

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

Analýza organizačního chování  
**Rozšíření Path-Goal Theory of Leadership**  
Diplomová práce

Autor: Bc. Vít Brouček

Studijní obor: IM2

Vedoucí práce: prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D.

Hradec Králové

duben 2020

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 20. 4. 2020

*podpis*

Bc. Vít Brouček

Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucímu práce, panu prof. PhDr. Marku Fraňkovi, CSc., Ph.D. za odborné a metodické vedení práce, dále všem, kteří obětovali část svého času a dopomohli tak vzniku této práce a v neposlední řadě své rodině, za morální podporu ve chvílích nejtěžších.

## **Anotace**

Cílem této diplomové práce je rozšíření Path-Goal Theory of Leadership o chování leadera v organizaci s negativním prostředím opozice, na základě dvou kazuistik, ve kterých vnitřní konflikty nejprve paralyzují chod celé organizace a následně vedou k jejímu zániku. První část této práce, se věnuje teoretickým východiskům leadershipu a obsahu Path-Goal Theory of Leadership. V praktické části autor na základě rozboru dění ve dvou anonymizovaných organizacích, rozšiřuje kontingenční faktory a předpoklady Path-Goal Theory přičemž předkládá teoretické způsoby chování leadera efektivní v organizacích s opoziční strukturou.

## **Annotation**

### **Title: Enrichment of Path-Goal Theory of Leadership**

The goal of this Diploma Thesis is enrichment of Path-Goal Theory of Leadership with leader behaviour in an environment of negative opposition. This enrichment is based on cases of two organisations, where internal employee struggle leads to complete paralysis of their internal processes and eventually to their termination. First part of this work is devoted to the theoretical background of leadership and description of the Path-Goal Theory itself. In the research based part of this thesis author expands on basic assumptions and contingency factors of Path-Goal Theory based on case study of two anonymised organisations, while proposing leader behaviour patterns effective in the organisations with opposing structure.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>POJMY, OBSAH, TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	<b>2</b>
2.1	Základní pojmy a jejich překlad .....	2
2.2	Etymologie .....	3
2.2.1	Leader, Leadership .....	3
2.2.2	Vůdce, Vůdcovství.....	3
2.2.3	Používání pojmů.....	4
2.3	Definice pojmů.....	5
2.3.1	Leadership .....	5
2.3.2	Leader.....	7
2.4	Osobnost leadera .....	8
2.5	Vztah leadershipu a managementu .....	10
2.5.1	Srovnání řízení a vedení.....	13
2.5.2	Role leadera a manažera.....	14
2.5.3	Prolínání pozic leadera a manažera .....	17
<b>3</b>	<b>PŘEHLED HLAVNÍCH PŘÍSTUPŮ LEADERSHIPU</b> .....	<b>23</b>
3.1	Historie .....	23
3.2	Dělení dle hlavních výzkumných přístupů .....	23
3.2.1	Trait approach.....	24
3.2.2	Behavior approach .....	25
3.2.3	Situational approach.....	26
3.2.4	Power-influence approach .....	29
3.2.5	Integrative approach .....	30
3.2.6	Contingency theory .....	31
<b>4</b>	<b>PATH-GOAL THEORY</b> .....	<b>33</b>
4.1	Vznik a původ.....	34
4.2	Rozsah teorie.....	35
4.3	Vstupní teorie, přístupy a předpoklady.....	35
4.3.1	Dyadický přístup .....	35

4.3.2	Teorie očekávání .....	35
4.3.3	Základní předpoklady .....	36
4.4	Vývoj a jádro teorie.....	37
4.4.1	Faktory kontingence .....	38
4.4.2	Předpoklady působení prostředí a osobních charakteristik.....	40
4.5	Typy chování leadera.....	42
4.5.1	Direktivní leadership.....	42
4.5.2	Podpůrný leadership .....	43
4.5.3	Participativní leadership.....	43
4.5.4	Leadership orientovaný na cíl.....	44
4.6	Kritika Path-Goal Theory.....	45
4.6.1	Průkaznost teorie.....	45
4.6.2	Komplexnost.....	46
4.6.3	Funkčnost.....	46
<b>5</b>	<b>METODIKA.....</b>	<b>48</b>
5.1	Cíl práce.....	48
5.2	Pracovní hypotéza.....	48
5.3	Objekt zkoumání.....	48
5.4	Použité metody.....	48
5.5	Informační zdroje a postup řešení.....	49
<b>6</b>	<b>PRAKTICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>50</b>
6.1	Předpoklad racionálního chování.....	51
6.2	Pozitivismus .....	52
<b>7</b>	<b>KAZUISTIKA STŘEDNÍ OBCHODNÍ ŠKOLY.....</b>	<b>54</b>
7.1	Vstupní stav organizace:.....	54
7.2	Charakter Leadera.....	55
7.3	Shrnutí událostí.....	55
7.4	Překonávání problémů, tvorba konfliktů.....	58
7.5	Aplikace Path-Goal Theory .....	59
7.5.1	Obecné osobní charakteristiky podřízených.....	60
7.5.2	Nátlak prostředí a požadavků.....	60

7.5.3	Aplikovatelný typ chování dle Path-Goal Theory .....	62
<b>8</b>	<b>KAZUISTIKA VĚDECKÉHO ÚSTAVU.....</b>	<b>63</b>
8.1	Vstupní stav organizace:.....	63
8.2	Charakter leadera.....	64
8.3	Shrnutí událostí.....	64
8.4	Překonávání problémů, tvorba konfliktů.....	71
8.5	Aplikace Path-Goal Theory .....	72
8.5.1	Obecné osobní charakteristiky podřízených.....	72
8.5.2	Nátlak prostředí a požadavků.....	73
8.5.3	Aplikovatelný typ chování dle Path-Goal Theory .....	75
<b>9</b>	<b>ROZŠÍŘENÍ KONTINGENČNÍCH FAKTORŮ .....</b>	<b>75</b>
9.1	Osobní charakteristiky podřízených.....	75
9.2	Nátlak prostředí a požadavků.....	78
9.2.1	Rozšiřující předpoklady a zákonitosti .....	79
9.3	Opozice v jednotlivých stylech leadershipu.....	80
<b>10</b>	<b>ZPŮSOBY ŘEŠENÍ OPOZIČNÍ STRUKUTY.....</b>	<b>81</b>
10.1	Navrhované styly leadershipu odstraňující překážky.....	84
10.1.1	Mocenské chování.....	84
10.1.2	Manipulativní chování.....	85
10.1.3	Zavádějící chování.....	85
<b>11</b>	<b>ZAMYŠLENÍ.....</b>	<b>86</b>
<b>12</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>88</b>
<b>13</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>90</b>
13.1	Primární literatura .....	90
13.2	Dodatkové zdroje.....	92
<b>14</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>95</b>
<b>15</b>	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>95</b>

# 1 ÚVOD

V rámci lidského poznání v oblasti leadershipu existuje nespočet studií, teorií, a praxí, z nichž každá popisuje problematiku ze svébytného pohledu za předem stanovených podmínek. Spolu s technologickým a kulturním vývojem společnosti se mění i východiska výzkumu leadershipu a všeobecně propagovaná teorie, která je dnes uznávaná, může být za několik málo měsíců překonána teorií jinou, přičemž mnoho z historicky uznávaných teorií nebylo řádně ověřeno, nebo si přímo protirečí.

Valná většina teorií leadershipu propaguje ideu pozitivního leadera, který při bezchybném zachování mravních hodnot, vede své málo motivované následovníky k dosažení ideálních cílů v rámci skupiny, či organizace. Při aplikaci těchto teorií v reálném prostředí České republiky můžeme narazit na řadu charakteristických odchylek od ideální situace jak v rámci chování následovníků, tak v rámci chování leaderů, ze kterých vyplývá pokroucený stav organizační kultury, klimatu a v organizaci reálně aplikovaných způsobů leadershipu. Dříve zmíněné chování vedoucích pracovníků a jejich podřízených buď tento stav přímo zapříčiňuje, nebo je jednou z možností, jak v daném stavu dlouhodobě existovat.

O vzhled do nezdravého organizačního prostředí se pokusíme rozšířit jednu z nejznámějších teorií Leadershipu Roberta J. House a Terence R. Mitchella s Path-Goal Theory of Leadership, publikovanou v roce 1974. Tento typologický vzhled by se dal s obměnou teoretických východisek, zapracovat i do dalších teorií leadershipu, ale Path-Goal Theory of Leadership volíme právě kvůli jejímu rozšíření a všeobecné známosti. Skrze dvě velice specifické, a přesto zcela typické kazuistiky nahlédneme do dvou organizací, které díky vnitřním konfliktům a často i přes morálně správné kroky svých leaderů prochází velice těžkým obdobím, na jehož konci zanikají. Na těchto dvou situacích poukážeme na nedostatky dosavadní teorie, problémy její aplikace a navrhneme alternativní způsoby jakými je možné tyto problémy adresovat a vyřešit.



## 2 POJMY, OBSAH, TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 2.1 Základní pojmy a jejich překlad

Při práci s vícejazyčnými zdroji, nebo samotném přejímání myšlenek či idejí z jednoho jazyka do druhého přirozeně dochází k mírnému odcizení překladu od původního významu. Často se jedná jen o drobné nuance ve významu slova, jejichž souhrn však může mít v koncovém pohledu fatální dopad na náhled do problematiky. Pro potřeby této práce z tohoto důvodu nejdříve stanovíme a definujeme hlavní pojmy s ohledem na jejich původ a vysvětlíme jakým způsobem jsou v této práci chápány.

Problematika organizačního chování je úzce spojena s vedením lidí, neboli vůdcovstvím - anglicky „*leadership*“ a vedoucí osobou, vůdcem – anglicky „*leader*“. U těchto dvou pojmů, je nejmarkantnější emoční asociace charakteristická pro naše jazykově-kulturní prostředí a významový posun, kterého se při překladu dopouštíme. K charakteru tohoto posunu se vhodně vyjadřuje Frič a kol.:

*„Slova „vůdce“ a „vůdcovství“ vyvolávají u velké části české populace nepřijemné reminiscence na dva totalitní režimy, které tuto zemi ovládly na podstatnou část dvacátého století... Možná i kvůli těmto mrazení v zádech vyvolávajícím asociacím, se vůdcovství v ČR po pádu socialismu nestalo předmětem intenzivní společenskovedné reflexe. Slovo „vůdce“ jako by bylo trvale stigmatizováno postavami Hitlera a Stalina, které Čechům přinesly tolik hrůz a utrpení.“ (FRIČ, 2008 str. 10)*

U českých autorů se tedy setkáváme s dvojitým přístupem, kdy se minoritní strana v podobě českých autorů (FRIČ, 2008), (LUKAS, a kol., 2008) snaží alespoň částečně očistit negativní pohled na česká slova „vůdce“ a „vůdcovství“ přičemž ve svých dílech využívají v plném rozsahu. Majoritní část autorů a překladatelů se těmto slovům vyhýbá, použitím sousloví vedení lidí, nebo přímo anglického *leadership* namísto slova vůdcovství, a počeštěného lídr místo slova vůdce. (ARMSTRONG, a kol., 2008) - přel. Koubek, (OWEN, 2006) - přel. Koubek, (BENDER, 2002) - přel. Medek, (BEDRNOVÁ, a kol., 2007).

Zelený, M. (2006) dle (FRIČ, 2008 str. 10) dokonce zachází v klasifikaci tak daleko, že vůdce považuje za předmět minulosti, který dává prostor slovnímu šarlatánství a přichází s pojmem vůdčí osobnosti, který je obsahově vhodnější pro 21. století.

## 2.2 Etymologie

### 2.2.1 Leader, Leadership

Dle (KELLY, 2014) anglické slovo leader pochází ze staroanglického „*lædere*“ – „*one who leads*“, které v překladu znamená „*ten který vede*“ jedná se o podstatné jméno od slovesa „*lædan*“ – „*to guide, bring forth*“ anglické „*to guide*“ lze přeložit jako vést, provádět, směřovat, či řídit, zatímco „*bring forth*“ překládáme jako přivodit, vytvořit, nebo dát něčemu vzniknout (LINGEA, 2017).

Leader nám z předchozího popisu vychází jako osoba, která kráčí jako první po cestě a ostatní vede, nebo provází, na nějaké trati, či nějaké pouti. Velice důležitou roli zde hraje aspekt vzniku, neboli tvorby něčeho nového, čímž můžeme chápat vůdce jako tvůrce, nebo zprostředkovatele hodnoty pro účastníky cesty, tedy jeho následovníky.

Z pohledu (KELLY, 2014) má Moderní pojetí leadershipu mnoho významů, mezi něž patří směr-směrování („*direction*“), vedení-provázení („*guidance*“), změna-transformace („*transformation*“), facilitace („*facilitation*“), orchestrace („*orchestration*“), služba-poddanství-otroctví („*servitude*“).

V předchozím odstavci znovu narážíme na potíže s překladem, mnohá slova jsou přejatá a ryze česká terminologie která by vystihovala obsah těchto pojmů neexistuje.

### 2.2.2 Vůdce, Vůdcovství

Slovník cizích slov (KOHOUTEK, 2005) staví anglické slovo leader na stejnou úroveň jako jeho počeštěný ekvivalent lídr a přikládá mu následující významy:

- *vedoucí osobnost, tahoun*
- *nejlepší hráč družstva*

Rozšiřuje tak pojetí lídra i do oblasti sportu, kde se lídry jsou ti, kdo jsou umístěni na prvních příčkách žebříčku. Ti, kteří vedou, ale ve smyslu pořadí. Lídry jsou také ti jednotlivci v rámci týmu, kteří svým přičiněním výrazně ovlivňují hru ve prospěch jejich týmu. V tomto významu pak slovo lídr vyjadřuje míru mistrovství v určité činnosti, nikoliv nutně schopnost vést ostatní.

Slovník cizích slov (KOHOUTEK, 2005) pak význam pojmu leadership vysvětluje následovně:

- *Styl vedení a motivace jednotlivých podřízených, týmů a celých organizací.*
- *Vzdělávací program pro pracovníky na různých úrovních řízení týkající se především rozvoje manažerských a komunikačních dovedností a budování tvůrčích týmů.*
- *Vůdcovství, vůdčí pozice a role.*
- *Vůdčí schopnost a dovednost.*

Zde se musíme vymezit vůči prvnímu bodu kdy je leadership považován za styl vedení a motivace. V našem pojetí, které se odráží od klasifikace autorů: (KOTTER, 1990), (TURECKIOVÁ, 2007), (ARMSTRONG, a kol., 2008), (NORTHHOUSE, 2001), budeme leadership chápat jako pojem nadřazený, pojmu motivace, kdy motivace je jenom jednou z charakteristik, předmětů a lze říci i cílů leadershipu.

### 2.2.3 Používání pojmů

Stejně jako převaha autorů a překladatelů (ARMSTRONG, a kol., 2008) - přel. Koubek, (OWEN, 2006)- přel. Koubek, (BENDER, 2002) - přel. Medek, (BEDRNOVÁ, a kol., 2007) i my se budeme v práci klonit k používání anglických termínů pro pojmy „*vůdce*“ a „*vůdcovství*“, tedy „*leader*“ a „*leadership*“. Primárním důvodem tohoto rozhodnutí je právě nepsaná norma, kterou se řídí převaha českých autorů a překladatelů. Za neméně důležité považujeme významové rozdíly plynoucí z etymologie českého slova vůdce, které v sobě na rozdíl od anglického ekvivalentu leader nenesou proces tvorby.

Zároveň se v práci budeme vyhýbat počestěnému slovu lídr, které je podle pravidel českého pravopisu (ÚJČ, 2008) korektní, a je hojně používáno v kombinaci s nepočestěným leadership. Pokud bychom se přiklonili k používání slova lídr, připadal by pak v úvahu i počestěný „*lídršip*“, který dosud dle českého pravopisu (ÚJČ, 2008) není korektním pojmem.

Abychom ustoupili české gramatice, budeme oba pojmy, leader i leadership, přestože jsou cizojazyčné, řádně skloňovat.

## 2.3 Definice pojmů

### 2.3.1 Leadership

Leadership je pojem přejatý z běžné mluvy a vložený do mluvy odborné, aniž by byl podrobně předefinován, důsledkem čehož si s sebou nese nerelevantní konotace, které způsobují nejednoznačnost jeho významu (JANDA, 1960).

*„Existuje skoro stejné množství definic konceptu leadershipu, jako lidí, kteří se pokusili leadership jako koncept definovat.“ (STODGILL, 1974 str. 259) - volný překlad*

Pokoušet se definovat leadership je stejné jako pokoušet se definovat lásku, mír, nebo demokracii. Přestože každý z nás intuitivně ví, co každý z těchto pojmů znamená, jejich pochopení se v konečném důsledku bude člověk od člověka lišit (NORTHOUSE, 2001).

I skrze jasnou shodu autorů: (JANDA, 1960), (STODGILL, 1974) ohledně nynější absence jednotné definice a nemožnosti pojem leadership jako takový definovat si pojd'me představit některé z těchto definic, abychom se alespoň na teoretické rovině co nejvíce přiblížili ke značně subjektivní podstatě významu slova leadership.

*„Leadership je proces ovlivňování aktivit organizované skupiny směrem k dosažení cíle.“ (STODGILL, 1974 str. 259) - volný překlad*

*„Leadership je aktivita lidí, odlišná od administrativního papírování, nebo plánovacích aktivit, leadership se objevuje a odehrává mezi lidmi, není to něco, co lze provést lidem.“ (DAFT, 1999 str. 6) - volný překlad*

*„Leadership je proces dávání smyslu společně vytvářené lidské práci, takovým způsobem, aby lidé tento smysl chápali a byli při práci více odhodlaní.“ (DRATH, a kol., 1994 str. 4) - volný překlad*

*„Umění být dobrým vůdcem spočívá ve schopnosti přimět někoho jiného, aby to, co chcete, udělal proto, že to chce on sám.“ - (ZIGLAR, a kol., 1998 str. 31)*

Komplexní a podrobnou definici nabízí (ARMSTRONG, a kol., 2008 str. 28):

*„Leadership, schopnost vést, je inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti v dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů.“*

*„Vůdcovství je vzájemným vztahem mezi dvěma či více členy skupiny, který zpravidla zahrnuje strukturování a restrukturování určité situace a také vnímání a očekávání členů. Vůdce jsou hybnou silou změn, jsou to jedinci, jejichž jednání má na ostatní podstatně větší vliv než je vliv jednání ostatních na vůdce. Vůdcovství se projevuje, když jeden člen skupiny modifikuje motivaci, nebo pravomoci ostatních ve skupině.“ BASS 1990, str. 19-20 dle (LUKAS, a kol., 2008 str. 75)*

(OWEN, 2006) Mluví o leadershipu jako o umění, či schopnosti vést lidi, přičemž ho definuje skrz osobu dobrého leadera, který je oproti pojmu leadership více hmatatelný a lépe rozpoznatelný.

Jak se zmiňují (LUKAS, a kol., 2008). Leadership a charakter leadera lze v širokém pojetí ze strany sociálních věd chápat jako:

- 1) Označení hierarchické pozice jedince.
- 2) Charakteristiku jedince.
- 3) Způsob chování jedince (může být odlišný od jeho hierarchické pozice).
- 4) Určitou a charakteristickou formu vztahů mezi lidmi, případně sociálními skupinami.

### 2.3.2 Leader

Postava leadera je zosobněním pojmu leadershipu, vlastně i původcem a důvodem existence leadershipu, protože nemůže být vedení bez jeho nositele. Z významu a etymologie slova víme, že se jedná o toho, kdo vede „*the one who leads*“, což nás ale moc nepřiblíží k plnému obsahu tohoto pojmu. Jednoznačné a univerzálně přijímané pojetí leadera je tedy, stejně ne-li ještě více, nepostižitelné jako univerzálně přijímané pojetí leadershipu.

*„Pokud se bavíme o vymezení pojmu vůdce, musíme konstatovat, že dodnes neexistuje v sociálních vědách shoda při jeho definování...“ (LUKAS, a kol., 2008 str. 74)*

Zatímco v jednom teoretickém přístupu je leader postavou, která se rodí s vlastnostmi předurčenými k tomu, aby se leaderem stal, v druhém přístupu se leaderem může stát kdokoli, pokud se bude řídit sadou pouček.

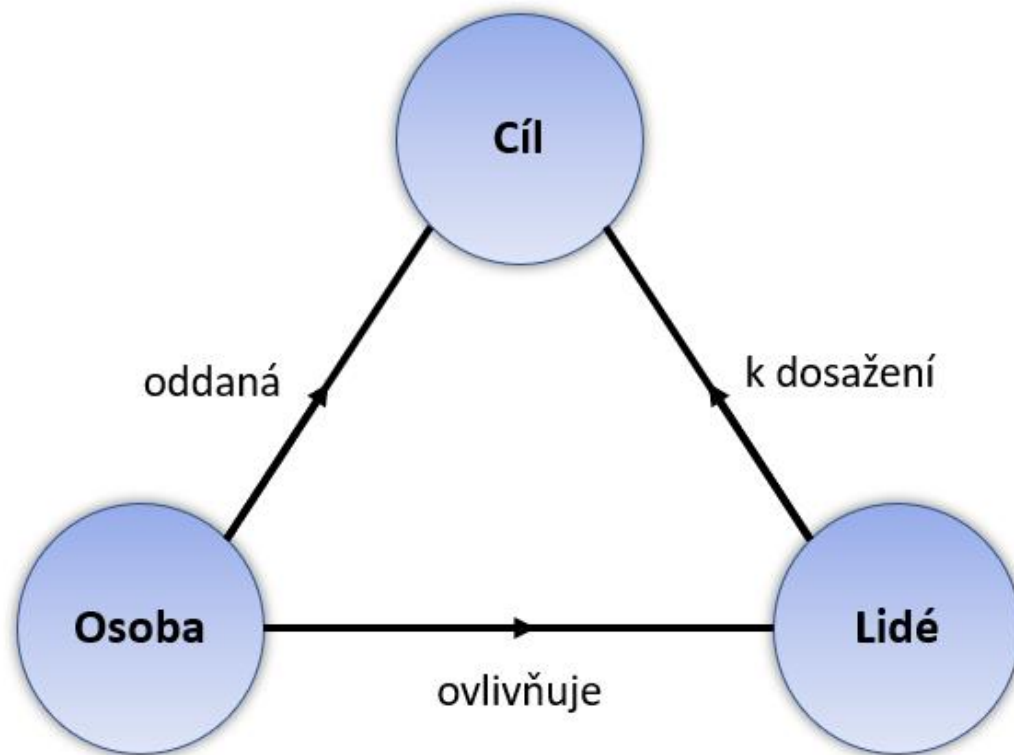
*„Abychom se stali lídry, jsme vedeni k tomu, stát se jakousi kombinací Čingischána, Nelsona Mandely, Machiavelliho a Gándího.“ (OWEN, 2006 str. 13)*

Urs Bender ve svém díle (BENDER, 2002) uvádí, že leaderů je mezi námi spousta, a lze je nalézt prakticky kdekoliv, jsou to lidé, kterých si my sami spolu s ostatními nejvíce vážíme a které respektujeme. Bender zároveň dodává, že nám stačí pozorovat, jak si tito lidé počínají a začneme se jim pak více podobat.

*„Leadery jsou ti, kteří konzistentně a efektivně přispívají ke společenskému pořádku, a od kterých je takové jednání očekáváno.“ (HOSKING, 1988 str. 153) – volný překlad*

Základní a velice zjednodušenou definici uvádí (WONG, 2007) a zároveň ji doprovází trojúhelníkovým diagramem 3P vycházejícím z anglických slov: „*Person, People, Purpose*“ do češtiny přeložitelných jako Osoba, Lidé, Cíl (nebo také účel, či smysl).

„Leaderem je osoba, která ovlivňuje skupinu lidí směrem k dosahování cíle.“  
(WONG, 2007) – volný překlad



Obrázek č. [1]: 3P - adaptováno z (WONG, 2007)

## 2.4 Osobnost leadera

Idea o osobnosti, charakteru a vlastnostech ideálního leadera závisí nejen na době a kultuře, kdy byla formulována, ale také účelu existence takového leadera. Autoři zaměřující ve svých dílech na teoreticko-vědecký přehled leadershipu: (NORTHHOUSE, 2001), (DAFT, 1999), (YUKL, 1998), neuvádějí ve svých dílech obecný popis osobnosti leadera, jelikož tento popis se zásadně liší v rámci jednotlivých teoretických přístupů. Vlastnosti leadera naprosto nutné pro vedení v rámci jednoho přístupu, můžou být zcela nepodstatné dle přístupu druhého. Nenechme se ale odradit již tradiční neurčitostí, která se váže k množství tolika odlišných přístupů a děl, a uveďme si některé z obecných vlastností, z prací, které mají za cíl přiblížit leadership obecněji laickému čtenáři.

Urs Bender přiděluje leaderům pět klíčových vlastností:

- zvyšují sebevědomí druhých;
- ukazují směr;
- vytvářejí výsledky;
- ukazují ostatním, jak dosáhnout určitého cíle;
- dosahují pokroku, který přináší prospěch nejen jim samým, ale i ostatním.

(BENDER, 2002 str. 16)

Jo Owen oproti tomu zmiňuje 5 rysů které jsou očekávané od lídrů na vrcholových úrovních organizace, jimiž jsou:

- Schopnost motivovat jiné lidi.
- Mít vizi.
- Čestnost, upřímnost, a poctivost.
- Rozhodnost.
- Schopnost zvládat krize.

(OWEN, 2006 str. 17)

V dotazníkovém výzkumu, který uskutečnil Kouzes a jeho kolegové (KOUZES, a kol., 1997) bylo dotazovaným (vzorek 20 000 respondentů na čtyřech různých kontinentech) předloženo dvacet charakteristik leaderů plynoucí z předchozího výzkumu. Jejich úkol byl vybrat sedm charakteristik, které by měl mít leader, jehož by byli ochotni následovat. Shoda byla v následujících čtyřech:

- Upřímní.
- Hledící vpřed.
- Inspirující.
- Kompetentní.

(KOUZES, a kol., 1997 str. 22)



Následující seznam kvalit dobrého leadera spolu s jejich popisem uvádí (ARMSTRONG, a kol., 2008 str. 31) dle díla Johna Adaira - *The Action Centered Leader*, 1973. Jak dále uvádí, jedná se o doporučené charakteristiky, které by dobří leadeři měli mít, i přestože se tyto kvality v závislosti na situaci mohou měnit.

- **Nadšení** – pro plnění cílů, které lídři mohou sdělovat jiným lidem a přenášet je na ně;
- **Sebedůvěra** – víra v sebe, kterou opět mohou lidé vnímat a chápat (nesmí to však být přehnaná sebedůvěra, která vede k aroganci);
- **Houževnatost** a vytrvalost – lídr musí být pružný a nezdolný, vytrvalý a musí vyžadovat vysoké standardy, musí usilovat o respekt, ale nikoliv nutně o popularitu;
- **Čestnost a poctivost** – lídr musí být pravdivý sám k sobě, musí být zralý, morální a čestný, neboť to vyvolá důvěru;
- **Laskavost a srdečnost** – v osobních vztazích, mít zájem pečovat o lidi a respektovat je;
- **Pokora, skromnost** – ochota naslouchat a uznávat svou vinu; nebýt arogantní, neomalený a panovačný.

Jak se z popisovaných zdrojů jeví, není popis leadera jednotný, neexistuje jeden leader, který by byl nejlepším za všech situací, proto se lze přiklonit pouze k charakteristikám, které by nejspíše měl mít každý leader, kterého lze označit za dobrého. Mezi těmito charakteristikami se nejvíce opakují slova upřímnost, čestnost a poctivost stejně tak jako schopnost pracovat s emocemi jiných lidí.

## 2.5 Vztah leadershipu a managementu

Náplň práce managera je reakce na okolnosti, mnohdy krátké a proměnlivé. Při vnějším pohledu manageři volí cestu za mnohdy dobře definovanými výsledky, v rámci politiky a procedur platných v dané organizaci. Během své práce nejčastěji formou krátkých setkání a rozhovorů věnují svůj čas odstraňování potíží, dávání rad a vyjednávání. Manager tráví spoustu času vysvětlováním své práce a udržováním neformálních vztahů. Vytváří plány jakožto součást svých každodenních aktivit, přičemž na kteroukoliv jednotlivou činnost, včetně systematického plánování, vynakládají jen málo času, primárně díky fragmentované povaze jejich práce (ARMSTRONG, a kol., 2008).

Management a leadership jsou dva různé pojmy, které nelze považovat za synonyma. Každý z nich nese svůj svébytný význam, a přináší do organizace rozdílné přidané hodnoty. V dlouhodobém hledisku je pro úspěšný chod organizace nutná přítomnost obou těchto pojmů, jelikož samostatně nemůže ani jeden z nich obstát (TURECKIOVÁ, 2007).

Dle (NORTHOUSE, 2001) je leadership proces v mnoha ohledech podobný managementu. Oba dva pojmy v sobě zahrnují práci s lidmi, efektivní dosahování cílů a práci s vlivem, mnohé z funkcí managementu jsou konzistentní s definicí leadershipu. Avšak zatímco pojem leadership je dohledatelný až do antického Řecka, pojem management se váže k industriální společnosti 20. století, jako nástroj pro snížení chaotičnosti organizací a cesta k zvýšení jejich výkonnosti a efektivity.

*„Pozici manažera lze specifikovat v popisu práce. V případě vůdcovství tomu tak není, to více závisí na osobnostních kvalitách, projevech chování, na stylu jednání a způsobech rozhodování daného subjektu.“ (BEDRNOVÁ, a kol., 2007 str. 267)*

John Kotter se ve svém článku o rozdílu mezi managementem a leadershipem (KOTTER, 2013) vyjadřuje skepticky ke schopnosti tehdejší společnosti rozeznat rozdíl mezi těmito pojmy. Kotter proto uvádí tři nejčastější chyby, kterých se z jeho zkušenosti lidé dopouštějí.

*„Chyba # 1: Lidé užívají pojmy „management“ a „leadership“ jako by byly zaměnitelné. Toto ukazuje, že nevidí zásadní rozdíl mezi těmito pojmy a nezbytnou funkci, kterou každý z nich plní.“*

*Chyba # 2: Lidé používají pojem „leadership“ když mluví o lidech na samotném vrcholu hierarchií. Poté nazývají lidi v organizačních vrstvách pod nimi jako „management“. A potom, veškerým zbytkem jsou pracovníci, specialisté a externí spolupracovníci.*

*Chyba # 3: Lidé smýšlejí o leadershipu v kontextu charakteristiky osobnosti, většinou jako o něčem, co nazývají charisma. Jelikož jen pár lidí má velké charisma, dostáváme se k logickému závěru, že jen pár lidí je schopno leadershipu, což nás dostává do větších a větších problémů. „ (KOTTER, 2013) – volný překlad*

O rozdílech mezi těmito pojmy pojednává také (KOTTER, 1990), dle jeho díla je historickou i nynější dominantní funkcí managementu přinášet do organizací pořádek a konzistentnost, zatímco dominantní funkcí leadershipu je přinášet adaptivní a konstruktivní změnu. Během plánování a sestavování rozpočtu pokládá, dle Kottera, management důraz na tvorbu detailních agend, tvorbu časových plánů a alokaci zdrojů i na několik měsíců, či roků dopředu tak, aby dosáhl cílů organizace. Při řízení jedinců a personalistice, se management soustředí na určení struktury práce jednotlivce, aby bylo jasné jak a jakou práci má vykonávat, jakými procedurami a dle jakých pravidel. Jako nástroje kontroly a řešení problémů jsou pak vytvářeny a využívány pobídkové systémy pro motivaci pracovníků. V případě, že výkonnost nedosahuje požadovaných hodnot, je pak nutné zavést nápravná opatření.

Leadership oproti managementu určuje směr, kterým se organizace vydá, objasňuje a zpřesňuje cíle organizace v širším měřítku. Vytváří často dlouhodobou vizi a strategii, jak dosáhnout potřebných organizačních změn. Při řízení jedinců a personalistice se leadership zaměřuje na komunikování a předání vize organizace jejím zaměstnancům, přičemž podněcuje jejich odhodlanost a zápal pro věc. S důrazem na motivování a inspirování jedinců, povzbuzující a opravňující je k uspokojování jejich nenaplněných potřeb (KOTTER, 1990).

<b>Srovnání Managementu a Leadershipu</b>	
<b>Management</b>	<b>Leadership</b>
„Vytváří Pořádek a Konzistentnost“	„Vytváří Změnu a Pohyb“
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plánování / Určování Rozpočtu</li> <li>• Organizování / Personální Zajišťování</li> <li>• Kontrola / Řešení Problémů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvorba Vize / Strategizování</li> <li>• Podpora a Stmelování / Komunikování</li> <li>• Motivování / Inspirování</li> </ul>

Obrázek č. 1 Srovnání Managementu a Leadershipu - adaptováno z (NORTHHOUSE, 2001 str. 9) dle (KOTTER, 1990)

## 2.5.1 Srovnání řízení a vedení

O problematice řízení a vedení se nejvíce zmiňuje (ARMSTRONG, a kol., 2008 str. 17), který tyto dva pojmy staví vedle sebe a popisuje následovně:

*„Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení budov a vybavení, informací a znalostí.“*

*„Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření, a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich motivovanosti a angažovanosti.“*

(BRADT, 2015) rozdíl mezi řízením a vedením vidí jako rozdíl mezi vstupem (informačním) a rozhodnutím. Na příkladu svého výkonného ředitele uvádí, že k vedení docházelo tehdy, když jim jako svým podřízeným ředitel sdělil své názory na problematiku a nechal rozhodnutí na nich, jako na podřízených, zatímco k řízení docházelo tehdy kdy rozhodl ředitel sám a své rozhodnutí jim následně sdělil. Dále předkládá pro řídicí pracovníky následující radu:

*„Při každém důležitém rozhodnutí musíte upřesnit, kdo dané rozhodnutí dělá a kdo dává dané osobě informace, nutné k rozhodnutí a být zcela přímí ohledně toho kterou z těchto dvou věcí děláte.“ (BRADT, 2015)*

Dále (ARMSTRONG, a kol., 2008) srovnává tyto dva pojmy v očích dvou významných autorů Zaleznika a Kottera formou dvou tabulek:

<b>Řízení znamená:</b>	<b>Vedení znamená:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Důraz na racionalitu a kontrolu</li><li>• Uplatňování neosobních postojů k cílům, projevoování tendencí reagovat na nápady a myšlenky.</li><li>• Působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešením přijatelným jako kompromisy mezi rozdílnými hodnotami.</li><li>• Podřízení se úzce zaměřeným účelům.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Otevřenost k novým možnostem.</li><li>• Uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům, spíše vytváření nápadů a myšlenek než reagování na ně.</li><li>• Ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí.</li><li>• Vizualizaci (zviditelňování, ukazování) účelů a vytváření hodnoty v práci.</li><li>• Uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům. Práce vyznačující se rizikovým přístupem.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upřednostňování vyzkoušených a osvědčených způsobů činností. Tendence k nechtuti podstupovat riziko, instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku.</li> <li>• Schopnost tolerovat přízemní rutinní práci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pohled na přízemní rutinní práci jako na utrpení a neštěstí.</li> </ul>
---	--

Tabulka č. 1 Rozdíl mezi řízením a vedením I. převzato z (ARMSTRONG, a kol., 2008 str. 18) dle (ZALEZNIK, 2004)

<b>Řízení znamená:</b>	<b>Vedení znamená:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientaci na zvládnutí složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv dosahovat změny.</li> <li>• Formování schopnosti plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečování pracovníky – vytváření personálních systémů které mohou realizovat plány tak přesně a efektivně jak je to jen možné.</li> <li>• Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů – formální a neformální porovnání výsledků s plánem, zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problémů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientace na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize.</li> <li>• Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou odhodláni ji uskutečnit.</li> <li>• Používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace – nenutit je, aby se dali správným směrem tak jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zabezpečovat to pomocí uspokojování základních lidských potřeb úspěchu, pocitu kontroly nad svým vlastním životem a schopností žít podle vlastních představ.</li> </ul>

Tabulka č. 2 Rozdíl mezi řízením a vedením II. převzato z (ARMSTRONG, a kol., 2008 str. 18) dle KOTTER, J. P. :Power dependence and effective management v Gabarro, J.J.(ed.): Managing people and Organizations. 1991.

## 2.5.2 Role leadera a manažera

### 2.5.2.1 Sociální role

Když ve společenských vědách mluvíme o roli člověka, myslíme tím nejčastěji jeho sociální roli, která je specifickým vyjádřením vnímání postavení jedince ve společnosti.

Sociální roli můžeme chápat jako určitý charakteristický způsob chování a prožívání jedince, který se váže na jeho místo ve struktuře vztahů – takzvanou sociální pozici.

Člověk existující v nějaké sociální skupině pak získává sociální roli na základě svého chování a jeho vnímání ze strany sociální skupiny. V průběhu života člověk zastává několik různých rolí současně, což často vede ke vzniku konfliktů (NOVÝ, a kol., 2006).

#### 2.5.2.2 Role leadera

(ARMSTRONG, a kol., 2008) připisuje leaderovi tři základní role:

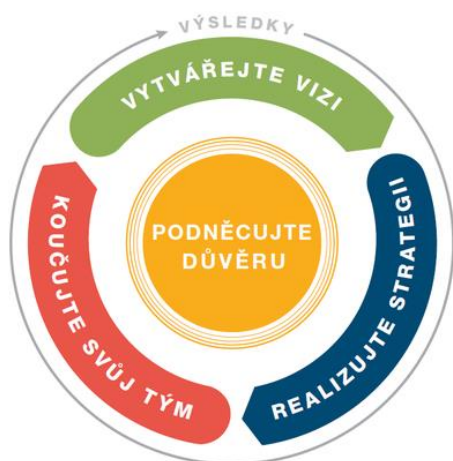
- 1) **Definovat úkol** – informovat skupinu o tom, co se od ní očekává.
- 2) **Plnit úkol** – naplňovat důvod existence skupiny, naplňovat její účel.
- 3) **Udržovat efektivní vztahy** – zajistit, aby vztahy mezi sebou (leaderem) a členy skupiny, zároveň také mezi lidmi ve skupině, přispívaly ke splnění úkolu. Zde lze vztahy dělit na ty které se týkají týmu, jeho vědomí společného účelu a morálky, a na ty které se týkají jednotlivců a jejich motivace.

Tyto tři role korespondují se základními třemi oblastmi potřeb, které (ARMSTRONG, a kol., 2008 str. 28) cituje dle Adair, J.: *The Action-Centered Leader* 1973, které musejí leaderi uspokojovat:

- 1) **Potřeby úkolu** – vykonat práci.
- 2) **Individuální potřeby** – sladit potřeby jedince s potřebami úkolu a skupiny.
- 3) **Potřeby skupiny** – Vytvářet a udržovat týmového ducha.

Můžeme si všimnout, že Armstrong nepopisuje roli leadera jako jednotnou roli, ale přiřazuje mu sady chování, které označuje za jednotlivé role. Zde se vymyká tradičnímu popisu sociální role. Mohli bychom tři jednotlivé role popsané Armstrongem sjednotit do role jediné, která definuje způsob chování leadera i očekávání, která do něj vkládá jeho okolí. Obdobně bychom tak mohli učinit i s rozdělením v následujícím odstavci.

Web FranklinCovey (Neznámý autor, 2019), zaměřující se na vzdělávání organizací, popisuje čtyři základní role leadera, přičemž klade důraz více na vztah k charakteru a vizi leadera, než na podstatu jeho jednání – plnění úkolu.



Obrázek č. 2 Schéma 4R - (Neznámý autor, 2019)

- 1) Podněcovat důvěru tým, že budou vzorem charakteru a způsobilosti.
- 2) Vytvářet vizi tým, že spojí své týmy k naplnění smyslu.
- 3) Realizovat strategii pomocí trvalého, disciplinovaného přístupu a sladění.
- 4) Koučovat svůj tým tak, aby uvolnili jeho nevyužitý talent a potenciál.

### 2.5.2.3 Role managera

Podle (ARMSTRONG, a kol., 2008) je role managera variabilní. Manager pracuje v podmínkách neurčitosti role, kdy předem není dané, jak je třeba reagovat a co se v daných podmínkách očekává. Manageri se také mnohdy vyskytují v podmínkách konfliktu role, kdy to, co si myslí, že by měli vykonávat, není to samé, co si jejich okolí myslí o tom, co by měli jakožto manageri vykonávat, a co od nich také očekávají. Armstrong dále popisuje, co manageri při vykonávání svých rolí vlastně dělají:

- 1) Zabývají se svými činnostmi a úkoly, přičemž činnostmi rozumíme to, co dělají (chování) a úkoly rozumíme očekávání a požadavky, které jsou na ně kladeny.
- 2) Zabezpečují vykonání činností. Plánují, udržují pohyb vpřed a uskutečňují to, co se uskutečnit má, přičemž se zabývají neustálým překonáváním problémů a překážek s touto činností spojených. Reagují na požadavky a proaktivně vytvářejí nové způsoby provedení práce, čímž se snaží předcházet problémům.
- 3) Prostřednictvím řízení a vedení sama sebe a ostatních lidí se manageri zabývají programy, procesy, událostmi, možnostmi a důsledky.

### 2.5.3 Prolínání pozic leadera a manažera

Problematiky prolínání těchto dvou pojmů se dotýká celá řada autorů, kteří se ale názorově nescházejí. (ARMSTRONG, a kol., 2008) zdůrazňuje, že zatímco manager musí být zároveň leaderem, leader nemusí být managerem, ale často jím nevědomě je.

Z tohoto vyplývá jednostranná kauzalita, kdy manager musí být leaderem, aby byl dobrým managerem, zatímco dobrý leader nemusí pod svojí osobností nutně zahrnovat dobrého manažera. Tuto tezi podporuje mnoho příkladů z historie tak, jak ji představuje (NORTHOUSE, 2001), dále pak případy velkých leaderů zmiňovaných dle (OWEN, 2006) - velcí leadeři jako Čingischán, či Machiavelli nemuseli být měřítky dnešní doby dobrými manažery.

Přehledně a jednoduše se k tomuto vztahu vyjádřil (NORTHOUSE, 2001 str. 10):

*„Když je manager zapojen v ovlivňování skupiny takovým způsobem, aby skupina dosáhla svého cíle, je zapojen v činnosti leadershipu. Když je leader zapojen do plánování, organizování, přidělování pozic, a zpětné kontroly, je zapojen v činnosti managementu.“*

Může se zdát, že se myšlenky (NORTHOUSE, 2001) a (ARMSTRONG, a kol., 2008) vzájemně vylučují, ale výše zmiňované činnosti managementu: plánování, organizování, přidělování pozic, a zpětné kontroly, všechny patří mezi činnosti s cílem ovlivnit skupinu takovým způsobem, aby dosáhla svého cíle. Upevňovala by se tedy předchozí teze: každý manager je zároveň leaderem.

(YUKL, 1998) vyzdvihuje kontroverzi dané problematiky. Dle jeho názoru je očividné, že ne každý leader musí být managerem, stejně tak jako, že každý manager nemusí být leaderem. Přičemž se odvolává na manažery v oblasti financí, kteří nemají žádné následovníky. K této problematice se také vyjadřuje (ARMSTRONG, a kol., 2008 str. 38):

*„Manažeri však nemusejí mít žádný podřízený personál, například manažer investic může být odpovědný pouze za řízení a kontrolu investic, a přitom mu v tom nikdo nepomáhá.“*



Ve dříve stanovených definicích dle (DAFT, 1999), (DRATH, a kol., 1994), (ZIGLAR, a kol., 1995) se jednotně nachází leadership pouze ve vztahu k lidem, takzvaným následovníkům. Důležitost existence následovníků zdůrazňuje i (OWEN, 2006 str. 16):

*„Lídři potřebují následovníky. Můžete být chytřejší než Einstein, ale nemáte-li nikoho kdo by vás následoval, nemůžete být lídr.“*

Z těchto faktů jasně plyne, že ne každý manager se stává implicitně i leaderem, ale jak se k věci vyjadřuje (YUKL, 1998), definování leadershipu a managementu jako samostatných a vzájemně exkluzivních procesů by vedlo spíše než k objevení více informací naopak k jejich zastření. Dále pobízí k empirickému výzkumu problematiky, spíše než tíhnoutí k definicím.

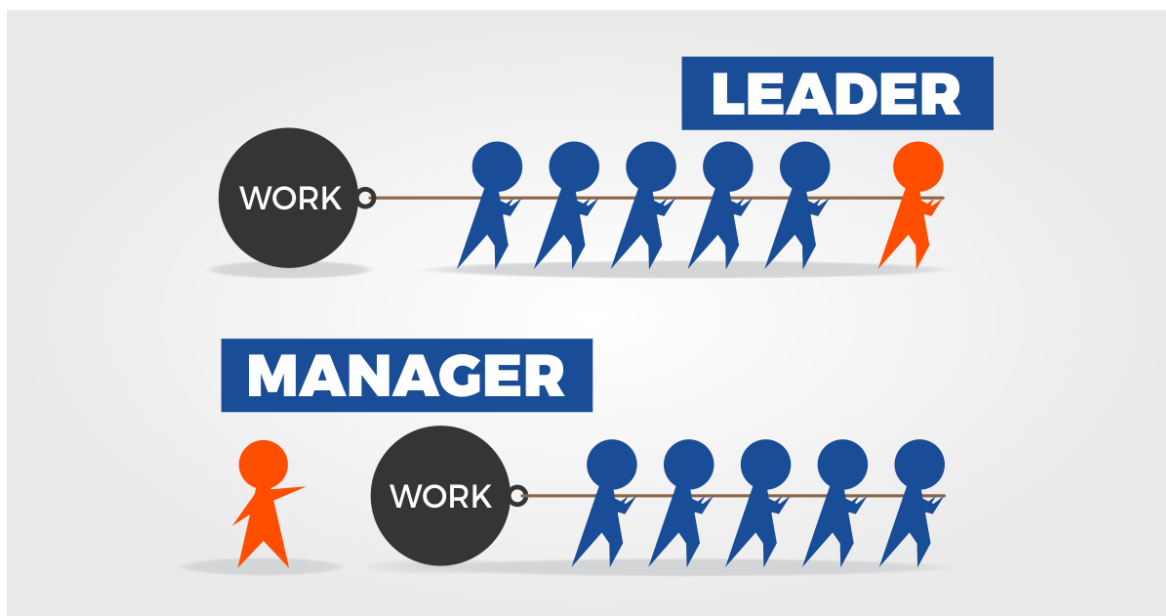
Kniha Niterný leadership (BENDER, 2002) nabízí jiný pohled na problematiku a zabývá se myšlenkou, že leadership začíná u vedení sebe sama. Jedná se o cestu, jak vést sebe sama k dovednosti vést druhé. V tomto případě by jedinec byl jak leader, tak následovník sebe sama.

Často se také můžeme setkat s více diferenciovaným, až černobílým chápáním a rozdělením pozic manažera a leadera, které odráží nesprávné chápání pojmů ze strany laické veřejnosti. Toto chápání je nutně vázáno na špatnou zkušenost s osobami pracujícími na vedoucích pozicích, které souvisí s nadužíváním pojmu manager, které je aplikovatelné a běžně i aplikováno na kteroukoliv pracovní pozici, nezávisle na náplni práce.

K tomuto se ve svém článku trefně vyjadřuje (KLÍMOVÁ, 2019):

*„Za posledních deset let se výrazně změnilo označování řady profesí, pro mnoho uchazečů o práci se leckdy mohou zdát názvy pozic nesrozumitelné. Lidé jednoduše netuší, co si pod nimi mají představit. Hodně názvů profesí vychází nově z anglického jazyka, ale také v češtině se najde pár zajímavých přejmenování. Např. z dělníka je operátor výroby a sekretářky jsou nově asistentky nebo office manažerky. Úsměvné je, že za označením pozice operátorky podlahových ploch na první pohled nikdo nehledá pouhou uklízečku, ale ve skutečnosti se jedná o stejnou pracovní náplň.“*

Můžeme se pak setkat s negativním pohledem na práci managerů, jak je znázorněno na obrázku číslo 4. Kde postava managera direktivně rozkazuje ostatním, aby pracovali, zatímco sama stojí opodál a jenom řídí jejich chod a ukazuje kterým směrem mají jít. Postava leadera je zde vyobrazena mezi pracovníky, na pozici prvního, kdo táhne za provaz, který určuje směr a motivuje svou prací ostatní.



Obrázek č. 3 Chybné vnímání pozic - leader versus manager (AKUMA, 2018)

Stejné grafické znázornění se častěji objevuje ve verzi, kde je manager nahrazen postavou pojmenovanou jako „boss“. K anglickému „boss“ je český ekvivalent vedoucí pracovník, nebo šéf. Přičemž „boss“ je zobrazován čistě negativně, jako špatný protiklad leadera. (BELYH, 2018) ve svém článku porovnává styly vedení a řízení obou dvou postav a postavu „boss“ charakterizuje jako někoho, kdo má nad svými podřízenými moc, díky své roli v dané organizaci. Přičemž zadává rozkazy a hlídá podřízené právě z pozice moci a jeho rozkazy jsou převážně jednoznačné a přímé. Od postavy „boss“-e se očekává, že řekne svým podřízeným, co je třeba udělat a dohlédne na to, aby to podřízení opravdu udělali, jeho cílem je pak tvorba zisku, ke kterému své pracovníky motivuje skrze dodržování zaběhlých standardů a procesů, přičemž poskytuje jen minimální prostor kreativitě. Zodpovědnost za chyby v procesu leží výhradně na ramenou určených podřízených.



Obrázek č. 4 Vnímání pozic leader, boss manager – vlastní úprava dle (BELYH, 2018), z grafických podkladů od (AKUMA, 2018)

V obrázku číslo 5. jsme oproti obrázku číslo 4. zaměnili pozici bosse a managera, dle grafických zdrojů od (AKUMA, 2018) a popisu (BELYH, 2018). Pozice managera jako takového v jejím původním zdroji nebyla znázorněna, v našem případě jsme postavku graficky umístili doprostřed, mezi pozici „boss“-e a leadera, na stejné místo, kde se nejen shodou okolností nacházejí i běžní pracovníci. Jelikož popsaná pozice „boss“-e není stejná, jako pozice managera, jak se k problematice vyjadřuje například (TURECKIOVÁ, 2004 str. 27):

*„V managementu tak nejde, nebo by přinejmenším nemělo jít, jen o prosté řízení formou zadávání příkazů nebo pokynů nutných k vykonávání činností a o kontrolu jejich plnění, ale také o samostatnost, angažovanost a odpovědnost všech lidí zúčastněných v procesech nasměrovaných k efektivnímu výkonu.“*

Další důvod tohoto umístění plyne z náplně práce osoby v roli manažera a také z podstaty přispívání manažera do organizace, tak jak ho definoval například (ARMSTRONG, a kol., 2008 str. 38):

*„Manažeři přispívají k úspěšnosti organizace tím, že dosahují toho, aby ostatní lidé vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí, ale také tím, že sami manažeři vykládají své nejlepší schopnosti a úsilí.“*

Pokud manager vynakládá své nejlepší schopnosti a úsilí, k tomu, aby z lidí získal nejlepší výsledky, bude se jeho jednání odvíjet od jeho charakteristiky, přesvědčení a schopností, tedy jeho osobitého managerského stylu. Potom lze pozici „Bosse“ a „Leadera“ vnímat jako dva protilehlé póly managementu, nebo lépe, dva různé archetypy pro různé styly managementu.

Náhled na morální problematiku nám nabízí (BENNIS, a kol., 1985 str. 21) – volně přeloženo:

*„Manageri jsou ti, co dělají věci správně, zatímco leadeři dělají správné věci. Obě dvě role jsou zásadní a nesmírně se liší. Často pozoruji, jak lidé v nejvyšších pozicích dobře dělají špatné věci.“*

Markantní rozdíl zde je ve stanoveném cíli. Zatímco manager má cíl určený svým nadřízeným, nebo majitelem firmy, přičemž se na nejvyšších pozicích nejčastěji jedná o maximalizaci zisku, obratu, zefektivnění práce nebo upevnění pozice na trhu, leader má cíl své činnosti stanovený vnitřně, na základě svého morálního kompasu a přesvědčení.

Na stejnou věc můžeme narazit také u (COVEY, 1997 str. 93):

*„Vůdce je ten, který šplhá na nejvyšší strom, přehlíží celou situaci a volá: „Jsme v nesprávném lese!“ Ale jak často reagují zaměstnaní a výkonní dělníci a řídicí pracovníci? „Mlč! Vždyť postupujeme kupředu.“*

Jak se (BENNIS, a kol., 1985) zmiňují manager správně odvádí svoji práci, nezávisle na morálním kompasu, je tedy dobrým zaměstnancem. Leader naopak může být špatný zaměstnanec, který směřuje k odvádění práce, nekoherentní s jeho firemním postem, jejíž výsledek ale povede k výsledku, který on sám považuje za správný.

Zde je také nutné poznamenat ambivalenci morálnosti. Lidská historie je prosycená hádkami, konflikty, boji a masakry, při kterých každá z bojujících stran věří, že právě ona je v právu a koná dobro, obzvláště nejedná-li se o boje o holé přežití, ale boje motivované politickými, nebo náboženskými pohnutkami. Jsme to my, co jdeme bránit naši zem, nebo to jsme my, co jdeme dobývat pro naši zem, tolikrát a tolikrát dokola až není ani jasné, která zem byla ta naše. Dle (LUKAS, a kol., 2008) je charakter vůdce relativně nezávislý na pojetí dobra a zla. Morálně špatný vůdce z jednoho pohledu, získává své stoupence a následovníky úplně stejným způsobem, jako vůdce morálně dobrý. Vůdce přesvědčuje stoupence o své pravdě, ukazuje jim svojí vizi, kterou chce, aby přijmuli za vlastní a ukazuje jim cestu, jak překonat překážky a dané vize dosáhnout. Překážkou můžeme v některých případech myslet i „společného nepřítele“.

(LUKAS, a kol., 2008) se dále vyjadřují o charakteru lidské povahy:

*„Z lidské povahy vyplývá, že jsme náchylní ke zjednodušení svého přemýšlení o světě, k hledání jasných a pokud možno cestou nejmenšího odporu dosažitelných cílů. Pokud tedy vůdce dokáže nabídnout dostatečně jasnou a lákavou vizi a způsob jejího dosažení, získat nás pro „společnou věc“, umožnit nám identifikaci s ním a ostatními jeho stoupenci, dospějeme do okamžiku, kdy se jeho vize stane „naší“ vizí a pro niž v takto nastaveném prostředí někdy dokážeme dokonce obětovat život.“*

## 3 PŘEHLED HLAVNÍCH PŘÍSTUPŮ LEADERSHIPU

Stejně jako v předešlých pokusech o definici pojmu leadership a leader, ani zde, vzhledem ke stáří problematiky a počtu autorů, se nevyhneme nadměrnému množství rozličných přístupů ke klasifikaci leadershipu.

### 3.1 Historie

Hledání správné formy leadershipu a pokusy o jeho zachycení sahají až k počátku lidství. První celistvé dochované zmínky pocházejí od antických filosofů, jakými byl například Platón a Aristoteles. Jak zmiňuje (LUKAS, a kol., 2008) pro Platóna byl koncept vůdcovství spojen s konceptem vlády v městském státu a vládu jako takovou měli vykonávat jen ti nejlepší a nejcnostnější, což pro něj byli filozofové. Z povahy vůdce Platón nejvíce vyzdvihuje smysl pro spravedlnost. Zajímavé je, že Platón nediskriminuje něžné pohlaví a explicitně říká, že žena může být vůdcem v případě, že absolvuje stejnou cestu k vůdcovství jako muž. Dále (LUKAS, a kol., 2008) zmiňuje v kontextu politického vůdcovství Niccolu Machiavelliho a jeho dílo Vladař. Machiavelli nepopisuje vládu v ideálním světě, ale ve světě reálném, vláda musí rovněž využívat negativní prostředky (lži, pomlvy, násilí), které hýbou světem. Morální zodpovědnost vůdce se pak nachází v cíli, nikoliv prostředcích, které použije. Jádrem úspěšnosti vůdce pak leží v jeho schopnosti uznávat vliv okolností, dělat to co je nutné, přizpůsobovat se prostředí a době. Mezi další nutné schopnosti vůdce řadí umění ovlivnit veřejné mínění a postavit se osudu čelem. Také uvádí důležitý poznatek o podřízených a lidech obecně, lidem je vlastní, že jim menší potíže činí uškodit někomu, koho milují, než někomu, koho se obávají.

### 3.2 Dělení dle hlavních výzkumných přístupů

Toto dělení uvádí (YUKL, 1998), dle vědeckých přístupů vychází primárně z proměnné, kterou daný přístup pro své bádání, nebo teorii vyzdvihuje jako hlavní. Výzkumné přístupy pak dělí na: „*Trait approach, Behavior approach, Power-influence approach, Situational approach*“ ke kterým přikládá i pátý, kterým je „*Integrative approach*“, o kterém hovoří jako o občas zmiňovaném a zařazovaném ze strany ostatních autorů.

### 3.2.1 Trait approach

„Trait“, překládáme do češtiny jako rys, znak či vlastnost. Pro pochopení pojmu využijeme popis z online glosáře pro studenty psychologie (KAUFMAN, 1998). Rysy jsou, v čase stabilní, dlouhodobě se projevující vzory chování a myšlení. Jedná se o pojem, který nejčastěji používáme k popisu člověka, jako například – je vtipný, sprostý, nebo upřímný.

Začátkem 19. století se Trait approach objevuje jako jeden z prvních systematických pokusů o studium leadershipu. Jedná se o průzkum rysů, které jsou vlastní dobrým leaderům, přičemž prvně za vzorové dobré leadery byli považováni velké osobnosti dané doby. Z tohoto pramení takzvaná „Great Man Theory“ – teorie velkého muže, která studovala životy a rysy velkých sociálních, politických a vojenských leaderů, za které byli považováni například: Abraham Lincoln, Winston Churchill, nebo Mohandas Gandhi. Specifické rysy byly to, co odlišovalo vůdce od následovníků. Původní předpoklad byl, že člověk se se svými rysy rodí a pouze tito „velcí lidé“ se rodí s těmi správnými rysy, které jim později dovolí stát se velkými vůdci (NORTHOUSE, 2001); (YUKL, 1998).

<b>Osobní Charakteristiky Leadera</b>		
<b>Fyzické charakteristiky</b>	<b>Osobnost</b>	<b>Společenské charakteristiky</b>
Aktivita	Ostražitost, bdělost	Schopnost získat spolupráci
Energie	Originalita, tvořivost	Schopnost spolupracovat
<b>Společenské pozadí</b>	Zásadovost, etické chování	Popularita, prestiž
Sociální mobilita	Sebejistota	Společenskost, mezilidské
<b>Intelligence a dovednosti</b>	<b>Charakteristiky vztahu k práci</b>	dovednosti
Úsudek a Rozhodnost	Drive za výsledky, chuť vynikat	Společenské zapojení
Vědomosti	Drive za zodpovědností	Takt, diplomacie
Plynulost projevu	Zodpovědnost v usilování o výsledky	

Obrázek č. 5 Osobní Charakteristiky Leadera adaptováno z (DAFT, 1999) - volný překlad

Ve třicátých a čtyřicátých letech 20. století byly uskutečněny stovky studií, pokoušející se objasnit, které z lidských rysů jsou ty důležité, nebo klíčové pro osobu leadera. Tyto studie však proběhly zcela bezúspěšně, jelikož se jim žádné takové rysy nepovedlo identifikovat. Hlavním problémem těchto výzkumů byl předpoklad vysoké korelace právě mezi vůdčovými rysy a kritériem úspěchu vůdce, aniž by byly objasněny procesy probíhající v pozadí (YUKL, 1998).

Revoluční myšlenku publikuje dle (NORTHOUSE, 2001) Stogdill, R. roku (1948) v díle *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. Journal of Psychology*, po shrnutí výsledků 124 studií zabývajících se rysy leadera v rozmezí let 1904 - 1948, ve svém díle předkládá názor, že není žádný pevně stanovený úhrn rysů, které by z člověka automaticky dělaly leadera a odlišovaly ho tak od následovníků. Důležité však je, jaké rysy člověk nese ve vztahu k situaci. Záleží tedy na tom, jestli charakter leadera je relevantní k charakteru práce, situace a podřízených. Abychom tezi lépe vysvětlili: Leader s určitými rysy může excelovat v jedné situaci, zatímco v jiné situaci bude selhávat. Stejně tak mohou dva leadeři s naprosto rozdílnými rysy oba excelovat ve stejné situaci.

### 3.2.2 Behavior approach

„*Behavior*“, lze do češtiny přeložit jako chování. Tento přístup je reakcí na průvodní zklamání z nefunkčnosti teorie rysů. U některých autorů, například (NORTHOUSE, 2001) se také můžeme setkat s označením „*Style approach*“ – což bychom přeložili do češtiny jako přístup založený na stylu, čímž je myšlen styl chování leadera.

*„Style approach se soustředí hlavně na to, jak se leader chová a jak jedná.“*

(NORTHOUSE, 2001) – volný překlad

Hlavní myšlenkou tohoto přístupu je, že každý, kdo si osvojí vhodné vzory chování, může být dobrým vůdcem, což je pro problematiku zcela zásadní, jelikož je alespoň na teoretické rovině schopnost být dobrým leaderem zpřístupněna všem.

Z výzkumu vyplývá, že esence leadershipu se skládá prakticky jen ze dvou různých typů chování. Jedním je chování ve vztahu k úloze a druhým chování v mezilidských vztazích. Chování ve vztahu k úloze zajišťuje její splnění, zde se jedná o pomoc s plněním úkolů jednotlivých členů skupiny. Správné chování v rámci mezilidských vztahů by mělo vést ke spokojenosti podřízených se sebou samými, jejich kolegy a nynějšími pracovními situacemi. Cílem výzkumu je poté zachytit způsob chování, v rámci těchto dvou typů, které vede k pozitivnímu ovlivnění podřízených směřujícímu k naplnění cíle. (NORTHOUSE, 2001)

(YUKL, 1998) uvádí, že tento přístup lze rozdělit do dvou různých kategorií. Jednou je výzkum podstaty řídicí práce, čímž má na mysli, jakým způsobem manažeři tráví svůj



pracovní čas a rozdělení jejich aktivit dle jejich rolí, zodpovědností a funkcí. Druhou větví výzkumu je zjistit jaké chování odděluje úspěšné leadery od těch neúspěšných.

Mezi nejznámější studie v oblasti Behavior approach studií pak můžeme řadit například: The Ohio State Studies a The University of Michigan Studies.

### 3.2.3 Situational approach

„Situational“ z vychází anglického podstatného jména „*situation*“, což lze do češtiny přeložit slovem stav, nebo lépe přejatým a počeštěným slovem situace.

Situační přístup vychází z teze, že různé situace si žádají odlišný způsob leadershipu. Tedy aby byl leader efektivní, musí se přizpůsobit a měnit svůj styl vedení, v závislosti na situaci. Historicky tento přístup pochází z díla od Paula Herseye a Kennetha Blancharda a jejich článku s názvem *Life cycle of theory and leadership* publikovaném v Training and Development Journalu roku 1969. Tento přístup byl v následujících dvaceti letech postupně prohlubován několika dalšími autory a tehdy byl široce využíván pro výcvik a rozvoj leaderů po celých spojených státech (NORTHOUSE, 2001).

(YUKL, 1998) dělí tento přístup do dvou hlavních kategorií výzkumu. První kategorie zkoumá, jakým způsobem se manažeři vyrovnávají s omezeními a požadavky ze strany podřízených, sobě rovných, nadřízených, a také vnějších osob. Druhá kategorie se snaží identifikovat aspekty situací, které ovlivňují vztah mezi chováním leadera a jeho efektivitou. Tyto teorie jsou občas označovány jako kontingenční teorie.

Pro lepší pochopení problematiky si uvedeme model situačního leadershipu, a popíšeme přepracovaný model situačního leadershipu od Kennnetha Blancharda z roku 1985 - takzvaný SLII (Situational Leadership II) model.

Styly leadershipu lze rozdělit do čtyřech různých kategorií S1 až S4, dle míry direktivního a podpůrného chování, které leader projevuje. Direktivním chováním myslíme ukazování směru, tvorbu cílů, definování rolí, procesů, termínů. Podpůrným chováním potom myslíme činnosti, které na straně členů skupiny zlepšuje pojetí sebe samých, jejich spolupracovníků a jejich cílů (BLANCHARD, 1985).

- S1 – Vysoce direktivní, nízce podpůrné chování. Direkce. Leader určí cíle a cesty, jak jich dosáhnout a rozdělí práci, na jejíž vykonávání poté dohlíží, aniž by věnoval přemíru času podpůrnému chování.

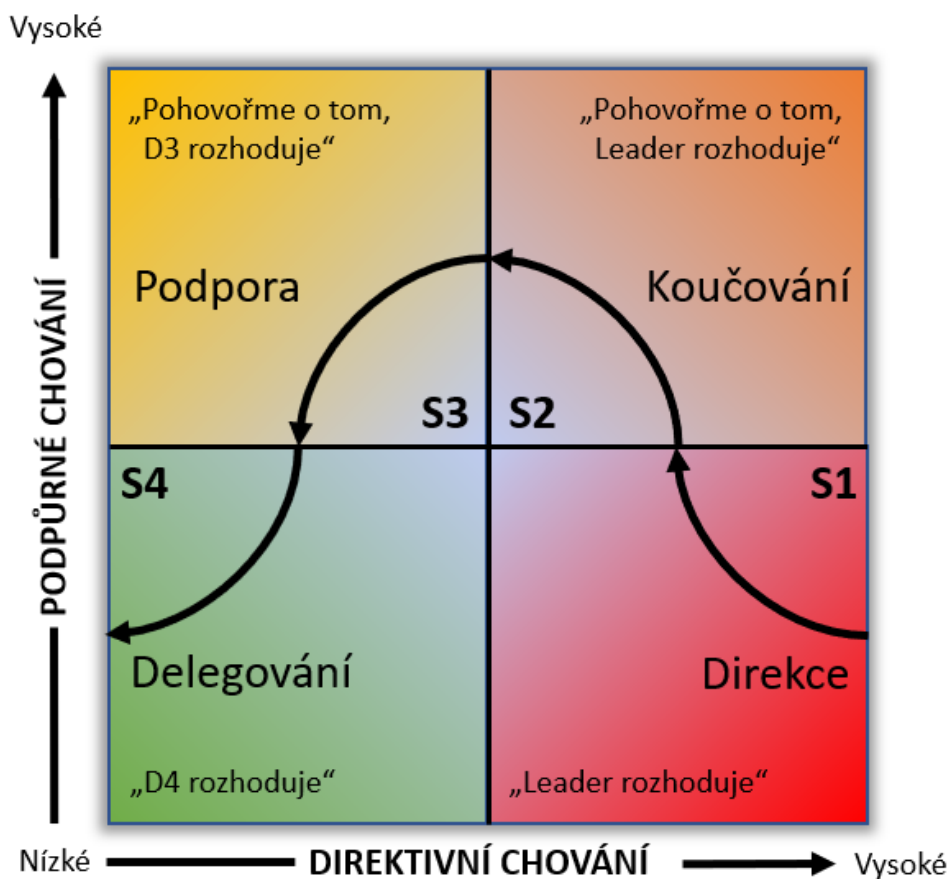
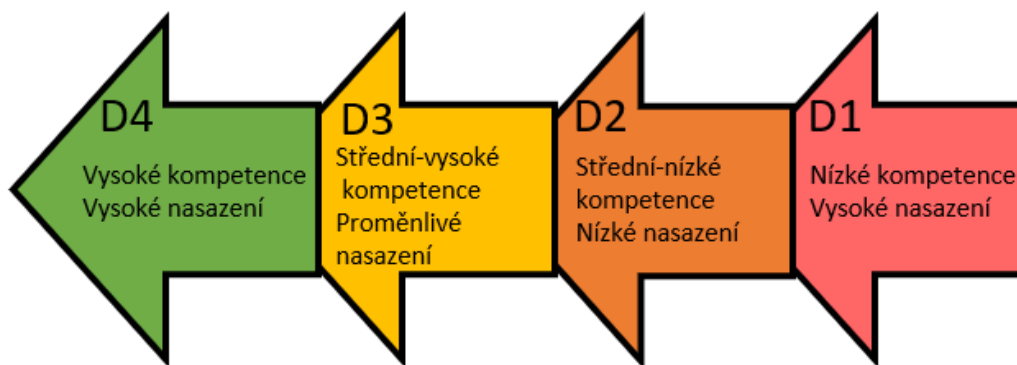
- S2 – Vysoce direktivní, vysoce podpůrné chování. Koučování. Leader určí cíle a cesty, jak jich dosáhnout a rozdělí práci, na jejíž vykonávání poté dohlíží. Leader také komunikuje s podřízenými, povzbuzuje je k práci a dosahování cílů. Aktivně se zajímá o sociální a emoční potřeby podřízených.
- S3 – Nízce direktivní, vysoce podpůrné chování. Podpora. Leader není tolik zaměřen na dosahování cílů, ale snaží se skrze komunikaci a podporu vytáhnout ze svých podřízených jejich nejlepší dovednosti. Takovýto leader nechává každodenní rozhodování na podřízených, ale je k dispozici jak ke konzultaci, tak k samotnému řešení problémů.
- S4 – Nízce direktivní, nízce podpůrné. Delegující. Leader zadává jen minimum úkolů, stejně tak se minimálně stará o sociální a emoční potřeby podřízených, čímž maximalizuje jejich osobní zodpovědnost za splnění úkolu takovým způsobem, jaký oni sami považují za vhodný. Neznamená to, že leader vůbec neurčuje cíle, neplánuje, neorganizuje a nekontroluje, ale že se tyto činnosti snaží minimalizovat.

Druhou proměnnou v modelu, kterou (BLANCHARD, 1985) ve svém modelu popisuje je „*development level*“, kterou bychom do češtiny mohli nejpřesněji přeložit jako „*úroveň rozvoje*“. Značí se D1 až D4 obdobně jako styly leadershipu a udává do jaké míry jsou podřízení kompetentní pro vykonávání dané úlohy a míru jejich nasazení, či odhodlání pro danou úlohu či úkol. Kde D1 značí nejnižší míru rozvoje a D4 nejvyšší úroveň rozvoje.

- D1 – Nízké kompetence, vysoké nasazení. Tato skupina nejčastěji charakterizuje nováčky, nevědí, co mají dělat, ale mají zápal pro pracovní činnost.
- D2 – Střední až nízké kompetence, nízké nasazení. Relativně nová skupina pracovníků, už lépe chápou, co mají dělat, ale ztratili valnou část ze své původní motivace.
- D3 – Střední až vysoké kompetence, proměnlivé nasazení. Skupina, která má prakticky všechny dovednosti pro vykonávání své práce, ale jsou méně ochotní práci vykonat, tedy trpí proměnlivým nasazením.
- D4 – Vysoké kompetence, vysoké nasazení. Tato skupina ví, jak má práci vykonat, má všechny dovednosti nutné k jejímu vykonání a také je motivovaná práci úspěšně zvládnout.

Cílem leadera v tomto modelu je analyzovat situaci, určit obtížnosti úkolů a zjistit úroveň rozvoje charakteristickou pro jednotlivé pracovníky, která bude záviset právě na charakteru úkolu. Dle úrovně rozvoje jednotlivých pracovníků pro zadaný úkol pak leader

vybírání stylu leadershipu, který má uplatnit při vedení daného pracovníka. Přičemž číslo stylu leadershipu odpovídá úrovni nasazení. Skupina, či jedinec s úrovní D1, tedy nízkou kompetencí potřebuje S1 - direktivní styl leadershipu. Zde je nutné mít na paměti, že jednotliví pracovníci se pohybují mezi „úrovní rozvoje“ v závislosti na charakteru vykonávaného úkolu. Leader se musí těmto změnám sám flexibilně přizpůsobovat ve svém vedení.



Obrázek č. 6 SLII model - volně přeloženo a přepracováno z (KRUSE, 2019) dle SLII® modelu od Ken Blanchard Company

### 3.2.4 Power-influence approach

Tento přístup můžeme do češtiny jako přístup založený na moci, z anglického „*power*“ a vlivu z anglického „*influence*“. Jak ve svém díle popisuje (YUKL, 1998), cílem této větve výzkumu je zjistit, jakým způsobem typ, množství a síla moci, kterou drží v rukou leader, ovlivňuje efektivitu leadershipu.

Jedním z velkých přínosů tohoto výzkumu je průzkum oblasti získání a ztráty moci jednotlivci v rámci skupiny. Stejně tak se zaobírá důvody, proč a jak některé jednotky a skupiny v rámci organizace nabývají více moci a vlivu nad strategickými rozhodnutími, a rozdělením strategických, či nedostatkových zdrojů.

Vliv (YUKL, 1998) definuje jako působení jednoho aktéra na aktéra druhého, přičemž proces jako aplikace vlivu nabírá mnoho různých podob a může být aplikován nejen na ovlivnění lidí, ale i věcí a událostí. Výsledek aplikace vlivu se pak (YUKL, 1998 str. 176) dělí na:

- **Odhodlání** – Nejlepší výsledek aplikace vlivu v případě komplexních a obtížných úloh. Cílový aktér vnitřně přijímá a souhlasí s rozhodnutím, přičemž vynakládá snahu k vykonání žádané úlohy, nebo aplikaci rozhodnutí.
- **Vyhovění** – Není nejlepším výsledkem aplikace vlivu v případě komplexních a obtížných úloh, ale v případě jednoduchých a rutinních úloh je naprosto dostačující. Cílový aktér vnitřně nepřijímá postoje a hodnoty stojící za rozhodnutím. Nemyslí si, že dané rozhodnutí je to nejlepší, nebo nejefektivnější, nebo je k rozhodnutí zcela apatický. Cílový aktér plní úlohu jen s minimální snahou.
- **Odpor** – Nejhorší z možných výsledků aplikace vlivu. Cílový aktér se přímo staví proti rozhodnutí a aktivně se snaží zabránit jeho naplnění. Odpor pak nabývá různých forem, od odmítnutí požadavku, přesvědčování o změně, či zrušení požadavku, žádání vyšších nadřízených pracovníků o změnu rozhodnutí, tvorbu výmluv, zdržování ve snaze, že se na rozhodnutí zapomene, nebo až předstírání vyhovění a sabotování požadované úlohy.

Koncept moci vysvětlují (FRENCH, a kol., 1959) oklikou z hlediska vlivu, ke kterému přistupují z hlediska psychologické změny, již myslí měřitelnou změnu systému v čase ze stavu jednoho do stavu druhého. Mocí tedy můžeme rozumět kapacitu jednoho aktéra ovlivnit aktéra druhého.

(FRENCH, a kol., 1959) stanovují následující taxonomii moci:

- **Legitimní moc** – Vychází z postavení v organizaci.
- **Referenční moc** – Vychází z oblíbenosti a respektu.
- **Odměňovací moc** – Vychází z kontroly odměn.
- **Donucovací moc** – Vychází z kontroly trestů a odmítání odměn.
- **Odborná moc** – Vychází z míry odbornosti a znalostí v rámci specializace.

(FRENCH, a kol., 1959) ve svém díle dále předkládají sadu závěrů, z nichž jsou pro naše účely nejrelevantnější:

1. Pro všechny typy moci platí, že čím silnější je základna moci, tím silnější je moc samotná.
2. Jakýkoliv pokus o využití moci mimo její skutečný dosah povede ke ztrátě moci.
3. Čím legitimnější je donucovací moc, tím méně odporu bude produkovat.

### 3.2.5 Integrative approach

Slovo „*Integrative*“ vychází z anglického „*integration*“, které do češtiny můžeme přeložit jako začlenění, tedy začleňující přístup. Tato větev výzkumu se snaží zjistit proč jsou někteří následovníci pod vedením určitých leaderů schopni výjimečných výkonů a nad rámecové snahy vedoucí až k obětování svého osobního života, a to vše pro splnění společného cíle. Tento výzkum pak jako rámec efektivity leadera považuje jeho vliv na způsob, jak následovníci vnímají sama sebe a relevantní události. Kladného vlivu je pak dosahováno skrze charismatický a transformativní leadership, kdy leader posunuje myšlení svých následovníků směrem k sebevědomí, optimismu a zápalu pro naplnění společných cílů (YUKL, 1998).

Příkladem tohoto přístupu je Teorie charismatického leadershipu dle (HOUSE, 1977). Charismatický leader vzbuzuje v následovnicích pocit, že ke splnění daného cíle, nebo úkolu mohou sami účelně přispět, přičemž buduje emoční vazbu mezi následovníky, sebou samotným a cílem. Výsledkem jsou následovníci, kteří věří, že leaderovo přesvědčení a jeho názory jsou správné, cítí k leaderovi náklonost, dobrovolně ho poslouchají a následují. V charakteru charismatického leadera se pak odráží vlastnosti pro takovéto získání následovníků potřebné. Mezi tyto hlavní vlastnosti pak připadá silná víra v jejich vlastní přesvědčení a ideály, které pak přenášejí na následovníky, vysoké sebevědomí a

také velká potřeba moci. Následovníci musí věřit v kompetenci leadera, o které je on naopak musí přesvědčovat svými činy, nejlépe jít příkladem v rámci chování a pracovní výkonnosti. Neméně důležitou je pak schopnost leadera komunikovat směrem k podřízeným svá vysoká očekávání, která v ně vkládá.

### 3.2.6 Contingency theory

Anglickému pojmu „*contingency*“ se dostává v češtině ekvivalentu v pojmu kontingence. Překlad založený na počestění původního pojmu nám zde významově není nápomocen, proto využijeme služeb slovníku cizích slov (KOHOUTEK, 2005), který význam pojmu Kontingence vysvětluje jako:

- ”
- *ve filozofii náhodnost, nahodilost, opak nutnosti a termínovanosti*
  - *v teorii pravděpodobnosti číselný výraz vyjadřující závislost dvou různých znaků“*

Kontingenci zde tedy budeme chápat jako závislost jednoho prvku na prvcích ostatních. V případě leadershipu se jedná o reakci na ne zcela úspěšný Trait approach, snahu o nalezení jiných propojení, závislostí a zákonitostí ovlivňujících vztah leadera a jeho následovníky.

Kontingenční přístup se snaží popsat charakteristiku následovníků a charakteristiku situace, následně určit jaký styl leadershipu by bylo v dané situaci nejefektivnější použít. Za předpokladu, že leader dokáže správně diagnostikovat situaci a upravit podle ní svůj styl leadershipu, jeho úspěch je více než předpokládatelný (DAFT, 1999).

Tento popis je více než podobný tomu, který (YUKL, 1998) přikládá ve svém dělení situačnímu přístupu, kde i uvádí, že jsou kontingenční teorie někdy řazeny pod situační přístup. (NORTHOUSE, 2001) k obecnému popisu kontingenčních teorií udává jen:

*„Několik různých přístupů k leadershipu by se mohlo nazývat kontingenčními teoriemi, nejznámější je Fiedlerova (1946,1967; Fiedler & Garcia 1987) kontingenční teorie.“ (NORTHOUSE, 2001 str. 75)*

Vyvstává tedy otázka, jestli kontingenční a situační přístup jsou dva odlišné pojmy, pro jednu skutečnost, nebo dvě různé skutečnosti se svébytnými charakteristikami. Tato

otázka je pro nás důležitá, jelikož Path-Goal Theory, kterou se budeme hlouběji zabírat později, je autory (YUKL, 1998) a (DAFT, 1999) řazena právě mezi kontingenční teorie.

Jeden pohled na tyto dva pojmy se nabízí na blogu o leadershipu (WIP5014, 2018), který dále podporuje citace z webové stránky zabývající se popisem rozdílů mezi pojmy (PIYU, 2019).

*„Kontingenční a situační přístupy jsou stejné a zároveň zcela opačné. Jsou stejné, protože oba vyzdvihují důležitost situace; opačné, jelikož každá očekává od postavy leadera něco jiného. Situační teorie předkládá, že leader by se měl přizpůsobit dané situaci. Kontingenční teorie zase tvrdí, že správný leader musí pasovat na tu pravou situaci.“ (WIP5014, 2018) -volný překlad*

*„Klíčovým rozdílem mezi kontingenční teorií a situační teorií leadershipu je, že kontingenční teorie zdůrazňuje, že leader by měl pasovat na správnou situaci, zatímco teorie situačního leadershipu věří, že leader by se měl uzpůsobovat situaci které čelí.“ (PIYU, 2019) – volný překlad*

Z citátů tedy vyplývá, že hlavní rozdíl plyne z toho, zda k dané situaci dosadíme leadera, který se k tomu, aby jí zvládnul díky svým charakteristickým osobním rysům hodí, nebo zda dosadíme někoho, kdo je schopen se k jejímu zvládnutí vhodně přizpůsobit. Pokud bychom problematiku hodně zjednodušili, a přesunuli z charakterové a dovednostní báze na bázi znalostní, jedná se o rozdíl, zda k fotbalovému týmu přiřadíme trenéra, který je fotbalový trenér a ví, jak trénovat fotbal, nebo k nim přiřadili basketbalového trenéra, který ví, jak trénovat skupinu lidí, ale bude muset uzpůsobit svůj trénink na to že bude trénovat fotbal.

V rámci našeho chápání a řazení Path-Goal Theory, se budeme stejně jako (NORTHHOUSE, 2001) muset vymezit jak vůči situačnímu přístupu, tak vůči kontingenčnímu, do kterých Path-Goal Theory částečně patří a spadá, ale některým z jejich výše popsaných charakteristik se vymyká. Důležitý je poznatek ohledně řazení Path-Goal Theory vyházející z (House, a kol., 1974): nejedná se o teorii osobnostních rysů, která přiřadí leaderovi jeden styl vedení, který mu je vlastní. Leader má využívat jednotlivých stylů chování pro efektivní dosahování cílů a vedení lidí, podle charakteru práce, podřízených a nynějších pracovních problémů.

Path-Goal Theory výrazně pracuje s kontingencemi, ale na rozdíl o kontingenčních přístupů zároveň nabádá leadera, aby upravoval své chování v závislosti na situaci a charakteru podřízených.

## 4 PATH-GOAL THEORY

Než se hlouběji ponoříme do samotné teorie, i zde bude nutné se domluvit na základním pojmosloví, a to víc než kde jinde.

Path-Goal Theory - anglické „*path*“ lze nejpřesněji překládat do češtiny jako „*cestu*“ a „*goal*“ jako „*cíl*“. Z tohoto překladu vychází také (STEINGAUF, 2011) a požívá těchto pojmů složených do „*Teorie cesty a cíle*“.

Problematickými jsou pro nás v angličtině dva hojně využívané pojmy, ke kterým se nám nepodařilo při průzkumu literatury najít vhodné české ekvivalenty, o kterých (HOUSE, 1971) mluví jako o všeobecně používaných, přicházejících od více autorů. Jsou jimi:

**„Leader initiating structure“** – lze do češtiny přeložit jako „leaderem iniciovaná struktura“, nebo „leader iniciující strukturu“. Pokud pojem „initiating structure“ stojí samostatně bez pojmu „leader“, šel by také přeložit také „iniciační“, nebo „iniciující“ struktura, slovu iniciovat pak lze připsat také význam „zasvěcení“ či „začátek“. K jeho významu se vyjadřuje (HOUSE, 1971 str. 321) takto:

*„Leader initiating structure je používána k popisu úrovně, do jaké vůdce iniciuje psychologickou strukturu pro podřízené, skrze výkon věcí jako jsou přidělování konkrétních úloh, specifikování procedur, které se mají následovat, vysvětlování svých očekávání od podřízených a rozvrhování práce, která má být udělána.“ - volný překlad*

**„Leader consideration“** – lze do češtiny přeložit jako „uvážení“, či „úvaha leadera“ nebo také „ohleduplnost“ či „šetrnost“ leadera, zde se význam při odebrání slova leader příliš nemění. Jeho význam (HOUSE, 1971 str. 321) vysvětluje následovně:

*„Pojmu leader consideration je užíváno k popisu toho, do jaké míry leader vytváří podpurné prostředí skládající se z psychologické podpory, srdečnosti, přátelskosti a pomoci, skrze své přátelské a přístupné chování, starání se o*



*osobní blahobyt skupiny, vykonávání maličností pro podřízené a dávání o změnách vědět dopředu.“ - volný překlad*

Tyto pojmy jsou přítomné primárně v teorii předcházející Path-Goal Theory a také u jejího zrodu, později se od nich House abstrahuje. Necítíme se v pozici stanovit pro tyto pojmy vhodný překlad, proto se přikloníme k používání jejich anglických forem.

## 4.1 Vznik a původ

Jak se (DAFT, 1999), (YUKL, 1998), (NORTHOUSE, 2001) ve svých dílech shodují, a jak se zmiňuje také (HOUSE, 1971) a (HOUSE, 1977), historie Path-Goal Theory čerpá z díla Martina G. Evanse: „The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship“. *Organizational Behavior and Human Performance*, publikovaného v roce 1970. Ve kterém Evans stanovil základy teorie motivace pracovníků a její vztah k dosahovanému cíli.

Tyto základy pak o rok později rozvedl Robert J. House, když formuloval mnohem propracovanější verzi této teorie, obohacenou o situační proměnné. V následujících letech se dle (YUKL, 1998) této teorii dostalo dalšího kultivování v rukou několika vědců-spisovatelů: Evans 1974; House a Dressler, 1974; House and Mitchell, 1974; House, 1996.

První verzi Path-Goal Theory formuluje v roce 1971 Robert House. Z tehdejšího dosavadního výzkumu leadershipu a charakteru pojmů by mělo vyplývat, že leaderové, se silnější „*initiating structure*“ charakteristikou, se těší lepšímu hodnocení ze strany nadřízených, zatímco „*consideration*“ leadeři mají mnohem spokojenější zaměstnance. Dle některých výzkumů toto opravdu vyplývá, ale jiné přináší výsledky, které jsou vzájemně konfliktní (HOUSE, 1971).

Sám Robert House na tento konflikt naráží i v jedné ze svých studií, z níž mimo jiné vychází, že spokojenost administrativních pracovníků - úředníků z velkých firem, pracujících v oddělení pro výzkum a strojírenství, je v pozitivním vztahu k silné „*initiating structure*“ leadera. Tedy čím jasněji definovaná struktura společnosti a pracovní náplň, tím spokojenější úředník v tomto oboru, zatímco dosavadní studie ukazovaly na opačnou kauzalitu. Právě v tuto dobu naráží na dříve zmiňovaný článek od Martina Evanse z roku 1970, který mu vnuknul myšlenku že, vztah mezi „*initiating structure*“ a spokojeností zaměstnanců je kontingentní na úrovni, do které potřebují podřízení vysvětlit chování na pracovišti, které je od nich vyžadováno, aby pracovali efektivně. Toto byl začátek formo-

vání nové teorie, kdy Robert House začal přemýšlet v rámci kontingencí a formulovat hypotézy, které vedly ke zkontaktování Martina Evanse a formulování prvních verzí Path-Goal Theory of Leadership (HOUSE, 1996).

## 4.2 Rozsah teorie

Path-Goal Theory je primárně zaměřena na chování leadera, charakter úlohy a osob (jednotlivců), zahrnutých v procesu leadershipu. Nezaobírá se strategickým leadershipem, TOP leadershipem ve velkých organizacích, náhodně vznikajícím neformálním leadershipem, politickými aspekty chování vůdců, vztahem mezi leadershipem a procesem celistvé restrukturalizace organizace (HOUSE, 1996).

## 4.3 Vstupní teorie, přístupy a předpoklady

### 4.3.1 Dyadický přístup

V Path-Goal Theory se odráží myšlenky a dominantní paradigmata charakteristická pro rok 1975. Jedná se o dyadický přístup k leadershipu, kde hlavním prvkem je průzkum vztahu mezi dvojicí leader a následovník (HOUSE, 1996).

Dyadický přístup vychází z předpokladu, že teorie rysů, i teorie chování příliš zjednodušují vztah mezi leaderem a jeho následovníkem, na vztahu dvou, tedy takzvané dyády (DAFT, 1999).

Dyadický přístup vysvětluje (YUKL, 1998) jako přístup k leadershipu, který má implicitní předpoklad, že efektivita leadershipu nemůže být pochopena bez průzkumu toho, jak se leader a následovník vzájemně ovlivňují v čase. Kde hlavními otázkami pro tento přístup je, jak vytvořit vztah s následovníky založený na spolupráci, důvěře a jak je lépe motivovat a zvýšit jejich nasazení.

### 4.3.2 Teorie očekávání

Dle (YUKL, 1998) a (NORTHOUSE, 2001) čerpá Path-Goal Theory své základní předpoklady z „Teorie očekávání“ z anglického „*Expectancy theory*“. Jejíž hlavní koncept vysvětluje (HOUSE, 1971) následovně: míra zapojení jedince do určité akce vychází ze dvou faktorů. Za prvé z jeho očekávání že jeho chování zapříčiní určitý výsledek a za druhé z míry osobního užitku, či uspokojení vycházejícího právě z onoho určitého výsledku.

(YUKL, 1998) předestírá, že i přes množství odlišných verzí teorie očekávání, všechny vysvětlují proces motivace, jako proces racionální volby. (NORTHOUSE, 2001) zjednodušeně vysvětluje problematiku tím, že podřízení budou motivováni, pokud si budou myslet, že daný úkol, či práci, jsou schopni zvládnout a budou věřit, že jejich snaha povede k určitému výsledku. Podřízený tedy přiřazuje práci takové osobní úsilí, o kterém je přesvědčen, že nejspíše povede ke splnění úkolu a přínosu žádoucích výsledků (povýšení, finanční odměna, uznání), přičemž se snaží minimalizovat šance na vznik nežádoucích výsledků (zpoždění, chybovost, ztráta pozice, zavržení spolupracovníky).

### 4.3.3 Základní předpoklady

Dle (HOUSE, 1996) je nepostradatelným názorovým postojem tvořícím podklad pro celou Path-Goal Theory následující tvrzení: Efektivita autorit a řídicích pracovníků závisí na tom, jak doplňují prostředí, ve kterém podřízení pracují o nezbytné kognitivní vysvětlení, které má zajistit vědomí podřízených o možnosti dosahování pracovních cílů, za což můžou získat odměnu na které jim záleží. Může se stát, že prostředí tuto funkci plní jen minimálně, nebo ji neplní vůbec a leaderi pak tuto funkci prostředí musí zcela nahradit, a to až do té míry, že je leaderovou funkcí poskytnout podřízenému zdroje a podporu nutné k dosažení cíle.

Důležité je také zmínit, že House (HOUSE, 1996) předpokládá u všech účastníků procesu leadershipu racionální chování a uvádí, že bez tohoto předpokladu by nebylo možné uvádět jakékoliv předpoklady, dále také považuje chování leadera za nezávislou proměnnou. Což znamená, že ostatní závislé proměnné, v tomto případě například motivace zaměstnanců, nebo jejich výkonnost, se mění na základě chování leadera a tyto změny jsou jím vysvětlovány.

Dle (HOUSE, 1996) se původní teorie dále dopouští čtyřech předpokladů, které jsou považovány za implicitní. Přičemž první dva předpoklady pokládá za vitální pro funkčnost celé teorie.

- 1) Předpokládá, že jedinec sám volí míru úsilí, kterou vkládá do plnění svého úkolu na základě toho, jak moc si cení výstupů, které naplněním toho úkolu získá jako odměnu za vložené úsilí.
- 2) Jedinci jsou schopni kognitivně spočítat výstupy své práce, které jsou kontingentní na míře úsilí, které do práce vloží a vědomě vykazují takovou úroveň úsilí, od které

očekávají, že maximalizuje zisk pro ně hodnotných výsledků. Tento bod vychází z Teorie očekávání.

- 3) Nejasně vymezená náplň pracovní role, tedy okamžik, kdy jedinec neví, co má dělat, jak za to bude ohodnocen a jaká jsou kritéria pro ohodnocení, je pro jedince nepříjemná a stresující.
- 4) Zaměstnanci nejsou v podmínkách zásadně velkého stresu. House předpokládá, že teorie bude validní v podmínkách jistoty nebo rizika, ale ne v podmínkách, kdy je zaměstnanec vystaven velkému stresu, tedy v podmínkách, kdy není schopen racionálního hodnocení.

#### 4.4 Vývoj a jádro teorie

První verze teorie prosazovala následující tvrzení, které je znovu vyzdviženo a citováno v (HOUSE, 1996), z tohoto tvrzení vycházejí první dvě obecné třídy chování leadera. První z nich je chování objasňující cestu a její cíl, tedy takzvané direktivní chování, druhým je chování směřující k uspokojení potřeb podřízených, tedy takzvané podporující chování.

*„Motivační funkce leadera se skládá ze zvyšování osobních zisků podřízených plynoucího z dosažení pracovního cíle, a ulehčování cesty vedoucí k naplnění těchto cílů tím, že tuto cestu pracovníkům jasně vysvětlí, odstraňujíc překážky a nástrahy, které na podřízené čekají. Dále také rozšiřuje možnosti osobního uspokojení na této cestě.“ (HOUSE, 1971 str. 324) – volný překlad*

Tento předpoklad byl v roce 1974 rozšířen o další dvě důležitá tvrzení:

*„Chování leadera je přijatelné a uspokojující pro podřízené jen do takové míry do které podřízení vnímají toto chování buď jako okamžitý zdroj uspokojení, nebo jako nástroj vedoucí k budoucímu uspokojení“ (House, a kol., 1974 str. 84) – volný překlad*

*„Chování leadera je motivační – (například zvyšuje úsilí), do takové míry že (1) takové chování tvoří uspokojení potřeb podřízených kontingentní na efektivním výkonu a (2) takové chování doplňuje prostředí podřízených poskytováním koučování, vedení, podpory a odměn nezbytných pro efektivní výkon.“ (House, a kol., 1974 str. 84) – volný překlad*

Výše uvedená tvrzení formovala nynější, nejrozšířenější a všeobecně uznávanou verzi Path-Goal Theory, která původní verzi obsahující pouze direktivní a podporující styl chování leadera, rozšířila o další dva styly: participující a směřující na cíl. Jedná se o rozdělení a rozšíření tak, jak bylo uvedeno (House, a kol., 1974).

Ucelený pohled na nově formovanou teorii nabízí (House, a kol., 1975). Path-Goal Theory má za cíl popsat a vysvětlit působení čtyř různých typů chování leadera na tři různé postoje, nebo očekávání podřízených. Mezi tyto postoje patří:

- 1) Spokojenost (uspokojení) podřízených.
- 2) Akceptovatelnost leadera podřízenými.
- 3) Očekávání zaměstnanců, že jejich snaha povede k efektivním výkonům a ty zase povedou k odměnám.

#### 4.4.1 Faktory kontingence

Kontingentní faktor je proměnná, která umírňuje vztah mezi dvěma dalšími proměnnými, v našem případě mezi chováním leadera a uspokojením podřízeného.

*„Tyto předpoklady a specifikace situačních kontingencí poskytují heuristický rámec pro budoucí výzkum. Doufejme, že toto povede k rozvinutější a explicitně formálnější teorii leadershipu“ (House, a kol., 1975 str. 8) - volný překlad*

Mezi kontingentní faktory pro Path-Goal Theory zařazuje House tyto proměnné:

- a) osobní charakteristiky podřízených,
- b) nátlak prostředí a požadavků, které musí podřízení zvládnout, aby splnili pracovní cíle a naplnili své potřeby.

*„I přesto, že další situační faktory mohou svým působením ovlivnit výsledky chování leadera, tak tyto faktory prozatím nejsou známy.“ (House, a kol., 1975 str. 6) – volný překlad*

#### 4.4.1.1 Osobní charakteristiky podřízených

Mezi osobní charakteristiky podřízených se pak řadí dvě významné charakteristiky, z nichž první je v anglickém originále takzvaný „*locus of control*“. Pro pojem „*locus of control*“ neexistuje doslovný překlad, online slovník cizích slov (KOHOUTEK, 2005) tento pojem vysvětluje takto:

*„Místo či centrum odkud je člověk převážně řízen, ovládán, manipulován - může být buď vnitřní (interní či internalistické), tedy řízení vlastním svědomím, psychikou a osobností nebo vnější (externí či externalistické), tedy primární řízení mimo vlastní svědomí, psychiku a osobnost.“*

V rámci Path-Goal Theory je „*locus of control*“ chápán jako přesvědčení jedince (podřízeného) o působení svých vlastních akcí na svůj život. Jedinci, kteří přisuzují věci, které se jim dějí, vnějším vlivům, jako je štěstí nebo náhoda, mají externí „*locus of control*“ a označuje je jako „externals“. Jedinci, kteří přisuzují věci, které se jim dějí, svému vlastnímu chování, mají interní „*locus of control*“ a označuje je jako „internals“ (House, a kol., 1975).

- Internals jsou více spokojeni s participativním leadershipem.
- Externals jsou více spokojeni s direktivním leadershipem.

Druhou osobní charakteristikou je, do jaké míry se podřízení cítí způsobilí, pro vykonání dané úkolu. Čím způsobilejší se se podřízený cítí, tím hůře vnímá, direktivní chování leadera a jeho snahu o koučování, toto chování leadera je podřízeným vnímáno jako nepřiměřená míra kontroly a má jen minimální dopad na motivaci podřízeného. Tedy to, zda bude leader a jeho chování akceptováno, záleží na charakteru podřízených (House, a kol., 1975).

#### 4.4.1.2 Nátlak prostředí a požadavků

Zde se jedná o faktory, které podřízený nemá pod kontrolou, ale významně ovlivňují jeho spokojenost a schopnost provádět a plnit pracovní úkony efektivně.

*„Teorie předkládá, že působení chování leadera na psychologické stavy podřízených je kontingentní na dalších faktorech prostředí, ve kterém se podřízení vyskytují a které jsou relevantní pro motivaci podřízených.“ (House, a kol., 1975 str. 7) – volný překlad*

Za široce klasifikované kontingenční faktory prostředí dle (House, a kol., 1975) pak lze označit:

- Úlohy podřízených.
- Formální systém autorit v organizaci.
- Primární pracovní skupinu.

Každý z těchto faktorů může ovlivnit podřízené třemi různými směry:

- 1) Fungovat jako podnět, který motivuje a směřuje podřízeného k výkonu nezbytných funkcí a operací.
- 2) Omezovat variabilitu chování.
- 3) Sloužit jako odměna.

#### 4.4.2 Předpoklady působení prostředí a osobních charakteristik

House a Mitchell svém díle (House, a kol., 1974) a (House, a kol., 1975) na základě definovaných kontingencí předkládají další základní předpoklady a zákonitosti, ze kterých Path-Goal Theory vychází:

- Existující omezení mohou pomoci podřízeným vyjasnit očekávání, ohledně vynaloženého úsilí vedoucího k odměnám a předcházet tak zmatkům či konfliktům. Zároveň omezení mohou působit kontraproduktivně, jelikož potlačují osobní iniciativu.
- Podřízení mohou získat potřebné informace pro splnění úlohy a následného uspokojení ze strany spolupracovníků v rámci primární pracovní skupiny, proto účinek jednání leadera na motivaci podřízených bude záviset na množství podnětů, omezení a odměn přicházejících z prostředí podřízeného.

- V případě, rutinních úloh, kdy jsou cesty k naplnění pracovního cíle zřejmé, bude jejich nadměrné objasňování leaderem vnímáno podřízenými jako zbytečnost a projev nadměrné kontroly ze strany leadera. Takovéto jednání povede ke snížení spokojenosti podřízených.
- Čím více je pracovní úloha vnímána jako nepříjemná (neuspokojující), o to více budou podřízení negativně reagovat na chování leadera apelující na dodržování organizačních pravidel a procedur.
- Chování leadera bude motivační pouze do té míry, do které pomáhá podřízeným vyrovnat se s nejistotou pramenící z prostředí, hrozbami ze strany ostatních pracovníků a jinými zdroji frustrace. Takovéto chování leadera by mělo vést ke zvýšení spokojenosti podřízených v souvislosti s vykonáváním práce. Také by mělo mít natolik motivační charakter, že zvedne očekávání podřízených ohledně vztahu mezi jejich snahou a odměnou. Podřízení si budou více vědomi faktu, že jejich úsilí povede k získání žádaných odměn.



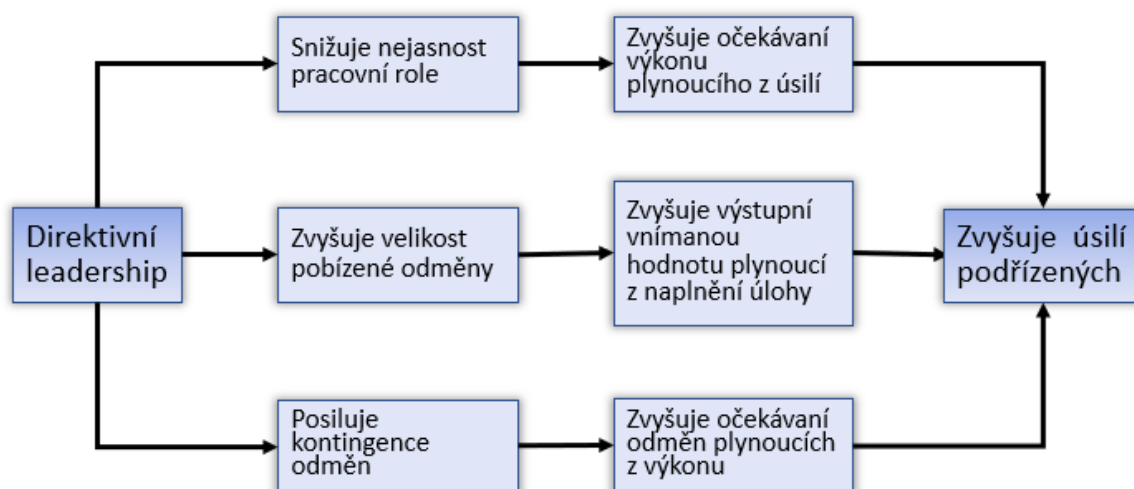
## 4.5 Typy chování leadera

### 4.5.1 Direktivní leadership

Charakterizuje leadera, který jasně určuje podřízeným jejich úkoly a způsoby, jak je mají vykonat. Stejně tak jako informace o tom, co je od nich očekáváno, v jakých časových rámcích, včetně uzávěrek, do kdy mají jednotlivé úkoly zvládnout. Očekávaná výkonnost a struktura procesů je dobře stanovena a interpretována zaměstnancům (NORTHOUSE, 2001).

(HOUSE, 1996) o tomto stylu chování leadera mluví jako o neautoritativním a nestrojitém. Leader objasňuje svým následovníkům, jak a proč jejich snaha povede k úspěšnému cíli a zároveň jim vysvětluje jakým způsobem za ní budou odměněni skrze plat, kariérní růst, nebo udržení si pracovní pozice.

Když jsou podřízení nezkušení, úloha komplexní a nestrukturovaná a existuje jenom velice málo procedur a pravidel, které by jim pomohly práci vykonat, poté direktivní leadership povede k zvýšení spokojenosti pracovníků a zvýšení jejich úsilí. Nejasnost pracovní role a pracovní náplně vede k tomu, že podřízení mají velice nízká očekávání ohledně svého úspěchu a nízké spokojenosti. Snižování této nejasnosti vede ke zvýšení těchto očekávání, tedy zvýšení úsilí a spokojenosti zaměstnanců. V případě, že práce je dobře strukturovaná, direktivní leadership bude mít nulový dopad na pracovní úsilí podřízených, ba dokonce dopad může být i negativní, pokud jsou direktivní leadership a kontrola vnímány ze strany podřízených jako zbytečné (NORTHOUSE, 2001).



Obrázek č. 7 Znárodnění efektu Direktivního Leadershipu adaptováno a volně přeloženo z (YUKL, 1998 str. 268)

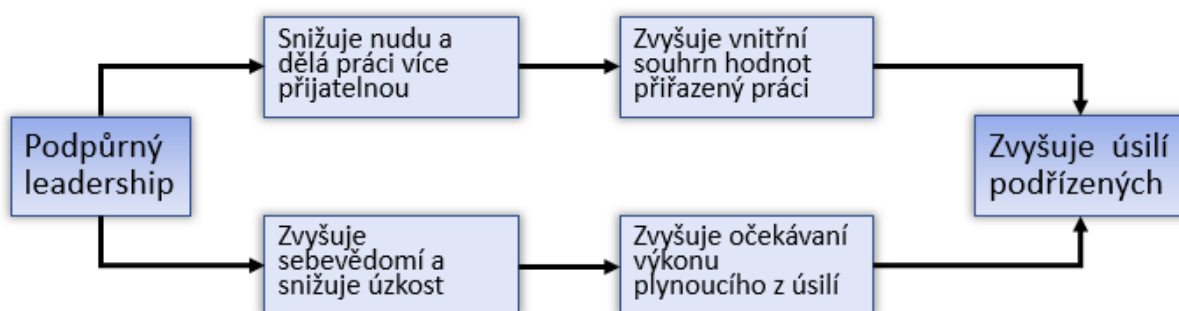
## 4.5.2 Podpůrný leadership

Charakterizuje leadera, který projevuje zájem o své podřízené, o jejich tužby a potřeby, čímž vytváří přátelské pracovní prostředí (YUKL, 1998). Chování takového leadera je přátelské a otevřené. Se svými podřízenými jedná jako se sobě rovnými, což ho v jejich očích dělá mnohem přístupnějším (DAFT, 1999). Podporující leaderi se sami nad rámec svých aktivit snaží vytvářet přátelské pracovní prostředí, také projevují podřízeným respekt za jejich nynější postavení (NORTHOUSE, 2001).

Zde se očekává že podpůrné chování ze strany leadera zvedá u podřízených osobní hodnoty – (uspokojení) plynoucí z naplnění cíle, což se pozitivně promítne na jejich výkonnosti při dosahování tohoto cíle (HOUSE, 1971).

Toto chování redukuje stress na pracovišti, pomáhá uvolňovat napětí, zvyšuje sebevědomí zaměstnanců a jejich uspokojení na sociální rovině (HOUSE, 1996).

Pokud se jedná o nudnou, únavnou, nebezpečnou nebo stresující práci, podpůrný leadership vede ke snížení pocitů úzkosti, zvýšení sebevědomí a úsilí pracovníků a celkové minimalizaci nepříjemných charakteristik práce. Tímto se zvyšuje šance, že pracovníci splní daný úkol a také míra potěšení, kterou čerpají ze splnění daného úkolu. V případě, že práce je již považována pracovníky za příjemnou a potěšující, má podpůrný leadership minimální, ne-li přímo nulový efekt (YUKL, 1998).



Obrázek č. 8 Znárodnění efektu Podpůrného Leadershipu adaptováno a volně přeloženo z (YUKL, 1998 str. 267)

## 4.5.3 Participativní leadership

Charakterizuje leadera, který konzultuje a sdílí své rozhodovací procesy s podřízenými, přičemž získává jejich návrhy, nápady a názory, které zohledňuje a zapojuje do svého rozhodování (NORTHOUSE, 2001). Takový leader pak navštěvuje podřízené na jejich pracovištích, podněcuje skupinové diskuze a sepisování návrhů (DAFT, 1999).

Pro participující leadership stanovuje (HOUSE, 1996) následující čtyři efekty:

- 1) Vyjasňuje vztahy cestou a cílem, tedy vysvětluje vztahy mezi vynaloženým úsilím a dosahováním cílů a také následné vztahy mezi dosahováním cílů a vnější odměnou.
- 2) Zvyšuje shodu mezi cíli firmy a cíli podřízených, jelikož pod participativním leaderem mají podřízení vliv na pracovní cíle, které jim jsou přiřazeny, a proto si budou vybírat cíle, které pro ně mají větší hodnotu.
- 3) Zvyšuje samostatnost zaměstnanců a jejich schopnost vykonávat pracovní záměry které si sami určí, což vede ke zvýšení úsilí a výkonu, které pak do práce vkládají.
- 4) Zvyšuje nátlak na osobní výkon zaměstnanců v organizaci skrze zvýšení jejich odhodlaní a zapojení do pracovního procesu a společenský nátlak spolupracovníků.

Participativní leadership zvyšuje úsilí a uspokojení podřízeného ve vztahu k úloze, skrze vyjasnění jeho pracovní role, v případě, kdy je pracovní úloha nestrukturovaná. Pokud je úloha strukturovaná, toto chování bude mít malý až žádný efekt na motivaci podřízených. Tento přístup by také měl zvýšit vnitřní souhrn hodnot přiřazených práci, a díky tomu zvýšit i spokojenost podřízených v případě, že podřízení mají velkou potřebu samostatnosti a dosahování úspěchu. Tyto vlivy jsou však pouze hypotetické, jelikož zatím neproběhl dostatečně rozsáhlý výzkum, který by je mohl jednoznačně potvrdit (YUKL, 1998).

#### 4.5.4 Leadership orientovaný na cíl

Charakterizuje leadera, který nastavuje vyzývavé cíle, je přesvědčen, že podřízení jsou schopni podávat vysoký pracovní výkon a kvalitně odvedenou práci. Dává podřízeným najevo že jsou schopni dosahovat vysokých pracovních standardů. (YUKL, 1998) Laťka takzvaného excelentního výkonu je posazena vysoko, a podřízení se k tomuto výkonu musí dostat skrze neustálé sebezlepšování (NORTHOUSE, 2001).

Čím více je leader orientován na dosahování cílů, tím více si budou podřízení jistí tím, že jejich úsilí povede k efektivním výkonům, v případě nejednoznačného a nerutinního charakteru práce (House, a kol., 1975).

Leadership orientovaný na cíl zvyšuje snahu a uspokojení podřízených, když je úloha nestrukturovaná, skrze zvyšování jejich sebevědomí a očekávání úspěšného splnění

vyzývavého cíle, nebo úlohy. V případě, že je úloha jednoduchá, dobře strukturovaná, nebo její plnění do velké míry obsahuje opakující se činnosti, má tento přístup minimální až žádný účinek. Stejně jako u Participativního leadershipu se jedná pouze o hypotetické vlivy, jelikož zatím neproběhl dostatečně rozsáhlý výzkum, který by je mohl jednoznačně potvrdit, nebo vyvrátit (YUKL, 1998).

## 4.6 Kritika Path-Goal Theory

### 4.6.1 Průkaznost teorie

Přestože se Path-Goal Theory jeví díky svému rozšíření jako propracovaná a široce uznávaná, zůstává její průkaznost dle valného množství autorů nejasnou a neurčitou. Existuje celá řada studií, které její správnost potvrzují, ale existuje také řada studií, které ji vyvracejí.

*„I skrze velké množství studií, které teorii testovaly, zůstávají výsledky neprůkazné.“* (YUKL, 1998 str. 268) - volný překlad

Předpoklady a východiska stanovená Path-Goal Theory byly jen částečně podpořeny empirickým výzkumem, který měl za úkol stanovit její správnost, a ne všechny aspekty teorie byly zkoumány stejnou měrou (NORTHOUSE, 2001).

*„Tvrzení Path-Goal Theory zůstávají pouze předběžnými, protože výzkumné nálezy do dnešního dne neposkytují plný a konzistentní obraz základních předpokladů a následků Path-Goal Theory (Evans, 1996; Jermier, 1996; Schriesheim & Neider, 1996).“* (NORTHOUSE, 2001 str. 98) - volný překlad

(YUKL, 1998) Přímou považuje některé předpoklady za sporné, přičemž uvádí, že vysvětlení pracovní role podřízenému mnohdy nemusí vést ke zvýšení jeho úsilí a očekávání, obzvláště pokud se ukáže že daná pracovní role je mnohem složitější, než očekával.

K některým z těchto tvrzení se House vyjadřuje ve svém díle (HOUSE, 1996), kde předkládá důvody, proč dané studie nebyly provedeny validně vzhledem k rozsahu měření a měřeným proměnným. Také stanovuje proměnné, které zasahují do výzkumu a významně ho ovlivňují, jejichž efekt nebyl mnohdy validně změřen nebo odstíněn. Mezi tyto proměnné patří:

- Vnitřně vnímané hodnoty přiřazované k různému chování.

- Předpoklad následovníka, že jeho snaha vede ke splnění něčeho (cíle, úlohy).
- Vnitřně vnímané hodnoty přiřazované k naplnění cíle.
- Předpoklad následovníka, že naplnění cíle vede k odměnám, které jsou pro něj hodnotné.
- Vnímaná hodnota odměn, které jsou dostupné následovníkům.

Vzhledem k faktům uvedeným ze stran jednotlivých autorů nám nezbyvá, než považovat reálnou funkčnost Path-Goal Theory za předmět dalšího výzkumu.

#### 4.6.2 Komplexnost

*„Path-Goal Theory je příliš komplexní a obsahuje příliš mnoho rozdílných aspektů leadershipu, takže interpretování významu teorie může být matoucí.“* (NORTHOUSE, 2001 str. 99) - volný překlad

*„Teorie se omezuje pouze na konceptuální problémy teorie očekávání a ostatních modelů racionálního rozhodování, čímž poskytuje nadměru komplexní a zdánlivě nerealistický popis lidského chování (Behling & Starke, 1973; Mitchel, 1974; Schriesheim & Kerr, 1977).“* (YUKL, 1998 str. 269) - volný překlad

Yukl (YUKL, 1998) se dále pozastavuje nad oblastmi, které považuje za důležité v této oblasti poznání, ale Path-Goal Theory je nebere v potaz. Jedná se o: emoční reakce na rozhodovací dilemata a některé motivační aspekty, jako například sebepojetí.

Path-Goal Theory nadnáší předpoklady o tom, který ze čtyřech různých stylů leadershipu je vhodný pro různě strukturované úlohy, cíle různě vyjasněné směrem k podřízeným, kteří mají různé úrovně schopností a nacházejí se v organizacích s různými úrovněmi formální autority. Právě kvůli rozsahu teorie, která v sobě zahrnuje množství různě propojených předpokladů, je těžké jí plně využít při zlepšování procesu leadershipu v reálné organizaci (NORTHOUSE, 2001).

#### 4.6.3 Funkčnost

Path-Goal Theory selhává v tom, jak adekvátně vysvětlit vztah mezi chováním leadera a motivací pracovníků. Principy teorie očekávání vysvětlují, že podřízení budou motivováni, když se budou cítit kompetentní splnit daný úkol, a budou věřit, že jejich snaha jim

přinese očekávané výsledky. Path-Goal Theory ale neříká, jakým způsobem má leader zapojit jednotlivé styly vedení, aby této motivace dosáhl (NORTHOUSE, 2001). Toto tvrzení podporuje i (YUKL, 1998), podle něj je jednodušší popisovat jednotlivá chování, která vedou k jednotlivým změnám v intervenujících proměnných, než široce popsané kategorie chování.

Teorie se soustředí hlavně na motivační funkce a nezmiňuje další možnosti, jakými může leader ovlivnit výkonnost skupiny. Jádrem vysvětlující teorie je zvýšení motivace podřízených, což je ale příliš omezující pro teorii efektivity leadershipu, jelikož nezahrnuje další prvky důležité pro tuto teorii, například organizování, reprezentování, nebo teambuilding (YUKL, 1998).

Pomoc leadera při překonávání překážek je jednostrannou záležitostí. Leader pomáhá podřízenému, z čehož může jednoduše vyplynout závislost podřízených na pomoci ze strany leadera. V delším časovém měřítku může tento přístup vést k tvoření závislostí a selhání rozpoznat schopnosti podřízených v plném měřítku (NORTHOUSE, 2001).

Je leaderovou odpovědností zvýšit motivaci podřízených k dosahování jak osobních, tak pracovních cílů. Leader může ke zvýšení motivace podřízených využít dvě různé cesty, buď jim objasní a ukáže cestu k naplnění stanoveného cíle a získání odměny, nebo zvýší množství odměny které na zaměstnance na konci cesty čeká, přičemž odměnou myslíme něco, čeho si podřízení váží a co zároveň chtějí (DAFT, 1999).

Dle následujícího citátu se však v žádném případě nejedná o jedinou, nebo finální verzi.

*„Path-Goal Theory je explicitně ponechána otevřená pro zařazení dalších proměnných.“ (NORTHOUSE, 2001) – volný překlad*

*„Teorie v její nynější podobě je předběžné vysvětlení působení leaderova chování. Je nekompletní, protože nevysvětluje jiné typy chování leadera a také nevysvětluje působení leadera na jiné faktory než na spokojenost, předpoklady a příznivost přijímání úloh pracovníky. Teorie je uvedena v takovém stavu, aby mohla pojmout nové proměnné, až budou nové vědomosti dostupné.“ (House, a kol., 1975 str. 4) – volný překlad.*

## 5 METODIKA

### 5.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení funkčnosti Path-Goal Theory of Leadership v organizaci s negativním prostředím opozice a poukázání na její případné nedostatky. Dále také její rozšíření o nové proměnné, možné přístupy adresující vzniklé problémy a specifické překážky plynoucí právě z tohoto prostředí.

### 5.2 Pracovní hypotéza

Předpokládáme, že Path-Goal Theory of Leadership ve své předkládané formě nedisponuje prostředky pro řešení vážných vnitro-organizačních sporů, charakteristických pro sociokulturní prostředí České republiky.

### 5.3 Objekt zkoumání

Objektem zkoumání byly dvě malé-střední organizace, zaměstnávající okolo 70 osob, v problematickém období předcházejícím jejich zrušení. Obě organizace jsou vzhledem k charakteru dění a vnitřních konfliktů v rámci této práce anonymizované. První organizací je státní střední škola s obchodním zaměřením, čítající přibližně 360 studentů, kterou budeme jmenovat jako Střední obchodní školu. Druhou je neuniverzitní, státní organizace zaměřená na vědecký výzkum, kterou budeme jmenovat jako Vědecký ústav. Tyto organizace byly vybrány, právě kvůli specifickému vnitřnímu dění, charakteristickému pro prostředí České republiky a zároveň špatně reflektovanému námi známými přístupy leadershipu.

### 5.4 Použité metody

- Studium literárních pramenů zaměřených obecně na problematiku leadershipu a specifických pramenů popisujících Path Goal Theory of Leadership a její východiska.
- Řízené rozhovory s vedoucími pracovníky a leadery organizací.
- Semistrukturované rozhovory se studenty Střední obchodní školy.
- Studium mediální reprezentace problémů Střední obchodní školy.

## 5.5 Informační zdroje a postup řešení

Pro potřeby této práce bylo nutné prostudovat odbornou literaturu zpracovávající obecný koncept leadershipu a specifické podklady Path-Goal Theory of Leadership. Převaha teoretických podkladů byla čerpána z originálního, anglického znění, protože nemají české ekvivalenty. Tento fakt dopomohl k interpretaci původních myšlenek při zachování jemných významových odchylek, bez jejich zkreslení překladem. Část používaných pojmů jsme ponechali v originálním znění, právě kvůli zachování jejich významu.

Informační podklady získané z jednotlivých rozhovorů a studia mediální reprezentace jsme analyzovali, přetřídili a uspořádali. Následně jsme z nich vytvořili jednotlivé kauzistiky a s ohledem na charakter problematiky na nich zhodnotili funkčnost Path-Goal Theory. Nedostatky Path-Goal Theory následně rozvíjíme o teoretické možnosti a přístupy na základě faktorů a proměnných, vyvstávajících z dění v rámci jednotlivých kauzistik.



## 6 PRAKTICKÁ VÝCHODISKA

Pokud budeme diskutovat jednotlivé teorie leadershipu s lidmi, kteří se každodenně setkávají s managery, vedoucími a možná i leadery ve svém zaměstnání, bude pro ně představa leadershipu, tak jak je prezentován nejznámějšími teoriemi, předmětem pohádek a fantazírování. Toto fantazírování pak budou přisuzovat lidem, kteří se nikdy nedostali do praktického života. Informační i teoretická základna leadershipu je nesmírně široká, obsahuje množství vzájemně si odporujících tezí i poznatků.

Jsme si vědomi toho, že jednotlivé teorie nelze nutně přijímat jako přímočaré návody, jak být dobrým leaderem, ale jako poučky poukazující na jednotlivé aspekty a vazby, kterých je dobré si být vědomi při vykonávání samotného leadershipu, nebo jako ověřené a podložené, nebo částečně ověřené metody jakým způsobem jednat v určitých situacích.

Leadership jako takový přichází a prochází skrze nespočet vědních oborů. Funkčnost jednotlivých pouček se mnohdy váže na určité kulturní, časové a teoretické pozadí. Posun a funkčnosti teorie na základě kulturního pozadí lze vidět například u známé McGregorovy teorie XY. Tato teorie motivace byla založena na sociokulturních paradigmatech charakteristických pro USA a Evropu, ale nebrala v potaz postoje a chování charakteristické pro asijské kultury, konkrétně Japonsko v druhé polovině minulého století, které byly od toho západního zcela odlišné. Proto byla tato teorie později rozšířena o model Z, který odpovídal tehdejšímu japonskému kulturnímu pozadí. Lidské kulturní a hodnotové systémy procházejí postupnou změnou, která se odráží v pojetí, aplikaci a vývoji poznatků v rámci leadershipu. Tato změna je zapříčiněna i akcelerována technologickými pokroky a z nich plynoucího jevu globalizace.

V prostředí České republiky stále vnímáme negativní přístup vázaný k pojmu leader a leadership, který je patrný už z absence používání jejich českých ekvivalentů vůdce a vůdcovství, tak jak rozebíráme v druhé kapitole této práce. Předpokládáme, že v rámci České republiky není poznatků leadershipu plně využíváno, ba dokonce jsou některé z těchto poznatků, vzhledem k našemu složitému kulturnímu dědictví, hůře aplikovatelné. A naopak je toto prostředí díky svému kulturnímu pozadí specifické pro čtenější výskyt svébytných překážek a problémů v rámci teorie leadershipu, které nejsou nynější teorií leadershipu řádně adresovány.

## 6.1 Předpoklad racionálního chování

House (HOUSE, 1996) zdůrazňuje předpoklad racionálního chování pro funkčnost teorie s tím, že bez tohoto předpokladu by nebylo možné logicky odvozovat chování a reakce jedinců v dané problematice. Nebylo by tedy možné tvořit žádné teoretické konstrukce, jelikož bychom se prakticky neměli od čeho odrazit. Pro každé jednání musí být důvody, předchází mu nějaké rozhodování a každé jednání je vztaženo k určitému cíli.

Předpokladu racionality se budeme držet, bez něj by totiž nebylo možné předpokládat a dobírat se logickými konstrukty k nějakému výsledku. Považujeme však za nutné se vymezit k subjektivitě racionálního chování.

Pokud vezmeme v úvahu lidi nacházející se v určité podnikové struktuře, nebo lidi, kteří se nachází v běžném okolí vybraného jedince, bude mezi nimi dozajista někdo, jehož chování bude jedinec ze svého pohledu považovat za iracionální. Zamyslíme-li se my nad svým okolím, určitě najdeme jednoho či více jedinců, jejichž chování nepovažujeme za racionální, někteří z nich jsou z našeho pohledu neracionální jenom ve vybraných situacích, tedy jenom občas, jiným jejich iracionalitu přiřazujeme na základě nějaké dlouhodobé charakteristiky. V případě, že se na jejich iracionalitě shodne větší skupina lidí, často jim přiřadí nějaké trefné označení, nebo poruchu. Zde je nutné se pozastavit a zamyslet se nad běžnou kauzalitou. Vzpomeneme-li si na setkání s osobou která jednala neracionálně a budeme-li znát a chápat veškeré důvody, které k tomuto chování vedly, zjistíme, že toto neracionální chování bylo v dané situaci z pohledu dané osoby vnímáno zcela racionálně, tedy mělo důvod i zamýšlený cíl. Tedy váš kolega, který se rozkřičel, poté co jste ho požádali, aby vám přinesl kávu, měl pro toto chování své důvody. V tomto případě vypuštění nahromaděného stresu, plynoucího z osobních problémů, kde cílem bylo samotné emoční uvolnění. Zde můžeme namítnout, že se nejednalo o výsledek rozumové činnosti, ani rozhodnutí, ale nevíme kolikrát v sobě tato osoba tuto danou akci již zadusila, ba dokonce se mohlo jednat i o společensky přijatelnější alternativu pro předem učiněné rozhodnutí a na něj navazující akci: *“Jestli mi ještě jednou řekne at’ mu přinesu kávu, tak mu ji vyleju na hlavu.”* Kolikrát jste zaslechli, nebo se sami dopustili podobného myšlenkového konstruktu, který by byl bez vysvětlení vnímán jako zcela iracionální.

Při zjednodušení lze člověka považovat za čítací stroj, který na základě vstupů vytvoří výstup, přičemž každý z těchto čítacích strojů je jinak nastaven a vytvoří ze stejných

vstupů rozdílný výstup. Tímto nemyslíme, že z početní úlohy 1+1 u jedinců kteří mají dostatečné znalosti a schopnosti danou úlohu pojmout a splnit, získáme různé číselné výsledky. Myslíme tím, že samotný proces plnění bude probíhat jinak, bude trvat různou dobu, budou ho provázet jiné pohyby, asociace a sdělení výsledku bude mít jinou formu, jak verbální, tak neverbální. Pokud se zaměříme na jedince s dříve zmiňovanou poruchou, bude mít i on důvod, proč sám uprostřed prázdné místnosti čas od času zatleská a začne se smát. Vstupy, kterých se mu dostává povedou k tomuto výstupu z přesně stanovených důvodů, o kterých my ale nemáme ani tušení.

Racionalitu nelze vnímat jako jednotně definovaný a jednoznačně ukotvený pojem, který lze využít jako opěrný bod pro navazující teorii, aniž by bylo specifikováno její pojetí, jelikož historicky je ona sama a její dělení objektem sociologické diskuze. Racionalita jednání subjektu je ze strany pozorovatele prakticky nezachytitelná, protože není možné určit do jaké míry jednání subjektu podléhá čistě emočním, nebo zvykovým pohnutkám.

Racionalita je tedy dle našeho chápání v konečném důsledku subjektivní, a jednání veškerých účastníků proto považujeme za racionální.

## 6.2 Pozitivismus

Stejně tak jako jiné teorie leadershipu, i Path-Goal Theory trpí z našeho pohledu přemírou pozitivismu. Je velice pravděpodobné, že právě zde je náš pohled právě ovlivněn odlišným sociokulturním prostředím. Jedinec, následovník, podřízený tak, jak je předkládán, na nás působí jako téměř dokonalá postava, která trpí pouze nedostatkem motivace, nebo zkušeností. Jinak je ambiciózní a přesně ví, čeho chce ve svém životě dosáhnout a jenom čeká, než mu někdo (leader) vysvětlí, jak to udělat v souladu s právě stanoveným organizačním cílem. Je schopen osobnostního růstu, je adaptabilní.

Organizace, ve kterých tito jedinci pracují, zase působí utopickým dojmem, sledují zásadně cíle, se kterými se může jedinec ztotožnit, mají pružné mzdové, platové a poziční systémy, ve kterých mohou zaměstnanci stoupat a klesat na základě svých výsledků. Žebříček kariérního růstu pak působí, jako by bylo možné dostat se poctivou prací až na nejvyšší pozice.

Obáváme se ale, že organizační struktura většiny státních, či privátních společností na českém trhu nedává dostatečný prostor pozičnímu růstu, obzvláště jedná-li se o organizace, které nadále nerozvíjejí, ať již co do pokrytí trhu, nebo širě portfolia. U organizací

s plochou organizační strukturou je velice málo prostoru pro horizontální pohyb a pokud finanční odměna není fixní a odvíjí se od odvedené práce, pak má potenciální výškový strop. U organizací s plochou organizační strukturou tento strop můžeme považovat za nejvyšší možnou dosažitelnou pozici v dané pracovní oblasti, přičemž, zde je velice nepravděpodobné, aby se specializovaný pracovník propracoval až na pozici generálního ředitele, může se ale stát vedoucím daného pracovního oddělení.

Problém horizontálního posunu v oblasti pracovních pozic v nerozšiřujících se organizacích je také nedostatek volných pozic. Velice zjednodušeně, aby se z pracovníka v provozu mohl stát vedoucí provozu, musí být toto místo nejdříve uvolněno předchozím pracovníkem, což znamená, že předchozí vedoucí provozu musí buď být přesunut na jinou pozici, nebo z dané pozice odejít. K těmto dvěma východiskům se můžeme dostat z různých směrů. Odejít z pracovní pozice se dá dobrovolně, tedy přejít k jiné firmě, nebo odejít do takzvaného důchodu; dále může být jedinec z pozice vyhozen v důsledku neschopnosti dosahovat dostačujících výsledků, nebo hrubého porušení náplně práce. Mluvíme-li o přesunutí na jinou pracovní pozici, myslíme tím buď povýšení, přesun na stejnou pracovní pozici v jiné lokalitě, nebo přeřazení na nižší pracovní pozici, a to většinou v důsledku akcí plynoucích ze stejných důvodů jako u „vyhazovu“. V případě dobrých pracovních pozic a dobrých zaměstnanců lze tedy předpokládat, že poziční mobilita ve firmě bude minimální, tedy bude vyplývat primárně z odchodu pracovníků do důchodu, jiné práce, nebo nečekaných zdravotních komplikací.

Z prostého faktu, že pro povýšení je nutné uvolnit pracovní pozici, vyvstává velice zajímavá pracovní dynamika. Je-li v oddělení dvacet podřízených, ne každý z nich může být povýšen, jelikož pro ně neexistuje dostatek pracovních pozic. Důsledkem je soupeření podřízených o poziční růst a snížení kooperace. Osoby na vedoucích pozicích se musí obávat příliš úspěšných podřízených, aby je nenahradili na jejich pozicích, což vede ke skrývání, nebo přivlastňování si úspěchů podřízených v očích nadřízených. Tyto vnitřní organizační „mocenské hry“ poté odvádějí úsilí pracovníků od dosahování firemních cílů a snižují produktivitu celé organizace.

V organizacích, tak, jak je známe my z níže popsaných kazuistik, existují zájmové a mocenské skupiny, které sledují vlastní cíle. Tyto skupiny pak přesahují organizační strukturu a přímo, či nepřímo ovlivňují prostředí, chod a výkonnost celé organizace,

stejně tak jako motivaci a hodnocení jednotlivých pracovníků. Předpokládáme, že zde tolik nezávisí na tom, jak dobře je práce odvedená, ale za jak dobře odvedenou vnímají danou práci spolupracovníci a nadřízení. Osobní vztahy směrem ke spolupracovníkům a nadřízeným a jejich případné přesahy mimo organizační strukturu, pak ovlivňují, či určují dynamiku organizační kultury.

## 7 KAZUISTIKA STŘEDNÍ OBCHODNÍ ŠKOLY

V první případové studii se budeme zabírat blíže nespécifikovanou anonymizovanou Střední obchodní školou. Vzhledem k silné medializaci celé kauzy nebudeme specifikovat časové období. Problematiku budeme popisovat z pohledu a informací poskytnutých nám anonymní postavou nově nastupujícího ředitele B, doplněnou o informace ze strany tehdejších studentů a mediální prezentace.

### 7.1 Vstupní stav organizace:

Jedná se o střední školu, státní organizaci, původně čítající 460 studentů ve třídách po cca 30 studentech, která v důsledku úředního zmenšení měla postupně snížit své kapacity na 360 studentů. Na pozici ředitele se za posledních šest let vystřídalo 7 vedoucích pracovníků, přičemž během mandátu posledního vedoucího pracovníka došlo ke zpronevření školního majetku v hodnotě 1,4 miliónů korun účetním pracovníkem. Na škole tedy chybí peníze v důsledku zpronevěry a probíhajícího úředního zmenšení, zároveň probíhá vyšetřování spojitostí se zpronevřením daného obnosu. Vzhledem k často měnícímu se vedení je kultura organizace roztříštěna a struktura zaměstnanců nabývá podobu názorově koherentních skupinek vykazujících vyšší soudržnost. Po předchozím vedení zůstává na škole skupina privilegovaných pracovníků, kteří požívají finančních a dalších výhod. Zbylí pracovníci netvoří jednotnou skupinu, ale jednání předchozího ředitele neschvalují.

Po výběrovém řízení nastupuje na post ředitele (ředitel B), řadový pedagog ze střední školy s jiným oborovým zaměřením, bez politické příslušnosti s prakticky žádnou afiliací, či znalostí dané organizace. Jeho znalosti vedení jsou pouze v rámci neziskových organizací a dobrovolných spolků. Výběrové řízení vyhrává, jako jeden ze sedmi kandidátů.

## 7.2 Charakter Leadera

Jak jsme se již zmínili, vedoucího pracovníka budeme zvat jako ředitele B. Ve chvíli nástupu do pozice o sobě ředitel B smýšlí jako o osobě proaktivní a přátelské. V oblasti školství pracuje, jelikož výuku a výchovu, tedy předávání znalostí a společenských norem považuje za smysluplné povolání. Na post ředitele nastupuje, protože hledá zaměstnání, které by ho naplňovalo a bavilo. Práce ředitele pro něj představuje pozitivní tvůrčí činnost, při které má možnost pracovat s lidmi. Celou situaci pak vnímá jako příležitost školu ovlivnit a posunout k lepšímu.

Je nutné poznamenat, že v době svého působení na Střední obchodní škole je ředitel B, členem blíže nespecifikované křesťanské církve, z čehož nepřímo vyplývají pevné morální zásady, které se zrcadlí v jeho jednání.

## 7.3 Shrnutí událostí

Na Střední obchodní škole je po nástupu ředitele B patrný nedostatek financí. Zpronevěřený obnos reálně chybí v rozpočtu, kapacity tříd nejsou naplněné a do budoucna má z nařízení zřizovatele dojít k úřednímu zmenšení kapacity žáků školy o dvě pětiny, skrze postupné přijímání menšího počtu studentů do prvních ročníků.

Část školy poskytující jazykové kurzy pro veřejnost je dlouhodobě zanedbaná, její výnosy se za poslední čtyři roky snížily z 3,5 miliónů korun na pouhých 250 tisíc korun. Nabízené kurzy jsou předražené a zákazníci jsou posíláni do jiné jazykové instituce v privátním sektoru. Výukové skupiny jsou větší než 15 lidí, což z pohledu ředitele B snižuje kvalitu výuky.

Ředitel B se snaží školu optimalizovat za daných finančních podmínek a snižuje stavy zaměstnanců. Ukončuje pracovní poměr dvěma pedagogům zaměstnaným na dobu určitou a jednomu zaměstnanému na dobu neurčitou. Propouští dvě ze tří sekretářek, jelikož, stejně tak ruší pozici vrátné, která je na škole zbytečná, jen v rámci tlachání s kolemdoucími rozšiřuje po škole „klepy a fámy“.

Z řad pedagogů následně odcházejí tři vyučující. První z nich odchází do důchodu na vlastní žádost, druhá na mateřskou dovolenou a třetí, oblíbený učitel tělocviku, za lepším finančním ohodnocením.

Skupině 6-8 učitelů zruší ředitel B výhodné nad-úvazkové hodiny, ze kterých čerpají neférové finanční ohodnocení, jelikož jsou zaměstnáni na základní úvazek nižší než 1.0 a prostřednictvím lépe finančně ohodnocených nad-úvazkových hodin, pak pracují až na hodnotu 1.3 běžného úvazku. Toto opatření u nich vyvolá negativní odezvy.

Z nařízení ředitele B je vytápění školy sníženo na zákonnou normu 22 °C a žáci jsou povinni nosit ve škole přezůvky. Toto vyvolá vlnu nespokojenosti u studentů, jelikož pocítují odpor vůči přezůvkám, zároveň si stěžují že jim je v některých učebnách v zimním období chladno. Oba problémy poté spojují dohromady. Nechtějí nosit přezůvky, protože jim v nich je zima. Tyto problémy jsou minoritního charakteru, proto nejsou ředitelem B řešeny. Na skleněné plochy jsou vylepeny siluety dravců, což studenti nesou velice špatně obzvláště na vstupních dveřích. Mají pocit, že siluety tam jsou vylepeny, aby do dveří nenaráželi oni. Problémy podobného charakteru jsou na středních školách běžné a týkají se většinou menších ale hlasitých skupinek studentů.

Původní zástupkyně, kterou budeme zvat magistrou V, nechce nadále zastávat pozici zástupkyně a žádá ředitele B o přeřazení na post běžného vyučujícího. Ředitel B žádost odmítá, a snaží se ji přesvědčit, aby na postu zástupkyně setrvala, přičemž argumentuje tím, že místo s její aprobační je obsazeno, zatímco post zástupce ředitele je nutný. Magistra V nabádá ředitele, aby jednomu z vyučujících s její pracovní aprobační zrušil pracovní poměr. Tento návrh je pro ředitele z hodnotového hlediska nepřijatelný a nelogický. Jedna z vyučujících, které by měl dle žádosti zástupkyně zrušit pracovní poměr je starší osamělá žena před důchodem, druhá je samoživitelka rodiny s nezaměstnaným manželem a dvěma dětmi. Dochází ke slovní potyčce a magistře V je ukončen pracovní poměr. Ještě ten samý den se objevuje první petice žáků proti řediteli B, kterou podporuje jak část studentů, tak někteří učitelé.

Studenti problematiku konfliktu na škole vnímají zprostředkovaně pouze z pohledu svých učitelů, přičemž někteří učitelé zůstávají neutrální a nechtějí se o problému vůbec bavit, jiní podporují jednání ředitele B, s tím že jeho zásahy jsou radikální, ale alespoň férové. Nejednotnost pedagogického sboru je pak předkládána i studentům, skrze postoje, které učitelé zaujímají vůči sobě v rámci pedagogického sboru.

Mezi pedagogy se vyskytují dvě osoby, paní K a paní F, které jsou nejvíce vyhraněné vůči řediteli B. Obě mezi žáky silně šíří negativní postoje vůči řediteli B. Stěžují si, že je na

ně vyvíjen psychologický nátlak a také, že se bojí o své pracovní pozice, poukazují na fakt, že ředitel B již rozvázal poměr s mnoha pedagogy.

Paní F jakožto třídní učitelka nejvíce ovlivňuje svoji kmenovou třídu, nabádá jí bojkotování ředitele, peticím a protestům. Radí studentům, jakým způsobem mají protestovat a podněcuje v nich nespokojenost. Místo svých vyučovacích hodin umožní žákům vylepovat plakáty zaměřené proti řediteli B. Pomáhá jim protesty organizovat a vybízí je k účasti.

V odporu vůči řediteli zachází paní F tak daleko, že studenty navede, aby ignorovali nové pedagogy, kteří na školu přichází. To zajde tak daleko, že třída paní F novou učitelku čerstvě přicházející do praxe naprosto ignoruje, na radu paní F s ní vůbec nemluví a sedí k ní otočená zády. Nově přicházející učitelka neví, jak se s takovým přístupem vyrovnat, a je to pro ni velice nepříjemná zkušenost.

Z pohledu ředitele B zdržuje během předávání kompetencí novému zástupci ředitele, magistra V celý proces, dochází tedy ke slovnímu konfliktu a udělení důtky ředitele paní V. Za ředitelem záhy přichází právní zástupce magistry V s cílem konfrontovat ředitele B a případně na něj podat žalobu. Právní zástupce odchází neúspěšně.

Na nespokojenost studentů navazuje také nespokojenost rodičů, kteří požadují zkvalitnění výuky a výměnu některých pedagogů, jelikož jsou s nimi dlouhodobě nespokojeni, v některých případech i více jak dva roky. Tím před ředitelem B vyvstávají další problémy.

Po začátku konfliktu s paní V, přichází na školu v krátkém časovém období opakovaně (až 4x) Česká školní inspekce, která neshledává žádný problém v jednání a opatřeních ředitele B a konstatuje, že na škole panuje pouze špatné klima.

Celá problematika se postupně dostává do lokálních mediálních kanálů, kde vrcholí, poté co dvě ze tříd na popud a s podporou vyučujících vylepí po škole plakáty vyzývající ředitele B k odchodu (skrže plakáty a slogany, které se odvolávají na nošení přezůvek, teplotu ve třídách i dravce vylepené na oknech) a hned následující přestávku se plánovaně ve škole objeví novináři jednoho z velkých českých deníků, aby celý protest zdokumentovali.



Zřizovatel školy je touto situací znepokojen nakonec řeší problémy sloučením této Střední obchodní školy, s jinou, menší školou podobného zaměření. Protože zřizovatel školy nemá žádný zákonný důvod k odvolání ředitele B, stává se po menších komplikacích novým ředitelem sloučené školy zástupkyně ze zmíněné menší školy podobného zaměření. Pozice nyní už bývalého ředitele B přestává existovat a on s prací v dané instituci končí. Tento způsob řešení lze připsat i faktu, že se blíží komunální volby, jejichž výsledek by mohl být negativně ovlivněn veřejným míněním ohledně dění na Střední obchodní škole.

Během jednání krajského zastupitelstva o sloučení obou středních škol, slovně obviní ředitel B paní V ze spoluúčasti na zpronevěře. Ředitel B se posléze omluví, ale i tak na něj bývalá zástupkyně podává občansko-právní žalobu, kterou nakonec vyhrává. Na základě tohoto soudního řízení se musí ředitel B paní V následně oficiálně omluvit a uhradit náklady na soudní řízení.

Zmiňovaná bývalá zástupkyně, paní magistra V, se později stává významnou osobou na lokálním inspektorátu České školní inspekce.

## 7.4 Překonávání problémů, tvorba konfliktů

Na základě dostupných informací můžeme stanovit dva zdroje problémů, jejichž působení se vzájemně prolinovalo, tedy řešení jednoho problému vedlo ke zhoršení problému druhého.

- Explicitní nedostatek financí plynoucí ze zpronevěry, nefunkčnosti přidružené jazykové školy a nadbytečného personálu.
- Nejednotná organizační kultura, existence společensko-kulturních mocenských a názorových struktur, které byly výsledkem častého střídání vedoucího pracovníka a favorizování pracovníků předcházejícím vedením.

Ke vzniku problémů vedly následující kroky a pohyby iniciované ředitelem B v personálním obsazení v rámci rekonstrukci školy:

- Rozvázání dvou pracovních poměrů na dobu určitou, a jednoho na dobu neurčitou z důvodu nadbytečnosti pracovních pozic.
- Odstranění dvou ze tří sekretářek, z nichž jedna neměla dostačující vzdělání pro výkon funkce a druhá byla nadbytečná.

- Odstranění pozice školní vrátné, jejíž pozice byla vnímána jako přežitek z minulých dob a neprodukovala žádné výrazné přínosy.
- Odchod tří pedagogů, z různorodých důvodů, mezi které patřilo: lepší finanční ohodnocení, mateřská dovolená, důchod.

Mezi další významné události, které si zaslouží zmínění patří:

- Zrušení nad-úvazkových hodin privilegovaným učitelům.
- Problémy týkající se odstoupení bývalé zástupkyně ze své funkce a její žádost o nástup na pozici řadového vyučujícího.

Narušení výhod privilegované skupiny z dob předchozího vedení zapříčinilo, že se část pedagogického sboru semkla vůči řediteli B a cílila své úsilí na odstranění jeho osoby z pozice ředitele.

## 7.5 Aplikace Path-Goal Theory

Na začátku samotné problematiky se musíme zeptat, zda se vůbec jedná o situaci, kde je aplikování tezí leadershipu nutné. Název postu ředitele na střední škole vychází z podstaty slova řídit, řízení je jedna z aktivit, která spadá pod náplň managementu. Jak jsme se již zmínili, ten kdo, je managerem, nemusí být nutně leaderem, tedy pro vykonávání postu ředitele není nezbytně nutné být dobrým leaderem, ovšem vzhledem k charakteru práce a úzkým vztahem k učitelskému sboru je to více než vhodné.

Jednání ředitele B v tu dobu opravdu naplňovalo proces vedení, snažil se o změnu, uplatňoval nové přístupy řešení dlouhodobých problémů, usiloval o vytváření nových hodnot a dosahování vizí, získal si určitou skupinu následovníků.

Podíváme-li se na charakteristiku popsané události a problému, nutně nás musí napadnout, že se jedná o mnohem komplexnější problém, než je schopná Path-Goal Theory, nebo kterákoliv jiná teorie leadershipu řešit. Mohli bychom namítnout, že se vůbec nejedná o problematiku leadershipu. Ale o čem jiném je leadership než o získávání a udržení si následovníků a jejich vedení směrem k vytyčenému cíli, se kterým souvisí právě překonávání překážek, které na cestě k cíli vyvstanou?

### 7.5.1 Obecné osobní charakteristiky podřízených

V tomto případě budeme brát v potaz primárně osoby naplňující podstatu existence organizace, tedy učitele a zanedbáme část personálu, která má za úkol správu chodu a prostor školy. Učitelé v obecné rovině představují netradiční skupinu podřízených. Z profesního hlediska se jedná jak věkově, tak zaměřením o velice různorodou skupinu lidí, každý z učitelů je totiž zaměřen na výuku jiných předmětů, ke kterým se váže i zcela odlišný přístup k procesu výuky jako takovému. Matematiku nelze učit stejným způsobem jako výtvarnou výchovu, angličtinu, či tělocvik. Každý z předmětů vyžaduje svérázný a osobitý přístup ze strany učitele, což se odráží v rozmanitosti skupiny.

Motivace podřízených zde také nepodléhá tradičním měřítkům. Primární motivací učitelů na středních školách jsou jen málokdy získané finanční prostředky. Mnoho z nich práci vykonává kvůli dobému pocitu plynoucímu z práce s mladistvými, možnost předání znalostí a ovlivnění budoucích generací, pocitu prospěšnosti pro společnost a vykonávání obecného dobra. Dále se může jednat o méně morální motivy, jako je potřeba uznání, moci, které lze na studentech jednodušeji vynutit, či aplikovat, nebo prostá touha po netradiční pracovní době.

„*Locus of control*“ nemůžeme obecně určit, jelikož je vysoce individuální.

### 7.5.2 Nátlak prostředí a požadavků

Podle vyučovaného předmětu a přístupu učitele k výuce se také naprosto liší charakter vykonávané práce. Výuka zaměřená na prostém předávání informací formou přednášek se může jevit jako prostá a rutinní činnost, zatímco více kreativní metody výuky vyžadující aktivitu studentů jsou silně nestrukturované. K nestrukturovanosti procesu výuky také přispívá složení třídy, kde svébytné charaktery v podobě žáků mohou celý proces značně ovlivnit z rutinní činnosti ke kreativní. Charakter práce je tedy vysoce proměnlivý a mnohdy emocionálně náročný.

Charakter jednotlivých úloh má pak obrovské rozpětí jak z hlediska náročnosti, tak z hlediska strukturovanosti. Zatímco se obsah učiva cyklicky opakuje a v dlouhém časovém horizontu jen mírně mění, je jeho příjemce v podobě žáka je značně proměnlivý.

Primární pracovní skupinu pro učitele tvoří vzhledem k relativně malé organizaci celý učitelský sbor, ve kterém jsou nejbližší spolupracovníci většinou učitelé se stejným zaměřením.

Formální systém autorit je relativně plochý, nadřízeného tvoří ředitel, případně jeho zástupce. Neformální struktura se odvíjí od doby strávené v dané organizaci, přičemž starší členové, mnohdy zaučují ty mladší a těší se většímu vlivu.

#### *7.5.2.1 Předpoklady limitující účinnost leadershipu*

- Podřízení mohou získat potřebné informace pro splnění úlohy a následovného uspokojení ze strany spolupracovníků v rámci primární pracovní skupiny, proto účinek jednání leadera na motivaci podřízených bude záviset na množství podnětů, omezení a odměn, přicházejících z prostředí podřízeného.

Tento předpoklad zcela zásadně ovlivňuje motivační možnosti pana ředitele B. V případě učitelských sborů dochází k tvorbě silných přátelských vztahů k primární pracovní skupině, tato skupina zároveň slouží jako informační zdroj pro řešení problémů, jelikož tyto problémy se většinu váží k procesu výuky nebo charakteru studentů. Dané problémy jsou jen výjimečně řešeny s ředitelem, jakožto vedoucím pracovníkem. Fakt, že pan ředitel B nastoupil, do již zaběhlé organizace, se zaběhlými a pevně propojenými primárními skupinami, tento faktor ještě zhoršuje. Podřízení poté hojně čerpají motivaci ze samotné práce se studenty.

- Čím více je pracovní úloha vnímána jako nepříjemná (neuspokojující), o to více budou podřízení negativně reagovat na chování leadera apelujícího na dodržování organizačních pravidel a procedur.

Nejběžnější nepříjemnou pracovní úlohu v prostředí školy představuje problémový, konfliktní student, nebo skupina studentů. V nejhorších případech je vyučující studenty aktivně provokován až nucen k porušování organizačních pravidel a procedur. V tuto chvíli musí ředitel apelovat a dohlédnout právě na jejich dodržování, aby zabránil přestupkům na straně učitele, jelikož tyto přestupky jsou zároveň vnímány a hlídány v reálném čase studenty. Lze tedy říci, že tento teoretický předpoklad zásadně posunuje reakce podřízených do negativní sféry.

- Chování leadera bude motivační pouze do té míry, do které pomáhá podřízeným vyrovnat se s nejistou pramenící z prostředí, hrozbami ze strany ostatních pracovníků a jinými zdroji frustrace. Takovéto chování leadera by mělo vést zvýšení spokojenosti podřízených v souvislosti s vykonáváním práce. Také by mělo mít natolik motivační charakter, že zvedne očekávání podřízených ohledně vztahu mezi jejich snahou a odměnou. Podřízení si budou více vědomi faktu, že jejich úsilí povede k získání žádaných odměn.

V případě prostředí Střední obchodní školy a jejích dvou skupin privilegovaných a neprivilegovaných pracovníků se zde dostáváme do konfliktu, kdy narovnání příležitostí pro všechny, skrze zrušení privilegovaných pracovníků povede ke dvojímu výsledku. Zatímco neprivilegovaní pracovníci tak získají pocit spravedlnosti a možnosti dosáhnout odměn na základě úsilí pramenícího z jejich práce, tak privilegovaní pracovníci ztratí část odměn a budou takový zásah vnímat jako hrozbu a zdroj frustrace.

V souhrnu všechny výše zmíněné faktory razantním způsobem negativně ovlivňují motivační možnosti ředitele Střední obchodní školy v rámci postupů Path-Goal Theory.

### 7.5.3 Aplikovatelný typ chování dle Path-Goal Theory

Ze základních čtyř možných přístupů Path-Goal Theory by na základě dostupných informací měl být vzhledem k charakteru úloh, podřízených a možných překážek v obecné rovině nejlépe aplikovatelný podporující leadership, tedy Leader, který ke svým podřízeným přistupuje jako k sobě rovným a udržuje s nimi přátelské vztahy. Naslouchá osobním potřebám a názorům podřízených a podporuje teamovou práci. Aktivně se zajímá, je si vědom a respektuje osobních život a cíle podřízených. Sám se zapojuje do práce a pomáhá k budování pozitivních sociálních vztahů mezi podřízenými.

Tento přístup se jeví jako nejlépe aplikovatelný, ovšem předpokládáme, že vzhledem k finančním problémům na škole a nutné optimalizaci nebylo možné, aby byl aplikován. Ředitel B se vzhledem k množství povinností nemůže zapojit do výkonu běžné pracovní rutiny pedagoga. Vzhledem k nedostatku financí nemůže respektovat osobní život ani cíle podřízených s výhodnými nad-úvazkovými hodinami. Nebo přání podřízených, které nabourává osobní život a cíle podřízených jiných, jak tomu bylo v případě magis-

try V. Domníváme se, že i při dokonalém provedení by podporující chování ze strany ředitele B nevedlo k úspěšnému překonání překážek v podobě opoziční struktury a zlepšení organizačního klimatu v rámci Střední obchodní školy.

## 8 KAZUISTIKA VĚDECKÉHO ÚSTAVU

V druhé případové studii se budeme zabírat blíže nespécifikovaným prostředím organizace, kterou budeme vzhledem k zachování anonymity nazývat jako Vědecký ústav, přičemž budeme vycházet z popisu dění od jednoho z tamních pracovníků, kterého pro naše potřeby budeme dále jmenovat jako doktora N. Problematika dění se táhne řadu let a námi je rozdělena do třech na sebe navazujících, avšak dílčích konfliktů, popsaných níže.

### 8.1 Vstupní stav organizace:

V organizaci se na začátku sledovaného období nachází dvě skupiny zaměstnanců, jednu tvoří spolupracovníci a zastánci tehdejšího ředitele, spokojeni s dosavadním fungováním organizace, vyznačující se a projevující se ne zcela spravedlivě lepším finančním ohodnocením a lepšími možnostmi povýšení do řídicích pozic. Druhou, opoziční stranu, představují pracovníci s inovátorskými a progresivními myšlenkami, mezi kterými je jednou z ústředních postav námi již zmiňovaný doktor N. Problémy mezi těmito skupinami ve své podstatě neplynou jen z rozporů v osobní rovině, dané výše popsanými příjmovými nerovnostmi. Jedná se o profesní názorové konflikty v koncepční a hodnotové rovině.

Doktor N vnímá tehdejší řízení jako neprofesionální, jelikož je založeno na preferování přátel a potlačování těch, kteří do této skupiny nepatří. Hodnocení vědeckých výkonů a úspěšnosti tedy dle doktora N nebylo objektivní. *„Ředitel pokračoval ve starých deformacích společenských věd z období totality.“*

Doktor N usiluje o vědecký výzkum, který je založen na mezinárodních poznatcích a funguje v kontextu mezinárodní vědy. Nechce, aby vědecký výzkum nadále setrval na *„úrovni domácí vědy pokřivené Marxisticko-leninskou teorií“*.

Vědecký ústav čítá 17 funkčních míst, přičemž všechna místa jsou obsazena. Ředitel je vybírán na základě výběrového řízení a schvalován vědeckou radou Vědeckého ústavu, po schválení je jmenován zřizovatelem Vědeckého ústavu.

Zaměstnanci ústavu dochází do práce velice sporadicky a docházka od nich ani není vyžadována, velká část jejich práce se sestává z publikací odborných článků. Články sami o sobě vychází z terénního výzkumu, nebo průzkumu literatury, proto je obtížné průběh jejich práce kontrolovat. Někteří ze zaměstnanců mají různé alternativní zdroje příjmu, kterým věnují svůj čas. Mnohdy na úkor své práce ve Vědeckém ústavu.

## 8.2 Charakter leadera

Jako postavu potenciálního leadera zde použijeme doktora N, který o sobě v dané době jako o leaderovi nesmýšlel, ale měl mezi vědeckými pracovníky skupiny N dostatečné slovo, vliv a důvěru, aby jimi mohl být v budoucnu zvolen ředitelem Vědeckého ústavu.

Doktor N se vyznačuje velkou nákloností k provádění vědecké činnosti, a řešení organizačních záležitostí, vyznačuje se pevným morálním kodexem a přímým a čestným jednáním, díky čemuž si získává podporu skupiny N.

Vizí doktora N je zlepšení stavu ústavu Vědeckého ústavu, změna dosavadní koncepce, posun Vědeckého ústavu na mezinárodní úroveň, skrze participaci a spolupráci všech zúčastněných. Přičemž prvotním cílem by mělo být dosažení určitého zlepšení vztahů mezi zaměstnanci. Ideálně vytvoření přátelského a kooperativního prostředí. Tedy prakticky narovnání nynější rozštěpené organizační kultury.

## 8.3 Shrnutí událostí

Začátek problematického období v prostředí nejmenovaného Vědeckého ústavu se váže k volbě vědecké rady Vědeckého ústavu v roce 1993. Tehdejší ředitel oznámí pracovníkům Vědeckého ústavu termín volby, avšak volbu uskuteční v termínu jiném, kdy část pracovníků oprávněných volit není přítomna, čímž dle doktora N ovlivní výsledky volby ve prospěch svých favoritů.

Tato událost, původně vnímaná opoziční stranou jako náhodný omyl, je předzvěstí mocenských machinací v následujících letech, které se vyostří v otevřený konflikt.

Dva roky po první zmiňované volbě, tedy v roce 1995, končí volební období vědecké rady Vědeckého ústavu, avšak nedochází k vypsání termínu nových voleb. Proto se do věci vkládá námi sledovaný doktor N, který na shromáždění pracovníků Vědeckého ústavu na tuto skutečnost upozorňuje, načež se mu dostává odpovědi ze strany ředitele: *„Jsme si tohoto problému vědomi a budeme uvažovat, jak ho řešit!“*

K vypsání volby nové vědecké rady dochází po dvou měsících od vznesení námitky doktora N. Na novou volbu ředitel přivede tři pracovníky, kteří ale podle statutu Vědeckého ústavu nemají právo volit členy vědecké rady (z důvodu své nižší odborné kvalifikace). Ředitel však přesvědčuje přítomné, že by bylo správné, aby i tito pracovníci měli mít možnost volit novou vědeckou radu. Zde doktor N předpokládá, že tehdejší ředitel se snažil o další zmanipulování volby, aby zabránil očekávanému výsledku hlasování, které by vycházelo v neprospěch skupiny podporující ředitele.

Doktor N nesouhlasí s tím, že by tito pracovníci měli hlasovat o složení vědecké rady a ohrazuje se výše zmíněným statutem. Dochází k dlouho trvajícím slovnímu konfliktu, po kterém je nakonec ředitel nucen ustoupit.

Volba vědecké rady je převážně v rukou opozice, která do funkčních pozic v rámci rady zvolí své (opoziční členy), externisty a umírněnější členy z ředitelovy skupiny. Doktor N se stává tajemníkem vědecké rady.

Během následujícího dvouletého funkčního období dochází k četným konfliktům mezi novou vědeckou radou a ředitelem, během kterých se vědecká rada kriticky vyjadřuje ke způsobu vedení Vědeckého ústavu. Doktor N v této době pokračuje v kritice koncepce ústavu a jeho praktik, a předkládá návrhy, které by podle jeho názoru mohly vést k pozitivní změně.

V roce 1997 se blíží dvě důležité události, které jsou pro další dění klíčové. Blíží se volba nové vědecké rady a zároveň se blíží konec funkčního období dosavadního ředitele. Pro lepší pochopení vazby mezi těmito událostmi je nutné nastínit vnitřní volební procesy a závislosti a další orgány. Výběr ředitele provádí takzvaná konkurzní komise, jejíž členy doporučuje vědecká rada Vědeckého ústavu, která zároveň závěr konkurzní komise schvaluje. Po schválení vědeckou radou Vědeckého ústavu pak ředitele formálně jmenuje zřizovatel instituce. Nepsaným zvykem v rámci tehdejší organizační kultury je, že kandidát schválený vědeckou radou je zřizovatelem automaticky jmenován. Konkurzní komisi tedy prakticky určuje vědecká rada, díky čemuž nepřímo ovlivňuje výsledek celé volby. Pro obě strany je tedy klíčové mít své podporovatele v nové vědecké radě.

Zde pro naše účely nabývá na důležitosti nová postava - docent H, dosavadní zástupce ředitele, kterého se ředitelova strana snaží dosadit na post nového ředitele, jelikož



dosavadní ředitel již nemůže být na tento post znovu zvolen, vzhledem k opakování druhého mandátu.

Doktor N se zpětně o zástupci ředitele vyjadřuje jako poddajném a zmanipulovatelném, díky čemuž vnímá tento tah jako pokus o ustanovení stínové vlády, kdy si bývalý ředitel ponechá moc skrze dobře ovladatelného docenta H.

Jak jsme se již zmínili, pro volbu nového ředitele tedy bude stěžejní složení nové vědecké rady. Dosavadní ředitel ale nemá mezi stávajícími vědeckými pracovníky pro volbu „své“ vědecké rady početní převahu. Z toho důvodu zaměstná na dobu tří měsíců tři bývalé vědecké pracovníky, kteří již dříve odešli do důchodu, a to každého na 0,1 úvazku. Tímto eticky problematickým krokem získává stávající ředitel převahu hlasů mezi vědeckými pracovníky. Dochází tedy k volbě za těchto nových podmínek. Do vědecké rady zvolí sami sebe příslušníci ředitelova tábora, dále je doplněna externisty, kteří jsou rovněž se stávající ředitelem spřízněni.

Doktor N podává stížnost na průběh volby zřizovateli Vědeckého ústavu. Dochází k setkání vedoucího představitele zřizovatele, ředitele a doktora N, které se posléze vyhrotí v slovní konflikt. Stížnost pak není řešena, je jen doporučeno, ať se ve Vědeckém ústavu domluví sami mezi sebou. V následujícím období na sebe ředitelova strana spolu s opozicí pod vedením doktora N vzájemně podávají stížnosti do rukou zřizovatele. Tehdejší ředitel není schopen konfliktní situaci zvládnout, například vhodným kompromisem.

Vedoucí představitel zřizovatele nakonec uměle vytváří nátlak na dosavadního ředitele, sděluje mu, že z důvodu vnitřních konfliktů bude Vědecký ústav zrušen a jeho pracovníci budou buď propuštěni, nebo převedeni do jiných vědeckých ústavů. Důležité však je, že zřizovatel na zrušení Vědeckého ústavu nemá reálnou pravomoc (ústav může v podstatě zrušit jen sám sebe), jedná se tedy pouze o manipulativní nátlak.

Doktor N skrze osobní přátelský vztah s místopředsedou zřizovatele zvyšuje nátlak na nového ředitele.

Pod několik měsíců trvajícím tlakem ze strany zřizovatele nakonec ředitel Vědeckého ústavu dobrovolně odstupuje ze své funkce ještě před ukončením svého funkčního období. Za to je mu zřizovatelem přislíbeno, že novým prozatímním pověřeným ředitelem

se stane již zmiňovaný docent H, patřící do okruhu ředitelových příznivců. Ředitel odstoupí, ale vedení zřizovatele svůj slib nesplní, a na místo toho jmenuje prozatímním pověřeným ředitelem člena „opozice“, doktora P, který o funkci ani neusiloval, ani podle doktora N neoplývá vůdčími schopnostmi. Doktor P tuto pozici, v níž má konflikty rozložené pracoviště zkonsolidovat, na 1 rok přijímá. Doktor N se pak stává statutárním zástupcem ředitele.

Za této zásadní mocenské změny ve Vědeckém ústavu rezignuje „ředitelova“ vědecká rada a někteří „důchodci“ zaměstnaní na malý úvazek z instituce roztrpčeni odcházejí. Dochází tedy k nové volbě vědecké rady. Sám bývalý ředitel ve Vědeckém ústavu zůstává krátce jako vědecký pracovník, záhy však také odchází do jiné instituce. Při této volbě vědecké rady má „opoziční“ strana doktora N navrhnout a může sama sebe zvolit do vědecké rady, stejně tak, jak to nedávno udělala strana bývalého ředitele. Doktor N se ale sám o situaci vyjadřuje *„nejsme jako oni, nemůžeme se dopustit podobného jednání, za této situace je vhodné zvolit novou vědeckou radu, složenou pouze z externistů, pouze předseda vědecké rady bude interní, z opozice.“* Dochází tedy k nové volbě a vědecká rada je složena z externistů, jejím předsedou se stává osoba z opozice, kterou budeme zvat docentem V.

*„Toto rozhodnutí byla zásadní chyba,“* konstatuje doktor N zpětně *„opozice se tak připravila o značný podíl moci v ústavu.“*

Po nástupu prozatímního ředitele Vědeckého ústavu doktora P vzniká nátlak ze strany zřizovatele ústavu na snížení počtu vědeckých pracovníků. Doktor N navrhuje propuštění starších pracovníků, již důchodců, zastánců bývalého ředitele, kteří měli pouze jednoletou smlouvu, která v tomto okamžiku končí, a odchodem z ústavu by nebyli existenčně poškozeni. Doktor N dále navrhuje také propuštění jedné pracovnice zaměstnané na dohodu, která pracovala na vědeckém projektu, který nebyl úspěšný - *„intrikánka všehoschopná“* a také sekretářky bývalého ředitele *„vykřikovala, že už tam nezůstane, donášela předchozímu řediteli“*. Prozatímní ředitel doktor P s těmito kroky nejdříve slovně souhlasí, později od nich ale překvapivě ustoupí.

Doktor P se ve své pozici prozatímního ředitele snaží o smírné řešení a chce dát šanci všem. Na každé pondělí svolává pracovní schůze s cílem urovnat vztahy na pracovišti, tyto schůze však vedou jen k dalším konfliktům, které nejsou vzhledem k obecné nesnášenlivosti řešitelné.

Požadavek zřizovatele Vědeckého ústavu na snížení počtu vědeckých pracovníků je nakonec naplněn tím, že jeden ze starších pracovníků odchází do důchodu sám, druhý, šéfredaktor vědeckého časopisu, který Vědecký ústav vydává, zůstává stále v ústavu, ale zaměstnán pouze na pracovní dohodu.

Nový klíčový konflikt vzniká mezi doktorem N a šéfredaktorem vědeckého časopisu. Šéfredaktor totiž neplní své povinnosti, nesvolává redakční radu časopisu, která má spolurozhodovat o obsahu časopisu, přičemž o obsahu rozhoduje sám. Dále vychází najevo, že šéfredaktor chce publikovat řadu vědecky nekvalitních prací, bez odborné recenze. Doktor N žádá prozatímního ředitele, aby do procesu vstoupil a provedl kontrolu, ten se však tento krok vidí jako zdroj dalších konfliktů, proto nezasahuje.

Konflikt je vyhrocen, když prozatímní ředitel doktor P odjíždí na zdravotní pobyt do lázní a jako svého zástupce s plnou pravomocí určí doktora N. Doktor N se z pozice zástupce rozhodne problém radikálně řešit a dává šéfredaktorovi pokyn k předložení obsahu nového čísla časopisu. Šéfredaktor písemně odmítá, proto je doktorem N odvolán z funkce a doktor N fyzicky přebírá celou agendu časopisu. Bývalý šéfredaktor rozešle rozsáhlou stížnost všem členům představenstva zřizovatele. Vedení zřizovatele je rozhořčeno, že v instituci dochází k dalším konfliktům, a nařídí prozatímnímu řediteli vrátit bývalého šéfredaktora zpět do funkce, a odvolat doktora N jakožto zástupce ředitele, a to i přesto, že k takovému nařízení neměl zřizovatel žádnou pravomoc. Prozatímní ředitel doktor P se poddá nařízení a nepodpoří doktora N. Doktor N rezignuje na post zástupce ředitele. Bývalý šéfredaktor odmítá po konfliktu znovu nastoupit do funkce a ve Vědeckém ústavu končí.

Prozatímnímu řediteli doktoru P končí roční funkční období a má dojít ke konkurzu na nového ředitele. Doktor N, který si uvědomuje neschopnost prozatímního ředitele doktora P, se chtěl původně zúčastnit nového konkurzu na ředitele Vědeckého ústavu. Poté, co byl diskreditován v souvislosti s kauzou vědeckého časopisu, ale chápe, že by za této situace neměl žádnou šanci. Novým ředitelem se stává profesor D.

Profesor D je již starší člověk, v době nástupu do funkce je mu 70 let a nemá žádné zkušenosti s vedením, ani není příliš vědecky produktivní. Dle doktora N je navíc znám jako kontroverzní a značně konfliktní osobnost. Má však z politických důvodů plnou pod-

poru vedení zřizovatele, je totiž příbuzným vlivných signatářů Charty 77. Později se ukázalo, že prozatímní ředitel doktor P o plánu profesora D se stát ředitelem Vědeckého ústavu věděl, a dokonce jej v tomto plánu tajně podporoval. Profesora D obdivuje jako svého bývalého učitele. Doktor N se navíc domnívá, že v obdivu k profesoru D hraje roli i sexuální orientace doktora P.

Řízení nového ředitele ústavu, profesora D se krátce po jeho nástupu projeví jako stroze direktivní, a navíc zcela chaotické. *„Postupně začne terorizovat jednotlivé pracovníky střední generace, znemožňovat jim jejich výzkumnou práci a dávat buď nezákonné výpovědi, nebo je pod psychickým terorem nutit z pracoviště dobrovolně odejít.“* Doktor N, velmi brzo upadá v nemilost nového ředitele. Stává se tomu na schůzi pracovníků, kdy ředitel D prohlásí, že finanční prostředky získané na projekt *„Zkvalitnění počítačové sítě“* použije na jiný účel a doktor N ho upozorňuje, že projektové finanční prostředky je možné užít jen na účel, pro který byly vysoutěženy.

Doktor N nyní poznává svoji chybu, které se dopustil před rokem při organizování volby vědecké rady po pádu bývalého ředitele. Říká *„Byli jsme tehdy příliš ušlechtilí a slušní, měli jsme si ve svých rukách ponechat maximum možné moci.“* Vědecká rada by se totiž mohla stát protipólem řádění nového ředitele profesora V, mohla by dát i návrh na jeho odvolání. Avšak tato rada byla nyní složena pouze z externistů, kteří situaci ve Vědeckém ústavu neznali, nezajímaly je a nebyli je ani ochotni řešit. Jediný interní člen vědecké rady, docent V, oportunně pochopil, že je lepší se dát zcela na stranu nového ředitele *„a během opileckých sedánek v ředitelně chaoticky plánovat novou koncepci pracoviště.“*

Nový ředitel profesor D Vědecký ústav nezkonsoliduje, naopak, dochází postupně k daleko větším a neustálým konfliktům než za původního ředitele. Vědecký ústav byl navíc zapleten do soudních sporů, jednalo se o něm dokonce i v parlamentním podvýboru a nové praxi ředitele profesora D se tak často dostává negativní medializace. Na ředitele profesora D podávají jeho podřízení mnoho stížností orgánům zřizovatele. Tyto stížnosti však nejsou vyslyšeny, ani adresovány, *„z politických důvodů“*, jak se Doktor N domnívá.

Po sáhodlouhých problémech na Vědeckém ústavu je na konci svého funkčního období ředitel D pod tlakem donucen podat návrh na zrušení svého vlastního ústavu, což udělá.

Vědecký ústav je následně přiřčen do jiného ústavu, jako samostatné oddělení. Časem je toto oddělení úplně zrušeno a jeho pracovníci propuštěni jako vědecky neproduktivní. Za původního ředitele profesora V byla hlavní oceňovaná pracovní hodnota loajálnost k řediteli a jeho praxi. Lze předpokládat, že takto vybraní a zformovaní pracovníci těžko mohli svojí prací obstát náročným kritériím na hodnocení vědecké práce a výkonu, která se začala posléze uplatňovat.

## 8.4 Překonávání problémů, tvorba konfliktů

Z dostupných informací můžeme určit obecné problémy, nedostatečně adresované a opakovaně zanedbávané řídicími pracovníky Vědeckého ústavu.

- Absence primární pracovní skupiny, nedostatek osobního kontaktu mezi zaměstnanci organizace, sporadická existence organizační kultury, do které jedinci poté nejsou začleněni.
- Nedostatečná komunikace a osobní kontakt řídicího pracovníka s podřízenými, nejasně stanovené pracovní úlohy, absence nástrojů motivace a kontroly.
- Existence minimálně dvou společensko-kulturních mocenských a názorových struktur, vyplývajících z nejednotné organizační kultury a odlišného chápání funkčního konceptu organizace.

Vznik a jádro řešení problémů se opakovaně točí kolem obsazení vědecké rady a mocenské pozice z jejího obsazení plynoucí v rámci organizace.

- V případě původního ředitele vedlo selhání radu obsadit svými následovníky k sadě konfliktů na základě kterých byl nucen odstoupit z funkce.
- V případě doktora N vedlo rozhodnutí obsadit radu externisty ke ztrátě moci a vlivu v rámci organizace a přenechání jejího osudu náhodným událostem, které vedly k dosazení ředitele D a zániku organizace.

Mezi důležité kroky vedoucí ke klíčovým konfliktům, iniciované doktorem N, pak lze zařadit:

- Konfrontace původního ředitele v otázce validity hlasů při volbě vědecké rady.
- Odebrání kompetencí šéfredaktorovi vědeckého časopisu ze strany doktora N, které kompromituje jeho pozici v případné volbě budoucího ředitele.
- Konfrontace ředitele D doktorem N ohledně využití finančních prostředků na projekt „Zkvalitnění počítačové sítě“.

## 8.5 Aplikace Path-Goal Theory

I zde post ředitele, jakožto vedoucího pracovníka vyžaduje jak schopnosti řízení, tak schopnosti vedení, i zde se tedy jedná o pozici ve které je aplikace adekvátního leadershipu vhodná.

Z výpovědi nelze jednoznačně určit, do jaké míry naplňovalo jednání jednotlivých vedoucích pracovníků, kteří se na pozici ředitele vystřídali, obsah leadershipu. V obecné rovině však v chování původního ředitele i ředitele D v rámci organizace převažují náznaky řízení, přičemž je složka vedení minimální. Oba zaujímají spíše neosobní postoje k cílům organizace a reaktivní chování na nápady a myšlenky podřízených namísto kreativního. Tolerují rutinní pracovní procesy, podporují je a nechtějí se od nich vychylovat, upřednostňují vyzkoušené a osvědčené způsoby činností. U obou se pak vyskytuje silný instinkt k udržení pozice, s nímž je spojená potřeba vyhnout se riziku.

Osoba doktora N zde není v řídicí pozici, vůči ostatním pracovníkům však zaujímá pozici leadera, který usiluje o změnu v organizaci. Z popisu lze vidět, že je otevřen novým přístupům a možnostem a snaží se uplatňovat nové, mnohdy rizikové přístupy k dlouhodobým problémům. Uplatňuje množství osobních aktivních postojů vzhledem k dosahování stanovené vize. Pomocí komunikace kolem sebe utváří koalici pracovníků, kteří sdílejí novou vizi organizace a jsou odhodláni ji uskutečnit.

### 8.5.1 Obecné osobní charakteristiky podřízených

Mezi skupinu podřízených zde patří všichni zaměstnanci Vědeckého ústavu. Z hlediska naší problematiky však za primární skupinu podřízených označíme a budeme považovat vědecké pracovníky. Zde se jedná o oborově příbuznou skupinu lidí, jejichž teoretickým cílem by mělo být rozšíření, zkvalitnění a utřídění vědeckých poznatků v daném oboru. V každém oboru lze pak narazit na úzce specializované odborníky, jejichž charakteristiky motivace vzhledem k naplnění práce jsou zcela odlišné.

Motivace zde nepodléhá klasickým měřítkům, i přestože získané finanční prostředky na této pozici mohou tvořit výraznou motivační složku, je mnohem pravděpodobnější, že pracovníci setrvávají na dané pracovní pozici a vykonávají ji správně a svědomitě na základě osobního vztahu – zaujetí problematikou a vůlí k vědeckému průlomu, nebo

zlepšení aktuálního poznání. Vědecký průlom v daném oboru je natolik specifický, že nepovede ke slávě, ani výraznému zisku.

Vezmeme-li v potaz charakter práce, který je založen na osobním přístupu a zodpovědnosti, můžeme předpokládat, že vědeckým pracovníkům je vlastní převážně interní „*locus of control*“, tedy budou pozitivně reagovat na participativní leadership a mít odpor k leadershipu direktivnímu.

## 8.5.2 Nátlak prostředí a požadavků

Vzhledem k anonymizaci Vědeckého ústavu nemůžeme jmenovat obor výzkumu, ale i tak se pokusíme popsat jeho charakter. Pracovní náplň v rámci Vědeckého ústavu je silně nestrukturovaná, každý ze zaměstnanců zkoumá specifickou oblast daného oboru dle svého osobního výběru. Charakter práce je značně proměnlivý, přičemž mezi majoritní podíl vykonávaných úloh spadá tvorba odborných textů a jejich publikace, hledání dobových zdrojů a jejich následná analýza. Pracovním výstupem mají být právě publikované texty.

Jednotlivé úlohy jsou pak spíše nestrukturované, opakující se, jejich efektivita a výstup není kvantifikovatelný.

Z primární pracovní skupiny, většina pracovníků do ústavu osobně nedochází, nebo dochází jen zřídkakdy. Vzhledem k odlišnému zaměření výzkumu, mezi nimi nedochází k časté spolupráci, jelikož je každý z nich odborníkem ve svém zaměření v rámci oboru. K týmové práci dochází sporadicky, většinou není řádně vedena ani dokončena.

Formální systém autorit existuje, je však velice plochý. Vzhledem k charakteru práce, je velice obtížné kontrolovat, kvalitu jejího provedení. Formální systém kontroly výsledků a výkonnosti zaměstnanců není zaveden. Zaměstnanci prakticky dělají, co sami uznají za vhodné a v časovém úseku který si sami stanoví.

### 8.5.2.1 Předpoklady limitující účinnost leadershipu

- Existující omezení mohou pomoci podřízeným vyjasnit očekávání, ohledně vynaloženého úsilí vedoucího k odměnám a předcházet tak zmatkům či konfliktům. Zároveň omezení mohou působit kontraproduktivně, jelikož potlačují osobní iniciativu.



Fakt, že v instituci Vědeckého ústavu prakticky neexistují jasně stanovené struktury, náplně pracovních pozic se reálně odráží v motivaci a docházce pracovníků. Absence omezení a charakter práce narušuje zaměstnancům schopnost vnímat vazbu mezi odměnou a vynaloženým úsilím. Úzká specializace podřízených brání vedoucímu pracovníkovi v nastavení specifických omezení. Lépe definovaná obecná omezení a odměny stanovené pro všechny podřízené by měla vést ke zvýšení jejich úsilí.

- Podřízení mohou získat potřebné informace pro splnění úlohy a následovného uspokojení ze strany spolupracovníků v rámci primární pracovní skupiny, proto účinek jednání leadera na motivaci podřízených bude záviset na množství podnětů, omezení a odměn přicházejících z prostředí podřízeného.

Absence primární pracovní skupiny přenáší veškerou odpovědnost za motivaci podřízených na osobu ředitele, který však nemá prostor, ani kapacity podávat jednotlivým podřízeným informace nutné pro splnění úlohy kterou si sami vytyčí, čímž se motivační možnosti vedoucího pracovníka značně zužují.

- Čím více je pracovní úloha vnímána jako nepříjemná (neuspokojující), o to více budou podřízení negativně reagovat na chování leadera apelující na dodržování organizačních pravidel a procedur.

Vzhledem k charakteru Vědeckého ústavu, docházky jeho zaměstnanců a absence systému kontroly lze předpokládat, že většina zaměstnanců vykonává primárně úlohy, které považují za uspokojující a těm neuspokojujícím se vyhýbá. Tlak ředitele na zpřísnění daných podmínek by se tedy setkal se značným odporem většiny zaměstnanců.

Nově přicházející zaměstnanci budou mít problémy s osobní motivací, kvůli absenci struktur, které by jim objasnily náplň a charakter jejich činnosti, stejně tak absenci seniorních pracovníků – odborníků v rámci jejich zaměření. Úředně starší pracovníci budou spokojeni s nynějším stavem a množstvím volnosti které se jim v rámci jejich pracovních pozic dostává, díky čemuž budou negativně vnímat změny ve firemní struktuře vedoucí ke kontrole a omezení volnosti.

### 8.5.3 Aplikovatelný typ chování dle Path-Goal Theory

Vzhledem k charakteru úloh, podřízených a možných překážek, je z předestřených typů chování v rámci Path-Goal Theory v obecné rovině nejlépe aplikovatelný leadership orientovaný na cíl. V případě nestrukturovaných a nejednoznačných úloh vede nastavení vyživavých úkolů na straně leadera ke zvýšení sebevědomí podřízených a jejich přesvědčení ve vlastní schopnosti dosahovat vytyčených cílů. Podřízení k dosahování cílů směřují skrze neustále sebezlepšování a vidinu dosažitelnosti valentních odměn.

Tento přístup však nelze v rámci organizace aplikovat vzhledem k faktu, že řídicí pracovník nestanovuje cíle a úkoly výzkumu podřízených, kteří si tyto cíle stanovují sami v rámci svého zaměření. Stanovitelné cíle v rámci organizace navíc vzhledem k jejímu charakteru nebudou pro podřízené dostatečně motivující. Tento přístup bude mít také prakticky nulový efekt na opoziční podřízené, kteří předestírané cíle nebudou považovat za valentní.

Z pohledu leaderů opozičních pracovníků by bylo možné aplikovat leadership orientovaný na cíl na straně doktora N v rámci motivace opozičních následovníků, pokud stanovené cíle povedou ke změnám v personálním obsazení Vědeckého ústavu.

## 9 ROZŠÍŘENÍ KONTINGENČNÍCH FAKTORŮ

Vzhledem k charakteru obou předložených kazuistik, ve kterých se kromě vedoucího pracovníka vyskytuje i výrazná opoziční strana a její aktéři, předkládáme následující faktory kontingence, které nejsou v původní Path-Goal Theory zahrnuty.

### 9.1 Osobní charakteristiky podřízených

Mezi osobní charakteristiky podřízených, do kterých původně patří „*locus of control*“ a míra do jaké se podřízení cítí způsobilí pro vykonávání daného úkolu, přidáváme:

**Míru, do jaké podřízení vnímají hodnoty a jednání leadera negativně.**

Ohlédneme-li se za původním smyslem a významem slova leader, vrátíme se k vůdčím osobám, samovolně se objevujícím v rámci společnosti nezávisle na původu, či postavení. Historicky si následovníci vybírají své leadery jakožto reprezentanty jejich hodnot a způsobů smýšlení. K žádaným leaderům dnešní doby pak přiřazujeme vlastnosti jako upřímnost, čestnost, poctivost, rozhodnost a kompetentnost. Zmíněné vlastnosti jako

takové nejsou nutně vázané k bezproblémovému vykonávání přidělené funkce, ale k projevům hodnotám leadera jako takového. V moderních organizacích jsou posty leaderů obsazovány formou, která je pro podstatu leadershipu zcela nepřirozená. V obou kazuistikách byli do vedoucích pozic obsazeni pracovníci, kteří nepocházeli z cílových organizací, nesdíleli organizační hodnoty a nebyli seznámeni s nepsanými organizačními normami. Na Střední obchodní škole to byl pan ředitel B, který byl původně učitelem na jiné střední škole. V případě Vědeckého ústavu to byl ředitel profesor D přicházející dokonce z naprosto odlišného profesního pozadí, dříve obsazený prozatímní ředitel pocházel sice z původní organizace, ale nestál o vedoucí funkci a ani v ní nebyl jako leader vnímán.

V obou organizacích opakovaně dochází k hodnotovému konfliktu mezi podřízenými a vedoucími pracovníky, na Střední obchodní škole se jedná o propuštění některých pracovníků a narovnání nad-úvazkových hodin, ve Vědeckém ústavu jde o koncepci vedení ústavu a rovné možnosti pro všechny zaměstnance, správné vydávání vědeckého časopisu, nebo později za ředitele D o nakládání s finančními prostředky. Ve všech případech se jedná o konflikt názorů, které podmiňují osobní hodnoty.

- Čím větší je množství konfliktů a čím větší je množství vnímaných hodnotových rozdílů na straně podřízených, tím méně budou podřízení reagovat na chování leadera mířící na zvýšení jejich spokojenosti a motivace k výkonu činnosti, a to až do té míry, kdy bude takovéto chování působit kontraproduktivně, tedy nadále snižovat jejich motivaci a uspokojení plynoucí z výkonu činnosti.

Zde částečně selhávají vstupní předpoklady a teorie podmiňující funkčnost Path-goal Theory, kterou je na jedné straně racionalita chování a na druhé straně teorie očekávání. Člověk jakožto racionální bytost prostřednictvím pracovního procesu uspokojuje část svých svébytných potřeb a získává finanční ohodnocení, nezbytné pro přežití a prosperování v rámci společnosti, tedy další uspokojování potřeb. Pokud jsou aktivity podřízeného, vedoucí k uspokojování jeho potřeb, narušeny řídicím pracovníkem, přiklání se podřízený k jednomu ze dvou možných řešení. Hledá v rámci organizace alternativní cesty vedoucí k uspokojení svých potřeb, nebo se snaží o odstranění faktoru omezujícího uspokojování jeho potřeb. Path-Goal Theory počítá s teorií očekávání i racionalitou pouze v rámci organizačních struktur nikoliv už s jejich přesahem nad organizační strukturu. Podřízený, který si jako svůj hlavní valentní cíl v rámci teorie očekávání stanoví odstra-

nění vedoucího pracovníka přesahuje teoretický koncept Path-goal Theory a přitom porušuje předpoklad chování, které by se v rámci organizační struktury dalo považovat za racionální.

V případě obou kazuistik se takovéto chování vyskytuje opakovaně ve většině zmíněných konfliktů. Na základě výpovědí se jeví, že magistra V spolu s dalšími pedagogy dotčenými zrušením nad-úvazkových hodin, paní F a paní K se snaží o odstranění ředitele B z jeho postu, skrze stávky žáků a opakovaná oznámení na školní inspekci. Pan doktor N se spolu s opozicí snaží o odstranění původního ředitele Vědeckého ústavu, ten se nesystémově brání případnému omezení svých potřeb skrze ovlivnění volby, doktor N využívá přátelských vztahů s místopředsedou zřizovatele Vědeckého ústavu pro zvýšení tlaku, šéfredaktor vědeckého časopisu reaguje na omezení prostřednictvím hromadné stížnosti všem členům předsednictva zřizovatele, poté, co do své původní funkce už ani nenastoupí. Podobným způsobem reagují zaměstnanci Vědeckého ústavu na jednání ředitele D, kdy opakovaným podáváním hromadných stížností do rukou zřizovatele, prakticky zapříčiní konec organizace.

Zde můžeme dokonce spekulovat o tom, že takovýto cíl se stává primárním cílem zaměstnance, přičemž ostatní cíle v rámci jeho pracovní náplně jsou podružné. Pokud se na problematiku podíváme skrze teorii očekávání, jedinec aktivně se snažící o odstranění vedoucího pracovníka je přesvědčen o atraktivnosti cíle, reálnosti jeho dosažení i o odměnách z dosažení plynoucích, jinak by nebyl motivován něco takového činit.

Sám House se v (HOUSE, 1996) ohlíží za funkčností původní Path-goal Theory of Leadership a označuje ji platnou v rámci dobových poznatků, a odvolává se na fakt, že samotná teorie očekávání se později ukázala méně funkční a platnou, než se tehdy obecně předpokládalo.

## 9.2 Nátlak prostředí a požadavků

Mezi kontingenční faktory prostředí Path-goal Theory původně řadí úlohy podřízených, formální systém autorit v organizaci a primární pracovní skupinu ve vztahu k podřízenému. Na základě kazuistik předkládáme čtvrtý faktor prostředí, kterým je:

### **Opoziční struktura**

Opoziční strukturou zde myslíme existenci jedince, nebo skupiny jedinců, kteří se aktivně a cíleně snaží o narušení vlivu leadera na skupinu a různými způsoby ztěžují výkon jeho činnosti. Opoziční struktura se nejčastěji vyznačuje následujícím chováním: podávání systémových stížností, zdržování, šíření negativní pověsti, dále opakovanou zbytečnou přímou konfrontací názorů, neplnění, či narušení pracovní činnosti. Opoziční struktura má dlouhodobý charakter, tedy popsané chování přetrvává v rámci týdnů, či měsíců. Z výčtu činností je patrné, že tato aktivita může probíhat z pohledu vedoucího pracovníka jak otevřeně, tak v utajení.

Je důležité podotknout, že existence opoziční skupiny jako kontingenční faktor ovlivňuje výsledky chování leadera na motivaci a uspokojení podřízených, a to jak těch, kteří jsou její součástí, tak všech ostatních. Dále také přímo ovlivňuje a ohrožuje motivaci funkčnost i existenci leadera samotného.

Vrátíme – li se znovu do přirozenější úrovně leadershipu, která není svázána hierarchickou strukturou firmy, je velice pravděpodobné, že v rámci opoziční skupiny časem vyvstane opoziční leader, a celá opoziční skupina buď převezme vedení skupiny, nebo se od původní skupiny odtrhne. Podobné chování je v rámci skupinové systematiky a dynamiky vlastní u přirozeně vznikajících skupin.

Úkolem leadera v rámci organizace je i udržení a formování vnitřní pospolitosti a jednotné organizační kultury, sdílenou filosofií hodnoty, přesvědčení, postoje, normy a očekávání. Leader v rámci organizace si nemůže dovolit rozdělit organizaci na dvě skupiny, na tradiční – „*my a oni*“ a rozdělit tak organizační kulturu.

V rámci popsaných kazuistik můžeme v obou případech najít výrazné opoziční skupiny. V případě Střední obchodní školy se jedná o skupinu pedagogů se silnými vazbami na předchozího ředitele, obzvláště o ty, kterým byly zrušeny výhodné nad-úvazkové

hodiny. Za ústřední osobu na této škole lze považovat bývalou zástupkyni ředitele magistra V, která se v rámci starých struktur pravděpodobně nacházela na pozici leadera, těšícího se formálnímu i neformálnímu vlivu v rámci organizace. Na Střední obchodní škole právě po hodnotovém a slovním konfliktu se zástupkyní ředitele dochází k organizovanému narušování chodu vyučování a častým návštěvám školní inspekce, problémům, stávkám a peticím studentů, které se táhnou celé týdny.

Obdobně je tomu také v případě Vědeckého ústavu, kde za dob původního ředitele působí v opozici vůči řediteli skupina vědců s ústřední postavou doktora N, která v jednom období svojí činností dokonce donutí ředitele k odstoupení z funkce a obsazuje pozici prozatímního ředitele jedním ze svých členů, z formálního hlediska se v opozičním postavení poté nacházejí spolupracovníci bývalého ředitele. Později Doktor N na postu zástupce ředitele, krátkodobě čelí zostřenému opozičnímu chování ze strany šéfredaktora vědeckého časopisu, poté co mu odebere jeho pravomoci. V tomto případě je doktor N donucen odstoupit z funkce. Za ředitele D se doktor N dostává znovu do konfliktu a opoziční pozice.

### 9.2.1 Rozšiřující předpoklady a zákonitosti

Na základě kazuistik předkládáme následující předpoklady:

- 1) Klasické přístupy leadershipu směřující k uspokojení a motivaci pracovníků, budou mít omezený, až téměř nulový vliv na členy opozičních struktur.
- 2) Opoziční struktury představují překážky omezující uspokojení a motivaci všech zúčastněných pracovníků ve vztahu k vykonávání pracovní činnosti, a to až do té míry, že se vztah a postoj k pracovní činnosti může stát negativním a vykonávání činnosti neuspokojující.
- 3) Podřízení pracovníci budou vykazovat větší spokojenost a produktivitu v jednotné, byť nerovné organizaci se silným leaderem než v rozpolcené organizaci, kde leader bojuje o své postavení s opoziční stranou.

Existence opoziční struktury mezi podřízenými tvoří problém jak pro vedoucího pracovníka (leadera) a její zaměstnance, tak pro organizaci jako takovou. V obecné rovině lze podotknout, že existence jakýchkoliv dvou, či více vzájemně zneprátelených skupin v rámci organizace je, vyjma takzvané „zdravé rivality“, pro organizaci škodlivé. Z hlediska leadershipu je jednodušší zvládnout dvě různé zneprátelené skupiny, které mají

vůči leaderovi neutrální, nebo pozitivní vztah, než jednu skupinu vůči leaderovi opoziční. Znepřátelené skupiny lze klasickými způsoby řídit, motivovat a mírnit s přihlédnutím k jejich stavu. Opoziční skupina, je dle našich předpokladů, vůči tomuto chování rezistentní, jedinci si v rámci ní přestávají cenit běžných výstupů plynoucích z naplnění jejich činnosti a pracovního úsilí, nejsou závislí na nehmotných odměnách plynoucích z uznání leaderem a zároveň mají větší šanci dostat se do podmínek nadměrného stresu v rámci výkonu práce a komunikace s leaderem.

Aktivní opoziční strukturu v rámci organizace, je třeba z pohledu leadera vnímat jako překážku, která brání, či omezuje jak samotné opoziční členy, tak ostatní pracovníky v bezproblémovém dosahování cíle. V okamžiku, kdy opoziční skupinu začneme vnímat jako překážku, stojící mezi naplněním dlouhodobým cílů všech zúčastněných, je na leaderovi, aby se o její existenci postaral, skrze volbu a aplikaci vhodného stylu leadershipu.

### 9.3 Opozice v jednotlivých stylech leadershipu

V této části se zaměříme na předpokládanou omezenou účinnost tradičních přístupů leadershipu v rámci Path-goal Theory na opoziční struktury v rámci organizace. Zde je nutné připomenout, že náležitost podřízeného k opoziční skupině nelze vnímat jako binární proměnnou. Působení následujících předpokladů je tedy závislé na míře, do jaké podřízený spadá do opoziční skupiny, tedy do jaké míry aktivně narušuje vliv, leadera na podřízené, a úmyslně ztěžuje výkon jeho činnosti.

**Opozice v direktivním stylu leadershipu** – předpokládáme, že působení direktivního leadershipu na opoziční skupinu bude efektivní jenom do té míry, do které pomáhá snižovat nejasnost pracovní role a v určitých případech, kdy opoziční podřízení mají nízké mínění o svých schopnostech, potřebných ke splnění úkolu. Zde se domníváme, že pokud má opoziční podřízený výrazně nízké mínění o svých schopnostech ve vztahu k přidělené práci, povede přidělení takovéto práce ke snížení jeho upokojení, jelikož bude tuto práci vnímat jako cílený útok na svoji osobu ze strany leadera. V případech, kdy by byl direktivní leadership dle Path-Goal Theory neefektivní (když podřízený považuje své schopnosti za dostatečné a požaduje více samostatnosti, také když je práce svým charakterem rutinní a jednoduchá) bude negativní dopad direktivního stylu leadershipu na motivaci a uspokojení opozičního podřízeného mnohem větší, než by byl na běžného pracovníka.

**Opozice v podpůrném stylu leadershipu** – předpokládáme, že v případě monotónních, stresujících, nebo riskantních situacích nebude podpůrný leadership mít vliv na opoziční podřízené, tito podřízení budou ke snaze leadera o to je podpořit, necitelní, nebo pro ně bude takové jednání leadera činit úlohu více stresující.

**Opozice v participativním stylu leadershipu** – předpokládáme, že pokud leader bude podporovat zapojení opozičních podřízených v rozhodování (ohledně nejednoznačných situací) a jejich osobní zainteresování v pracovní činnosti, povede jeho snaha ke zvýšení jejich pracovního nasazení i motivace, ale bude tím sám sebe stavět do nevýhodné pozice, jelikož bude takové jednání vnímáno jako přenesení kompetencí a oslabování jeho funkce.

**Opozice v leadershipu orientovaném na cíl** – předpokládáme, že opoziční struktury budou vzhledem ke stanovenému vyzývanému cíli netečné, budou mít problém ztotožnit se se stanoveným cílem a nebudou svoji snahu směřovat k úspěšnému dosažení cíle, ale do jiných aktivit vedoucích k omezení postavení leadera. Větší volnost v rozhodování, jim svěřenou, pak budou moci využít k vyhledávání konfliktů s vedoucím pracovníkem.

Z klasických stylů leadershipu specifikovaných v Path-Goal Theory a aplikovaných na opoziční pracovníky, bude dle našeho uvážení nejefektivnější přístup direktivní, jelikož v podřízeném budí dojem přímé závislosti na stanoveném řešení úlohy a spolu s ní i na vedoucím pracovníkovi, který mu danou strukturu zprostředkuje. Opoziční podřízený má zároveň pevně stanovené, co, jak a do kdy má splnit, což umenšuje jeho možnosti a prostor na vykonávání rozvratných aktivit. Neznamená to, ale že by leader měl k opozičním strukturám přistupovat výhradně direktivním stylem leadershipu, nezávisle na charakteru úlohy, kterou by podřízení měli řešit. Pokud je to možné, leader by měl opozičním pracovníkům přidělovat takové úlohy, pro které je direktivní vedení přípustné.

## 10 ZPŮSOBY ŘEŠENÍ OPOZIČNÍ STRUKUTY

Path-goal Theory je nejčastěji viděna jako nástroj, který má pomoci vedoucím pracovníkům (leaderům) správně vést a motivovat podřízené na jejich cestě k dosažení pracovních cílů. Na zmíněné cestě se může vyskytnout řada překážek, která brání podřízeným v dosahování pracovních cílů, v takovém případě je na leaderovi, aby dle osobních charakteristik podřízených a překážek prostředí vybral ten správný styl leadershipu, kterým povede podřízené k dosažení cíle.



V případě opozičního podřízeného narážíme na problém, jelikož je ze své podstaty jak vedeným podřízeným, tak překážkou pro ostatní i sama sebe. Z dlouhodobého hlediska ho nemůžeme vnímat jako obojí, a zároveň ho nemůžeme jako překážku nechat v organizaci působit, proto považujeme za nutné se s jeho charakteristikou, která z něho tvoří překážku, nějakým způsobem vyrovnat (vyřešit). Představme si pro lepší porozumění nějakou reálnou překážku, například padlý strom blokující cestu. Pokud budeme po cestě chtít projít, máme jenom tři možnosti: můžeme strom obejít, překročit, nebo odklidit z cesty. Zobecníme-li tyto možnosti, jedná se o obejití, překonání, nebo odstranění překážky. Stejně možnosti se nabízejí i u opozičního podřízeného.

**Obcházení překážky** – v tomto případě nedochází k odstranění překážky, ta zůstává na svém místě a při každém využití cesty je třeba ji znovu obejít. K tomu dochází, když osoba na pozici leadera ví o existenci opoziční struktury, ale nechce ji žádným způsobem konfrontovat. Leader se snaží nepřicházet s touto strukturou do kontaktu, nebo ignoruje její existenci, často pak komunikuje skrze takzvanou „spojku“, nebo celý problém deleguje. Toto vede k zanedbávání kontroly a motivace opoziční strany. Podřízení většinou o takovémto stavu vědí, což snižuje jejich důvěru v leadera, kterého pak vnímají jako slabého, či neschopného problém řešit.

V námi popsaných kazuistikách se k typovému obcházení překážky nejvíce blíží chování prozatímního ředitele ve vztahu k šéfredaktorovi vědeckého časopisu – ředitel ví že šéfredaktor je součástí opoziční skupiny, ví že nevykonává práci šéfredaktora v souladu s jejím obsahem, je na to dokonce upozorněn doktorem N, ale i přesto konání šéfredaktora přehlíží.

**Překonání překážky** – při překonání překážky zůstává překážka na svém místě, ale všichni, co danou cestu využívají musí překážku překonávat znovu a znovu. Vztahuje se k překážkám vybudovaným opoziční stranou v rámci jednotlivých úloh, nikoli o překonání opoziční strany. Zde se jedná o krátkodobé řešení, v rámci kterého je opoziční strana, nebo jedinec, přímo nebo nepřímo krátkodobě odsunuta z pozice překážky – tedy je mu zamezeno překážet. Nejčastěji se jedná o přímou konfrontaci, vyjasnění názorů a pozic v rámci organizace, které se často jeví jako donucení podřízeného ze strany leadera. Přímá konfrontace je vnímána podřízenými a na rozdíl od obcházení vede k posílení vnímané pozice leadera a zvýšení nespokojenosti opozice. Jako nepřímou konfrontaci pak můžeme

vnímat vmanipulování opoziční strany do pozice, ze které konkrétní překážky jí vytvořené nejsou dále validní a dají se ignorovat.

Přímou konfrontaci z pozice moci aplikuje ředitel D vůči doktoru N v případě konfliktu o využití grantu na rozvoj informačních technologií – snaží se odstranit překážku předkládanou doktorem N ohledně zaměření grantu. Přímou konfrontaci také aplikuje pan ředitel B při řešení pozičního konfliktu s paní magistrou V.

Nepřímou konfrontaci opakovaně aplikuje původní ředitel Vědeckého ústavu při volbě vědecké rady, kdy se snaží předejít překážce, kterou by pro jeho vedení představovalo rozptýlení moci v případě, že převahu ve vědecké radě bude mít opoziční skupina. Tedy konání volby v jiný než nahlášený čas při první volbě, či pokus o zmanipulování volby pomocí pracovníků neoprávněných volit u druhé volby, nebo nabráním nízko úvazkových spřízněných pracovníků kvůli ovlivnění třetí volby.

**Odstranění překážky** – trvalé řešení problému, překážka je s vypětím sil jednorázově odstraněna a není ji již třeba obcházet, cesta je volná. Tento krok může mít jak podobu jednorázové akce, ale stejně tak může být výsledkem dlouhodobého úsilí. Pro leadera to znamená, že v rámci organizace opoziční pracovník, či struktura přestane činit potíže, nebo zanikne. Toho dosáhne leader nejčastěji tím, že opoziční strukturu, nebo jedince vyloučí z organizace – nejčastěji přímé odstranění. Opozičního pracovníka lze odstranit nepřímou – přesunutím do jiné pobočky, nebo odůvodněným zrušením jeho pracovní pozice v rámci firmy. Zde musíme upozornit na to, že přímočaré řešení vede k semknutí dosavadní opozice, či dokonce tvorbě nové opozice. Druhou a mnohem složitější možností je neutralizace překážky, leader se musí zapříčinit o to, aby se členové opoziční struktury pozvolna přestali ztotožňovat s opoziční strukturou a přestali vykazovat její chování. Tito členové musí přejít z pozice opoziční struktury do pozice neutrální, nebo se stát přímými následovníky leadera. Neutralizace překážky je pak vysoce nestrukturalizovaná a ambivalentní činnost.

V kazuistikách se přímé odstranění pracovníků objevuje opakovaně. Na Střední obchodní škole pan ředitel B odstraňuje magistru V z pracovního procesu v okamžiku, kdy začne ztěžovat výkon jeho činnosti na pozici leadera. Z hlediska rozvázání poměru s dalšími zaměstnanci školy nelze mluvit o odstranění překážky, pokud v době rozvázání poměru nepředstavovali opoziční pracovníky. Zrušení postu vrátne se k aktu odstranění

překážky blíží, jelikož byla v danou dobu považována za osobu šířící po škole klepy a fámy. Následující sloučení středních škol, díky čemuž zaniká pozice ředitele B, by bylo ukázkovým nepřímým odstraněním překážky, za předpokladu, že by zřizovatel vnímal ředitele B jako opozičního pracovníka. Odstranění opozičních pracovníků také doporučuje doktor N prozatímnímu řediteli v rámci nařízené regulace pracovních míst.

## 10.1 Navrhované styly leadershipu odstraňující překážky

Navrhované styly leadershipu se vztahují primárně na vedení a jednání s opoziční strukturou, je-li v organizaci přítomna. Připomínáme, že opoziční strukturou jsou myšleni podřízení, kteří se aktivně a cíleně snaží o narušení vlivu leadera na skupinu a různorodé ztěžování výkonu jeho činnosti skrze tvorbu překážek. Předpokládáme, že toto jednání bude efektivní i v případě jedinců, kteří krátkodobě vykazují tendence opoziční struktury.

Námi předkládané postupy se zaměřují na dlouhodobou prosperitu leadera v rámci organizace, tento cíl se nemusí nutně slučovat s prosperitou celé organizace, nebo jinými cíli, stanovenými v rámci organizace. Pro zachování dlouhodobé prosperity se předkládané postupy zabývají odstraňováním překážek v podobě opozičních struktur, nikoliv jejich obcházením, či překonáváním.

V rámci našich teoretických konstruktů se abstrahujeme od mravního posuzování postojů jednotlivých stran. Jinými slovy, je nám jedno, kdo je v právu a předkládáme teoretické cesty a nástroje, jejichž prostřednictvím může leader odstranit opoziční struktury, upevnit své postavení a zvýšit spokojenost běžných podřízených.

### 10.1.1 Mocenské chování

Mocenské chování leadera vede k odstranění a prevenci vzniku opozičních struktur skrze upevňování vlastní pozice v organizaci a striktní potlačování opozičních struktur. Toto chování by mělo být funkční při existenci slabých opozičních struktur, nebo vzniku nových opozičních struktur. Pozice leadera je upevňována tvorbou silné základny následovníků a zdůrazňování vlastní důležitosti a nepostradatelnosti pro celou organizaci. V rámci mocenského chování je také důležité hromadění moci, tedy hromadění funkčních pozic na osobě leadera, volba, podpora a tvorba privilegovaných „věrných“ následovníků, kteří jsou obsazováni do dalších důležitých funkčních pozic. Cílem je vytvořit takové prostředí,

ve kterém je opozici předem jasné, že nemůže zvítězit a jakýkoliv odpor je zbytečný. Následovníky je nutné hojně odměňovat za úspěchy a opozici důsledně trestat v případě že začne tvořit a vyhledávat překážky bránící jim, či ostatním v dosahování cílů. V případě že se opoziční strana objeví, je nutné ji udržovat v menšině, nebo lépe přímo, či nepřímo odstranit z pracovních pozic v rámci organizace. Z dlouhodobého hlediska je třeba dohlížet na ambiciózní privilegované následovníky na klíčových pozicích, kteří mohou mít tendenci odstranit vedoucího pracovníka. Pro udržení pozice leadera je tedy nutné takovéto ambiciózní následovníky na klíčových pozicích obměňovat.

### 10.1.2 Manipulativní chování

Manipulativní chování směřuje k odstranění silných opozičních struktur, v případě slabého, nebo začínajícího leadera v organizaci. Funkční také, pokud se v organizaci začíná tvořit širší struktura, jevící znaky struktury opoziční. Cílem manipulativního chování je roztříštit vnitřní soudržnost opoziční struktury v dlouhodobém hledisku a přenést pozornost jejich členů na vykonstruovaný vnitřní konflikt, čímž leader odvádí pozornost od svého vlastního chování v rámci organizace a tvoří si prostor pro upevnění své pozice. Konflikty a překážky jimi vytvořené, které necílí přímo na osobu leadera, jsou pak z vnější pozice lépe zvladatelné. Současně s roztříštěním opoziční struktury musí leader vyhledat významné a vlivné osoby v rámci organizace i opoziční struktury a vytvořit si s nimi silné přátelské vztahy na organizační i mimo-organizační úrovni, aby si zajistil podporu, nebo alespoň snížil míru jejich afiliace k potenciální opoziční struktuře. Stejným způsobem musí vytvořit přátelské vztahy i s členy opoziční struktury. V rámci řešení zinscenovaného konfliktu leader podpoří spřátelenou část opoziční struktury, čímž si tuto část zavděčí, oslabí potenciál opozičních struktur a upevní svoji pozici.

### 10.1.3 Zavádějící chování

Zavádějícím chováním zde myslíme chování, které vychyluje opoziční podřízené z jimi stanovené cesty, případně by šlo pojmenovat i jako scestné chování. Vhodné v případě silných i slabých leaderů a silné opoziční strany, nebo případě že jiný, více radikální způsob odstranění opoziční strany by mohl vést ke vzniku nové opozice. Cílem zavádějícího chování je adresovat hlavní problémy opoziční strany, tím, že jí bude zdánlivě vyhověno a předáno důležité postavení v organizaci a jejím následným zahlcením požadavky. Tohoto efektu lze docílit vytvořením zbytečné, ale zdánlivě důležité pozice, která má za úkol

zpracovávat, radit, nebo přeřazovat určité informace. Je vhodné vybrat takový charakter práce, který je časově velice náročný a má velký potenciál pro rozšíření specifikovaných úkolů. Opoziční strana je zahlcená prací, o kterou se sama přičinila a kterou časově špatně zvládá a nemůže se tak soustředit na opoziční aktivity. Zároveň je motivována prací provádět, protože v případě selhání, nebo odstoupení, by ztratila tvář a část možných argumentů. Opoziční strana je tímto způsobem neutralizována, aniž by došlo k otevřenému konfliktu. Tento způsob řešení však nemusí být vzhledem k charakteru problému vždy aplikovatelný.

V popisovaných stylech chování nevyhnutelně poznáváme spojitosti s chováním významných historických postav, současných, či minulých politických vůdců a v neposlední řadě i některých vedoucích pracovníků, na které je možné dnes lehce narazit v pracovním i osobním životě. Tyto spojitosti jsou teoretickou ukázkou, předmětem dalšího výzkumu i průkazem funkčnosti a možným zdrojem úprav a rozšíření, předložených tezí.

## 11 ZAMYŠLENÍ

Na začátku této práce jsme dospěli k etymologickému významu slova leader, tedy - „*ten který vede*“. Odkazovali jsme se na historii vůdce skupiny, který kráčí v jejím čele, určuje a hodnotí cestu. Osoba leadera tedy určuje kudy a kam se celá skupina bude ubírat. Leader je pak zodpovědný jak za zvolenou cestu vedoucí k cíli, tak za výsledek cesty, tedy za to, zda skupina k cíli dorazí, nebo nedorazí. Námi popsáný leadership v organizaci s opozicí je paralelou k vedení skupiny skrze trnitou a nebezpečnou cestu. Jak už tomu bývá, ne každá skupina dorazí do cíle. Ne každý leader vede skupinu na místo, kam opravdu chtěla jít, a ne každá skupina směřuje na místo, které je lepší než to, ze kterého vyšla. Ovšem i tak zůstává na leaderovi, aby skupinu vedl dle svého nejlepšího uvážení. Ukazoval jí cíl a cestu k němu. Určoval, kdy je třeba část skupiny opustit, nebo obětovat pro dobro celku a vyčleňoval z ní jedince kteří jsou pro skupinu nebezpeční. Je tedy na leaderovi, aby ukázal skupině, kam a kudy mají kráčet. Leader slaví úspěch, jenom když skupina, nebo alespoň její část dorazí do cíle, v opačném případě selhal.

V úvahách i postupech se tedy nutně oproti většině tradiční teorie leadershipu dostáváme k machiavelistickému přístupu „cíl světí prostředky“. Kontrastně se pak zdají oba navrhované přístupy z hlediska tradiční morálky jako veskrze špatné. Když máme před sebou dvě špatné volby, v podobě nemorálního jednání, nebo selhání při vedení skupiny

za cílem, budeme se přirozeně snažit vybrat tu, kterou vyhodnotíme jako méně špatnou. Je na každém z nás, aby sám za sebe určil, jaké činy jsou pro něj přípustné, v jakých situacích a také podle toho jednal. Jestli vůbec a k jakému výsledku se tím dostaneme prozradí budoucnost.

Zajímavý vhled do problematiky a opodstatnění chování aktérů kazuistik přináší také teorie her. Tento vhled zde vzhledem k jeho potenciálnímu rozsahu pouze zmíníme. Teorie her přistupuje k problematice mezilidské komunikace a konfliktních rozhodovacích situacích jako ke hram, jejichž tahy a výsledky lze matematicky vyjádřit a optimalizovat, tedy lze najít jejich nejlepší možná řešení. Jedním z možných typů hry je takzvaná hra s nulovým součtem, kdy jedna strana musí něco ztratit, aby druhá mohla něco získat, tedy celkový možný součet užítku plynoucího z výsledku hry je roven nule. Ve hrách s nulovým součtem není dle teorie her možné s definitivní platností vyhrát, jelikož výhra jedné strany může vést k nekonečnému řetězci odvet ze strany druhé. Z popsaného charakteru her s nulovým součtem vyplývá, že se ve své čisté podobě v reálním světě téměř nevyskytují. Alternativou pro hru s nulovým součtem je takzvaná hra s nenulovým součtem, kdy celkový možný součet užítku hráčů je větší nebo menší nule. Zde je tedy možné, aby zisk, nebo ztráta, plynoucí z konfliktu byli oboustranné a nepřímě úměrné. Možnosti a výsledky reálných konfliktních situacích odpovídají svým charakterem právě hram s nenulovým součtem. Zatímco v rámci hry s nulovým součtem je přípustný pouze jeden výsledek, kdy jedna strana vyhrává a druhá prohrává (win-lose), v rámci her s nenulovým součtem přichází v úvahu i situace kdy jsou výsledky pro obě strany kladné, nebo záporné, výhra-výhra (win-win) a prohra-prohra (lose-lose) (BINMORE, 2007).

Námi předkládané typy chování leadera vychází z nepříznivých podmínek předložených kazuistik a také postupů aplikovaných některými jejich aktéry, proto by jejich postupy byly teorií her vnímány jako výhra-prohra (win-lose) strategie, nezávisle na typu hry (konfliktu) v rámci kterého jsou aplikovány. Tedy námi předkládaná strategie vede k tomu, aby strana leadera z konfliktu vycházela s užítkem, zatímco opozice se ztratou. Pro konflikty typu her s nenulovým součtem zůstává otevřena možnost řešení opoziční struktury strategií výhra-výhra (win-win), kdy obě strany, alespoň částečně získají, to co chtějí. V rámci tohoto typu konfliktu by bylo možné jednotlivé typy chování leadera vůči opoziční struktuře dále rozšířit.

Důležitým poznatkem pro hru s nulovým součtem, je nutnost předejít opakujícím se odvetám, tedy zajistit, aby se hrála s kladným výsledkem pro stranu leadera a to právě jenom jednou.

## 12 ZÁVĚR

Na základě teoretických poznatků vyplývajících z literární rešerše a informací z námi předkládaných praktických kazuistik, jsme došli k názoru, že námi zvolená Path-Goal Theory opravdu nedisponuje prostředky pro řešení závažných vnitro organizačních sporů, popsaného v kazuistikách. Path-Goal Theory se uchyluje k pozitivnímu pojetí jedince motivace i leadershipu a nebere v potaz jedince, kteří se vymykají běžným motivačním standardům a v rámci pracovního procesu nabývají konfliktního, destruktivního a zdržujícího charakteru nejen ve vztahu k leaderovi, ale i ke svým spolupracovníkům. V naší práci tyto jedince, nebo jejich skupiny označujeme za opoziční struktury.

Teoretický základ kontingenčních faktorů Path-Goal Teory jsme rozšířili v oblasti osobních charakteristik podřízených o „*Míru, do jaké podřízení vnímají hodnoty a jednání leadera negativně*“. V oblasti nátlaku prostředí a požadavků na podřízené jsme kontingenční faktory rozšířili právě o existenci „*opoziční struktury*“.

Na základě kazuistik a charakteru nově předložených kontingenčních faktorů, jsme pak stanovili následující předpoklady:

1. Klasické přístupy leadershipu směřující k uspokojení a motivaci pracovníků, budou mít omezený, až téměř nulový vliv na členy opozičních struktur.
2. Opoziční struktury představují překážky omezující uspokojení a motivaci všech zúčastněných pracovníků ve vztahu k vykonávání pracovní činnosti, a to až do té míry, že se vztah a postoj k pracovní činnosti může stát negativním a vykonávání činnosti neuspokojující.
3. Podřízení pracovníci budou vykazovat větší spokojenost a produktivitu v jednotné, byť nerovné organizaci se silným leaderem než v rozpolcené organizaci, kde leader bojuje o své postavení s opoziční stranou.

V okamžiku, kdy přistoupíme na tyto předpoklady, opoziční struktury nabývají charakter překážek, jejichž existence limituje funkčnost celé organizace a je tedy na leaderovi, aby jejich existenci adekvátně adresoval, na základě čehož definujeme tři možné způsoby chování leadera adresující opoziční struktury:

- **Mocenské chování** – Upevňování vlastní pozice v rámci organizace a odstranění opozičních pracovníků na základě tohoto postavení.
- **Manipulativní chování** – Odstranění opoziční struktury skrze její infiltraci, manipulaci s jejími členy na mimo-organizační úrovni a jejího následného rozložení zevnitř.
- **Zavádějící chování** – Odstranění opozičních struktur na základě jejich vychýlení od původního záměru skrze klamné uspokojení jejich požadavků a její následné zahlcení pracovními úlohami.

Předkládané způsoby chování vycházejí z rozšíření předpokladů a kontingenčních faktorů Path-Goal Theory a částečně také z postupů a chyb vedoucích pracovníků a leaderů v obou kazuistikách. Nelze však opomenout, že aspekty těchto způsobů chování leaderů jsou v různých formách přítomné a viditelné v reálných existujících organizacích nejen v prostředí České republiky. Právě v rámci těchto organizací by bylo vhodné předpoklady předkládané v této práci ověřit hloubkovým kvantitativním výzkumem zmíněných jevů.



# 13 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## 13.1 Primární literatura

- [1] **AKUMA, Princewill. 2018.** Leader vs Manager: Key Traits To Adopt. *jobberman.com*. [Online] 2. 7 2018. [Citace: 10. 10 2019.] <https://www.jobberman.com/blog/leader-vs-manager/>.
- [2] **ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. 2008.** *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, 2008. přeloženo z: *A Handbook of Management and Leadership*. ISBN:978-80-247-2177-4.
- [3] **BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. 2007.** *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2007. str. 798. ISBN: 978-80-7261-169-0.
- [4] **BENDER, Peter Urs. 2002.** *Niterný leadership*. Praha : Management Press, 2002. str. 290. Z anglického originálu: *Leadership From Within*. ISBN:80-7261-069-4.
- [5] **BENNIS, Warren a NANUS, Burt. 1985.** *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York : Harper and Row, 1985. str. 244. ISBN: 978-0060152468.
- [6] **BLANCHARD, Kenneth H. 1985.** *SL II, a situational approach to managing people*. Escondido : Blanchard Training and Development, 1985. str. 10.
- [7] **COVEY, Stephen R. 1997.** *7 návyků vůdčích osobností*. Praha : PRAGMA, 1997. str. 324. ISBN: 80-85213-41-9.
- [8] **DAFT, Richard L. 1999.** *Leadership - Theory and Practice*. Dryden : The Dryden Press, 1999. str. 496. ISBN: 0-03-022417-9.
- [9] **DRATH, W. H. a PALUS, C. J. 1994.** Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice. *ResearchGate*. [Online] 1994. [Citace: 23. 8 2019.] [https://www.researchgate.net/publication/268212980\\_Making\\_Common\\_Sense\\_Leadership\\_as\\_Meaning-Making\\_in\\_a\\_Community\\_of\\_Practice/link/5464a90b0cf2c0c6aec6c7e3/download](https://www.researchgate.net/publication/268212980_Making_Common_Sense_Leadership_as_Meaning-Making_in_a_Community_of_Practice/link/5464a90b0cf2c0c6aec6c7e3/download).
- [10] **FRENCH, John a RAVEN, Bertram. 1959.** The bases of social power. *ResearchGate*. [Online] 1959. [Citace: 23. 11 2019.] [https://www.researchgate.net/publication/215915730\\_The\\_bases\\_of\\_social\\_power](https://www.researchgate.net/publication/215915730_The_bases_of_social_power).

- [11] **FRIČ, Pavol. 2008.** *Vůdcovství českých elit*. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 978-80-247-2563-5.
- [12] **HOSKING, Dian Marie. 1988.** Organizing leadership and skillful process. *Journal of Management Studies*. 1988, 25, stránky 147-166.
- [13] **HOUSE, Robert J. 1977.** A 1976 theory of charismatic leadership. [autor knihy] J.G HUNT a L. L LARSON. *Leadership: The cutting edge*. Carbondale : Southern Illinois University Press, 1977.
- [14] **House, Robert J. a Mitchell, Terence R. 1975.** *Path-Goal Theory of Leadership*. [Dokument] Washington : University of Washington, 1975.
- [15] **House, Robert J. a Mitchell, Terence R. 1975. 1974.** Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*. 1974, 3, stránky 81-98.
- [16] **HOUSE, Robert J. 1971.** A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 1971, Sv. 16, 3, stránky 321-339.
- [17] **HOUSE, Robert J. 1996.** Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*. 1996, Sv. 3, 7, stránky 323-352.
- [18] **JANDA, K. F. 1960.** Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *ResearchGate*. [Online] 3. 7 1960. [Citace: 10. 7 2019.] [https://www.researchgate.net/publication/247716214\\_Towards\\_the\\_Explication\\_of\\_the\\_Concept\\_of\\_Leadership\\_in\\_Terms\\_of\\_the\\_Concept\\_of\\_Power](https://www.researchgate.net/publication/247716214_Towards_the_Explication_of_the_Concept_of_Leadership_in_Terms_of_the_Concept_of_Power).
- [19] **KOTTER, John P. 1990.** *A force for change: How leadership differs from management*. New York : Free Press, 1990. str. 192. ISBN:9780029184653.
- [20] **KOTTER, John P. 2013.** Management Is (Still) Not Leadership. *Harvard Business Review*. [Online] 9. 1 2013. [Citace: 5. 10 2019.] <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership>.
- [21] **KOUZES, James M. a POSNER, Barry Z. 1997.** *The leadership challenge*. 2. vydání. San Francisco : Jossey-Bass publishers, 1997. ISBN: 0-78790110-5.
- [22] **LUKAS, Josef a LUKAS, Smolík. 2008.** *Psychologie Vůdcovství*. Brno : Computer Press, a.s., 2008. ISBN:978-80-251-2139-9.

- [23] **NORTHOUSE, Peter G. 2001.** *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc, 2001. 0-7619-1926-0.
- [24] **NOVÝ, Ivan a SURYNEK, Alois. 2006.** *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha : Garda, 2006. str. 288. ISBN: 80-247-1705-0.
- [25] **OWEN, Jo. 2006.** *Jak se stát úspěšným lídrem - leadership v praxi*. [překl.] CSc. prof. Ing. Josef Koubek. Praha : Grada, 2006. str. 226. Přel. z: How to lead - What you actually need to do to manage and lead and succeed. ISBN 80-247-1726-3.
- [26] **STEINGAUF, Slavomír. 2011.** *Vůdcovství aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha : GRADA Publishing a.s., 2011. str. 368. ISBN 978-80-247-7223-3.
- [27] **STODGILL, R. M. 1974.** *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York : Free Press, 1974. 002931660X.
- [28] **TURECKIOVÁ, M. 2007.** *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [29] **TURECKIOVÁ, Michaela. 2004.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. str. 168. ISBN: 80-247-0405-6.
- [30] **YUKL, Garry. 1998.** *Leadership in organizations*. 4. vyd. New Jersey : Prentice-Hall, 1998. str. 564. ISBN: 0-13-897521-3.
- [31] **ZALEZNIK, Abraham. 2004.** Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*. [Online] 1 2004. [Citace: 12. 10 2019.] <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>.
- [32] **ZIGLAR, Zig a SAVAGE, Jim. 1998.** *Být nejlepší: jak dosáhnout dokonalosti v sobě i ostatních*. 6. Praha : Medium, 1998. Top performance. ISBN: 80-902055-8-5.

## 13.2 Dodatkové zdroje

- [1] **BELYH, Anastasia. 2018.** Leader vs. Boss – The 6 Major Differences. *Cleverism*. [Online] 1. 1 2018. [Citace: 10. 10 2019.] <https://www.cleverism.com/leader-vs-boss/>.
- [2] **BINMORE, Ken. 2007.** *Teorie her*. Praha: Dokořán, 2014. str. 230. ISBN: 978-80-7363-549-7

- [3] **BRADT, George. 2015.** The Fundamental Difference Between Leading And Managing: Influence Versus Direction. *Forbes*. [Online] 24. 11 2015. [Citace: 24. 10 2019.] <https://www.forbes.com/sites/georgebradt/2015/11/24/the-fundamental-difference-between-leading-and-managing-influence-versus-direction/#381dc2df3c73>.
- [4] **KAUFMAN, Doug. 1998.** Trait Approach - In Alleydog.com's online glossary. *AlleyDog*. [Online] 1998. [Citace: 20. 10 2019.] <https://www.alleydog.com/glossary/definition.php?term=Trait+Approach>.
- [5] **KELLY, Richard. 2014.** LEADERSHIP ISSUES. *The root of leadership*. [Online] 21. 9 2014. [Citace: 3. 7 2019.] <https://www.leadershipissues.org/the-root-of-leadership/>.
- [6] **KLÍMOVÁ, Zuzana. 2019.** Každý je dneska manažer. Proč? Dobře to zní! *kurzy.cz*. [Online] 14. 7 2019. [Citace: 10. 8 2019.] <https://www.kurzy.cz/zpravy/502689-kazdy-je-dneska-manazer-proc-dobre-to-zni/>.
- [7] **KOHOUTEK, Rudolf. 2005.** Kontingence. *ABZ.cz: slovník cizích slov*. [Online] ABZ.CZ, 2005. [Citace: 25. 10 2019.] <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/kontingence>.
- [8] **KOHOUTEK, Rudolf. 2005.** Leader. *ABZ.cz: slovník cizích slov*. [Online] 2005. [Citace: 5. 10 2019.] <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/leader>.
- [9] **KOHOUTEK, Rudolf. 2005.** Leadership. *ABZ.cz: slovník cizích slov*. [Online] 2005. [Citace: 5. 10 2019.] <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/leadership>.
- [10] **KOHOUTEK, Rudolf. 2005.** Locus of Control. *ABZ.cz: slovník cizích slov*. [Online] 2005. [Citace: 20. 11 2019.] <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/locus-of-control>.
- [11] **KRUSE, Kevin. 2019.** Situational Leadership® Theory In Plain Language: The Landmark Model From Paul Hersey and Ken Blanchard. <https://leadx.org/articles/situational-leadership-theory-model-blanchard-hersey/>. [Online] 23. 9 2019. [Citace: 25. 10 2019.] <https://leadx.org/articles/situational-leadership-theory-model-blanchard-hersey/>.
- [12] **LINGEA. 2017.** Anglicko-český praktický slovník. *Lingea*. [Online] Lingea s.r.o., 2017, 2017. [Citace: 3. 9 2019.] <https://slovníky.lingea.cz/>.

**[13] Neznámý autor. 2019.** 4 základní role leadershipu. *FranklinCovey*. [Online] 2019. [Citace: 15. 10 2019.] <https://www.franklincovey.cz/reseni/rozvoj-lidru-a-leadership/4-zakladni-role-leadership/>.

**[14] PIYU. 2019.** Difference Between Contingency and Situational Leadership. *Difference Between.com*. [Online] 12. 6 2019. [Citace: 23. 10 2019.] <https://www.differencebetween.com/difference-between-contingency-and-situational-leadership/>.

**[15] ÚJČ. 2008.** Internetová jazyková příručka. *Lídr*. [Online] Ústav pro jazyk český Akademie věd České republiky, 2008. [Citace: 6. 10 2019.] <https://prirucka.ujc.cas.cz>.

**[16] WIP5014. 2018.** Contingency and Situational Approaches. *Sites at Penn State*. [Online] 5. 10 2018. [Citace: 22. 10 2019.] <https://sites.psu.edu/leadership/2013/10/05/contingency-and-situational-approaches/>.

**[17] WONG, Alan S.L. 2007.** Definition of a Leader. *Leadership*. [Online] 6 2007. [Citace: 6. 10 2019.] <http://www.vtaide.com/gleanings/leader.html>.

## 14 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Srovnání Managementu a Leadershipu.....	12
Obrázek č. 2 Schéma 4R.....	16
Obrázek č. 3 Chybné vnímání pozic - leader versus manager .....	19
Obrázek č. 4 Vnímání pozic leader, boss, manager .....	20
Obrázek č. 5 Osobní Charakteristiky Leadera adaptováno.....	24
Obrázek č. 6 SLII model .....	28
Obrázek č. 7 Znázornění efektu Direktivního Leadershipu.....	42
Obrázek č. 8 Znázornění efektu Podpůrného Leadershipu .....	43

## 15 SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Rozdíl mezi řízením a vedením I. ....	14
Tabulka č. 2 Rozdíl mezi řízením a vedením II.....	14

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. Brouček Vít	Cejpova 1E, Hradec Králové - Malšovice	11600905

TÉMA ČESKY:

Analýza organizačního chování. Rozšíření path-goal theory.

TÉMA ANGLICKY:

Analysis of organizational behavior. Enrichment of the path-goal theory.

VEDOUCÍ PRÁCE:

prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce: Cílem práce je rozšířit teorii vedení "path-goal theory" pomocí aktuálních poznatků založených na vybraných případových studiích.

Osnova:

1. Úvod
2. Souhrn dosavadních poznatků.
3. Představení path-goal theory
4. Výzkumná část
5. Shrnutí výsledků
6. Závěr

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Bude doplněna v průběhu práce.

Podpis studenta:



Datum:

7.10.2017

Podpis vedoucího práce:



Datum:

11.10.2017