

OSOBNOSTNÍ, VZTAHOVÉ A ZKUŠENOSTNÍ DETERMINANTY ÚSPĚŠNÉHO LEADERSHIPU: KVALITATIVNÍ VÝZKUM MANAŽERŮ A PODNIKATELŮ

Barbora Pánková - Lenutsa Hrihor

PERSONALITY, RELATIONAL AND EXPERIENTIAL DETERMINANTS OF SUCCESSFUL LEADERSHIP: A QUALITATIVE STUDY OF MANAGERS AND ENTREPRENEURS

ABSTRAKT

Tento článek zkoumá osobnostní, vztahové a zkušenostní determinanty dlouhodobého profesního úspěchu vrcholových manažerů, ředitelů a podnikatelů. Studie vychází z osmi polostrukturovaných rozhovorů a využívá otevřené, axiální a selektivní kódování. Výsledky ukazují, že úspěšné vedení lidí souvisí s ambicemi, orientací na cíl, disciplínou, vytrvalostí, komunikačními dovednostmi, odolností, sebereflexí a regulací emocí. Tyto vlastnosti formují rodinné vzorce, náročné kariérní situace a učení se z neúspěchu. Článek formuluje implikace pro rozvoj vůdčích osobností.

Klíčová slova: osobnostní rysy; leadership; profesní úspěch; sebereflexe; rezilience; emoční regulace; manažerský rozvoj

ABSTRACT

This article examines personality, relational and experiential determinants of long-term professional success among senior managers, directors and entrepreneurs. The study is based on eight semi-structured interviews and uses open, axial and selective coding. Findings show that successful leadership is associated with ambition, goal orientation, discipline, persistence, communication skills, resilience, self-reflection and emotion regulation. Family patterns, demanding career situations and learning from failure shape these traits. The article formulates implications for leadership development.

Keywords: personality traits; leadership; professional success; self-reflection; resilience; emotional regulation; managerial development

1 Úvod

Problematika úspěšného leadershipu patří k významným tématům současných společenských, psychologických a manažerských věd. Organizace působí v prostředí zrychlených změn, zvýšené nejistoty a rostoucích nároků na adaptabilitu. V takovém kontextu již nelze vedení lidí chápat pouze jako soubor formálních manažerských technik. Do popředí se dostává otázka osobnostních, vztahových a zkušenostních předpokladů, které umožňují jednotlivcům dlouhodobě nést odpovědnost, rozhodovat pod tlakem, vytvářet důvěru v týmu a současně udržet vlastní profesní výkon.

Předkládaný článek vychází z kvalitativního výzkumu zaměřeného na manažery, ředitele a podnikatele působící ve vedoucích rolích. Výzkum chápe profesní úspěch jako vícerozměrný konstrukt, který zahrnuje ekonomickou stabilitu, odpovědnost za výsledky, schopnost dlouhodobého působení ve vedoucí roli, práci s lidmi a udržitelný výkon. Takové vymezení je vhodné pro interdisciplinární časopis společenských a humanitních věd, protože propojuje psychologii osobnosti, sociální učení, organizační kulturu a manažerskou praxi.

Cílem článku je identifikovat osobnostní rysy a vývojové mechanismy, které se u úspěšných lídrů opakují, a interpretovat je v širším kontextu současných poznatků o osobnosti, seberegulaci, resilienci a pracovním prostředí. Důraz není kladen na jednoduchou představu vrozeného talentu, ale na dynamický pohled, podle něhož se rysy spojené s výkonem a vedením lidí utvářejí v interakci rodinného zázemí, zkušeností, vztahů, kritických událostí a vědomé práce na sobě.

2 Teoretická východiska

2.1 Osobnostní rysy, stabilita a změna

Osobnostní psychologie dlouhodobě vychází z předpokladu, že lidé se liší relativně stabilními způsoby myšlení, prožívání a chování. Rysové pojetí osobnosti umožňuje popsat tyto rozdíly jako kontinuální dimenze, nikoli jako uzavřené typy. Klasická lexikální tradice položila základ pozdějším faktorovým modelům osobnosti (Allport a Odbert, 1936; Goldberg, 1990). V současném výzkumu je nejčastěji využíván pětifaktorový model osobnosti, který pracuje s dimenzemi otevřenosti vůči zkušenosti, svědomitosti, extravertnosti, přívětivosti a neuroticismu, respektive emoční stability (McCrae a Costa, 1987; McCrae a John, 1992).

Pro zkoumání leadershipu je zvláště relevantní skutečnost, že osobnostní rysy vykazují relativní stabilitu, ale nejsou neměnnou konstantou. Vývoj osobnosti probíhá v čase a je ovlivňován kombinací biologických dispozic, sociálního učení, životních rolí a opakovaných zkušeností. Caspi, Roberts a Shiner (2005) zdůrazňují, že osobnostní vývoj zahrnuje jak kontinuitu, tak změnu. Tento pohled je důležitý pro manažerskou praxi: pokud lze určité vzorce jednání posilovat zkušeností, zpětnou vazbou a sebereflexí, pak leadership není pouze otázkou výběru „hotových“ osobností, ale také otázkou rozvoje.

Rysová perspektiva musí být současně doplněna situačním pohledem. Mischel (1968) upozornil, že chování člověka nelze vysvětlovat izolovaně pouze osobnostními charakteristikami. Konkrétní projevy jednání jsou výsledkem interakce osobnosti a situace. V prostředí vedení lidí to znamená, že stejný rys může nabývat odlišných forem podle typu organizace, kultury týmu, míry stresu, odpovědnosti a dostupné podpory. Výzkum proto sleduje nejen rysy samotné, ale také situace, v nichž byly rozvíjeny a uplatňovány.

2.2 Profesní úspěch, seberegulace a resilience

Výzkumy vztahu osobnosti a životních výsledků ukazují, že osobnostní charakteristiky mají významný vztah k pracovním, vzdělanostním, zdravotním i sociálním výsledkům. Roberts a kol. (2007) upozorňují zejména na význam svědomitosti, emoční stability a dalších rysů pro predikci důležitých životních výstupů. Wright a Jackson (2022) dále ukazují, že temperamentové předpoklady z dětství a osobnost v dospělosti nejsou zcela redundantní a společně přispívají k pochopení životních drah.

V kontextu manažerského a podnikatelského úspěchu se vedle osobnostních rysů uplatňuje také zkušenost, vzdělání, sociální kapitál a schopnost reagovat na proměnlivé prostředí. Ayala Calvo a Manzano García (2010) poukazují na to, že úspěch zavedených podnikatelů nelze vysvětlit jediným faktorem; významná je kombinace zkušenosti, resilienční kapacity, vzdělání, zdrojů a kontextu firmy. Tento závěr odpovídá i kvalitativním zjištěním předkládaného výzkumu: dlouhodobý úspěch se nejvíce jeví jako produkt jedné vlastnosti, ale jako výslednice více propojených rovin.

Resilience, tedy schopnost zvládat zátěž, selhání a nejistotu, je v leadershipu klíčová. Connor a Davidson (2003) ji vymezují jako schopnost zvládání stresu a adaptace na nepříznivé okolnosti. Podobně sebekontrola a disciplína představují významné mechanismy dlouhodobého výkonu. Duckworth a Seligman (2005) ukázali, že sebedisciplína může významně predikovat výkon i nad rámec kognitivních předpokladů. Locke a Latham (2002) zase dokládají význam

specifických a náročných cílů pro motivaci a výkon. Tyto poznatky tvoří teoretický rámec pro interpretaci rysů, které se ve výzkumu opakovaly: ambice, cílevědomost, disciplinovanost, vytrvalost, schopnost dotahovat úkoly a regulovat emoce.

3 Cíl výzkumu a metodologický postup

Cílem výzkumu bylo identifikovat osobnostní rysy a vývojové mechanismy, které přispívají k dlouhodobému profesnímu úspěchu u osob působících ve vedoucích rolích. Výzkum byl veden třemi otázkami: (1) Jaké osobnostní rysy se nejčastěji vyskytují u úspěšných lídrů a jak přispívají k profesnímu úspěchu? (2) Jak se životní a profesní zkušenosti podílejí na formování a rozvoji těchto rysů? (3) Jakou roli hrají pracovní vztahy, týmové prostředí a emoční prožívání v upevňování rysů podporujících úspěch?

Zvolen byl kvalitativní výzkumný design založený na polostrukturovaných rozhovorech. Kvalitativní přístup je vhodný tehdy, pokud cílem není pouze ověřit předem stanovené proměnné, ale porozumět subjektivním významům, profesním drahám a procesům, které respondenti spojují se svým vývojem. Rozhovor umožnil zachytit nejen výčet rysů, ale také biografický a organizační kontext jejich formování.

Výzkumný soubor tvořilo osm respondentů působících v manažerských, ředitelských nebo podnikatelských rolích. Rozhovory byly realizovány v období od 1. prosince 2024 do 30. března 2025, převážně v přirozeném pracovním prostředí respondentů. Délka rozhovorů se pohybovala přibližně od 24 do 58 minut. Respondenti byli předem seznámeni s účelem výzkumu, způsobem nakládání s daty a zajištěním anonymity.

Analýza dat probíhala pomocí otevřeného, axiálního a selektivního kódování, tedy postupem vycházejícím z metodologické tradice zakotvené teorie (Strauss a Corbinová, 1999). V první fázi byly identifikovány významové jednotky a přiřazeny jim otevřené kódy. Ve druhé fázi byly kódy seskupeny do širších kategorií a ve třetí fázi byly propojeny kolem centrálního tématu dlouhodobého profesního úspěchu.

4 Výsledky výzkumu

4.1 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkumný soubor zahrnoval respondenty z různých odvětví, což umožnilo sledovat opakující se vzorce napříč odlišnými profesními kontexty. Všichni respondenti zastávali pozici, v níž nesli odpovědnost za lidi, výsledky, strategické směřování nebo ekonomický výkon organizace.

Označení	Profesní role	Délka rozhovoru
A	Majitelka sítě mateřských škol a ředitelka	24:13
B	Ředitel ve velkém mezinárodním mediálním prostředí	24:08
C	Majitel nástroje pro e-mailový marketing	40:50
D	Majitelka jazykové agentury	26:40
E	Obchodní ředitel společnosti poskytující kancelářské prostory	47:25
F	Ředitel realitního fondu	47:12
G	Ředitel obchodního týmu pro marketplace	39:14
H	Ředitel ve společnosti působící v oblasti financí	57:58

Tabulka 1 Charakteristika výzkumného souboru

Zdroj: vlastní výzkum

4.2 Nejčastější kódy a jejich význam

Analýza ukázala, že nejčastějšími znaky napříč rozhovory byly vedoucí role a ambice, které se objevily u všech respondentů. Velmi vysokou frekvenci měly také cílevědomost, disciplinovanost a komunikační schopnosti. Často se opakovaly růstové myšlení, spolehlivost, rezilience, strukturované rodinné zázemí a emoční regulace. Výsledky naznačují, že dlouhodobý úspěch se neopírá o izolovanou výjimečnost, ale o kombinaci výkonových, vztahových a seberegulačních rysů.

Kód / kategorie	Četnost	Interpretační význam
Vedoucí role	8/8	Odpovědnost za lidi, výsledky nebo strategické směřování
Ambice	8/8	Vnitřní tah k výkonu, růstu a posunu
Cílevědomost	7/8	Schopnost formulovat cíl a dlouhodobě za ním jít
Disciplinovanost	7/8	Vnitřní kázeň, systém práce, dotahování úkolů
Komunikativnost	7/8	Práce s lidmi, vztahová adaptabilita, vedení týmu
Růstové myšlení	6/8	Učení z chyb, seberozvoj a reflexe zkušeností
Spolehlivost	6/8	Doručování závazků a odpovědnost za výsledek

Resilience	6/8	Zvládání tlaku, krizí a opakovaných překážek
Autoritativní nebo strukturovaná výchova	6/8	Raný rámec pravidel, nároků a odpovědnosti
Pozitivní rodinné zázemí	6/8	Pocit podpory, stability a bezpečí
Emoční regulace	6/8	Schopnost ovládat emoce a neoslabovat tým
Sport	5/8	Trénink výdrže, soutěživosti a disciplíny
Houževnatost	5/8	Ochota nevzdávat se a pokračovat přes překážky
Sebedůvěra	4/8	Vnitřní přesvědčení o schopnosti obstát
Tvrdost / analytický odstup	4/8	Schopnost přijmout náročné rozhodnutí

Tabulka 2 Nejčastější kódy napříč rozhovory

Zdroj: vlastní výzkum

4.3 Rodinné zázemí, hodnoty a raná socializace

První významnou kategorií bylo rodinné zázemí. U respondentů se často objevovala kombinace nároků, struktury a podpory. Rodina fungovala jako prostředí, které předávalo hodnoty pracovitosti, odpovědnosti, vytrvalosti a disciplíny. V některých případech byla přítomna autoritativnější nebo výkonově orientovaná výchova, v jiných spíše podpora autonomie a vlastní volby. Společným jmenovatelem však bylo, že rodina vytvářela rámec, v němž se respondenti učili nést odpovědnost a rozumět důsledkům vlastního jednání.

Z hlediska vývoje osobnosti je důležité, že rodinné prostředí nebylo interpretováno pouze jako zdroj podpory, ale také jako tréninková půda pro zvládání nároků. Někteří respondenti popisovali vysoká očekávání v oblasti výkonu nebo vzdělání, jiní zdůrazňovali důvěru a samostatnost. V obou případech se rané zkušenosti promítaly do pozdějšího způsobu práce: do schopnosti organizovat čas, přijímat odpovědnost, jednat spolehlivě a vytrvat i při odložené odměně.

V rodinných vzorcích se často objevovala dualita přísnějšího a pečujícího pólu. Tato kombinace mohla podporovat současně výkonovou orientaci i vztahovou citlivost. Právě spojení náročnosti a podpory je pro leadership významné, protože úspěšný lídr musí na jedné straně stanovovat cíle a hranice, na druhé straně vytvářet důvěru a bezpečné prostředí pro tým.

4.4 Osobní rysy a profesní výkon

Druhou kategorií tvořily osobní rysy přímo spojené s profesním výkonem. Nejvýrazněji se projevíly ambice, cílevědomost, disciplinovanost, vytrvalost, spolehlivost a schopnost dotahovat věci do konce. Respondenti popisovali úspěch jako dlouhodobý proces, nikoli jako

jednorázový výsledek. Ambice nebyla chápána pouze jako touha po statusu, ale spíše jako vnitřní tah k růstu, zlepšování a převzetí odpovědnosti.

Cílevědomost se v datech projevovala schopností stanovit si směr a systematicky k němu postupovat. Disciplinovanost se vztahovala k dodržování režimu, plánování, spolehlivému plnění úkolů a schopnosti pokračovat i tehdy, když momentální motivace klesala. Tyto rysy odpovídají významu svědomitosti v pětifaktorovém modelu osobnosti a zároveň potvrzují praktický význam seberegulace pro dlouhodobý výkon.

Výrazným rysem byla také komunikativnost. Respondenti opakovaně popisovali schopnost pracovat s různými typy lidí, přizpůsobit styl komunikace situaci, budovat vztahy a vytvářet spolupráci. Komunikační schopnosti se neomezovaly na rétorickou obratnost; zahrnovaly naslouchání, schopnost číst sociální signály, nastavovat očekávání, řešit konflikty a udržovat důvěru. V kontextu vedení lidí se proto ukázaly jako jeden z klíčových mostů mezi osobnostním nastavením lídra a výkonem týmu.

4.5 Zlomové zkušenosti, selhání a učení

Třetí kategorií byly životní a profesní zlomové zkušenosti. Respondenti často spojovali svůj rozvoj s momenty, které vyžadovaly samostatnost, riziko nebo zásadní změnu prostředí. Patřily sem zahraniční zkušenosti, kariérní změny, podnikatelská rozhodnutí, přechod do vyšší odpovědnosti, konfrontace s neúspěchem nebo rodinné zátěžové události.

Selhání nebylo respondenty popisováno pouze jako negativní událost. Často fungovalo jako spouštěč sebereflexe, korekce chování a dalšího růstu. Někteří respondenti uváděli, že právě kritika, chyba, profesní deziluze nebo pád z původní dráhy vedly k proměně jejich pracovních návyků a postojů. Tento mechanismus podporuje výklad, podle něhož se rysy spojené s úspěchem rozvíjejí skrze opakované zvládání náročných situací, nikoli pouze prostřednictvím deklarované motivace.

Význam zlomových zkušeností souvisí s resiliencí. Odolnost se v datech nejevila jako prostá tvrdost nebo necitlivost, ale jako schopnost vrátit se k cíli po neúspěchu, změnit strategii a zachovat si orientaci na dlouhodobý smysl. Učení z chyb a ochota přijmout zpětnou vazbu tak představovaly jeden z nejdůležitějších mechanismů osobnostního a profesního zrání.

4.6 Emoce, vztahy a kultura vedení

Čtvrtou kategorií tvořila práce s emocemi a vztahy. Všichni respondenti v různé podobě reflektovali význam emoční regulace. Schopnost nepřenášet stres na tým, udržet klid v

krizových situacích, oddělit fakta od okamžitých emocí a současně využít pozitivní emoce k motivaci se ukázala jako praktická dovednost leadershipu.

Výzkum současně ukázal, že úspěšní lídři neoddělují výkon od vztahového prostředí. Opakovaně zdůrazňovali důvěru, férovost, atmosféru, hodnotovou shodu a výběr lidí nejen podle odbornosti, ale také podle osobnostního nastavení. Vedení lidí bylo vnímáno jako kombinace náročnosti a lidskosti. Negativní emoce, zejména strach, trvalá frustrace, agrese nebo toxická soutěživost, byly spojovány s poklesem výkonu a oslabením týmové spolupráce.

Pozitivní emoce, humor a uznání měly v datech funkci stabilizace týmu a snižování tlaku. Nešlo však o povrchní optimismus. Respondenti rozlišovali mezi pozitivní atmosférou jako zdrojem energie a nekritickým vyhýbáním se obtížným rozhodnutím. Dobrý leadership byl popisován jako schopnost spojit empatii a důvěru s jasnými hranicemi a rozhodností.

5 Diskuse

Zjištění výzkumu podporují integrativní pohled na leadership. Dlouhodobý profesní úspěch není možné vysvětlit pouze osobnostními dispozicemi, ani pouze příznivým prostředím. V datech se opakovaně propojovaly čtyři roviny: výkonové rysy, vztahové kompetence, zkušenostní učení a emoční seberegulace. Tato kombinace odpovídá současnému pojetí osobnosti jako relativně stabilního, ale vývojově otevřeného systému.

Ambice, cílevědomost a disciplinovanost vytvářely výkonový základ. Bez nich by nebylo možné dlouhodobě směřovat k náročným cílům, nést odpovědnost a překonávat překážky. Samy o sobě však nestačily. Respondenti, kteří popisovali vysoké nároky na výkon, zároveň zdůrazňovali význam vztahů, komunikace, důvěry a schopnosti pracovat s lidmi. To naznačuje, že leadership je méně individuální výkon izolovaného jednotlivce a více sociální proces, v němž se osobnost lídra promítá do kultury týmu.

Významným zjištěním je také role zlomových zkušeností. Respondenti často neinterpretovali svůj úspěch jako lineární kariérní postup, ale jako proces opakovaných korekcí. Neúspěch, kritika, změna prostředí nebo rizikové rozhodnutí fungovaly jako události, které posilovaly sebereflexi a adaptabilitu. V tomto smyslu lze úspěšný leadership chápat jako výsledek kumulovaného učení, nikoli pouze jako projev stabilních vlastností.

Z pohledu humanitních a společenských věd je důležité, že výzkum ukazuje leadership jako jev zakotvený v širších sociálních vztazích. Rodina, vzdělávání, pracovní kultura, kolegové, nadřízení i očekávání okolí spoluutvářejí způsob, jakým jedinec rozvíjí disciplínu, odolnost,

sebedůvěru a vztah k odpovědnosti. Management a podnikání tak nejsou pouze ekonomické oblasti, ale také prostory socializace, identity a hodnotového rozhodování.

6 Doporučení pro praxi

Výsledky výzkumu lze převést do několika praktických doporučení pro organizace, vzdělávací instituce a jednotlivce usilující o vedoucí role. Za prvé je vhodné rozvíjet leadershipové programy, které propojují práci s cíli, sebereflexi a komunikaci. Samotné školení technik vedení lidí je nedostatečné, pokud není doplněno reflexí osobnostních vzorců, hodnot a způsobu zvládání tlaku.

Za druhé by organizace měly vytvářet kulturu, v níž je učení z chyb legitimní součástí profesního rozvoje. Tím se posiluje růstové myšlení a snižuje obranné jednání, které brání zpětné vazbě. Prakticky to znamená podporovat mentoring, pravidelné rozvojové rozhovory, sdílení zkušeností a bezpečný prostor pro formulování nejistoty i neúspěchu.

Za třetí je nutné věnovat pozornost emoční regulaci a psychické udržitelnosti výkonu. Rozvoj odolnosti by neměl být zaměňován za toleranci přetížení. Udržitelný leadership vyžaduje schopnost regenerace, nastavování hranic, práce s prioritami a vědomé oddělování krátkodobého stresu od dlouhodobého směru.

Za čtvrté by výběr a rozvoj vedoucích pracovníků neměl být založen pouze na dosavadním výkonu nebo odbornosti. Výzkum ukazuje význam komunikace, hodnotového ukotvení, důvěryhodnosti a schopnosti práce s lidmi. Organizace by proto měly hodnotit také vztahové kompetence, integritu, schopnost zpětné vazby a ochotu učit se.

7 Limity výzkumu

Výzkum má kvalitativní charakter a pracuje s omezeným počtem osmi respondentů. Jeho cílem proto není statistická generalizace na celou populaci manažerů a podnikatelů, ale hlubší porozumění opakujícím se vzorcům a mechanismům. Výsledky je třeba interpretovat jako analytické poznatky, které mohou být dále ověřovány kvantitativními nebo longitudinálními studiemi.

Dalším limitem je spoléhání na retrospektivní výpovědi respondentů. Vzpomínky na dětství, kariérní zlomové momenty a vlastní rysy mohou být ovlivněny současnou identitou a zpětnou interpretací životní dráhy. Přesto mají tyto výpovědi vysokou hodnotu, protože ukazují, jak úspěšní lídři sami konstruují význam svých zkušeností a jaké mechanismy považují za klíčové pro svůj rozvoj.

Budoucí výzkum by mohl rozšířit soubor respondentů, porovnat různé generace lídrů, odvětví a organizační kultury nebo propojit kvalitativní rozhovory s psychometrickým měřením osobnostních rysů. Zvláště přínosné by bylo sledovat, jak se vybrané rysy mění v čase a jaké intervence jejich rozvoj skutečně podporují.

8 Závěr

Předkládaný výzkum ukazuje, že úspěšný leadership je výsledkem propojení osobnostních rysů, životních zkušeností, vztahového prostředí a vědomé práce s emocemi. Nejčastěji se opakovaly ambice, cílevědomost, disciplinovanost, komunikativnost, spolehlivost, resilience, sebereflexe a emoční regulace. Tyto rysy však nepůsobily izolovaně; jejich význam se ukazoval až v konkrétních situacích, v nichž respondenti nesli odpovědnost, zvládali tlak, učili se z chyb a vedli ostatní.

Rodinné zázemí poskytovalo základní hodnotový a disciplinární rámec, ale nebylo jediným zdrojem úspěchu. Zásadní roli sehrály zlomové životní a profesní zkušenosti, které posilovaly samostatnost, odolnost a ochotu převzít odpovědnost. Pracovní prostředí a vztahy pak ovlivňovaly, zda se tyto rysy rozvíjely udržitelným způsobem a promítaly se do týmové kultury.

Závěrem lze konstatovat, že osobnostní rysy spojené s úspěšným leadershipem nejsou pouze vrozenou výbavou jednotlivce. Mohou být rozvíjeny prostřednictvím zkušeností, sebereflexy, zpětné vazby, mentoringu a systematické práce na sobě. Úspěch v leadershipu proto nelze chápat jako jednorázový stav, ale jako dlouhodobý proces osobního zrání, sociálního učení a odpovědného rozhodování.

Seznam bibliografických odkazů

ALLPORT, Gordon W. a ODBERT, Henry S., 1936. Trait-names: A psycho-lexical study. Psychological Monographs, 47(1), s. i-171.

AYALA CALVO, Juan Carlos a MANZANO GARCÍA, Guadalupe, 2010. Established business owners' success: Influencing factors. Journal of Developmental Entrepreneurship, 15(3), s. 263-286. DOI: 10.1142/S1084946710001555.

CASPI, Avshalom, ROBERTS, Brent W. a SHINER, Rebecca L., 2005. Personality development: Stability and change. Annual Review of Psychology, 56, s. 453-484.

CONNOR, Kathryn M. a DAVIDSON, Jonathan R. T., 2003. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). Depression and Anxiety, 18(2), s. 76-82. DOI: 10.1002/da.10113.

DUCKWORTH, Angela L. a SELIGMAN, Martin E. P., 2005. Self-discipline outdoes IQ in predicting academic performance of adolescents. *Psychological Science*, 16(12), s. 939-944. DOI: 10.1111/j.1467-9280.2005.01641.x.

GOLDBERG, Lewis R., 1990. An alternative description of personality: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), s. 1216-1229.

LOCKE, Edwin A. a LATHAM, Gary P., 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), s. 705-717. DOI: 10.1037/0003-066X.57.9.705.

MATTHEWS, Gerald, DEARY, Ian J. a WHITEMAN, Martha C., 2003. *Personality Traits*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-81596-9.

McCRAE, Robert R. a COSTA, Paul T., 1987. Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), s. 81-90.

McCRAE, Robert R. a JOHN, Oliver P., 1992. An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), s. 175-215.

MISCHEL, Walter, 1968. *Personality and Assessment*. New York: John Wiley.

ROBERTS, Brent W., KUNCEL, Nathan R., SHINER, Rebecca, CASPI, Avshalom a GOLDBERG, Lewis R., 2007. The power of personality: The comparative validity of personality traits, socioeconomic status, and cognitive ability for predicting important life outcomes. *Perspectives on Psychological Science*, 2(4), s. 313-345.

SELIGMAN, Martin E. P., STEEN, Tracy A., PARK, Nansook a PETERSON, Christopher, 2005. Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), s. 410-421. DOI: 10.1037/0003-066X.60.5.410.

STRAUSS, Anselm a CORBINOVÁ, Juliet, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Přel. Stanislav Ježek. Brno, Boskovice: Nakladatelství Albert ve spolupráci se Sdružením Podané ruce. ISBN 80-85834-60-X.

WRIGHT, Amanda J. a JACKSON, Joshua J., 2022. Childhood temperament and adulthood personality differentially predict life outcomes. *Scientific Reports*, 12, 10286. DOI: 10.1038/s41598-022-14666-0.

KONTAKT

PhDr. et Mgr. Barbora Pánková, Ph.D., MBA

Katedra psychologie, Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova, Centrum aplikované psychologie, Vysoká škola NEWTON, email: barbora.pankova@pedf.cuni.cz

Ing. Lenutsa Hrihor

Vysoká škola NEWTON, email: lenutagrigor@gmail.com