

# Od intuitivního leadershipu k inkluzivnímu

## Jak může férový leadership přispět ke kvalitní vědě?

### HLAVNÍ SDĚLENÍ

**Kvalita leadershipu je podmínkou kvality výzkumu.** Ovlivňuje přístup ke zdrojům a příležitostem, motivaci, pracovní podmínky a bezpečí i schopnost týmů spolupracovat, učit se a inovovat.

**České instituce se potřebují posunout od intuitivního k profesionálnímu a inkluzivnímu vedení.** Osobní zvyklosti, neformální sítě a nepsaná pravidla neodpovídají nárokům na transparentní, odpovědné a konkurenceschopné výzkumné prostředí. Vedení lidí musí být založeno na jasných standardech, rozvíjených kompetencích a dostupné odborné podpoře.

**Nízké zastoupení žen ve vedení nelze vysvětlit nedostatkem kvalifikovaných žen.** Významnou roli hraje také nastavení kariérních, výběrových a nominačních procesů, které může omezovat jejich přístup k vedoucím a rozhodovacím rolím. Otevřenější přístup k vedení je proto otázkou rovnosti i kvality řízení.

**Změna musí propojit několik vzájemně závislých oblastí:** otevřenější a vyrovnanější přístup k vedoucím funkcím, rozvoj leadershipových kompetencí, odpovídající ocenění a podporu vedoucích osob a institucionální odpovědnost za kvalitní pracovní podmínky, včetně podmínek pro sladování vědecké kariéry a vedoucí odpovědnosti s osobním a rodinným životem, a za sociální bezpečí.

# STRUČNÉ SHRNUÍ A KLÍČOVÁ DOPORUČENÍ

## Proč je změna potřebná

**Kvalita leadershipu je součástí kvality výzkumu a fungování institucí.** Vedoucí osoby ovlivňují rozdělování pracovních úkolů, zdrojů a profesních příležitostí, poskytovanou podporu, pracovní prostředí i to, zda mohou lidé bezpečně upozorňovat na problémy. České vysoké školy a výzkumné organizace proto potřebují posun od vedení založeného převážně na zvyku, neformálních sítích a individuálních preferencích k **profesionálnímu, transparentnímu a inkluzivnímu leadershipu** založenému na jasných standardech, rozvíjených kompetencích a institucionální odpovědnosti.

**Zastoupení žen ve vedoucích a rozhodovacích pozicích zůstává výrazně nízké.** V roce 2022 tvořily ženy 18,8 % osob v čele institucí vysokoškolského sektoru v ČR oproti 26,4 % v EU-27 (European Commission, 2025). Národní data dále ukazují velmi nízké zastoupení žen ve vedení veřejných a státních vysokých škol a veřejných výzkumných institucí. Tento rozdíl nelze vysvětlit nedostatkem kvalifikovaných žen. Spíše poukazuje na potřebu **otevřít kariérní, výběrové a nominační procesy a vytvořit podmínky, v nichž budou vedoucí role dostupné a dlouhodobě vykonatelné pro širší okruh lidí.**

## Co ukazují české výzkumy

Výzkumy akademického prostředí dlouhodobě ukazují, že **leadership významně ovlivňuje pracovní zkušenost, profesní rozvoj i pracovní zdraví:**

- **Kvalita vedení rozlišuje mezi funkčními a dysfunkčními pracovišti.** Téměř čtvrtina akademiků a akademiček v jednom z českých výzkumů uvedla nízkou kvalitu vedení mezi hlavními problémy pracoviště. Mezi nespokojenými osobami ji zmiňovalo 37,8 % oproti 6,8 % velmi spokojených (Mudrák et al., 2020).
- **Dopady nekvalitního leadershipu nejsou genderově neutrální.** U akademiček patří kvalita a podpora vedení mezi nejvýznamnější faktory související s pracovním zdravím a vyhořením (Psychologický ústav AV ČR & NORA, 2022; Zábrodská, 2026).
- **Leadership utváří profesní příležitosti již na počátku kariéry.** Rozpoznání potenciálu, mentoring, přístup k mobilitám, grantům a profesním sítím i ochrana výzkumného času přispívají ke kumulaci výhod, zatímco nedostatek podpory může vést ke kumulaci znevýhodnění (Mudrák et al., 2026).
- **Přetrvávají neformální a málo transparentní způsoby řízení lidí.** Výzkum Akademici a akademičky 2018 upozornil na nepsaná pravidla, nedostatečně formalizovaný kariérní rozvoj a představu, že personální politiku nelze systematicky řídit na úrovni instituce (Cidlinská et al., 2018; Linková et al., 2018).

Diskuse na 9. národní konferenci *Férovým leadershipem ke kvalitní vědě*, kterou pořádalo NKC – gender a věda dne 18. června 2026, tato zjištění doplnily o zkušenosti nastupujících akademiček a akademiků, osob na pozicích středního managementu i institucionálních

aktérů. Opakovaně zaznívala potřeba **dostupného a respektujícího vedení, mentoringu, jasných očekávání bez mikromanagementu, možnosti požádat o podporu, spravedlivého přístupu k příležitostem a podmínek umožňujících sladit vědeckou a vedoucí práci s osobním a rodinným životem.** Vedoucí osoby samy současně potřebují čas, odpovídající finanční ocenění, HR a administrativní podporu a průběžný profesní rozvoj.

## Co je potřeba změnit

Změna vyžaduje propojit čtyři oblasti:

- **Otevřít přístup k vedoucím a rozhodovacím rolím.** Zprůhlednit výběrové a nominační procesy, aktivně rozvíjet a oslovovat širší okruh kandidátek a kandidátů a sledovat zastoupení žen v jednotlivých fázích výběru.
- **Profesionalizovat leadership.** Vytvořit společný rámec kompetencí, zavést vstupní a průběžný rozvoj vedoucích osob a zajistit dostupnost praktické, reflexivní a peer podpory také pro střední management, školitele a školitelky a vedoucí výzkumných týmů.
- **Vytvořit udržitelné podmínky pro výkon vedoucích funkcí.** Adekvátně ocenit vedoucí práci, zajistit čas, HR, administrativní a odbornou podporu a předcházet tomu, aby vedoucí role znamenala neudržitelnou kumulaci pracovních povinností.
- **Posílit institucionální odpovědnost.** Propojit personální řízení, plány genderové rovnosti, HR Excellence in Research, strategické řízení a systémy sociálního bezpečí, pravidelně pracovat s daty a zpětnou vazbou a zajistit kontinuitu opatření napříč funkčními obdobími.

## Klíčová doporučení podle úrovně odpovědnosti

**Státní správa, zřizovatelé a poskytovatelé podpory** mají začlenit kvalitu řízení lidí do hodnocení institucí, podpořit společný rámec kompetencí akademického leadershipu, vytvářet podmínky pro dlouhodobé a sdílené rozvojové programy a podporovat procesní standard vyrovnaného zastoupení žen a mužů ve vedoucích a rozhodovacích orgánech.

**Vysoké školy a výzkumné organizace** mají převzít odpovědnost za standardy personálního řízení, profesionalizovat výběr vedoucích, adekvátně ocenit výkon vedoucích funkcí, posílit HR a administrativní podporu, systematizovat talent management a zajistit funkční systém sociálního bezpečí.

**Osoby ve vedoucích a řídicích pozicích** mají transparentně rozhodovat o práci a příležitostech, poskytovat pravidelnou a konkrétní zpětnou vazbu, vytvářet prostor pro různé názory a potřeby, podporovat kariérní rozvoj a jednat při zjištění problému či nerovnosti.

**Zavádění změn je třeba pravidelně monitorovat.** Nestačí sledovat existenci strategií či realizaci školení. Důležité je vyhodnocovat zastoupení žen ve vedení, transparentnost výběrových procesů, účast vedoucích na průběžném rozvoji, zkušenosti zaměstnaných osob s kvalitou vedení a bezpečím, rozdíly v přístupu ke zdrojům a příležitostem a udržitelnost personálních a finančních kapacit pro další rozvoj leadershipu.



## Úvod: leadership jako otázka kvality řízení

**Pojetí akademického leadershipu se v posledních desetiletích proměňuje.** Autokratické styly vedení, ale také pasivní *laissez-faire* přístupy, které ponechávají řešení problémů na jednotlivcích a jednotlivkyních, jsou postupně nahrazovány konstruktivnějšími formami vedení založenými na odpovědnosti, podpoře a transparentnosti. V českém akademickém prostředí však nadále přetrvává „intuitivní“ leadership: vedení na základě zvyku, implicitních, historicky daných představ o tom, co vedení obnáší, neformálních sítí a individuálních sympatií (Zábrodská 2026a). Takové vedení může přehlížet rozdíly v kariérní pozici, genderu, pečujících závazcích, statusu nebo přístupu ke zdrojům a vydávat identický přístup ke všem stejně za automaticky spravedlivý (Zábrodská, 2026a).

**Kvalita leadershipu přitom není pouze otázkou mezilidského chování.** Vedoucí osoby rozhodují nebo spolurozhodují o pracovních úkolech, odměňování, hodnocení a kariérním postupu, pracovních smlouvách, přístupu k projektům, mobilitám, sítím a dalším profesním příležitostem. Způsob vedení proto přímo ovlivňuje rozvoj talentu, zdraví a duševní pohodu, bezpečí, spravedlnost i schopnost institucí vytvářet podmínky pro kvalitní výzkum, a tudíž znamenají přínos pro celou instituci.

**České vysoké školy a výzkumné organizace stojí před otázkou, jak kvalitu výkonu vedoucích funkcí zvýšit. Stejnou pozornost je však třeba věnovat také tomu, kdo má k těmto pozicím přístup. Postavení žen ve vedení a genderově citlivý a inkluzivní leadership představují dvě úzce související, ale ne totožné dimenze institucionální změny.** První se týká přístupu žen k vedoucím funkcím, jejich zastoupení v rozhodovacích strukturách a možnosti podílet se na rozdělování moci, zdrojů a příležitostí. Druhá se zaměřuje na samotnou kvalitu vedení: na to, jak jsou moc a odpovědnost vykonávány, jaké hodnoty a normy vedení podporuje a zda aktivně vytváří spravedlivé, bezpečné a participativní pracovní prostředí.

Genderová vyváženost ve vedení a rozhodování je jednou z klíčových **oblastí Evropské charty pro výzkumné pracovníky** a zároveň jednou z tematických oblastí plánů genderové rovnosti a součástí širší priority Evropského výzkumného prostoru posilovat genderovou rovnost a inkluzivitu ve výzkumu a inovacích. Vyšší zastoupení žen však samo o sobě inkluzivnější leadership nezaručuje a profesionalizace vedení zase nemůže nahradit opatření, která ženám otevírají přístup k vedoucím a rozhodovacím rolím. Oba aspekty je proto nutné rozvíjet společně jako součást kvality řízení výzkumných a vysokoškolských institucí.

## Příležitost pro změnu

**V současné době máme příležitost proměnu leadershipu ukotvit v pravidlech, institucionálních procesech a každodenní praxi.**

- **Reforma řízení vysokých škol.** Příprava věcného záměru nového zákona o vysokých školách otevírá prostor pro diskusi o tom, jak nastavit pravomoci, rozhodovací procesy a odpovědnost tak, aby podporovaly strategické vedení, transparentnost a efektivní práci s lidskými zdroji včetně rovnovážného zastoupení žen ve vedení (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2026).
- **Plány genderové rovnosti a HR Excellence in Research Award.** Rozšíření plánů genderové rovnosti a postupů spojených s HR Excellence in Research vytvořilo v řadě institucí základní infrastrukturu pro sběr dat, tvorbu opatření a definování odpovědnosti za jejich implementaci. Dalším krokem musí být propojení těchto nástrojů se strategickým řízením, personální politikou a hodnocením kvality vedení, nikoli pouze s existencí formálních dokumentů (Donovalová et al., 2026).
- **Nové poznatky a proměna očekávání.** Výzkumy stále přesněji dokládají význam kvalitního vedení, transparentnosti, autonomie a předvídatelných kariérních podmínek pro pracovní zdraví, profesní rozvoj a udržení talentů. Zkušenosti nastupující generace a osob působících v zahraničí současně ukazují, že **neformální, uzavřené a obtížně předvídatelné institucionální prostředí přestává odpovídat podmínkám, které kvalifikovaní lidé od akademických pracovišť očekávají.** (Doležalová et al., 2025, Machovcová et al., 2023 a Cidlinská et al., 2023).

Tyto příležitosti je třeba využít pro zajištění systémové změny. Instituce potřebují společné standardy leadershipu, jasně definované odpovědnosti, dostatečné personální a odborné kapacity a pravidelné vyhodnocování toho, zda vedení podporuje rovnost, bezpečí a profesní rozvoj a tím i kvalitu výzkumu.

## Východiska a účel pozičního dokumentu

**Tento poziční dokument vychází z prezentací a diskusí na 9. národní konferenci „Férovým leadershipem ke kvalitní vědě“, která se konala 18. června 2026 a identifikovala potřeby nastupujících talentů, vedoucích osob a institucí a příklady přenositelných postupů. Cílem je formulovat potřeby v oblasti profesionalizace genderově citlivého a inkluzivního leadershipu a zvýšení zastoupení žen ve vedení a rozhodovacích pozicích. Dokument propojuje poznatky o pracovních podmínkách, kariérním rozvoji, pracovním zdraví a institucionálním řízení a převádí je do návrhů opatření pro stát, poskytovatele, vysoké školy, výzkumné organizace a osoby ve vedoucích rolích. Dokument se zaměřuje primárně na akademické a výzkumné prostředí, řada principů kvalitního, inkluzivního a odpovědného leadershipu je však přenositelná také na vedení neakademických zaměstnankyň a zaměstnanců vysokých škol a výzkumných organizací.**

## 2 Zastoupení žen ve vedení českého výzkumu a vysokého školství

Podle harmonizovaného evropského ukazatele tvořily ženy v České republice v roce 2022 pouze 18,8 % osob v čele institucí vysokoškolského sektoru, zatímco průměr EU-27 činil 26,4 % (European Commission, 2025). **Nízké zastoupení žen přitom nelze přisuzovat nedostatku kvalifikovaných žen – poměr žen ve vedení nedosahuje ani jejich poměru na pozici docentek (27,5 %) nebo výzkumnic obecně (27,6 %).** Zastoupení žen v nejvyšším vedení vysokých škol a ústavů AV ČR je však minimální: 10,7 % vedení veřejných a státních vysokých škol a 8,3 % veřejných výzkumných institucí (Linková a Poncarová, 2025).

Studie českých akademických senátů vycházející z dat k dubnu 2023 ukazuje, že ženy tvořily 36,7 % akademických pracovníků a pracovníc, ale pouze 27,9 % senátorů/senátorek z řad akademických pracujících. **Rozdíl dle analýzy nevznikal nižší volební úspěšností kandidátek, ale především tím, že ženy kandidovaly méně často.** Nižší vstup žen do kandidatury souvisel s maskulinním prostředím, výhodou stávajících členů a intenzitou soutěže (Kouba & Dočekalová, 2025).

Zjištění ukazují, že pozornost je třeba věnovat nejen výslednému složení orgánů, ale také vyhledávání a nominaci kandidátek a podmínkám, za nichž jsou ženy ochotny přijmout vedoucí a rozhodovací odpovědnost. Pokud instituce obsazují vedoucí pozice převážně z úzkého okruhu osob, omezují soutěž, reprodukují stereotypní představy o leadershipu a posilují závislost na neformálních sítích. Vyrovnanější zastoupení žen je proto otázkou otevřenosti výběru, kvality řízení a lepšího využití dostupného talentu.

Zastoupení žen  
v nejvyšším  
vedení veřejných  
a státních vysokých  
škol je pouze

**10,7 %.**

## 3 Co ukazují výzkumy akademického leadershipu

Osoby na vedoucích pozicích (včetně středního managementu, tj. např. vedoucí kateder a vedoucí výzkumných oddělení) v akademických institucích rozhodují nebo spolurozhodují o pracovních smlouvách, odměňování, hodnocení, **pracovních úkolech a přístupu k projektům, mobilitám, profesním sítím a dalším příležitostem.** Leadership proto není pouze osobním stylem jednotlivce, ale klíčovou **institucionální funkcí s přímými důsledky pro rozdělování zdrojů, příležitostí a uznání.** Způsob vedení zároveň ovlivňuje, zda se lidé mohou účastnit rozhodování, upozorňovat na chyby a problémy a zda instituce odpovědně reaguje na nevhodné zacházení a nerovnosti. Leadership má též primární odpovědnost za definování strategií, vizí a hodnot, o které se institucionální procesy a praktiky opírají.

### Intuitivní řízení a vedení bez odpovědnosti

Výzkum *Akademici a akademičky 2018* ukázal, že **řízení lidí a kariérní rozvoj jsou v českých akademických institucích často založeny spíše na neformálních zvyklostech a osobních preferencích než na jasně vymezených a transparentních postupech.** Na zkoumaných pracovištích se nepsaná pravidla týkala hodnocení a odměňování, kariérního postupu, přístupu ke stabilním pracovním místům i podmínek návratu po rodičovské dovolené. Jejich nejasnost zvyšovala pracovní a kariérní nejistotu a oslabovala důvěru ve spravedlivé rozhodování (Cidlinská et al., 2018; Linková et al., 2018).

Zásadní překážkou systémové změny pak byla představa, že **personální politiku nelze řídit „shora“** a že vrcholové vedení nemá zasahovat do personálních otázek jednotlivých organizačních součástí. Toto pojetí je ostatně pro fakulty vysokých škol ukotveno i v § 24 odst. 1 písm. e) zákona o vysokých školách. Odpovědnost za profesní rozvoj, sladění práce a osobního života i řešení nerovností se tak přesouvala na jednotlivce nebo nižší organizační jednotky, aniž by instituce stanovila společné standardy a odpovědnosti.

**23,7 %**

dotázaných  
akademiků  
a akademiček označilo  
nízkou kvalitu vedení  
za jeden ze tří hlavních  
problémů pracoviště.

Výsledkem je model označený jako „řízení bez řízení, vedení bez odpovědnosti“ (Linková et al., 2018).

V klasifikaci Záborské (2026a) lze tento model charakterizovat jako **intuitivní leadership**: vedení založené na zvyku, implicitních představách o „správné“ akademické dráze, osobních sympatiích a neformálních sítích. Takové nastavení často považuje stejný přístup ke všem automaticky za spravedlivý, aniž by zohledňovalo rozdíly v pozici, genderu, kariérní fázi, pečujících závazcích nebo přístupu ke zdrojům.

Výzkum z roku 2018 současně ukázal, že **pasivní přístup institucí nepřekonává systémové nerovnosti, ale přenáší odpovědnost za jejich řešení na jednotlivce**. Samotné osoby na vedoucí pozicích na různých úrovních často chápaly nečinnost jako neutrální či dokonce podpůrný přístup, přestože ve skutečnosti ponechává existující bariéry beze změny (Cidlinská et al., 2018).

### Kvalita vedení určuje rozdíl mezi funkčním a dysfunkčním pracovištěm

Obsahová analýza otevřených odpovědí **1 202 akademiků a akademiček** ukázala, že 23,7 % dotázaných osob označilo nízkou kvalitu vedení za jeden ze tří hlavních problémů pracoviště. Naopak 10,9 % označilo dobré vedení za pozitivní aspekt svého pracoviště. Nízkou kvalitu vedení zmiňovalo 37,8 % nespokojených, naopak mezi spokojenými akademiky a akademičkami bylo jen 6,8 % osob, které považují své vedení za nekvalitní. **Kvalita leadershipu tak patřila k faktorům, které nejvýrazněji rozlišovaly mezi velmi spokojenými a nespokojenými akademiky a akademičkami** (Mudrák, Záborská, & Machovcová, 2020).

Výzkumy K. Záborské (Pauknerová, Záborská, & Walton, 2022; Záborská, 2023) identifikovaly dvě hlavní formy dysfunkčního vedení:

- **Nekompetentní leadership** se projevuje chybějící vizí, neschopností motivovat, dlouhodobě plánovat a organizovat práci nebo nastavit spravedlivé odměňování.
- **Autoritářský leadership** je spojen s koncentrací a zneužíváním moci, nadměrnou kontrolou, protekcionismem a netransparentním rozdělováním pracovní zátěže, příležitostí a finančních prostředků.

Výzkum akademického prostředí upozorňuje také na rizika **pasivního či laissez-faire vedení**, kdy vedoucí osoba nevymezuje očekávání, neposkytuje podporu, neřeší konflikty ani nepřebírá odpovědnost za pracovní prostředí. Absence aktivního vedení ponechává prostor neformálním mocenským vztahům, nerovnému zacházení a přenášení problémů na jednotlivce.

### Dopady leadershipu nejsou genderově neutrální

Analýza dat z Auditů rovných příležitostí Univerzity Karlovy z roku 2021 na vzorku **1 924 akademiků a akademiček** ukázala, že ženy akademičky hodnotily mírně hůře než muži akademici svůj vliv v práci, organizační spravedlnost, pracovní spokojenost a kvalitu vedení, současně však vykazovaly vyšší míru pracovní angažovanosti. U akademiček představovaly **kvalita a podpora vedení nejvýznamnější faktory pracovního zdraví**, přičemž vyhoření nejsilněji souviselo s konfliktem práce a rodiny a kvalitou vedení. U mužů měly z hlediska pracovního zdraví relativně větší význam kolegiální podpora, pracovní jistota a vnímaná organizační spravedlnost (Psychologický ústav AV ČR, v.v.i., a Nora, 2022; Záborská, 2026a).

Tato zjištění ukazují, že **pracovní zdraví akademiček je kvalitou vedení ve srovnání s akademiky ovlivňováno více**. Neznamená to, že ženy potřebují odlišný či protektivní styl vedení, ale že genderované rozdíly v přístupu ke zdrojům, moci, jistotě práce a podpoře mohou zesilovat důsledky nekvalitního leadershipu.

Starší celonárodní výzkum vycházející z dat od 2 229 akademických pracovníků a pracovníků českých veřejných vysokých škol současně ukázal, že konflikt práce a rodiny je významným mechanismem akademického vyhoření a že pracovní nároky a zdroje je třeba řešit **na úrovni organizací, nikoli pouze prostřednictvím individuálních strategií zvládání** (Záborská et al., 2018).

### Leadership utváří kumulativní výhodu v akademické kariéře

Studie založená na 92 rozhovorech s českými akademiky a akademičkami ukazuje kariérní rozvoj jako proces postupné kumulace zdrojů, příležitostí, uznání a autonomie. **V počáteční fázi kariéry** je zásadní, zda vedoucí osoba rozpozná **potenciál, poskytne kvalitní mentoring, zpřístupní spolupráce a mobilitní či grantové příležitosti** a pomůže chránit výzkumný čas před nadměrnou výukou a administrativou. V dalších fázích má vedení podporovat získávání autonomie a později schopnost vytvářet spolupráce a rozvíjet další lidi (Mudrák et al., 2026).

Přístup k těmto zdrojům není rovnoměrný. Ovlivňují jej mimo jiné **gender, národnost, socioekonomický status, rodinná situace a postavení či prestiž instituce**. Počáteční výhoda může otevírat další příležitosti, zatímco nedostatek podpory a zdrojů může vést ke kumulaci znevýhodnění. K těmto projevům odkazují tzv. Matoušův efekt a Matildin efekt.

Výzkum tak zpochybňuje představu, že vědecká excelence vzniká pouze na základě individuálního talentu a úsilí. **Excelence je také výsledkem toho, zda instituce a vedoucí osoby vytvářejí spravedlivý přístup k příležitostem, zdrojům a profesní podpoře. Leadership je proto klíčovou součástí talent managementu i institucionální odpovědnosti za rozvoj lidí.**

## 4

## Inkluzivní a genderově citlivý leadership

Inkluzivní a genderově citlivý leadership nabízí vhodný rámec pro akademické prostředí, v němž se vysoká míra autonomie propojuje s výraznou závislostí na přístupu ke zdrojům, podpoře a profesním příležitostem, zejména v raných fázích kariéry. Reaguje přímo na problémy identifikované výzkumy českého akademického prostředí, jakými jsou ne-transparentnost, neformální rozhodování, nedostatečná podpora, autoritářské či pasivní vedení a nerovný přístup k příležitostem. Současně vytváří podmínky pro rozvoj talentu, bezpečné pracovní prostředí, spravedlivější rozhodování a zohledňování genderových a dalších nerovností. Nejde proto pouze o styl mezilidské komunikace, ale o způsob výkonu vedoucí odpovědnosti, který propojuje kvalitu řízení lidí s rovností a posilováním kvality výzkumného prostředí.

### Od intuitivního k profesionálnímu vedení

Systematický přehled 107 studií vymezuje inkluzivní leadership prostřednictvím čtyř propojených dimenzí:

- podpory jedinečnosti a diversity,
- vytváření sounáležitosti,
- uznávání přínosu všech osob
- a podpory organizačního úsilí o inkluzi (Veli Korkmaz et al., 2022).

Není tedy možné inkluzivní leadership redukovat na vstřícnost, laskavost nebo participaci. Zahrnuje také **transparentní rozhodování, efektivní a spravedlivé rozdělování zdrojů, aktivní práci s nerovnostmi a odpovědnost za výsledky**.

Genderově citlivý leadership rozpoznává, že kariérní dráhy, přístup k rozhodování, pracovní zátěž, mobilita, péče a otázky bezpečí jsou ovlivňovány genderovými normami a dalšími osami znevýhodnění. **Nejde o „ženský styl vedení“ ani o předpoklad, že ženy vedou automaticky inkluzivněji.** Jde o kompetenci osob v řídicích a vedoucích pozicích rozpoznávat rozdílné výchozí podmínky, odstranit institucionální bariéry a umožnit různým lidem přispívat ke společným týmovým či organizačním cílům.

Tyto principy se vztahují nejen na vedení akademických a výzkumných týmů, ale obecně na řízení lidí v rámci vysokoškolských a výzkumných institucí, včetně administrativních, technických a podpůrných pracovišť.

Výzkum genderové kompetence vedení upozorňuje, že deklarovaný závazek k rovnosti nestačí. Vedoucí osoby mohou podporovat rovnost, ale zároveň problém chápat příliš úzce a postrádat znalosti a praktické dovednosti potřebné pro změnu (Sidelil et al., 2025). Profesionalizace leadershipu proto musí spojovat hodnotové ukotvení, porozumění nerovnostem a konkrétní manažerské a komunikační postupy.

### Základní znaky inkluzivního leadershipu

- **Transparentnost a předvídatelnost.** Jasná kritéria pro zadávání úkolů, hodnocení, odměňování, kariérní postup a přístup k příležitostem.
- **Spravedlivá práce se zdroji.** Sledování rozdělení výuky, administrativy, servisní práce, výzkumného času, financí, akademické mobility, zapojení do sítí a dalších příležitostí.
- **Rozvoj lidí a postupné budování autonomie.** Pravidelná zpětná vazba, pravidelné kariérní check-iny, mentoring, sponzoring a cílené otevírání příležitostí.
- **Psychologické a sociální bezpečí.** Možnost vyjádřit nesouhlas, upozornit na chybu nebo nevhodné jednání bez obavy z odvetné reakce. Výzkum ukazuje, že inkluzivní chování vedení podporuje psychologické bezpečí a zapojení do řešení problémů (Nembhard & Edmondson, 2006).
- **Respekt k různým cestám k výkonu.** Společné cíle jsou kombinovány s přiměřeným zohledněním kariérní fáze, zdravotní situace, péče a dalších relevantních okolností.
- **Odpovědnost a schopnost učit se.** Vedoucí osoba pracuje s daty a zpětnou vazbou, přiznává chyby, řeší konflikty a přijímá opatření.

### Konkrétní možnosti rozvoje kompetencí inkluzivního leadershipu

Výzkumy leadershipového vzdělávání ukazují, že samotná účast na jednorázovém školení nestačí. Přenos do praxe podporuje zejména propojení vzdělávání s analýzou konkrétních potřeb, praktickým nácvikem, zpětnou vazbou a strukturovanou reflexí v čase (Lacerenza et al., 2017). Přehledové studie o individuální rozvojové podpoře v organizacích dokládají její vliv na výkon, dovednosti, postoje k práci i pracovní pohodu, a to napříč obory (Theeboom et al., 2014; Jones et al., 2016).

Vedení lidí v akademickém prostředí má přitom rysy, které samostudium a hromadné vzdělávání pokrývají obtížně. Vedoucí osoby na různých úrovních vedení vstupují do řídicích rolí převážně na základě odborných výsledků, zpravidla bez předchozí manažerské přípravy, přičemž nadále kombinují vedení s vlastním výzkumem a výukou. Rozhodují v prostředí, ve kterém se prolínají role školitelské, hodnotitelské, grantové

a kolegiální a ve kterém bývá obtížné oddělit dočasně svěřenou moc od odborné autority a institucionální pravomoci. Právě v těchto situacích se rozhoduje, zda vedení bude transparentní a spravedlivé, nebo zda převáží zvyk, sympatie a improvizace.

**Odborná rozvojová a reflexní podpora** doplňuje vzdělávání ve třech formátech, které se navzájem nenahrazují:

- **Individuální podpora.** Pravidelné, důvěrné rozhovory vedoucí osoby s kvalifikovanou osobou mimo její linii řízení, zaměřené na konkrétní situace, rozhodnutí a dopady vlastního jednání. Slouží k nácviku obtížných rozhovorů, k práci s hranicemi dostupnosti, s delegováním, s vlastními limity vnímání a s rozhodnutími, která mají důsledky pro rozdělování zdrojů a příležitostí.
- **Podpora týmů.** Práce s celým týmem či pracovní skupinou nad tím, jak si rozdělují úkoly, jak se v týmu rozhoduje, jak se řeší neshody a jak se zachází s viditelnou i neviditelnou prací. Zvlášť užitečná je při změně vedení, slučování pracovišť, po nástupu většího počtu nových lidí, po výsledcích zaměstnaneckého šetření nebo v situaci dlouhodobého napětí.
- **Peer skupiny.** Facilitovaná setkání vedoucích osob z různých pracovišť, na nichž se pracuje s reálnými případy z praxe. Snižují izolaci vedoucích rolí, umožňují přenos postupů mezi institucemi a jsou nákladově nejdostupnějším formátem.

Rozvojová podpora nemůže nahrazovat jasně nastavené pravomoci, funkční personální procesy, dostatečné kapacity ani mechanismy sociálního bezpečí. Jejím cílem je rozvíjet kompetence a reflexi vedoucích osob, nikoli individualizovat problémy, jejichž příčina spočívá v institucionálním nastavení.

Přehledové studie o individuální rozvojové podpoře v organizacích dokládají její vliv na výkon, dovednosti, postoje k práci i pracovní pohodu.

## 5 Potřeby identifikované na 9. národní konferenci

Tato část shrnuje hlavní zkušenosti a podněty ze tří panelových diskusí na 9. národní konferenci. Ukazuje, **jakou podporu potřebují lidé na počátku akademické kariéry, jak se inkluzivní leadership projevuje v každodenním vedení týmů a jaké podmínky musí instituce vytvořit**, aby kvalitní vedení nebylo závislé pouze na osobním nasazení jednotlivých lidí.

### Jaký leadership potřebují nastupující talenty

*„Profesionální vztah má mít nádech lidství, jinak se ztrácí motivace.“*

Diskuse nastupující generace akademiků a akademiček ukázala, že podpora na počátku akademické kariéry nespočívá pouze v odborném vedení. Důležitý je také **zájem o člověka, uznání jeho práce, možnost otevřeně mluvit o nejistotách a dostupnost různých zdrojů podpory.**

- **Zájem, který je patrný v každodenní komunikaci.** Nestačí předpokládat, že juniorní osoba ví, že se může na vedení obrátit. Podpora se projevuje konkrétními otázkami: Jak práce pokračuje? Co se podařilo nebo nepodařilo? Co nyní potřebuješ? Jak se na pracovišti cítíš? I krátký, ale pravidelný zájem posiluje motivaci a pocit, že práce člověka není považována za samozřejmost.
- **Uznání úsilí, nejen úspěšného výsledku.** Výzkumná práce je spojena s vysokou mírou nejistoty a neúspěch experimentu, projektu nebo publikace nemusí znamenat nekvalitní práci. V panelu zazněla potřeba slyšet ocenění času, energie a promyšleného postupu i tehdy, když se očekávaný výsledek nedostaví.
- **Schopnost požádat o podporu a hledat ji opakovaně.** Juniorní akademičky a akademici se nemusí omezovat na jednoho školitele nebo školitelku ani čekat, až vedení jejich potřeby samo rozpozná. Je legitimní požádat o mentoring, zpětnou vazbu nebo konkrétní pomoc opakovaně a obrátit se na více lidí. Je důležité si uvědomit, že **nereakce nebo první neúspěšný pokus neznamená odmítnutí**. Odpovědnost za dostupnost podpory však nesmí být přenesena pouze na lidi v méně mocné pozici. Vedoucí musejí aktivně vytvářet podmínky, v nichž je možné o pomoc bezpečně požádat.
- **Více různých typů mentoringu.** Jedna osoba zpravidla nemůže pokrýt všechny potřeby. V panelu zazněla zkušenost s kombinací odborného mentoringu, vrstevnické podpory a „existenciálního mentoringu“, tedy prostoru pro otázky o směřování akademické dráhy,

kombinaci práce a osobního života a dlouhodobé udržitelnosti působení ve vědě. Zdrojem podpory mohou být také lidé mimo vlastní instituci, například oslovení autora či autorky inspirativní práce může otevřít novou spolupráci nebo dodat motivaci pokračovat.

- **Podpora při rodičovství a dalších životních situacích.** Rozdíl mezi inkluzivním a neinkluzivním prostředím dobře vystihla reakce na oznámení těhotenství či rodičovství: nikoli pochybnost, zda je možné ve vědě pokračovat, ale věta „Pojďme se podívat, jak to udělat.“ Instituce a vedení mají hledat praktické řešení, nikoli stavět lidi před implicitní volbu mezi kariérou a osobním životem.
- **Jasně vedení bez mikromanagementu.** Lidé na počátku kariéry potřebují vyjasnit očekávání, priority a odpovědnosti, současně však potřebují prostor pro vlastní rozhodování. Panel upozornil na dvě rizika: nadměrnou kontrolu, která oslabuje motivaci a autonomii, a opačný stav, kdy je juniorní osoba ponechána bez podpory a musí si cestu hledat sama.
- **Podpora při stanovování hranic a priorit.** Součástí profesního rozvoje je také naučit se říkat „ne“ nebo „teď ne“, chránit vlastní výzkumný čas a nepřebírat neomezené množství servisní či administrativní práce. Významnými vzory jsou lidé, kteří nejen hovoří o sladování, ale skutečně odcházejí z práce v přiměřenou dobu, nepřipojují se během dovolené a respektují volný čas ostatních.
- **Spojenectví a kolektivní podpora.** V prostředí, které není inkluzivní, může být obtížné upozorňovat na problémy individuálně, aniž by člověk získal nálepkou problematické osoby. Panel proto zdůraznil význam spojenců a spojenkyň, podpůrných skupin a kolektivního jednání.

## Jak vypadá inkluzivní leadership v každodenní praxi

*„Moc vedoucí osoby je svěřená a dočasná.  
Součástí vedení je připravit prostor pro další lidi.“*

Diskuse osob s přímou zkušeností s vedením týmů ukázala inkluzivní leadership jako **nikdy nekončící proces učení, vyjednávání potřeb a převádění hodnot do konkrétní každodenní žité praxe**. Nejde o univerzální soubor postupů, které lze používat stejně vůči všem.

- **Pravidelně mluvit s lidmi jednotlivě a přímo se ptát.** Individuální rozhovory umožňují zjistit, co se člověku v poslední době dařilo či nedařilo, jakou má představu o svém rozvoji a zda se v týmu objevují problémy, o nichž se vedení jinak dozvídá pouze zprostředkovaně. Frekvence a forma podpory se mají přizpůsobovat senioritě, zkušenostem a potřebám konkrétní osoby.
- **Naslouchat rozdílným potřebám, ale nepřenášet nutnost přizpůsobit se stále na stejné lidi.** V panelu zaznělo dilema mezi flexibilitou a stabilními pravidly, mimo jiné při

práci s neurodiverzitou v týmu. Inkluzivní vedení nemá předpokládat, že některé osoby budou neomezeně kompenzovat potřeby ostatních. Úkolem vedení je hledat spravedlivou rovnováhu a průběžně vyhodnocovat, komu se procesy přizpůsobují a kdo nese náklady této flexibility.

- **Převádět hodnoty do konkrétního jednání.** Nestačí deklarovat otevřenost, respekt nebo bezpečí. Hodnotový leadership se projevuje například tím, že vedení otevřeně sdílí nepříjemnou zprávu, odmítne požadavek na neplacenou práci, zastane se lidí v týmu ve vnějším konfliktu nebo zakročí proti jednání, které odporuje společně stanoveným pravidlům.
- **Chránit lidi uvnitř týmu i navenek.** Vedení není odpovědné pouze za výkon, ale také za bezpečí a soudržnost týmu. V panelu zazněla formulace, že „kmen chrání své lidi“. Ochrana však nesmí znamenat uzavírání problémů nebo nekritickou loajalitu. Zahrnuje převzetí odpovědnosti při vnějších tlacích i aktivní řešení konfliktů uvnitř týmu.
- **Nastavit srozumitelné hranice dostupnosti.** Konkrétní příklady zahrnovaly vyhrazený den na schůzky, nerušený čas pro individuální rozhovory, pravidlo nekontaktovat kolegy a kolegyně po 18. hodině nebo jasně komunikovanou nedostupnost o víkendech. Taková pravidla chrání členstvo týmu i vedoucí osoby a zvyšují předvídatelnost spolupráce.
- **Sdílet vedení a přiznat vlastní limity vnímání.** Vedoucí osoba nemusí a nemůže řídit všechno. Sdílený leadership umožňuje rozdělit odpovědnosti podle kompetencí a svěřit některé oblasti lidem, kteří mají jiné zkušenosti nebo lépe rozpoznávají chyby v nastavených procesech. Skutečné sdílení vyžaduje respektovat rozhodnutí spoluvedoucí osoby i tehdy, když by hlavní vedoucí postupoval/a jinak.
- **Vytvářet bezpečný prostor pro upozorňování na chyby.** Přidanou hodnotou inkluzivního leadershipu je, že lidé mohou říct, že proces nefunguje nebo že vedení udělalo chybu, aniž by byli potrestáni. Současně je třeba zpětnou vazbu organizovat tak, aby byla pravidelná a zvládnutelná. Jedním z uvedených příkladů bylo krátké, časově ohraničené týdenní setkání.
- **Uvolnit nadměrnou kontrolu.** Pocit odpovědnosti může vedoucí osobu vést k mikromanagementu. Panelisté a panelistky zdůraznili potřebu přijmout, že tým tvoří kompetentní lidé, že vedoucí nemusí všechno vědět a že ne každý neúspěch představuje selhání leadershipu. Vedení je dlouhodobá praxe, v níž se střídají úspěchy, chyby a nutnost změnit zvolený postup.

## Jak inkluzivní leadership institucionálně ukotvit

„Krok B je, co s daty udělá vedení.“

Třetí panel ukázal, že plány genderové rovnosti, HR Excellence in Research Award, ombuds-  
struktury a další nástroje mohou změnu podpořit pouze tehdy, jsou-li **součástí běžného  
řízení instituce, mají jasné určené odpovědné osoby, zdroje a návaznost na rozhodování vedení.**

- **Začlenit opatření do celého systému řízení lidí.** Plán genderové rovnosti ani HR Excellence in Research nemají fungovat jako samostatný projekt. Opatření je třeba propojit s personální strategií, strategickým záměrem, nábořem, kariérním rozvojem, hodnocením, sociálním bezpečím a odpovědností jednotlivých úrovní vedení.
- **Ptát se lidí na konkrétní zkušenosti s vedením.** Reauidity, zaměstnanecká šetření a fokusní skupiny mohou zjišťovat nejen obecnou spokojenost, ale také to, zda lidé cítí podporu vedení, vědí, kam se obrátit, a jaké podmínky potřebují. Instituce se tím vracejí od abstraktních „lidských zdrojů“ ke konkrétní zkušenosti lidí v týmech.
- **Převádět zpětnou vazbu do rozhodnutí.** Samotný sběr dat změnu nevytváří. Vedení má sdělit, jaké závěry z dat vyvodilo, která opatření přijme, co zatím realizovat nemůže a proč. Vzhledem k omezeným kapacitám je legitimní postupovat po krocích, nikoli však nechat podněty úplně bez reakce.
- **Zajistit odpovědnost, finance a personální kapacity.** Některé instituce mají vytvořené nástroje a akční plány, ale chybějí jim lidé, čas nebo prostředky na vzdělávání či preventivní aktivity. Metafora „řeky“, která sice existuje, ale vedení do ní musí „pumpovat vodu“, vystihuje potřebu převést formální podporu do reálných kapacit.
- **Rozvíjet vedoucí osoby prakticky a opakovaně.** Jako účinné byly hodnoceny programy obsahující nácvik konkrétních situací, reflexi vlastní praxe, peer learning, job shadowing a možnost sledovat zkušenější vedoucí při práci. Rozvoj nemá být určen pouze vrcholovému vedení, ale také střednímu managementu, školitelům a školitelkám, vedoucím týmů a osobám působícím ve výběrových či etických komisích.
- **Vysvětlovat smysl změny.** Povinné školení nebo nový proces mohou vyvolat odpor, pokud lidé nerozumějí jejich účelu. Opakovaně zazněla potřeba vysvětlovat, jak opatření pomohou vedoucím osobám, týmům i instituci a proč nejde o další administrativní povinnost. Osvědčuje se komunikace napříč všemi úrovněmi a kombinace přístupů shora i zdola.
- **Nevyužívat ombudspozice a jiné podpůrné struktury jako náhradu leadershipu.** Ombudsovy mohou poskytovat odbornou podporu, zachycovat podněty a doporučovat nápravu, nemají však přebírat odpovědnost vedoucích osob za pracovní prostředí. Ve-

dení musí doporučení převzít a realizovat; jinak se podpůrné role mění v permanentní „hašení“ problémů, jimž bylo možné předejít.

- **Zvyšovat transparentnost výběru do vedoucích funkcí.** Instituce postupně otevírají výběrová řízení, na vyšších úrovních však nadále přetrvávají neformální nominace, dlouhodobé setrávání stejných osob ve funkcích a to, že výhodu mají osoby z interního výběru. Transparentnější obsazování vedení je nutné nejen kvůli rovnosti, ale také kvůli důvěryhodnosti rozhodování.
- **Zajistit kontinuitu při změnách ve vedení.** Propojení akčních plánů se strategickými a personálními dokumenty snižuje riziko, že změna skončí s odchodem konkrétního rektora či rektorky, ředitele či ředitelky nebo koordinátora či koordinátorky. Dokumenty samy však nestačí. Kontinuitu vytvářejí také lidé, kteří téma dlouhodobě nesou, budují vztahy a zůstávají partnery nového vedení.
- **Budovat koalice pro změnu.** Institucionální změna vyžaduje podporu vedení, ale současně také aktivitu zaměstnaných osob, odborných útvarů, ombudsovy a dalších spojenců a spojenkyň. Zkušenosti z panelu ukázaly, že je účinnější podporovat a propojovat lidi ochotné změnu uskutečňovat než soustředit většinu energie na přesvědčování těch, kteří ji zásadně odmítají.

Napříč panely rezonovala teze, že **kvalitní leadership musí být viditelný v každodenním jednání.** Projevuje se tím, že vedoucí osoba naslouchá, aktivně se zajímá, nabízí podporu, nastavuje hranice, otevírá příležitosti, chrání lidi a přebírá odpovědnost i v obtížných situacích. Jak zaznělo během závěrečné reflexe, podstatné je „**vidět vědce a vědkyně jako lidi**“ a rozpoznat, že leadership dovednosti ani vědecký úspěch nejsou pouze otázkou individuálního talentu, ale také podpory a podmínek, které instituce vytváří.

Kvalitní leadership  
musí být viditelný  
v každodenním  
jednání.

## Doporučená opatření

Na základě uvedených výzkumných poznatků a diskusí na konferenci formulujeme následující návrhy pro další odbornou a politickou diskusi.

### Státní správa, zřizovatelé a poskytovatelé podpory

- **Zahrnout kvalitu řízení lidí do hodnocení institucí.** Institucionální hodnocení by mělo vedle výsledků výzkumu posuzovat podmínky pro jejich vznik: Jak konkrétně je podporován kariérní rozvoj? Probíhá povinné vzdělávání vedoucích pracovníků a kolik osob jej absolvovalo? Dochází k mapování pracovního zdraví a sociálního bezpečí? Jak se výsledky vyvíjejí v čase? Tento požadavek navazuje na doporučení formulovaná již v roce 2018 (více viz Linková et al., 2018).
- **Vytvořit společný rámec kompetencí potřebných pro leadership v akademickém prostředí.** Rámec má pokrýt strategické vedení, řízení lidí, školitelství, mentoring, rovnost, komunikaci, řešení konfliktů a odpovědnost za vytváření férového a bezpečného prostředí.
- **Zajistit dlouhodobou dostupnost kvalitní rozvojové podpory pro vedoucí osoby.** Veřejné nástroje podpory mají umožňovat financování průběžného rozvoje vedoucích osob a týmů, nikoli pouze jednorázových vzdělávacích akcí. Vhodné je podporovat také sdílené programy napříč vysokými školami a výzkumnými organizacemi, které zpřístupní kvalitní podporu i menším pracovištím. Při financování a výběru externí podpory je třeba zohlednit odbornou kvalifikaci, etické standardy, znalost akademického prostředí a vyhodnocování skutečného přínosu, nikoli pouze počet proškolených osob.
- **Zakotvit procesní standard vyrovnaného zastoupení.** Při reformě zákona o vysokých školách stanovit, že při volbách, nominacích a jmenování do kolektivních orgánů se přihlíží k cíli alespoň 40% zastoupení každého pohlaví. Pokud cíle není dosaženo, má být uvedeno transparentní odůvodnění. U volených orgánů se má standard soustředit zejména na kandidátní a nominační fázi, u jmenovaných orgánů může být požadavek silnější (Linková, 2026).
- **Vyžadovat monitoring výsledků, nikoli pouze existenci dokumentů.** Současná Politická agenda Evropského výzkumného prostoru na roky 2025–2027 klade důraz na implementaci, monitoring a evaluaci inkluzivních plánů genderové rovnosti. Obdobný přístup je vhodné promítnout do národních nástrojů (European Commission, n.d.).

### Vysoké školy a výzkumné organizace

- **Převzít institucionální odpovědnost za personální politiku.** Autonomie fakult, ústavů a týmů nemá znamenat absenci minimálních společných standardů. Vrcholové vedení musí vymezit parametry kvality řízení, mechanismy odpovědnosti za jeho výkon a zajistit jejich uplatňování a nápravu v případech nízké kvality vedení, a to napříč akademickými, výzkumnými, administrativními a technickými součástmi instituce.
- **Profesionalizovat výběr vedoucích osob.** Vedoucí pozice mají být standardně otevřeně inzerovány, s předem známými kritérii, vyváženými komisemi a posouzením leadershipových a manažerských kompetencí vedle odborných výsledků.
- **Adekvátně ocenit výkon vedoucích funkcí.** Finanční odměna za vedení musí odpovídat rozsahu odpovědnosti, časové náročnosti a požadovaným kompetencím. Vedoucí role nemá představovat výrazný nárůst pracovní zátěže bez odpovídajícího finančního a kariérního ocenění. Nedostatečné ocenění vedoucí práce může zužovat okruh osob ochotných přijmout vedoucí pozici a posilovat model, v němž jsou vedoucí role dostupné především těm, kteří mohou zvýšenou pracovní zátěž dlouhodobě absorbovat.
- **Posílit administrativní, personální a odbornou podporu osob ve vedoucích funkcích.** Instituce mají zajistit funkční HR a administrativní zázemí a jasně rozdělit odpovědnosti tak, aby se osoby ve vedoucích funkcích mohly soustředit na strategické vedení, rozvoj lidí a kvalitu pracovního prostředí. Dostupnost této podpory je zároveň důležitá pro to, aby vedoucí role nebyly spojovány s neudržitelnou kumulací úkolů a zůstávaly atraktivní pro širší okruh potenciálních kandidátů a kandidátek.
- **Zavést vstupní a průběžný rozvoj pro osoby ve vedoucích funkcích.** Rozvoj má být dostupný vrcholovému i střednímu vedení, osobám ve školitelských pozicích a vedoucím výzkumných týmů a má kombinovat vzdělávání s praktickým nácvikem, reflexí vlastní praxe a peer learningem. Zvláštní podporu potřebují osoby vstupující do vedoucí role poprvé nebo přebírající tým v náročné situaci. Jednorázové školení bez následné podpory není dostačující.
- **Zajistit dostupnou a důvěrnou reflexní podporu vedoucích osob.** Instituce mají vedoucím osobám umožnit konzultovat konkrétní leadershipová dilemata s kvalifikovanou osobou mimo vlastní linii řízení a vytvářet peer skupiny pro sdílení zkušeností a vzájemné učení. Podpora má být dostupná také střednímu managementu a vedoucím týmů a nesmí nahrazovat odpovědnost vedení ani funkční institucionální procesy.
- **Systematizovat talent management a budování nástupnictví.** Součástí vedoucí práce musí být pravidelné kariérní rozhovory, individuální rozvojové plány, mentoring či sponsorship (aktivní doporučování a otevírání profesních příležitostí) a transparentní přidělování příležitostí, zejména ve vztahu k osobám v doktorské a postdoktorské fázi a osobám po kariérní přestávce.

- **Propojit plány genderové rovnosti, HR Excellence in Research Award a strategické řízení.** Opatření mají mít určené odpovědné osoby, daný rozpočet, termíny a indikátory.
- **Zajistit funkční systém sociálního bezpečí.** Instituce musí jasně určit, kdo řeší diskriminaci, šikanu, obtěžování a zneužití moci, chránit osoby podávající podněty a přijímat preventivní opatření v souladu s minimálním standardem bezpečného prostředí pro kvalitní, udržitelnou a svobodnou výzkumnou a vzdělávací činnost (Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., 2024; Zábrodská, 2023). Odpovědnost nesmí být přehazována mezi úrovněmi a orgány.
- **Pravidelně vyhodnocovat pracovní podmínky a pohodu zaměstnaných osob.** Data mají být členěna podle genderu, kariérní fáze a dalších relevantních charakteristik. Vedení má zveřejnit hlavní závěry a navazující kroky.

### Otevření přístupu žen k vedení a rozhodování

- **Sledovat celý proces obsazování funkcí.** Složení způsobilého poolu, oslovených osob, kandidátního pole, shortlistu a výsledku.
- **Aktivně vyhledávat a oslovovat kandidátky.** Systematicky rozvíjet osoby s potenciálem a poskytovat jim zkušenost s vedením.
- **Vyžadovat vyvážené nominace a komise.** U jmenovaných grémií a odborných orgánů požadovat, aby nominující subjekty předkládaly ženy i muže a aby výsledné složení směřovalo ke standardu minimálně 40 : 60.
- **Uznat a započítat práci v samosprávě a vedení.** Zabránit tomu, aby vedoucí práce byla vykonávána jako neviditelná práce ve volném čase a nepřiměřeně zatěžovala osoby s pečujícími nebo dalšími povinnostmi. Možným řešením je snížení pracovních nároků v jiných činnostech nebo adekvátní příplatek za tuto práci.
- **Odstraňovat překážky návratu a zajišťovat kontinuitu kariéry.** Zajistit flexibilní podmínky bez kariérní penalizace, management kariérních pauz a návratovou podporu, prodloužení rozhodných období a přiměřené zohlednění péče v hodnocení.

### Každodenní praxe osob na vedoucích a řídicích pozicích

- **Vyhradit si pravidelný a nerušený čas pro členy a členky týmu.** Přizpůsobit frekvenci podpory kariérní fázi a potřebám týmu.
- **Vyjasnit očekávání, role a komunikační pravidla.** Dostupnosti, práce mimo standardní dobu a způsob řešení naléhavých situací.

- **Aktivně regulovat prostor na poradách.** Žádat o názory různých osob, podporovat ne-souhlas a bránit tomu, aby diskusi opakovaně dominovali stejní lidé.
- **Rozdělovat práci a příležitosti podle jasných kritérií.** Pravidelně kontrolovat genderové rozdíly v administrativní, pečující a servisní práci.
- **Poskytovat konkrétní zpětnou vazbu a uznání.** Oceňovat kvalitu postupu, učení a úsilí, nejen konečný úspěch v prostředí s vysokou mírou nejistoty.
- **Proaktivně podporovat kariérní rozvoj žen.** Společně definovat kariérní cíle, nominovat ženy do vedoucích a hodnotících rolí a zprostředkovávat mentoring a profesní síť.
- **Jednat při zjištění problému.** Inkluzivní leadership vyžaduje institucionální odvahu, včetně ochoty zajistit ochranu osob ve slabší institucionální pozici i tehdy, když je řešení konfliktu nepohodlné nebo nákladné.

## 7 Monitoring a odpovědnost za změnu

Inkluzivní leadership nesmí zůstat pouze obecnou hodnotovou deklarací. Instituce mají sledovat jak zastoupení a procesy, tak zkušenosti lidí a skutečné výsledky opatření. Instituce by měly monitorovat minimálně tyto indikátory:

- zastoupení žen podle úrovně vedení, typu orgánu a způsobu ustavení,
- složení kandidátního pole, shortlistů, komisí a jmenovaných osob,
- účast nově nastupujících i stávajících vedoucích osob na vstupním a průběžném profesním rozvoji, včetně středního managementu,
- dostupnost a využívání průběžné rozvojové podpory, včetně mentoringu, reflexní podpory a peer learningu, pro vrcholové i střední vedení,
- zavedení pravidelných kariérních rozhovorů a rozvojových plánů,
- vývoj hodnocení kvality vedení, sociálního bezpečí a kariérní podpory ze strany zaměstnaných osob, členěný podle genderu, kariérní fáze a dalších relevantních charakteristik,
- stabilita personálních a finančních kapacit pro rozvoj leadershipu a implementaci opatření, včetně jejich pokračování po skončení projektového financování,
- rozdíly v odměňování, smlouvách, pracovní zátěži a přístupu k rozvojovým příležitostem,
- odchody z institucí a důvody odchodů,
- reakce vedení na audity, zaměstnanecká šetření, reaudity a podněty a realizace navazujících opatření.

## 8 Závěrem

České vysoké školy a výzkumné organizace potřebují přejít od vedení založeného na zvyku, osobních preferencích a neformálních sítích k profesionálnímu, transparentnímu a inkluzivnímu leadershipu. Tento posun musí současně otevírat ženám reálnou možnost vstoupovat do vedoucích a rozhodovacích rolí a vytvářet podmínky, v nichž mohou tyto role dlouhodobě a bezpečně vykonávat. To znamená nejen transparentní výběr a podporu kariérního rozvoje, ale také respektující pracovní prostředí, ochranu před nevhodným jednáním, odpovídající ocenění vedoucí práce a podmínky umožňující sladit vedoucí odpovědnost s osobním a rodinným životem. Bez změny těchto podmínek nelze očekávat, že se zastoupení žen ve vedení bude dlouhodobě zvyšovat.

Profesionalizace leadershipu proto musí spojovat rozvoj kompetencí osob, které vedou, s institucionální odpovědností za pracovní podmínky, bezpečí a spravedlivý přístup k příležitostem pro vedoucí práci. Tímto způsobem lze leadership ukotvit jako součást kvality, udržitelnosti a férového fungování českého výzkumu a vysokého školství.

Přestože poziční dokument vychází především z výzkumů akademického prostředí, principy transparentního, inkluzivního a odpovědného vedení jsou relevantní pro všechny skupiny zaměstnaných osob vysokých škol a výzkumných organizací.

# Literatura

Cidlinská, K., Nyklová, B., Machovcová, K., Mudrák, J. & Zábrodská, K. (2023). „Why I don't want to be an academic anymore?” When academic identity contributes to academic career attrition. *Higher Education*, 85(1), 141–156. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00826-8>

Cidlinská, K., Fárová, N., Maříková, H. & Szénássy, E. (2018). Akademici a akademičky 2018: Zpráva z kvalitativní studie veřejných akademických a výzkumných pracovišť. Sociologický ústav AV ČR, v. v. i. [https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2019/01/AA2018\\_kvalitativne.pdf](https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2019/01/AA2018_kvalitativne.pdf)

Czexpats in Science. (2026, June 2). *Key aspects of higher education reform* [Position paper]. <https://www.czexpats.org/assets/advocacy/position-paper-higher-education-reform-2026-06-02.pdf>

Doležalová, M., Löblová, O., Glanc, M., Altová, A., Petráková, V., Petrák, V., Icha Kubánková, M., Janská, E. & Drápalová, E. (2025). *Kdo jsou čeští vědci v zahraničí? Analýza české vědecké diaspory a jejího vztahu k vědě v Česku*. Czexpats in Science. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14384317>

Donovalová, A., Linková, M. & Langhammerová, G. (2026). *Plány genderové rovnosti v organizacích veřejného sektoru realizujících výzkumnou činnost: Zpráva k roku 2025*. Sociologický ústav AV ČR, v. v. i. <https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2026/02/Plany-genderove-rovnosti-v-organizacich.pdf>

European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. (2025). *She figures 2024: Gender in research and innovation—Statistics and indicators*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/592260>

European Commission. (n.d.). *Gender equality in research and innovation*. Retrieved July 27, 2026, from [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/democracy-and-rights/gender-equality-research-and-innovation\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/democracy-and-rights/gender-equality-research-and-innovation_en)

Jones, R. J., Woods, S. A. & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>

Kouba, K. & Dočekalová, P. (2025). The determinants of the gender gap in university leadership: The case of Czech academic senates. *Studies in Higher Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/03075079.2025.2537884>

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>

Linková, M. (2026). *Vyrovnané zastoupení žen a mužů ve vedení vysokých škol*. Sociologický ústav AV ČR, v. v. i.

Linková, M., Cidlinská, K., Fárová, N., Maříková, H., Tenglerová, H. & Vohlídalová, M. (2018). *Akademici a akademičky 2018: Návrhy opatření na podporu rovnosti ve výzkumném a vysokoškolském prostředí*. Sociologický ústav AV ČR, v. v. i. [https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2019/01/AA2018\\_navrhy\\_opatreni.pdf](https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2019/01/AA2018_navrhy_opatreni.pdf)

Machovcová, K., Mudrák, J., Cidlinská, K. & Zábrodská, K. (2023). Early career researchers as active followers: Perceived demands of supervisory interventions in academic workplaces. *Higher Education Research & Development*, 42(1), 171–185. <https://doi.org/10.1080/07294360.2022.2040447>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. (2026). *Příprava věcného záměru zákona o vysokých školách*. <https://msmt.gov.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/priprava-vecneho-zameru-zakona-o-vysokych-skolach>

Mudrák, J., Zábrodská, K. & Machovcová, K. (2020). A self-determined profession? Perceived work conditions and the satisfaction paradox among Czech academic faculty. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 56(3), 387–418. <https://doi.org/10.13060/csr.2020.023>

Mudrák, J., Zábrodská, K. & Machovcová, K. (2026). Crafting cumulative advantage: A systemic approach to the career development of highly productive researchers. *Minerva*, 64, 191–216. <https://doi.org/10.1007/s11024-024-09567-7>

Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>

Pauknerová, D., Zábrodská, K. & Walton, M. (2022). Are organisations inherently toxic?: An exploration of executive toxicity, workplace bullying and destructive workplace cultures. In A. Kinder, R. Hughes, C. L. Cooper (Eds.). *Occupational Health and Wellbeing* (pp. 21–37). London: Routledge.

Poncarová, P. & Linková, M. (2026). *Postavení žen v české vědě: Monitorovací zpráva za rok 2024*. Sociologický ústav AV ČR, v. v. i.

Psychologický ústav AV ČR, v. v. i., a Genderové informační centrum NORA, o. p. s., 2022. Zpráva z auditu rovných příležitostí Univerzity Karlovy. [https://cuni.cz/UK-12541-versi-on1-ga\\_uk\\_verejna\\_zprava\\_fin\\_17\\_2\\_2022.pdf](https://cuni.cz/UK-12541-versi-on1-ga_uk_verejna_zprava_fin_17_2_2022.pdf)

Sidelil, L. T., Lemma, H. M., Barnacle, R., Cuthbert, D., & Latham, K. (2025). Gender equality in HASS workplaces: Do leaders have the gender competence for change? *Gender Issues*, 42, Article 17. <https://doi.org/10.1007/s12147-025-09361-z>

Sociologický ústav AV ČR, v. v. i. (2024). *Minimální standard bezpečného prostředí pro kvalitní, udržitelnou a svobodnou výzkumnou a vzdělávací činnost*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i. [https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2025/05/NKC\\_Minimalni\\_standard\\_bezpecneho\\_prostredi\\_brozura.pdf](https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2025/05/NKC_Minimalni_standard_bezpecneho_prostredi_brozura.pdf)

Theeboom, T., Beersma, B. & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>

Veli Korkmaz, A., van Engen, M. L., Knappert, L. & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), Article 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>

Vohlídalová, M. (2018). *Akademici a akademičky 2018: Zpráva z dotazníkového šetření akademických a vědeckých pracovníků a pracovníků ve veřejném sektoru*. Sociologický ústav AV ČR, v. v. i. [https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2019/01/AA2018\\_kvantitativne.pdf](https://genderaveda.cz/wp-content/uploads/2019/01/AA2018_kvantitativne.pdf)

Zábrodská, K. (2023). *Prevence šikany na pracovišti: průvodce pro vysoké školy*. Praha: Nakladatelství Karolinum. <zabrodska-prevence-sikany-na-pracovisti.pdf>

Zábrodská, K. (2026a, June 18). *Jaký leadership potřebují české akademické instituce? Evidence z výzkumů vysokých škol a výzkumných institucí* [Keynote příspěvek]. 9. národní konference „Férovým leadershipem ke kvalitní vědě“, Praha.

Zábrodská, K. (2026b). Gendered academic workplaces: Psychosocial working conditions and occupational well-being among university faculty. [Rukopis v přípravě].

Zábrodská, K., Mudrák, J., Šolcová, I., Květon, P., Blatný, M. & Machovcová, K. (2018). Burnout among university faculty: The central role of work–family conflict. *Educational Psychology*, 38(6), 800–819. <https://doi.org/10.1080/01443410.2017.1340590>

## Příloha: Referenční standardy pro zadávání a nákup rozvojové a reflexní podpory

Pro požadavky na kvalitu podpory uvedené v kapitolách 6.1 a 6.2 existuje zavedený mezinárodní referenční rámec. Organizace jej mohou využít při formulaci zadávacích podmínek, aniž by musely vytvářet vlastní kritéria. Dvě nejrozšířenější profesní organizace v této oblasti jsou EMCC Global ([European Mentoring and Coaching Council](#)) a ICF ([International Coaching Federation](#)). Obě vydávají kompetenční rámce, etické kodexy a systémy individuální akreditace s ověřovaným rozsahem praxe a obě mají v ČR zastoupení a členstvo.

### Co lze z těchto standardů převzít do zadávacích podmínek:

- **Ověřitelná kvalifikace na rozlišených úrovních**

- EMCC Global uděluje individuální akreditaci (EIA) ve čtyřech úrovních: Foundation, Practitioner, Senior Practitioner a Master Practitioner. Tyto úrovně se liší postupně rostoucími požadavky na délku praxe, počet odpracovaných hodin a počet podpořených osob.
- ICF uděluje pověření na třech úrovních: ACC, PCC a MCC, rovněž s doloženým rozsahem vzdělání a praxe.

Organizace tak může požadovanou úroveň odstupňovat podle náročnosti zakázky: jinou pro podporu doktorandstva, jinou pro podporu vrcholového vedení.

- **Závazný etický kodex a řešení střetu zájmů.** Obě organizace (EMCC i ICF) vážou akreditaci na dodržování etického kodexu, který upravuje důvěrnost a její hranice, vymezení zakázky, střet zájmů, hranice vůči zdravotní a psychologické péči a postup pro podávání stížností. To umožňuje organizacím v zadání zakázky odkázat na existující etický rámec a mít k dispozici mimoinstitucionální cestu pro řešení případných stížností na poskytovatele.

- **Povinná průběžná supervize a další vzdělávání.** EMCC Global vyžaduje pro udělení i obnovení akreditace doložení pravidelné odborné supervize a průběžného profesního rozvoje. ICF váže obnovování pověření na tříletý cyklus s doloženým rozsahem dalšího vzdělávání včetně etiky. Požadavek na doloženou supervizi je pro organizace jedním z nejsnáze ověřitelných ukazatelů kvality a zároveň ochranou podpořených osob.

- **Samostatná kvalifikace pro práci s týmy.** Práce s celým týmem je odlišnou disciplínou od práce s jednotlivcem a EMCC i ICF pro ni mají samostatné rámce. EMCC Global uděluje akreditaci pro práci s týmy (ITCA), ICF formuluje samostatný soubor kompetencí pro práci s týmy. Organizace by proto neměly u zakázek na podporu týmů uznávat pouze kvalifikaci pro práci s jednotlivci.

- **Kvalita programů, nikoli jen jednotlivců.** EMCC Global uděluje kvalitativní ocenění také vzdělávacím programům (EQA) a standard pro programy podpory zaváděné uvnitř organizací (ISMCP). Tento standard je relevantní pro instituce, které budují vlastní vnitřní kapacitu a pokrývá návrh programu, výběr a přípravu poskytujících osob, vyjasňování zakázky, ochranu důvěrnosti a vyhodnocování dopadu.

Uvedení konkrétní organizace EMCC nebo ICF nemá být v zadávacích podmínkách formulováno jako výhradní požadavek na členství v jedné z nich. Vhodná formulace požaduje kvalifikaci na úrovni odpovídající uvedeným standardům nebo standardům rovnocenným, doloženou akreditací uznávané profesní organizace, závazkem k etickému kodexu a dokladem o pravidelné odborné supervizi.

## Zdroje

EMCC Global. (n.d.). *Global Code of Ethics for coaches, mentors and supervisors.*

<https://www.emccglobal.org/>

EMCC Global. (n.d.). *EMCC Global Individual Accreditation (EIA).*

<https://www.emccglobal.org/accreditation/eia/>

International Coaching Federation. (n.d.). *ICF Core Competencies a ICF Code of Ethics.*

<https://coachingfederation.org/>

## Od intuitivního leadershipu k inkluzivnímu *Jak může férový leadership přispět ke kvalitní vědě?*

Poziční dokument shrnuje výzkumné poznatky a zkušenosti z 9. národní konference Férovým leadershipem ke kvalitní vědě a formuluje doporučení pro profesionalizaci a rozvoj inkluzivního leadershipu v českém výzkumu a vysokém školství. Zaměřuje se na kvalitu vedení, podmínky pro výkon vedoucích rolí, zastoupení žen ve vedení a odpovědnost institucí za spravedlivé a bezpečné pracovní prostředí.

NKC – gender a věda  
Sociologický ústav AV ČR, v. v. i.  
Praha 2026

[genderaveda.cz](http://genderaveda.cz)



Ministerstvo  
školství, mládeže  
a tělovýchovy



Sociologický ústav  
Akademie věd ČR

