

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2014-2016

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Markéta Blechová**

**Vliv leadershipu na rozvoj a seberealizaci vedených lidí  
a leadera**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Bohumír Fiala

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2014-2016

**DIPLOMA THESIS**

**Markéta Blechová**

**The Influence of Leadership on the Development and Self-  
Realisation of a Leader and the People under them**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Bohumír Fiala

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25. května 2016

Markéta Blechová

### **Poděkování**

Děkuji PhDr. Bohumíru Fialovi za jeho profesionální a vstřícný přístup při poskytnutých konzultacích a za jeho vedení při tvorbě diplomové práce.

### **Anotace**

Diplomová práce se zabývá smyslem, podstatou, obsahem a významem pojmu leadership. Dále zkoumá osobnost lídra, jeho charakter, vlastnosti a kompetence ve vztahu k lidem, které vede. Práce analyzuje různé způsoby realizace leadershipu a některé možné přístupy k této problematice.

### **Klíčová slova**

Leadership, leader, lídr, vedení, vůdcovství, vedení službou, motivace, charakter, kompetence, moc, autorita.

### **Annotation**

This master's thesis examines the sense, nature, content and meaning of the term leadership. Furthermore, it explores the personality of a leader, his/her character, qualities and authority in relation to people whom they lead. The thesis analyses the various methods of implementing leadership and some possible approaches to this issue.

### **Keywords**

Leadership, leader, boss, leading, servant leadership, motivation, character, remit, power, authority

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>1 VÝZNAM A PODSTATA LEADERSHIPU .....</b>	<b>10</b>
1.1 Pojem leadership .....	10
1.2 Podstata leadershipu .....	11
1.2.1 Leadership, vedení a řízení .....	11
1.2.2 Leadership je vliv .....	13
1.2.3 Leadership je vztah .....	13
1.2.4 Leadership je důvěra .....	15
<b>2 MOTIVACE LÍDRŮ K VEDENÍ .....</b>	<b>22</b>
2.1 Potřeby .....	24
2.2 Návyky .....	30
2.3 Zájmy .....	30
2.4 Hodnoty .....	31
<b>3 DVA TYPY LÍDRŮ .....</b>	<b>37</b>
3.1 Vladař.....	39
3.1.1 Charakter a morálka .....	39
3.2 Služebník .....	43
3.2.1 Autorita .....	45
3.2.2 Charakter služebníka .....	48
<b>4 CHARAKTER LÍDRA.....</b>	<b>55</b>
4.1 Čestnost.....	56
4.1.1 Integrita, důvěra a důvěryhodnost.....	58
4.1.2 Nadšení .....	62
4.1.3 Vstřícnost .....	62
4.1.4 Klid a rozvaha .....	62
4.1.5 Přísnost, ale férovost .....	63
4.2 Láska .....	64
4.2.1 Laskavost .....	66
4.2.2 Autentičnost a pokora .....	66
4.2.3 Respekt.....	67
4.2.4 Nesobeckost .....	68
4.2.5 Odpuštění .....	70
4.2.6 Oddanost .....	71

4.2.7	Upřímnost .....	72
4.2.8	Odvaha .....	72
4.2.9	Rozhodnost .....	73
<b>5</b>	<b>KOMPETENCE K VEDEÍ (ANEK LÍDR DNES) .....</b>	<b>75</b>
5.1	Empatie .....	80
5.2	Pozornost .....	82
5.3	Naslouchání .....	83
5.4	Komunikace .....	84
5.5	Budoucnost .....	86
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>92</b>



# ÚVOD

Leadership, neboli vůdcovství a vedení lidí obecně, je velmi široká a složitá oblast, která zahrnuje zásadní etické a filosofické otázky. Proč musejí být lidé někým vedeni? Potřebují být opravdu lidé vedeni, nebo je lepší, když by se „vedli“ sami? Chtějí a požadují lidé lídra, nebo o něj nestojí? Za jakých okolností a při jakých příležitostech lidé potřebují lídry? Co odlišuje dobrého lídra od lídra špatného? Lídrem se člověk rodí, nebo stává? Můžeme být všichni lídry? V čem spočívá skutečný leadership?

Leadership je nesporně vlivný nástroj s velkým potenciálem. Při uplatňování leadershipu se mohou projevit mnohá zásadní úskalí, která významně ovlivní výsledný efekt.

Kvalitní leadership má nesporně velmi silné pozitivní dopady na profesní ale i osobní život vedených lidí, může v podstatě ovlivnit každou oblast života člověka.

Leadership dokáže rozvinout skrytý potenciál člověka takovým způsobem, že člověk může objevit svoje talenty, dispozice a schopnosti, ale také zároveň dostane možnost se s těmito předpoklady a vlohy k vykonávání různých činností naučit pracovat a rozvinout je v použitelné dovednosti a kompetence. Člověk, který díky leadershipu najde svoje skutečné „dary“, je v podstatě předurčen najít své místo v životě a ve společnosti, což samo o sobě pro něj může být silným zdrojem uspokojení. Nehledě na to, že člověk „na svém místě“ nejlépe a nejefektivněji může pozitivně ovlivňovat dále svoje okolí, lidi kolem sebe a tím i docházet k samotnému smyslu a podstatě života, která spočívá v tom, aby za člověkem zůstalo něco hodnotného, něco co ho přesáhne.

Cílem práce *Vliv leadershipu na rozvoj a seberealizaci vedených lidí* je analyzovat příčiny a důvody, jakých se člověk může stát lídrem a pokusit se o nalezení a formulaci „skutečné podstaty“ leadershipu.

Cílem práce je také ukázat směr, kterým by se leadership v dnešní době měl, nebo mohl ubírat.

Záměrem této práce je vytvoření podkladu pro možný budoucí výzkum této oblasti leadershipu.

# 1 VÝZNAM A PODSTATA LEADERSHIPU

## 1.1 POJEM LEADERSHIP

Vzhledem k šíři a různorodosti pohledů na leadership a osobnost lídra neexistuje v odborné literatuře jednoznačné vymezení a chápání těchto pojmů. Např. Andragogický slovník vysvětluje pojem leadership jako: „řízení, vedení, vůdcovství.“<sup>1</sup> Podle slovníku nejsou kritéria leadershipu nic jiného než schopnosti, jež by měl mít každý dobrý vedoucí pracovník, nicméně důležitost leadershipu však spočívá přece jen více na „vizionářské“ části.

Podle Andragogického slovníku jsou typická kritéria pro leadership:

- myslí a jedná strategicky a dává svým zaměstnancům orientaci,
- změny iniciuje a razí s předstihem,
- zavazuje zaměstnance a snaží se je motivovat tím, že věcem dává smysl,
- v dosavadním životě jde příkladem.<sup>2</sup>

Anglická slova *lead* (vést), *leader* a *leadership* mají základ v anglosaském slově *laed*, což znamená silnice, nebo pěšina, vůdce byl člověk, který určoval směr. Dánské slovo *leider*, skandinávské *leadar* a německé *leiter* by se daly přeložit jako mluvčí, nebo řečník. Francouzi používají slovo odvozené od jiné představy, konkrétně od hlavy lidského těla. Tyto dvě metafory, hlava a cesta, mají absolutně odlišné významy. Jedna je vertikální, druhá horizontální. Hlava spočívá na vrcholu těla a je jeho nejdůležitější součástí.

Se slovem *laed* je velmi úzce spojeno anglické slovo *load*, jehož současný význam je náklad. Postupem času se slovo *load* začalo používat výhradně pro označení břemene, neseného na cestě. Obrazně řečeno lídři nesou břemeno odpovědnosti. Německé slovo *begleiten* znamená doprovázet nebo jít s někým, kdy pojem vůdcovství zahrnuje více než jednu osobu. Anglické slovo *conduct* (provádění, vedení) odvozené od latinských *con* (spolu, s) a *ducere* (vést) to objasňuje. Nejjednodušší způsob, jak někoho přimět k tomu, aby šel s vámi, je chytit ho za ruku a vést. Egyptský výraz pro „vést“ v doslovném překladu znamená „chytit za ruku“. Je to nejspolehlivější způsob, jak zajistit, že se dva nebo tři cestou nerozdělí, ale zůstanou spolu. I v případě, že fyzický kontakt chybí, je naprosto nezbytné, aby vůdce a ti,

---

<sup>1</sup> PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. s. 171 ISBN 978-80-247-4748-4

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 171

které vede, zůstali „na dosah“. Nejdůležitější je zůstat s těmi, které vedeme, ve spojení, být jim na blízku.<sup>3</sup>

## 1.2 PODSTATA LEADERSHIPU

### 1.2.1 LEADERSHIP, VEDENÍ A ŘÍZENÍ

Pro pojem leadership neexistuje dosud v češtině jednotný překlad, někdy bývá jako jeho synonymum uváděn pojem řízení, ale spíše se začíná ustalovat označení vůdcovství, nebo zjednodušeně vedení lidí. Někteří autoři pojmy „vedení lidí“ a „leadership“ rozlišují, jako například Tureckiová která pojmem vedení lidí označuje „*ty projevy (způsoby) chování formálních vedoucích skupin, které podporují připravenost členů skupiny přebírat odpovědnost za vlastní činnosti i za skupinové cíle.*“ Pojem leadership podle Tureckiové<sup>4</sup> označuje spíše „*určité charakteristiky (vlastnosti nebo rysy) osobnosti, projevující se v chování formálních i (dosud) neformálních vůdců, charakterizovaných dále rozvinutou osobní autoritou.*“<sup>5</sup>

Řízení vymezuje Brooks tak, že se týká plánování, organizování, koordinování, přikazování a kontrolování aktivit personálu a vedení se podle něj vztahuje k ovlivňování a sledování jednotlivých cílů nebo vizí budoucnosti a stimulování pracovníků, aby tyto cíle chtěli následovat.<sup>6</sup>

Obecně řečeno, Brooks vidí rozdíl mezi řízením a vedením v tom, že při řízení manažeři zastávají funkce v organizacích a drží zvláštní, formální titul nebo plní nějakou úlohu, zatímco vedení demonstruje sílu jednotlivce nad ostatními. Vedení podle Brookse není nezbytně spojeno s pozicí danou v hierarchii, jak k tomu směřuje řízení, neformální vůdci existují na všech úrovních organizace, Brooks u vůdcovství vidí emocionálnější přístup a považuje ho za inspirativnější, než jak je tomu u řízení. Vždy prý ale neplatí, že individuality jsou buď manažeři, nebo vůdci, protože manažer může při zvláštních příležitostech ukázat vůdcovské kvality.<sup>7</sup>

Mintzberg se zmiňuje o vedoucí roli jako o jedné z deseti rolí managementu,<sup>8</sup> Handy, Watson a Koster předpokládají, že úloha vedení je jen zřídka širší úlohou managementu a i vůdce zaměřený na změnu postoje a organizace, zaměstnávající se všemi politickými,

---

<sup>3</sup> ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 50 ISBN 80-251-1256-X

<sup>4</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. s. 50 ISBN 978-80-86723-66-2

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 50

<sup>6</sup> BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 134 ISBN 80-7226-763-9

<sup>7</sup> Tamtéž, s. 135

<sup>8</sup> In: BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 134 ISBN 80-7226-763-9

emocionálními a symbolickými nástroji vedení, by podle Handyho, Watsona a Kostera mohl také vést „normální“ manažerské odpovědnosti. Nicméně, jednotlivci prý mohou mít tendenci buď k manažerské, nebo vůdcovské dispozici.<sup>9</sup>

Při zkoumání rozdílů mezi řízením a vedením také uvádí Kotter, že „*vedení se více týká lidských, vizionářských, inspirativních, motivačních a dynamických aspektů celkové role řízení nebo vedení, zatímco řízení se zaměřuje na úkoly identifikované Fayolem, tj. plánování, organizování, kontrolování, společně s problémem řešícím a udržujícím stupeň předpověditelnosti a stability.*“<sup>10</sup>

Rozdíl mezi řízením (managementem) a leadershipem je dán již samotnou jejich podstatou, mají odlišné zaměření a v zásadě zcela odlišnou „DNA“.

Owen uvádí: „*O leadershipu se často hovoří jako o pokročilejším managementu. Vychází se z předpokladu, že lídr je ve všech oblastech vyspělejší manažer.*“ Tento názor ovšem radikálně vyvrací, když dále tvrdí, že: „*Leadership však není pokročilejší management, leadership se od managementu zásadně liší a ten, kdo by jej chtěl srovnávat, nepochopil jejich odlišnou podstatu.*“<sup>11</sup>

Adair a Reed dovádějí vztah managementu a leadershipu k jednoznačnému kontrastu když konstatují, že „*Leadership je srdeční záležitost, spojený s osobností a vizí. Leadership je umění. Management je mozkiem spjatým s přesnými statistickými propočty a metodickými pokyny. Management je věda. Manažeři jsou důležití... Lídři jsou nepostradatelní.*“<sup>12</sup>

Zjednodušeně řečeno, Podle Stýbla je manažer ten, který vede a efektivně řídí (udržuje) fungující systém a lídr systém řízení zásadním způsobem vytváří, rozvíjí, nebo mění jeho podobu a směr orientace.<sup>13</sup>

Podle Stýbla je možné řídit věci, ale lidé musejí být vedeni.

Co je tedy podstatou leadershipu?

---

<sup>9</sup> In: BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003 s. 134 ISBN 80-7226-763-9

<sup>10</sup> Tamtéž, s. 135

<sup>11</sup> In: RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 37 ISBN 978-80-257-4163-5

<sup>12</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009 s. 64 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>13</sup> STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013 s. 11 ISBN 978-80-905247-5-0

## 1.2.2 LEADERSHIP JE VLIV

Podstatou leadershipu je vliv.

Hunter uvádí, že leadership spočívá v tom, „*jací jste a jaký máte vliv a dopad na lidi, se kterými se setkáváte.*“<sup>14</sup> Podle Huntera je leadership dokonce „synonymem vlivu,“<sup>15</sup> Blanchard tvrdí, že leadership je proces vlivu<sup>16</sup> a Maxwell konstatuje: „*Leadership je vliv. Nic víc, nic míň.*“<sup>17</sup>

Leadership je vliv – je to stopa, kterou zanechává lídr na lidech, se kterými má co do činění.

Pokud je leadership o vlivu na druhé, jak lze rozvinout tuto dovednost?

Hunter se ptá: „*Jak donutíme lidi, aby jednali podle naší vůle? Jak z nich dostaneme nápady, oddanost, kreativitu a výkonnost, a navíc dobrovolně a s entuziasmem?*“<sup>18</sup> Nebo také, jak se ptají Kouzes a Posner, jak přimějeme ostatní, aby chtěli následovat našeho příkladu, jak přimějeme ostatní, aby dobrovolně a bez nátlaku spolupracovali na společném cíli? Jak zmobilizujeme ostatní, aby se pustili do společné práce?<sup>19</sup>

Hunter tvrdí, že vliv a tedy možnost ovlivnit druhé vzniká tak, že lídr **rozpozná a naplní potřeby lidí, které chce vést.**<sup>20</sup>

Přestože myslíme primárně na vliv ze strany vedoucího vůči těm, které vede, Cole definuje vztah mezi vedoucím a ostatními členy skupiny, kteří jsou ochotni ho následovat, jako „*dynamický proces probíhající ve skupině, kde jednotlivec ovlivňuje ostatní, aby ...dosahovali skupinových cílů*“<sup>21</sup> K uvedené definici je třeba ještě dodat, že se nejedná o „jednosměrný vliv“, ale rovněž členové skupiny ovlivňují svým chováním vedoucího.

Budování vlivu na ostatní a skutečný leadership jsou dostupné každému, ale vyžadují velké úsilí.

## 1.2.3 LEADERSHIP JE VZTAH

Leadership je vztah. Podle Kouzese je to vztah mezi těmi, kteří chtějí vést, a těmi, kteří chtějí následovat. Někdy je to vztah dvou lidí, jeden na jednoho. Někdy je to vztah dvou

---

<sup>14</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 28 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 28

<sup>16</sup> Tamtéž, s. xvii

<sup>17</sup> Tamtéž, s. xvii

<sup>18</sup> Tamtéž, s. 28

<sup>19</sup> KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. s. 16 ISBN 978-80-7384-853-8

<sup>20</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. xix ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>21</sup> In: TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009 s. 60 ISBN 978-80-86723-66-2

a více lidí na jednoho. Lídři musí zvládnout dynamiku vztahů bez ohledu na počet zúčastněných.<sup>22</sup>

Kouzes a Posner označují leadership jako vztah mezi leadery a jejich následovníky: „*Leaderi nikdy nedosáhnou výjimečných věcí sami. Mobilizují ostatní, aby bojovali za společné cíle, a to v podstatě znamená, že leadership je vztah. Leadership je vztah mezi těmi, kteří chtějí vést, a těmi, kteří si vybrali tyto osoby následovat. Když pak chcete dosáhnout výjimečných věcí, záleží právě na kvalitě tohoto vztahu. Vztah mezi leaderem a podřízeným, který by byl postaven na strachu a nedůvěře, nikdy nepovede k vytvoření trvalých hodnot. Vztah založený na vzájemném respektu a důvěře překoná všechny překážky a zanechá za sebou něco důležitého.*“<sup>23</sup>

Jako vztah „vzájemné závislosti“ popisuje principy účinného osobního a skupinového leadershipu také Covey, který za „vrcholný návyk“ vůdčích osobností považuje podporu lídra rozvoji potenciálu ostatních členů skupiny. Ti pak podle něj dosahují nejen profesního, ale také morálního rozvoje a sami se mohou stát budoucími lídry. Vztah lídra a členů skupiny se v tomto pojetí mění z následování na **rovnocenný vztah**, jehož smyslem je podpořit rozvoj osobnosti každého člena týmu a tím také mimo další pozitivní efekty zefektivnit dosahování cílů.<sup>24</sup>

Tureckiová uvádí, že někteří autoři (a je jich podle ní většina), považují vztah mezi formálním vedoucím a ostatními členy skupiny, kteří jsou ochotni ho následovat, za „*klíčový pro celý koncept skupinového leadershipu*“<sup>25</sup> a Hunter píše, že život celý je o vztazích. Platí to podle něj obzvlášť v byznysu, protože bez lidí by žádný nebyl. Podle Huntera jsou dobře fungující rodiny, dobře fungující týmy, církve, byznysy a dobře fungující životy jsou o správně fungujících vztazích. Podle něj jen ti nejlepší lídři umí vybudovat zdravé vztahy.<sup>26</sup>

Pokud leadership nefunguje správně, podle Huntera je kořenem problému vždy chabý vztah.<sup>27</sup>

---

<sup>22</sup> KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. s. 68 978-80-7384-853-8

<sup>23</sup> Tamtéž, s. 17

<sup>24</sup> In: TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009 s. 60 ISBN 978-80-86723-66-2

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 60

<sup>26</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 42 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>27</sup> Tamtéž, s. 44

## 1.2.4 LEADERSHIP JE DŮVĚRA

*„Jaká hlavní složka je podle vás pro úspěšný vztah nejdůležitější?“ „Důvěra. Bez důvěry je těžké, ne-li nemožné, udržovat dobrý vztah. Důvěra je lepidlo, které drží pohromadě.“<sup>28</sup>*

Pokud je leadership vztah a vztah vychází z důvěry, je důvěra stavebním kamenem leadershipu.

Hunter se ptá, s kolika lidmi, kterým nedůvěřujeme, máme vztah. Bez alespoň základní důvěry se rozbíjí manželství, rozpadají rodiny, firmy se hroutí a země kolabují.

Důvěra vychází z důvěryhodnosti a důvěryhodnost vychází z přístupu lídra.<sup>29</sup>

Kouzes a Posner tvrdí, že lídr buduje důvěru, pokud se soustředí na potřeby ostatních, a ne jen na svoje vlastní. A čím více lidé věří svým lídrům a jeden druhému, tím více jsou ochotni přijmout riziko, provést změny a udržovat společnost v chodu.<sup>30</sup>

Podle Rupnowa člověk buduje důvěru a respekt tím, že pracuje na osobních vztazích, ke všem se chová s respektem a zajišťuje, že všichni vědí, co se děje.<sup>31</sup>

Vzájemná důvěra mezi lídrem a jeho lidmi, je motor, který dává lidem odvahu vyjít do nových věcí. Důvěra je pro lidi zásadní, poskytuje jim prostor pro jejich rozvoj a vyjít ze zóny bezpečí beze strachu. Bez důvěry svých následovníků nemůže ale existovat ani lídr, protože lidé ho bez ní nebudou následovat. Lídři podporují spolupráci tím, že budují prostředí plné důvěry a podporují dobré vztahy v týmu. *„Musí projevit důvěru svým lidem, aby oni mohli důvěřovat jemu.“<sup>32</sup>*

*„Bez důvěry podřízení buď pracují ze všech sil, nebo jen tak nejistě postávají, pokud se cítí slabí, nejistí či nedostatečnou součástí týmu. Tím, že jim lídr předá kompetence a podporuje jejich osobní sílu, budou silnější a schopnější. Když ostatní podporuje tím, že buduje jejich sebedůvěru a rozvíjí jejich kompetence, mnohem pravděpodobněji ze sebe vydají to nejlepší a předčí i vlastní očekávání.“<sup>33</sup>*

*“Když lidem poskytnete důvěru, respekt, pravomoci a informace, vrhnou svou energii do práce mnohem ochotněji. Díky takovýmto vztahům proměňují leaderi své podřízené v samostatné leadery.“<sup>34</sup>*

---

<sup>28</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 45 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>29</sup> Tamtéž, s. 42

<sup>30</sup> KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. s. 34 ISBN 978-80-7384-853-8

<sup>31</sup> In: KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. s. 34 ISBN 978-80-7384-853-8

<sup>32</sup> KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. s. 33 ISBN 978-80-7384-853-8

<sup>33</sup> Tamtéž, s. 33

<sup>34</sup> Tamtéž, s. 34

### 1.2.5 Leadership je dovednost

„Leadership je dovednost, která se dá naučit a postupem času rozvinout. A to kýmkoli, kdo má dostatečnou touhu a přiměřenou odvahu.“<sup>35</sup>

Hunter konstatuje, že Leadership je dovednost, která se dá naučit nebo postupem času získat. Není to podle něho něco, s čím se člověk narodí.<sup>36</sup>

Schopnost stát se dobrým lídrem se podle Huntera dá přirovnat k úspěšnému muzikantovi nebo atletovi a tvrdí, že umění leadershipu se jako každá jiná dovednost musí (a lze) pravidelně trénovat, aby se dosáhlo co nejlepších výsledků a nastala kýžená změna.<sup>37</sup>

S jeho tvrzením souhlasí Radcliffe: „Leadership se v tomto ohledu podobá mnoha jiným oblastem našeho života, například sportu nebo hře na hudební nástroj. Čím víc trénujete a cvičíte, tím rychleji se zlepšujete. Děláte to vědomě, to znamená, že cíleně využíváte různé situace a výzvy jako příležitosti k učení a růstu. Vědomé úsilí člověku přináší rychlejší růst.“<sup>38</sup>

Podle Radcliffa, je vedení je přirozená schopnost každého člověka, bez ohledu na jeho postavení, funkci nebo hierarchický post, protože podle něho je potenciál leadershipu je v každém z nás, jen jej potřebujeme rozvinout.<sup>39</sup>

Bennis tvrdí, že je bohužel v lidech zakořeněna představa, že vybraný smrtelník je očividně pomazán božstvem a zjevně obdařen jedinečnou schopností vést ostatní. Takovýto člověk je nepřehlédnutelný ve své záři a ostatní obyčejní smrtelníci jej musí následovat. Podle Bennise je tato obecně vžitá představa je samozřejmě falešná a každý, kdo se hlouběji zabýval studiem leadershipu, došel k závěru, že tato věc není nikomu předurčena.<sup>40</sup>

I Kouzes a Posner jsou přesvědčeni, že leadership je pro každého. Radí, že první místo, kde musíme leadership hledat, je v našem nitru. Přijmout výzvy leadershipu vyžaduje podle nich trénink, přemýšlení, pokoru a odhodlání se pustit do něčeho nového.<sup>41</sup>

„Dělat leadership“ není podle Radcliffa nic složitého. Radcliffe totiž věří, že vedení druhých je přirozená lidská činnost, která je vlastní nám všem. Jako lídr podle něj nemusíme mít určité IQ nebo zastávat nějakou funkci, nicméně je tu jeden základní předpoklad, který

---

<sup>35</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013 s. 28 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>36</sup> Tamtéž, s. xxiii

<sup>37</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013 s. xxiv ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>38</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership, Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 29 ISBN 978-80-247-4163-5

<sup>39</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership, Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 34 ISBN 978-80-247-4163-5

<sup>40</sup> In: RADCLIFFE, Steve. *Leadership, Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 34 ISBN 978-80-247-4163-5

<sup>41</sup> KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014 s. 18 ISBN 978-80-7384-853-8



jako lídři musíme splňovat: musíme mít sen nebo cíl – pro sebe, pro naše kolegy, pro tým nebo celou organizaci. A musí nám na něm opravdu záležet.<sup>42</sup>

Dřívější pojetí leadershipu většinou staví na myšlence jednoho lídra, kterého obklopují jeho následovníci. Podle Kottera však takový přístup omezuje rozvoj lidských zdrojů i růst samotných výkonů.<sup>43</sup> Kotter napsal: „*Představa jednoho či dvou lídrů ve velkém podniku je absurdní. Problém je, že lidé sami sebe přesvědčili o tom, že leadership není jejich práce. Mou vizí je vytvořit sto milionů nových lídrů. To není sto milionů generálních ředitelů. Jde o to, umožnit mnohem většímu počtu lidí, aby při své práci uplatnili leadership, bez ohledu na to, jakou práci dělají.*“<sup>44</sup>

Také Kouzes a Posner popírají mýtus, že leadership lze najít jen v nejvyšších úrovních organizace a společnosti, nebo že je to cosi, co je rezervované jen pro hrstku charismatických mužů a žen. Podle nich je názor, že existuje jen pár skvělých lidí, kteří by mohli vést ostatní, rozhodně špatný. Dále tvrdí, že je rovněž hloupost věřit, že leadery najdeme pouze ve velkých, nebo výborných, nebo malých, nebo nových organizacích, nebo ve fungujících či začínajících společnostech. Pravda podle Kouzese a Posnera údajně je to, že leadership je sadou schopností a dovedností, které jsou dostupné každému. Právě díky tomu, že existuje tolik leaderů, a ne jen pár, se ve společnostech pravidelně odehrává tolik zázračných věcí, zvláště v dobách velké nejistoty.<sup>45</sup>

Leadership je dovednost, která se lze učit a naučit: „*Tam, kde selhávají teoretické metody, nastupuje tvůrčí myšlení a vědomé konání. Efektivní leadership je také otázkou praxe.*“<sup>46</sup>

Leadership je dovednost mít vliv na lidi, aby pracovali dobrovolně a s entuziasmem plnili úkoly pro všeobecné dobro.<sup>47</sup>

## 1.2.6 Leadership je změna

„*Změna je výsadou leaderů. Jejich úkolem je inspirovat ostatní, aby dělali věci jiným způsobem, aby bojovali proti nejistým podmínkám a kráčeli k mlhavému obrazu lepší budoucnosti. Bez leadershipu by se lidé nesnažili vyřešit existující problémy a uvědomit si*

---

<sup>42</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 14 ISBN 978-80-257-4163-5

<sup>43</sup> Tamtéž, s. 14

<sup>44</sup> KOTTER In: RADCLIFFE, Steve. *Leadership, Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 24 ISBN 978-80-247-4163-5

<sup>45</sup> KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. s. 84 ISBN 978-80-7384-853-8

<sup>46</sup> OWEN In: RADCLIFFE, Steve. *Leadership, Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 30 ISBN 978-80-247-4163-5

<sup>47</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013 s. 28 ISBN 978-80-905338-3-7

*dříve netušené možnosti. Dneska máme jen chabé ponětí o tom, co by mohla budoucnost přinést, ale jsme si jistí, že bez leadershipu některých možností nejenže nedosáhneme, ale ani si je nedokážeme představit.*“<sup>48</sup>

*„Každá ukázka příkladného leadershipu vyžaduje změnu od statusu quo. Nikdo nám ještě netvrdil, že se dostal na vrchol tím, že by nic nezměnil.“*<sup>49</sup>

Jak tvrdí Stýblo, podstatou leadershipu není pouze osvojení si několika nových dovedností či taktik vedení, byť v mistrovské interpretaci, ale celková změna myšlení, chování a jednání osobnosti. Aby mohli lídři být lídry, jejich podstatou musí být odvaha a vůle ke změně.<sup>50</sup>

*„Spolupracoval jsem se stovkami lídrů a mohu říci, že jediné, co měli všichni společného – ať šlo o privátní, nebo veřejný sektor, ať to bylo v dobách krize, nebo prosperity, v regionálním, nebo celosvětovém měřítku, byla touha změnit budoucnost a odhodlání pro to něco udělat. Vždy usilovali o něco, na čem jim skutečně záleželo.“*<sup>51</sup>

Hunter uvádí, že: *„máte-li se stát skutečnými lídry, musíte být oddaný, mít disciplínu a vůli se změnit. Žádné kouzlo v tom není.“*<sup>52</sup>

Hunter<sup>53</sup> si je také jist, že dokonalými lídry nebudeme nikdy. Cílem každého aspirujícího lídra by podle něj neměla být dokonalost, nýbrž neustálé zlepšování. Musí být schopen si každých pár měsíců říct: *„Nejsem sice přesně tam, kde chci být, ale určitě jsem lepší, než jsem byl.“*

*„Za svou změnou a růstem postupujeme nepřetržitě, krok za krokem. Časem se ocitnete úplně jinde.“*<sup>54</sup>

Změna sama o sobě je nezbytná a lídři jsou jejím nástrojem. *„...nic, co je živé, nezůstává stejné. I když si myslíte, že jste stejní jako před rokem, svět kolem vás jde kupředu takovou rychlostí, že zůstanete-li stát, ve skutečnosti jste uvízli v minulosti.“*<sup>55</sup>

*„Neustálé zlepšování je jak pro lidi, tak i pro společnosti, naprosto klíčové, protože v životě nic nezůstává stejné. Příroda nám ukazuje, že jsi buď naživu a rosteš, nebo hniješ a umíráš.“*<sup>56</sup>

---

<sup>48</sup> KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. s. 13 ISBN 978-80-7384-853-8

<sup>49</sup> Tamtéž, s. 30

<sup>50</sup> STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013 s. 50 ISBN 978-80-905247-5-0

<sup>51</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership, Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 14 ISBN 978-80-247-4163-5

<sup>52</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013 s. xxxi ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>53</sup> Tamtéž, s. xxxi

<sup>54</sup> Tamtéž, s. xxxi

<sup>55</sup> Tamtéž, s. 55

<sup>56</sup> Tamtéž, s. 55

Lidé obecně mají se změnou problém, spíše mají tendenci se změnám vyhýbat a obávat se jich. Hunter<sup>57</sup> tuto realitu nastiňuje: „Ale změna je někdy pro lidi hodně těžká. Kvůli změně musíme opustit komfortní zónu, nutí nás dělat věci jinak a to je velmi těžké. Zpochybňování našich myšlenek nás nutí přemýšlet o naší pozici, což je vždy nepříjemné. Spíše než jít složitější cestou a akceptovat nepohodlí, mnoho lidí raději zůstane v zajetých kolejkách.“

„Každý chce změnit svět, ale nikdo nechce změnit sám sebe. Lídři motivují lidi ke změně.“<sup>58</sup>

„Kdekdo se nadchne myšlenkou neustálého vývoje, ale podle definice je nemožné se zlepšit, pokud se nezměníme. Jsou to právě ty odvážné duše, které stojí na hraně, vše zpochybňují a pokládají otázky. Ti, kteří nakonec ty ostatní na cestě povedou.“<sup>59</sup>

Lídři riskují. Lídři jsou průkopníci ochotní vkročit do neznáma. Lidé se změn přirozeně obávají. Lídři se změn nebojí, vyhledávají je a vidí v nich něco úžasného.

„Když jsou leaderi na svém vrcholu, pak jsou pro ostatní vzorem, inspirují společnou vizi, zkoušejí nové postupy, umožňují ostatním, aby se projeví, a podporují je, aby do všeho dávali srdce.“<sup>60</sup>

Úkolem lídrů je pomoci lidem vytvořit podmínky, aby se chtěli měnit, nebo alespoň byli ochotni dělat postupné kroky ke změně svých životů.

„Lídři mohou poskytnout zdravé napětí, ale lidé se musí rozhodnout pro změnu sami. Růst neovlivníme, ale to jediné a nejlepší, co je možné udělat, je poskytnout správné prostředí a nutné zdravé napětí, aby se lidé mohli rozhodnout pro změnu.“<sup>61</sup>

Změna samotná je podstatou identity lídra. Díky této chuti vstupovat do nového a odvaze riskovat mohou být lídři inspirací a vzorem pro druhé lidi.

### **1.2.7 Leadership je charakter**

Podle Huntera jsou leadership, charakter a láska synonyma, leadership je podle něj „charakter v akci“,<sup>62</sup> podle Radcliffa je leadership o tom, jací jsme uvnitř a jak působíme navenek. Není o zvláštních metodách a speciálních postupech.<sup>63</sup>

---

<sup>57</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013 s. 54 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>58</sup> Tamtéž, s. 144

<sup>59</sup> Tamtéž, s. 55

<sup>60</sup> KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. s. 15 68 978-80-7384-853-8

<sup>61</sup> Tamtéž, s. 144

<sup>62</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013 s. xxi ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>63</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 89 ISBN 978-80-257-4163-5

Adair a Reed jsou přesvědčeni, že „vedení lidí je ta nejosobnější věc na světě jednoduše proto, že se při něm obnaží váš charakter.“<sup>64</sup>

Podle Huntera má leadership má pramálo společného se stylem a s osobností a naopak všechno s podstatou (charakterem): „Leadership není o osobnosti, sebeovládání a charizmatu, ale o tom, jaký jste člověkem. Myslel jsem, že leadership je o stylu, ale už vím, že je o podstatě, tedy o charakteru člověka. Mnoho velkých lídrů mělo různou osobnost a styl. Každý z nich měl odlišný styl vedení, ale byli to skuteční a úspěšní lídři.“<sup>65</sup>

Schwarzkopf rezolutně trvá na tom, že 99% chyb ve vedení vznikne selháním charakteru.<sup>66</sup>

Pokud chceme zdokonalit své schopnosti vést, musíme podle Huntera<sup>67</sup> nejdřív zapracovat na našem charakteru: „A v tom je háček. Vybudování nových návyků a zbavení se starých vyžaduje čas a ohromné úsilí. Znamená to začít se chovat zcela jinak. Neexistují žádné zkratky.“<sup>68</sup>

### 1.2.8 Leadership je volba

Leadership je volba. Leadership je poslání, pro které se lídr rozhoduje. Leadership nejde vykonávat mimoděk, jen tak mimochodem. Je to závazek, je to rozhodnutí.

„Leadership začíná volbou. To znamená postavit se k zodpovědnosti, které jsme se upsali, čelem a dát na stejnou úroveň naše jednání a dobré úmysly. Mnoho lidí ale nechce zodpovědnost přijmout a hází ji na někoho jiného.“<sup>69</sup>

„Cesta k autoritě a leadershipu začíná vůlí. Vůle, to jsou naše volby, které dáváme na stejnou úroveň s jednáním a našimi úmysly. Všichni si své chování musíme vybrat a za svá rozhodnutí přijmout zodpovědnost. Vybereme si být trpěliví, nebo netrpěliví, laskaví nebo nelaskaví, budeme trpělivě naslouchat, nebo budeme čekat na příležitost sami promluvit? Chceme být arogantnější nebo spíše pokorní, respektující nebo nevychovaní, nesobečtí nebo sobečtí. Budeme ovládat schopnost odpouštět nebo chceme být raději na někoho stále naštvání? Vybereme si raději upřímnost, nebo neupřímnost? Chceme být oddaní, nebo se pouze zúčastníme?“<sup>70</sup>

---

<sup>64</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009 s. 49 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>65</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013 s. 166 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>66</sup> Tamtéž, s. xxv

<sup>67</sup> Tamtéž, s. xxv

<sup>68</sup> Tamtéž, s. xxvi

<sup>69</sup> Tamtéž, s. 152

<sup>70</sup> Tamtéž, s. 162

*„Tolik požadovaného úsilí, abychom si vybudovali vliv, tolik práce, abychom se naučili věnovat pozornost, lásku a pomoc druhým, a vyžadovaná disciplína, abychom se naučili nové dovednosti a chování. Stojí takové úsilí opravdu za to? ...Po lídrovi s autoritou se požaduje, aby přinášel oběti a mnohokrát volil. Vyžaduje se velká míra disciplíny. Tomu jsme se ale upsali ve chvíli, kdy jsme se rozhodli se stát lídry.“<sup>71</sup>*

Podstatou leadershipu je každodenní volba. Je to volba, zda člověk upřednostní sebe, nebo ostatní. Volba, zda je ochoten pracovat na sobě a svém charakteru. Volba, zda rizika, která podstupuje pro druhé, nejsou již příliš velká. Volba, zda mu skutečně stojí za to, vidět svůj smysl života v tom, aby pomohl druhým stát se tím, kým se mají stát, i když to jeho samotného stojí mnoho.

---

<sup>71</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013 s. 172 ISBN 978-80-905338-3-7

## 2 MOTIVACE LÍDRŮ K VEDENÍ

Proč se jeden člověk rozhodne vést ostatní? Z jakého důvodu má potřebu přebírat zodpovědnost za jednání druhých lidí? Proč by někomu mělo záležet na ostatních a na jejich rozvoji a růstu? Proč si lídři volí leadership?

Důvodem, proč člověk dělá to, či ono a ani v případě leadershipu tomu není jinak, jsou motivy člověka.

Podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol., motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu.<sup>72</sup>

Na počátku každého lidského jednání je motiv, tedy důvod k vykonávání dané činnosti. Stejně tak v případě leadershipu mají potencionální lídři svoje skryté motivy, proč se činnosti vedení lidí chtějí věnovat.

Motivy lídrů jsou pro leadership naprosto zásadní a klíčové, lídři na základě těchto motivů chtějí vést lidi, motivy jsou příčinou, kvůli které se lídři pro vedení lidí vůbec rozhodují a proč jsou ochotni vzít na sebe zodpovědnost za ně. Jejich motivy vysvětlují, z jakého důvodu dokáží riskovat a proč jsou ochotni jít s „kůží na trh.“

Jaké tedy může mít potenciální lídr důvody pro to, aby se stal lídrem?

### 1) Jedinec je k roli lídra přiveden, nebo donucen okolnostmi.

Je možné, že člověk se do role lídra dostane takříkajíc „za zásluhy“, proto že je mezi pracovníky nejstarší, anebo jako nejmenší zlo ze všech dostupných variant.

V těchto případech si člověk sám dráhu lídra nevolí dobrovolně a také by se přirozeně asi nikdy tímto směrem neubíral, ale je k roli lídra přiveden druhými lidmi, kteří od něho očekávají, že se role ujme. Tato situace vzniká například v případě povýšení staršího a déle pracujícího zaměstnance do vedoucí pozice, která od něj vyžaduje lídrovské kompetence. Zaměstnanec je tak nucen převzít odpovědnost za nové, nebo mladší kolegy, přestože sám po vedení druhých lidí netouží a ze své vůle by se tímto směrem za jiných okolností nevydal.

---

<sup>72</sup> BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 227 ISBN 978-80-7261-239-0

Může se také stát, že ač pracovník sám o sobě tyto vedoucí ambice původně nemá, nabídku okolí posléze rád přijme a uvítá, ať už kvůli jeho osobní potřebě důležitosti a váženosti, nebo prostě protože se to tak dělá i jinde a když by tímto směrem nepostoupil, měl by pocit, že je k ničemu a že jako pracovník (a třeba i jako člověk) selhává.

## **2) Jedinec vstoupí do role vedoucího proto, že vidí potřebu a není nikdo jiný, kdo by se dané role ujal.**

Člověk se sám může ujmout role lídra tehdy, když to situace vyžaduje a lídr chybí, ale je v dané situaci nezbytný. Tato situace nastane třeba tehdy, když původní lídr týmu není schopen svoji roli vykonávat, anebo například v různých kritických nebo krizových situacích. Může se také jednat o vedení pouze na přechodnou dobu, jako prozatímní a kompromisní řešení pro zmírnění negativních dopadů situace. V momentě, kdy se potřeba vedení z nějakého důvodu zmírní, nebo se vyskytne někdo vhodnější, tento vedoucí z role rád odchází.

Situace se může vyvinout i tak, že se vedoucí se svou rolí neplánovaně dobře sžije a najde se v ní. Potom někdy v roli lídra zůstane i dále, již na základě vlastního chtění anebo posléze hledá jiné způsoby, jak svoji nově nabytou ambici uplatnit a jak se skutečně stát lídrem.

## **3) Člověk roli lídra sám dobrovolně přijímá a aktivně o ni usiluje.**

Pokud si ale člověk roli lídra volí sám, jaké mohou tedy být jeho motivy?

Některé z motivů mohou být:

- potřeba něco dokázat, někým být, něco znamenat,
- potřeba důležitosti,
- potřeba smysluplnosti a dosažení smyslu života,
- chuť a touha pomáhat lidem (k rozvoji, orientaci v životě... atd.),
- potřeba se starat o lidi,
- potřeba naplnit svůj čas něčím užitečným,
- potřeba uplatnit svoje přirozené dovednosti a schopnosti (pokud je člověk pro roli vedoucího přirozeně vybaven),
- potřeba být středem pozornosti,
- potřeba ovládat a uplatňovat moc nad druhými,
- potřeba přijetí a lásky.

Jak vyplývá z výše uvedeného, primárním motivem lídra jsou jeho potřeby. Potom tedy velice záleží na tom, jaké potřeby si daný lídr touží uspokojit.

## 2.1 POTŘEBY

Motivace je „soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, který usměrňuje jeho jednání. Jako základní motivační síly (motivy) bývají vymezovány především potřeby, dále zájmy, postoje a hodnoty.“<sup>73</sup>

Armstrong uvádí že: *motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat.*<sup>74</sup>

Podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol., je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného). Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí a směřuje k odstranění příslušného nedostatku, resp. k saturaci příslušné potřeby. Tento nedostatek pak vyvolá jednání, jehož cílem je napětí odstranit, nedostatek vykompenzovat, atd.<sup>75</sup>

Potřeby se obvykle člení na:

- *biologické, fyziologické, viscerogenní*, které bývají označovány jako potřeby **primární** a jsou spojeny s činností funkcemi lidského těla,
- **sekundární**, které jsou spjaty s potřebou lásky, dominance, seberealizace, a jsou to potřeby *sociální, společenské a psychogenní*. Jejich existence je spjata s člověkem jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010 s. 22 ISBN 978-80-247-2497-3

<sup>74</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada. 2007 s. 220 ISBN 978-80-247-1407-3

<sup>75</sup> BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 229 ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>76</sup> Tamtéž, s. 229



V souvislosti s pracovním prostředím a motivací pro výkon povolání, hovoří Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., o dvou typech motivů k práci, neboli pracovní motivace – jsou to motivy, které souvisejí s prací samou, tzv. **intrinsická motivace** a motivy, které leží naopak mimo vlastní práci, tzv. **motivace extrinsická**.<sup>77</sup>

Oba dva typy motivace k práci ukazují některé významné motivy, kterými mohou být lídři motivováni, aby vykonávali leadership:

K nejdůležitějším intrinsickým motivům patří:

- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- potřeba výkonu,
- touha po moci,
- potřeba smyslu života a seberealizace.

K nejdůležitějším extrinsickým motivům patří:

- potřeba peněz (u vyšších pozic je pravděpodobně vyšší plat),
- potřeba jistoty (přestože vedoucí pozice s sebou přináší značná rizika, z určitého pohledu ale zároveň i poskytuje jistou míru jistoty, např. z hlediska pravomocí, možnosti o sobě rozhodovat anebo nadřízené pozice ve firmě, třeba v otázce propuštění atd.),
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti (motiv sebepotvrzení, často spojovaný právě s prestiží zastávané pracovní či jiné společenské pozice),
- potřeba sociálních kontaktů (v souvislosti s pracovní činností),
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu (z hlediska vyšší pozice je i vyšší atraktivita pro opačné pohlaví i pro potenciální obchodní kontakty).<sup>78</sup>

Barták mluví v souvislosti s motivací zejména o uspokojování vyšších potřeb na základě hodnotové orientace člověka, přičemž se jedná o:

- potřebu sounáležitosti (společenského uplatnění),
- potřebu uznání (úcta, prestiž, uspokojení z úspěchu),
- potřebu osobního rozvoje (uspokojení z vykonávané práce, seberealizace).<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 245 ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>78</sup> Tamtéž s. 245

<sup>79</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení. Současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011 s. 65 ISBN 978-80-7452-020-4

Motivaci lidí „něčeho dosáhnout“ zkoumá např. prof. McClelland ve své teorii potřeby dosahování cílů.<sup>80</sup>

MCClellandova teorie potřeby dosahování cílů identifikuje tři základní potřeby, které si lidé vytvoří a získají z životních zkušeností. Jsou to potřeby:

- dosahování cílů,
- sounáležitosti,
- moci.<sup>81</sup>

Potřeba úspěchu a dosahování tvoří základ této teorie. Lidé s vysokou potřebou úspěchu se snaží uplatňovat svou moc, dovednosti, systém kontroly a často vyhledávají obtížné úkoly. Rádi přijímají osobní zodpovědnost a vykazují vysokou míru osobní nezávislosti<sup>82</sup>.

Vod'áček a Vod'áčková popisují tři McClellandovy hierarchicky uspořádané úrovně motivace jako:

- potřeba sounáležitosti (need of affiliation),
- potřeba prosadit se a mít na ostatní (need of power),
- potřeba úspěšného uplatnění (need for achievement).<sup>83</sup>

Podle Vod'áčka a Vod'áčkové potřeba sounáležitosti odráží snahu většiny zaměstnanců mít dobré pracovní prostředí, což podle nich znamená přátelské a kooperativní vztahy s ostatními spolupracovníky. Potřeba prosadit se a mít vliv na ostatní je podle nich charakteristická pro zaměstnance se snahou zaujmout v kolektivu dominantní či alespoň silnější nebo významově závažnější pozici, která je obvyklá u profesí manažerského typu.

Potřeba úspěšného uplatnění, jak tvrdí Vod'áček a Vod'áčková, je zpravidla spojována s lidmi, kteří řeší nebo se podílejí na řešení rozhodovacích úkolů, především pak úkolů s prvky tvůrčí práce. Tyto lidi motivují ty činnosti, které je uspokojují svojí nerutinní povahou a které mohou zrealizovat.<sup>84</sup>

Potřeby mohou být dostatečně silným hnacím motorem, aby si člověk vybral roli lídra, pokud si jí spojuje s tím, že skrze ni dosáhne jejich naplnění.

---

<sup>80</sup> In: BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 52 ISBN 80-7226-763-9

<sup>81</sup> Tamtéž, s. 52

<sup>82</sup> BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 249 ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>83</sup> VOĐÁČEK, Leo a VOĐÁČKOVÁ, Olga. *Management na prahu 90. let*. 1. vyd. Praha: Institut řízení, 199 s. 127 ISBN 80-7014-034-8

<sup>84</sup> Tamtéž, s. 127

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., uvádí, že v psychice člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně celý soubor motivů, které mohou mít shodný, nebo opačný směr, shodnou, ale i rozdílnou intenzitu a odlišnou perzistenci. Motivy orientované stejným, resp. podobným směrem se vzájemně posilují (jakoby sčítají), a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých (krajních) podmínek dokonce znemožňovat.<sup>85</sup>

Pokud je naplnění potřeb znemožněno, dochází u člověka k frustraci.

### **Frustrace**

Nedostatečně uspokojované potřeby mohou silně ovlivnit vystupování a jednání člověka způsobem, který je pro něj i pro jeho okolí nepředvídatelný a někdy dokonce nebezpečný. Vnější reakce takového člověka mohou být nečekané, nepřiměřené a nepochopitelné. Ještě významnější je ale vliv, který má frustrace na vnitřní motivaci člověka.

Podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol., k základním typickým rysům frustrace patří prožitek nezdaru, neúspěchu, nelibosti, nespokojení, zklamání, ale také rozčilení, vztek, agresivita apod.<sup>86</sup>

Frustrace vždy do značné míry nepříznivě ovlivňuje veškerou činnost, chování i prožívání člověka. Jako typické reakce na frustraci bývají uváděny

- **agrese, útok**, přičemž cílem agresivního jednání může být jak (domnělá) příčina frustrace, tak také tzv. náhradní objekt – cíl, který s právě prožívanou frustrací nemá nic společného. Agresivní, útočné chování může mít nejrůznější podobu – od agrese fyzické, brachiální, přes agresi slovní, verbální, až po agresi myšlenkovou, fantazijní,
- **regrese**, návrat k vývojově nižším, dřívějším formám chování frustrovaného jedince, které mají jemu samému i dalším lidem dokumentovat, že danou věc nemůže zvládnout,
- **stereotypie**, někdy až chorobné ulpívání na určitých formách činnosti, které se neosvědčily, jsou však opakovaně produkovány bez zjevného efektu. Mnohdy tento typ reakce postupně přechází do lhostejnosti až apatie.<sup>87</sup>

Frustrovaný člověk podvědomě hledá způsob, jak se své frustrace zbavit, jak si ji vykompenzovat a ta se pak může stát pro člověka velmi silným hnacím motorem.

---

<sup>85</sup> BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 227 ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>86</sup> Tamtéž, s. 223

<sup>87</sup> Tamtéž, s. 223

Pozice lídra se leckomu může nabízet jako velmi logická a vhodná dostupná kompenzace a frustrovaný člověk může v možnostech, které leadership nabízí, uvidět řešení svého problému.

Pokud se mu tento záměr podaří naplnit, je potom pravděpodobné, že pozici lídra bude spíše zneužívat pro naplnění svých potřeb, které budou dominovat všemu ostatnímu. Lídrovi tak bude chybět nadhled, lehkost a pravděpodobně i pochopení pro slabosti druhých. Bude mít tendenci vyžívat své pozice a zneužívat druhé lidi pro kompenzaci své frustrace.

### **Deprivace**

Na rozdíl od frustrace, která se podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol.,<sup>88</sup> obvykle projevuje „pouze“ aktuálními nežádoucími změnami v psychice a činnosti člověka, aniž by měla zásadnější vliv na utváření, resp. přetváření jeho osobnosti, deprivace má z hlediska vývoje osobnosti člověka zásadnější dopad a projevy.

Psychická deprivace je psychický stav, vzniklý následkem takových životních situací, kdy člověku není dána možnost k uspokojení některé jeho základní psychické (nebo fyzické) potřeby v potřebné míře. K základním znakům deprivace patří dlouhodobost neuspokojování základních životních potřeb jedince. Deprivace má zřetelný, zpravidla významný negativní vliv na utváření a posléze „fungování“ osobnosti člověka.

Podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol., jsou základními druhy deprivace je deprivace **senzomotorická** (vzniká důsledkem neexistence či zásadního omezení smyslových podnětů nezbytných pro harmonický rozvoj osobnosti člověka), **deprivace citová, emocionální** (jako důsledek nepřiměřeného omezení citových projevů, jak v kvantitativní, tak kvalitativní rovině, nebo přemíra projevů nežádoucích – opičí láska, kontrola...) **deprivace sociální** (spočívá v nedostatečném uspokojení potřeba člověka stýkat se s druhými lidmi a navazovat podnětné a uspokojující vztahy) a **deprivace základních biologických potřeb** (patří sem spánek, jídlo, atd.)<sup>89</sup>

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., uvádí, že *„nejzávažnější z hlediska významu pro utváření osobnosti je deprivace vzniklá v dětství a dospívání, dlouhodobá deprivace v období, které má rozhodující význam pro utváření osobnosti, brání přirozenému duševnímu vývoji osobnosti. U deprivovaných dětí bývá později konstatováno zaostávání celkového psychického, resp. osobnostního rozvoje. Projevuje se sociální regrese, nedostatek zábran*

---

<sup>88</sup> LANGMEIER a MATĚJČEK In: BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 234 ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>89</sup> BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 234 ISBN 978-80-7261-239-0

*ústící mnohdy v sociálně nepřizpůsobivé, popř. až psychopatické formy chování. Deprivace se však může týkat i člověka dospělého, s následky ne tak drastickými, nikoli však méně závažnými.*<sup>90</sup>

Deprivovaný člověk, který se dostane k moci, může (pravděpodobně bude) mít pro své podřízené velmi zničující dopad. Deprivace z dětství a dospívání mohou být později velmi silným motivem pro potencionálního lídra. V situaci, kdy je dítě například vychováváno despoticky, bez možnosti se svobodně rozhodovat se u něho později může vyvinout silná ambice (potřeba) vést a rozhodovat. V případě, že se do vedoucí pozice skutečně dostane (což je vzhledem k jeho obrovské motivovanosti velice možné), bude pravděpodobně vedení uplatňovat diktátorsky, nebude snášet jakýkoli odpor a odlišný názor svých podřízených a sebemenší náznak nevyhovění bude pociťovat jako nerespekt ke své autoritě. Může mít posléze tendenci vyžadovat poslušnost všemi dostupnými prostředky.

Velice pravděpodobně se ho tak budou jeho podřízení bát, nebudou ho mít ho rádi a nebudou k němu mít důvěru. Naopak s ním budou spíše bojovat, on sám se v roli lídra bude cítit ohrožen a v důsledku toho se bude o svoji pozici bát a opatření bude spíše ještě zesilovat. Pokud to bude vedoucí člověk ve firmě, lidi z firmy budou odcházet, nebo bude dříve nebo později z funkce vedoucího odvolán. Pokud se stane lídrem s větší mocí, jeho následovníci pod ním budou trpět a on bude nucen si stále znovu a znovu dokazovat a upevňovat svoji pozici silnějšími a silnějšími prostředky.

Faktor, který může být z hlediska motivace pro vedení lidí podstatný, je ten, zda se jedná o potřeby **uvědomované**, nebo **neuvědomované**.<sup>91</sup> Neuvědomované potřeby mohou mít leckdy daleko větší sílu a moc, protože pracují v podvědomí člověka, než potřeby vědomé.

Nebezpečné a zákeřné jsou potřeby **potlačené**. Vždy je lepší, když si člověk své potřeby uvědomuje a ví o nich, protože pokud tyto nemohou být uspokojeny nebo naplněny přímo, mohou být alespoň nějakým způsobem korigovány, nebo kompenzovány. Pokud jsou ale potlačeny, dostávají se mimo vědomí člověka, ten si jich přestává být vědom a přestává je cítit a v ten moment nad nimi ztrácí kontrolu. Takto potlačené potřeby samozřejmě samy nezmizí, ale kumulují se, nebo se hromadí přetlak z jejich nenaplnění.

Podle Kocianové obecně platí, že k žádoucí, optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace. Pokud je člověk motivován nedostatečně, bývá výsledek činnosti málo uspokojivý,

---

<sup>90</sup> BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 234 ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>91</sup> Tamtéž, s. 229

pokud je nadměrně motivován (jeho snaha být úspěšný, zvítězit je extrémně vysoká), může taková motivace limitovat jeho jednání a vést až k případné destrukci jeho činnosti.<sup>92</sup>

Kromě potřeb (ať už legitimních, vygradovaných či projektovaných) mohou být motivem pro volbu životní dráhy lídra i další důvody. Jedním z nich může být jednoduše návyk.

## 2.2 NÁVYKY

Podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol., lze návyk z objektivního hlediska definovat jako naučený vzorec chování, vnitřní tlak, nebo pohnutku, motiv učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci.<sup>93</sup>

V určité situaci tak člověk může přirozeně přebírat vedení např. proto, že toto jednání viděl u svých rodičů, nebo v počátku své kariéry měl nad sebou vedoucího, který byl kvalitní lídr. Pro někoho tak vedení lidí může být přirozený návyk, pro někoho kdo by sice k vedení lidí měl přirozený potenciál, ale nikdo ho to neučil, to může být naopak velký problém a daný jedinec nemusí absolutně tušit, jak do této role vstupovat.

Návyky přirozeným způsobem určují preference člověka, pokud jsou dobré, pomáhají usnadňovat rozhodování.

Dalším motivátorem může být přirozený zájem o problematiku vedení lidí. Zájem může vzniknout různými způsoby.

## 2.3 ZÁJMY

Jedním z motivů, proč se lidé věnují leadershipu, může být osobní zájem o rozvoj lidí a jejich touha se tomuto zájmu věnovat a rozvíjet jej.

*„Motorem každého jednání jsou zpravidla zájmy.“<sup>94</sup>*

*„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti“<sup>95</sup>*

Podle Říčana lze zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti<sup>96</sup> a Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., konstatují, že *„zájem můžeme chápat jako zvláštní druh motivu, který se v činnostech, jimiž se zájmy*

<sup>92</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010 s. 23 ISBN 978-80-247-2497-3

<sup>93</sup> BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 230 ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>94</sup> Tamtéž, s. 247

<sup>95</sup> RŮŽIČKA In: BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 230 ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>96</sup> ŘÍČAN In: BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 230 ISBN 978-80-7261-239-0

*projevují či naplňují, dále rozvíjí a obohacuje osobnost člověka v podstatě ve všech substrukturách, tj. i v oblasti zaměření, motivace.“<sup>97</sup>*

Tento zájem se může projevit i zaujetím k tématu vedení lidí a leadershipu.

Zaujatý člověk bude shromažďovat vědomosti o principech leadershipu a může být sám osobně motivován se o tuto roli ve svém životě pokusit. Osobní zájem je jedním z nejpozitivnějších motivů, které mohou člověka k čemukoli včetně leadershipu vést. Lídr, který se bude lidem věnovat z osobního zaujetí, bude pravděpodobně disponovat skutečným zájmem o lidi a potřebným nadhledem a lehkostí. Otázkou je samozřejmě i důvod, proč se člověk o danou problematiku zajímá, ale v této práci budeme vycházet z předpokladu, že se jedná o přirozený zájem, který vzniká na základě spontánního zaujetí danou problematikou. Lídr, který se pro vedení lidí rozhoduje z přirozeného a pozitivního zájmu má velký předpoklad stát se skutečným lídrem.

Často nás totiž přitahuje a volá to, co nachází odezvu v našem nitru a k čemu máme nějaké (byť třeba zatím netušené) předpoklady.

## **2.4 HODNOTY**

Hodnoty jsou klíčovými motivy chování jednotlivce. Podle Brookse jsou součástí osobnosti člověka, který si je osvojuje během svého života za spolupůsobení celého komplexu faktorů – historických, sociálních (rodina, vrstva, styl života) a individuálních. Hodnoty daného člověka ovlivňují a determinují jeho chování. Mohou být ale i konkrétnější a pak jsou vázány na postoje. Ovlivňují každý aspekt života: morální soudy, reakce vůči ostatním, závazky k osobním i firemním cílům.<sup>98</sup>

Podle Brookse hodnoty nastavují vědomé či podvědomé parametry pro tisíce rozhodnutí, která člověk dělá každý den. Jsou často spojovány s postoji, ale hodnoty jsou hlubší než postoje a jsou více zasazeny v našem charakteru.<sup>99</sup>

Brooks také tvrdí, že hodnoty jsou dlouhodobější a dodávají nám smysl pro to, co je správné a nesprávné, co dobré a co špatné. Volby, jež jsou v rozporu se systémem hodnot, jsou málokdy zvažované nebo vykonané. A v případě, že se tak stane, člověk se spíše snaží dodržovat pravidla, než aby do takového rozhodnutí vkládal srdce.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 230 ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>98</sup> BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 28 ISBN 80-7226-763-9

<sup>99</sup> Tamtéž, s. 28

<sup>100</sup> Tamtéž, s. 28

Podle Kouzese a Posnera jsou hodnoty „*názorem člověka na to, co je v životě dobré a žádoucí, jsou to dlouhodobá vodítka pro rozhodování a vnímání*“<sup>101</sup> a

Rockeach definuje hodnotu jako „*trvalé přesvědčení*.“<sup>102</sup>

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., uvádí, že hodnotou pro člověka může být v podstatě cokoli, záleží to na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti a na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol.<sup>103</sup> existují některé obecně platné hodnoty, což je například zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch aj.<sup>104</sup>

Podle Brookse se hodnoty se také v čase vyvíjejí a mohou být silně spojeny se společenskými faktory, jako je rodina, nebo společenská skupina, nebo silné přesvědčení pramenící z členství v určité organizaci či odvozené od konkrétní víry.<sup>105</sup>

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol.,<sup>106</sup> konstatují, že osobnost jedince, včetně jeho hodnot, se utváří a proměňuje v průběhu celého jeho života. Hodnoty jsou pak jednou ze složek osobnosti, která je ovlivňována zejména působením sociálního prostředí, například příslušností k určité společenské vrstvě nebo charakterem místa bydliště.

*„Dalším důležitým faktorem, který působí na aktuální skladbu hodnot člověka, je věk. S věkem také souvisím míru proměnlivosti hodnot a celého hodnotového systému. Vliv na proměnlivost hodnoty má ale i její obecnost a umístění v systému, konkrétně v dimenzi perifernost-centrálnost. Ústřední hodnoty jsou více odolné změnám. Nicméně v tomto ohledu existuje jistá dynamika v celém systému, kdy se periferní hodnoty mohou v průběhu času stávat centrálními a naopak. Celkově hraje významnou roli vnitřní konzistence hodnot. Pokud jsou hodnoty nesoudržné, vyvolává to napětí a tendenci napětí odstranit, resp. nastolit rovnováhu v systému.“*<sup>107</sup>

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., dále tvrdí, že některým skutečnostem jedinec přisuzuje vyšší hodnotu než jiným a považuje je za významnější než druhé. „*Hodnotový systém a hodnotová orientace pak ovlivňuje jednání i prožívání člověka. Z hlediska motivace jsou hodnoty významným zdrojem, člověk je silněji motivován k činnostem, které vedou ke*

---

<sup>101</sup> In: ARNOLD, John. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007 s. 234 ISBN 978-80-251-1518-3

<sup>102</sup> ROCKEACH In: KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014 s. 58 ISBN 978-80-7384-853-8

<sup>103</sup> BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 230 ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>104</sup> Tamtéž, s. 230

<sup>105</sup> BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003 s. 28 ISBN 80-7226-763-9

<sup>106</sup> Tamtéž, s. 137

<sup>107</sup> Tamtéž, s. 137



*skutečností, podle jeho hodnotového systému důležitějším, k těm, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu a naopak se bude vyhýbat činnostem, jimž připisuje hodnoty negativní, nebo neutrální.*<sup>108</sup>

Rockeach a Ball-Rockeach rozdělili hodnoty na **cílové** a **instrumentální**.

Jako cílové hodnoty se chápou kýžené výsledky, například mír, harmonie, bezpečí, štěstí, partnerství, láska atd., jako instrumentální hodnoty označujeme prostředky chování, jimiž těchto cílových hodnot můžeme dosáhnout. Nejvýznamnějšími hodnotami zjištěnými v průzkumu, který provedli Rockeach a Ball-Rockeach, byly upřímnost, ambice, zodpovědnost, schopnost odpustit a otevřenost.<sup>109</sup>

Pokud jsou cílové hodnoty přeneseny do organizace, mohou zahrnovat dosažení skvělých výkonů nebo vysoké kvality, snahu o inovaci nebo snad úsilí o vybudování etické organizace.

Kouzes a Posner dělí Rockeachovy hodnoty na prostředky a cíle,<sup>110</sup> Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., je zase rozlišuje instrumentální a terminální hodnoty.

Instrumentální hodnoty podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol., představují s ohledem na morálku a společnost vhodné způsoby chování při dosahování terminálních hodnot, například když vzdělání (instrumentální hodnota) se stává prostředkem k dosažení prestižní profese (terminální hodnota).<sup>111</sup>

Síla motivace závisí na síle a intenzitě zvnitřnění hodnot, někteří lidé mají své hodnoty natolik vyjasněné a propojené se svojí vlastní identitou, že kdyby dané hodnoty opustili, ztratí svůj smysl života a vlastní integritu. V takovýchto případech jsou lidé ochotní za tyto své hodnoty bojovat a položit i život. V takovýchto případech můžeme mluvit o *ideálech*.

Ideálem Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., rozumí „*určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje*“<sup>112</sup>.

Někteří lidé mají hodnotový systém nastavený takovým způsobem, aby jejich život byl co nejméně komplikovaný. Je pravděpodobné, že tito lidé budou pak schopni v různých životních situacích poměrně snadno měnit a přehodnocovat svoje postoje tak, aby se vyhnuli nepříjemnostem. V případě, že se z hodnot stanou ideály, člověk je potom může vášnivě zastávat až do momentu, kdy ho jeho ideály, nebo častěji spíše lidé, se kterými jeho ideály

<sup>108</sup> BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003 s. 231 ISBN 80-7226-763-9

<sup>109</sup> In: BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003 s. 29 ISBN 80-7226-763-9

<sup>110</sup> ROCKEACH In: KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014 s. 58 ISBN 978-80-7384-853-8

<sup>111</sup> ROCKEACH In: BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 137 ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>112</sup> BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 232 ISBN 978-80-7261-239-0

souvisely, zklamou. Pak se může stát, že na svoje dosavadní ideály rezignuje a ztotožní se s „pragmatickými“ hodnotami. Pokud ale získá znovu naději, jeho oddanost hodnotovým ideálům může být ještě silnější, než na počátku.

Různé typy hodnotových orientací podle převažujícího zaměření rozlišuje například Spranger:

- **typ teoretický** (zaměřený na hledání pravdy, uvažování, kritiku, je racionální; nejvyšší hodnotou je poznání),
- **typ ekonomický** (kritériem všeho je užitečnost, praktičnost, je zaměřen na prospěch, prosperitu, hromadění majetku; nejvyšší hodnotou je užitek),
- **typ estetický** (hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, má tendence k individualismu a soběstačnosti; nejvyšší hodnotou je krása,
- **typ sociální** (člověk nesobecký, altruista; nejhodnotnější formou vztahů a nejvyšší hodnotou je láska),
- **typ politický** (má tendenci vyhledávat soutěž, vliv, příležitost ovládat druhé apod.; nejvyšší hodnotou je moc),
- **typ náboženský** (zaměření na božské hodnoty, hledá mystickou náboženskou zkušenost; nejvyšší hodnotu spatřuje v jednotě).<sup>113</sup>

Pro lídra může být důležitou hodnotou například společenské postavení, pozice v práci, úspěch, peníze, moc a vliv z nich pramenící, nebo třeba láska k lidem, láska k pravdě, svoboda, pomoc, užitečnost, smysluplnost atd.

Hodnoty, které si potenciální lídr zvnitřní, ovlivní nejen to, zda se lídrem skutečně stane. Jeho hodnoty budou zásadním faktorem i pro to, jaký typ lídra z něj bude.

Zda bude pracovat pro „vyšší“ smysl a věnovat se lidem z lásky a kvůli potřebě jim pomáhat, anebo zda se jeho motorem a podstatným motivem stane moc, vliv nad lidmi a příležitost je ovládat.

Jak již bylo řečeno, primární roli v tom, aby se člověk mohl stát lídrem, hraje jeho vnitřní motivace.

Otázka motivace je v souvislosti s leadershipem klíčová. Motivace je podstatná nejen ze strany lídra vůči jeho následovníkům. Zásadní je samozřejmě také motivace samotného lídra. Jeho motivy rozhodují o tom, proč chce jít ve svém životě tímto směrem - skutečným lídrem se nemůže stát někdo, kdo lídrem být nechce.

---

<sup>113</sup> SPRANGER In: BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 230 ISBN 978-80-7261-239-0

Varianta, že se lídr sám chce stát lídrem, je pouze jednou z několika variant, jak se do této role může dostat. V jiných situacích se může stát lídrem i přesto, že o tuto roli původně nestál, anebo že tuto roli převzal proto, že to bylo potřeba. Z dlouhodobého hlediska je ale nezbytné, aby člověk, který má být lídrem, byl ochoten tuto roli dobrovolně a sám přijímat. Pokud se tak nestalo od začátku, musí se tak stát v průběhu, jinak je lepší, když ze své role odejde. Leadership nelze vykonávat z donucení, nebo z pocitu, že to „někdo musí udělat“. Leadership vyžaduje plné nasazení.

Leadership může vykonávat pouze ten, kdo ho chce, nebo touží vykonávat a ne každý člověk je motivován pro výkon leadershipu.

*„Známostí je, že schopnosti člověka, jeho vlohy, vědomosti, dovednosti, zkušenosti nejsou samy o sobě zárukou jeho uplatnění, jeho úspěchu. K plnému využití svých schopností člověk zpravidla potřebuje také určité vlastnosti, a to i motivační.“<sup>114</sup>*

Důvodem, proč lidé nevyhledávají možnost být lídry, může být strach z neznámého, neochota vyjít ze stereotypu, strach přijmout zodpovědnost, strach ze selhání, nedostatek kvalitních informací o problematice vedení, chybějící pozitivní příklady atd. Tyto a další tendence v sobě má přirozeně každý člověk, ale to co odlišuje lídry od ostatních je to, že jejich touha vést je větší, než jejich obavy.

Pokud ovšem člověk disponuje potřebnými motivačními vlastnostmi, nebo potřebami, jaké jsou další aspekty leadershipu?

Pokud tvrdíme, že lídrem se nemůže stát ten, kdo jím být nechce, znamená to, že každý, kdo se jím stát chce, se jít také stát může?

Jak už bylo uvedeno v kapitole *Motivace lídrů k vedení*, motivy, proč se někdo chce stát lídrem, mohou být různé. Motivem může být touha pomáhat lidem, motivem může být vyrovnání se s vlastní frustrací a pocitem nedůležitosti, motivem může být kompenzace zranění a ublížení a touha mít moc. Motivem může být potřeba se uplatnit v důležité pozici a být „důležitým“ člověkem, nebo potřeba se zviditelnit a být středem pozornosti.

Motivy, se kterými člověk do role lídra vstupuje, nakonec rozhodnou nejen o tom, zda z něj lídr bude. Pokud se lídrem stane, rozhodnou i o tom, jakým lídrem bude.

*„Vlastnosti lidí, kteří dosáhli vedoucího postavení, závisí částečně na jejich motivaci být vedoucími a přijatelnosti těchto motivů pro ty, kteří ho do postavení vedoucího ustanovují. Takže když vedoucí schvaluje koncept vedoucího – služebníka, potom jeho primárním cílem bude pomáhat svým postojem ostatním ke skromnosti a zájmu o lidi jako jednotlivce. Ve*

---

<sup>114</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010 s. 23 ISBN 978-80-247-2497-3

*smyslu poskytování pomoci znamená odklonit se od controllingu směrem k povzbuzování a naslouchání. To má daleko k dominanci a osobní moci.*<sup>115</sup>

Jak již bylo zmíněno dříve, ne každý člověk, který chce vést, může být skutečným lídrem. Existuje „chtění“ a „chtění“.

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., konstatují, že „*motiv, resp. motivace, výrazným způsobem ovlivňuje lidskou činnost, motivované jednání člověka vedené určitým směrem a uskutečňované s určitou intenzitou (nasazením) může být však realizováno nejrůznějšími způsoby a formami.*“<sup>116</sup>

V případě lídrů obvykle spíše vidíme opačný problém, a to je přemotivovanost.

Leckdy ohromné ambice vést, vycházejí z motivů, které spíše ukazují na vnitřní nevyrovnanost dané osoby. Způsob, jakým se člověk k potenciálnímu vedení ostatních lidí postaví, hodnoty a postoje, které si potencionální lídr zvnitřní, nakonec rozhodnou o tom, zda se skutečně stane dobrým lídrem.

Motivy, se kterými lídr k vedení přistupuje, totiž jednoznačně ukazují na jeho charakter.

Je přirozené, že asi téměř nikdo nemá potřebu věnovat se druhým lidem, aniž by to jemu samotnému přinášelo byť minimální přínos (např. pocit seberealizace). Nicméně zásadní je poměr jednotlivých vah, na kterých prospěch vlastní a prospěch druhých leží.

Motivy, se kterými lídr do své role vstupuje, mohou mít zjednodušeně jeden ze dvou cílů:

- Prospěch druhých lidí.
- Prospěch lídra samotného.

---

<sup>115</sup> ARNOLD, John. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2007, s. 478 ISBN 978-80-251-1518-3

<sup>116</sup> BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 227 ISBN 978-80-7261-239-0

### 3 DVA TYPY LÍDRŮ

Podstatou leadershipu je vliv.

Podle směru a cíle, kterým chce lídr tento vliv využít, se profilují dva motivační typy.

První z typů chce svůj vliv využít převážně směrem ku prospěchu druhých lidí, druhý typ využívá svůj vliv primárně k dosažení vlastního prospěchu a to i na úkor lidí a jejich zájmů.

Hill hovoří o dvou formách vedení:

- dlouhodobě a jednoznačně nejefektivnější vedení se souhlasem stoupců,
- vedení prostřednictvím síly (moci) uplatňované bez souhlasu stoupců a často i přímo proti jejich vůli.<sup>117</sup>

S touto skutečností koresponduje McClellandův názor, že zřejmě existují dva typy různě mocensky orientovaných lidí.

Jednak jsou to lidé, kteří baží po osobní moci a jednak subjekty, které jsou zaujaty realizací cíle pro skupinový i osobní prospěch.<sup>118</sup>

Na základě cíle, se kterým lídr do své role vstupuje, můžeme lídry rozdělit na dva krajní typy:

- **chce dosáhnout vlastních zájmů a cílů skrze lidi (lídr „vladař“),**
- **chce sloužit lidem a pomáhat jim k rozvoji (lídr „služebník“).**

Přestože mezi oběma motivačními typy nemusí být na první pohled rozdíl hned patrný a reprezentanti obou typů mohou být například charismatické, odvážné osobnosti s ochotou podstupovat riziko, tak odlišná je už jejich samotná podstata a celkový způsob, jakým k lidem a k leadershipu přistupují.

Podle Bakaláře lze tyto případy označit jako *personalizovanou* a *socializovanou* moc. První případ charakterizuje osobnosti nezralé, řídicí se zákony džungle, ve druhém je touha po moci úspěšně socializována, takže jde o osobnosti s dobrou mírou psychosociální zralosti.<sup>119</sup>

V naprosté většině případů nejde o čistokrevnou a neřaděnou preferenci jedné, nebo druhé varianty, jedná se ale o poměr priorit. Totiž o to, do jaké míry daný jedinec upřednostní svůj prospěch, anebo prospěch lidí, které vede.

---

<sup>117</sup> In: BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 473 ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>118</sup> BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 473 ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>119</sup> BAKALÁŘ In: BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 473 ISBN 978-80-7261-239-0

*„Zatímco v prvním případě je uplatňování moci spontánní a je vázáno na zralou osobnost jednající ve prospěch celku, ve druhém případě nezralá osobnost ke svému sebeprosazení na úkor jiných využívá formalizovaných struktur společnosti, jež jsou součástí její organizační architektury. Mállokdy však jde o čistou podobu jedné nebo druhé krajnosti. Zpravidla se obě formy kloubí a v jejich rámci se pak v různé míře prosazují více (v prvním případě) nebo méně socializované osobnosti.“<sup>120</sup>*

O tom, kterým ze dvou typů se lídr stane a kde bude stát, rozhoduje celá řada faktorů.

Pro formování osobnosti je klíčový vliv rodiny a prostředí, ve kterém člověk vyrostl. Jak již bylo zmíněno výše, zásadním faktorem jsou potřeby a míra, jakou měl člověk ve své rodině a i později tyto potřeby naplňován. Pokud člověk strádal nedostatkem lásky a zájmu, těžko bude v roli lídra lásku a zájem svým následovníkům projevovat, spíše bude mít tendenci „bojovat o svoje práva“. Naopak, pokud člověk vyrůstal v láskyplném prostředí, kde měl dovoleno selhat, daleko lépe se mu bude přijetí a shovívavost předávat svým následovníkům. Zjednodušeně řečeno, přirozené je to, že co člověk dostává, předává posléze dál, ať už je to láska a pochopení, nebo tvrdost a neústupnost.

Dalším faktorem, který rozhoduje o preferenci priorit lídra, jsou, jak již bylo řečeno, hodnoty. Jak bylo zmíněno, hodnoty se tvoří již v dětství, jsou vštěpovány rodinou a často rozhodnou o tom, jakou morální cestou se později člověk vydá. (Láska k lidem? Ohleduplnost a ochota pomáhat? Nebo naopak „kdo nekrade, okrádá rodinu“, „v lásce vyhrává ten, kdo má rád mň“ a další podobné „zákony džungle“?)

Dalšími vlivy, které mohou ovlivnit cestu, kterou se lídr dá, je jeho aktuální prostředí a lidé, mezi kterými se pohybuje, doba, ve které žije apod.

Všechny tyto faktory významně ovlivňují osobnost a preferenční nastavení člověka.

Nicméně, ať už je potencionální lídr vystaven jakýmkoli vlivům a faktorům, to, jakým směrem se vydá, je nakonec jen a jen jeho rozhodnutí. Ať už člověk vyrostl v čemkoli, má vždy možnost se z „předurčeného osudu“ vymanit, (dítě alkoholika, které se rozhodne stát abstinentem). Pokud se to stane a člověk se rozhodne jít jinou cestou, než mu byla vštípena, obvykle pak sklouzává k druhému extrému – například frustraci z rodiny, kde vládla tvrdá ruka a nedostatek lásky si člověk může chtít kompenzovat ne tvrdostí, ale právě tím, že se rozhodne dávat druhým lásku, i když se jemu samotnému nedostávalo. V těchto situacích leckdy skutečně dochází k doplňování deficitů, protože funguje princip, že skutečná láska opět plodí lásku.

---

<sup>120</sup> BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 473 ISBN 978-80-7261-239-0

Za svoje rozhodnutí, jakou cestou se vydáme, si neseme zodpovědnost my sami.

V každé době povstávají jedinci, kteří se rozhodují nejtít s proudem a volí si cestu odlišnou. Ale i „*neučinit rozhodnutí je samo o sobě rozhodnutí a nezvolit si je samo o sobě volbou.*“<sup>121</sup>

### 3.1 VLADAŘ

Označení typu lídra pojmem „vladař“ je inspirováno přístupem k vedení, který je zachycen v klasickém díle Machiavelliho „*Vladař.*“<sup>122</sup>

Machiavelli volal po silném a dominantním vůdci, protože věřil, že Itálie (pro Machiavelliho je jeho vlast božstvem a její vůle a zájem je *suprema lex* - nejvyšší zákon) může být znovu velkou svobodnou zemí pouze za předpokladu, že bude mít v čele mocného vladaře.<sup>123</sup>

Machiavelliho hlavním motivem a také hlavním nástrojem jeho lídra je **moc**, to jak ji získat a jak si ji udržet. Machiavelli byl přesvědčen, že mocí lze lidi přinutit, aby se podrobili vladařově vůli.

V přeneseném slova smyslu je lídr vladař takový lídr, jehož primárním motivem je touha po moci a snaha ovládat druhé tak, aby veškerá jejich činnost sloužila k uspokojení jeho vlastních potřeb a zájmů (které ovšem mohou přesahovat i jeho samotného). Primárním motivem zde ale není prospěch jeho následovníků, oni jsou ti, kdo přinášejí „obět“.

Pro lídra vladaře je zásadní cíl, a dosažení cíle se musí vše přizpůsobit.: „*Na tomto světě existují dva způsoby jednání: jedno je ve shodě se zákony lidskými, druhé se zákony přírodními. A když nestačí k dosažení cíle to první, pak se nedá nic dělat a musí se sáhnout i k druhému. Skutečný panovník musí ovládat obojí.*“<sup>124</sup>

#### 3.1.1 CHARAKTER A MORÁLKA

Podle Machiavelliho se umění vládnout nerozvíjí v ideálním světě morálky, ale v reálném světě. Úspěšné vládnutí podle něj spočívá v tom, že si vladař dovede přesně vymezit cíl a zvolit způsoby chování, které potom bere podle potřeby pouze jako cestu k dosažení cíle.

„*Machiavelliho přístup k vládnutí nevychází z etických principů, ale z praktických a reálných zkušeností a člověk podle něj řídí podobně jako příroda své činy neměnnými*

---

<sup>121</sup> MACHIAVELLI, Niccolò. *Vladař*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství XYZ, 2007 s. 162 ISBN 978-80-87021-73-6

<sup>122</sup> Tamtéž, s.162

<sup>123</sup> HAJNÝ In: MACHIAVELLI, Niccolò. *Vladař*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství XYZ, 2007 s. 10 ISBN 978-80-87021-73-6

<sup>124</sup> MACHIAVELLI, Niccolò. *Vladař*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství XYZ, 2007 s. 123 ISBN 978-80-87021-73-6

*zákony nikoli podle morálních, ale podle logických kritérií, což ho vede k tomu, aby si kladl otázky nikoli, zda to, co činí je dobré anebo krásné, ale zda je to rozumné nebo logické, zda je souvislost mezi prostředky, jichž používá, a cílem, který sleduje. Jeho hrdinou je člověk, který pochopil a umí regulovat síly přírody a člověka a učiní si z nich nástroje své vlády.*<sup>125</sup>

Lídr vladař musí mít „charakter,“ ale vladařův charakter není charakterem z hlediska morálního, je to spíše soubor vlastností; jeho „charakter“ je pouze prostředkem, který má umožnit dosažení vytyčeného cíle.

*„A pohrdání si zaslouží i ten, kdo nemá pevný charakter, což mu nedovoluje sledovat cíl, rozumem určený k dosažení.“*<sup>126</sup>

*„Ty (prostředky) jsou hodny odsouzení, pokud se jejich volba řídí libidem, vášní nebo fanatismem, které nemají cíl.“*<sup>127</sup>

*„Cíl může být chvályhodný nebo zavrženíhodný, a pokud je hodný zavržení, Machiavelli jako první zvedá hlas proti a varovně i prst. Morální odpovědnost je tedy v cíli, nikoli v prostředcích.“*<sup>128</sup>

### **Vlastnosti**

V kontextu dnešních přístupů k leadershipu, kdy hledáme ideální vlastnosti lídra, které nezbytně musí mít, aby mohl být správným lídrem, je zajímavý Machiavelliho přístup, kdy se u svého vladaře věnuje pozornost spíše vlastnostem, které přinášejí jeho vladaři potenciální riziko:

*„Bylo by jistě žádoucí, aby byl každý panovník obdarován jen těmi nejkrásnějšími vlastnostmi, které se obecně za dobré považují. Víme však, že je proti lidské přirozenosti, aby měl všechny a vždycky se jimi řídil. Proto, chce-li být někdo dobrým a úspěšným vládcem, musí se především vyhybat těm vlastnostem, které jeho moc ohrožují, a nesmí dát na lidské řeči. Vždyť šlechtnost by ho mohla v určité situaci uvrhnout do záhuby, a naopak, co na první pohled vypadá jako špatnost, může znamenat prospěch a bezpečnost pro celou zem.“*<sup>129</sup>

Podle Machiavelliho si nemá vladař primárně pěstovat kladné lidské vlastnosti, protože mohou být pro vladaře potencionálním problémem: *„Proto pusťme ze zřetele ideální lidské vlastnosti, jimiž by měl vládce oplývat, a hledme si praktické stránky života. V čem jedni u něho vidí hospodárnost druzí zas lakotu, v oprávněné přísnosti krutost, v soucitu a vlídnosti*

---

<sup>125</sup> HAJNÝ In: MACHIAVELLI, Niccolò. *Vladař*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství XYZ, 2007 s. 16 ISBN 978-80-87021-73-6

<sup>126</sup> Tamtéž, s. 18

<sup>127</sup> MACHIAVELLI, Niccolò. *Vladař*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství XYZ, 2007 s. 18 ISBN 978-80-87021-73-6

<sup>128</sup> HAJNÝ In: MACHIAVELLI, Niccolò. *Vladař*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství XYZ, 2007 s. 18 ISBN 978-80-87021-73-6 (Hajný In: Machiavelli 18).

<sup>129</sup> MACHIAVELLI, Niccolò. *Vladař*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství XYZ, 2007 s. 113 ISBN 978-80-87021-73-6



zas slabost a zbabělost. Co jeden považuje za účelné a praktické, druhý může mít za věrolomné a bezzásadové, ve velkorysosti lze vidět třeba i lehkomyšlnost, v uzavřenosti a zdrženlivosti třeba pýchu a nafoukanost, přímost se může hodnotit jako mazanost, pevnost jako neústupnost, vážný člověk může někomu připadat jako morous a nelida, zbožný jako pokrytec a tak dále.<sup>130</sup>

Machiavelli si je vědom, že se od vladaře očekává jistá ušlechtilost a netvrdí, že je vladař nesmí mít. Nicméně, v těchto vlastnostech vidí i úskalí, která tyto vlastnosti můžou sebou nést, a uvědomuje si rizika, která takovému vladaři hrozí.

*„Ideálem panovníka by vždycky měla být shovívavost a lidskost. Jenomže ne vždy je to možné a prospěšné.“<sup>131</sup>*

Pokud jimi však vladař neoplývá, nevidí v tom Machiavelli problém, pokud tedy vladař dokáže úspěšně předstírat, že jimi disponuje: *„Vládce tedy nemusí nutně mít všechny kladné vlastnosti, ale měl by vzbudit zdání, že je nepostrádat. A naopak má-li je, je krajně nežádoucí, aby se jimi vždycky a za všech okolností řídil. Ať si je shovívavý, lidský, zbožný, upřímný, ale všeho do času. Jakmile vznikne potřeba opaku, nesmí zaváhat. Zejména od nového vládce se nemůže čekat samá dobrota. Bývá okolnostmi doslova přinucen jednat proti všem příkázáním božím i lidským, ohnout se po větru, když není zbytí a žádá si to zájem koruny. U obyčejných lidí, ale zejména u panovníků, vždycky rozhoduje výsledek jejich konání. Je-li úspěšný, i prostředky, jimiž úspěchu dosáhl, se lidem nakonec zdají zcela v pořádku. Tak už to na světě chodí, lidé většinou vidí jen vnější podobu věci.“<sup>132</sup>*

Tento svůj přístup k charakteru vladaře obhájí podmínkami, kterými je vladař obklopen: *„Je totiž velký rozdíl mezi tím, jaký život je, a jaký by měl být. Ten, kdo si nevěšmá reality a nechce vidět, jací lidé jsou, a staví spíše na svých přáních a představách, jak by měl svět vypadat, nedopadne dobře. A člověk, který se chce za všech okolností chovat ušlechtilé a jevit se všem jako dobrý člověk, se zlou se potáže mezi tolika lidmi, kteří dobří nejsou. Proto také vladař, který se chce udržet, musí se naučit ve vlastním zájmu zachovat se někdy třeba i ne zrovna ušlechtilé a přesně vědět, kdy si může dovolit dobrotu.“<sup>133</sup>*

Machiavelli u svého vladaře nelpí na konkrétních osobnostních vlastnostech. Hlavní je pro něj výsledek: *„Lidé dospívají k vytyčenému cíli rozličnými cestami: jeden opatrně, druhý zbrkle, někdo násilím a jiný zas lstí, jeden trpělivostí a druhý bezohlednou rázností. Všichni*

---

<sup>130</sup> MACHIAVELLI, Niccolò. *Vladař*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství XYZ, 2007 s. 112 ISBN 978-80-87021-73-6

<sup>131</sup> Tamtéž, s. 119

<sup>132</sup> Tamtéž, s. 125

<sup>133</sup> Tamtéž, s. 125

*mají stejnou šanci dosáhnout svého. A přesto vidíme, že když dva dělají totéž, nedopadnou stejně, nebo ačkoli jednají naprosto rozdílně, pochodí do puntíku shodně.*<sup>134</sup>

Ať má tedy vladař vlastnosti jakékoli, důležité je, aby pro něj nebyly překážkou k zachování jeho moci a respektu.

## **Respekt**

Pro lídra vladaře je nejpodstatnější, aby měl u svých podřízených **respekt**:

*„Nejhorší jev bezbrannosti je všeobecné opovržení. Ke ztrátě respektu nesmí panovník nikdy nechat dojít.“*<sup>135</sup> anebo *„Čemu tedy dát přednost? Popularitě, či respektu? Obojí totiž sloučit v jedno nelze, tak jako oheň a vodu. Má-li se tedy panovník jednoho z nich zříct, pak je lepší oželet to první.“*<sup>136</sup>

*„Panovník má budít respekt, nikoli však strach, protože strach vede k nenávisti.“*<sup>137</sup>

Vladař se o respekt údajně nepřipraví jistou stálostí:

*„Dalšími vlastnostmi, jimiž si panovník může vysloužit opovržení, je nestálost, lehkomyšlnost, slabost, zbabělost a nerozhodnost. Celým svým vystupováním musí dávat najevo opak, neměnit rozhodnutí, bedlivě vážit každé ustanovení a pak stát na svém. Jen tak si uchová úctu a všichni si dají dobrý pozor jít na něho s nějakým chytračením. Vládce s takovou pověstí požívá pak všeobecné vážnosti na všech stranách, že proti němu ani vnitřní, ani vnější nepřátelé nic nezmohou“*<sup>138</sup>

*„Jen takového panovníka si všichni váží, který nezaujímá obojaká stanoviska, bez výhrad se staví na tu, nebo na onu stranu, je buď přítelem, nebo nepřitelem. Neutralita se příliš nevyplácí. Když se dva perou, musíš vědět, či vítězství by ti víc ublížilo. Ale i když nevíš, je výhodnější zaujmout otevřené stanovisko a jít do boje. Neuděláš-li to, budeš první obětí vítěze k velké radosti poraženého a nikomu nebudeš stát za to, aby ti pomohl. Po spojenci, který stojí v kritické chvíli se založenýma rukama, netouží ani vítěz, ani poražený.“*<sup>139</sup>

Pokud si má Machiavelli vybrat, raději než v lásku věří v moc strachu.

*„Když se vás bojí, je to daleko lepší, než kdyby vás milovali,“* napsal. *„Pouto lásky lidé, ubohá stvoření, kterými jsou, mohou zlomit, kdykoliv se jim zlíbí; ale strach je utužený obavou z trestu a to zabírá vždycky“*<sup>140</sup>

---

<sup>134</sup> MACHIAVELLI, Niccolò. *Vladař*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství XYZ, 2007 s. 167 ISBN 978-80-87021-73-6

<sup>135</sup> Tamtéž, s. 107

<sup>136</sup> Tamtéž, s. 120

<sup>137</sup> Tamtéž, s. 121

<sup>138</sup> Tamtéž, s. 127

<sup>139</sup> Tamtéž, s. 148

<sup>140</sup> Tamtéž, s. 148

*„Lidé klidně ublíží tomu, koho milují, protože láska je morální závazek a ten pro svůj prospěch klidně poruší. Právě proto, že jsou špatní a slabí. Ale strach z trestu je přece jen udrží na uzdě.“<sup>141</sup>*

K tomu aby svoje poddané udržel pod kontrolou, nebojí se vládnout tvrdou rukou:

*Je-li cílem tvrdosti pořádek, svornost a blahobyt, pak proti ní nelze vůbec nic namítat. Občasné, byť i přísné tresty jsou pro občany daleko milosrdnější než shovívavost vůči nepořádkům a rozbójům, které nutně musí skončit zle pro všechny – vražděním a loupením. Trest postihuje jen jednotlivce. Zejména při zakládání státu číhají na panovníka četná úskalí a tvrdosti se nemůže vyhnout. Ale v tomto případě musí postupovat uvážlivě a lidsky, pečlivě vážit, komu věřit a komu ne, nedat se strhnout vlastní zbrklostí a panikou, protože od naivní důvěřivosti k neopatrnosti a od podezřívavosti ke krutovládě je vždycky jenom krok.“<sup>142</sup>*

Pro lídra vladaře je nejdůležitější, aby se udržel u moci za každou cenu, ať to stojí cokoli a ať tohoto cíle dosáhne jakýmikoliv prostředky. Machiavelli vychází z přesvědčení, že pokud se silný vladař udrží u moci, je to v nejlepším zájmu jeho lidu, protože jim v konečném důsledku dokáže zajistit mír a blahobyt. Machiavelli lidi vnímá jako ty, kteří nemohou být vedeni jiným způsobem, než takto, protože jsou příliš slabí a špatní. Proto potřebují silného a mocného vladaře.

### **3.2 SLUŽEBNÍK**

Typ lídra „služebník“ je motivován touhou po smysluplnosti a potřebou pomáhat druhým lidem k jejich rozvoji.

Svoje vlastní uspokojení čerpá z toho, jak se „jeho“ lidé posouvají a rostou. Lídr služebník se zabývá rozpoznáním a řešením individuálních potřeb těch, které má ve svých rukou. V tom podle Huntera spočívá celé tajemství leadershipu.<sup>143</sup>

Koncept „vedení službou“ (servant leadership) existoval již dlouho, než počátkem 70. let získal ohlas v amerických obchodních kruzích.

Hunter uvádí, že počátečních 25 let bylo v tomto hnutí obdobím omezeného růstu, ale v posledních letech jsme svědky velké změny myšlení a zájem o tyto principy ohromně vzrostl. Svůj počátek má koncept vedení službou již v antice, kdy Sokrates objevil prvek služby, společný pro všechny formy vůdcovství a zastával názor, že hlavní povinností vůdce

---

<sup>141</sup> MACHIAVELLI, Niccolò. *Vladař*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství XYZ, 2007 s. 121 ISBN 978-80-87021-73-6

<sup>142</sup> Tamtéž, s. 120

<sup>143</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013 s. xix ISBN 978-80-905338-3-7

je uspokojovat lidské potřeby.<sup>144</sup> Xenofon zjistil, že to funguje i v praxi: „pokud sestoupíte ze své výše a budete pracovat spolu se svými lidmi, podníte tím jejich dobrovolnou poslušnost.“<sup>145</sup> Římští vůdci, kteří se z jeho příkladu poučili a následovali ho, zjistili, že pro ně platí stejné pravidlo.<sup>146</sup>

Princip vedení službou vychází z jednoduchého „zlatého“ pravidla – chovat se k lidem tak, jak chceme, aby se oni chovali k nám - tzn., máme být takovými lídry, jakého lídra bychom sami chtěli, aby nás vedl.

Stát se lídrem-sloužebníkem znamená mít schopnost **rozpoznat a vyhovět skutečným potřebám těch, kteří byli svěřeni do lídrovy péče,**<sup>147</sup> nicméně vyhovět jejich potřebám podle Huntera neznámá vyhovět všem jejich přáním, a být sloužebníkem neznámá být otrokem. To, co lidé potřebují, se nemusí vždy shodovat s tím, co chtějí, leckdy se to může poměrně dost lišit. Na rozdíl od přání, které znamená touhu po něčem bez zřetele na následky nebo představy, kam ta touha povede, potřeba je skutečná fyzická či psychologická nutnost pro dobro jedince<sup>148</sup>

Co tedy lidé skutečně potřebují? Podle Huntera<sup>149</sup> kromě základních potřeb jako je jídlo, voda a přístřeší, potřebují lidé také být oceněni, respektováni, ohodnoceni, mít s kým mluvit, být povzbuzováni, najít si posluchače. Potřebují mít také zodpovědnost, znát své mantinely, přijmout pravidla, naučit se důslednosti a vždy odvést poctivý kus práce. Hunter dodává, že obrovskou lidskou potřebou je zpětná vazba.<sup>150</sup>

Cílem lídra sloužebníka je změna a to permanentní změna lídra i vedených lidí a jejich neustálé zdokonalování.

Stýblo uvádí, že: „*vůdcovství znamená mobilizovat lidi pro změny.*“<sup>151</sup>

Hunter vychází z faktu, že dokonalými lídry nebudeme nikdy, ale podle něj by cílem každého aspirujícího lídra neměla být dokonalost, ale neustálé zlepšování. „*Musí si být*

---

<sup>144</sup> ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 31 ISBN 80-251-1256-X

<sup>145</sup> In: ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 31 ISBN 80-251-1256-X

<sup>146</sup> ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 31 ISBN 80-251-1256-X

<sup>147</sup> HUNTER, James, C. *Sloužebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. xix ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>148</sup> Tamtéž, s.xix

<sup>149</sup> Tamtéž, s.xix

<sup>150</sup> Tamtéž, s.xix

<sup>151</sup> STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013 s. 29 ISBN 978-80-905247-5-0

*schopen každých pár měsíců říct: „Nejsem sice přesně tam, kde chci být, ale určitě jsem lepší, než jsem byl.“<sup>152</sup>*

### 3.2.1 AUTORITA

Na rozdíl od lídra – vladaře, který vede lidi skrze moc, lídr služebník vykonává svou vedoucí roli skrze **autoritu**.

Rozdíl mezi mocí a autoritou je zásadní. Přestože někteří autoři tyto pojmy zaměňují, považují za synonyma, anebo v souvislosti s pojmem autorita používají pojem „pravomoc“, v kontextu této práce budeme tyto pojmy odlišovat.<sup>153</sup>

Hunter tvrdí, že je důležité porozumět rozdílu mezi mocí a autoritou.<sup>154</sup>

Moc definuje jako „schopnost“, kdežto autoritu jako „dovednost“. Podle Huntera moc znamená „*díky pozici a síle přimět někoho, aby dělal věci proti vlastní vůli*“ a autorita je „*dovednost přimět lidi, aby díky vašemu osobnímu vlivu dobrovolně vykonali vaši vůli.*“

Autorita podle Huntera tedy spočívá ve schopnosti přimět lidi, aby *dobrovolně* udělali to, co lídr chce, jen proto, že je o to požádal právě on.<sup>155</sup>

„*Moc se dá koupit nebo prodat, můžeme ji dostat, nebo nám může být odebrána. Lidé mohou být do mocenských pozic dosazeni, protože jsou něčí příbuzní, známí, nebo proto, že s penězi zdědili i moc. Autorita se ale tímto způsobem získat nedá. Autoritu není možné koupit nebo prodat, není možné ji někomu dát, nebo ji odebrat. Autorita vyjadřuje jací jste, jaká je vaše osobnost a vliv, který jste si vybudovali.*“<sup>156</sup>

Podle Andragogického slovníku je autorita „*obecně uznávaný vliv jedince či organizace, názoru, mravního principu apod., uplatňovaný v širším sociálním vztahu a společenských souvislostech.*“<sup>157</sup>

Moc vidí Ottova encyklopedie jako společenský vztah, který poskytuje na jedné straně oprávnění přikazovat, zatímco druhé straně vztahu je uložena povinnost poslušnosti vůči těmto příkazům. Základem moci je existence určitého formálního podkladu k jejímu výkonu. Dalšími znaky moci jsou oprávněná očekávání nositele moci, že její subjekt se podřídí jeho jednotlivým příkazům nebo všeobecným rozhodnutím, a skutečnost, že nositel moci disponuje

<sup>152</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. xxxi ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>153</sup> k otázce moci, pravomoci a autority více: Bakalářská práce: BLECHOVÁ, Markéta. *Fenomén vůdcovství a vůdčí osobnosti*. UJAK, 2013, s. 22

<sup>154</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 30 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>155</sup> Tamtéž, s. 30

<sup>156</sup> Tamtéž, s. 31

<sup>157</sup> PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. s. 48 ISBN 978-80-247-4748-4

prostředky donucení, jimiž může být požadovaná poslušnost vynucena (v krajním případě i násilím).<sup>158</sup>

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., tvrdí, že „moc představuje reálnou schopnost skutečně ovlivňovat druhé lidi, a to případně i přes jimi kladený odpor.“<sup>159</sup>

Bakalář má za to, že motiv moci je „geneticky uložen v každém z nás (ovšem v různé míře)“ a že jde o motiv, kvůli kterému bylo „v historii lidstva prolito nejvíce slz a krve,“ a poukazuje i na to, že záležitosti spojené s jeho působením bývají pravidelně skrývány či vykládány a zdůvodňovány jinak.<sup>160</sup>

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., tvrdí, že je to logické, protože „moci se jako sociálnímu fenoménu nejlépe daří tehdy, je-li uplatňována co nejméně nápadně.“<sup>161</sup>

„Aby mohla být moc vykonávána, musí být této moci poskytnuty nástroje pro nepřetržité, vyčerpávající, všudypřítomné dohlížení schopné učinit vše viditelným za podmínky, že ono samo zůstane neviditelné.“<sup>162</sup>

Uplatňování moci podle Huntera nevyžaduje inteligenci nebo odvalu, kdežto vybudovat si autoritu u lidí vyžaduje speciální dovednosti. Moc a autorita nemusí jít ruku v ruce, někdo může být v pozici moci a přitom nemít u lidí autoritu, nebo naopak člověk může mít u lidí autoritu, i když není v mocenském postavení.<sup>163</sup>

Podle Huntera „moc rozleptává vztahy“<sup>164</sup>. Může sice pár let fungovat a člověk může sice něčeho dosáhnout, ale pro vzájemné vztahy je to zničující. Hunter dále uvádí: „Tento fenomén, který se často objevuje u náctiletých a jmenuje se vzpoura, je podle často pouze odpovědí na příliš dlouhé „zneužívání moci“.“<sup>165</sup>

To potvrzuje Bedrnová, Jarošová, Nový a kol.: „Efektivní vedení lidí však dlouhodobě nemůže být hlavně záležitostí silového imponování charakterizovaného nátlakovými formami jednání. Viditelné nátlakové jednání formy jednání totiž dříve nebo později vzbudí silný odpor.“<sup>166</sup>

Hunter tvrdí, že občas je nutné uplatnit moc, ať už se jedná o uplatnění „výchovných metod“, nebo vyhození špatného zaměstnance. Nicméně, to je podle něj ta chvíle, kdy lídr

---

<sup>158</sup> *Ottova encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Ottovo nakladatelství, 2004 s. 636 ISBN 80-7360-014-5

<sup>159</sup> BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 476 ISBN 978-80-7261-239-0

<sup>160</sup> Tamtéž, s. 472

<sup>161</sup> Tamtéž, s. 472

<sup>162</sup> FOUCALT, Michel. *Dohlížet a trestat*. 1. vyd. Praha: Dauphin, 2000. s. 298 ISBN 80-86019-96-9

<sup>163</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 30 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>164</sup> Tamtéž, s. 32

<sup>165</sup> Tamtéž, s. 32

<sup>166</sup> BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 s. 475 ISBN 978-80-7261-239-0

moc potřebuje. Pokud musí být moc uplatněna, musí si lídr uvědomit, proč bylo nutné ji použít. Principiálně se ale podle Huntera lídr musí uchýlit k moci, protože se jeho autorita se rozpadla, nebo ještě hůř, protože nikdy autoritu skutečně neměl.<sup>167</sup>

*„...chcete-li vést, musíte mít vůli sloužit. Ježíš nevedl z pozice moci, on žádnou neměl. (Král Herodes, Pilát Pontský, Římané – ti měli moc) Ale Ježíš měl obrovský vliv, který Simeon nazývá autoritou. Ježíš nikdy nepoužil moc ani násilí, nikdy lidi nenutil, aby ho následovali. Přitom je schopen ovlivňovat lidi dodnes.“<sup>168</sup>*

Podle Huntera je autorita je vždy postavená na službě a oběti a zmiňuje obrovský dosah Gándhího, Martina Luthera Kinga a Matky Terezy, kteří dosáhli obrovského vlivu bez použití zbraní, násilí, či moci a donucovacích prostředků.<sup>169</sup>

Hunter je přesvědčen, že **vliv a autorita vznikají z pomáhání a obětování se pro druhé.**<sup>170</sup>

*„Kdo chce být první, buď ze všech poslední a služebník všech.“<sup>171</sup>*

*„Kdykoliv sloužíme a obětujeme se pro ostatní, stále si autoritu budujeme. Role leadershipu je sloužit, což znamená rozpoznat a uspokojovat skutečné potřeby.*

*A ti, kterým sloužíme, budou při tomto procesu po nás často vyžadovat oběti.“<sup>172</sup>*

---

<sup>167</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 33 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>168</sup> Tamtéž, s. 78

<sup>169</sup> Tamtéž, s. 80

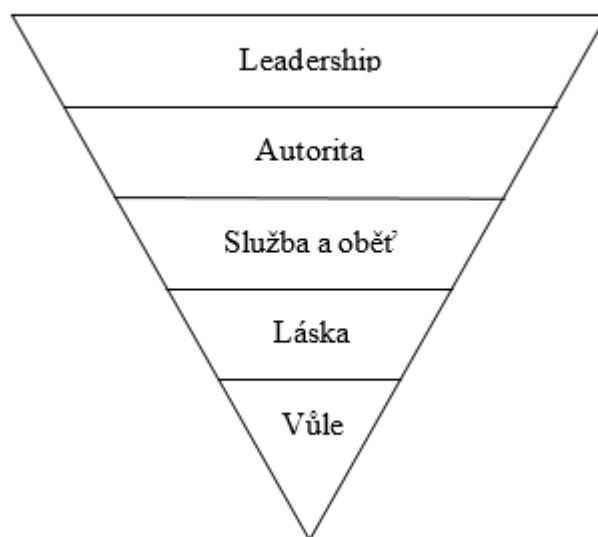
<sup>170</sup> Tamtéž, s. 84

<sup>171</sup> Ježíš Kristus In: HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 71 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>172</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 85 ISBN 978-80-905338-3-7

Obrázek 1: Model vedení službou

### MODEL VEDENÍ SLUŽBOU



Zdroj<sup>173</sup>

### 3.2.2 CHARAKTER SLUŽEBNÍKA

#### Pokora

Collins našel u všech skvělých lídrů dvě základní vlastnosti. První byla pokora, vysvětlená jako soustředění se na druhé (tedy soustředit se na své lidi a ne na sebe). Druhou byla silná vůle profesionála udělat správnou věc pro své lidi a firmu a lídry služebníky charakterizuje jako pokorné, se silnou vůlí, ale bez ega.<sup>174</sup>

Podle Adaira a Reeda je leadership „*druh služby s pokorou ukrytou pod povrchem*.“<sup>175</sup>

Výraz „pokora“ souvisí se slovy „kořiti, pokořiti (se)“. Etymologický prapůvod je v latině, kde se odvíjí od přídavného jména *humilis*, které znamená „nizký“. Slovo *humilis* je odvozeno od podstatného jména *humus* – prst, půda, hlína, země. Pokora vlastně znamená držet se při zemi a být na stejné úrovni s ostatními.<sup>176</sup>

Pokora spočívá ve vědomí, že lídr je pouze součástí svého týmu, že není lepší nebo horší, pouze má svoji specifickou roli, tak jako každý tu svou.

<sup>173</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 89 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>174</sup> COLLINS In: HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. xx ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>175</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009 s. 161 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>176</sup> Tamtéž, s. 162



*„Vůdce služebník není jen nad lidmi, je i s nimi nebo mezi nimi.“<sup>177</sup>*

Leadership je podle Adaira úkol, ne postavení nebo hodnost. Lídr by měl být schopen sestoupit na stejnou úroveň, na níž se nachází všichni ostatní zúčastnění, a spoléhat přitom na to, že si získá respekt díky svým vědomostem a své osobnosti. Takový postoj podle Adaira vyžaduje značnou vnitřní sebedůvěru; lidé velice brzy vycítí, jestli lídr nějakou má. „Velice brzy také vycítí, jestli jim lídr dokáže ukázat cestu kupředu a jestli je na této cestě dokáže vést.“<sup>178</sup>

*„Pokora není nic víc než skutečné poznání sebe sama a svých vlastních omezení. Pokorní jsou ti, kteří se dokážou vidět takoví, jací ve skutečnosti jsou. Pokora je schopnost být upřímný a autentický, dokázat sundat falešnou masku.“<sup>179</sup>*

Podle Adaira je největší chybou vůdcovství obvykle arogance. „*Ta pramení z nabubřelé pýchy, která člověka ve vedoucí pozici nutí jednat nepřirozeně odhodlaně, zpuště nebo despoticky. Neustálá potřeba být dominantní je obvykle založena na skutečné nebo smyšlené nadřazenosti. Kvůli přehnanému zájmu o sebe sama, namyšlenosti na své bohatství, postavení, vzdělání nebo úspěchy, si arogantní člověk nárokuje více moci pramenící z jeho funkce, než ve skutečnosti má.*“<sup>180</sup>

Protílátky proti aroganci v oblasti vůdcovství hledal Lao-c' a samozřejmě Ježíš.

Podle Adaira se pojem vůdcovství, jak se s ním setkáváme v učení Lao-c' a Ježíše, vyznačuje absencí nadřazené dominance, chybí v něm pýcha a domýšlivost. Oba zastávají názor, že vůdce by měl svoji roli vnímat jako průměrnou, nebo malou součást celku, zvláště ve srovnání s příspěvky ostatních.<sup>181</sup>

Pokora, ač je s absencí dominance, přesto nemá znamenat slabost a změkčilost.

*„Jste-li však shovívaví, ale nedokážete uplatnit svoji autoritu; laskaví, ale neschopní prosadit svoje velení; a kromě toho nedokážete potlačit nepokoje, pak vaši vojáci musí být přirovnáni k rozmazleným dětem a jsou prakticky nepoužitelní.“<sup>182</sup>*

Ježíš sám velice jasně ukázal, že není slabošský nebo bázlivý.

*(„Byly blízko židovské velikonoce a Ježíš se vydal na cestu do Jeruzaléma. V chrámu našel prodavače dobytka, ovcí a holubů i penězoměnce, jak sedí za stoly. Udělal si z provazů*

---

<sup>177</sup> ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 46 ISBN 80-251-1256-X

<sup>178</sup> Tamtéž, s. 178

<sup>179</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 112 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>180</sup> ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 31 ISBN 80-251-1256-X

<sup>181</sup> Tamtéž, s. 33

<sup>182</sup> HSUN CU In: ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 39 ISBN 80-251-1256-X

bič a všechny z chrámu vyhnal, i s ovce a dobytke, směnárníkům rozházel mince, stoly zpřevracel a prodavačům holubů poručil: „Pryč s tím odtud! Nedělejte z domu mého Otce tržiště!“ Jeho učedníci si vzpomněli, že je psáno: „Horlivost pro tvůj dům mne stráví.“<sup>183</sup>

Skutečná pokora vychází z veliké odvahy a velké síly osobnosti. Skutečně pokorný člověk ví velmi dobře, jaké jsou jeho možnosti a limity, uvědomuje si, že potřebuje ostatní lidi a zároveň si je i plně vědom toho, co on sám může přinést ostatním.

### **Skromnost**

Ježíš měnil morální aspekt vůdcovství v jeho základní podstatě:

„... Ježíš vstal od stolu a vědom si toho, že mu Otec dal všechno do rukou a že od Boha vyšel a k Bohu odchází, odložil svrchní šat, vzal lněné plátno a přepásal se;

pak nalil vodu do umyvadla a začal učedníkům umývat nohy a utírat je plátnem, jímž byl přepásán. Přišel k Šimonu Petrovi a ten mu řekl: „Pane, ty mi chceš mýt nohy?“

Ježíš mu odpověděl: „Co já činím, nyní nechápeš, potom však to pochopíš.“

Petr mu řekl: „Nikdy mi nebudeš mýt nohy!“ Ježíš odpověděl: „Jestliže tě neumyji, nebudeš mít se mnou podíl. Když jim umyl nohy a oblékl si svůj šat, opět se posadil a řekl jim: „Chápete, co jsem vám učinil? Nazýváte mě Mistrem a Pánem, a máte pravdu: Skutečně jsem. Jestliže tedy já, Pán a Mistr, jsem vám umyl nohy, i vy máte jeden druhému nohy umývat. Dal jsem vám příklad, abyste i vy jednali, jako jsem jednal já.

Amen, amen, pravím vám, sluha není větší než jeho pán a posel není větší než ten, kdo ho poslal. Když to víte, blaže vám, jestliže to také činíte.“<sup>184</sup>

Lao-c' si představoval vůdce, který bude skromný, nebude ani dominantní, ani mnohomluvný:

*Mudrci je naprosto cizí jakákoliv lest a uplatňuje pravidlo mlčení.*

*Vytváří věci, aniž by je toužil ovládat.*

*Žije, aniž by pomýšlel na osobní vlastnictví.*

*Dává, aniž by na tom chtěl něco vydělat.*

*Protože nežádá žádné uznání, vždycky se mu ho dostane.*

*A proto se mudrc staví do pozadí a přesto je vždy v čele;*

*Zůstává stranou, ale přesto je vždy tady,*

*Nesnaží se o dosažení žádných osobních cílů.*

*A nejsou snad právě proto všechny jeho osobní cíle splněny?<sup>185</sup>*

---

<sup>183</sup> Bible, Jan 2, 13-17

<sup>184</sup> Bible, Jan 13, 3-17

Nebo:

*Jak velké řeky a moře dokáží panovat nad stovkami menších pramenů?*

*Jejich předností je to, že leží níže než ony; díky tomu je dokáží ovládat.*

*A proto i mudrc, aby získal navrch nad svými lidmi,*

*musí hovořit jako by stál níže,*

*aby je mohl vést, musí se postavit za ně.*

*Takže pak když stojí nad nimi, necítí se lidé znepokojeni,*

*Když je vepředu, necítí se poškozeni.*

*Pak se všichni cítí šťastně, že je vede právě on*

*a nikdo není mrzutý.*

*Mudrc s nikým nesoupeří a tak nikdo nesoupeří s ním.<sup>186</sup>*

A dále:

*Vůdce je nejlepší, když si lidé stěžlí uvědomují jeho existenci,*

*už není tak dobrý, když lidé jeho vládu velebí,*

*ještě horší, když se ho lidé bojí*

*a nejhorší, když jím lidé pohrdají.*

*Přestaň si vážit lidí a oni si přestanou vážit tebe.*

*Dobrý vůdce je pouze ten, který málo hovoří.*

*Je-li jeho úkol splněn, je jeho práce hotova!*

*Lidé říkají: „Udělalí jsme to sami.“<sup>187</sup>*

Principy, na které ukazují Lao-C' a Ježíš (upřednostnění potřeb druhých před vlastními), přinášejí konkrétní pohled na přístup k vedení lidí. Stejně jako všechno ostatní, dají se nevhodně a destruktivně aplikovat i tyto ušlechtilé principy. Pokud chce lídr tyto principy uplatňovat, anebo se k nim alespoň přiblížit, je zcela nezbytné, aby hledal vhodný způsob a míru, ve které je může uplatnit tak, aby přinášely původně zamýšlený efekt. Protože, stane-li se vůdce skupinovým otrokem, přestává vést. Pokud by Ježíš trávil veškerý čas uspokojováním fyzických potřeb svých učedníků, nikdo by ho dnes neznal. Klíčová je podstata, tedy že vůdce je někdo, kdo uspokojuje potřeby svých lidí a jeho způsob chování by

---

<sup>185</sup> In: ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009 s. 35 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>186</sup> LAO-C' In: ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 35 ISBN 80-251-1256-X

<sup>187</sup> Tamtéž, s. 35

měl tuto skutečnost odrážet. Je ale nutné, aby lídr našel polohu, ve které tato služba nebude poškozovat jeho samotného.

Adair uvádí, že to, co Ježíš učil, bylo v přímém rozporu se vším, co víme o lidské povaze. „Všechny společnosti měly nějakou formu hierarchie. Poměrně často se také rozdělovaly na sociální třídy. V každé společnosti se vlivní muži těšili postavení, výsadám a větším odměnám. Nicméně myšlenky Lao-c' by stejně jako Ježíšovo učení o skromnosti vůdce neměly být zavrženy coby nerealistické. Mnoho lidí – nejenom křesťané – zastávalo názor, že Ježíš byl největším transformujícím vůdcem v historii; přišel, aby změnil lidskou povahu nebo ji navrátil zpět k původnímu božímu obrazu. Je možné, že se z nás stávají lidé, kteří takový druh vůdcovství, který zastával Ježíš, ocení a budou se ho držet. Je v něm síla a vzbuzuje obdiv.“<sup>188</sup>

Podle Adaira má skromnost v podstatě základ v náboženství: je to vlastní odraz v Božím zrcadle. Podle něho skromnost ovlivňuje veškeré lidské chování: k ostatním lidem, k přírodě i k sobě samotnému - věřící za vším vidí Boha.<sup>189</sup>

„Věřím, že prvotní prověrkou opravdu významného muže je jeho skromnost. Nemám na mysli skromnost projevující se pochybnostmi o vlastní síle nebo rozpaky vyjádřit vlastní názory; ale správné pochopení vazby mezi tím, co může udělat a říct on sám, a tím, co dělá a říká zbytek světa. Všichni významní muži dokonale ovládají svůj obor a obvykle vědí, že ho ovládají; a také vědí, že jejich názory jsou správné; jenom kvůli tomu nejsou namyšlení. ... Ale neočekávají žádné příznivce – lidi, kteří by se před nimi skláněli a uctívali je; trpí zvláštním pocitem vlastní bezmocnosti, domnívají se, že velikost není v nich, ale že jsou pouze prostředníky, že nemohou dělat nic jiného nebo být něčím jiným, než k čemu je předurčil Bůh. A v každém člověku, se kterým se setkávají, vidí něco Božího a jsou nekonečně, bláznivě, neuvěřitelně shovívaví.“<sup>190</sup>

„Vůdce si uvědomuje moc síly spočívající v práci ve skupině lidí a s jednotlivci: pracuje s těmito silami jako tesař pracující s vlákny ve dřevě. Chová se k materiálu s takovou pokorou, jako jen dobrý řemeslník nebo umělec může mít. Jeho skromnost mu umožňuje zůstat stát v pozadí i ve chvílích úspěchu. Ví, že to byla síla skupiny, kterou vedl a které sloužil, díky níž bylo dosaženo tohoto úspěchu. Když je jeho úkol splněn, jeho dílo dokonáno, lidé říknou: Udělali jsme to sami.“<sup>191</sup>

---

<sup>188</sup> ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 39 ISBN 80-251-1256-X

<sup>189</sup> Tamtéž, s. 42

<sup>190</sup> RUSKIN In: ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 43 ISBN 80-251-1256-X

<sup>191</sup> ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 43 ISBN 80-251-1256-X

Chesterton řekl: „*Skromný člověk je vždy v bezpečí.*“<sup>192</sup>

## **Láska**

„*Pohlížejte na své vojáky jako na své děti a budou vás následovat do nejhlubších údolí; považujte je za své vlastní děti a budou při vás stát i ve smrti.*“<sup>193</sup>

Láska je to, co činíme z lásky k bližnímu (druhému člověku).<sup>194</sup>

Podle Huntera láska není to, jaký cit vůči ostatním máme, ale jak se k nim chováme, láska je podle něj vždy postavená na vůli. „*Láska jsou činy ve jménu lásky.*“<sup>195</sup>

„*Láska je trpělivost, laskavost, pokora, respekt, nesobeckost, odpuštění, upřímnost a angažovanost.*“<sup>196</sup>

„*Leadership začíná vůlí, vůlí můžeme činit skutky lásky, což je o rozpoznání a uspokojování skutečných potřeb těch, které vedeme. A podle této definice budeme sloužit a dokonce se i obětovat. A sloužíme-li a obětujeme se pro ostatní, vytvoříme si vliv a autoritu. Získáním autority jsme si vybojovali právo být nazýváni lídrem.*“<sup>197</sup>

„*Největším lídrem je tedy ten, kdo nejvíc slouží.*“<sup>198</sup>

Mluví-li o lásce Ježíš, používá řecké slovo *agapaó*, které představuje lásku bez podmínek, jež člověk projevuje ostatním bez nároku na odplatu. Je to láska dobrovolná a dávající, není to primárně láska citová. Jedná se o rozhodnutí milovat.

„*Nejedná se o to, abychom něco cítili k druhému člověku, nebo mít dobrý pocit z lidí, kteří se chovají opovrženímhodným způsobem. On říká, abychom se k nim chovali dobře.*“<sup>199</sup>

„*Láska je trpělivá, laskavá, nezávidí, láska se nevychloubá a není domýšlivá. Láska nejedná nečestně, nehledá svůj prospěch, nedá se vydráždit, nepočítá křivdy. Nemá radost ze špatnosti, ale vždycky se raduje z pravdy. Ať se děje cokoliv, láska vydrží, láska věří, láska má naději, láska vytrvá. Láska nikdy nezanikne.*“<sup>200</sup>

Co má tato představa lídra služebníka společného s dnešními hierarchickými společnostmi a bariérami, které v nich tak často existují?

---

<sup>192</sup> In: ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 46 ISBN 80-251-1256-X

<sup>193</sup> HSUN CU In: ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 39 ISBN 80-251-1256-X

<sup>194</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 97 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>195</sup> Tamtéž, s. 109

<sup>196</sup> Tamtéž, s. xxii

<sup>197</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. xxii ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>198</sup> Tamtéž, s.90

<sup>199</sup> ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 97 ISBN 80-251-1256-X Adair 97

<sup>200</sup> Bible, 1. Kor 13/4-8

Leadership paradoxně spočívá v tom, že může fungovat a také funguje v organizované struktuře plnící manažerské funkce a respektující pravidla a systém coby nezbytné prostředky k dosažení cíle. Současně se ale vůdci mohou jevit jako anarchisté. Ostatní zúčastněné neustále považují za svobodné a rovnocenné partnery. Takový lídr dokáže pracovat na stejné úrovni jako ostatní a přitom neztratit respekt pramenící z jeho vnitřního leadershipu.<sup>201</sup>

Tabulka 1: Dva typy lídrů

<b>VLADAŘ</b>	<b>SLUŽEBNÍK</b>
Moc	Autorita
Donucení	Dobrovolnost
Cíl světí prostředky	Cesta je cíl
Strach	Láska
Dominance (Nadřazenost)	Rovnocennost
Arogance	Pokora
Pýcha	Skromnost
Sebestřednost	Zaměření na druhé
Spoléhání na sebe	Spolupráce

Zdroj<sup>202</sup>

<sup>201</sup> ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 47 ISBN 80-251-1256-X

<sup>202</sup> Autor práce

## 4 CHARAKTER LÍDRA

Dva typy lídrů ukazují na dvě krajní polohy, ve kterých se lídr může pohybovat. S největší pravděpodobností se většina lídrů najde někde mezi nimi, dále či blíže ke středu.

Dnešní doba stále více volá po lidech, kteří budou ochotni vyjít ze své bezpečné zóny a kteří přijmou zodpovědnost za svoje životy. Volá po lidech, kteří se nebudou bát balancovat na hraně nemožného, přijímat rizika a kteří se rozhodnou, dát svoje životy „k dispozici“ pro druhé. V konečném důsledku tím nejvíce získají oni sami.

*„Potřebujeme leadership? Nemít žádné vůdce a nikoho neposlouchat není pro člověka důstojné. Znamená to chovat se jako zvířata.“<sup>203</sup>*

V čem tedy spočívá ten „opravdový leadership“?

Otázka „skutečného“ vůdcovství existuje od doby, kdy existuje vůdcovství samo. Během celé této doby se utvářelo množství různých teorií, například zda se člověk vůdcem už narodí, tzn., narodí se s určitým seznamem vlastností a dispozic, které ho pro dráhu lídra předurčují a ten, kdo tyto vlastnosti nemá, se lídrem stát nemůže, i kdyby sebevíc chtěl, další teorie naopak hovořily o tom, že lídra tvoří situace, tzn. doba a podmínky, ve kterých se ocitne a na kterých je v podstatě závislý. Bez těchto podmínek a za jiných okolností by se lídrem nikdy nestal, zjednodušeně řečeno, pravděpodobně kdokoliv ve stejné situaci by se vyvíjel stejným způsobem. Třetí hlavní teorie je taková, že klíč v úspěšném leadershipu nespočívá ani tolik ve vlastnostech, natož v situaci, ale spíše v chování a vůdcovském stylu lídra. V přeneseném slova smyslu – vůdcovství je dostupné každému, jde jen o to, se této „dovednosti“ naučit.<sup>204</sup>

Přestože se dnešní většinový pohled na leadership asi nejvíce blíží poslední teorii, lidé mají přesto stále tendence hledat i určité specifické vlastnosti, které odlišují lídry od většiny populace. Protože myšlenka, že lídra může dělat každý, je krásná, ale nereálná.

O tom, zda se lídr stane lídrem a jakým lídrem se stane, rozhoduje totiž zásadním způsobem jeho charakter.

*„Pokud chcete zdokonalit své schopnosti vést, musíte nejdřív zapracovat na vašem charakteru.“<sup>205</sup>*

*„A není leadership prostě o tom, dělat pro lidi, svěřené do vaší péče, správné věci? ...umět se ovládat, být laskavý, pokorný, dokázat ocenit, naslouchat, mít respekt, vyhovět*

---

<sup>203</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009 s. 167 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>204</sup> Bakalářská práce: BLECHOVÁ, Markéta. *Fenomén vůdcovství a vůdčí osobnosti*. UJAK, 2013, s. 22

<sup>205</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. xxvi ISBN 978-80-905338-3-7

*potřebám (být nesobecký), zvládnout odpustit, být upřímný a oddaný. Charakter je dělat ty správné věci. Leadership je prostě charakter v akci.“<sup>206</sup>*

*„Charakter znamená mít takovou morální vytrvalost, že děláte správné věci i přesto, že vás to obzvlášť něco stojí. Pokud totiž nedojde na ztráty, nejsem si jistý, že se dá mluvit o zkoušce charakteru.“<sup>207</sup>*

*„V byznysu, stejně jako v životě, neexistují žádné zkratky, na nich by bylo možné jednat nemorálně. V zásadě existují tři typy lidí: neúspěšní, dočasně úspěšní a ti, kteří dosáhnou úspěchu a dokážou si ho udržet. To, co je odlišuje, je charakter.“<sup>208</sup>*

## 4.1 ČESTNOST

Charakter nespočívá v jedné konkrétní vlastnosti. Je utvářen naprosto ojedinělou a výjimečnou kombinací vlastností, které tím, jak se vzájemně propojují a ovlivňují, tvoří unikátní osobnost člověka. Jsou ale jisté vlastnosti, které mohou osobnost člověka ovlivnit zásadním způsobem, vlastnosti, které úzce souvisí právě s hodnotami. Jednou takovou vlastností charakteru (a charakternosti) je čestnost. Když je lídr čestný, je pro lidi skutečným majákem ve tmě.

*„Vůdci, kteří se uchýlí ke lstivým nebo vychytralým metodám za účelem manipulovat s lidmi podle své vůle, mohou získat krátkodobou výhodu, ale v dlouhodobém horizontu přijdou o důvěru. Vychytralost vás může zradit, čestnost nikdy. Čestnost totiž znamená dodržování morálních standardů – zvláště pravdomluvnosti a laskavosti – které leží uvnitř každého člověka.“<sup>209</sup>*

Dnešní doba čestnost příliš nepodporuje. Přesto nemá smysl se o ni přestat pokoušet.

*Stýblo je přesvědčen, že: „leader musí být čestný a musí umět jednat čestně. Vítězit čestně je důležité. Čestně neznamená za jakoukoliv cenu. Chce-li lídr dosáhnout cílů za jakoukoliv cenu, zní to přinejmenším podezřele. (I když současná praxe těmto slovům mnoho věrohodnosti nedodává. Vítězství za jakoukoliv cenu se, bohužel, v poslední době stalo synonymem úspěchů nejednoho z podnikatelů i manažerů. Bohužel lidská povaha to ne vždy důstojně odlišuje).“<sup>210</sup>*

---

<sup>206</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. xxvi ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>207</sup> Tamtéž, s. xxvi

<sup>208</sup> HUNTSMAN In: STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013 s. 21 ISBN 978-80-905247-5-0

<sup>209</sup> ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 138 ISBN 80-251-1256-X

<sup>210</sup> STÝBLO, Jiří. *Leadership, Realita nebo vize*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012 s. 127 ISBN 978-80-7431-105-5



„U opravdu úspěšných lídrů (dlouhodobě) – ne u rychle zapadajících létavic – platí, že hrají tvrdě ale korektně a umějí přinášet osobní oběti. Nečestné vítězství se jim nevyplácí a nemají z něho ani radost, ani uspokojení. Vědí, že čestná hra je součástí kariéry a vytváří pověst, která otvírá cestu k příležitostem. Vědí, co je sebeúcta. Morální leadership je věcí nejen cti, ale i osobní zodpovědnosti“<sup>211</sup>

Podle Adaira a Reeda byl Hitler určitě „dobrým“ lídrem v mnoha ohledech, ale principiálně dobrým lídrem přesto nebyl, kvůli svému charakteru: „Nepochybně dokázal lidi inspirovat a poskytnout jim cíl. Nebyl ale lídrem v dobrém slova smyslu. Vedl ostatní ke zlým cílům. Morální hodnoty se nedají vymazat ze vztahu mezi lídrem a jeho následovníky“<sup>212</sup>

V čem spočívá čestnost? Jaké jsou tyto „morální hodnoty“ skutečného lídra, o kterých Stýblo a Adair a Reed hovoří?

Podle Adaira a Reeda existují určité vlastnosti, které jsou pro dobrého vůdce charakteristické:

- **Integrita** – definována jako vlastnost, kvůli které lidé člověku věří. A důvěra je pro všechny osobní vztahy naprosto zásadní. Integrita znamená doslova osobní celistvost. Také vyjadřuje určité lpění na vnějších hodnotách a standardech, obzvláště na pravdě. Důvěra a pravda jsou v těsném svazku.
- **Nadšení** – Adair a Reed píšou: „nedovedu si představit lídra, kterému by scházelo nadšení. Zdá se, že se jedná o obecnou vlastnost lídra.“
- **Vstřícnost** – „studený čumák“ většinou není příliš dobrým lídrem. Vstřícný přístup je nesmírně nakažlivý.
- **Klid** – „Logické uvažování a klid při rozhodování jsou vlastnosti, které náleží vůdcům.“<sup>213</sup>
- **Přísnost, ale férovost** – kombinace přísnosti, potažmo náročnosti, a férovosti se ukázala být v obchodní sféře během posledních deseti let žádoucí kvalitou.<sup>214</sup>

---

<sup>211</sup> STÝBLO, Jiří. *Leadership, Realita nebo vize*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012 s. 127 ISBN 978-80-7431-105-5

<sup>212</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009 s. 72 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>213</sup> TACITUS In: ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009 s. 10 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>214</sup> Tamtéž, s. 10

#### 4.1.1 INTEGRITA, DŮVĚRA A DŮVĚRYHODNOST

*„Inspirovat druhé může pouze důvěryhodná osobnost.“<sup>215</sup>*

*„Pokud vám vaši lidé důvěřují, budou vás následovat v každé situaci.“<sup>216</sup>*

Podle Steigaufa je důvěra klíčem k uplatňování vůdcovství v jakémkoli typu organizace.<sup>217</sup> *„Základem leadershipu je důvěryhodnost. Lidé chtějí následovat lídra, kterému mohou věřit.“<sup>218</sup>*

*„Charakter, bezúhonnost, morálka a etika jsou základními principy dobrého leadershipu. Odrážejí se v mnoha drobných i významných rozhodnutích a volbách. Váš charakter je sadou vlastností, jež určují, kým jste; oddanost morálnímu kodexu řídí vaše každodenní kroky a je mírou vaší bezúhonnosti. Charakter postavený na výrazné integritě budí důvěru. Jestliže vám ostatní důvěřují, je vaše pozice lídra legitimní. Můžete se těšit i loajalite a oddanosti svých kolegů.“<sup>219</sup>*

Leanneová tvrdí, že: *„Pokud se toužíte stát velmi úspěšným lídrem, lidé musí věřit vašemu úsudku a morálce a mít důvěru ve vaše vůdčí schopnosti, musí věřit, že si zasloužíte moc. Pokud vám nikdo nevěří a nevloží ve vás svou důvěru, nemáte šanci. Každý, kdo usiluje o to stát se lídrem, si tedy v první řadě získat důvěru a víru těch, které chce vést.“<sup>220</sup>*

Stýblo konstatuje, že *„management vztahů je vždy založen na důvěře. Nemusí být okamžitá. Stane se, že někdo, z nejrůznějších důvodů, nepocítí k druhému důvěru a není nadšen, když s ním náhodou musí spolupracovat nebo jím být dokonce veden. Postupem doby se však vztah právě prostřednictvím důvěry a našich zkušeností vytváří. Mění se pracovní postoje obou a nechut' ke spolupráci v ochotu, posléze možné přátelství či i nadšení pro spolupráci.“<sup>221</sup>*

Steigauf popisuje, že jakmile je důvěra získána, dovolí následovníci vůdcům ovlivňovat nejen jejich chování, ale také jejich myšlenky, postoje, hodnoty, cíle i motivaci. Tedy mají důvěryhodní vůdci schopnost přenést pozitivní vývojovou změnu na své podřízené. Důvěra

---

<sup>215</sup> STÝBLO, Jiří. *Leadership, Realita nebo vize*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012 s. 148 ISBN 978-80-7431-105-5

<sup>216</sup> STEIGAUFA, Slavomír. *Vůdcovství aneb co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011 s. 264 ISBN 978-80-247-3506-1

<sup>217</sup> Tamtéž, s. 264

<sup>218</sup> KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. s. 84 ISBN 978-80-7384-853-8

<sup>219</sup> ULRICH, Dave, SMALLWOOD, Norm a SWEETMAN, Kate. *Kodex lídrů. Pět základních pravidel vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2015 s. 130 ISBN 978-80-7261-376-2

<sup>220</sup> LEANNEOVÁ, Shel. *Rétorika pro lídry*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011 s. 220 ISBN 978-80-251-2633-2

<sup>221</sup> STÝBLO, Jiří. *Leadership, Realita nebo vize*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012 s. 125 ISBN 978-80-7431-105-5

doslova transformuje následovníky a zvyšuje jejich ochotu pracovat ve prospěch dosažení cílů organizace a to dokonce při vysokém riziku nebo hrozbě obětí.<sup>222</sup>

Jak tato důvěra a důvěryhodnost lídra vzniká?

A co dělá lídra důvěryhodným? Kouzes a Posner definuje důvěryhodnost tak, lídr „udělá to, co říká, že udělá.“ „Být důvěryhodným lídrem znamená, že musíte žít hodnoty. Musíte přenést do činů to, za čím si vy a ostatní stojíte. Musíte jít příkladem, který budou vaši podřízení následovat.“<sup>223</sup>

„Nejkratší a nejjistější cestou jak dosáhnout uznání ve světě, je být ve skutečnosti tím, kým se zdáme být“<sup>224</sup>.

Kouzes a Posner tvrdí, že aby se někdo mohl stát důvěryhodným lídrem, musí nejprve plně pochopit hluboce zakořeněné přesvědčení – hodnoty, standardy, etiku a ideály – kterými se sám řídí. Musí si svobodně a upřímně vybrat principy, podle nichž se bude řídit při rozhodování a jednání. Pak bude muset se vši upřímností vyjádřit sám sebe a musí autenticky komunikovat jeho postoje způsobem, který jednoznačně vyjadřuje to, kým je.<sup>225</sup>

Podle Kouzese a Posnera je budování důvěry proces, který začíná, když někdo je ochotný riskovat, že se někomu otevře, odhalí své slabé stránky a nebude mít vše pod kontrolou. Lídři jsou v tomto procesu ti první.<sup>226</sup>

Důvěra plodí důvěru, důvěra vzniká tam, kde je lídr ochotný důvěřovat svým následovníkům.

„Pokud chcete dosáhnout vysoké úrovně výkonu, která přichází s důvěrou a spoluprací, budete muset demonstrovat vaši důvěru v ostatní, než je požádáte, aby oni důvěřovali vám.“<sup>227</sup>

Kouzes a Posner hovoří o tom, že udělat první krok ve smyslu důvěry k ostatním není nikterak snadné, ani přirozené. Lidé jsou spíše zvyklí být ostražití a důvěru dávají až „za odměnu“, až když se druhý člověk osvědčí. Lídři mají být ale ti, kteří dělají první krok, kteří první vyjdou mimo svoji bezpečnou zónu.

„Být první je děsivá představa. Riskujete. Tohle vyžaduje značné sebevědomí. Odměna je však obrovská. Důvěra je nakažlivá. Když budete ostatním důvěřovat, je velice pravděpodobné, že začnou i oni důvěřovat vám. Ale pokud se rozhodnete nevěřit, vězte, že

---

<sup>222</sup> STEIGAU, Slavomír. *Vůdcovství aneb co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011 s. 264 ISBN 978-80-247-3506-1

<sup>223</sup> KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. s. 84 ISBN 978-80-7384-853-8

<sup>224</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009 s. 106 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>225</sup>

<sup>226</sup> Tamtéž, s. 226

<sup>227</sup> Tamtéž, s. 226

*nedůvěra je nakažlivá úplně stejně. Pokud budete vyzařovat nedůvěru, ostatní budou váhat, zda mohou věřit vám a svým kolegům. Je na vás, jakým vzorem jim budete.*<sup>228</sup>

Stýblo uvádí, že důvěra v potenciál lidí je základní kvalitou transformačního vůdce. Podle Stýbla důvěra vzniká tehdy, když lídr věří, že:

- lidé chtějí dokázat více, než se od nich očekává,
- lidé chtějí splnit očekávání těch, kteří je vedou,
- lidé se chtějí překonávat a stále rozvíjet,
- lidé jsou oddáni své organizaci a věří v ni,
- lidé chtějí být stejně dobří jako ten, kdo je vede,
- lidé chtějí prokázat svoji vysokou tvořivost,
- lidé chtějí dosahovat stále vyšších výkonů.<sup>229</sup>

Nicméně, Kouzes a Posner také upozorňují na to, že „*důvěra nemůže být vynucena. Pokud vás někdo nepochopí a má pocit, že nejste kompetentní, nic s tím neuděláte.*“<sup>230</sup>

Covey hovoří o čtyřech prvcích důvěryhodnosti a to o integritě, úmyslech, způsobilosti a výsledcích.<sup>231</sup>

Projevem **integrity** je podle Stýbla pro mnoho lidí čestné chování. Znamená to, že integrita leadera v sobě obsahuje, že jeho myšlenky, slova a činy se nerozcházejí, že jeho chování a projev je v souladu s jeho hodnotami a přesvědčením. Největší a nezávažnější porušení důvěry se pojí právě s narušením integrity.

**Úmysly** představují souhrn motivů, plánů a myšlenek ovlivňujících jednání leadera. Důvěra se současně upevňuje tam, kde jsou úmysly přímočaré a vycházejí ze snahy o vzájemný prospěch. Jak integrita, tak úmysly se týkají charakteru.

**Způsobilost** je dalším prvkem důvěryhodnosti. Souvisí s vlohami, dispozicemi, dovednostmi, znalostmi a se stylem jednání leadera.

**Výsledky** jsou to, čeho lídr dosahuje, jaký výkon jím vedený tým podává. To je jeho vizitkou.<sup>232</sup>

---

<sup>228</sup> KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. s. 226 ISBN 978-80-7384-853-8

<sup>229</sup> STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013 s. 12 ISBN 978-80-905247-5-0

<sup>230</sup> KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. s. 227 ISBN 978-80-7384-853-8

<sup>231</sup> In: STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013 s. 21 ISBN 978-80-905247-5-0

<sup>232</sup> STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013 s. 22 ISBN 978-80-905247-5-0

Důvěra lidí v lídra vzniká tehdy, pokud lídr dělá, co to říká, pokud je upřímný a pravdomluvný.

*„Důvěra postavená na upřímnosti je lepidlo, které drží vztah pohromadě.“<sup>233</sup>*

*„Upřímnost je také složitá stránka lásky a přináší do ní rovnováhu. Upřímnost je o objasnění všeho, co od lidí očekáváme. Tedy dát lidem zodpovědnost, být schopen jim říci dobrou i špatnou zprávu, dopřát jim zpětnou vazbu, být důsledný, předvídatelný a hrát fér. Zkrátka – naše chování musí být bez podvodů, oddané pravdě, ať to stojí, co to stojí.“<sup>234</sup>*

Existují další faktory, které ovlivňují důvěru, např. oční kontakt a vstřícný, přátelský přístup: *„Takové jednání lidé označují za důvěryhodné – za chování osoby, která se jim nebojí podívat do očí.“<sup>235</sup>*

*„Důvěru nelze očekávat bez toho, že by se lidem nepřiznávaly nebo dokonce odepíraly jejich zásluhy. Leaderi vytvářejí důvěru rovněž tím, že uznávají zásluhy druhých lidí – všude tam, kde je to na místě. Nikdy nepřipraví své vlastní zaměstnance o uznání tím, že by si přisvojili jejich myšlenky a vydávali je za své vlastní.“<sup>236</sup>*

Nejsilnějším zdrojem důvěryhodnosti to, když slova a činy lídra jsou v souladu, když lídr ví, co chce a dokáže to nejen říct, ale i udělat.

Jak tvrdí Radcliffe, leadership je o tom, jací jste uvnitř a jak působíte navenek. Není o zvláštních metodách a speciálních postupech.<sup>237</sup>

*„Vlastnosti, znalosti, dovednosti – toto všechno jsme už v souvislosti s vůdcovstvím vyzdvihli, ale vnitřní postoje (způsob, jakým myslíte, vaše vlastní nitro) jsou také velmi důležité, protože vaši lidé díky svým velmi citlivě vyvinutým smyslům vždycky přijdou na to, co jste zač. V pozici vůdce svoje vnitřní já neskryjete. Jak říká jedno přísloví: „Nemohu slyšet, co říkáš, protože to, co jsi, na mě křičí.“ Vůdce musí být sám sebou.“<sup>238</sup>*

*„Pouze v případě, že naše jednání bude na stejné úrovni s našimi úmysly, staneme se vyrovnanými lidmi a také vyrovnanými lídry.“<sup>239</sup>*

---

<sup>233</sup> STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013 s. 23 ISBN 978-80-905247-5-0

<sup>234</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 119 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>235</sup> LEANNEOVÁ, Shel. *Rétorika pro lídry*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011 s. 38 ISBN 978-80-251-2633-2

<sup>236</sup> WELCH: In STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013 s. 44 ISBN 978-80-905247-5-0

<sup>237</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 68 ISBN 978-80-257-4163-5

<sup>238</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009 s. 47 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>239</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 28 ISBN 978-80-905338-3-7

#### 4.1.2 NADŠENÍ

Součástí leadershipu by mělo být nadšení a zápal pro věc. Leadership bez nadšení je jako plachetnice bez větru. Nadšení je vítr do plachet, povzbuzuje, energizuje a dodává to „něco navíc“, proč jsou pak lidé ochotní se nasadit a pulsovat pro společný cíl. Nadšení je vlastnost, po které lidé touží. Pokud ji uvidí u svého lídra, může se stát, že se od něj nakazí: *„Nadšení nemůžete přikázat, musíte k němu inspirovat. Musíte ostatní zlákat ke společné vizi. To znamená, musíte mít v hlavě nějakou vizi a mít jasno v tom, proč je pro vás důležitá. A musíte mít stejně jasno v tom, proč by měla být důležitá i pro ty, s nimiž svou vizi sdílíte. ... Lidé musí uvěřit tomu, že chápete jejich potřeby a máte na srdci jejich zájmy. Musíte mít jasné cíle a vizi, abyste něco změnili, musíte být schopni tuto vizi sdílet s ostatními a přimět je, aby v ní uvěřili. Jednotný cíl vytvoříte tím, když ostatním ukážete, že je váš i jejich snem a jak přispívá k všeobecnému blahu. Když vyjádříte nadšení ze své vize, vznítíte nadšení i v ostatních.“*<sup>240</sup>

Nadšení působí to, že lidé vypadají mladší, krásnější a svěžeji. Působí radost ze života a dodává nových sil. Dává věcem nový význam. Může být součástí „osobního kouzla“ lídra, pak mu pomáhá tvořit jeho charisma.

*„Součástí jeho osobního kouzla je i schopnost efektivně šířit nadšení a vášně. Většinou se zdá, že je sám úzce spjatý s věcmi, o kterých mluví, že má starost o osoby, o kterých hovoří, a že by se snad rozdal. Jeho nadšení strhává jak mladé, tak starší lidi.“*<sup>241</sup>

#### 4.1.3 VSTRÍCNOST

Vstřícnost je jeden z postojů, který má lídr vůči svým lidem. Jeho vstřícnost jim dodává odvalu, pocit přijetí a důležitosti. Lidé těžko budou důvěřovat někomu, kdo se k nim chová odtažitě, nebo neutrálně a nezaujatě.

*„Jestliže nadřizený je osobně tak nepříjemný, že jeho podřízení s ním projednávají záležitosti jen s velkým odporem, budou se vyhýbat i naprosto nutným poradám s ním, snažit se ho obcházet a hledat radu u někoho příjemnějšího. Jednoho dne zjistíme, že vedení prakticky převzal ten příjemnější a to na základě svých osobních předností.“*<sup>242</sup>

#### 4.1.4 KLID A ROZVAHA

*„Jedním z nejvýraznějších zdrojů stresu u ambiciózních jedinců je strach ze selhání. Odvážní a výrazní lídři podstupují riziko. Vzhledem k tomu, že dobrý lídr musí zvládat emoce*

<sup>240</sup> KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. s. 30 ISBN 978-80-7384-853-8

<sup>241</sup> LEANNEOVÁ, Shel. *Rétorika pro lídry*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011 s. 36 ISBN 978-80-251-2633-2

<sup>242</sup> FULLER, Don. *Vést, nebo být veden*. 2. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004 s. 63 ISBN 80-86851-03-6

*a očekávání ostatních i svoje vlastní, je nesmírně důležité zachovávat klid i v extrémně složitých situacích. Úspěšní lídři dokáží ovládat své emoce, když je třeba.*“<sup>243</sup>

Stýblo mluví o rozvaze. *„Rozvaha je také na místě. Nelze ji však zaměňovat s přehnanou opatrností. Rozvaha souvisí s klidným, věcným zvážením situace z vědomého nadhledu.*“<sup>244</sup>

A Radcliffe uvádí: *„Všiml jsem si celkem častého jevu, že lídrem nebývá vždy ten nejchytřejší v místnosti. Jak jsem zjistil, lídrem byl většinou člověk, který měl schopnost zachovat si nadhled a vnímat všechny souvislosti.*“<sup>245</sup>

Lídr může zůstat „nad věcí“ dokud neuváží, že by se měl vyjádřit a jinak angažovat. Jeho posláním je vidět věci v souvislostech a z nadhledu. Zároveň potřebuje i jistý emoční nadhled, totiž schopnost si udělat vnitřní odstup a prostor pro to, aby se rozhodl, jak bude postupovat. Tato schopnost sebeovládání je nezbytná obzvláště v emočně vypjatých a krizových situacích. Lídr musí být ten, kdo zachová chladnou hlavu a pomůže ke klidu i svým přátelům.

#### **4.1.5 PŘÍSNOST, ALE FÉROVOST**

Lidi obvykle nechtějí, aby je někdo podceňoval. Zároveň se bojí selhat. Tyto dva faktory musí být lídr schopen skloubit tak, aby nároky a požadavky, které na své lidi klade, je svou obtížností neparalyzovaly, ale aby je zároveň vedl k tomu, vydat ze sebe maximum. Když lídr dokáže předat lidem vědomí toho, že důvěřuje jejich schopnostem, že od nich hodně očekává, ale zároveň mají dovoleno selhat, nebo udělat chybu, lidé by měli být motivováni lídra nezklamati.

*„Schopnost očekávat výrazné zlepšení ve výkonech je obecně stále nejméně rozvinutá dovednost.*“<sup>246</sup>

*„Lídři budují pevné vztahy a lídři vznášejí náročné požadavky“*<sup>247</sup>

*„Lídr by se nikdy neměl spokojit s průměrem, ani s druhým nejlepším – lidé potřebují být tlačeni k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší. Možná to není přesně to, co by chtěli, ale lídr se musí zajímat víc o to, co potřebují, než co je jejich přáním.*“<sup>248</sup>

---

<sup>243</sup> ULRICH, Dave, SMALLWOOD, Norm a SWEETMAN, Kate. *Kodex lídrů. Pět základních pravidel vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2015 s. 126 ISBN 978-80-7261-376-2

<sup>244</sup> STÝBLO, Jiří. *Leadership, Realita nebo vize*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012 s. 124 ISBN 978-80-7431-105-5

<sup>245</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 48 ISBN 978-80-257-4163-5

<sup>246</sup> Tamtéž, s. 73

<sup>247</sup> Tamtéž, s. 72

<sup>248</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 66 ISBN 978-80-905338-3-7

Pokud lídr bude k lidem přistupovat jako ke schopným a bude od nich očekávat významné výsledky, s největší pravděpodobně jich jeho lidé také dosáhnou. Malá očekávání přinesou malý efekt, velká očekávání mají potenciál vyvolat velký efekt.

*„Lídři mohou být tvrdí a nároční, ale nikdy nejsou k nikomu bezohlední nebo nelítostní – s výjimkou jich samotných. Lidský přístup je známkou síly.“<sup>249</sup>*

*„Je-li čas ocenit, ohodnotit a projevit lidem úctu, jsou první ve frontě. Když je na čase, aby jejich týmy podaly výkon, vyžadují perfektně odvedenou práci a netolerují průměrnost. Přišli na tajemství, jak splnit úkoly a přitom budovat vztahy pro budoucnost.“ „Podstatou lídra je nalezení rovnováhy mezi objetím a pohlavkem.“<sup>250</sup>*

## 4.2 LÁSKA

Nejdůležitější součástí leadershipu (pokud lze vůbec lásku od leadershipu oddělit) je láska k lidem.

Pojem láska v souvislosti s vedením lidí vzbuzuje dojem, že k sobě zrovna moc nepatří. Láska působí jako něco, co ohrožuje profesionalitu a zaměstnává lidi zbytečnými emocemi.

Záleží ovšem na tom, co si pod oním kontroverzním pojmem představíme.

Pokud si pojem láska vysvětlíme tak, že to znamená chovat se k lidem s úctou, s respektem a vstřícně, že to znamená lidi nepodvádět, ale vystupovat vůči nim seriózně a poctivě, je zjevné, že mít rád lidi není nic, co by mělo být na překážku úspěšnému výkonu.

Lásku můžeme uplatňovat jednoduchým způsobem a to tím, že se budeme k lidem chovat prostě dobře.

*„Nemusíme nutně své hráče a společníky mít rádi, ale jako lídři je musíme milovat jako sebe sama. Prostě se k nim chovat tak, jak chceme, aby se oni chovali k nám. A jak vlastně chci, aby se ke mně chovali? Chci, aby můj šéf měl se mnou trpělivost? Chci, aby mi věnoval pozornost, ocenil mě, dodával mi odvalu, byl ke mně upřímný, choval se ke mně s respektem, aby vyhověl mým potřebám, aby mi odpustil, když něco pokazím, aby mi dával zpětnou vazbu, abych dostal zodpovědnost a aby splnil slíbené?“<sup>251</sup>*

Podstatou leadershipu je vztah. Vztah k lidem, vztah mezi lidmi. Láska je vztah.

---

<sup>249</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009 s. 152 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>250</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. xxi ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>251</sup> LOMBARDI In: HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 177 ISBN 978-80-905338-3-7



Jak konstatuje Radcliffe: „v pozici lídra musíte dohlížet na splnění úkolu a zároveň vědomě budovat pevné vztahy.“<sup>252</sup>

„U leadershipu je klíčové rychlé plnění úkolů během budování vztahů.“<sup>253</sup>

„Vaše autorita, vliv v pozici lídra závisí na vašich vztazích.“<sup>254</sup>

Hunter píše, že „život celý je o vztazích.“ Platí to podle něj obzvláště v byznysu, protože „bez lidí by žádný nebyl. Dobře fungující rodiny, dobře fungující týmy, církve, byznysy a dobře fungující životy jsou o správně fungujících vztazích. Jen ti nejlepší lídři umí vybudovat zdravé vztahy.“<sup>255</sup>

Podle Radcliffa „ti nejlepší dnes nevyhrávají jen díky své výjimečné autoritě, ale díky svému umění budovat výjimečné vztahy – jedinečné schopnosti, která je v měnícím se podnikatelském prostředí naprosto nezbytná.“<sup>256</sup>

Hunter dodává: „Abyste měli prosperující a dobře fungující byznys, musíte mít ve společnosti dobré vztahy hlavně se zákazníky, zaměstnanci, vlastníky (nebo akcionáři) a dodavateli. ... Pokud nejsme schopni uspokojit potřeby zákazníků, udělá to někdo za nás. Zdravé vztahy se zákazníky, zaměstnanci, majiteli a dodavateli zajišťují dobře fungující byznys. Dobří lídři tomuto prostému pravidlu rozumí.“<sup>257</sup>

Podle Radcliffa nejde o to, aby lídr byl nějak zvláště inspirující či charismatická osobnost. Chce-li dosáhnout plánované budoucnosti, stačí jen „odvést dobrou práci“ v oblasti mezilidských vztahů. Jde o to, co nejvíc zaujmout a získat své okolí.<sup>258</sup>

„Lidé reagují především na to, co se dotýká jejich hlavy a srdce. Musíte se s nimi podílet i o své emoce a osobnost, nikoli jen o myšlenky.“<sup>259</sup>

„Docházíme k závěru, že leadership nevychází z hlavy. Leadership musí vždy vycházet přímo ze srdce.“<sup>260</sup>

Drápal uvádí, že: „Potřeba být milován, je jednou ze tří nezákladnějších potřeb člověka. (Vedle potřeby vědět, že náš život má nějaký smysl, a potřeby někam patřit.) Všichni hledáme

---

<sup>252</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 75 ISBN 978-80-257-4163-5

<sup>253</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 41 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>254</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 75 ISBN 978-80-257-4163-5

<sup>255</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 41 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>256</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 75 ISBN 978-80-257-4163-5

<sup>257</sup> Tamtéž, s. 43

<sup>258</sup> Tamtéž, s. 61

<sup>259</sup> ULRICH, Dave, SMALLWOOD, Norm a SWEETMAN, Kate. *Kodex lídrů. Pět základních pravidel vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2015 s. 82 ISBN 978-80-7261-376-2

<sup>260</sup> KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. s. 84 ISBN 978-80-7384-853-8

*lásku, a to od samotného narození. Jakmile ztratíme naději, že by nás někdo mohl mít rád, stává se náš život jedním velkým zoufalstvím. To pak řešíme buď sebevraždou, tím, že se staneme zločinci, nebo tím, že v nesmírné bolesti jen tak vegetujeme.*<sup>261</sup>

Chapman píše, že láska není jen emocionální potřeba. Psychologové podle něho vyzorovali, že k našim základním hodnotám patří také pocit jistoty, sebevědomí a vědomí vlastní hodnoty, láska však se všemi těmito pocity souvisí.<sup>262</sup>

Podle Tichého mají všichni úspěšní lídři jedno společné: mají rádi lidi. Vědí také, jak si udržet chuť do práce, kterou dělají. Lídrům záleží na tom, jaké vyvolávají pocity u ostatních.<sup>263</sup>

#### **4.2.1 LASKAVOST**

Jedna z odnoží lásky je laskavost.

Laskavost podle Huntera znamená „*věnovat pozornost, dát ocenění, dodat odvalu.*“<sup>264</sup>

Laskavost může být plně projevovaná bez ohledu na to, co k dotyčné osobě cítíme.

„*Láska není to, jaký cit vůči ostatním máme, ale jak se k nim chováme.*“<sup>265</sup>

#### **4.2.2 AUTENTIČNOST A POKORA**

Podle Adaira a Reeda se pokora stává „*jednou z klíčových vlastností dobrého lídra.*“<sup>266</sup>

„*Být pokorný v sobě zahrnuje otevřenost, ochotu přiznat chybu nebo omyl a absenci arogance. Na druhé straně to neznamená nedostatek zdravé sebedůvěry.*“<sup>267</sup>

„*...od lídrů chceme autentičnost, tedy schopnost být k lidem upřímný, nebýt povýšený a do sebe zahleděný. Ego vždy stojí v cestě a je překážkou při jednání s lidmi. Lídři, kteří „všechno ví“ a jsou arogantní, lezou všem na nervy. Arogance je neupřímné předstírání, protože nikdo neví všechno a nikdo není dokonalý. Pokora je pro mě: nejen méně myslet na sebe, ale také o sobě méně přemýšlet.*“<sup>268</sup>

„*Pokora je definovaná jako autentičnost, nepřetvařovat se, nebýt arogantní nebo vychloubavý.*“, to znamená, „*být autentický bez předstírání či arogance.*“<sup>269</sup>

---

<sup>261</sup> DRÁPAL, Dan. *Vztahy, sex a rodina*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2013 s. 16 ISBN 978-80-7255-304-4

<sup>262</sup> CHAPMAN, Gary. *Pět jazyků lásky*. 2. vyd. Praha: Návrat domů, s. 108 2010 ISBN 078-80-7255-216-0

<sup>263</sup> In: RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 59 ISBN 978-80-257-4163-5

<sup>264</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013 s. 109 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>265</sup> Tamtéž, s. 109

<sup>266</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009 s. 172 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>267</sup> Tamtéž, s. 172

<sup>268</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 111 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>269</sup> Tamtéž, s. 110

Podle Huntera pokora není nic víc než skutečné poznání sebe sama a svých vlastních omezení. Pokorní jsou ti, kteří se dokáží vidět takoví, jací ve skutečnosti jsou.

Pokora je schopnost být upřímný a autentický, dokázat sundat falešnou masku.<sup>270</sup>

### 4.2.3 RESPEKT

*„Svou lásku projevují svou autentičností, respektem, upřímností a dokonce odpouštěním.“<sup>271</sup>*

*„Důstojné chování a respekt, mít možnost přispět k úspěchu společnosti, umět se vcítit, to jsou věci postavené výš než peníze.“<sup>272</sup>*

Podle Huntera mít respekt k lidem znamená, chovat se ke každému, jako by byl nejdůležitější. Respekt je důležitý oboustranně, lídr musí mít respekt ke svým lidem a lidé k lídrovi.<sup>273</sup>

*„Zamyslete se nad vlastnostmi velkých vůdců: pokora, respekt, sebeovládání, upřímnost, oddanost, odhodlání, vděčnost a schopnost komunikovat.“<sup>274</sup>*

Hunter klade otázky: *“Dovedete si představit, že budete následovat lídra, který je netrpělivý, hrubý, arogantní, nemající respekt, sobecký, neschopný odpuštění, neupřímný a neangažovaný? Inspiroval by vás takový člověk? Přiměl by vás k činu? Je to někdo, koho byste dobrovolně následovali?”<sup>275</sup>*

*„Na vyšších úrovních řízení je rozhodnost a kontrola důležitější než popularita – to je známý fakt. Člověk, který se snaží, aby byl oblíben u každého, není nakonec oblíben u nikoho. Skupiny obvykle odmítají kvalifikovaného experta, který má přílišné sklony ke kompromisům, člověka, který baží stále více po „lásce“ než po respektu. Dávají raději přednost člověku, který má skutečné organizační a koordinační schopnosti. Činnost skupiny je úspěšná jen tehdy, má-li dobrého kormidelníka.“<sup>276</sup>*

Adair a Reed tvrdí, že nejlepší lídr je takový, u kterého si lidé jen stěží všimnou, že existuje. Horší je, když se mu lidé podřizují a velebí ho, úplně nejhorší, když jím opovrhují. *„Když nebudete lidi respektovat, tak oni nebudou respektovat vás. Ovšem u dobrého lídra,*

---

<sup>270</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 112 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>271</sup> Tamtéž, s. 130

<sup>272</sup> Tamtéž, s. 44

<sup>273</sup> Tamtéž, s. 113

<sup>274</sup> Tamtéž, s. xxiv

<sup>275</sup> FULLER, Don. *Vést, nebo být veden*. 2. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004 s. 141 ISBN 80-86851-03-6

<sup>276</sup> STÝBLO, Jiří. *Leadership, Realita nebo víze*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012 s. 42 ISBN 978-80-7431-105-5

*který mluví jen málo, si lidé řeknou, když je práce hotova a cíle dosaženo: „Dokázali jsme to sami.“<sup>277</sup>*

*„Dokonalý vůdce se totiž dotýká lidské duše. V takové nepopsané duši je skryta síla, kterou musíme pro obecné blaho sami rozvíjet a musíme být ochotni za ni položit i svoje vlastní životy. Zkušenosti prohlubují respekt, důvěru a lásku. Takový vůdce považuje vůdcovství samo o sobě za výsadu a ne za prostředek k získání privilegií, která ostatním budou odepřena.“<sup>278</sup>*

Bez respektu není důvěra, bez důvěry není následování. Lidé potřebují mít ke svému lídrovi respekt, aby pro ně mohl být vzorem a inspirací. Respekt není automaticky, respekt se buduje skrze zvládnuté výzvy, situace, kdy obstál ve zkouškách a prokázal odolnost a nepohytnost. Respekt je neoddělitelnou vlastností inspirativního lídra. Bez respektu ho lidé nebudou brát vážně a těžko tak někoho bude moci ovlivnit.

#### **4.2.4 NESOBECKOST**

Hunter popisuje nesobeckost jako *„uspokojování potřeb druhých.“* Podle Huntera je nesobeckost o uspokojování potřeb druhých, i když to bude znamenat obětovat vlastní potřeby a přání: *„Smyslem našeho života nemusí být nutně štěstí nebo osobní naplnění. Posláním nás, lidí, je dosáhnout psychické a duchovní vyzrálosti...Milovat, sloužit a pomáhat druhým nás nutí zbavovat se sebestřednosti.“<sup>279</sup>*

Nesobeckost znamená opak egoismu. Lídr egoista se zaměřuje na vlastní potřeby, nesobecký lídr přemýšlí, co potřebují lidé, které má ve své péči. Snaží se porozumět jejich potřebám. Pokud se potřeby jeho lidí dostanou do rozporu s jeho potřebami, dokáže vědomě upřednostnit potřeby svých lidí a udělá to rád a dobrovolně. Nesobeckost neznamená sebetřpyť ve smyslu askeze. Nesobeckost je schopnost zapomenout na chvíli na sebe a radovat se z toho, že druzí jsou šťastní.

Adair tvrdí, že názor, že skutečné vůdcovství je založeno na snaze pomoci ostatním dosáhnout lepšího života, se setkává s pochopením i v dnešní době. Připomíná to podle něj myšlenku, která byla součástí učení Ježíše, tedy že vůdcovství je formou služby našim bližním.<sup>280</sup>

---

<sup>277</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009 s. 170 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>278</sup> ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 42 ISBN 80-251-1256-X

<sup>279</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 182 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>280</sup> ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 24 ISBN 80-251-1256-X

Podle Adaira a Reeda je leadership služba. Lídr by měl být podle nich při vedení ochoten naplnit potřeby každého jednotlivce v týmu.<sup>281</sup>

S ohledem na své pozorování se Sokrates zaměřil na vůdcovství, coby schopnost uspokojovat lidské potřeby. Dobrý vůdce podle Sokrata uspokojuje potřeby svých lidí, tak jako se dobrý pastýř stará o své stádo.<sup>282</sup>

*„Starosti o každého jednotlivce by měla být v praxi přikládána mimořádná důležitost: znamená to, že berete vážně jeho potřeby a zájmy.“*<sup>283</sup>

*„Pokud budeme lidem dávat to, co skutečně potřebuje jejich fyzické a duševní zdraví, nemusíme se bát, že bychom je rozmazlili. Je důležité uspokojovat potřeby a ne přání, být služebníkem a ne otrokem.“*<sup>284</sup>

Hunter zase tvrdí, že lídrem je ten, kdo dokáže rozpoznat a uspokojit skutečné potřeby svých lidí a odstranit všechny překážky, tak aby oni mohli sloužit zákazníkovi. „Sloužit“ druhým lidem třeba i na úkor vlastního pohodlí není pro člověka moc přirozené. Podle Huntera to ale stojí za to.<sup>285</sup>

*„Zdá se, jako by se naše ego, pýcha a sobeckost často pletly do cesty. Ve Smithově knize Světová náboženství říká autor: „všechna náboženství došla k závěru, že největším problémem člověka od počátku věků je egoistická povaha, pýcha a sobeckost.“ Nejzákladnější přirozeností je být na prvním místě. Pomáhat druhým tedy přirozené není. Ale učit se tomu, co přirozené není, v tom spočívá disciplinovanost.“*<sup>286</sup>

Podle Huntera jsou ale egoističtí lidé nejnosamělejší a nejnešťastnější lidé.

*„Milovat své bližní, pomáhat druhým a vedení s autoritou nás nutí bořit zdi sobeckosti a jít lidem vstříc. Popřeme-li své potřeby a přání – nejen že pomůžeme druhým, ale také povyroste. Jsme-li do sebe méně zahleděni, zvýší se naše schopnost myslet na druhé. A vedlejším produktem takového chování je radost. Uděláme-li pro jiné něco dobrého, přirozeně se cítíme líp.“*<sup>287</sup>

---

<sup>281</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009 s. 152 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>282</sup> In: ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 24 ISBN 80-251-1256-X

<sup>283</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009 s. 152 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>284</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 116 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>285</sup> Tamtéž, s. 64

<sup>286</sup> Tamtéž, s. 116

<sup>287</sup> Tamtéž, s. 181

*„Nevím, jaký bude váš osud, ale jednu věc vím jistě: opravdu šťastní budou ti z vás, kteří začnou hledat a naleznou způsob, jak pomáhat druhým. Možná jsou služba a oběť daněmi, které platíme za privilegium žít.“<sup>288</sup>*

Hunter tvrdí, že radost je vnitřní uspokojení a vědomí, že jsme spojení s hlubokými a neměnnými principy života. *„Služba druhým vás uvolní z pout vlastního já a zahledění do sebe, které veškerou vaši radost ze života pohltilo.“<sup>289</sup>*

*„...jen si představme společnost, kde na vrcholu bude zákazník a hlavním zaměřením bude posloužit mu... takovou společnost, kde zaměstnanci v první linii pomáhají zákazníkům a starají se jejich spokojenost a vedoucí vidí své zaměstnance jako společníky a jejich hlavním úkolem je uspokojit zase jejich potřeby. A pyramidou takto pokračujeme až dolů. Důležité je, aby manažer změnil postoj a měl nové paradigma. Jeho role lídra už není o „rozděl a panuj,“ ale „jak sloužit ostatním?“<sup>290</sup>. „Možná vedeme nejlépe tím, že sloužíme.“<sup>290</sup>*

#### **4.2.5 ODPUŠTĚNÍ**

Hunter je přesvědčen, že odpuštění znamená vzdát se zášti, stane-li se vám křivda.<sup>291</sup>

Podle Huntera zášť ničí lidský charakter a z lidí, kteří v sobě stále nosí zášť, se stanou časem zahořklí a nešťastní lidé.<sup>292</sup>

Hunter dodává, že lidé nejsou perfektní a kdykoli člověka nechají na holičkách a člověku v pozici lídra se to děje docela často. Odpuštění není o tom předstírat, že se nic špatného nestalo, nebo neřešit problémy, tak jak přicházejí. *„Naopak,“* píše, *„musíme si vytvořit asertivní chování, ne chování jak ke „kusu hadru“ nebo agresivní, které zasahuje do práv druhých. Asertivní chování znamená být otevřený, upřímný, přímý, ale vždy s respektem. Odpustit, to je asertivně se vypořádávat s každou situací, která přijde, a poté nechat jakoukoli zášť odejít. Pokud nejste jako lídr schopni zbavit se zášti, pohltí vás a učiní neschopným“<sup>293</sup>*

Ochota odpustit souvisí se zranitelností. Lídr se musí naučit mít rád lidi i s jejich chybami. Musí je mít rád i dokonce když budou jednat způsobem, který může ublížit jemu samotnému. Schopnost odpouštět je předpokladem pro bezpodmínečné přijetí, které dodá jeho následovníkům odvahu riskovat a zkoušet nové věci a kroky do neznáma. Je to síla vzdát se

---

<sup>288</sup>SCHWEITZER In: HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 181 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>289</sup>HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 62 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>290</sup>Tamtéž, s. 62

<sup>291</sup>Tamtéž, s. 217

<sup>292</sup>Tamtéž, s. 118

<sup>293</sup>Tamtéž, s. 117

nároku na pomstu a jít dál životem s novou nadějí. Pokud toto lídr dokáže, jeho vlastní svoboda může být inspirací pro druhé.

#### 4.2.6 ODDANOST

Oddanost podle Huntera znamená držet se svého výběru a tvrdí, že je to možná ta nejdůležitější vlastnost ze všech, oddanost znamená být oddán závazkům, které si v životě dáme. Hunter konstatuje, že principy leadershipu, o kterých zde mluvíme, vyžadují enormní úsilí. A pokud jako lídr není člověk oddán, v budoucnu to vzdá a vrátí se k moci.<sup>294</sup>

Oddanost není snadná: *„Každý se chce zúčastnit, ale nikdo se nechce plně oddat. Opravdová oddanost je vize o růstu jednotlivce a skupiny, o neustálém zlepšování. Oddaný lídr se zavázal k růstu, flexibilitě a neustálému zlepšování – je oddán myšlence stát se nejlepším lidem, jaký může být a jakého si lidé, jež vede, zaslouží. Znamená to být zapálen pro lidi a tým, umět je nadchnout aby byli lepší a lepší. Nicméně – neopovažujeme se chtít na lidech, které vedeme, aby se snažili být lepší a lepší pokud my sami nemáme vůli a ochotu růst a stát se těmi nejlepšími. Vyžaduje to oddanost, nadšení a vizi na straně lídra, kam chce, aby je ho společnost směřovala.“*<sup>295</sup>

*„...city přicházejí a odcházejí, ale to, co nás drží pohromadě je oddanost.“*<sup>296</sup>

*„stejný princip oddanosti funguje i při vedení. Vlastnosti a chování, které dneska probíráme, není těžké projevit u lidí, které máme rádi. Krutí a špatní lidé dokážou být na ty, co mají rádi, taky milí a příjemní. Ale skutečná osobnost lídra se ukáže až ve chvíli, kdy se setká s neústupností a zažije „zkoušku ohněm“ tím, že musí mít rád i ty lidi, které zrovna nemiluje. Až pak se ukáže oddanost, až poté zjistí, jaký je lídr.“*<sup>297</sup>

*...máte-li se stát skutečnými lidry, musíte být oddaný, mít disciplínu a vůli se změnit. Žádné kouzlo v tom není.“*<sup>298</sup>

Oddanost velmi úzce souvisí s trpělivostí. *„Je mnoho lídrů, kteří byli netrpěliví a vzdali úsilí dřív, než měl plod šanci vyrůst. Mnoho lidí čeká výsledky, ale plod si dává na čas. To je důvod, proč je pro lídra tak důležité dostat závazku.“*<sup>299</sup>

Oddat se svému úkolu a vydat svoje srdce tomu, pro co hoří, vyžaduje nesmírnou sebejistotu a odvahu. Lídři tuto odvahu mají.

---

<sup>294</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 120 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>295</sup> Tamtéž, s. 121

<sup>296</sup> Tamtéž, s. 123

<sup>297</sup> Tamtéž, s. 123

<sup>298</sup> Tamtéž, s. xxxi

<sup>299</sup> Tamtéž, s. 134

#### 4.2.7 UPŘÍMNOST

Upřímnost je definovaná jako nepodvádění.<sup>300</sup>

Upřímnost je vlastnost, kterou podle Huntera často lidé dávají na vrchol seznamu vlastností, které by chtěli od svého lídra.<sup>301</sup>

Hunter dále uvádí, že mnoho vedoucích pracovníků, si myslí, že pokud jsou jejich lidé šťastní, tak je život v pohodě. Odmítají problémy prodiskutovat ze strachu, že je nikdo nebude mít rád, nebo že se lidé na ně naštvou. Nicméně, podle Huntera většina lidí chce a určitě potřebuje vědět, jak si stojí vůči lídrovi.<sup>302</sup>

Upřímnost bezprostředně souvisí s odvahou mluvit pravdu. Ochota říkat pravdu vyžaduje velkou odvalu. Upřímnost znamená opravdovost, absenci přetvářky, kdy se člověk rozhoduje být upřímný nejprve sám k sobě a pak i k druhým lidem.

#### 4.2.8 ODVAHA

Odvaha a ochota riskovat jsou vlastnosti, kterými lídr „vyčnívá“ nad obvyklou populací. Většina lidí preferuje bezpečí a jistotu, nerada se pouští do nejistých podniků a už vůbec nevyhledávají riziko. V souvislosti s upřímností málokdo dokáže mít odvalu říkat pravdu do očí a nebát se zklamání, prudké nebo zraněné reakce druhého člověka, nebo ztráty jeho přízně a zájmu. V případě pracovních vztahů hrozí například riziko ztráty loajality atd.

Odvaha mluvit a odvaha riskovat jsou významným rysem skutečných lídrů.

Stýblo píše, že princip odvahy a statečnosti vede osobnost leadera k překonávání obav z důsledků při prosazování něčeho nového, nekonformního, netradičního. Tento princip se týká myšlení, názorů, emocí i konkrétních činů.<sup>303</sup>

Collins zjistil, že nejvýkonnější lídři umí projevit statečné odhodlání,<sup>304</sup> Bossidy vyzoroval, že špičkové výkony vyžadují emoční odvalu.<sup>305</sup>

Stýblo dále popisuje, že vůdcovství a odvaha jsou dvě strany téže mince. Lídr musí mít podle Stýbla odvalu:

- říci, co je potřeba,
- říci, co není podle jeho názoru správné, co se mu nelíbí,

---

<sup>300</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013 s. 118 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>301</sup> Tamtéž, s. 119

<sup>302</sup> Tamtéž, s. 118

<sup>303</sup> STÝBLO, Jiří. *Leadership, Realita nebo vize*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012 s. 147 ISBN 978-80-7431-105-5

<sup>304</sup> In: RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 85 ISBN 978-80-257-4163-5

<sup>305</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 85 ISBN 978-80-257-4163-5



- upozornit na porušování pravidel,
- učinit rozhodnutí i v případě, kdy jsou nepopulární,
- delegovat úkoly a odpovědnost,
- otevřeně informovat o nepříjemných věcech,
- věci měnit a riskovat.<sup>306</sup>

Kde tato odvaha chybí, leader přestává být leaderem a ztrácí svoji autoritu.

#### 4.2.9 ROZHODNOST

S odvahou bezprostředně souvisí rozhodnost. Lídr musí dělat rozhodnutí a přebírat odpovědnost za sebe i za lidi, které vede. Nemůže být „váhavý střelec“, musí vystupovat rozhodně a sebejistě. S rozhodností souvisí ochota nést důsledky za chyby, za selhání a za špatná rozhodnutí, přičemž skutečný lídr nehledá vinu v druhých lidech, ale dokáže zvládnout nápor selhání.

Schopnost a ochota jednotlivce rozhodovat se a nést za svá rozhodnutí zodpovědnost je Tureckiovou popisována jako klíčová kompetence.<sup>307</sup>

*„To, jak lídr přemýšlí o svých rozhodnutích, vykonává je a řídí jejich realizaci, vypovídá o jeho osobnosti. Vzorec rozhodování určuje identitu nejen samotného lídra, ale i celého týmu, divize či společnosti, a také to, jak se nám daří změny uskutečňovat“.*<sup>308</sup>

*„...knihy, které nám říkají „jak na to“ a předávají „rady úspěšných“, nikde nezmiňují tu nejdůležitější vlastnost úspěšných lidí: schopnost pro něco se pevně rozhodnout a jít za tím, ať už se děje cokoli.“*<sup>309</sup>

Charakter lídra je naprosto zásadní.

Určuje nejen to, jaká bude podstata jeho leadershipu a zda z jeho práce budou mít lidé skutečně prospěch, ale rozhodne také o tom, zda se jako lídr vůbec dokáže uplatnit.

Pokud je u lídra charakter tak významný, dá se nějak ovlivnit? Je možné, aby na něm lídr pracoval a měnil ho k lepšímu?

*„S kolika z těchto vlastností se lidé narodili? Všechny tyto vlastnosti vycházejí z chování a chování je volba.“*<sup>310</sup>

<sup>306</sup> STÝBLO, Jiří. *Leadership, Realita nebo vize*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012 s. 117 ISBN 978-80-7431-105-5

<sup>307</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009 s. 88 ISBN 978-80-86723-66-2

<sup>308</sup> ULRICH, Dave, SMALLWOOD, Norm a SWEETMAN, Kate. *Kodex lídrů. Pět základních pravidel vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2015 s. ISBN 978-80-7261-376-2

<sup>309</sup> PASCALE In: RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. ISBN 978-80-257-4163-5

*„Tyto vlastnosti se vyvíjejí už v útlém věku a stanou se v našem chování zvykem. Některé návyky i charakterové vlastnosti se neustále vyvíjí a dozrávají, zatímco jiné se od dob puberty takřka nezmění. Výzvou pro lídra je vybrat si ty charakterové vlastnosti, které potřebuje vylepšit... Vyzvat sami sebe ke změně návyků, charakteru a povahy. To vyžaduje pouze zvolit si a pak už jen velké úsilí.“<sup>311</sup>*

---

<sup>310</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 39 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>311</sup> Tamtéž, s. 39

## 5 KOMPETENCE K VEDENÍ (ANEB LÍDR DNES)

Stačí pro to, aby se člověk mohl stát lídrem, adekvátní a správná motivace a kvalitní charakter?

V dnešní době je otázka leadershipu velice populární. Na téma leadership a vedení lidí existuje nepřehledné množství literatury, pořádají se konference, píšou se články na internetu.

Leadership se v dnešní době prezentuje jako něco všudypřítomného, něco co nás každodenně všechny obklopuje a co je nezbytnou součástí našich životů, ale hlavně naprosto neoddelitelnou částí naší profesní oblasti života.

*„Dělat leadership opravdu není nic složitého. Věřím, že vedení druhých je přirozená lidská činnost, která je vlastní nám všem. Jako lídr nemusíte mít určité IQ nebo zastávat nějakou funkci.“<sup>312</sup>*

Pokud by se ovšem někdo chopil úkolu zjistit, do jaké míry a jakým způsobem se leadership ve firmách skutečně uplatňuje, pravděpodobně by došel k závěru, že na většině pracovišť jsou lidé vedeni klasickým způsobem „odshora dolů.“

*„Jaký myslíte, že v současnosti převládá názor na vedení společnosti?... Samozřejmě, že vedení podle pyramidy, od vrcholu k základně. „Dělej, co říkám. Až budu chtít znát tvůj názor, tak ti to řeknu.“ Prostě život podle zlatého pravidla: Pravidla vytváří ten, kdo má zlato.“<sup>313</sup>*

Management podle pyramidy je velmi starý koncept, vypůjčený z dob válek a monarchií. V armádě vrcholu generál, pod ním plukovníci, po nich následují kapitáni a poručíci. Pod nimi jsou seržanti a úplně dole jsou vojáci.<sup>314</sup>

Stejný model vedení se obvykle uplatňuje i v současné společnosti. Na pozici generála je CEO, viceprezidenti jsou na pozici plukovníků, manažeři místo kapitánů a poručíků, vedoucí na pozici seržanta a na nejspodnější pozici jsou zaměstnanci.

V tomto modelu managementu odshora dolů se každý dívá směrem nahoru, to znamená směrem k šéfovi a je zády k zákazníkovi. To se stává zažitým paradigmatem a mentalitou „odshora dolů.“

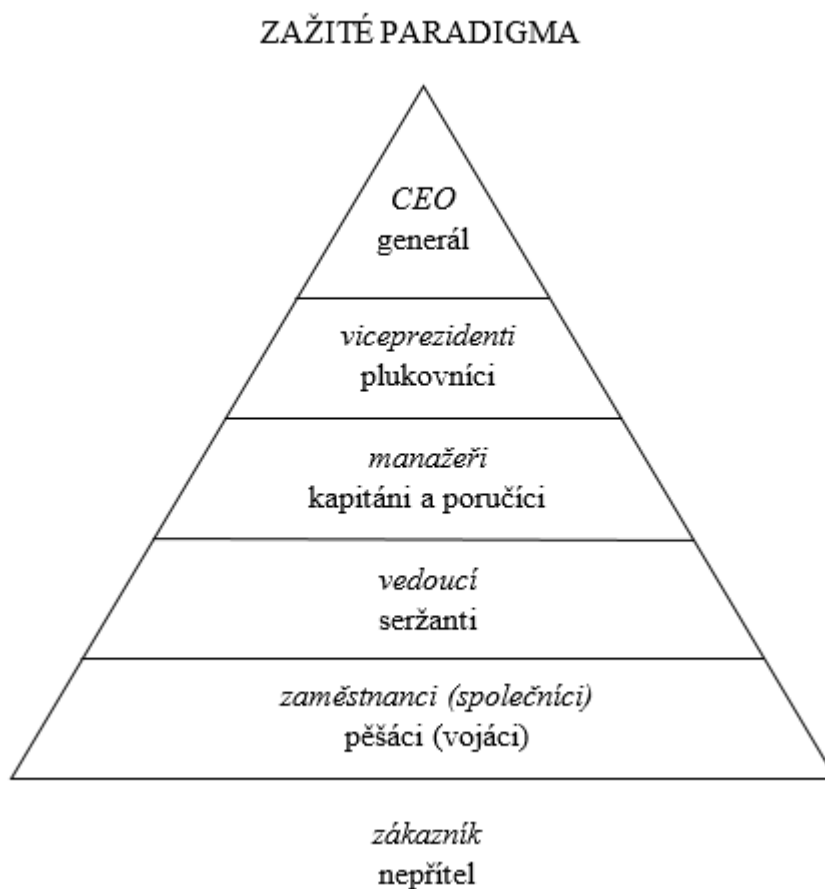
---

<sup>312</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 14 ISBN 978-80-257-4163-5

<sup>313</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 56 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>314</sup> Tamtéž, s. 56

Obrázek 2: Zažité paradigma



Zdroj<sup>315</sup>

Hunter konstatuje: „Kdybych přišel do vaší společnosti a zeptal se zaměstnanců, koho se snažíte uspokojit? Komu sloužíte? Jaká by byla odpověď většiny lidí? Rád bych si myslel, že by odpověděli „zákazník“ ale obávám se, že by řekli šéf.“<sup>316</sup>

Podle Huntera v současnosti převládá tento názor na vedení společnosti – vedení podle pyramidy – od vrcholu k základně – „dělej, co ti říkám.“ „Lidé věří, že tento druh mocenského stylu „plnění rozkazů bez otázek“ je jediný způsob, jak vést. Že je to správná cesta k dosažení toho, aby byly věci hotové. Každý v té společnosti se dívá nahoru, směrem k šéfovi a k zákazníkovi zády. ...Zatímco se všichni soustředí na to, jak svého šéfa potěšit (uspokojit), kdo se snaží udržet šťastné zákazníky?“<sup>317</sup>

<sup>315</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 58 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>316</sup> Tamtéž, s. 60

<sup>317</sup> Tamtéž, s. 59

Podle Huntera je ale lídrem ten, kdo dokáže rozpoznat a uspokojit skutečné potřeby svých lidí a odstranit všechny překážky, tak aby oni mohli sloužit zákazníkovi. „*Abyste mohli vést, musíte sloužit.*“<sup>318</sup>

Obrázek 3: Nové paradigma



Hunter připouští, že je těžké uvěřit, že by tento model mohl ve skutečném světě fungovat. Přesto tvrdí, že skutečný leadership spočívá v tom, že lídři by měli rozpoznat a uspokojit potřeby svých lidí a sloužit jim. „*Netvrdil jsem, že by měli rozpoznat a uspokojit jejich přání, nebo jim dokonce otročit. Otroci dělají to, co ostatní chtějí, a služebníci to, co potřebují. Je obrovský rozdíl, zda plníte to, co ostatní chtějí, nebo uspokojujete jejich potřeby.*“<sup>320</sup>

„*Pokud role lídra spočívá v umění rozpoznat a uspokojit skutečné potřeby lidí nám svěřených, pak se stále musíme ptát sami sebe: jaké potřeby ti lidé mají?*“<sup>321</sup>

Potřeby lidí, o kterých zde mluvíme, bezprostředně souvisí s tím, jaké čekáme, že by měl mít „dnešní“ lídr kompetence.

<sup>318</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 64 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>319</sup> Tamtéž, s. 62

<sup>320</sup> Tamtéž, s. 65

<sup>321</sup> Tamtéž, s. 65

V souvislosti s potřebnými kompetencemi lídra (a nejen lídra) se v poslední době často mluví o „soft skills“, které jsou velmi žádané na trhu práce a patří do klíčových kompetencí.

Podle Golemana mluví jasně modely kompetencí jasně: „*ve vybavení mimořádných vůdčích osobností převažují neakademické dovednosti (jako empatie) nad čistě kognitivními talenty. Podle studie vypracované společností Hay Group vytvářeli lídři s osmi a více silně vyvinutými nekognitivními schopnostmi motivující a efektivní pracovní prostředí*“<sup>322</sup>.

Sellová zjistila, že takových osobností je jen poskrovnu, jen 18 procent zkoumaných vedoucích dosahovalo této úrovně. Tři čtvrtiny lídrů – vykazujících jen tři nebo méně tzv. měkkých dovedností (soft skills) vytvářely ve svých společnostech naopak negativní klima, kde byli lidé lhostejní a nemotivovaní.<sup>323</sup>

Převážně se tedy jedná o ty kompetence, které usnadňují, nebo umožňují interakci a spolupráci s druhými lidmi, což jsou dovednosti, bez kterých se lídr opravdu neobejde.

S měkkými dovednostmi bezprostředně souvisí a tyto specifické kompetence zaštiťuje pojem, který je v poslední době nesmírně populární, a to je *emoční inteligence*.

### 1) Emoční inteligence

„*Zjistil jsem však, že nejvýkonnější lídři si jsou v jedné podstatné věci podobní: vyznačují se vysokým stupněm dovedností známých pod pojmem emoční inteligence.*“<sup>324</sup>

Goleman definuje „emocionální kompetenci“ jako „*naučenou schopnost založenou na emocionální inteligenci, jejímž výsledkem je vynikající výkon v práci.*“<sup>325</sup>

Podle Armstronga je mít vysokou úroveň emoční inteligence je nezbytnou vlastností úspěšného lídra.<sup>326</sup>

Goleman definuje emoční inteligenci následujícím způsobem:

- znalost toho, co cítíte, a schopnost zacházet s těmito pocity, aniž byste jimi byli ovládnuti,
- schopnost motivovat se k vykonání práce, být kreativní a dosahovat špičkového výkonu,
- schopnost vnímat, co cítí ostatní, a efektivně zacházet se vztahy s ostatními lidmi.<sup>327</sup>

---

<sup>322</sup> GOLEMAN, Daniel. *Pozornost. Skrytá cesta k dokonalosti*. 1. vyd. Příbram: Jan Melvil Publishing, 2014 s. 240 ISBN 978-80-87270-94-3

<sup>323</sup> Tamtéž, s. 240

<sup>324</sup> GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem*. 1. vyd. Praha: Metafora, 2015 s. 11 ISBN 978-80-7359-453-4

<sup>325</sup> In: ARNOLD, John. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2007 s. 109 ISBN 978-80-251-1518-3

<sup>326</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada. 2007 s. 497 ISBN 978-80-247-1407-3

<sup>327</sup> In: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada. 2007 s. 497 ISBN 978-80-247-1407-3

Podle Golemana představuje jeho teorie EI základ potenciálu jednotlivce ke zvládnutí schopností ve čtyřech klíčových oblastech: vědomí sebe sama, řízení sebe sama, sociální uvědomění a řízení vztahů.<sup>328</sup>

Armstrong Golemanovy čtyři složky emoční inteligence dále vysvětluje:

1. Řízení sebe sama – schopnost kontrolovat nebo přeměrovat rozvratné impulsy a nálady a regulovat své vlastní chování související se sklonem energicky a neodbytně prosazovat cíle. S touto složkou souvisí šest schopností: sebekontrola, důvěryhodnost a čestnost, iniciativa a adaptabilita, nebýt vyváděn z míry nejasnou situací, vstřícnost ke změnám a silná potřeba uspět.

2. Vědomí sebe sama – schopnost rozpoznat vlastní náladu, emoce a pohnutky a porozumět jim a rozpoznat a pochopit i jejich účinek na ostatní lidi. Souvisejí s tím tři schopnosti: sebedůvěra, realistické sebehodnocení a znalost vlastních emocí.

3. Sociální vědomí – schopnost pochopit emoční uspořádání jiných lidí a dovednost jednat s nimi podle jejich citových reakcí. Souvisí to se šesti schopnostmi: empatie (schopnost vcítit se do pocitů druhé osoby), zkušenost s formováním a udržováním talentu, organizační schopnosti a znalost organizace, citlivost k jiným kulturám, oceňování rozmanitosti a služba klientům a zákazníkům.

4. Sociální dovednosti – zběhlost v řízení vztahů a vytváření sítí za účelem dosahování žádoucích výsledků od jiných lidí a plnění osobních cílů a schopnost nalézt společné hřiště a budovat vztahy. Souvisí s tím pět schopností: schopnost vést, účinnost při řízení změny, zvládání konfliktů, vliv/komunikace a zkušenost s budováním a vedením týmů.<sup>329</sup>

Goleman tvrdí, že čím je jedinec považovaný za vynikajícího pracovníka výše postavený, tím větší měrou se na jeho výkonnosti podílí emoční inteligence: „*Když jsem porovnával vynikající a průměrné pracovníky ve vyšších vedoucích funkcích, téměř devadesát procent kompetencí odlišujících ty nadprůměrné bylo možné přičíst faktorům emoční inteligence než výhradně kognitivním schopnostem. Další výzkumníci potvrdili, že emoční inteligence odlišuje nejen vynikající lídry, ale může souviset také s vysokou výkonností.*“<sup>330</sup>

---

<sup>328</sup> ARNOLD, John. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007 s. 109 ISBN 978-80-251-1518-3

<sup>329</sup> Tamtéž, s. 497

<sup>330</sup> GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem*. 1. vyd. Praha: Metafora, 2015 s. 13 ISBN 978-80-7359-453-4

Podle Bartáka jedna ze studií ukázala, že emoční inteligence má prostřednictvím měkkých dovedností (zejm. schopnost rozumět vlastním emocím i emocím druhých a efektivně je řídit), přímý vliv na celkové hospodářské výsledky firem.<sup>331</sup>

Co přesně rozumíme emoční inteligencí?

*„Především sebeuvědomění, sebeovládání, sebemotivaci, s průmětem v sebedisciplíně, vytrvalosti, trvalém pracovním zaujetí, empatii – to vše s vyústěním v souboru schopností (kompetencí) vést lidi a zvládat mezilidské vztahy. Je to „společenská inteligence, která pomůže jedinci rozeznat a řídit vlastní emoce a emoce druhých).“<sup>332</sup>*

Pravděpodobně nejdiskutovanější a nejčastěji zmiňovanou složkou emoční inteligence je empatie.

Někdy je pojem „empatie“ nesprávně používán přímo jako synonymum pojmu emoční inteligence, což neodpovídá skutečnosti, neboť empatie je pouze jednou z částí emoční inteligence. Nicméně, jednoznačně jednou z nejvýznamnějších.

## 5.1 EMPATIE

Empatie je velmi významnou oblastí kompetencí a potřebnou schopností pro vykonávání role lídra.

Podle Ottovy encyklopedie je empatie (vcítění) *„schopnost vcítit se do pocitů, motivů jednání a situace jiného člověka.“<sup>333</sup>*

Goleman uvádí tři druhy empatie - kognitivní, emocionální a empatická účast.<sup>334</sup>

Barták představuje empatii jako *„vcítění do pohnutek, příčin, motivů chování a jednání lidí, využití jejich diverzity, pochopení lidí, event. sdílení jejich pocitů, nálad, aspirací, tužeb, ochota se jimi zabývat, případně podpořit, pomoci, stimulovat, motivovat, předvídat budoucí potřeby či jejich proměnlivost, změny tendencí, akcentů – schopnost harmonizovat své emoce s emocemi a potřebami partnerů.“<sup>335</sup>*

---

<sup>331</sup> BARTÁK, Jan. Personální řízení. *Současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011 s. 143 ISBN 978-80-7452-020-4

<sup>332</sup> GORDON-SMITH In: BARTÁK, Jan. Personální řízení. *Současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011 s. 143 ISBN 978-80-7452-020-4

<sup>333</sup> *Ottova encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Ottovo nakladatelství, 2004 s. 246 ISBN 80-7360-014-5

<sup>334</sup> GOLEMAN, Daniel. *Pozornost. Skrytá cesta k dokonalosti*. 1. vyd. Příbram: Jan Melvil Publishing, 2014 s. 106 ISBN 978-80-87270-94-3

<sup>335</sup> BARTÁK, Jan. Personální řízení. *Současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011 s. 145 ISBN 978-80-7452-020-4



Podle Golemana<sup>336</sup> se ve studiích vůdcovských dovedností se stále častěji objevuje empatie v mnoha svých podobách: od prostého naslouchání až po chápání vlivových struktur v organizaci. Většina dovedností pro efektivní vedení lidí spadá do nejzřetelnější kategorie postavené na empatii: zvládání pracovních vztahů (např. s pomocí ovlivňování a přesvědčování), týmová spolupráce a další.

*„Ze studie vyplývá, že je-li v případě lídra jeho silná empatie v rovnováze s ostatními schopnostmi, bývá výkonnější. Vykazuje-li vůdčí osobnost nízkou schopnost empatie, ale vysoké úsilí o dosažení úspěchu, pak její orientace na cíl výkonnost týmu sráží. A má-li značně vyvinutou schopnost empatie, ale nízkou sebekontrolu, snižuje to výkonnost také – příliš mnoho empatie stojí v cestě vyžadovat po pracovnících patřičnou pracovní disciplínu.“<sup>337</sup>*

Goleman<sup>338</sup> také uvádí, že lidé, kteří mají extrémně vysoké nároky a ženou se za cílem s klapkami na očích, bývají označováni za „tahouny“. Chtějí jít všem příkladem, nasazují rychlé tempo a předpokládají, že je ostatní budou následovat. Tahouni ve vedoucí pozici mají sklon spoléhat na strategii „velet a nutit“, na vydávání příkazů a bezvýhradnou poslušnost. Podle Golemana lídři schopni vést stylem „tahoun“ či „generál“ vytvářejí nezdravé ovzduší srážející jejich podřízené. Takoví lidé mohou vykazovat krátkodobé výsledky díky osobnímu heroickému nasazení, ale daří se jim to jen na úkor rozvoje organizace.

Radcliffe tento typ neempatického lídra popisuje jako lídra, co má jasný cíl, ke kterému chce lidi vést, ale postrádá jakoukoli snahu se s nimi „spojit“ a „získat je“, na svou stranu. V jeho stylu převládá snaha věci „předat, vyřídit“ a „sdělit“. Lidé v jeho okolí pociťují spíše nátlak a často vnímají, že byli překřičeni. Jako by lídr očekával absolutní poslušnost. I když jeho lidé splní většinu toho, co po nich chce, v zásadě nejsou ve stavu, aby sami chtěli pracovat co nejlépe a sami chtěli udělat cokoliv navíc.<sup>339</sup>

Pokud lídr netuší, co se odehrává v lidech, kterým se věnuje a ať už je to z důvodu, že ho to nezajímá, anebo protože jim nerozumí, je velmi pravděpodobné, že nebude schopen správně zacílit svoje motivační úsilí, nebude „svým“ lidem schopen porozumět a tudíž je nebude umět vést ani efektivně.

---

<sup>336</sup> GOLEMAN, Daniel. *Pozornost. Skrytá cesta k dokonalosti*. 1. vyd. Příbram: Jan Melvil Publishing, 2014 s. 241 ISBN 978-80-87270-94-3

<sup>337</sup> DRUSKATOVÁ In: GOLEMAN, Daniel. *Pozornost. Skrytá cesta k dokonalosti*. 1. vyd. Příbram: Jan Melvil Publishing, 2014 s. 242 ISBN 978-80-87270-94-3

<sup>338</sup> GOLEMAN, Daniel. *Pozornost. Skrytá cesta k dokonalosti*. 1. vyd. Příbram: Jan Melvil Publishing, 2014 s. 234 ISBN 978-80-87270-94-3

<sup>339</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 59 ISBN 978-80-257-4163-5

Neboli, „*schopnost inspirativně vést vyžaduje naladění na vlastní vnitřní emoční realitu, ale i na emoce těch, jež chceme inspirovat.*“<sup>340</sup>

Goleman je přesvědčen, že jestliže člověk zvolí správný přístup, může si vypěstovat emoční inteligenci a tím pádem i empatii.<sup>341</sup>

Empatie je schopnost, kterou lídr musí rozvíjet skrze ochotu a snahu své lidi stále více poznávat. Je potřebné, aby skutečně porozuměl tomu, jak přemýšlejí, co opravdu chtějí, jaké jsou jejich sny a touhy a jaké jsou jejich skutečné motivy pro jejich jednání. Tyto motivy jsou často skryté a odhalit je nemusí být vždy snadné. Ale je to cesta k efektivnímu zacílení na to, na čem lidem opravdu záleží a k naplnění jejich potřeb.

Opravdový leadership může vycházet pouze ze skutečného porozumění lidem.

Podle Golemana<sup>342</sup> závisí empatie na pozornosti: sladit se s pocity druhých vyžaduje zachycení signálů emocí, které se jim objevují ve výrazu obličeje, v hlase a podobně.

## 5.2 POZORNOST

„*Věnovat lidem pozornost je přirozená lidská potřeba a jako lídři bychom ji neměli zanedbávat.*“<sup>343</sup>

Věnovat pozornost lidem znamená vnímat je, skutečně se o ně zajímat, dívat se jim do očí a nevěnovat se v tu chvíli jiným aktivitám.

„*Zájem o druhé je důležitý. Na zájmu o druhé závisí vše.*“<sup>344</sup>

Nasměřovat pozornost tam, kde je jí třeba, je zásadním úkolem lídra. Talent zde spočívá ve schopnosti zaměřit pozornost na správné místo ve správný čas.<sup>345</sup>

„*Chybí-li oční kontakt, stává se ze setkání anonymní záležitost bez emočního spojení.*“<sup>346</sup>

Hunter v souvislosti s pozorností mluví o tzv. „selektivním vnímání.“<sup>347</sup>

Selektivní vnímání přirozený jev, kdy nacházíme to, co hledáme, nebo na co se zaměřujeme. To znamená, pokud se u lidí budeme zaměřovat na jejich nedostatky a slabiny, jistojistě nějaké objevíme; pokud se ale budeme chtít zaměřit na pozitiva, najdeme pozitiva.

---

<sup>340</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 231 ISBN 978-80-257-4163-5

<sup>341</sup> GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem*. 1. vyd. Praha: Metafora, 2015 s. 13 ISBN 978-80-7359-453-4

<sup>342</sup> GOLEMAN, Daniel. *Pozornost. Skrytá cesta k dokonalosti*. 1. vyd. Příbram: Jan Melvil Publishing, 2014 s. 111 ISBN 978-80-87270-94-3

<sup>343</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 107 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>344</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009 s. 137 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>345</sup> GOLEMAN, Daniel. *Pozornost. Skrytá cesta k dokonalosti*. 1. vyd. Příbram: Jan Melvil Publishing, 2014 s. 215 ISBN 978-80-87270-94-3

<sup>346</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 110 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>347</sup> Tamtéž, s. 109

Lídr by se měl u svých lidí primárně zaměřovat na to, co dělají správně a tyto jejich úspěchy a tendence posilovat.

„Důležité je lidi chválit, zachytit ten moment, kdy udělá někdo něco správně“, tvrdí Hunter<sup>348</sup> a dodává, že „potřeba ocenění je jádrem charakteru člověka.“

Podle Huntera je chvála skutečná lidská potřeba, důležitá pro zdravé vztahy, musí být srdečná a je nutné ji specifikovat.<sup>349</sup>

„Pochvalou se snažíte člověka posílit, protože jen tak se bude jeho snaha opakovat.“<sup>350</sup>

Herrinová konstatuje, že pochvala je nejmocnější měnou, kterou máme a která nestojí vůbec nic.<sup>351</sup>

Podle Kouzese a Posnera by měl lídr vytvořit prostředí, v němž by měli lidé pocit, že se o ně jejich nadřízený upřímně zajímá a opravdu je oceňuje. Součástí práce lídra je oceňovat lidi za jejich práci a přinášet hodnoty a úspěchy celé společnosti.<sup>352</sup>

### 5.3 NASLOUCHÁNÍ

Nejlepší způsob, jak lidem věnovat pozornost, je pozorně jim naslouchat.<sup>353</sup>

„Pozorné naslouchání přináší zisk.“<sup>354</sup>

„Umění naslouchat je jedna z nejdůležitějších dovedností, kterou lídr může rozvíjet.“<sup>355</sup>

„Pozorné naslouchání znamená vidět věci očima toho, který mluví, a vcítit se do jeho pocitů, být plně přítomen. Nemyslíme tím jen fyzickou přítomnost, ale také mentální a emocionální.“<sup>356</sup>

Hunter konstatuje, že pozorné naslouchání nespočívá v tom pasivně mlčet, zatímco druhý mluví, pozorné naslouchání se odehrává v naší hlavě.<sup>357</sup>

„Naslouchat jiné osobě vyžaduje disciplinované úsilí k utišení všech našich vnitřních konverzací. Vyžaduje obět - naše překonání se, abychom mohli blokovat hluk a vstoupit do světa jiné osoby, i kdyby to mělo být jen na pár minut.“

---

<sup>348</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 109 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>349</sup> Tamtéž, s. 108

<sup>350</sup> Tamtéž, s. 110

<sup>351</sup> In: KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014 s. 43 ISBN 978-80-7384-853-8

<sup>352</sup> KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014 s. 242 ISBN 978-80-7384-853-8

<sup>353</sup> Tamtéž, s. 104

<sup>354</sup> GOLEMAN, Daniel. *Pozornost. Skrytá cesta k dokonalosti*. 1. vyd. Příbram: Jan Melvil Publishing, 2014 s. 233 ISBN 978-80-87270-94-3

<sup>355</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 25 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>356</sup> Tamtéž, s. 105

<sup>357</sup> Tamtéž, s. 105

*„Citlivá vůdčí osobnost dělá velmi důležitou věc – naslouchá, aby odhalila lidský potenciál. Naslouchá lidem pozorně a naprosto v ně věří. Povzbuzuje a podporuje druhé, aby byli co nejlepší, aniž by řekla jediné slovo. Naslouchá lidem, aby mohla zkoumat jejich myšlenky a představy a měla tak všechny nástroje, které potřebuje k úspěchu.“<sup>358</sup>*

Jak konstatují Adair a Reed problém je, že vedoucí chtějí, aby jim bylo nasloucháno, ale nejsou ochotni naslouchat druhým,<sup>359</sup> Goleman zase tvrdí, že častým nedostatkem vedoucích pracovníků bývá nedostatečná schopnost naslouchat.<sup>360</sup>

*„Naslouchání znamená, že jste upřímně otevření možnosti změnit názor. Chcete slyšet, co se vám snaží jiná osoba sdělit a případně jí pomáháte s vyjádřením myšlenek. Například pokládáte doplňující otázky kvůli upřesnění významu. Je to vzácná schopnost, ale pro lídry nepostradatelná. Dnes potřebujeme lídry se schopností naslouchat.“<sup>361</sup>*

## 5.4 KOMUNIKACE

Pozornost lídra je podmínkou k naplnění jedné z nejvýznamnějších lidských potřeb a tou je potřeba komunikovat s ostatními.

*„Skutečně blízká vzájemná komunikace začíná sdílenou pozorností dvou lidí, vedoucí k jejich podvědomé fyzické synchronizaci, která následně vyvolá dobrý pocit.“<sup>362</sup>*

*„...existují čtyři způsoby, jak s lidmi komunikovat – čtení, psaní, mluvení a poslouchání.“<sup>363</sup>*

*„Každý člověk u kulatého stolu musí být zároveň dobrým řečníkem i posluchačem. Musíte se umět vyjádřit jasně, stručně a výstižně, se špetkou humoru a svěžesti, pokud je to možné, a zároveň naslouchat, ne pouze slyšet, co říkají ostatní.“<sup>364</sup>*

Lídr musí umět nejenom naslouchat, ale i mluvit ve správný čas. Musí mít odvalu říct pravdu a jasně dát najevo co si myslí, a o čem je přesvědčen, ale zároveň mu nesmí chybět ani zmíněná empatie. Tvrdě a necitlivě řečená pravda nadělá víc škody než užítku.

---

<sup>358</sup> ROCK, David. *Leadership s klidnou myslí*. 1.vyd. Praha: Pragma, 2009 s. 98 ISBN 078-80-7349-206-9

<sup>359</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009 s. 102 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>360</sup> GOLEMAN, Daniel. *Pozornost. Skrytá cesta k dokonalosti*. 1. vyd. Příbram: Jan Melvil Publishing, 2014 s. 232 ISBN 978-80-87270-94-3

<sup>361</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009 s. 102 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>362</sup> GOLEMAN, Daniel. *Pozornost. Skrytá cesta k dokonalosti*. 1. vyd. Příbram: Jan Melvil Publishing, 2014 s. 111 ISBN 978-80-87270-94-3

<sup>363</sup> HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013. s. 106 ISBN 978-80-905338-3-7

<sup>364</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009 s. 102 ISBN 978-80-251-2447-5

Komunikační dovednosti na velmi vysoké úrovni jsou jednou z nejvýznamnějších kompetencí lídra. Lídr musí umět jasně, srozumitelně a zřetelně komunikovat (předat) svoje sdělení svým následovníkům.

Srozumitelné a uchopitelné poselství je v rámci leadershipu klíčové a zásadní.

Také je velmi důležité, aby lídr dokázal porozumět lidem to, co se mu snaží sdělit, přestože jejich vyjadřování nemusí být úplně učené a výstižné. Naopak, jejich sdělení může často působit zmateně, rozporuplně a nesouvisle. Pak je tedy na lídrovi, aby se dokázal správnými otázkami dobrat k tomu, co se mu druhý člověk snaží říct a ujistil se, že mu rozumí správně. K roli lídra nepatří žádná zkratkovitost a netrpělivost v komunikaci, ani předpojatost a předsudky, kdy si dopředu udělá závěr, že přesně ví a chápe, co se mu lidé snaží říct.

Lídr by si skutečně měl dát práci s tím, aby jeho komunikace s okolím byla co nejefektivnější, ze strany od něho k lidem co nejpřímější a nejsrozumitelnější, ze strany od lidí k němu by měl zase osvědčit velkou míru pokory, empatie a trpělivosti.

Může se samozřejmě stát, že přestože lídr komunikuje svoje sdělení naprosto jasně a srozumitelně, lidé si ho stejně budou vykládat podle svých zkušeností a navyklých způsobů myšlení jinak. Je tedy dobré, aby se lídr průběžně při své komunikaci s druhými ujišťoval, že jeho sdělení přijali tak, jak on ho myslel, někdy je i dobré nechat lidi, aby zopakovali to, co slyšeli vlastními slovy a většinou se jasně projeví, zda přijali původní, anebo úplně jiné sdělení.

*„Než budete vést ostatní, musíte být schopni vést sami sebe. To znamená určovat si cíle a úkoly a trvale se chovat a komunikovat na úrovni.“<sup>365</sup>*

Komunikace lídra nespočívá pouze v naslouchání a dávání příkazů: *„Vaše pozice vám nedává právo někomu rozkazovat. Pouze vám ukládá povinnost chovat se tak, aby ostatní mohli přijímat vaše pokyny bez pocitu ponížení.“<sup>366</sup>*

Komunikace v rámci leadershipu nespočívá v pouhém předání informace.

Zásadní součástí komunikace lídra je inspirace a motivování lidí k tomu, aby dosahovali cílů.

Radcliffe konstatuje: *„Jsem šokován zjištěním, kolik lídrů stále ještě věří, že lidé ze sebe vydají to nejlepší, pokud jim pouze „sdělíme“ naše myšlenky a přání. To ale opravdu nestačí.“<sup>367</sup>*

---

<sup>365</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009 s. 184 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>366</sup> Tamtéž, s. 184

<sup>367</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lidrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 23 ISBN 978-80-257-4163-5

*„Chcete-li někoho získat pro svou představu budoucnosti, nestačí mu informace pouze „předat“ nebo „prezentovat“ nebo „oznámit“, je třeba vyvolat v něm „zaujetí“, a získat jej pro věc. Jedině tak můžete věci dát společně do pohybu a získat potřebné tempo k dosažení vašeho cíle.“<sup>368</sup>*

## 5.5 BUDOUCNOST

Efektivní a silní lídři jsou vedeni budoucností, kterou si přejí. A víc než to. Lídr je tím silnější, čím více tato budoucnost odráží jeho zájmy.<sup>369</sup>

*„...leadership vyžaduje zvládnutí pouhých tří aspektů. Jsou to: budoucnost, zaujetí a výkon.“<sup>370</sup>*

Posláním lídra je formulovat vizi, přinášet směr a cíl a budoucnost své firmě, ale i svému týmu. Bez cíle by leadership nebyl leadershipem. Kdyby veškerý lídrův vliv na lidi, všechna jeho rozhodnost, odvaha, upřímnost, láska a pozornost neměly svůj konkrétní cíl, veškerá jeho energie a úsilí by přišlo vniveč.

Mít však vizi a hluboce jí věřit, to podle Leannové nestačí. Leannová píše: *„Abyste svou vizi realizovali, je třeba ji úspěšně a přesvědčivě předat ostatním tak, aby ji v první řadě pochopili, a následně je inspirovat, aby ji přijali skutečně za svou.“<sup>371</sup>*

*„Leadership pro mě znamená porozumění a sdílení společného cíle. Bez toho by efektivní leadership nemohl existovat.“<sup>372</sup>*

Goleman říká, že inspirující lídři dokážou srozumitelně vyjádřit sdílené hodnoty, které v týmu rezonují a motivují jej. S vůdčími osobnostmi schopnými podělit se o srozumitelnou vizi je radost pracovat.<sup>373</sup>

*„Schopnost sjednotit lidi, vybudovat kamarádství a navodit dojem společného cíle jsou pro každého vysoce úspěšného lídra životně důležité.“<sup>374</sup>*

Podle Kouzese a Posnera je schopnost dívat se do budoucna druhá nejvíce obdivovaná vlastnost, kterou lidé hledají v lídrech, které jsou ochotni následovat. Ve skutečnosti odlišuje

---

<sup>368</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 59 ISBN 978-80-257-4163-5

<sup>369</sup> Tamtéž, s. 22

<sup>370</sup> Tamtéž, s. 20

<sup>371</sup> LEANNEOVÁ, Shel. *Rétorika pro lídry*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011 s. 85 ISBN 978-80-251-2633-2

<sup>372</sup> ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009 s. 105 ISBN 978-80-251-2447-5

<sup>373</sup> GOLEMAN, Daniel. *Pozornost. Skrytá cesta k dokonalosti*. 1. vyd. Příbram: Jan Melvil Publishing, 2014 s. 221 ISBN 978-80-87270-94-3

<sup>374</sup> LEANNEOVÁ, Shel. *Rétorika pro lídry*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011 s. 51 ISBN 978-80-251-2633-2

vlastnost uvažovat o budoucnosti osoby, které jsou vnímány jako lídři, od těch, kteří za ně považováni nejsou.<sup>375</sup>

Radcliffe píše: „*A přesto, je tu jeden základní předpoklad, který jako lídr musíte splňovat: musíte po něčem skutečně toužit, o něco usilovat. Musíte mít ambici, nebo sen nebo cíl – pro sebe, pro vaše kolegy, pro váš tým nebo celou organizaci. A musí vám na něm opravdu záležet.*“<sup>376</sup>

„*Spolupracoval jsem se stovkami lídrů a mohu říci, že jediné, co měli všichni společného – ať šlo o privátní, nebo veřejný sektor, ať to bylo v dobách krize, nebo prosperity, v regionálním, nebo celosvětovém měřítku -, byla touha změnit budoucnost a odhodlání pro to něco udělat. Vždy usilovali o něco, na čem jim skutečně záleželo.*“<sup>377</sup>

Lídři si budoucnost představují pomocí vzrušujících a úchvatných možností. (Mají potřebu něco uskutečnit, změnit, vytvořit něco, co ještě nikdy nikdo nevytvořil.)<sup>378</sup>

„*Ve firmách je populární sestavit firemní poslání a vizi společnosti. Ale důležitější je určit si osobní poslání, čeho chceme dosáhnout a za čím si stojíme. (Pokud si za něčím nestojíme, padneme pro cokoliv). Firemní poslání jsou sice dobrá a mohou být užitečná, ale nesmíme zapomínat, že lidé jdou více za lídrem než nějakým firemním posláním. Když už jednou lídra následují, půjdou za ním, ať má poslání jakékoliv.*“<sup>379</sup>

Obrovská touha a motivace dosáhnout cíle je faktor, který lídra zásadním způsobem posiluje. Dodává mu sílu, když je unaven, posiluje v něm odhodlání, když je zklamán, uschopňuje ho k lásce, když lidi selhávají. Cíl je to, na co lídr upírá svůj zrak, cíl je to, co ho žene dopředu a nedovolí mu se vzdát. Pokud se mu podaří tuto svoji touhu a odhodlání zapálit ve svých lidech, způsobí v nich to, že nebudou bloudit.

Jeho lidé potom budou mít pro co žít, budou vědět, do čeho mají investovat svoji energii, svůj potenciál. Svoje srdce.

Potřebou lidí je mít svůj cíl, který bude zároveň součástí něčeho většího, cíl který bude jejich životům přinášet smysl. Lidé potřebují něco, k čemu budou směřovat a o co budou ve svém životě usilovat. Pokud se lídrovi podaří tuto jejich potřebu naplnit a ukáže jim něco, pro co stojí za to žít, nebo alespoň pracovat, naplní tím zároveň podstatu leadershipu.

---

<sup>375</sup> KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. s. 12 ISBN 978-80-7384-853-8

<sup>376</sup> RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lidrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 s. 14 ISBN 978-80-257-4163-5

<sup>377</sup> Tamtéž, s. 14

<sup>378</sup> KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014. s. 14 ISBN 978-80-7384-853-8

<sup>379</sup> Tamtéž, s. 14

## ZÁVĚR

V diplomové práci *Vliv leadershipu na rozvoj a seberealizaci vedených lidí a lídra* se autorka zabývá podstatou pojmu „leadership,“ zkoumá, v čem skutečně leadership spočívá a v čem nikoli.

Autorka v práci dále zaměřuje svoji pozornost na atributy, které tvoří leadership a naopak poukazuje na jevy, které se skutečným leadershipem nemají nic společného, ale obecně jsou s ním často spojovány.

První část práce se věnuje výkladu pojmů s leadershipem souvisejících a poté se zaměřuje na některé významné atributy leadershipu, které autorka považuje za podstatné.

Významnou pozornost autorka věnuje osobnosti lídra a ze všech, lídrovi obvykle přisuzovaných vlastností, vybírá a vysvětluje ty, které považuje za výjimečné a klíčové.

V otázce osobnosti lídra se práce ve velké míře zabývá motivací lídra pro vedení lidí, zkoumá, za jakých okolností vzniká touha a potřeba se vedení lidí věnovat a jaká motivace je pro leadership škodlivá.

Diplomová práce se dále věnuje dvěma hraničním typům lídra, kdy oba typy jsou ukázány jako extrémní polohy možných preferencí a tendencí lídra. Autorka v souvislosti s těmito dvěma krajními typy ukazuje principy a důsledky jednoho či druhého typu. Jeden ze dvou typů autorka demonsturuje jako inspirativní, pokud bude realizován adekvátním způsobem.

V další části se práce věnuje charakteru lídra a konkrétním výjimečným vybraným charakterovým vlastnostem, které jsou významné obzvláště v souvislosti s osobou lídra.

Poslední část práce se zaměřuje na konkrétní potřeby lidí, které bezprostředně souvisejí s kompetencemi, které se od lídra požadují a které jsou v rámci leadershipu nezbytné. V závěru práce autorka nastiňuje možný směr zaměření leadershipu pro dnešní realitu.

Leadership je v dnešní době velice populární téma. Existuje nepřehledné množství literatury a informací ohledně toho, jak se stát lídrem.

Skutečný leadership ale nespočívá ve schopnosti naučit se pár vybraných dovedností, schopností.

Leadershipu se člověk nenaučí tím, že absolvuje kurz empatie, nebo asertivity. Leadership je o charakteru. Leadership je charakter. Základním kamenem skutečného leadershipu jsou jenom skutečné hodnoty. Skutečný zájem o lidi, skutečná ochota jim pomoci. Skutečná opravdovost.



Pokud se člověk rozhoduje stát se lídrem, rozhoduje se pro to, že už nebude patřit sám sobě. Jeho srdce už navždycky bude patřit jeho lidem a poslání, které pro ně bude mít. A v tom spočívá skutečný leadership.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

- ADAIR, John a REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009 ISBN 978-80-251-2447-5
- ADAIR, John. *Leadership, Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006 ISBN 80-251-1256-X
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007 ISBN 978-80-247-1407-3
- ARNOLD, John. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007 ISBN 978-80-251-1518-3
- Bakalářská práce: BLECHOVÁ, Markéta. *Fenomén vůdcovství a vůdčí osobnosti*. UJAK, 2013
- BARTÁK, Jan. *Personální řízení. Současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011 ISBN 978-80-7452-020-4
- BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012 ISBN 978-80-7261-239-0
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003 ISBN 80-7226-763-9
- DRÁPAL, Dan. *Vztahy, sex a rodina*. 1. vyd. Praha: Návrat domů, 2013 ISBN 978-80-7255-304-4
- FOUCALT, Michel. *Dohlížet a trestat*. 1. vyd. Praha: Dauphin, 2000 80-86019-96-9
- FULLER, Don. *Vést, nebo být veden*. 2. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004 ISBN 80-86851-03-6
- GOLEMAN, Daniel. *Jak se stát skutečným lídrem*. 1. vyd. Praha: Metafora, 2015 ISBN 978-80-7359-453-4
- GOLEMAN, Daniel. *Pozornost. Skrytá cesta k dokonalosti*. 1. vyd. Příbram: Jan Melvil Publishing, 2014 ISBN 978-80-87270-94-3
- HUNTER, James, C. *Služebník*. 1. vyd. Praha: SSP Group, 2013 ISBN 978-80-905338-3-7
- CHAPMAN, Gary. *Pět jazyků lásky*. 2. vyd. Praha: Návrat domů, 2010 ISBN 078-80-7255-216-0
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010 ISBN 978-80-247-2497-3

- KOUZES, James a POSNER, Barry. *Leadership challenge*. 1. vyd. Praha: Baronet, 2014  
ISBN 978-80-7384-853-8
- LEANNEOVÁ, Shel. *Rétorika pro lídry*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011 ISBN 978-80-251-2633-2
- MACHIAVELLI, Niccolò. *Vladař*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství XYZ, 2007 ISBN 978-80-87021-73-6
- Ottova encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Ottovo nakladatelství, 2004 ISBN 80-7360-014-5
- PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014  
ISBN 978-80-247-4748-4
- RADCLIFFE, Steve. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 ISBN 978-80-257-4163-5
- ROCK, David. *Leadership s klidnou myslí*. 1.vyd. Praha: Pragma, 2009 ISBN 078-80-7349-206-9
- SINEK, Simon. *Lídrři jedí poslední*. 1. vyd. Příbram: Melvil Publishing, 2015 ISBN 978-80-87270-89-9
- STEIGAUFG, Slavomír. *Vůdcovství aneb co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011 ISBN 978-80-247-3506-1
- STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013  
ISBN 978-80-905247-5-0
- STÝBLO, Jiří. *Leadership, Realita nebo vize*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012 ISBN 978-80-7431-105-5
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009 ISBN 978-80-86723-66-2
- ULRICH, Dave, SMALLWOOD, Norm a SWEETMAN, Kate. *Kodex lídrů. Pět základních pravidel vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2015 ISBN 978-80-7261-376-2
- VOĎÁČEK, Leo a VOĎÁČKOVÁ, Olga. *Management na prahu 90. let*. 1. vyd. Praha: Institut řízení, 1991 ISBN 80-7014-034-8

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Model vedení službou .....	48
Obrázek 2: Zažité paradigma .....	76
Obrázek 3: Nové paradigma .....	77

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Dva typy lídrů.....	54
--------------------------------	----

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Markéta Blechová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Vliv leadershipu na rozvoj a seberealizaci vedených lidí a leadera**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 81**

**Celkový počet stran příloh: 0**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 30**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: PhDr. Bohumír Fiala**