individuace je konkrétní, autentický člověk, efektem individualizace je člověk masový (Jung, 2019).

Nezbytným aspektem domény individuace a individualizace s vazbou na sebe-poznání a sebe-vývoj či sebe-rozvoj je téma **poznání a učení**. Z hlediska poznání a způsobů poznávání považujeme za důležité, z hlediska preferované povahy logiky usuzování, rozhodování a jednání, rozlišovat mezi dvěma způsoby poznávání. Mezi poznáním, plynoucím z víry (například v nějakou nauku, zkušenost, zvyk) a důvěrou (vírou, věděním) plynoucím z poznání, jehož základem je skepse, studium v původním slova smyslu, a praxe (Bateson, 2018, s. 8).

Poměr podílu jedné či druhé alternativy se odvíjí od více faktorů, které souvisí se stavem jedince, stavem sociálního či organizačního prostředí či stavem kontextu, širšího prostředí, a jejich vzájemných vztahů. Tento poměr ovlivňují například efekty globalizace, digitalizace, které se promítají nejen do funkcí a procesů komunikace, ale také do preference vzorců poznávání, povahy dominantních logik strukturování znalostí při usuzování a rozhodování pro řešení situací, úloh a zvládání problémů a změn.

Tématům adaptace či efektům anebo výsledkům kognitivních procesů, které chápeme jako učení, věnujeme trvalou pozornost. Pokud chápeme jako výsledek učení znalost, pak spíše následujeme trend individualizace. Pokud chápeme jako výsledek učení změnu, a v maximu pak vědomou změnu kognice samé, pak spíše následujeme trend individuace, zvláště tehdy, když je tento proces učení procesem učení se, a přesáhne úroveň učení se učení, tedy tzv. druhotné učení, jehož efektem je „jáství“, a dosáhne III. úrovně učení a „...*naučí se vnímat a jednat z hlediska kontextů kontextů, pak tou měrou, jakou se mu to podaří, se také jeho „já“ začne stávat v jistém smyslu bezvýznamným (zvýraznění autorů článku). Tento koncept „já“ už nebude hrát ústřední úlohu ve fázování zkušenosti.*“ (Bateson, 2018, s. 307) Tedy jedná se o „změnu“ sama sebe sebou samým, jež je na pozadí či v základech procesů našeho poznávání, jako téma, jež nás trvale provází, a jak se o ni zajímali lidé a myslitelé (Hladký, 2010) v celé nám dostupné historii (Harari, 2013).

Limity této potenciality změn, generují limity jedince, organizačního prostředí či ekologického prostředí. Dojde-li ke „spojení“ organizačního a ekologického prostředí vlivem globalizace, roste potenciální riziko „primitivizace“ myšlení (Lévy-Bruhl, 2017; Le Shan, 2004) či kognitivního šoku a disonance (Tavrisová, Aronson, 2012), dojde-li k posunu v povaze kontextu či paradigmatu. Efektem je postižení schopnosti realistické adaptace na změnu reaktivního anebo proaktivního typu. Kognitivní resp. mentální kondice a pohyblivost, se podílí na zásadním aspektu autenticity jako procesu autentičnosti – autoautentizace, jímž je učení, jehož smysluplným výsledkem je změna. Vědomé učení, jehož výsledkem je znalost, ústící do správného chování je věcí individualizace, jedná se o proces s vyšším podílem racionalizace a intelektualizace, a spadá do oblasti, která je doménou klasické pedagogiky či vzdělávání. Vědomé učení ve smyslu zhodnocení reflektované zkušenosti, jehož výsledkem je vědění, které ústí do správného postoje a jednání v jakémkoliv situačním kontextu či organizačním prostředí, je věcí individuace. Jedná se o proces s vyšším podílem inteligibility a rozumovosti či kvaziracionality podle E. Brunswika a K. R. Hammonda (Kostroň, 1997; Hammond, 2000).

## 2.2 Autentičnost jako proces, autenticita jako kvalita

Člověka, respektive lidského jedince nelze, v kontextu námi řešené problematiky uvažovat pouze psychologicky a nutně musíme respektovat i poznatky dalších vědních oborů či disciplín (Ambrozová, 2016; Bateson, 2018, s. 270). V tomto smyslu uvažujeme lidskou bytost, jako vysoce komplexní, specificky strukturovaný (relativně uzavřený) a organizačně otevřený, trvale se kvalitativně autopoieticky proměňující (připravený) celek systému organizace vztahů, stavů a procesů, na pomezí vnitřního a vnějšího prostředí (Bateson, 2016, 2018; Maturana, 2006; Luhman, 1986; Maturana, Varela, 2016). Autenticitu chápeme jako kvalitu odvíjející se z „uspořádanosti“ vnitřního prostředí celku, jejímž projevem je míra stálosti a souladu vztahu/ů mezi vnitřním prostředím konkrétního člověka a jeho bytím, životem a jednáním (chováním) v prostředí vnějším. Je tedy jak stavem, tak procesem odkazujícím na s/jednocení a s/sjednocování, ve smyslu bytí a stávání se „jedním“, na absenci schizogenních tendencí mezi vnitřním a vnějším, jak se děje například tehdy, když vnímáme efekty popisované jako dvojná vazba či jako „rozpor“ mezi slovy a činy.



**Autentičnost** ve své přímosti, ve smyslu nezprostředkovanosti, těsnosti, odkazováním na s/jednocení ve smyslu jak stáváním se, tak i bytím a rovněž i ve smyslu vnímání jedince vnějším prostředím, obsahuje podvojnost podobné povahy jako má například událost, která je zároveň stavem a děním, aktem (Bondy, 2007; Whitehead, 2000; Andrle, 2010). **Autenticita** pak v tomto kontextu znamená, že lidský jedinec je uvědomovaně takový, jaký je, sobě ani druhým či okolí nic nepředstírá, nic „nehraje“, tedy nestylizuje se do nějaké role, umí projevit své pocity a postoje, a v konečném důsledku to znamená, že umí dávat (v plném smyslu slova) do vztahu s druhými lidmi sama sebe, nicméně tak nečiní proto, aby ovlivnil druhé lidi a jejich postoj k němu, on takový prostě „je“. Autentický jedinec si je rovněž vědom sama sebe v procesu „dění“, a tak v tomto případě hovoříme o uvědomovaném a proaktivním jednání spíše, než o chování, které má převážně reaktivní charakter. Autenticita člověka, leadera, kterým jsou jiní lidé či lidské systémy vedeni a uznali jej tedy za následování „hodného“, tedy znamená, že je v každém okamžiku ve svém uvědomovaném jednání sám sebou, konkrétním člověkem, jehož vztahy, komunikace a jednání jsou ne/záhadné, přímé, jasné a odpovídají jeho smýšlení a prožívání. Na pozadí autenticita tak lze vnímat pojmy, jejichž význam a smysl jsou věrohodnost a důvěryhodnost, vnitřní stabilita, stálost a integrovanost, spolehlivost, přirozenost, opravdovost či transparentnost.

Autenticitu uvažujeme jako **vysvětlující princip** uspořádanosti a kultivovanosti přirozených vnitřních, tedy aseitních kvalit lidského jedince. Vysvětlujícím principem myslíme něco, co vymyslel či postřehl, vyzoroval člověk a umožňuje mu například vysvětlit člověka obecně anebo konkrétního člověka (včetně sama sebe), nebo nějakou věc, stav, proces, atp. Podobně jako Newton neobjevil gravitaci, ale vymyslel ji, respektive formalizoval do jazyka fyziky, neobjevujeme autenticitu, ale přemýšlíme o ní, promýšlíme ji a tedy i vymýšlíme. Filosoficky řečeno je autenticita něco jako moudrost inteligence bytí konkrétního člověka, která se projevuje jako otevřenost, důvěra, svoboda vůle k moci, respekt, soucítění, cit pro „věc“ či situaci apod. Bytím myslíme aktualizovaný způsob organizace a komunikace vztahů celku, se svým vnitřním a vnějším prostředím. V tradici našeho poznávání jej vhodně vystihuje monáda jin – jang, neboť v konceptu autenticity se v individuaci jedince projevuje jak komplementarita, tak koincidence účastníků se vztahů částí, subsystémů, funkcí, stavů a procesů. Příkladem projevu koincidence variability a fluxivity z hlediska autenticity a individuace je stálost jedince v proměně vnitřního

prostředí (I. úroveň) a ve vztahu jedince ke změnám a proměnám podmínek a okolností vnějšího prostředí (II. úroveň). Příkladem komplementarity je mentální pohyblivost na kognitivním kontinuu (Hammond, 2000; Kostroň, 1997; Ambrozová, 2016) projevující se jako kognitivní variabilita (Mikšík, 2001), originální myšlení (Gordon, 1999) či metanoia (Senge, 2007). Komplementarita se týká opozitních polarit, dualit či dvojic, které se jednak navzájem podmiňují a doplňují, ale zároveň též vylučují. Individuace jako rovnováha, harmonie, oscilace kolem „středové“ polohy, stavu mysli a celku živého systému vyšší komplexity (I. úroveň) a jako sebeaktualizace (II. úroveň) ve smyslu vyváženosti poměru vnitřního a vnějšího prostředí. Koincidence ve významu souhlasnost, shoda, splývání představuje současný výskyt, časový souběh, sou/běh událostí, synchronizaci. Užívá se ve významu souhlasnost nebo splývání dvou věcí, stavů, procesů; sou/časný výskyt dvou nebo více jevů či událostí, mezi nimiž není zjevná souvislost. Skutečností je, že z hlediska „celku systému“ ať již se jedná o konkrétního jedince, lidský systém či o celek například člověk – situace – úloha, nejde až tak o jejich kvantifikaci a prosté sčítání, ale o jejich poměry.

Ukázali jsme, že autenticita souvisí zejména s individuací ve smyslu transformace a formace vědomí já, jeho utváření, kultivace a vývoje v prostředí (ekologický aspekt). V tomto smyslu, je aspektem, který se nalézá spíše v základech či na pozadí všech konceptů pojednávajících o stylech či způsobech řízení a vedení korespondujících s aktuálními civilizačními a sociokulturními trendy, preferovanými typy ekonomického a společenského uspořádání. Nelze však opomenout ani individualizaci, kterou uvažujeme jako proces nabývání tvarů a podob vnitřního prostředí skrze vlivy, omezení a tlaky vnějšího prostředí tvořeného lidským systémem, charakter sociálně kulturního prostředí (sociální aspekt). Vědomí já v kontextu individuace akcentuje egoický potenciál, na rozdíl od individualizace, která akcentuje spíše egoistický či egocentrický potenciál, tedy angažuje se více ve smyslu místa, pozice a vztahů jedince v konkrétním sociokulturním kontextu organizačního prostředí.

Odlišujeme individuaci a individualizaci, domníváme se, že uznáme-li induktivní a deduktivní procesy vztahování (vztahů a vlivů) mezi vnitřním prostředím jedince a vnějším prostředím (Bateson, 2018, s. 402), lze uvažovat o symetrickém, formačním vlivu relací mezi prostředím (situací, kontextem) a jedincem ve smyslu individualizace, tedy formace poznávání a chování, včetně způsobů poznávání zejména sociálním prostředím (konsenzuální

realitou). V případě individuace tato souvislost není zřejmá a adaptační aspekty kognitivního či behaviorálního charakteru nemají formační ani transformační změnové efekty vzhledem k úrovni kvalit jedince a organizaci jeho přirozených potenciálů. Jinými slovy individuace je následování přirozenosti v původním slova smyslu (Kočandrle, 2008; Hadot, 2010; Kratochvíl, 1994, 2006; Neubauer, 2004; Čarnogurská, 2021; Krebsová, 2003; Král, 2006;) a má převažující ekologický aspekt (prostředí, situace), jejími efekty<sup>9</sup>, jsou sebeaktualizace, rozumnost a „inteligence“ v původním slova smyslu. Individualizace má převažující socio/kulturní aspekt, jejími efekty jsou seberealizace, racionalita a „intelekt“ měřitelný například testy inteligence, kognitivní vzorce a zvyky typické pro „povahu“ například kultury společenství či organizačního prostředí. Kognitivní vzorce či způsoby poznávání, usuzování, rozhodování a jednání (chování) spadají pod kategorii „vyššího řádu“, již nazýváme mysl a myšlení. Tento fenomén či proces je na pozadí, či lépe zdrojovým prostředím toho, čemu říkáme myšlenky, ideje, tvorby a proměny toho čemu říkáme informace a znalosti, jež tvoří substrát pro naše usuzování, rozhodování a jednání (Bateson, 2006, 2018; Heidegger, 2018/a; Whitehead, 1970, 2000; Koukolík, 2010, 2013, 2016/a).

Myšlení a jeho povaha, jakkoli se jeví býti na “pozadí”, je zároveň zdrojem, důvodem či příčinou i efektem bytí života konkrétního lidského jedince. Autenticitu lidské bytosti ve vztahu k individuaci můžeme chápat jako uvědomované dospívání k “dospělosti” jako trvale se vyvíjejícího procesu, relativní stálosti v proměně. Tedy uvědomované “takovosti” bytí sobě vlastního života lidské bytosti v podmínkách a okolnostech dění událostí, situací úloh. V tomto smyslu považujeme za vhodné ono často proklamované “now only” rozšířit na “tady, teď a tak” akcentující jednak uvědomované usuzování, rozhodování se a jednání, a také mentální pohyblivost v myšlení a uvědomované zaujímání kognitivního postoje.

---

<sup>9</sup> Tyto efekty nejsou měřitelné, kvantifikovatelné či kalkulovatelné v běžném slova smyslu. Jsou ne/souměřitelné. Synonyma jako moudrost, přirozenost, kvalita subjektivně prožívaného bytí života konkrétního člověka konkrétním člověkem, tedy jím samým. Projevuje se jako jednání konáním i ne/konáním, jejichž opakem je chování či nutkavá činnost. Týkají se ekonomiky efektivnosti uvědomovaného bytí jedince, inteligibilní nondualita, noninertní (Bondy, 2007) ekologická monadita (Leibniz, 1982; Husserl, 1993, s. 67, § 33) - já plně konkretizováno jakožto monáda a téma problém sebe-konstituce tohoto já.

### 2.3 Seberealizace a sebeaktualizace v kontextu autenticity

Maximou individuace a autenticity je sebeaktualizace, jako uvědomovaná, reflektovaná přirozenost, spontaneita projevu vnitřních potenciálů v jednání člověka. Sebeaktualizace obsahuje podvojnost či fluxivitu ve smyslu změny poměru vlivu vnitřního a vnějšího (Bateson, 2018, s. 412; Watzlawick, 1998).

V kontextu přirozenosti a spontaneity však nenásledujeme smysl a význam pojmů jako instinkt, pud, které spíše korespondují s problematikou biologizujícího trendu chápání vývoje, s důrazem například na genetiku a dědičnost, ani pojmy jako automatismy či role, které korespondují s problematikou naučeného chování vlivem vnějšího sociálního či profesního prostředí.

Autenticitu nelze zaměňovat za „dokonalost“ v umění herectví anebo „hraní“ naučené role, ve smyslu „ztotožnění se“ herce s rolí, ani za správné, normou či systémem vyžadované, prosazované, nebo etikou kodifikované (například korektní mluva) chování.

Naučené vzorce chování nevypovídají o skutečném „vnitřním stavu“, tedy zda je danému jedinci vlastní, přirozené, empatické (soucítící), respektující situační jednání a chování, anebo se jen účelově „adaptoval“. Podobně jako správné chování při společenských aktivitách různého typu (porada, párty). Jaké jsou však parametry správného jednání při řešení různých problémů v různých situacích? To nikdo nemůže předem stanovit, to určuje povaha situace, události samé.

A tak vedle empirie, teorie, metodologie, představování a racia se nutně musí připojit i vnímání a cítění, cit pro věc, situaci. Tento aspekt je však svou povahou jednak radikálně subjektivní a nestálý, a jednak je obtížně postižitelný tím, co uvažujeme jako racionální, obvykle ve vazbě na formální, resp. dvouhodnotovou logiku, aplikaci analýzy, matematických a statistických metod. Nejde jen o „jedince“, ale o subjektivnost, jedinečnost, individuálnost celku „člověk – situace – úloha“, jakož i o komplexitu a dynamiku jeho dění, jeho procesuální a organismickou (Whitehead, 1970, 2000; Andrlé, 2010) změnu a proměnu.

Tedy neopakovatelnost a nezobecnitelnost přímého uvědomovaného bytí jedince v tomto celku, projevující se jako vědomí jsem – já jsem – jsem takový jaký jsem – jsem tak jak jsem – je to tak jak to je, pro které jeden přemýšlivý

člověk jménem Siddhártha Gautama užíval pojem „takovost“. Tedy jedním vědomě a realisticky, aseitně (ze sebe), podle „sebe“, podmínek a okolností situace (je mi to „vlastní“, rozhodl jsem se, či „nelze mi jinak“) nebo se takto chovám proto, že je to naučené, že se to musí, proto, že se to „má“, očekává.

„Hraní“ role, podle navyklého vzorce, předem nastaveného scénáře, standardizovaného vzorce myšlení, poznávání a chování, převažují nároky abalietního typu, sociokulturně determinované. Významný podíl zde tvoří rovněž volní kontrola a vědomý záměr (Bateson, 2018, s. 423), jejichž synonymy jsou teleologické chování podle vnějších cílů a hodnotových rámců, plánovitý postup podle standardů a další aspekty korespondující spíše s řízením projektů, než uvědomovanou autoregulací, teleonomním jednáním, tvořivou adaptací, tedy změnou a proměnou sama sebe, svého myšlení a poznávání v měnících se podmínkách situací úloh.

Povaha této „tvořivosti“, tvůrčí činnosti, spočívá paradoxně v „prázdnotě“, tedy v absenci mentálních prefixů vzorců, metod, metodik a metodologií, ve vazbě na mentální kondici jedince, kognitivní fluxivitu a variabilitu, a ve vazbě na situační kontext. Kognitivní variabilita a fluxivita se promítá do vnitřního postoje jedince v situaci, podmínkách a okolnostech úlohy, a osciluje mezi modem vynalézání a objevování, kdy v jednom dominují představy a konstruování, a ve druhém spíše vnímání a otevřenost ke změně a proměně. Efektivnost takových strategií koresponduje s mírou „standardnosti“ situací, dynamikou změn a komplexitou vztahů a vlivů.

Položme si otázku: „Jak bude vypadat příprava na situace, které neznáme? Na něž se nelze připravit či s nimiž nemáme zkušenost?“ Aplikace zkušenosti a metody, techniky řešení situace úlohy, jakkoliv inovativní je pouhou re/plicací (transformovaná předchozí in/formace, kognitivní vzorec), a vskutku není „nová“. Tedy lépe je předem „nevědět“ a spíše kriticky myslet a zkoumat. Skepse je svého druhu lučavkou královskou na zvyky, zkušenosti, včetně kognitivních vzorců a epistemologických premis, před/pokladů a před/sudků. Skutečná pragmatická a proaktivní, tvůrčí skepse, zahrnuje zkoumání a reflexi, odůvodněnou pochybnost, včetně pochybnosti o vlastní nepochybnosti či neomylnosti.

Maximou individualizace je seberealizace. Tedy uplatnění, formace vnitřních potenciálů v podmínkách a okolnostech, limitách a parametrech dané konsensuální reality, tedy sociokulturními či profesními rámci.

## 2.4 Aspekty mentální pohyblivosti a kognitivní variability - redukce a redundance

Mentální pohyblivost a kognitivní variabilita obsahují jak aspekt redundance, tak i redukce z hlediska ekonomie a ekologie (kognice, relace, komunikace) potenciálů celku ve vazbě na podmínky situace a okolnosti kontextu. Z hlediska pohybu na kognitivním kontinuu při poznávání – usuzování – rozhodování a jednání pro řešení problémů situací a úloh se kognitivní variabilita váže na redukci potencialit redundancí. Pojem **redundance** užíváme v návaznosti na systémové, informační vědy a vědy zabývající se kybernetikou a komunikací. Zde se užívá pro třídu opatření proti poruše systému například prostřednictvím zavedení dalších nebo duplicitních systémů, regulátorů. V jazyce, v komunikaci, v informatice, kybernetice a technice je redundance chápána jako důležitý prostředek ke zvyšování spolehlivosti systému, mechanismu a odolnosti proti chybám. V tomto smyslu lze za synonymum pojmu redundance uvažovat pojem uspořádanost (Bateson, 2018; Attneave, 1959).

V kontextu individuace, autenticity a leadershipu spadá problematika redundance do kognitivní domény a projevuje se jako schopnost nalézat „vzorce“ v dynamicky se měnících situačních kontextech anebo jako schopnost tyto vzorce vytvářet – ekonomie a ekologie chování a jednání lidí a lidských systémů při řešení úloh a problémů. Z hlediska kognitivní variability jako pohyblivosti na kognitivním kontinuu tak jde o poznání poznání, tedy o vědění a o roz/poznání vzorců poznávání, vzorců logik, komunikace a vztahování se, vztahů, relací a interakčních schémat, s/měn mezi systémy navzájem a mezi systémem organizačního celku a systémem prostředí (kontextem).

Dalším významným aspektem kognitivní variability, ekonomie a ekologie myšlení je **redukce**. Obecně se tento pojem pocházející z latinského *re-duco* (vedu zpět), užívá ve významu zmenšení, omezení, ubrání, snížení. V našem článku akcentujeme pojem redukce jednak ve smyslu snížení četnosti potencialit na smysluplné, efektivní a realistické optimum při usuzování a rozhodování, a jednak ve významu neutrality, odstupu či „zdržení se“ při zkoumání a poznávání, metodickou „pochybnost“ ve smyslu řeckého „epoché“,

jímž řeční skeptici vyjadřovali opatrný postoj a postup, odložení úsudku či snahu neunáhlit se a nepodlehnout prvnímu dojmu. V Husserlově (1993, 2015) fenomenologii je epoché prvním krokem fenomenologické redukce, totiž předběžné vyřazení „uzávorkováním“ (*Einklammerung*) nekriticky, naivně či nereflektovaně přijímaných předpokladů o vnímaném předmětu nebo epistemologických premis (Bateson, 2018), zejména o jeho skutečnosti. Ono zdržení se lze uvažovat jako *conditio sine qua non* z hlediska našeho poznávání, protože umožňuje zkoumat přesněji podobu zkušenosti a redukovat ji na „čistý fenomén“. Teprve po této odbočce a po prozkoumání fenoménu dostává naše poznání světa i realistický, vědecky zajištěný základ. Tento známý postoj a postup, který se pokusil osvojit například Aristoteles, se promítá do rozpoznání intervence a vlivu běžných domněnek o skutečnosti, a jejich odmítnutí jako způsob aproximace k „nepochybnému“ poznání podle Descarta (1992, 2015). Nicméně bez komplementární praxe metody reflexe se jako metoda podílející se na vytváření při usuzování a rozhodování jeví z hlediska účelu, užitečnosti a smyslu, nástrojem omezeným.

## 2.5 Fluxivita jako princip

Přirozenost a spontaneita disponují vyšší mírou fluxivity a variability, na rozdíl od záměrné, plánovité či voluntárně orientované činnosti. **Fluxivita** a **variabilita** obsahují aspekt volnosti ve smyslu očekávání „vývoje“, připravenosti ke změně a dominantní roli z hlediska poznávání zde hraje pozornost, metoda pozorování a reflexe. **Fluxivita** rovněž z našeho pohledu navozuje vedle „stálosti v proměně a změně“ i téma vnitřního postoje jako implicitní připravenosti a otevřenosti ke změně a kvalitativní proměně v procesu bytí a vývoje celku systému, kdy zdroj impulsu lze lokalizovat jak ve vnitřním, tak vnějším prostředí celku systému, blíže Vích (2008).

V kontextu našeho zaměření na člověka a lidské systémy preferujeme pojem fluxivita jako vysvětlující princip energie v ekonomice a ekologii procesů vztahů, ve významu tekutosti, plynulosti, souvztažnosti a pronikavosti, jemnosti, „měkkosti“ a proaktivity. Analogii lze spatřovat s kvalitou živlu „vody“, která je akcentována například v bojových uměních či takticko-operačních nebo strategických konceptech studujících různé formy střetů, před alternativními pojmy jako například flexibilita a fluidita. **Variabilita** se váže nejen ke změnám struktur organizace vztahů a změnám podob vzorců, ale rovněž ke změnám

poměrů, významu rozdílů z hlediska transformace informací či ke změnám ve způsobech fázování zkušenosti při vytváření znalostí v procesech poznávání, a při usuzování, rozhodování a jednání celku (lidského jedince/systému – situace – úloha), blíže Bateson (2018, s. 173-177). Specifickou oblastí variability je povaha logiky interakcí (relací) vztahování se celku k jiným celkům a prostředí, která koresponduje s axiologickou rovinou. Například zda převažuje trend centripetální anebo centrifugální, či zda převažuje asimilační nebo metabolický charakter logiky organizace vztahů, zda převažuje směna, anebo kompetitivnost či dokonce úsilí o převahu, přivlastnění si anebo podřízení apod.

### **3 ASPEKTY AUTENTICITY LEADERA A METODY JEJICH IDENTIFIKACE**

Jak jsme ukázali v předchozím textu, pojem autenticita koresponduje s významy pojmů jako původnost, pravost, pravdivost, hodnověrnost či ryznost ve smyslu shody proklamovaného „obsahu“ s výsledkem v podobě konkrétního jednání. Autenticitou osobnosti se v užším slova smyslu rozumí opravdovost a ryznost člověka, schopnost a dovednost být „skutečný“, tedy sám sebou, důvěřovat si a akceptovat se. Tvoří významnou složku jeho identity, vědomí já, vědomí sama sebe. Jedná se o vnitřní „kvalitu“, jejímž projevem je míra stálosti a souladu mezi vnitřním prostředím konkrétního člověka a jeho bytím a jednáním v prostředí vnějším. Autenticita, ve své „přímosti“ a „jednosměrovosti“ v sobě „skrývá“ podvojnost.

Autentický člověk je uvědomovaně takový, jaký je, sobě ani druhým nic nepředstírá, nenalhává, nic nehraje ani se nestylizuje do nějaké role, umí projevit své pocity a postoje a v konečném důsledku to znamená, že umí dávat do vztahu s druhými lidmi sebe sama, přičemž reflektuje a respektuje zpětnou vazbu. Autenticita člověka, který vede druhé lidi, leadera, tedy znamená, že je v každém okamžiku ve svém uvědomovaném jednání sám sebou, konkrétním člověkem, jehož komunikace a jednání jsou ne/záhadné, přímé, jasné a odpovídají jeho aktuálnímu smýšlení a prožívání. Tedy na pozadí lze vnímat pojmy, jejichž význam a smyslu jsou věrohodnost a důvěryhodnost, spolehlivost, přirozenost, opravdovost či transparentnost.



Autenticitu, podobně jako informaci nelze lokalizovat (Bateson, 2018, Koukolík, 2010, 2013).

### **3.1 Autenticita v kontextu managementu a leadershipu**

Autenticita v kontextu managementu a leadershipu, tedy v kontextu řízení a vedení lidí, a lidských celků, systémů v posledních letech dostává do popředí zájmu odborné veřejnosti. Důvodem může být mimo jiné, že důvěra v leadery v byznysu prochází jakousi krizí, která ukazuje, že kariérní postup ve všech odvětvích byl v posledních několika desítkách let poháněn spíše politickými schopnostmi, ochotou vyhovět či za každou cenu plnit zadané úkoly bez ohledu na vnitřní normy lidí. Některé výzkumy prokazují pozitivní vztah mezi autenticitou leadera, pracovním výkonem jeho týmu a také mírou stresu prožívanou jeho spolupracovníky (Dar, Bukhari, Hamid, 2016).

Autenticita v širším pojetí disponuje řadou parametrů, které lze popsat a do jisté míry i kvantifikovat, měřit, viz například Gardner (2005). Při rozvoji vůdčích schopností lze využívat různé techniky a metody. Efektivita a autenticita leadera se týká ekonomie a ekologie flexibility a vztahů, a může být dána jeho schopností použít v daném situačním kontextu různé kognitivní modely, usuzovací a rozhodovací postupy či styly vedení, a tedy jednat „situačně“. Tento předpoklad mění směr rozvoje lidí s potenciálem vést, od učení se jednotlivým izolovaným technikám, k více komplexnímu vnímání, mentální pružnosti a daleko lepší sebereflexi jejich počínání. V takovém rozvoji musí převažovat prvky tréninku, protože směřuje od adopce chladných znalostí k aplikovaným dovednostem a změnám v myšlení.

Problematika vedení lidí se úzce váže k vůdcovství a z historického hlediska se začíná vedle různých mýtů a pověstí objevovat a konkretizovat s popisem či zprávami o významných historických událostech mocenského charakteru či dějinného charakteru zejména v kontextu vlády či vedení zejména vojenských operací, bojů, bitev či válek. Významně se tak váže na autobiografické významných osobností vládců a vojevůdců, dále na historiografické záznamy případně na literární zdroje.

Paralelně lze sledovat různé snahy o popis charakteristických rysů vládců a vůdců<sup>10</sup> v dílech filosofického nebo pedagogického charakteru, ať již se jedná o osobnostní charakteristiky, rysy či „ctnosti“ (areté) anebo a doporučení, rady a metodické postupy pro užitečné pro vedení lidí. Můžeme se tak setkat například s příspěvky ze strany řeckých myslitelů, jako Sokrates a Platón (Khan, 2015; Buckingham, 2013) anebo Aristoteles, který působil též jako vychovatel Alexandra Velikého (Buckingham, 2013). Alexandr Veliký je například považován za jednoho z největších vůdců historie (Grant, 2019; Kulinskiy, 2015) a dokázal si podmanit velká území, zemřel však v mladém věku a tak nemohl následně prokázat i schopnosti tato území spravovat. Četné odkazy jsou pak rovněž například na Julia Caesara, který se v historii objevuje jako jedinec schopný prokazovat jak vůdcovské tak vládcovské schopnosti (Barlag, 2016; Stevenson, 2014). Poněkud modernější dominantu představuje N. Bonaparte (Kovařík, 2017; Manas, 2006) a další významní „válečníci/vládcí“ z naší historie. Jiným zdrojem jsou pak texty pedagogického či metodického charakteru, například Clausewitz, Machiaveli anebo Sun ě, které akcentují jak umění války, tak umění vlády. Tato koincidence se pak týká například A. Lincolna (Fornieri, 2008; Mc Pherson, 1992), O. Von Bismarcka (Frankel, 2004, Blumberg, 1995), a dalších. Zájem o problematiku vedení se z oblasti vlády a vedení válek v moderní době přesouvá do oblasti managementu zejména ve vazbě na globální charakter, dynamiku a komplexitu změn například v oblasti charakteru práce, technologických inovací, rostoucí četnosti vazeb mezi lidmi, činnostmi a funkcemi. Rovněž je třeba poznamenat, že se týká přímého vedení lidí v situacích a podmínkách, nikoliv vlády (státu) nebo války. Platí, že vládcí vládnou státu, nikoliv lidem, vojevůdci vedou voje, nikoliv lidi. Autentický člověk vládne především sám sobě a vede především sama sebe a tak ví, co chce, když chce to, co chce a ví, co dělá, když dělá to, co dělá, a v tomto uvědomovaném jednání je jeho velikost a stálost. A tak je i následování/hodný, jakkoliv se ne/vyvyšuje, ne/ukazuje a ne/vystavuje. Snad o tom mluví Lao ě, když popisuje umění vlády a kvality člověka - vládce (Krebsová, 2003; Čarnogurská, 2021) anebo Sun ě, když hovoří o umění války a kvalitách voje/vůdce (Král, 1999).

---

<sup>10</sup> Je třeba výrazně rozlišit téma vlády a vedení - vůdcovství, kdy vlada se spíše týká dlouhodobých aspektů socio/kulturního charakteru a vytváření nebo vkládání „řádu“ a vedení se týká spíše kratších časových horizontů, problematiky zvládání či řešení situací specifického, náhlého, emergentního či krizového charakteru s vyššími nároky na adaptaci, dynamiku a komplexitu změn podmínek a okolností.

Adaptační potenciál leadershipu tak oslovuje stále více organizační celky, jejichž hlavním obsahem je výkon činností a funkcí zajišťovaný lidmi a lidskými systémy orientovaný na interakci a komunikaci s lidmi a lidskými systémy ve vnějším prostředí (služby, obchod apod.). Principiální aspekty leadershipu přetrvávají, mění se pouze prostředí, nástroje leadershipu a společnost, která je vedena k novým cílům.

Vnímáme, že roste význam potřeby prozkoumat problematiku autenticity v kontextu vedení lidí vědecky, z pohledu vztahů, komunikace a kognice již proto, že je zatížena nejen kontrolou a mocí jako historicky se profilujícími rámci, kdy je pozornost zaměřena na dějinně „významné“ vládce či vůdce anebo snahou konstruovat ideálního podobu povahy, znalostí a kompetencí pro výběr a přípravu lidí.

V podnikové organizaci je vyžadováno jak řízení, tak i vedení lidí, nicméně hledat analogie mezi historickým exkurzem a zaměřovat pozornost na specifické jedince, jejichž významnost je v aktuálním kontextu sporná, se neukazuje jako smysluplné počínání. Jedním z důvodů je z hlediska vedení lidí například přímota a nezprostředkovanost vztahů, dalším pak například charakter přímé odpovědnosti za efekt činností a funkcí a řada dalších, včetně obecně známého faktu nepřenositelnosti konkrétní zkušenosti anebo ne/opakovatelnosti situací. Dosavadní poznatky a zkušenosti ukazují na skutečnost, že autenticitu nelze kultivovat a rozvíjet zvnějšku ale je „vnitřní“ kvalitou, daností. Má charakter „povahy“ a je tedy významným kvalitativním aspektem „stavu“ vnitřního prostředí celku jedince, podobně jakož i lidského systému, například týmu.

Autenticitu leadera tvoří podle Gardnera (2005) čtyři specifické kategorie, **transparentnost, etika, vyrovnanost postupu a sebeuvědomění**. Nástrojem pro jejich zachycení, je metoda ALQ, která aspiruje na posouzení a rozvoj autentického leadershipu (Koleňáková, 2022, a další). Dalšími, specifickými komplementárními kategoriemi autenticity obecnější úrovně jsou **fluxivita a variabilita** ve smyslu volnosti (možnosti změny a proměny jak ve vnitřním, tak ve vnějším prostředí, a relativně samostatná kategorie - **mentální pohyblivost**.

Mentální pohyblivost je významným kognitivním a behaviorálním aspektem fluxivity, jako schopnost plynulého „pohybu“ na kognitivním kontinuu (Hammond, 2000, Kostroň, 1997) při procesech poznávání, usuzování,

rozhodování a jednání z hlediska evoluce (vývoje) změn a proměn vnitřního a vnějšího prostředí jak z pohledu situace a úlohy, tak z pohledu změn kontextu či dokonce paradigmatu. V tomto smyslu se význam a smysl pojmu kvaziracionalita, pro tuto pohyblivost blíží pojmu kritické myšlení podle Ambrozová (2016) či transverzální rozum podle W. Welsche (1994, s. 135-159).

Jednou z metod akceptovanou širší odbornou veřejností, která umožňuje postihnout a kvantifikovat autenticitu pomocí kategorií, u nichž panuje relativní shoda na vztahu k autonomii a autenticitě leadera je **Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)**. Podle autorů metody je autenticita jako individuální kvalita jedince vyjádřitelná čtyřmi nesouměřitelnými parametry, které si navzájem nekonkurují. Autenticitu leadera tvoří čtyři specifické kategorie - transparentnost, etika/morálka, vyrovnanost postupu (vyvážené zpracování) a sebeuvědomění. Kumulovaná hodnota dílčích položek dotazníku představuje **index autenticity** konkrétního jedince. Tato kumulovaná hodnota se může chápat jako ukazatel potenciálů, které vnímáme na „pozadí“ autenticity jako jsou variabilita či fluxivita, které se vážou ke stálosti, stabilitě jedince v proměně vnitřního a vnějšího prostředí. U těchto potenciálů lze předpokládat potenciální souvztažnosti s ukazateli psychofyzické a mentální kondice, zjišťovanými kognitivními a osobnostními testy ve vybraných položkách.

**Transparentnost** lze komunikovat pojmy jako soulad slov a myšlení, otevřenost, upřímnost a přímost, skeptický (zkoumavý) respekt k myšlení, myšlenkám, postřehům, názorům a nápadům druhých. Škála transparentnosti akcentuje interpersonální vztaznost a zjišťuje to, jak se lídr ukazuje, jeví či prezentuje tak, jak je, ostatním. (Gardner, 2005) Jedinec s transparentností ukazuje vyšší míru otevřenosti a prezentuje své autentické já ostatním, sděluje a sdílí své skutečné myšlenky a pocity. Zároveň prosazuje a preferuje autentické vztahy, které jsou selektivním procesem sebeodhalování a rozvíjí vzájemnou důvěru. Dílčím aspektem transparentnosti je rovněž realistická a vyvážená **autoprezentace**, (z řeckého autos ve smyslu „sám“, a latinského praesens ve smyslu „přítomný“) kterou lze uvažovat jako stylizované (adaptivní) i spontánní (expresivní) objektivizování sebe sama svými činy a výtvoři, kulturou osobního projevu a vystupováním, svým jednáním a celým životním stylem. Autoprezentace klade důraz převážně na chování, stylizované v souladu s pojetím sebe sama a sebepoznání. Předpokládá se, že autoprezentace je reprezentací vlastní osoby jak v sebepoznání (sebeпоjetí), tak i v jednání, a, že její kognitivní

a behaviorální složky mají jednotnou bázi v informačních strukturách jako způsobech komunikace a regulace vztahů jedince ke skutečnosti.

**Etiku** lze komunikovat jako osobní morálku, mravní či etický kodex, hodnotovou zřejmost a stálost, projevující se v celkovém chování a v konkrétním jednání. Škála postihuje axiologickou dimenzi, zaměřuje se na etické, mravní standardy a chování vůdce. Ty tvoří referenční rámec, pozadí seberegulace (sebekontrola a sebeovládání) vedené vnitřními mravními normami a hodnotami, ve vztahu k vnějším standardům (např. z vlastní sociální skupiny nebo organizačního pracovního, profesního prostředí), podmínkám a okolnostem.

**Vyrovnaný postup** - vyvážené zpracování dat (Gardner, 2005) lze komunikovat jako setrvalost v uvědomovaném jednání v různých situačních kontextech a podmínkách a okolnostech řešení problémů a úloh. Hledání nejsprávnějšího, efektivního a realistického postupu. Trvalou snahu o minimalizaci negativních důsledků svého rozhodování a jednání (Koukolík, 2016/b). Škála vyváženosti postupu postihuje kognitivní dimenzi, týká se mentální pohyblivosti leadera ve smyslu kognitivní variability, kritického myšlení při usuzování, rozhodování a jednání. Postihuje míru schopnosti objektivní analýzy všech relevantních dat (poznávání), smysl pro vyvážené zpracování (usuzování), a cit pro realistické situační a systémové rozhodování. V tomto kontextu i leader podněcuje, požaduje, respektuje a zvažuje názory, které nekorespondují s jeho vlastními názory, jakož i s jemu vlastními postoji.

**Sebevědomí (sebe/uvědomění)** lze komunikovat jako efekt praxe reflexe, ve smyslu vědomí si sama sebe a odpovědnosti za své jednání. Jedná se o míru schopnosti uvědomované změny vnitřního postoje v měnících se podmínkách a okolnostech situací úloh. Škála sebevědomí, ve smyslu sebeuvědomění (vědomí sebe sama) postihuje jak sebeuvědomění vůdce, tak jeho interakce s ostatními členy. Zaměřuje se na znalost vlastních zdrojů, kvalit a potenciálů, limitů a omezení, silných a slabých stránek, a na reflexi zpětné vazby, tedy toho, jak se na ně dívají ostatní (Gardner, 2005). Význam uvědomění sama sebe, poznání sebe sama, sebou samým, pro vojevůdce - leadera, ve svém díle „Umění války“ akcentuje také Sun c', když na jednom místě říká: „*Kdo zná protivníka a zná sebe, vybojuje sto bitev beze ztrát. Kdo nezná protivníka, ale zná sebe, jednou zvítězí a jednou prohraje. Kdo nezná protivníka ani sebe, ztratí každou bitvu.*“ (Král, 1999, s. 36), a na jiném místě toto téma opět zmiňuje: „*Znám-li druhého a znám-li sebe, nikdo mi nevezme vítězství...*“ (Král, 1999, s.

83) Vědomí sama sebe se promítá do schopnosti proaktivní uvědomované změny vnitřního postoje v měnících se podmínkách a okolnostech situací úloh, úzce souvisí s dalšími aspekty autentické individuality, realistickou sebedůvěrou a sebe/pojetím. Sebepojetí jako vnitřní postoj jedince k sobě samému obvykle chápeme jako výslednici tří aspektů či složek. Jednu tvoří sebepoznání a sebehodnocení (složka kognitivní), druhou pak tvoří sebepřijetí a sebeúcta (složka citění) a třetí pak vůle k moci a touha po seberealizaci (složka behaviorální - konativní).

### 3.2 Identifikace indexů autenticity a vědomé autenticity

Problematicke autenticity, individuace a individualizace se věnujeme delší dobu. Předvýzkum, který se zaměřil na postižení vztažných aspektů autenticity, probíhal mezi roky 2015 – 2021. S dílčími výstupy a aspekty lze odbornou veřejnost seznámit. Jedná se převážně o osoby v exekutivních pozicích, tedy buď vrcholové manažery zodpovědné za organizační celky úrovně celých podniků, nebo o statutární zástupce malých a středních podniků. Věk respondentů se pohyboval v rozmezí 28 - 63 let. Podíl mužů a žen byl přibližně vyrovnaný. Více než 90% respondentů disponovalo ukončeným vysokoškolským vzděláním. Celkově byla sebrána a vyhodnocena data 384 osob, které se v tomto období účastnily kurzů s aplikovanou metodikou X-tream - třídní společná a aktivní osobní účast v kurzu, který se skládá z metodologicky uspořádaných aktivit, jichž se účastní respondenti, kontinuálně, nezávisle na denní či noční době. Po celou dobu jsou účastníci navzájem v přímé interakci.

Účastníci jsou profesně na manažerských pozicích různé úrovně s minimálně 3 – letou praxí. Jedním z výstupů byla rovněž pozitivní volba tří osob z celku účastníků kurzu, jež by respondent byl ochoten následovat jako leadera. Rovněž mezi nimi pak stanovil preference – pořadí. Účastníci kurzů procházejí komplexní prediagnostikou a diagnostikou v průběhu a na konci kurzů. Dalšími metodami aplikovanými v rámci testové baterie v rámci předvýzkumu byly takové, které podle našich předpokladů postihují potenciální vztažné aspekty autenticity, jedná se o metody SPARO, GPOP, GPP-I, Big Five (NEO), ICL a LOC. U metody SPARO (Mikšík, 2001), se jedná o položky sytící například z hlediska mentální pohyblivosti kognitivní variabilitu, anebo celkovou integrovanost osobnosti.

U metody GPOP (Bents, Blank, 2009), jež vychází z koncepce osobnostních typů podle C. G. Junga (2020), se jedná o položky týkající se kognitivních procesů – myšlení a cítění, jakož i o položky týkající se rozhodování a jednání – plánovitost a spontaneitu.

Metoda GPP-I (Gordonův osobnostní profil – inventorium) v sekci osobnostní profil měří čtyři aspekty osobnosti – převahu (A - ascendancy), zodpovědnost (R – responsibility), emocionální stabilitu (E – emocional stability) a sociabilitu (s – sociability). Suma skóre sekce profilu (ARES) poskytuje míru sebevědomí (SE – selfesteem). Sekce inventorium měří čtyři doplňkové rysy – opatrnost (C – cautiousness), originální myšlení (O – original thinking), osobní vztahy (P – personal relations) a ráznost (V – vigor).

Metoda Big Five (Hřebíčková & Urbánek, 2001) – škála otevřenost. U metody ICL se jedná o umístění těžiště ve specifických oktantech charakteristických pro interpersonální vztahy a metoda (LOC) Locus of Control podle konceptu J. Rottera (1966) identifikovala individuální diference účastníků z hlediska místa, centra (interní – externí) řízení vlastní činnosti (někdy též jako těžiště kontroly a regulace vlivu).

Jeden z předpokladů je, že autenticita se váže k individuaci a individualizaci, kterou nelze „měřit“, ale lze o její úrovni uvažovat ve vztahu k místu, či těžišti kontroly, kdy individuovaní jedinci tíhnou k vnitřnímu místu kontroly, a individualizovaní k vnějšímu místu kontroly. To se rovněž promítá do preferencí stylů vedení a do tendencí vyhledávat specifické organizační prostředí.

Autenticita jako individuální kvalita jedince je s pomocí metody ALQ vystižitelná čtyřmi nesouměřitelnými parametry, které si navzájem nekonkurují. Tedy lze pracovat s kumulovanou hodnotou. Tato kumulovaná hodnota se může chápat jako ukazatel na – kvantifikace potenciálů na pozadí autenticity (fluxivita, stabilita apod.) a lze předpokládat potenciální korelace s ukazateli mentální kondice ve smyslu pohyblivosti, kterou lze posuzovat například cestou škál kognitivní variability, originálnosti myšlení anebo otevřenosti, a následně pak rovněž kognitivními testy, či skrze řešení strukturovaných modelových situací úloh.

## 4 VÝSLEDKY

Následující část přináší výsledky metaanalýzy z výstupů diagnostického šetření u respondentů, kteří se zúčastnili manažerského kurzu s aplikovanou metodikou X-tream. Výsledky diagnostiky a výsledky individuálních voleb členů týmu tvoří základ pro analýzu v kontextu autenticity. Metaanalýza výstupů nabídla následující východiska, která je možné a vhodné dále prozkoumat, ověřit a zpřesnit. Pozornost byla také věnována oblasti vzdělávání a výcviku účastníků v různých programech, kurzech orientovaných na management, leadership a osobní rozvoj.

Jedním z dominantních aspektů metodiky X-tream je řešení problematiky druhotného učení a učení III. úrovně lidí a lidských systémů. Dílčí souhrn výsledků lze uvést následovně:

- KO - kognitivní variabilita (metoda SPARO) – stenové hodnoty mezi 7 – 10.
- OM - originální myšlení (metoda GPP-I) – průměrné a nadprůměrné hodnoty.
- IO - integrovanost osobnosti (metoda SPARO) – stenové hodnoty mezi 6 – 10.
- SE - sebevědomí (metoda GPP-I - komplex ARES) – hodnoty nad průměrné. Omezující podmínka - nízká SD parametrů dílčích faktorů.
- Autenticita (metoda ALQ) – kumulovaná hodnota (IVA - index vědomé autenticity) nadprůměrná. Omezující podmínka - nízké parametry dílčích faktorů.
- MK - místo kontroly (metoda LOC) – zvýšené hodnoty vnitřního místa kontroly.
- Těžiště charakteristik interpersonálních vztahů (metoda ICL) dosahovalo střední hodnoty a bylo promiskue lokalizováno v oktantech AP (dominance), BC (soutěživost) NO (odpovědnost), LM (kooperativnost).
- OT - otevřenost (metoda NEO) – vyšší skór.

Jedinci s vyššími preferenčními volbami rovněž prokazovali kvality adaptačního, ekonomického (energie, zdroje, směna) a ekologického (vztahového –



relačního, interakčního, komunikačního) typu. Z hlediska rozpočtu jejich mentálního (kognitivního, komunikačního a interakčního) „genotypu“ (Bateson, 2018, s. 419) lépe asimilují, adaptují a metabolizují změny a proměny vnitřního i vnějšího prostředí.

Zajímavým aspektem se může jevit tendence u skupiny jedinců s vyšším skórem autenticity z hlediska vzdělávání a učení fenomén „zvratu pozice“ jako vnitřní postoj, kdy „jakoby se stále učili učit se“. Nejen ve smyslu jak se učit či odpovídání na otázku „co se mám naučit“, ale jakousi kontextovou metareflexi ve smyslu „Co se učí tato osoba, když dělá to, co dělá?“. Jedná se o postoj, který se situačně projevuje v jejich kognitivním chování a otevřenosti ke změně s proaktivním potenciálem testovat „nové“ vzorce“ přímo v procesu a situaci. Zároveň jakoby stále pracují s otázkou: „Co se mohu či mám naučit?“ ať se nacházejí v jakékoliv pozici, například jako manažer, leader, či subjekt v partnerském, kooperativním, anebo jinak strukturovaném vztahu.

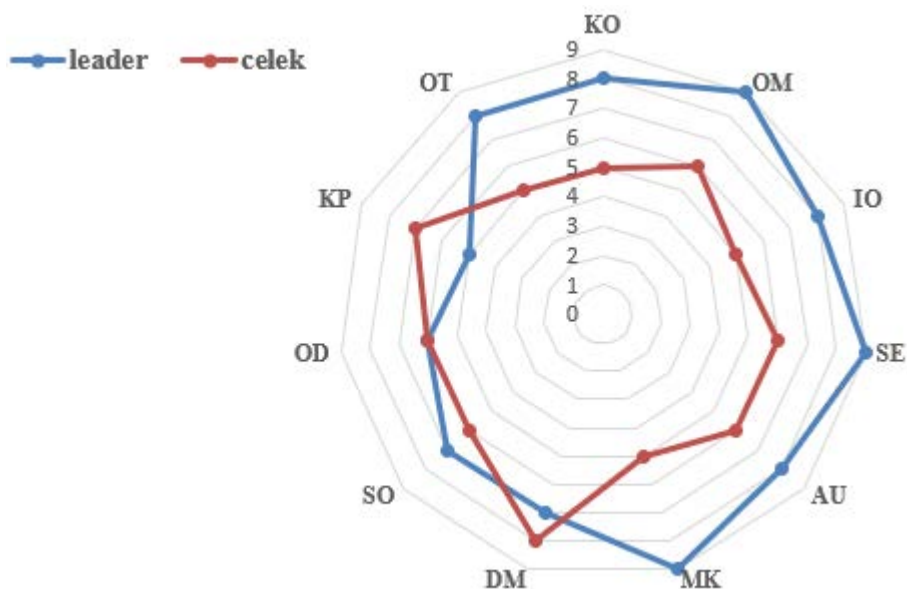
Orientační přehled výsledků skupiny osob, které získaly vyšší četnost voleb od více, než poloviny účastníků kurzu, uvádíme v následující tabulce a grafu. Pro porovnání uvádíme rovněž kumulované hodnoty všech účastníků.

**Tabulka 1: Orientační ukazatelé parametrů vybrané skupiny**

Ukazatel		LEADER	CELEK
		∅	∅
KO	Kognitivní variabilita (SPARO)	8	5
OM	Originální myšlení (GPP-I)	9	6
IO	Integrovanost osobnosti (SPARO)	8	5
SE	Sebevědomí (GPP-I)	9	6
AU	Autenticita (ALQ) - IVA	8	6
MK	Místo kontroly – interní (LOC)	9	5
DM	Dominance (ICL)	7	8
SO	Soutěživost (ICL)	7	6
OD	Odpovědnost (ICL)	6	6
KP	Kooperativnost (ICL)	5	7
OT	Otevřenost (NEO)	8	6

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Obrázek 1: Orientační parametry vybrané skupiny a celé populace účastníků kurzů**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě našich zjištění navrhuje pro další orientaci výzkumu soustředit se na dva indexy - index autenticity a index vědomé autenticity. **Index autenticity (IA)** uvažujeme jako komplexní souhrn vybraných aspektů ve vazbě na preferenční volby členů skupiny. Index zahrnuje jak uvědomované tak neuvědomované ukazatele, mezi něž patří kognitivní variabilita; originální myšlení; integrovanost osobnosti; sebevědomí, vědomou autenticitu; vnitřní místo kontroly a lokaci těžiště charakteristik interpersonálních vztahů v oktantech AP, BC, NO a LM. Jedná se o faktory související s autenticitou u osob, které obdržely od členů skupiny nejvyšší četnost voleb. Lze předpokládat, že jedinci s vyšší hodnotou indexu při zachování požadavku nízkého rozptylu hodnot dílčích parametrů indexu, mohou být z hlediska leadershipu „přitažlivější“ pro potenciální následovníky. **Index vědomé autenticity (IVA)** uvažujeme jako kumulovanou hodnotu zjišťovanou parametry metody ALQ. Z hlediska dalších výstupů a dat komplexní psychologické a sociální diagnostiky jedinců s vyšší četností a preferencí voleb, nebyla nalezena významná souvislost se škálami jako ambice, aspirace, extraverte, introverze, dominance, submise, společenskost apod. Rovněž mezi četností, délkou a zaměřením

vzdělávání a kurzů orientovaných na kompetence, dovednosti a schopnosti pro management a leadership, a vyšší četností a preferencí voleb se neukazuje významná souvislost. Náznaky významnosti lze zaznamenat u kurzů a výcviků zaměřených na osobnostní rozvoj. Dílčí ukazatele s potenciální významnou vazbou k autenticitě, tvořící celkový index autenticity lze komunikovat následovně. Nejvyšší četnosti a preferenčních voleb získávali jedinci (muži i ženy) u nichž se ve sledovaných ukazatelích vyskytovaly následující charakteristiky a u těchto ukazatelů nebyl sledován významný rozdíl u jedinci dosahovaných hodnot ( $\sigma$  - směrodatná odchylka byla nízká).

## 5 ZÁVĚR

V rámci předloženého textu jsme se pokusili ukázat možný způsob uchopení a prozkoumání aspektů autenticity v kontextu řízení a vedení lidí a lidských systémů. Navrhli jsme možný postup a ukázali, že další organizaci výzkumu, který bude tvořit integrální část projektu MUDIPLAT II, který je v přípravné fázi, je vhodné zaměřit na dva komplexní indexy, které jsme nazvali index autenticity a index vědomé autenticity.

Index autenticity (IA) se váže jednak ke specifickým osobnostním a kognitivním aspektům s adaptačním, relačním a komunikačním potenciálem. Ukázali jsme, že existuje důvodný předpoklad, že míra (velikost) a míra konsistence dílčích faktorů mohou být druhými lidmi v přímé interakci vnímány a mohou se podílet na přitažlivosti (gravitační, centripetální potenciál) jejich nositelů pro větší část členů lidského systému ve smyslu ochoty následovat je anebo se jimi nechat vést. Rovněž jsme ukázali, že jakkoliv dílčí parametry indexu nemusí tvořit uvědomovaně konsistentní celek s ohledem na jejich různorodost, lze na pomezí interakcí mezi jedincem a ostatními členy systému identifikovat aspekty, mohou být jedincem uvědomovány, a které lze jak korigovat tak komunikovat jím samým. Tyto aspekty postihuje zejména metoda ALQ a proto navrhujeme jejich kumulovanou hodnotu uvažovat jako index vědomé autenticity (IVA).

## AFILACE

Dílčí výstupy článku čerpají rovněž z dat mezinárodního projektu v rámci programu Erasmus+ s názvem MUDIPLAT (Multidimenzionální platforma

a metodika pro podporu přirozených potenciálů jedince; ID 2021-1-CZ01-KA210-ADU-000035065).

## POUŽITÉ ZDROJE

- [1] AMBROZOVÁ, E., KOLEŇÁK, J., ULLRICH, D. a POKORNÝ, V. *Kognitivní management*. Ostrava: KEY Publishing, 2016. ISBN 978-80-7418-254-9.
- [2] ANDRLE, M. *Whiteheadova filosofie přírody*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2010. ISBN 978-80-87378-22-9.
- [3] ATTNEAVE, F. *Applications of Information Theory to Psychology*, New York: Henry Holt and Co., 1959.
- [4] BARLAG, P. *The leadership genius of Julius Caesar: Modern lessons from the man who built an empire*. Berrett-Koehler Publishers, 2016.
- [5] BATESON, G. *Mysl a příroda - Nezbytná jednota*. Praha: Malvern. 2006. ISBN: 80-86702-19-7.
- [6] BATESON, G. *Ekologie mysli*. Praha: Malvern, 2018. ISBN 978-80-7530-151-2.
- [7] BENTS, R. a BLANK, R. *Typický člověk (Úvod do typologie osobnosti)*. Praha: Hogrefe – Testcentrum, 2009. ISBN 978-80-86471-36-5.
- [8] BENYOVSZKY, Ladislav. *Náhlost: myšlení bytí z času*. Praha: OIKOYMENH, 2005. ISBN 80-7298-151-x.
- [9] BLUMBERG, A (ed.). *Great leaders, great tyrants: Contemporary views of world rulers who made history*. Greenwood Publishing Group, 1995.
- [10] BONDY, E. *Útěcha z ontologie (filosofické dílo sv. I)*. Praha: DharmaGaia, 2007. ISBN 978-80-86685-21-2.
- [11] BUCKINGHAM, W. *Kniha filozofie*. Praha: Knižní klub, 2013. ISBN 978-80-242-3912-5.
- [12] ČARNOGURSKÁ, M. *Lao č a proces vzniku Tao Te Ťingu I*. Bratislava: Veda, 2009. 979-80-224-1066-3.
- [13] ČARNOGURSKÁ, M. *Lao č a proces vzniku Tao Te Ťingu II*. Bratislava: Veda, 2009. 978-80-224-1274-2.

- [14] ČARNOGURSKÁ, M. *Lao č Tao Te Ťing*. Ursa Minor s.r.o., 2021. 979-80-973820-0-1.
- [15] DAR, F., BUKHARI, I. a HAMID, M. *Relationship between authentic leadership, work engagement and job stress among employees of telecommunication organizations*. Peshawar Journal of Psychology and Behavioral Sciences (PJPBS), 2016, 2.2: 235-247.
- [16] DELEUZE, G. *Logika smyslu*. Praha: Karolinum, 2013. ISBN 978-80-246-2235-4.
- [17] DESCARTES, R. *Rozprava o metodě*. Praha: Svoboda, 1992. ISBN 80-205-0216-5.
- [18] DESCARTES, R. *Meditace o první filosofii*. Praha: Oikoymenh, 2015, ISBN 978-80-7928-202-8.
- [19] DURAND, G. *Věda o člověku a tradice: nový antropologický duch*. Praha: Malvern, 2012. ISBN 978-80-87580-28-8.
- [20] FORNIERI, J. R. *The language of liberty: The political speeches and writings of Abraham Lincoln*. Regnery Publishing, 2008.
- [21] FOUCAULT, M. *Slova a věci*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1713-2.
- [22] FRANKEL, R. *Bismarck's shadow: the cult of leadership and the transformation of the German right, 1898-1945*. Bloomsbury Publishing, 2004.
- [23] GARDNER, W. L., et al. "Can you see the real me?" *A self-based model of authentic leader and follower development*. The leadership quarterly, 2005, 16.3: 343-372.
- [24] GOETHALS, G. R. a SORENSON, G. R. *The quest for a general theory of leadership*. Northampton, MA: Edward Elgar, 2006. ISBN 978-1845425418.
- [25] GORDON, L. V. *Gordonův Osobnostní Profil – Inventorium (příručka)*. Brno: Psychodiagnostika s.r.o., 1999.
- [26] GRANT, D. *Unearthing the Family of Alexander the Great: The Remarkable Discovery of the Royal Tombs of Macedon*. Pen and Sword, 2019.

- [27] HADOT, P. *Závoj Isidin*. Praha: Vyšehrad, 2010. ISBN 978-80-7429-013-8.
- [28] HAMMOND, K. R. *Judgments Under Stress*. New York: Oxford University Press Inc., 2000. ISBN 0-19-513143-6.
- [29] HARARI, Y. N. *Sapiens*. Praha: Leda, 2013. ISBN 978-80-7335-388-9.
- [30] HEIDEGGER, M. *Co znamená myslet*. Praha: Oikoymenh, 2018/a, ISBN 978-80-7298-494-7.
- [31] HEIDEGGER, M. *Anaximandrův výrok*. Praha: Oikoymenh, 2012. ISBN 978-60-7298-474-9.
- [32] HEIDEGGER, M. *Bytí a čas*. Praha: Oikoymenh, 2018/b, ISBN 978-80-7298-244-8.
- [33] HLADKÝ, V. *Změnit sám sebe (Duchovní cvičení Pierra Hadota, péče o sebe Michela Foucolta a péče o duši Jana Patočky)*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2010, ISBN 978-80-87378-28-1.
- [34] HŘEBÍČKOVÁ, M. A URBÁNEK, T. *Big five. NEO pětifaktorový osobnostní inventář*. Praha: Testcentrum, 2001.
- [35] HUSSERL, E. *Karteziánské meditace*, Praha: Svoboda – Libertas, 1993. ISBN 80-205-0311-0.
- [36] HUSSERL, E. *Idea fenomenologie*. Praha: Oikoymenh, 2015. ISBN 978-80-7298-206-6.
- [37] JUNG, C. G. *Přítomnost a budoucnost*. Brno: Holar, 2019. ISBN 978-80-906731-7-5.
- [38] JUNG, C. G. *Psychologické typy*. Praha: Portál, 2020. ISBN 978-80-262-1654-4.
- [39] KHAN, M. S. et al. *The styles of leadership: A critical review*. Public Policy and Administration Research, 2015. 5.3: 87-92.
- [40] KOČANDRLE, R. *Fysis Iónských myslitelů (rozprava nad peripatetickou dezinterpretací)*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2008. ISBN 978-80-86818-72-6.
- [41] KOLEŇÁKOVÁ, V. *Styly leadershipu a jeho očekávané preference ve společnosti*. New Approaches to State Security Assurance, 2021.

- [42] KOSTROŇ, L. *Psychologie vytváření úsudků*. Brno: MU, 1997. ISBN 80-210-1646-9.
- [43] KOUKOLÍK, F. *Lidství (neuronální koreláty)*. Praha: Galen, 2010. ISBN 978-80-7262-654-0.
- [44] KOUKOLÍK, F. *JÁ o mozku, vědomí a sebeuvědomování*. Praha: Karolinum, 2013, ISBN 978-80-246-2249-1.
- [45] KOUKOLÍK, F. *Sociální mozek*. Praha: Karolinum, 2016/a. ISBN 978-80-246-1242-9.
- [46] KOUKOLÍK, F. *Rozhodování*. Praha: Karolinum, 2016/b. ISBN 978-80-246-3364-0.
- [47] KOVAŘÍK, J. *Napoleon*. Třebíč: Akcent, 2017. ISBN 978-80-7497-208-9.
- [48] KRÁL, O. (překlad). *Tao (texty staré Číny)*. Praha: Československý spisovatel, 1971.
- [49] KRÁL, O. (překlad). *Mistr Zhuang (sebrané spisy)*. Lásenice: Maxima, 2006. ISBN 80-86921-00-X.
- [50] KRATOCHVÍL, Z. *Filosofie živé přírody*. Praha: Herrman & synové, 1994.
- [51] KRATOCHVÍL, Z. *Délský potápeč k Hérakleitově řeči*. Praha: Herrman & synové, 2006, ISBN 80-87054-00-8.
- [52] KULINSKIY, D. G. *Alexander Macedonian as a great military leader*. Трансформація мовного образу сучасного фахівця: матеріали Міжнародної науково-практичної студентської конференції для студентів немовних спеціальностей: Житомир, 15 квітня 2015, 63-65.
- [53] LAO-Ć. *Tao te ťing (o tao a ctnosti)*. Praha: DharmaGaia, 2003, ISBN 80-86685-12-8.
- [54] LEARY, T., LAFORGE, R. L. a BUCZEK, R. F. *Dotazník interpersonální diagnózy (ICL)*, Bratislava: Psychodiagnostica, n. p., 1975.
- [55] LEIBNIZ, G. W. *Monadologie a jiné práce*. Praha: Svoboda, 1982.
- [56] Le SHAN, L. *Psychologie války*. Brno: BB/art s.r.o,2004. ISBN 80-7341-178-4.
- [57] LÉVY-BRUHL, L. *Myšlení člověka primitivního*. Praha: Argo, 2017, ISBN 978-80-257-2086-8.

- [58] LUHMAN, N. *The Autopoiesis of Social Systems*, in: F. Geyer and J. van der Zouwen (eds.). London: Sociocybernetic Paradoxes, Sage, 1986.
- [59] MANAS, J. *Napoleon on project management: Timeless lessons in planning, execution, and leadership*. Thomas Nelson Inc, 2006.
- [60] MATURANA, H. *Autopoiesis, Structural Coupling and Cognition* [online]. 333 [cit. 2006-06-07]. Dostupný z WWW: <https://www.iss.org/home/>
- [61] MATURANA, H. R. a VARELA, F. J. *Strom poznání (biologické základy lidského rozumu)*, Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1119-8.
- [62] MC PHERSON, J. M. *Abraham Lincoln and the second American revolution*. Oxford University Press, 1992.
- [63] MIKŠÍK, O. *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha: Univerzita Karlova, 2001, ISBN 80-246-0240-7.
- [64] NEUBAUER, Z. *O přírodě a přirozenosti věcí*. Praha: Malvern. 2004. ISBN 80-86702-05-7.
- [65] PATOČKA, J., CHVATÍK, I., a FREI, J. ed. *Fenomenologické spisy: texty z let 1931-1949*. Praha: OIKOYMENH, 2008. ISBN 978-80-7298-307-0.
- [66] PEREGRIN, J. *Obrat k jazyku: druhé kolo: jazyk, myšlení a svět v názorech postanalytických filosofů*. Praha: Filosofie, 1998. ISBN 80-7007-102-8.
- [67] PEREGRIN, J. *Význam a struktura*. Praha: Oikoymenh, 1999. ISBN 80-86005-93-3.
- [68] PLATÓN. *Timaios: Kritias*. Praha: OIKOYMENH, 2007. ISBN 80-86005-07-0.
- [69] RORTY, R. *Filosofie a zrcadlo přírody*. Praha: Academia, 2012. ISBN 978-80-200-2070-3.
- [70] SENGE, P. M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-428-8.
- [71] STEVENSON, T. *Julius Caesar and the transformation of the Roman Republic*. Routledge, 2014.
- [72] SUNZI. *O válečném umění*. Přeložil Oldřich KRÁL. Praha: Maxima, 1999. ISBN 80-901333-5-5.



- [73] TAVRISOVÁ, C. a ARONSON, E. *Chyby se staly (ale ne mou vinou)* Praha: Dokořán, 2012. ISBN 978-80-7363-366-0.
- [74] VÍCH, M. *Čas pohledem (nejen) fenomenologické filosofie*. E-LOGOS, Electronic Journal for Philosophy/2008, ISSN 1211-0442.
- [75] VOPĚNKA, P. *Meditace o základech vědy*. Praha: Práh, 2001. ISBN 80-7252-044-X.
- [76] VOPĚNKA, P. *Nová infinitní matematika (Prolegomena)*. Praha: Karolinum. 2014, ISBN 978-80-246-259-1.
- [77] WATZLAWICK, P. *Jak skutečná je skutečnost (mylné představy, klamání, porozumění)*. Hradec Králové: Konfrontace, 1998. ISBN 80-86088-00-6.
- [78] WELSCH, W. *Naše postmoderní moderna*. Praha: Zvon. 1994. ISBN 80-7113-104-0.
- [79] WHITEHEAD, A. N. *Matematika a dobro a jiné eseje*. Mladá fronta, Praha, 1970, 203/21/8.5; 02.3 23-042-70.
- [80] WHITEHEAD, A. N. *Dobrodružství idejí*. Praha: Oikoymenh, 2000, ISBN 80-7298-009-2, 291 s.
- [81] WITTGENSTEIN, L. *Tractatus logico-philosophicus*. Praha: OIKOYMENH, 2007. Knihovna novověké tradice a současnosti. ISBN 978-80-7298-284-4.
- [82] WITTGENSTEIN, L. *Filosofická zkoumání*. Praha: Filosofia, 2019. Základní filosofické texty. ISBN 978-80-7007-597-5.
- [83] WITTGENSTEIN, L. *Filosofické poznámky*. Praha: Filosofia, 2015. Základní filosofické texty. ISBN 978-80-7007-443-5.

## AUTOŘI

**Mgr. Veronika Kolečáková, MBA**, Univerzita obrany, Fakulta vojenského leadershipu, Kounicova 65, 662 10 Brno, e-mail: veronika.kolenakova@unob.cz

**Mgr. Miroslav Odložilík, MBA**, Fakulta managementu, Univerzita Komenského, Šafárikovo námestie 6, 814 99 Bratislava, Slovensko, e-mail: odlozilik1@uniba.sk

**doc. PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D., MBA**, Centrum humanitních věd, Newton University, Rašínova 103/2, 602 00 Brno, e-mail: [eva.ambrozova@newton.university](mailto:eva.ambrozova@newton.university)

**doc. Ing. Jiří Koleňák, Ph.D., MBA, LL.M.**, Centrum managementu, Newton University, Rašínova 103/2, 602 00 Brno, e-mail: [jiri.kolenak@newton.university](mailto:jiri.kolenak@newton.university)

**PhDr. Ing. Vratislav Pokorný, MBA**, Centrum humanitních věd, Newton University, Rašínova 103/2, 602 00 Brno,, e-mail: [eva.ambrozova@newton.university](mailto:eva.ambrozova@newton.university)

## **AUTHORS**

**Mgr. Veronika Koleňáková, MBA**, University of Defence, Faculty of Military Leadership, Department of Leadership, Kounicova 65, 662 10 Brno, Czech Republic: e-mail: [veronika.kolenakova@unob.cz](mailto:veronika.kolenakova@unob.cz)

**Mgr. Miroslav Odložilík, MBA**, Faculty of Management, Comenius University Bratislava, Šafárikovo námestie 6, 814 99 Bratislava, Slovakia, e-mail: [odlozilik1@uniba.sk](mailto:odlozilik1@uniba.sk)

**doc. PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D., MBA**, Centre of Humanities, Newton University, Rasinova 103/2, 602 00 Brno, Czech Republic, e-mail: [eva.ambrozova@newton.university](mailto:eva.ambrozova@newton.university)

**doc. Ing. Jiří Koleňák, Ph.D., MBA, LL.M.**, Centre of Management, Newton University, Rasinova 103/2, 602 00 Brno, Czech Republic, e-mail: [jiri.kolenak@newton.university](mailto:jiri.kolenak@newton.university)

**PhDr. Ing. Vratislav Pokorný, MBA**, Centre of Humanities, Newton University, Rasinova 103/2, 602 00 Brno, Czech Republic, e-mail: [vratislav.pokorny@newton.university](mailto:vratislav.pokorny@newton.university)