

Spiritualita v manažerských profesích: Kvalitativní studie v českém kontextu

Lenka Jedličková – Tomáš Bubík

DOI: 10.21104/CL.2025.3.03

*Spirituality in Managerial Professions: A Qualitative Study
in the Czech Context*

Abstract

This article presents a qualitative study that explores how managers in the secular Czech context perceive and experience spirituality in their professional lives. Using interpretative phenomenological analysis (IPA) of interviews with twenty participants, the study reveals that spirituality is rarely associated with organized religion and instead takes on individualized, intuitive, and pragmatic forms. It serves as a means of pursuing self-development, coping with stress and existential crises, and finding deeper meaning in work. Personal rituals, meditation, symbolic objects, and a strong emphasis on value integrity play a significant role. The study also highlights skepticism towards corporate-driven spiritual initiatives, which are often perceived as superficial or inauthentic. The findings illustrate the dynamic and multifaceted nature of spirituality in managerial practice and show that even in a highly secular society, it can be a vital source of professional identity, ethical decision-making, and psychological well-being among leadership professionals.

Key words

workplace spirituality, managerial identity, secular context, phenomenological analysis (IPA), individualized spirituality

Contact

Mgr., Bc. Lenka Jedličková, Ph.D., Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta, Univerzita Palackého, tř. Svobody 686/26, 779 00 Olomouc, Czech Republic; e-mail: jedlenka@email.cz
ORCID iD 0000-0002-4795-3875

Doc. Mgr. Tomáš Bubík, Ph.D., Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta, Univerzita Palackého, tř. Svobody 686/26, 779 00 Olomouc, Czech Republic; e-mail: tomas.bubik@upol.cz
ORCID iD 0000-0002-0914-9229

How to cite / Jak citovat

Jedličková, Lenka – Bubík, Tomáš. 2025. Spiritualita v manažerských profesích: Kvalitativní studie v českém kontextu. *Český lid* 112: 289–321. <https://doi.org/10.21104/CL.2025.3.03>

Úvod

Spiritualita na pracovišti se stává zajímavým jevem ve studiu současného managementu, zejména v kontextu globalizace a kulturní diversity. V organizacích nabývá nový význam jako nástroj etického rozhodování, posilování smyslu práce a lidského rozměru řízení (Pandey – Gupta 2008). Nancy Munjal a Geeta Sachdeva (2024: 13–15) v tomto kontextu identifikují pět hlavních oblastí výzkumu: spirituální vedení, smysluplnost práce, organizační kulturu, celkovou pohodu a etiku.

Spiritualita bývá nejčastěji spojována s vyšší angažovaností, loajalitou i výkonem a představuje potenciál pro udržitelný rozvoj organizací a lepší zvládání změn (Saeed et al. 2022). Zároveň však naráží na kritiku jako možný nástroj komercializace a maskované výkonové kultury (Carrette – King 2004). Výzkumům v této oblasti zatím dominují kvantitativní přístupy (Ashmos – Duchon 2000; Milliman – Czaplewski – Ferguson 2003), zatímco hlubší kvalitativní vhledy jsou méně časté (např. Benefiel 2005; Fry – Altman 2013; Bártová 2023).

Zahraníční studie potvrzují pozitivní vliv spirituality na organizační kulturu, zejména v nábožensky ukotvených kontextech (Mitroff – Denton 1999; Giacalone – Jurkiewicz 2003; Lutfi 2023). V sekularizovaných zemích, jako je Česká republika, však chybějí systematické výzkumy, které by tyto závěry ověřily. Domácí akademická pozornost se tématu věnuje spíše okrajově a převážně v oblasti pomáhajících profesí (Vojtíšek – Dušek – Motl 2017; Emrová 2017; Kaňák 2019), přičemž manažerský kontext zůstává opomíjen. Významnou výjimku představuje kvalitativní studie Zuzany Bártové (2023) zaměřená na Slovensko – kulturně blízké, ale silně religiózní prostředí, kde spiritualita není nutně vázána na institucionální náboženství, ale je vnímána jako osobní kompas a nástroj profesního smyslu.

Sociologická data ukazují, že i Češi stále častěji vyhledávají alternativní podoby víry a spirituality mimo tradiční církevní rámce – a to i ti, kteří se sami označují za nevěřící nebo dokonce za ateisty (Kostičová 2018; Nešpor 2020; Lužný 2020; Kapusta – Kostičová 2021; Václavík 2022). Spiritualita zde často nabývá individualizované podoby – jako forma sebepečce, vnitřní etiky nebo hledání životní rovnováhy a smyslu. Tento posun od institucionalizovaného náboženství k osobnímu prožívání spirituality tak vytváří zcela specifický kontext, který má důležitý dopad i na pracovní prostředí a manažerskou praxi.

Česká společnost svou výraznou sekularitou představuje v tomto ohledu jedinečné, avšak dosud málo prozkoumané pole. Zásadní otázkou našeho výzkumu a této práce proto je, jak manažeři v sekulárním českém prostředí spiritualitu vnímají a prožívají a jakým způsobem ji – vědomě či nevědomě

– začleňují do svého rozhodování, postojů a každodenní pracovní praxe. Studie se zaměřuje především na individuální formy spirituality a jejich význam při zvládání stresu, hledání smyslu práce a utváření profesní identity a etiky.

Vymezení konceptu spirituality

Od 80. let 20. století nastává ve společenských vědách v západních zemích významný obrat směrem k intenzivnímu studiu spirituality. Tento posun reaguje na širší kulturní a společenské změny, jejichž počátky lze vysledovat již v 50. a 60. letech, zejména pak ve Spojených státech amerických. Spiritualita se v této době začíná emancipovat od tradičních náboženských institucí a je stále častěji vnímána jako autonomní předmět zájmu. Ulrike Popp-Baier dokonce označuje rostoucí zájem o spiritualitu za jeden z deseti megatrendů západní společnosti poslední doby (Popp-Baier 2010: 34–67). Tento trend souvisí s širším fenoménem oslabování tradičních náboženských struktur a důrazem na individualitu a autentické vnitřní prožívání.

Spiritualita se tak v moderní západní společnosti stala součástí populární kultury, často je prezentována jako nástroj k dosažení úspěchu, zdraví a životní rovnováhy, dokonce se mluví o její výrazné komercializaci (Carrette – King 2004) a komerční využitelnosti. Tento vývoj však otevírá kritické otázky ohledně autenticity a etických aspektů spiritualizovaného konzumerismu.

Vedle těchto modernizačních trendů však spiritualita byla a je chápána i jako imanentní součást náboženských tradic, úzce spojená se specifickým životním stylem věřícího člověka a náboženských společenství. Přesto se dnes spiritualita často koncipuje v kontrastu k náboženství. Zatímco náboženství bývá chápáno jako institucionální, tradiční, dogmatické a moralizující, spiritualita je pojímána jako individuální, subjektivní, zdůrazňující emocionální prožitek (Gottlieb 2013). Tento posun reflektuje širší společenské trendy individualizace a privatizace duchovního života. Některé studie však tuto dichotomii problematizují, když argumentují, že alternativní spiritualitu lze v některých ohledech chápat i jako vznikající formu „oficiálního náboženství“ s vlastní doktrínou, směřující k institucionalizaci, s obdobnými funkcemi, které plní tradiční náboženské systémy (Kapusta – Kostičová 2021).

Jedním z výrazných příkladů současného výzkumu spirituality je tzv. Bielefeldská interkulturní studie spirituality vedená psychology náboženství Barbarou Keller a Heinzem Streibem. Tato studie zkoumala význam pojmu spiritualita v různých kulturních a náboženských kontextech a využí-

la kombinaci psychometrických nástrojů, fokusních skupin a kvalitativních rozhovorů s velkým vzorkem participantů (Keller et al. 2013). Výsledky ukázaly, že spiritualita je účastníky pojmána obecněji než náboženství a že její význam se proměňuje jak mezi jednotlivci, tak mezi kulturními prostředími. Spirituální zkušenost byla spojována s vírou ve vyšší sílu, hledáním vnitřního klidu, smyslu života nebo prožitky přesahující běžné racionální chápání. Například participanty, kteří se definovali jako silně spirituální, je „spiritualita vnímána jako flexibilní, osvobozující a kreativní, zatímco náboženství jako utlačující, netolerantní a přísné“ (Keller et al. 2013: 91). Z těchto zjištění vyplývá, že „se sémantický profil náboženství jeví jako výrazně zredukovaný na systémové aspekty s pejorativním zabarvením, zatímco spiritualita se zdá přitahovat širokou škálu možných významů v oblasti protikladných pólů, jako jsou ,tělo a duše‘, ,vědění a citění‘, ,duch a příroda‘ či ,propojenost a otevřenost“ (Altmeyer 2015: 547). Podle Stefana Altmeyera, jednoho z členů výzkumného týmu, se tím potvrzuje jedna z dříve nastíněných hypotéz o vývojových trendech, a to, že „spiritualita se ukazuje jako výrazně bohatší pojem, neboť je schopna přitahovat více pozitivně zabarvených významů než náboženství“ (2015: 547).

Pro nás je také důležitým zjištěním, že podle Bielefeldské studie se s pojmem spiritualita identifikovali i mnozí participanti bez náboženské afiliace – včetně ateistů. Díky tomu tak nabízí teoreticko-empirický rámec pro porozumění spiritualitě jako individualizovanému, na osobní zkušenost orientovanému a kulturně podmíněnému fenoménu, který se často odlišuje od institucionalizované víry (Streib – Hood 2011; Keller et al. 2016).

Tento rámec se stal relevantní také pro tuto studii zaměřenou na manažerské profese. Výpovědi participantů totiž naznačují, že spiritualita zde vystupuje jako osobní orientace na smysl, integritu, autenticitu či odpovědnost – tedy dimenze odpovídající bielefeldskému pojetí (Streib et al. 2016). V tomto ohledu lze výpovědi účastníků interpretovat i v kontextu konceptu tzv. spirituální revoluce (Heelas – Woodhead 2005). Jazyk této formy spirituality se záměrně vyhýbá náboženské terminologii, přesto však zůstává duchovně i hodnotově zakotvený. Paul Heelas a Linda Woodhead (2005: 4–21) tento posun označují jako přechod od institucionálně organizovaného „náboženského života“ k individualizované „spiritualitě subjektivního života“, která klade důraz na vnitřní autenticitu a osobní zkušenost. A výpovědi manažerů v této studii tento trend potvrzují především tím, že často zdůrazňují význam osobní autenticity a vnitřních hodnot před přijímáním duchovních rámců daných tradičním náboženstvím, myšleno křesťanstvím.

V návaznosti na tento vývoj a v souladu s pojetím spirituality jako otevřeného a individualizovaného fenoménu definujeme spiritualitu jako subjektivně prožívaný vztah k hodnotám, smyslu, vnitřní integritě a také

něčemu, co jednotlivce přesahuje. Nejde přitom o víru spojenou s náboženskou institucí, ale o osobní zkušenost, která může zahrnovat reflexi, intuici, vnitřní hlas nebo potřebu autenticity. Navazujeme tak na bielefeldské pojetí spirituality, které ji chápe jako kulturně podmíněný a významově otevřený fenomén projevující se jako orientační rámec pro rozhodování, zvládání krizí a utváření profesní identity.

Spiritualita v pracovním prostředí

V posledních desetiletích se zvýšený zájem o spiritualitu – v užším a širším smyslu – promítá také do pracovního prostředí, zejména v oblasti managementu. V odborné literatuře se stále častěji objevují pojmy jako spiritualita na pracovišti, víra v práci, spiritualita v byznysu nebo spiritualita v managementu (Kovács 2020: 70–71). Tyto koncepty reflektují snahu o integraci duchovního rozměru do profesního života, přičemž spiritualita nemusí být v těchto případech explicitně náboženská, ale spíše zaměřená na osobní hodnoty a životní integritu. Proto se některé studie zabývají tím, jak jsou nábožensky založení podnikatelé schopni propojit svou víru s podnikatelskou profesí (Griebel – Park – Neubert 2014: 780–800).

V manažerské praxi, která je charakterizována vysokým tlakem na výkon, pragmatismem a maximalizací zisku, také často dochází k osobním krizím způsobeným stresem, odpovědností a pracovní zátěží (Veatch et al. 2003: 257–264). Podle Stevena Segala (2017: 471–486) je manažerská identita výsledkem existenciálního procesu „stávání se“, během něhož se jedinec neustále vyrovnává s nejistotou, změnou a úzkostí. Tyto krize však zároveň mohou stimulovat hledání alternativních způsobů zvládání stresu, například prostřednictvím spirituální praxe a hledání hlubšího smyslu života (Belaid – Dakoumi Hamrouni 2016: 786–805). Z výše uvedených důvodů se proto stala důležitým výzkumným tématem otázka motivací, které pracovníka, zejména ve vysoce stresujících profesních rolích, vedou k rozvíjení spirituálního života. V tomto kontextu je spiritualita vnímána nejen jako nástroj zvládání stresu a udržení psychické i fyzické pohody, ale také jako duchovní cesta.

Pionýry ve výzkumu této problematiky byli zejména Ian Mitroff a Elizabeth Denton (1999), kteří jako jedni z prvních systematicky popsali různé formy spirituálních přesvědčení na pracovišti a jejich vliv na etiku, rozhodování a fungování firemního prostředí. Upozornili, že spiritualita se může projevovat nejen prostřednictvím náboženských hodnot, ale také jako hlubší smysl práce, vnitřní integrita či osobní autenticita. Následné studie ukázaly, že duchovně orientovaná firemní kultura může přispívat ke zvýšení spokojenosti, angažovanosti a celkové produktivity zaměstnanců (Giacalo-

ne – Jurkiewicz 2003), ale také k vytváření prostředí důvěry a spolupráce. Například Donde Ashmos a Dennis Duchon (2000) dospěli ke zjištění, že spiritualita na pracovišti napomáhá budování pocitu sounáležitosti, upevňuje mezilidské vazby mezi spolupracovníky a přispívá k tomu, aby lidé vnímali svou práci jako hodnotnou a naplňující, což obohacuje jejich osobní život. Louis Fry (2003) dokonce zdůrazňuje, že (křesťanské) hodnoty jako víra, naděje, smysl a altruistická láska nejsou pouze osobními principy, ale mohou se stát i hnací silou organizační výkonnosti, zvyšovat motivaci zaměstnanců a přispívat k jejich osobnímu naplnění. Některé poznatky tedy nasvědčují tomu, že pracovní skupiny s vyšší mírou spirituálních hodnot vykazují lepší týmovou dynamiku, soudržnost a dosahují lepších výkonů i ve vysoce konkurenčním prostředí (Duchon – Plowman 2005: 807–833).

Metodologicky se výzkum spirituality rozvíjí ve dvou směrech – jednak prostřednictvím kvantitativních nástrojů (např. psychometrických škál), jednak pomocí kvalitativních přístupů, které umožňují zachytit komplexní a subjektivně utvářený význam spirituality. Ralph W. Hood Jr. (Hood – Hill Spilka 2009) a Heinz Streib (Streib – Hood 2011) patří mezi autory, kteří tyto přístupy kombinují a ukazují, jak lze propojit například psychologii náboženství s narativní analýzou spirituálních příběhů.

Napříč těmito výzkumnými liniemi je zřejmé, že spiritualita již není okrajovým tématem ani výlučně náboženským jevem. Stává se relevantním nástrojem k porozumění současnému člověku – jeho vnitřním motivacím, hledání smyslu, schopnosti čelit výzvám i vytvářet vztahy založené na důvěře a hodnotovém ukotvení. Vzhledem k této šíři je dnes spiritualita chápána jako koncept otevřený, pluralitní, významově proměnlivý, ne striktně náboženský, natož křesťanský, jehož studium, i v pracovním prostředí, si vyžaduje mezioborový přístup.

Příklady výzkumů spirituality v českém pracovním prostředí

Zatímco v mezinárodním kontextu je spiritualita na pracovišti dlouhodobě etablovaným předmětem odborného zájmu, v českém prostředí zůstává tento její rozměr nadále spíše opomíjen – zejména v sekulárně orientovaném firemním a korporátním sektoru.

Naproti tomu v pomáhajících profesích je spiritualita vnímána jako zásadní faktor ovlivňující profesní identitu, motivaci i způsob navazování vztahů s klienty (Vojtíšek – Dušek – Motl 2017; Emrová 2017; Kaňák 2019). Výzkumy ukazují, že náboženské či spirituální přesvědčení může poskytovat oporu v náročných situacích, sloužit jako etický kompas a přispívat k hlubšímu smyslu vykonávané práce (Kříšťan – Urban 2012; Mišovič 2013). Zároveň může napomáhat zvládání profesního stresu a posilovat psychickou

odolnost, zejména v kontextech krizové intervence či přímé péče v první linii (Machulová – Kilbergr – Poláčková 2021). V určitých prostředích pak spiritualita vystupuje jako klíčový prvek podpory – například v církevní sociální práci s osobami se zdravotním či sociálním znevýhodněním (Vyskočilová – Slowík 2018). Například Michal Opatrný upozorňuje, že práce se spiritualitou vyžaduje jasné teoretické ukotvení a vysokou míru etické citlivosti, neboť bez nich hrozí neetický přenos osobních přesvědčení či manipulativní využití spirituální symboliky (Opatrný 2009). Ačkoliv v běžném pracovním prostředí zůstává spiritualita spíše na okraji zájmu, v oblasti pomáhajících profesí nabývá na významu – právě zde totiž může obohatit odborné kompetence a přinášet hlubší porozumění lidským potřebám.

Ve sféře pomáhajících profesí se spiritualita proto začíná vnímat jako relevantní prvek podpory duševní rovnováhy pracovníků. Například Nicole Emrová (2017: 25) poukazuje na její potenciál přispívat k existenciální stabilitě a smyslu profesního života, čímž může zároveň zmírňovat rizika syndromu vyhoření. Spiritualitu nahlíží nikoli ve striktně náboženském smyslu, ale jako svébytný a vnitřně organizovaný aspekt osobnosti, který ovlivňuje vztah člověka k sobě i okolí. Pokud tento rozměr zůstává neintegrováný, může docházet k dezorientaci a ztrátě životní ukotvenosti.

V profesní praxi, zejména v kontextech, jako je krizová intervence, dochází i ke střetu mezi profesionalitou a spirituálním prožíváním. Podle Jana Kaňáka (2019: 70) tyto tenze otevírají prostor pro analýzu etických i metodologických dilemat v rámci oboru. Reakce na tuto ambivalenci mohou být různé – od syntetického spojení obou přístupů přes jejich paralelní existenci až po dominanci jednoho rámce nad druhým. Výsledná míra otevřenosti vůči spiritualitě pak často souvisí s úrovní autonomie odborníka a s konkrétní situací. Tento faktor může určovat, zda a jak budou využívané intervence citlivé na spirituální dimenzi klienta.

V širší akademické debatě je tedy spiritualita chápána jako flexibilní konstrukt, který se pohybuje mezi institucionálně náboženskými kořeny a individualizovanými formami prožívání. Změna v tomto chápání odráží hlubší kulturní proměny, jež posouvají důraz směrem k osobní zkušenosti, nezávislé na formálním náboženském rámci. Zdeněk Vojtíšek s kolegy (2012: 9–48) upozorňují, že spiritualita může být v této souvislosti cenným zdrojem profesní inspirace a empatie. Zároveň však varují před riziky nevyváženého přístupu – například při neetickém přenosu osobního přesvědčení na klienta nebo při zneužití spirituální symboliky ve prospěch terapeuta. Z toho důvodu je třeba přistupovat ke spirituálním aspektům v profesní rovině s důsledností a teoretickou i praktickou ukotveností.

Nadále však zůstává otázkou, proč je spiritualita v českém prostředí systematicky zkoumána téměř výhradně v rámci pomáhajících profesí, zatímco

v jiných oblastech – například v korporátním nebo manažerském prostředí – je přehlížena. Jedním z možných vysvětlení nemusí být jen vysoká míra sekularizace české společnosti, která se promítá i do pracovního prostředí, ale také společenský stereotyp, že spiritualita má v pomáhajících profesích, oproti jiným typům zaměstnání, své tradiční místo a opodstatnění. To však nemusí znamenat, že spiritualita ve firemním prostředí chybí – může být přítomna v implicitní, méně nápadné podobě, a přesto významně ovlivňovat rozhodování, mezilidské vztahy i pracovní nasazení, a to jak u vedoucích pracovníků, tak u jejich týmů. Cílem tohoto výzkumu je proto ukázat, jaké formy spiritualita nabývá v prostředí, které je jiné než pomáhající – tedy v prostředí silně soutěživém, výkonově orientovaném a zaměřeném především na ekonomický zisk.

Metodologie

Kvalitativní výzkum byl realizován formou polostrukturovaných rozhovorů s participanty, kteří působí nebo působili v manažerských profesích v České republice. Výzkum se zaměřoval na to, jak účastníci spiritualitu chápou, jak ji prožívají a jaké formy nabývá či nabývala v jejich manažerské praxi. Jako interpretační rámec byla použita interpretativní fenomenologická analýza (IPA), která se soustředí na porozumění tomu, jak jednotlivci subjektivně konstruují význam svých životních zkušeností (Smith – Flowers – Larkin 2009). Spiritualita je v tomto pojetí chápána jako individuálně uchopený, proměnlivý fenomén, který je zkoumán prostřednictvím výpovědí samotných participantů v jejich vlastních pojmech a kontextech.

Interpretativní fenomenologická analýza jako psychologický nástroj vznikl na počátku 90. let minulého století, kdy byl využíván především v psychologii zdraví a postupně se rozšířil i v dalších oborech. Autorem této metody je psycholog Jonathan A. Smith, který ji aplikoval především na výzkumy neobvyklých situací či skupin, například vzácných onemocnění. Právě to, že je metoda vhodná pro zkoumání menších a specifických skupin participantů, je jedním z důvodů, proč byla zvolena pro tento výzkum. Hlavním důvodem je pak skutečnost, že se zaměřuje na výzkum subjektivní reflexe a prožívání osobních zkušeností a situací. Právě spiritualita je jednou z takových osobních zkušeností, která je jen těžko přenositelná a „měřitelná“ objektivně stanovenými kritérii. Hlavním cílem IPA je proto „zjistit, jaký význam přisuzuje své zkušenosti určitý člověk v určitých podmínkách či situaci a jaká je podoba tohoto procesu nabývání významu“ (Koutná Kostínková – Čermák 2013: 9).

Interpretativní fenomenologická analýza představuje přístup, jehož cílem je porozumět tomu, jak zkoumaný jedinec vnímá a významově rá-

muje svou zkušenost. Namísto snahy o objektivní nebo definitivní závěry usiluje výzkumník o interpretaci dat, která v průběhu výzkumu získává – s důrazem na subjektivní smysl, jaký účastník dané situaci přikládá. Proces operacionalizace probíhal pomocí metody IPA (Smith – Flowers – Larkin 2009), tedy bylo postupováno dle konkrétních kroků od získání dat až po interpretaci výzkumníka – šlo o opakované čtení, exploratorní poznámky, vytvoření emergentních témat shrnujících klíčové významy s důrazem na dvojité hermeneutické nahlížení, následné hledání podobností a rozdílů mezi rozhovory a seskupování emergentních témat do superordinovaných ve spirálovitém a iterativním procesu. Závěrem byla zpracována struktura témat podpořená citacemi z rozhovorů (zde je třeba upozornit, že pouze citace uvedené v uvozovkách jsou vlastní vyjádření participantů, vše ostatní je výzkumníkovou interpretací).

Analýza začíná přepisem rozhovorů, který výzkumníkovi umožňuje znovu se ponořit do výpovědí participantů a vnímat nejen jejich obsah, ale i jemné nuance v projevu. Následuje pečlivé čtení přepisů, při němž je důležité pracovat i s audiozáznamem – ten pomáhá vyhnout se povrchnímu čtení a zároveň nabízí vodítka k tomu, které pasáže mají pro účastníka zvláštní význam.

Samotné čtení není nikdy neutrální – interpretace začíná už ve chvíli, kdy výzkumník vstupuje do světa zkušenosti participanta. V rámci IPA se tato zkušenost nevnímá jako objektivně daná, ale jako spoluvytvářená – formuje se v dialogu mezi účastníkem a výzkumníkem (Koutná Kostínková – Čermák 2013: 11).

Další fází je komentování textu, při kterém se výzkumník zaměřuje na různé roviny rozhovoru: popisné aspekty výpovědi, jazykové prostředky i pojmové významy. Každý rozhovor je zároveň novým hermeneutickým kruhem – témata se postupně zasazují do širšího interpretačního rámce, který se vyvíjí v čase a přizpůsobuje se s příchodem nových dat. Výzkumník je přitom aktivním účastníkem tohoto procesu – se svou zkušeností, intuicí i nevyhnutelnými předporozuměními, kterých si však musí být vědom a průběžně je reflektovat. I z toho důvodu nebyl pro analýzu použit software, který by mohl proces příliš mechanizovat a odcizit od jeho interpretační podstaty.

Po zpracování úvodních rozhovorů byla identifikována témata, která se opakovala napříč výpověďmi, a tato témata následně formovala otázky v dalších rozhovorech. V navazující fázi proběhla detailní analýza prostřednictvím otevřeného kódování (Flick 2006), během níž byly označovány výroky nebo jejich části relevantní pro výzkumné otázky. Výpovědi byly barevně označovány dle opakujících se motivů nejen v rámci jednotlivých rozhovorů, ale i napříč datovým souborem. Z těchto barevných kódů

vznikaly postupně konkrétní tematické kategorie – kódy, které se dále rozvíjely, přejmenovávaly nebo slučovaly v zájmu lepší přehlednosti. Tento proces nakonec vyústil v definování deseti hlavních kategorií, jež zahrnují související tematické oblasti napříč rozhovory.

Výzkumný vzorek

Cílem výběru účastníků fenomenologicky orientovaného výzkumu není splnit statistické požadavky, ale vybrat ty účastníky, kteří mají zkušenost, jež je předmětem výzkumu, a jsou ochotni a schopni o této zkušenosti hovořit. Je také důležité respektovat základní pravidlo IPA, že výzkumný vzorek musí být homogenní. V našem výzkumu byl manažer definován jako osoba, která je v rámci podnikové struktury odpovědná za přidělenou oblast nebo projekt, za zaměstnance a obvykle i za finanční prostředky. Jeho úkolem je řídit, kontrolovat nebo organizovat, plánovat a komunikovat procesy, lidi a finance, které mu byly svěřeny. Nejde přitom jen o manažerské vzdělání, ale především praxi a životní zkušenosti těchto lidí (Segal 2017).

Výzkumu se zúčastnilo dvacet participantů, kteří byli vybráni převážně metodou sněhové koule (viz tabulka č. 1). Rozhovory se uskutečnily při osobních setkáních, a to buď na neutrální půdě (kavárna, park), nebo na pracovišti participantů (kancelář, zasedací místnost), dva z nich proběhly online (prostřednictvím aplikace zoom) a uskutečnily se v letech 2021–2024. Všichni účastníci splňovali dvě podmínky – patřili do skupiny lidí v manažerských profesích a projevovali příklon ke spiritualitě. Právě tyto dva aspekty zaručily homogenitu vzorku, tedy to, že participanté mají zkušenosti a charakteristiky relevantní pro výzkumnou otázku, takže je možné provést detailní analýzu jednotlivých případů a identifikovat společná témata a vzorky. Homogenita vzorku pochopitelně neznamená, že by participanté museli být například stejného věku či pohlaví, sjednocujícím prvkem zde byla zmíněná manažerská profese a vztah ke spiritualitě, a to včetně socioekonomických a demografických charakteristik. Věkové rozpětí zkoumaných osob bylo od 30 do 55 let a jednalo se převážně o příslušníky středního a vyššího managementu obou pohlaví. V zájmu zachování anonymity byli účastníci identifikováni číslem (první sloupec). Jedna z otázek byla, jak se popisují ve vztahu k religiozitě či spiritualitě, zda se hlásí k nějakému konkrétnímu náboženství apod. (čtvrtý sloupec).

Obecná otázka na vztah ke spiritualitě padla už při výběru participantů, kteří byli opět ve velmi obecné rovině seznámeni s výzkumným záměrem. Ve většině případů však byli doporučeni třetí osobou, která byla informována o cílech výzkumu, případně dal doporučení na dalšího participanta ten, který už rozhovory prošel. Z výzkumu nebyl vyloučen nikdo, neboť

všichni oslovení splnili předem stanovená kritéria (tedy být manažerem a současně mít vztah ke spirituální oblasti).

Číslo participanta	Manažerská pozice	Pohlaví, věk	Náboženské vyznání (dle vlastního označení)
P1	střední management, firma do 200 zaměstnanců, dříve nižší manažerské pozice	M, 49	věřící, katolík
P2	střední management, firma do 500 zaměstnanců, dříve vyšší management	M, 38	ateista
P3	vyšší management, společnost do 1 000 zaměstnanců, dříve střední a nižší management	M, 55	ateista
P4	střední management, firma do 2 000 zaměstnanců, dříve nižší manažerské pozice	Ž, 44	věřící, nespecifikováno
P5	vyšší management, společnost do 300 zaměstnanců, dříve nižší manažerské pozice	M, 46	ateista
P6	soukromý podnikatel, společnost do 20 zaměstnanců, dříve vysoké manažerské pozice	M, 52	ateista
P7	střední management, firma do 50 zaměstnanců, dříve nižší manažerská pozice	M, 30	ateista
P8	vyšší management, společnost do 1 000 zaměstnanců, dříve střední a nižší management	Ž, 48	ateista
P9	střední management, firma do 200 zaměstnanců, dříve nižší manažerské pozice	M, 39	ateista
P10	střední management, firma do 100 zaměstnanců, dříve nižší manažerské pozice	Ž, 32	věřící, nespecifikováno
P11	soukromý podnikatel, dříve střední management, společnost do 2 000 zaměstnanců	Ž, 42	ateista

P12	vyšší management, společnost do 1 000 zaměstnanců, dříve střední a nižší management	M, 50	věřící, nespecifikováno
P13	zaměstnanec ve státní správě, dříve střední management, společnost do 500 zaměstnanců	M, 52	ateista
P14	soukromý podnikatel, dříve střední a vyšší management, společnost do 1 000 zaměstnanců	Ž, 49	katolík, nepraktikující
P15	vyšší management, společnost do 300 zaměstnanců, dříve střední a nižší management	M, 47	křesťan
P16	nezaměstnaný, dříve střední a nižší management, společnost do 200 zaměstnanců	Ž, 47	ateista
P17	střední management, dříve nižší management, společnost do 100 zaměstnanců	M, 55	věřící, nespecifikováno
P18	střední management, společnost do 50 zaměstnanců	Ž, 31	ateista
P19	střední management, dříve nižší management, společnost do 100 zaměstnanců	M, 50	ateista
P20	vyšší management, dříve střední management, společnost do 200 zaměstnanců	Ž, 51	ateista

Tabulka 1. Participanti a jejich stručný popis.

Čtvrtý sloupec tabulky tak uvádí, jak sami participanti označují svou světonázorovou pozici. Někteří sami sebe označili za věřící, nejčastěji se ale objevovalo právě označení ateista či nevěřící (či oba výrazy v rámci jednoho rozhovoru), obvykle s dodatkem, že nevěří v Boha, ale že věří v „nějakou energii“, „něco, co nás přesahuje“, „vyšší inteligenci“, „neznámou duchovní sílu“ a podobně. To, že si mnohdy odporovali už v samotném popisu nebo že jejich vlastní označení neodpovídalo skutečností, které vyplynuly z následného rozhovoru (např. v případech, kdy participanti sami sebe označovali za ateisty, ačkoli popis jejich duchovních praktik tomu vůbec

neodpovídal), nikterak nehodnotíme. Neznamená to, že by při výzkumu nebylo respektováno to, jak se participant sami „nálepkují“, ale těmto nálepkám byl přisuzován okrajový význam, a to spíše jako zajímavý kontrast k tomu, jak se následně projevovali ve spontánní řeči polostrukturovaného rozhovoru. Domníváme se, že upozornit na tento rozpor by mohlo přinést užitečný poznatek ke zmíněné společensko-geografické zvláštnosti, kdy hlásit se k náboženskému vyznání či inklinaci k duchovnu je v České republice považováno spíše za nežádoucí. Tyto otázky jsou považovány za spíše soukromé až intimní, což dokládá i skutečnost, že participant se osmělili o nich otevřeně hovořit až poté, co byl během rozhovoru navázán důvěrnější vztah. Pro tento výzkum bylo důležité pracovat s relativně širokou definicí spirituality, která by postihovala její rozličné aspekty. Proto jsme, jak už bylo zmíněno, pracovali s pojmem spiritualita tak, jak ji uvádí Bielefeldská mezikulturní studie spirituality (Keller et al. 2013), která dospěla k závěru, že se jedná o jev mnohoznačný a kulturně podmíněný, individualizovaný a transcendentní, který je nezávislý na institucionálním náboženství. Z tohoto vzorku vyplynulo deset atributů (uvádíme je ve zkrácené podobě), které vystihují význam pojmu „spiritualita“ (viz tabulka č. 2).

1.	Propojení a harmonie s vesmírem, přírodou a celkem.
2.	Součást náboženství nebo křesťanské víry.
3.	Hledání (vyššího) já, smyslu, vnitřního klidu a osvícení.
4.	Etika: držení se a každodenní jednání podle hodnot a morálky ve vztahu k lidstvu.
5.	Víra ve vyšší sílu (síly), vyšší bytosti (božstva, bohy).
6.	Intuice něčeho nebo nějakých bytostí, které jsou blíže nespecifikované, ale vyšší a přesahují sebe sama.
7.	Zkušenost pravdy, účelu a moudrosti přesahující racionální chápání.
8.	Vědomí nehmotného, neviditelného světa a zkušenost nadpřirozených energií a bytostí (duchů atd.).
9.	Odpor k náboženství, dogmatickým pravidlům a tradicím.
10.	Individuální náboženská praxe, meditace, modlitba, bohoslužba.

Tabulka 2. Klíčové atributy spirituality (podle Bielefeldské studie).

Jednotlivé atributy pojmu spiritualita zahrnují její různé podoby a aspekty, především ve smyslu vnitřní zkušenosti či tendence jednat s vědomím existence určité transcendentní sféry, která není závislá na hmotném světě,

bez ohledu na to, zda tyto tendence souvisejí s nějakou formou tradičního náboženství (včetně forem modifikovaných). Do našeho výzkumu byli proto zařazeni pouze ti participanté, kteří během rozhovoru spontánně zmínili alespoň dva z uvedených znaků spirituality.

Limity výzkumu

Tento výzkum má několik omezení, která je nutné zohlednit při zhodnocení výsledků. Výběr participantů metodou sněhové koule může vést k výběrovému zkreslení, přestože je vzorek poměrně různorodý co do genderu, věku, náboženské identity i typu organizace. Tato rozmanitost sice obohacuje pohled na zkoumaný fenomén, ale zároveň komplikuje možnosti zobecnění. Volba interpretativní fenomenologické analýzy (IPA) s sebou nese epistemologická omezení – výstupy nejsou objektivním obrazem reality, nýbrž výkladem, který je ovlivněn jak subjektivitou participantů, tak výzkumníků. Absence datové triangulace navíc oslabuje metodologickou robustnost studie. Otázky vzbuzuje také autenticita některých výpovědí – například u účastníků, kteří se deklarovali jako ateisté, ale popisovali spirituální zkušenosti. Tyto rozpory nejsou dále problematizovány. Vzhledem k citlivosti některých témat (např. užívání psychoaktivních látek, esoterické praktiky) je třeba počítat s možným zkreslením způsobeným sebeprezentačními strategiemi či opatrností v odpovědích.

Významové roviny spirituality v manažerských výpovědích

Během úvodní fáze analýzy se v rozhovorech opakovaně objevovala specifická slova a slovní spojení související se spiritualitou. Tato opakující se témata byla identifikována a seskupena do jednotlivých kategorií. Každá kategorie byla následně pojmenována tak, aby co nejpřesněji vystihovala obsah sdružených výpovědí. Otázky pro rozhovory byly pro všechny participanty stejné, ne u každého však byly položeny všechny, zároveň byla každá z nich během rozhovoru doplněna upřesňujícími otázkami podle toho, jakým směrem se rozhovor vyvíjel. Rámec předem připravených otázek byl zhruba takovýto:

Jaký je váš hodnotový systém, co je pro vás (nejen v pracovním prostředí) důležité?

Jaký smysl má pro vás vaše práce a co je vaším (dlouhodobým) cílem?

Jak zvládáte stres a krizové okamžiky?

Jaký těmto situacím přikládáte smysl?

Zabýváte se vlastním sebezvojem (četba literatury, školení, koučink apod.)?

Jaký je váš vztah k víře, náboženství, talismanům apod.?

Máte v životě nějaké (mimopracovní) rituály, které pravidelně dodržujete?

*Jakým způsobem pomáhají tyto rituály snižovat stres v pracovním prostředí?
 Jaký přínos to může mít pro celou instituci?
 Jaká míra spirituality je optimální pro naplnění pozitivních přínosů?*

Spiritualita seberozvoje

Během rozhovorů se u participantů opakovaně objevovala určitá slovní spojení jako například duchovní transformace, duchovní přesah, seberozvoj, přijetí sebe sama či smysl bytí. Tyto výrazy však často používali spíše automaticky, aniž by byli schopni přesně vysvětlit, co jimi mají na mysli. Nejenže nebyli schopni tyto pojmy konkrétně definovat, ale ani jednoduše popsat, jak je sami chápou – srozumitelnější vysvětlení se zpravidla objevilo až na základě doplňujících otázek. Někteří později připustili, že tyto pojmy slýchají tak často, že je ani nenapadlo o jejich významu přemýšlet. Všechna tato slovní spojení jsme shrnuli pod název této kapitoly – seberozvoj (srov. Nesbit 2013: 538).

P12: *„Člověk není jen zvíře, které se narodí a dělá základní věci, jako je jídlo, rozmnožování a podobně. Člověk se musí rozvíjet, seberozvíjet, samozřejmě myslím duchovně.“*

P6: *„Seberozvoj byla taková mantra, všichni to tam opakovali, i na týmových poradách... nějak se to stalo samozřejmostí, že se něco takového dělá.“*

Jak je patrné z těchto ukázek, participanti používali nejrůznější výrazy, které mají charakterizovat transformaci, kterou prošli či procházejí. Zároveň je z odpovědi jednoho participanta (P6) patrné, že si v některých případech uvědomuje vyprázdněnost určitých pojmů. Podobná kritika, především snah o „organizovanou“ spiritualitu ze strany institucí, se přitom objevila i v jiných podobách.

Během rozhovorů participanti nezřídka v souvislosti se zmíněným „hledáním smyslu“ zmiňují situace, kdy se necítili z nějakého důvodu komfortně, kdy procházeli náročným obdobím, nebo dokonce přímo krizí.

P6: *„Totální krize to byla. Bylo těžké najít něco, co by mě ještě zajímalo, přestalo mě zajímat úplně všechno.“*

Krize, jimž ve své pracovní kariéře mnozí manažeři čelí, však nemusí být hlavním faktorem, který u jednotlivců podněcuje zájem o spiritualitu nebo vede k jejímu osobnímu rozvíjení. Přesto se toto téma u některých

participantů objevuje a mnozí přiznávají, že to bylo skutečně až riziko některé z existenciálních krizí, ztráty smyslu v pracovním prostředí, nebo dokonce syndrom vyhoření, jež je k duchovnímu životu přivedly (srov. Maslach – Jackson 1981; Maslach – Schaufeli – Leiter 2001; Belaid – Dakoumi Hamrouni 2016).

Individualizovaná spiritualita jako forma návratu k sobě

Stejně často, možná i častěji, se objevuje zdůrazňování důležitosti vlastní osoby, nutnost soustředit se na sebe a své potřeby, „péče o vlastní duši“. Důraz na individualistický přístup je tím, co mnohé přivádí od tradičních náboženských konceptů ke spiritualitě, která je daleko méně organizovaná, a tedy si nenárokují například účast na kolektivních rituálech. Také populární literatura, kterou participanté výzkumu v hojné míře konzumují, klade velký důraz na „hledání sebe sama“, naslouchání sám sobě apod.

P5: *„Cítil jsem, že se sebou musím něco udělat, posunout se na jinou úroveň.“*

P1: *„Tehdy jsem měl velké problémy doma i v práci, nevěděl jsem, kam patřím, pořád jsem se hledal.“*

P12: *„Vlastně všechny odpovědi najde člověk nakonec v sobě.“*

P20: *„Chtěla bych prohloubit své poznání sebe sama. Naučit se žít v přítomném okamžiku a zbavit se negativity.“*

Velkými kritiky přístupu, který je posedlý individualismem, jsou například Carrette a King (2004). Podle nich spočívá problém v tom, že Západu nabízená „asijská spiritualita“ ztratila překladem a přesunem do jiného kulturního kontextu všechno, co na ní bylo důležité, tedy zájem o soucit, usměrňování touhy, sociální spravedlnost a nesobeckou službu druhým. Zůstala jen prázdná posedlost vlastním já a péčí o sebe sama. Proces, kterým východní spiritualita v průběhu času a přenesením do západního kapitalistického světa prošla, má podle nich dvě fáze – po fázi individualizace přichází fáze korporatizace prostřednictvím procesů privatizace. Výsledkem těchto procesů je pak podpora ideologií konzumerismu a korporátního kapitalismu.

Charakteristikou manažerského prostředí je mimo jiné vysoké pracovní nasazení jako důsledek neustálé snahy o maximalizaci výkonu a (potažmo) zisku. V rozhovorech bylo možné pozorovat časté zmínky o „zastavení

se“, což lze interpretovat jako snahu tomuto pracovnímu shonu a stresu uniknout.

P5: *„Člověk by se měl občas zastavit a zkusit se ponořit do sebe, aby si uvědomil, co je v životě skutečně důležité.“*

P9: *„... naslouchat intuici, vnitřnímu hlasu...“*

P10: *„... zastavit se a naslouchat tomu, co nám říká naše srdce, ne všechno jde řešit rozumem, věci bývají složitější.“*

Teprve po „zastavení se“ lze začít „naslouchat“ a uvědomit si, „co je skutečně důležité“. Jako by teprve po zastavení se a zklidnění byli schopni vnímat něco jiného než všední každodennost. Předpokladem a zároveň prvotním motivem pro zájem o spirituální oblast je tedy potřeba vymanit se z toho, co se od manažerů všeobecně očekává – tedy z absolutního soustředění na výkon. Lze to interpretovat jako jakýsi únik, ale zároveň rebelii vůči pravidlům.

Spiritualita beze jména a společenství

Vyhnout se pojmům náboženství či spiritualita není pochopitelně zcela možné, sami participanti ale hovoří spíše o hodnotách, postojích, smyslu a dlouhodobých cílech, než aby užívali výše uvedené pojmy. Může to být dáno zmíněným vlivem individualismu na veškeré náboženské či spirituální úvahy. Ani skutečnost, že se participant neúčastní tradičních rituálů konkrétní církve, nemusí nutně znamenat, že by byl ve své (individualizované) víře méně ortodoxní.

P3: *„Nejsem věřící, ale myslím si, že existuje něco, co nás přesahuje.“*

P9: *„Nemám vlastně nic proti křesťanské církvi ani žádné jiné, ale nechci patřit k organizacím, které mají na svědomí mnoho zla a utrpení. Prostě si dělám svoje, neřídím se žádnou doktrínou, nevážu se k žádné organizaci.“*

P17: *„U nás v rodině jsou pokřtěni všichni, dělalo se to spíš automaticky... myslím, tenkrát... já k tomu žádný vztah nemám.“*

P2: *„Neříkám, že je to Bůh, ale něco musí existovat, je jedno, jak to nazveme, nějaký vyšší cíl nebo síla, bez toho lidstvo nemůže existovat.“*

P16: „*Neoznačila bych se za věřící v pravém slova smyslu, i když věřím, že je něco, co nás přesahuje, ale ne, věřící nejsem.*“

Nemalá část oslovených deklaruje kromě potřeby hledání rovnováhy mezi prací a svými duchovními hodnotami také to, že je pro ně významné, aby tyto hodnoty ctily i společnost, pro niž pracují. Právě konflikt mezi tím, jaké hodnoty vyznává daná instituce, pro niž pracují, a těmi, které vyznávají oni sami, bývá příčinou krize, která nezřídka ústí v ukončení pracovního poměru v dané instituci. Někteří hovoří o „neautentickém“ přebývání v zaměstnání, které zcela nenaplnuje jejich potřeby ve smyslu hodnotových rámců, v nichž se pohybují. Hlásit se ke spiritualitě problém není. Je jím podle nich to, že by měli být spojováni s jakoukoli její organizovanou formou. Nebýt spojován s žádnou oficiálně uznanou církví nebo náboženstvím je pro mnohé participanty natolik důležité, že to v rozhovorech zdůrazňují opakovaně a důsledně se vyhýbají i některým termínům (např. Bůh). Odmítají být také zařazováni ke konkrétnímu náboženskému vyznání, protože by pak v pracovním prostředí museli čelit otázkám, které vnímají jako nevhodné – spiritualita je pro ně totiž soukromou až intimní záležitostí, kterou nechťejí veřejně sdílet.

Spiritualita jako strategie zvládání zátěže

Neustálý tlak na rozhodování a odpovědnost, který je typický pro manažerské profese, vede k potřebě tuto odpovědnost alespoň částečně přenést na něco nebo někoho jiného. Tato tendence hledat odpovědnost mimo sebe souvisí s náročností neustálé reflexe vlastních činů, zejména pokud jde o zásadní rozhodnutí ovlivňující životy dalších lidí (např. personální politika firmy) či významné finanční prostředky (např. hospodářská politika firmy). Taková zátěž způsobuje vysokou míru stresu, kterou se participanti snaží tímto způsobem alespoň částečně snížit, jak ukazují následující příklady:

P10: „*Nechat plynout věci, které nemohu ovlivnit, bylo nejlepší rozhodnutí mého života. Od té doby se tím řídím a daří se mi skvěle.*“

P17: „*Kdybych mohl všechno kontrolovat, byl bych Bohem. A to já nejsem, takže jsem to vzdal a prostě na to netlačím.*“

Neméně zajímavé je zjištění, že tito manažeři, kteří jsou vedeni k tomu, aby každé své rozhodnutí pečlivě vážili s ohledem na potenciální zisky, ztráty a další (obvykle pečlivě kalkulovatelná a měřitelná) rizika, neváhají na „vyšší moc“ přenášet nejen odpovědnost za svá rozhodnutí, ale překvapivě

i rozhodování samotné. Netýká se to přitom jen jejich pracovního prostředí, ale i osobního života:

P1: „Chodíval jsem v té době ke kartářce... já vím, že to zní divně, ale ona opravdu byla jakoby jiná než ostatní. Přesně věděla všechno z mojí minulosti, i ty problémy se ženou, co jsme měli, kdy jsem měl co zlomené... takže jsem jí věřil, když jsem se potřeboval v něčem důležitém rozhodnout, šel jsem se poradit... ano, i v pracovních věcech.“

Ukazuje se tedy, že není neobvyklé přenášet odpovědnost za vlastní rozhodování nejen na osoby, které podle participantů disponují zvláštními schopnostmi či věděním (např. na kartářky, astrology či duchovní poradce), ale také na předměty s magickou nebo symbolickou hodnotou, jako jsou talismany. Participantů v rozhovorech často popisovali tyto předměty jako zdroje podpory, ochrany nebo štěstí při rozhodování v pracovním i osobním životě. Talismanům přisuzují schopnost pozitivně ovlivňovat své jednání, snižovat stres a dodat jistotu v situacích, kdy si nejsou svými rozhodnutími jisti. Tímto způsobem dochází k symbolickému přesunu části vlastní odpovědnosti za rozhodnutí, což participantům pomáhá snížit subjektivní tíhu manažerské zátěže a stresových situací, jak bude ukázáno dále.

Spiritualita v předmětech: symbolická funkce talismanů

Formy spirituality se u jednotlivých participantů značně lišily, avšak společným prvkem, který se v rozhovorech pravidelně objevoval, byly zmínky o různých předmětech, jejichž účelem je pomáhat zvládat obtížné nebo stresové situace. Tyto předměty lze chápat jako součást širší oblasti magického myšlení či magie, která zahrnuje talismany, amulety či jiné symbolicky nabitě předměty, jimž participantů přisuzovali ochranné, podpůrné či jinak pozitivně působící vlastnosti. Obvykle se jednalo o předměty jako náramky, přívěsky, kameny nebo menší či větší sošky, které participantů nosili buď přímo u sebe, nebo je měli umístěné na místech, kde pravidelně pobývali – například na pracovišti nebo v prostorách určených pro jejich individuální rituály a chvíle soustředění. Tyto talismany často odkazovaly k astrologii, ať už přímo prostřednictvím symbolů znamenání zvěrokruhu, nebo formou minerálů tradičně spojovaných s jednotlivými znameními.

P3: „Tu sošku slona nosím všude s sebou. Když ji zapomenou, jsem nervózní, zvlášť když mám důležitou schůzku.“

P9: „Dostal jsem od něj takový náramek, takový talisman, od té doby ho nosím, když mám nějaký důležitý úkol, je to takové... uklidňující. Asi mi to pomáhá...“

P2: „Jako Beran bývám tvrdohlavý a netrpělivý, obvykle se bezhlavě pouštím do sporů, abych tak řekl. Kamarádka mi dala tenhle hematový přívěsek, prý pomáhá proti těmto negativním vlastnostem... Já nevím. Nosím ho.“

Kromě speciálních předmětů je třeba v této souvislosti zmínit ještě jednu oblast, a to předměty denní potřeby, kterým participanti na základě předchozích zkušeností dodatečně přisuzovali „magickou moc“. Do této kategorie patřily především jednotlivé kusy oblečení (košile, kalhoty, boty, ale také kabelky), které „přinášely štěstí“. Síla „magického účinku“, kterou participanti těmto předmětům přisuzovali, byla srovnatelná s tou, kterou přisuzovali jiným předmětům běžně popisovaným jako talismany. Oblečení či doplňky, kterým participanti přisuzovali magickou moc, považovali někteří za natolik významné, že si je brali i na události, kde by jinak podle formálního „dress codu“ být neměly – například různé náramky nebo sportovní oděvy schované pod společenským oblečením. Takové drobné odchylky od jinak striktně dodržovaných pravidel oblékání lze vedle snahy vyvolat požadovaný magický efekt chápat i jako projev určité rebelie či tichého odporu vůči pravidlům, která jim nastavuje společnost či jejich nadřízení.

Spiritualita zklidnění: mezi meditací a disciplínou

Při zkoumání toho, proč se lidé nezřídka obracejí k různým formám spirituality, zejména v situacích, kdy jsou pod nadměrným stresem a tlakem, nelze přehlédnout čistě fyziologické aspekty, které jsou však u participantů nejspíše neuvědomované. Zmiňují často skutečnost, že jim určité praktiky, jako jsou například různé formy meditace, pomáhají zvládat náročné pracovní vytížení, nebo jim dokonce pomáhají zlepšit duševní i fyzické zdraví (srov. Utsch – Ehm 2004).

Participanti hovořili o různých činnostech, které důsledně označovali jako meditaci. Obvykle se jednalo o praktiky, které navozovaly lepší soustředění, zklidnění, rozjímání, ale také změny ve vědomí (srov. Kotherová 2015). Pro některé participanty byla meditace spíše modlitbou. Někteří dokonce uváděli, že jako meditační metodu „opakovali různé mantry“, dokud se jejich vědomí neuklidnilo. Participanti tyto kontemplativní praktiky realizovali nejen doma, ale často také přímo na pracovišti. Sami

tuto „meditaci“ popisovali jako rituál, který jim pomáhá zklidnit se a znovu získat ztracenou rovnováhu ve stresu a denním shonu.

P1: *„Každé ráno, než vstanu, věnuji se pět až deset minut takové, modlitbě... přemýšlím o tom, jaký byl předchozí den, co se nepovedlo a proč, ale hlavně se snažím pozitivně naladit na to, co přinese dnešek. A to mi pomáhá.“*

P6: *„Pokaždé, když kolegové odcházejí na oběd, protože já s nimi nechodím, sednu si do té prázdné zasedací místnosti a vypnu si telefon, je tam ticho a už je to takový rituál, kdy mám čas si odpočinout od shonu... taková pravidelná meditace.“*

P7: *„Pohyb je pro mě důležitý. Vždycky byl. Ale teprve v dospělosti jsem se naučil, jak tělo využít naplno, jak to dělat správně, aby to přineslo úlevu nejen fyzické, ale i duševní stránce. Když se soustředíte na tělo, paradoxně se hlásí ke slovu duše, prostě je to propojené a jde jen o to to probudit.“*

Vedle čistě sportovních aktivit, jako jsou běh, plavání nebo cvičení ve fitness centru, kde byly rovněž zmiňovány pozitivní účinky „zklidnění mysli“, „zastavení se“ a „schopnost přemýšlet“, tedy de facto totéž, co u meditačních technik, byla nejčastěji zmiňovanou praxí jóga. Původní duchovní rozměr této praxe participantů oceňovali jen okrajově nebo vůbec, ačkoli sami této aktivitě přisuzovali pozitivní vliv na jejich celkovou, nejen fyzickou kondici. A to jak v případech, kdy se jednalo o individuální aktivitu, tak i tam, kde šlo o aktivitu organizovanou. Zároveň byla jóga uváděna jako jediný společný „rituál“, který naplňoval očekávání společnosti o stmelování kolektivu prostřednictvím „duchovních aktivit“.

Velmi důležitou roli v této kategorii hrála určitá forma askeze, tj. odříkání si něčeho, co mám rád, což v některých případech vedlo až k extrémním případům dlouhých a úplných půstů. Méně extrémní případy se týkaly omezení konzumace určitých potravin (obvykle masa) nebo nápojů (nejčastěji alkoholu, kávy nebo čaje). Participantů uváděli, že pociťují výrazně pozitivní vliv těchto typů askeze nejen na své fyzické, ale i psychické zdraví.

P17: *„Držím pravidelně půsty. Vždycky po pár dnech mám tolik energie, kolik jsem v životě neměl. Vydržel bych to i měsíc, ale je fakt, že u toho nejde úplně naplno pracovat, protože ta energie je spíš vnitřní, tělo tu zátěž moc nevydrží, i když pracuji hlavou takzvané.“*

P20: *„Začít se musí od základu, to znamená od toho, co jíme. Platí to, že jsme to, co jíme.“*

Askeze v podobě zdržení se určitých jídel či nápojů, nebo dokonce úplného půstu, byla zároveň prostředkem, jak „udržet věci pod kontrolou“, zejména když participanti čelili krizím, které podle nich nezvládali, které „neměli pod kontrolou“. Touha „mít vše pod kontrolou“ se implicitně objevuje ve všech aspektech projevované spirituality. V meditaci jde o kontrolu dechu, ale také o kontrolu časoprostoru, tedy okamžiku a místa vyhrazeného pro danou činnost. Je to čas, kdy je nikdo nemůže rušit (např. naléhavým úkolem), místo, kam nikdo jiný nemůže vstoupit.

Spiritualita a hranice rituální praxe

V souvislosti s proměnami spirituality v moderní společnosti se nabízí otázka, zda a jak se mění role a podoba rituálů a rituálního chování, které historicky tvořily důležitou součást náboženských tradic. Je rovněž otázkou, jakou úlohu a význam mají rituály v současných institucích a pracovních prostředích.

Jak ukázaly rozhovory s participanty našeho výzkumu, významné místo v jejich zkušenostech zaujímají především individuální rituály.

P7: *„Mám jedno místo, kam chodím, když je mi zle, když se nedaří, když je mi úzko. Vždycky si tam sednu a to místo mě dobije novou energií. Nemusím dělat nic víc, stačí tam chvíli sedět a úleva přijde sama. Nikde jinde to nefunguje, tam vždycky. To místo vysává všechny negativní energie ze mě.“*

P20: *„Než se zastavím, než začnu meditovat, musím si to všechno připravit... zapálím voňavé svíčky, zhasnu světla... důležitá je i fyzická očista, vždycky se před tím osprchuju nebo vykoupu... ty vůně svíček a šampónu a všeho dohromady dělají takové důvěrně známé a bezpečné prostředí. Beru si je s sebou i na cesty, když jedu někam na delší dobu.“*

Některé z rituálů zmíněných ve výpovědích měly i kolektivní charakter a jejich role bezpochyby spočívala ve snaze vedení společnosti utužit „týmového ducha“ mezi svými zaměstnanci. Tyto pracovní kolektivní rituály se však s velkým pochopením nesetkaly.

P4: „*Já jsem to nesnášela, vždycky nás ráno nahnali do zasedačky a měli jsme takový rituál, kdy si jeden z nás připravil nějaké motivační... jako... věci, které měl říct ostatním, jako kněz nebo prostě... strašně to zdržovalo, ale ředitel na tom trval.*“

P5: „*Stáli jsme v kruhu a drželi se za ruce. Všichni se usmívali a mně to přišlo úplně absurdní jakoby nějaký iniciační rituál.*“

P11: „*Ježdívali jsme na taková výjezdní zasedání a ta měla vždycky nějaké téma. Patřily k tomu kostýmy, program vlastně i se scénářem, někteří to strašně prožívali až fanaticky a celé to připomínalo náboženskou sektu...*“

Výpovědi participantů zdůrazňují kontrast mezi osobními, autenticky prožívanými rituály a těmi, které jsou iniciovány shora a mají kolektivní charakter. Zatímco individuální rituály jsou vnímány jako přirozená součást osobní spirituality – sloužící ke zklidnění, sebereflexi či posílení vnitřní rovnováhy –, skupinově organizované rituály (např. ve firemním prostředí) působí často jako nepřirozené, cizorodé a rušivé. Tento odpor může souviset nejen s kulturním kontextem české sekularizované společnosti, ale také se silným důrazem na osobní autenticitu, která je pro současné pojetí spirituality zásadní (srov. Aupers – Houtman 2006).

Organizovaná spiritualita: hranice kolektivních rituálů a autenticity

Výpovědi participantů poukazují na problematickou recepci formálně zaváděných spirituálních praktik v rámci pracovního prostředí. Kolektivní rituály, které byly iniciovány ze strany vedení institucí s cílem posílit týmovou kohezi nebo podpořit „vnitřní rovnováhu“ zaměstnanců, byly participanty vnímány spíše jako neautentické, inscenované a emocionálně nepřesvědčivé. Symbolický rámeček těchto aktivit – zahrnující jazykové formule připomínající náboženský diskurz či kolektivní sdílení intimních témat – byl často označován jako nepatřičný, a tedy nevhodný.

P5: „*Ty teambuildingy byly, jako kdybychom byli sekta, snažil jsem se jim potom vyhnout, ale byly za to – i když nepřímo – nějaké sankce potom.*“

P18: „*Nevím, jak je to jinde, ale tady ty praktiky... jako náboženské skoro... mě hodně překvapily. Takové ty modlitby, říkané v korporátním jazyce, to bylo někdy k smíchu.*“

P20: „*Mně nevadí, když o tom mluvím s lidmi, které mám ráda, kterým věřím, se kterými máme něco společného. Ale probírat tyhle věci před všemi kolegy, se kterými pak musíte pracovat, ty nejniternější pocity a takové skoro... intimní věci... ne, to mi vůbec nesedělo.*“

Z výpovědí participantů je patrné, že snahy o zavádění kolektivních spirituálních praktik na pracovišti narážejí na zásadní rozpor mezi individuální povahou spirituální zkušenosti a její institucionální formalizací. Pokud jsou tyto aktivity iniciovány shora, bez zohlednění osobních hranic a bez možnosti dobrovolné účasti, často místo zamýšleného posílení mezilidských vztahů vyvolávají spíše nepříjemné pocity – nejistotu, odstup či vnitřní odpor až odcizení. V takovém kontextu se spiritualita stává performativním gestem, jehož smysluplnost je samotnými účastníky zpochybňována.

Spiritualita jako komodita: seberozej a trh duchovna

Rozvoj „duchovního“ nebo „metafyzického“ trhu zaznamenal v posledních třech desetiletích v České republice obrovský rozmach. Online i offline trh zaplavily nejrůznější produkty od literatury přes duchovní akce, přednášky a pobyty až po magické předměty. Knihy a přednášky poskytují návody, jak žít šťastný a bezstarostný život, jak zvládnout náročné situace či zmírnit (fyzickou i psychickou) bolest pomocí duchovních technik, jak se stát úspěšným ve světě podnikání apod.

P13: „*Protože já to beru tak, že celý život se prostě učíme až do konce, takže v té knize nacházím nějakou moudrost, která mi prostě pomáhá tak nějak pokračovat nebo najít nějaký nový impuls nebo prostě jiný impuls, který třeba začleňuji do toho, jak funguji, a postupně vyhodnocuji, jestli jsou tam nějaké přínosné věci pro můj život.*“

Narážíme tady na paradox, kdy lidé na jedné straně odmítají posvátné texty tradičních náboženství, na druhé straně jsou autoři spirituální literatury považováni za autority hodné nekritického následování, jejich díla se velmi dobře prodávají a jsou považována za jedinou správnou cestu k výkladu duchovních základů a smyslu života. Podle Rogera Gottlieba (2013: 81) existuje mezi svatými písmy a dnešní eklektickou, svobodomyšlnou spiritualitou kontinuita v podobě důrazu na ctnosti, jako jsou uvědomění, štědrost a soucit. Rozdíl podle něj spočívá především v tom, že příznivci moderní spirituality nevěří, že tyto ctnosti vyžadují jeden konkrétní popis Boha nebo jeden posvátný text.

P1: „*Já to neberu jako Bibli. Neřídím se vším, co tam píšou. Ale je pravda, že spousta věcí mi otevřela oči a pomohla mi, když jsem třeba nevěděl, jak se rozhodnout. ... Bibli jsem nečetl.*“

P17: „*Myslím, že jsem nečetl lepší knihu na toto téma. Vždycky mě bavily ty duchovní texty, ale ne ty náboženské... a když už, tak spíš ty východní směry. Ale hlavně je pro mě důležité naučit se pracovat s vlastní myslí, a to jsem se naučil tady.*“

Participantů zmiňovali různé zdroje, z nichž čerpali představy a informace o spiritualitě. Nejčastěji šlo o populárně laděné knihy, videa či kurzy, které slibují rychlá a snadná řešení – jak dosáhnout štěstí, vnitřní rovnováhy, lásky nebo jak „aktivovat“ svou ženskou energii, vůdčí schopnosti či duchovní hloubku. Společným jmenovatelem těchto přístupů je důraz na individualismus, který se promítá do opakovaného sdělení: soustřeď se na sebe, na své prožívání, své tělo, svou duši, svou přítomnost. Spiritualita je zde prezentována jako osobní projekt růstu, který je zcela oddělený od náboženské tradice, komunity či širšího etického rámce.

Spiritualita jako zvládací mechanismus

Pokud jde o důvody příklonu k duchovnu, participantů uváděli jak ty vnitřní (např. důsledek krize, snahu zbavit se stresu nebo jen čistě touhu po dalším seberozvoji a hledání smyslu), tak vnější (tendence některých firem „duchovně rozvíjet“ své zaměstnance), případně obojí. Ne vždy však byli schopni tyto základní příčiny jasně identifikovat nebo pojmenovat.

Často například zmiňovali situace, kdy se z nějakého důvodu necítili dobře, kdy procházeli náročným obdobím, či dokonce krizí. Krize, kterým čelí mnoho manažerů ve své pracovní kariéře, nemusí být hlavním faktorem, který vede jednotlivce k tomu, aby se začali zabývat nějakou formou spirituality. Přesto se toto téma mezi participanty objevuje a mnozí přiznávají, že k duchovnímu životu je přivedlo skutečně riziko nějaké existenční krize, ztráty smyslu v pracovním prostředí, nebo dokonce syndromu vyhoření (srov. Maslach – Jackson 1981).

P6: „*Pak jsem se právě ptal, jaký to má smysl, jestli to, co dělám, má nějaký smysl. V ničem jsem ho nenašel, byla to prostě rutina. Prázdná.*“

P3: „*Prostě jsem najednou cítil takovou nechuť k čemukoli, potřeboval jsem se dostat ven. Odjel jsem na tři týdny do Asie, ale to pomohlo jen*

na chvíli. To byla taková největší krize, nakonec mi pomohlo začít dělat něco jiného.“

P2: „Něčím podobným jsem si prošel... Nevím, jestli to bylo vyhoření nebo deprese, ale bylo to... v té první pozici toho bylo najednou moc.“

Krize v manažerském prostředí nemusí mít nutně negativní dopad – často fungují jako hybný moment profesního i osobního vývoje. Právě schopnost čelit krizím a hledat v nich nový smysl je podle Segala (2014; 2017) jedním z klíčových rysů manažerské identity. Jak již bylo uvedeno, participantů často reagovali na krizové situace pomocí individuálních rituálů nebo magických praktik. Objevila se i zmínka o užívání přírodních omamných látek jako nástroji duchovního ladění.

Alkohol ani syntetické drogy jmenovány nebyly; šlo výhradně o přírodní látky jako marihuana, HHC, ayahuasca nebo kambo. Tyto substance byly užívány v rámci tzv. šamanských rituálů, často pod vedením „průvodce“ nebo gurua. Cílem nebyla bezmyšlenkovitá intoxikace, ale spíše kontrolovaný přístup k rozšířeným stavům vědomí, spojený s očistou a sebepoznáním.

Přestože participantů zmiňovali pozitivní účinky na psychiku i tělo, zároveň vykazovali nižší ochotu o těchto zkušenostech mluvit – pravděpodobně kvůli stigmatizaci i možným právním důsledkům. Užívání těchto látek tak představovalo formu rituálu strukturovanou prostorem, časem a symbolickými prvky, a nesloužilo primárně ke ztrátě kontroly, ale k řízenému vnitřnímu zážitku, který by mohl pomoci překonat prožívané období krize.

Výsledky výzkumu

Analýza výpovědí participantů naznačuje, že spiritualita představuje významný, avšak převážně skrytý aspekt života mnoha z nich, přičemž její formy, významy i dopady jsou hluboce individuální, kontextově proměnlivé a často obtížně verbálně uchopitelné. Spiritualita jimi nebyla vymezována prostřednictvím náboženské instituce ani kolektivní věrouky, ale spíše jako osobní, subjektivní a intuitivní způsob vztahování se ke světu, sobě a druhým. Tento posun od tradiční náboženské identity ke spiritualitě zakotvené v každodenním životě jednotlivce odpovídá odborné charakterizaci současného vývoje (Heelas – Woodhead 2005; Bender 2010; Keller et al. 2016).

Na základě našich zjištění formy spirituality zahrnovaly široké spektrum introspektivních a seberegulačních praktik. Nejčastěji se jednalo o pravidelnou meditaci, pobyt v přírodě, práci s dechem, vědomé ticho nebo každodenní reflexe. Spiritualita byla vyjadřována také prostřednictvím individuálních rituálů, využívání symbolických předmětů a inspirací čerpaných

z východních duchovních tradic. Tyto formy však byly vždy přetvářeny do osobní a pragmatické podoby, bez kolektivního rámce či pevné autority. Spiritualita se zde proto jeví jako neinstitucionalizovaný systém orientace, proměnlivý, fluidní a performativní prvek (Bender 2010).

Jazyk, kterým participantů spiritualitu artikulovali, nebyl jednotný, ale sdílel některé opakující se motivy: „vnitřní klid“, „autenticita“, „životní rovnováha“, „kontakt se sebou“, „být přítomen“, „nechat věci plynout“. Tyto výrazy, které nelze vždy považovat za důkaz existence spirituality v náboženském smyslu, byly vnímány jako klíčové pro zvládání profesních tlaků, etické zakotvení a dlouhodobou udržitelnost profesní dráhy (Keller et al. 2016). V tomto ohledu spiritualita naplňuje některé základní atributy identifikované v rámci Bielefeldské studie – zejména dimenzi sebereflexe, individuálního přesažného vztahu a smysluplného propojení v životní zkušenosti.

Participantů opakovaně tematizovali, že jejich pojetí spirituality se vztahuje k vnitřnímu ukotvení a návratu k sobě, nikoliv k vnější autoritě nebo předem danému systému hodnot. Spiritualita jim sloužila jako orientační bod ve chvílích rozhodování, zátěže nebo etického konfliktu. V tomto smyslu se ukazuje jako integrální součást profesní identity, byť většinou nepojmenovaná nebo záměrně zamlčovaná v pracovním prostředí. Tento aspekt se ukazuje zvláště ve vztahu k vedení lidí – participantů kladli důraz na autenticitu, respekt, důvěru a zranitelnost jako protiklad výkonového, soutěživého či instruktivního vedení. Spiritualita zde působí jako korektivní rámec vůči kulturním očekáváním orientovaným na výkon a kontrolu (Saeed et al. 2022; Munjal – Sachdeva 2024).

Více participantů rovněž kriticky refleктовало institucionalizované pokusy o zavádění tzv. firemní spirituality. Programy duchovní podpory organizované zaměstnavatelem byly často vnímány jako neautentické, direktivní a v rozporu s jejich pojetím integrity. Tato kritika odpovídá analýze spirituality jako komodifikovaného nástroje managementu, který ztrácí svůj transformační potenciál (Carrette – King 2004: 36; Giacalone – Jurkiewicz 2003). V těchto výpovědích se objevoval silný důraz na dobrovolnost, autonomii a nedotknutelnost vnitřního prostoru.

Dopady spirituality byly participanty tematizovány jak v individuální, tak profesní rovině. Spiritualita byla popisována jako zdroj rovnováhy, významový rámec při zvládání stresu, vyhoření či existenční nejistoty. Zároveň sloužila jako nástroj vnitřní opory a zdroj kontinuity v náročných rozhodovacích situacích. Někteří participantů výslovně uváděli, že díky spirituálním praktikám nebo postojům došlo k přehodnocení jejich profesního směřování, priorit a vztahu k výkonu. Spiritualita se v tomto

kontextu objevuje jako vnitřní kompas – rámec, skrze který manažeři formulují vlastní etiku, odpovědnost a autenticitu (Fry 2003; Benefiel 2005).

Vedle této „tiché“ spirituality, která zůstává skryta před organizačním diskurzem, se objevila i její komodifikovaná podoba – využívání symboliky, jazykových fragmentů nebo populárních zdrojů „duchovního know-how“ v duchu kulturního tlaku na sebeoptimalizaci. Tato fragmentarizovaná, tržně zprostředkovaná spiritualita byla většinou reflektována s odstupem – jako povrchní nebo formální (Popp-Baier 2010: 34–67).

Ačkoliv spiritualita v manažerské praxi zůstává z velké části neveřejná a institucionálně neuchopená, v individuálních výpovědích participantů představuje stabilní a hodnotově ukotvený rámec, jenž umožňuje přežití v prostředí, které je často vnímáno jako psychicky i eticky vyčerpávající. Napětí mezi spirituální potřebou a organizační kulturou bylo opakovaně tematizováno a označeno za faktor, který si zasluhuje hlubší odbornou pozornost (Lužný 2010: 28–29).

Závěr

Cílem této studie bylo prozkoumat, jakým způsobem je spiritualita vnímána a prožívána manažery v českém, výrazně sekularizovaném prostředí. Výzkum ukázal, že spiritualita pro mnoho z nich představuje významný rámec, skrze který reflektují nejen vlastní profesní dráhu, ale také hlubší otázky smyslu, identity a hodnotového zakotvení.

Z rozhovorů vyplynulo, že se mezi nimi spiritualita často projevuje v individualizované, neinstitucionalizované podobě – jako snaha o seberozvoj, péči o duševní rovnováhu nebo hledání něčeho, co přesahuje běžnou pracovní zkušenost. Přestože se velká část participantů nehlásí k žádné náboženské tradici, duchovní praxe, rituály, meditace nebo práce s intuící pro ně představují reálné a důležité nástroje zvládání každodenního života, i pracovního.

Studie zároveň ukazuje určitou ambivalenci vůči tzv. firemní spiritualitě, tedy duchovním aktivitám organizovaným ze strany firem, které mnozí participanté vnímají jako neautentické, povrchní, nebo dokonce manipulativní. Spiritualita se tak stává i formou tichého odporu vůči hodnotám a normám prostředí zaměřeného primárně na výkon, kontrolu a efektivitu. Významným poznatkem je také role spirituality při zvládání krizových momentů – od pracovního vyhoření až po osobní existenciální nejistoty. Pro mnohé z participantů se duchovní život stal prostředkem k hlubší osobní transformaci.

Získané poznatky potvrzují, že i v kulturně sekulárním prostředí, jako je Česká republika, hraje spiritualita nezanedbatelnou roli. Nejde však

o spiritualitu v tradičně náboženském slova smyslu, ale spíše o osobní, intimní a prakticky orientovanou zkušenost.

Červenec 2025

Bibliografie

- Altmeyer, Stefan – Klein, Constantin – Keller, Barbara – Silver, Christopher – Hood, Ralph W. – Streib, Heinz. 2015. Subjective definitions of spirituality and religion: An exploratory study in Germany and the US. *International Journal of Corpus Linguistics* 20, 4: 526–552. <https://doi.org/10.1075/ijcl.20.4.05alt>
- Ashmos, Daphne P. – Duchon, Dennis. 2000. Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry* 9, 2: 134–145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Aupers, Stef – Houtman, Dick. 2006. Beyond the Spiritual Supermarket: The Social and Public Significance of New Age Spirituality. *Journal of Contemporary Religion* 21, 2: 201–222. <https://doi.org/10.1080/13537900600655894>
- Bártová, Zuzana. 2023. Personal development and religion in the workplace in Slovakia: from life meaning to religious selves. *Religion* 54, 1: 108–125. <https://doi.org/10.1080/0048721X.2023.2277017>
- Belaid, Slim – Dakoumi Hamrouni, Amel. 2016. How Entrepreneurs Burnout? A Narrative Approach to Understanding Entrepreneurship Burnout. *International Journal of Social Science and Economic Research* 1, 6: 786–805.
- Bender, Courtney. 2010. *The New Metaphysicals: Spirituality and the American Religious Imagination*. Chicago: University of Chicago Press.
- Benefiel, Margaret. 2005. *Soul at Work: Spiritual Leadership in Organizations*. New York: Seabury Book.
- Carrette, Jeremy – King, Richard. 2004. *Selling Spirituality: The Silent Takeover of Religion*. London: Routledge.
- Duchon, Dennis – Plowman, Donde Ashmos. 2005. Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance. *The Leadership Quarterly* 16, 5: 807–833. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.008>
- Emrová, Nicole. 2017. Spiritualita jako zdroj prevence syndromu vyhoření. *Caritas et Veritas* 7, 2: 15–26. <https://doi.org/10.32725/cetv.2017.033>
- Flick, Uwe. 2006. *An Introduction to Qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.

- Fry, Louis W. 2003. Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly* 14, 6: 693–727.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, Louis W. – Altman, Yochanan. 2013. *Spiritual Leadership in Action: The CEL Story*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Giacalone, Robert A. – Jurkiewicz, Carole L. (eds.). 2003. *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Gottlieb, Roger S. 2013. *Spirituality: What It Is and Why It Matters*. Oxford: Oxford University Press.
- Griebel, John M. – Park, Jerry Z. – Neubert, Mitchell J. 2014. Faith and work: An exploratory study of religious entrepreneurs. *Religions* 5, 3: 780–800. <https://doi.org/10.3390/rel5030780>
- Heelas, Paul – Woodhead, Linda. 2005. *The Spiritual Revolution: Why Religion is Giving Way to Spirituality*. Oxford: Blackwell.
- Hood, Ralph W. Jr. – Hill, Peter C. – Spilka, Bernard. 2009. *The Psychology of Religion: An Empirical Approach*. 4. vyd. New York: Guilford Press.
- Kaňák, Jan. 2019. Spirituálně laděné intervence v krizové intervenci u sociálních pracovníků křesťanek. *Caritas et Veritas* 9, 1: 58–70.
<https://doi.org/10.32725/cetv.2019.008>
- Kapusta, Jan – Kosticová, Zuzana Marie. 2021. From the Trees to the Wood: Alternative Spirituality as an Emergent ‘Official Religion’? *Journal of Religion in Europe* 13, 3–4: 187–213.
<https://doi.org/10.1163/18748929-20211525>
- Keller, Barbara – Klein, Constantin – Swhajor-Biesemann, Annette – Silver, Christopher F. – Hood, Ralph W. Jr. – Streib, Heinz. 2013. The Semantics of ‘Spirituality’ and Related Self-Identifications: A Comparative Study in Germany and the USA. *Archive for the Psychology of Religion* 35, 1: 71–100.
<https://doi.org/10.1163/15736121-12341254>
- Keller, Barbara – Streib, Heinz – Silver, Christopher F. – Klein, Constantin – Hood, Ralph W. Jr. 2016. Design, Methods, and Sample Characteristics of the Bielefeld-Based Cross-Cultural Study of ‘Spirituality’. In: Streib, Heinz – Hood, Ralph W. Jr. (eds.): *Semantics and Psychology of Spirituality: A Cross-Cultural Analysis*. Cham: Springer International Publishing: 39–51.
- Křišťan, Alois – Urban, David. 2012. Náboženské interpretace motivující k sociální práci. *Sociální práce / Sociálna práca* 12, 3: 89–97.
- Kosticová, Zuzana Marie. 2018. Religion, Spirituality, Worldviews, Discourses: Revisiting the Term ‘Spirituality’ as Opposed to

- 'Religion'. *Central European Journal of Contemporary Religion* 4, 2: 81–97.
- Kotherová, Silvie. 2015. Problematika experimentálního výzkumu buddhistických meditací. *Sociální studia* 12, 4: 73–93.
<https://doi.org/10.5817/SOC2015-4-73>
- Kovács, Gábor. 2020. Business Spirituality. In: Kovács, Gábor: *The Value Orientations of Buddhist and Christian Entrepreneurs: A Comparative Perspective*. Cham: Springer International Publishing: 69–88.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-46703-6>
- Koutná Kostínková, Jana – Čermák, Ivo. 2013. Interpretativní fenomenologická analýza. In: Řiháček, Tomáš – Čermák, Ivo – Hytych, Roman (eds.): *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova Univerzita: 9–43.
- Lutfi, Ahmad Muhammad. 2023. The Influence of Workplace Spirituality and Organizational Culture on Employee Performance with the Mediating Variable Individual Spirituality at PT. Tirtakencana Tatawarna Garut Regency, West Java. *International Journal of Science and Society* 5, 5: 343–359.
<https://doi.org/10.54783/ijssoc.v5i5.892>
- Lužný, Dušan. 2010. Globalizace a sociologie náboženství. In: Lužný, Dušan – Václavík, David a kol. (eds.): *Individualizace náboženství a identita*. Praha: Malvern: 28–29.
- Lužný, Dušan. 2020. Invented religions and the conceptualization of religion in a highly secular society: The Jedi religion and the Church of Beer in the Czech context. *European Journal of Cultural Studies* 24, 5: 1160–1179. <https://doi.org/10.1177/1367549420919876>
- Machulová, Helena – Kilbergr, Pavel – Poláčková, Alena. 2021. Výzkum spirituality a syndromu vyhoření v Hospicu sv. Jana Nepomuka Neumanna. *Caritas et veritas* 11, 2: 195–203.
<https://doi.org/10.32725/cetv.2021.044>
- Maslach, Christina – Schaufeli, Wilmar B. – Leiter, Michael P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology* 52, 1: 397–422.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, Christina – Jackson, Susan E. 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior* 2, 2: 99–113.
- Milliman, John – Czaplewski, Andrew J. – Ferguson, Jeffery. 2003. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management* 16, 4: 426–447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>

- Mišovič, Ján. 2013. Čím se vyznačuje identita nábožensky zaměřených pracovníků charity? *Caritas et Veritas* 3, 1: 63–73.
<https://doi.org/10.32725/cetv.2013.007>
- Mitroff, Ian I. – Denton, Elizabeth A. 1999. *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Munjal, Nancy – Sachdeva, Geeta. 2024. Examining the Evolution of Workplace Spirituality: A Bibliometric Approach. *Journal of Human Values*. <https://doi.org/10.1177/09716858241287479>
- Nesbit, Paul L. 2013. Managerial self-development: A self-directed approach to developing managerial talent. In: Harmsworth, F. (ed.): *Australian Master Human resource Guide. 10th Edition*. Sydney: CCH Australia: 535–552.
- Nešpor, Zdeněk R. 2020. *Česká a slovenská religiozita po rozpadu společného státu. Náboženství Dioskúřů*. Praha: Karolinum.
- Opatrný, Michal. 2009. Vztah církve a Charity očima jejích zaměstnanců. Výzkum mezi pracovníky Diecézní charity Plzeň a srovnání jeho výsledků s vybranými církevními dokumenty. *Studia theologica* 11, 4: 69–83.
- Pandey, Ashish – Gupta, Rajen K. 2008. Spirituality in Management: A Review of Contemporary and Traditional Thoughts and Agenda for Research. *Global Business Review* 9, 1: 65–83.
<https://doi.org/10.1177/097215090700900105>
- Popp-Baier, Ulrike. 2010. From Religion to Spirituality—Megatrend in Contemporary Society. A Contribution to the Secularization Debate from Psychology of Religion. *Journal of Religion in Europe* 3, 1: 34–67.
<https://doi.org/10.1163/187489209X478337>
- Saeed, Imran – Khan, Junaid – Zada, Malik – Ullah, Rafaqat – Vega-Muñoz, Alejandro – Contreras-Barraza, Nicolás. 2022. Towards Examining the Link Between Workplace Spirituality and Workforce Agility: Exploring Higher Educational Institutions. *Psychology Research and Behavior Management* 15: 31–49.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S344651>
- Segal, Steven. 2014. *Business feel: Leading paradigm shifts in organisations*. Palgrave Macmillan.
- Segal, Steven. 2017. The Existential Dimensions of the Paradox of Becoming in the Process Turn in Organisation Studies. *Management Learning* 48, 4: 471–486. <https://doi.org/10.1177/1350507617692509>
- Smith, Jonathan A. – Flowers, Paul – Larkin, Michael. 2009. *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. Los Angeles: SAGE.

- Streib, Heinz – Hood, Ralph W. 2011. “Spirituality” as Privatized Experience-Oriented Religion: Empirical and Conceptual Perspectives. *Implicit Religion* 14, 4: 433–453.
<https://doi.org/10.1558/imre.v14i4.433>
- Utsch, Michael – Ehm, Stefan. 2004. Glaube und Gesundheit. In: Ehm, Stefan – Utsch, Michael (eds.): *Kann Glauben gesund machen?* Berlin: Evangelische Zentralstelle für Weltanschauungsfragen: 5–16.
- Václavík, David. 2022. Cultural and Social Continuity and Discontinuity as Factors of Non-religion. *Slovenský národopis / Slovak Ethnology* 70, 4: 507–529. <https://doi.org/10.31577/SN.2022.4.40>
- Veach, Tracy L. – Rahe, Richard H. – Tolles, Robbyn L. – Newhall, Lynn M. 2003. Effectiveness of an intensive stress intervention workshop for senior managers. *Stress and Health* 19: 257–264.
<https://doi.org/10.1002/smi.980>
- Vojtíšek, Zdeněk – Dušek, Petr – Motl, Jan. 2012. *Spiritualita v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.
- Vyskočilová, Alena – Slowík, Josef. 2018. Teologické a sociální souvislosti inkluzivní podpory pro člověka s postižením ze strany křesťanského společenství. *Caritas et veritas* 8, 1: 207–220.
<https://doi.org/10.32725/cetv.2018.023>