

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Markéta Blechová

Fenomén vůdcovství a vůdčí osobnosti

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Zdeněk Helus, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR COMBINED (PART TIME)
STUDIES**

2010 – 2013

BACHELOR THESIS

Markéta Blechová

The phenomenon of leadership and leaders

Prague 2013

The bachelor Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Zdeněk Helus, DrSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25. června 2013

Markéta Blechová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Prof. PhDr. Zdeňku Helusovi, DrSc. za profesionální přístup při poskytnutých konzultacích a jeho vedení při tvorbě bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá fenoménem vůdcovství a vůdčí osobnosti v různých aspektech vedení a moci. Práce řeší problematiku pohledu na vůdce a vůdcovství z hlediska historického vývoje, vztahu vůdcovství a moci a vztahu vůdcovství a managementu. Dále popisuje jednotlivé teorie pohledu na vůdcovství a zkoumá některé specifické atributy vůdcovství jako je moc, autorita a charisma.

Klíčové pojmy

Autorita, charisma, leadership, management, manažer, moc, vedení, vůdce, vůdcovství.

Annotation

This bachelor thesis deals with the phenomenon leadership and leaders in various aspects of leadership and power. The work addresses the issue of looking for leaders and leadership in terms of historical development, the relationship between leadership and power, and the relationship of leadership and management. Further in detail describes the theory of view on leadership and exploring some specific attributes such as leadership, power, authority and charisma.

Key words

Authority, charisma, leadership, leader, management, manager, power.

OBSAH

ÚVOD	8
1 Podstata vůdcovství	10
1.1 Pojem vůdce a vůdcovství	10
1.2 Principy vůdcovství	12
1.3 Proč potřebujeme vůdcovství?	18
2 Teorie a přístupy k vůdcovství	22
2.1 Teorie vlastností	23
2.2 Behaviorální teorie	25
2.2.1 McGregorova Teorie X a Teorie Y	26
2.2.2 Úkolové a vztahové chování	27
2.2.3 Styly vůdcovství	28
2.3 Situační teorie	29
2.3.1 Styly vůdcovství	30
2.4 Kontingenční teorie vůdcovství	34
2.5 Transakční vůdcovství	35
2.6 Transformační vůdcovství	36
2.7 Další teorie o vůdcovství	37
2.7.1 Strategické vůdcovství	37
3 Moc, autorita a charisma	38
3.1 Moc	38
3.1.1 Podstata moci	38
3.1.2 Druhy a formy moci	41
3.1.3 Zdroje a základy moci	44
3.1.4 Potřeba moci a vůle k moci	46
3.1.5 Pravomoc	49
3.2 Autorita	49
3.2.1 Formální a neformální autorita	50
3.2.2 Druhy autorit	53
3.3 Skrytá moc, bezmocnost, zplnomocnění	54
3.3.1 Skrytá moc	54
3.3.2 Bezmocnost	55
3.3.3 Zplnomocnění	55
3.4 Charisma	56
3.4.1 Podstata pojmu charisma	56
3.4.2 Charisma vrozené nebo získané?	59
3.4.3 Původ a význam pojmu charisma	61

4	Vůdce (a)nebo manažer.....	64
4.1	Leadership a management se prolínají	64
4.2	Vůdce a manažer se liší	66
4.3	Manažer a vůdce jako synonyma	70
4.4	Manažer je i lídrem.....	71
	ZÁVĚR.....	76

ÚVOD

V bakalářské práci *Fenomén vůdcovství a vůdčí osobnosti* autorka zkoumá fenomén vůdcovství, vysvětluje smysl a význam tohoto fenoménu. Text popisuje počátky vůdcovství, to jak se vůdcovství vyvíjelo v průběhu dějin a v jaké formě a podobách se s ním nejčastěji můžeme setkat dnes. V práci jsou dále rozebrány různé vůdcovské směry, porovnány teorie, které se k vůdcovství váží a jsou v ní uvedeny některé typy a styly vůdců, jak je uvádí odborná literatura. Velkou pozornost autorka věnuje vztahu vůdcovství k dalším fenoménům, jako je moc, autorita a dále výrazný atribut některých vůdců a velmi zajímavé specifikum vůdcovství, jímž je charisma. Bakalářskou práci autorka uzavírá analýzou vztahu vůdcovství a managementu a zkoumá vztah vůdce a manažera včetně toho, kde se dané role překrývají, jak se liší a jak spolu souvisí. Zabývá se také tím, jaké může mít vůdcovství na člověka vliv dnes, a co pro dnešního člověka znamená. Na závěr autorka uvede, kde a jak se v současné době tento fenomén projevuje, jak působí a za jakých okolností se člověk může stát skutečným vůdcem, který bude pozitivním způsobem ovlivňovat lidi kolem sebe a který jim bude pomáhat k jejich osobnímu růstu tak, aby je inspiroval a motivoval k rozvinutí jejich potenciálu například až do té míry, že oni sami budou schopni stát se dobrými vůdci a inspirátory.

Téma „*Fenomén vůdcovství a vůdcovské osobnosti*“ si autorka vybrala z několika důvodů:

Prvním důvodem je osobní zájem o fenomén vůdcovství, vedení a inspiraci lidí a její osobní touha do problematiky více proniknout. Druhým důvodem je fakt, že téma je dnes velmi aktuální a že jeho důležitost ve společnosti stále narůstá. Tato úvaha vyplývá z dnešní praxe, například z toho, že se pojmy vůdce, vůdcovství, leadership a slova jim podobná v poslední době objevují čím dál častěji v médiích, v politice, ve světě. Dalším „důkazem“ je množství literatury, nebo i elektronických zdrojů, konferencí, pořadů a, které se k tématu vůdcovství váží a které v poslední době vznikají. Třetím důvodem, pro vybrání tohoto tématu, je jeho úzký vztah k oboru, který autorka studuje. Téma vedení lidí, působení na lidi a jejich ovlivňování se line jako červená nit celým oborem Manažerská studia – řízení lidských zdrojů a promítá se do mnoha aspektů tohoto oboru a do většiny předmětů, kterými je tento obor tvořen.

V dnešní době je k tématice vůdcovství a vedení lidí k dispozici ke studiu nepřeberné množství knih a materiálů. Dostupné zdroje k tématu vůdcovství lze dělit do dvou hlavních „směrů“. První směr je zaměřen na vůdcovství spojené s konkrétními osobnostmi, zdroje zaměřené tímto směrem často fenomén ukazují na jedné nebo několika význačných osobnostech z historie. Tento směr lze charakterizovat jako dějinně-biografický s určitým přesahem do politologie a často řeší i etickou otázku vedení lidí. Tento směr se většinou zabývá konkrétními osobnostmi, jejich vlastnostmi a určitými dispozicemi a připouští zásadní vliv prostředí a doby na vznik dané vůdcovské osobnosti. Důležité zde je, **kým daná osobnost je.**

Druhý pomyslný směr je pro současného člověka o něco dosažitelnější a to je vedení lidí s důrazem na profesní praxi. Tento směr je úzce propojen právě s managementem, s řízením a vedením lidí v podnicích a v organizacích. Zde je důraz kladen převážně na schopnosti, dovednosti a znalosti, které jsou relativně nezávislé na daném jedinci, ale u kterých je důležité, aby je člověk, který zastává určitou pozici, měl, ať už jde o kohokoli. Zásadní v tomto směru vedení lidí je to, **co daný jedinec umí.**

Snahou této bakalářské práce bude oba směry přirozeně propojit a ukázat přínos vůdcovství pro člověka v dnešní době.

1 PODSTATA VŮDCOVSTVÍ

První kapitola bakalářské práce je zaměřena na podstatu vůdcovství a jeho výklad. Snaží se zároveň odpovědět na otázku proč a zda je téma vůdcovství dnes aktuální a zda vůdcovství vůbec potřebujeme.

1.1 Pojem vůdce a vůdcovství

V naší historii byl pojem **vůdce** zásadním způsobem zneužit. Stejně tak odvozené slovo „vůdcovství“ získalo pro dnešní generaci, žijící v demokracii, jistý archaický nádech a bylo z velké míry nahrazeno anglickým ekvivalentem - slovem leadership. Nicméně to, že slovo **vůdce** bylo použito k zmanipulování ohromného množství lidí tak fatálním způsobem, že zapomněli na vlastní identitu a dali se do služeb tohoto svého **Führera**, jen svědčí o tom, že obsah slova vůdce je velmi silný. Dnešní moderní vnímání slova leadership se do určité míry od původního vnímání odklonilo s tím, že slovo leadership se stalo základním pojmem speciálně v oborech, které se zabývají řízením lidí a rozvojem lidských zdrojů. Je tedy úzce provázáno s profesním životem.

K pojmům leadership a řízení uvádí Tureckiová (2009, s. 58): *„Pro pojem leadership neexistuje dosud v češtině jednotný překlad. Někdy bývá dokonce jako jeho synonymum uváděn pojem řízení. Postupně se však začíná ustalovat označení vůdcovství (...). Rovněž tak není snadné rozlišení pojmu vedení lidí (zejména ve skupině) od leadershipu. Obecně snad lze říci, že vedením lidí se rozumí ty projevy (způsoby) chování formálních vedoucích skupin, které podporují připravenost členů skupiny přebírat odpovědnost za vlastní činnosti i za skupinové cíle. Pojem leadership pak označuje spíše určité charakteristiky (vlastnosti nebo rysy) osobnosti, projevující se v chování formálních i (dosud) neformálních vůdců, charakterizovaných dále rozvinutou osobní autoritou.“*

K pojmům vůdce, vedoucí, leadership a dále uvádí Plamínek (2009, s. 62): *„V českém jazyce máme s pojmy lídr a leadership značné potíže. Především existují české ekvivalenty: vůdce, vedoucí a vedení, vůdcovství. Slovo vůdce dostalo v průběhu dvacátého století tak neblahý odstín, že se s tím potýkáme dosud. Hořký nádech k nám nepronikl vlastně jen z německého prostředí, ale i z prostředí ruského, kde také působil*

nejeden „balšoj vožd' revalúcijsi“. (...) Slovo lídr jako počestěná podoba anglického leader v češtině zdomácnělo, ale pro anglický leadership počestěný výraz neexistuje.“

Samotný vznik pojmu leader, leadership, vyčerpávajícím způsobem popisuje Adair (2006, s. 49) když uvádí, že anglická slova lead (vést), leader (vůdce), leadership (vůdcovství) mají základ v anglosaském slově **laed**, což znamená silnice nebo pěšina. To bylo odvozeno ze slovesa **laeden**, tedy cestovat nebo jít. Anglosasové jeho význam rozšířili do podoby „trasa, kterou lidé po takové pěšině nebo silnici urazí“. Lodivodové je užívali pro označení lodního kurzu při cestě na moři. Vůdce byl člověk, který určoval směr. Na souši to dělal tak, že kráčel v čele nebo převzal vedení. Na moři byl navigátorem a kormidelníkem, tenkrát obě tyto funkce vykonával jeden člověk. Anglický výraz se do Velké Británie dostal spolu se Sasy ze severní Evropy. Ostatní národy severní Evropy ho používaly v různých podobách. Dánské slovo **leider**, skandinávské **leadar** a německé **leiter** by se daly přeložit jako mluvčí nebo řečník.

Podle Adaira se jako lehký kulturní šok jeví fakt, že toto konkrétní slovo, které vyvolává představu pěšiny nebo silnice, v ostatních evropských jazycích zcela chybí. Dokonce ani takoví až nepříjemně blízcí sousedé Anglosasů, jako byli Skotové a irští Keltové, je neznají. Stejně jako Francouzi, kterým výraz s tímto kontextem také chybí, používají slovo odvozené od jiné představy, konkrétně od hlavy lidského těla. Musí být jasně řečeno, že tyto dvě metafory, hlavy a cesty, mají absolutně odlišné významy. Jedna je vertikální a druhá horizontální. Hlava spočívá na vrcholu těla a je jeho nejdůležitější součástí. Tato představa odpovídá hierarchickému uspořádání kmenů a společností. Obrazně řečeno co je nejvýše od země, je obvykle považováno za nejdůležitější nebo nejvýznamnější. Je to i z toho důvodu, že v historii přetrvává názor, že vůdce by měl být vysoký muž, což je doprovázeno opakovaným překvapením, když se dozvídáme, že ne vždy tomu tak bylo. „Pro vyjádření této konkrétní představy“, dále píše Adair (2006, s. 49), „si angličtina vypůjčila francouzský výraz pro hlavu *chef*, ze kterého se postupem času stalo *chief* (česky šéf). Oproti tomu slovo *leader* (česky vůdce) žádný hierarchický podtón nemá. Protože jsou vůdci i jejich stoupenci stejně důležití a nacházejí se na stejné úrovni, musely si ostatní evropské národy, v jejichž jazycích toto etymologické pojetí vůdcovství chybí (jmenujme alespoň Francii a Španělsko), slovo *leader* z angličtiny nedávno vypůjčit.“ Jak naznačuje německé slovo **begleiten**, což v překladu znamená doprovázet nebo jít s někým, pojem vůdcovství zahrnuje více než

jednu osobu. Anglické slovo **conduct** (provádění, vedení) odvozené z latinských slov **con** (spolu, s) a **ducere** (vést) to objasňuje. Nejjednodušší způsob, jak někoho přimět k tomu, aby šel s vámi, je chytit ho za ruku a vést. Egyptský výraz pro „vést“ v doslovném překladu znamená „vzít za ruku“. Je to nejspolehlivější způsob, jak zajistit, že se dva nebo tři lidé cestou nerozdělí, ale zůstanou spolu. I v případě, že fyzický kontakt chybí, je naprosto nezbytné, aby vůdce a ti, které vede, zůstali „na dosah“, jak se říká. Nejdůležitější je zůstat s těmi, které vedeme, ve spojení, být jim na blízku.

1.2 Principy vůdcovství

Podle Steigaufa (2011, s. 11-14) se vůdcovství nedá vtěsnat do jednoduchého vzorce. Tedy tvrzení, že úspěšnost vůdce zaručuje specifická sada vlastností nebo chování či jiné zaručené recepty, je podle něj přinejmenším zavádějící. „*Obecně platí jisté principy, zákonitosti a lekce,*“ konstatuje Steigauf (2011, s. 11), „*jejichž dodržování má velký vliv na efektivitu a úspěšnost vůdcovství. Avšak vždy je to kombinace několika faktorů, například vlastností vůdce a daného kontextu, které dělají z lidí efektivní a úspěšné vůdce.*“

Pohlédneme-li na konkrétní osobu vůdce a jeho vlastnosti, jeví se nám odpověď na otázku „Co je vůdcovství“ lehčí, než samotné popsání tohoto jevu. Existuje téměř tolik definic vůdcovství, kolik je lídrů, autorů teorií, knih, guruů a různých komentátorů. Navzdory těmto definicím existuje pouze několik konceptů, které většina lidí uznává jako přesně reflektující to, co znamená být vůdcem. Některé z těchto nejběžnějších způsobů nahlížení na vůdcovství jsou kupříkladu ty, které říkají, že vůdcovství je **vlastnost** nebo **způsobilost** nebo **chování** nebo **vztah**. „*To, jak přistupujete k vůdcovství, je silně ovlivněno vaším přesvědčením a vlastní definicí vůdcovství, a to bude také ovlivňovat cestu praktikování vůdcovství.*“¹

V jakékoli vytvořené skupině plní jednotlivci různé role. Jednou z rolí je ta vůdčova. Vůdci nemohou být vnímáni odděleně od historického kontextu, ve kterém se objevili, odděleně od uspořádání, ve kterém fungovali (např. volitelný politický úřad), a odděleně od systému, kterému vládli (např. konkrétní město nebo země). Jsou nedílnou součástí systému, závislí na silách, které ovlivňují systém. Vůdci vykonávají (nebo

¹ STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 368 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3506-1. s. 11-14

působí na vykonání) určité úkoly nebo funkce, jež jsou nezbytné, pokud má skupina dosáhnout cílů. (Steigauf, 2011, s. 11-14)

Gardner ve své knize *O vůdcovství* definuje vůdcovství jako „proces přesvědčování nebo příkladu, kterým jednotlivec (nebo vůdcovský tým) ovlivňuje skupinu, aby usilovala o cíle držené vůdcem nebo sdílené vůdcem a jeho následovníky.“²

Yukl definuje vůdcovství jako „proces ovlivňování ostatních, aby rozuměli a dohodli se na tom, co je potřeba udělat a jak to udělat, a proces usnadnění individuálního a kolektivního úsilí k dosažení sdílených cílů.“³ Northouse pak definuje vůdcovství jako „proces, kterým jednotlivec ovlivňuje skupinu jednotlivců k dosažení společného cíle.“⁴

Steigauf (2011, s. 13-14) uvádí několik nejdůležitějších složek vůdcovství:

- a) Vůdcovství je **proces**,
- b) Vůdcovství zahrnuje **ovlivňování ostatních**,
- c) Vůdcovství se děje v **rámcí skupiny**,
- d) Vůdcovství zahrnuje **dosažení cíle**,
- e) Tyto **cíle jsou sdíleny** vůdci a jejich následovníky.

Autorka nyní uvede několik dalších možných definic, se kterými je možné se setkat v odborné literatuře na téma vůdcovství:

Velký psychologický slovník o vůdcovství uvádí: „*Vůdcovství LEADERSHIP potřeba dominance, potřeba vést druhé lidi, rozhodovat za ně a brát na sebe odpovědnost; založeno: a) na nadání, vědomostech, dovednostech a dalších nutných psychických, příp. i tělesných vlastnostech, b) na určité míře charismatu, či c) kombinaci obojího. (...) Sociální psychologové považují za důležité tyto vlastnosti: vzhled do potřeb členů skupiny. E. Krench a R. S. Crutchfield (1962) ve vůdcovství*

² STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 368 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3506-1. s. 13

³ STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 368 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3506-1. s. 13

⁴ STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 368 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3506-1. s. 13

*rozlišují funkce: koncepční, plánovací, kontrolní, rozhodčí, smířčí, znaleckou, reprezentační, výkonnou.*⁵

A o vůdci autoři píší „*Vůdce LEADER jedinec v dominantní pozici, s autoritou či vlivem ve skupině.*“⁶

Jednu z dalších definic uvádí například Stýblo (2013, s. 14): „*Podstatou leadershipu není osvojení si několika nových dovedností či taktik vedení, byť v mistrovské interpretaci, ale celková změna myšlení, chování a jednání osobnosti. Jde o připravenost a chuť spolupracovat a pozitivně ovlivňovat a kultivovat druhé. Podle jednoho z klasiků leadershipu M. C. Coveyho „Leadership znamená vyjadřovat hodnotu a potenciál druhého člověka tak jasně, až si je začne sám uvědomovat“.* Nebo Stýblo dále: „*Vůdcovství znamená následování toho, kdo vede. Vůdcovství znamená mobilizovat lidi pro změny. Dobrým vůdcem je ten, kdo ostatní vede v jejich úsilí udělat něco užitečného apod.*“

Literatura definuje mnoho zásad vůdcovství. Podle Stýbla (2013, s. 29) lze v nich nalézt společného jmenovatele a vytvořit souhrn všeobecně uznávaných zásad, neboli „desatera vůdcovství“:

- 1) Profesionalita – znalosti a zkušenosti z oboru a vedení lidí
- 2) Důvěryhodnost – spolehlivost, lidská a pracovní
- 3) Vize, idea, myšlenky – niterné, vášnivé zaujetí pro věc
- 4) Schopnost uskutečňovat myšlenky i vize (být mužem činu)
- 5) Schopnost překonávat překážky i sebe samu, přinášet pro druhé oběti
- 6) Mravnost – nechápat etiku pouze jako zbožné slovo, ale jako celoživotní krédo
- 7) Schopnost sebereflexe – poznání vlastních omylů a chyb, poučení se z nich
- 8) Sociální inteligence ve všech jejích dimenzích
- 9) Schopnost inspirovat druhé vlastním příkladem a činy, motivovat a inspirovat
- 10) Schopnost kráčet stále kupředu – prosazovat se být aktivní“

Lukas a Smolík (2008, s. 75) definují vůdcovství a vůdce (široce v sociálních vědách) jako:

- a) označení pozice jedince v hierarchii,

⁵ HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. Vyd. 4., V Portálu 1. Praha: Portál, 2010. 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.

⁶ HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. Vyd. 4., V Portálu 1. Praha: Portál, 2010. 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.

- b) charakteristiku jedince,
- c) způsob chování jedince (nemusí odpovídat jeho pozici v hierarchii),
- d) určitou podobu vztahů mezi lidmi případně sociálními skupinami.

Vůdcovství definuje i Bass: „*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 lidí na vůdce. Vůdcovství se projevuje, když jeden člen skupiny modifikuje motivaci nebo pravomoci ostatních ve skupině.*“⁷ Bass tedy vidí vůdce a vůdcovství jako:

1. **Vůdce jako „ohnisko“ skupinových procesů** – osoba vůdce je vnímána především jako hybatel skupinových procesů, který vyvolává změny, podporuje aktivitu atd.
2. **Vůdcovství jako projevy osobnosti vůdce** – pro úspěšné vedení jakékoliv skupiny jsou podstatné osobnostní vlastnosti vůdce, jeho rysy, charakter, které jsou pro stoupence hodny obdivu.
3. **Vůdcovství jako umění navodit očekávané chování** – vůdce v tomto smyslu musí dokázat přimět druhé k chování, které očekává.
4. **Vůdcovství jako uplatňování vlivu** – poněkud „razantnější“ varianta předchozího, kdy očekávané chování je dosahováno přímým prosazováním vlivu vůdce.
5. **Vůdcovství jako jednání nebo chování** – u tohoto přístupu bývá vůdce nazírán skrze své činy a chování, které ovlivňuje činnost celé skupiny.
6. **Vůdcovství jako přesvědčování** – vůdce takto vnímaný hlavně musí být schopen své následovníky přesvědčit, ať již rozumovými či emocionálními argumenty.
7. **Vůdcovství jako mocenský vztah** – primárně politického chápání vůdcovství jakožto uplatňování moci nad druhými pro dosažení požadovaného.
8. **Vůdcovství jako nástroj dosahování cílů** – instrumentální pojetí, vůdce je vnímán jako ten, kdo předkládá cíle a dokáže k nim skupinu dovést.

⁷ LUKAS, Josef a SMOLÍK, Josef. *Psychologie vůdcovství*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. 206 s. ISBN 978-80-251-2139-9. s. 75

9. **Vůdcovství jako produkt interakcí** – vůdce se jakoby „vynořuje“ v důsledku interakcí mezi členy skupiny, určitá podoba vztahů v určité situaci formuje „správného“ vůdce pro daný okamžik.
10. **Vůdcovství jako diferencovaná role** – vůdce je jednou z rolí jedince, která se však nedá zcela naučit, někteří tuto roli zvládají lépe a několik málo jedinců ji zvládne téměř dokonale (význační světoví vůdci).
11. **Vůdcovství jako vytváření struktury** – vůdce není pasivním držitelem pozice či představitelem role, ale spíše tvůrcem (spolutvůrcem) struktury skupiny a tedy i své role.
12. **Vůdcovství jako kombinace více hledisek** – vůdce je nahlížen z více výše zmiňovaných pohledů. Podle Lukase a Smolíka je tento přístup nejprínosnější, protože se neomezuje např. jen na distribuci moci, osobnostní charakteristiky či interakce ve skupinách ale zvažuje důležitost všech vlivů.

Tureckiová (2009, s. 59) o vůdcovství tvrdí, že: „... je založeno na motivaci vůdčích osobností vést lidi a nést za to zodpovědnost, na rozvinutých schopnostech (profesních i osobních kompetencích) a na možnosti uplatňovat v organizaci vliv vedoucí k naplňování vize, kterou taková vůdčí osobnost vytyčila pro skupinu, nebo dokonce pro celou organizaci.“ Podle Tureckiové (2009, s. 59) je obecně téma leadershipu (na úrovni jednotlivce, skupiny i organizace) jedním z klíčových témat nejen teorie a praxe organizačního chování, ale také teorie organizace a řízení a vlastně všech disciplín, které se zabývají vlivem jednoho člověka (nebo skupiny osob) na jiné lidi. Ve smyslu vůdcovství je historickým, vojenským, politologickým, kulturně/sociálně antropologickým nebo také sociologickým tématem a budeme-li hovořit o „dispozicích k vůdcovství“ pak také nepochybně tématem psychologickým.

John Hunt, který vedl britskou expedici, která v roce 1953 jako první zdolala Mt. Everest, mluví o vůdcovství takto: „Zprvé vám řeknu svoji definici vůdcovství, týkající se lidí, kteří zodpovídají za druhé. Já bych to popsal jako umění přimět ostatní, aby ze sebe vydali to nejlepší a odvahu toto umění využít. Pro mne vůdcovství znamená požadavek, aby vůdce působil zevnitř skupiny, ne zvenčí; šel ostatním příkladem a nebral jim iniciativu; jinými slovy to znamená, že se plně podílí na společném úkolu – ale nic víc. To sebou přináší i dobrovolnost nejen decentralizaci nebo rozdělení zátěže,

ale také schopnost přesvědčit každého dalšího člena skupiny, že se na společném úkolu podílí stejně zásadním způsobem, jako všichni ostatní a že každý je svobodný a zároveň nese zodpovědnost za dokončení celého projektu. Dobré vůdcovství vychází ze správného přístupu k vůdcovství; to je jediná úloha, která musí být splněna. Vůdce byl charakterizován jako „druh číslo jedna“. Potom je tu samozřejmě umění sloučit úsilí každého jednotlivce a dojít ke společnému výsledku.“⁸

Jak tedy uvádí Adair, „*Vůdcovství jde ruku v ruce se zvládáním změn.*“ (Adair, 2006, s. 61), nebo jak řekl britský ministerský předseda Edward Heath, „*Vůdcovství neznamená říkat udělej to, udělej tamto, ale po celou dobu svým lidem poskytovat směsici slov a činů.*“⁹

Anebo, jak píše zakladatel moderního managementu, Peter F. Drucker (2007, s. 226): „*Základem efektivního vůdcovství je důkladné promyšlení poslání organizace, jeho definování a jeho jasné a viditelné prohlášení.*“ Podle Druckera (2007) vůdčí osobnost vytyčuje cíle, stanovuje priority a vyhlašuje a udržuje standardy. Dělá samozřejmě kompromisy; efektivní vůdčí osobnosti jsou si dle něj přímo bolestně vědomy skutečnosti, že neovládají celý vesmír. (Touto iluzí trpí pouze scestní vůdci – Stalinové, Hitlerové a Maové.) Než však efektivní vůdčí osobnost akceptuje nějaký kompromis, promyslí si, co je správné a žádoucí. Jejím prvním úkolem je být polnicí, která zní jasným tónem. Tím, co odlišuje pravého vůdce od scestného, jsou jeho cíle. O tom, zda je efektivní vůdčí osobností, rozhoduje, je-li kompromis přijímaný v důsledku reálných omezení – k nimž mohou patřit politické, ekonomické, finanční či interpersonální problémy – kompatibilní s jeho posláním a cíli nebo ho od nich vzdaluje. A o tom, zda má skutečné následovníky nebo jen pokrytecké přísluhovače, rozhoduje, drží-li se neochvějně několika základních standardů (a jde ostatním příkladem vlastním chováním) nebo je-li pro něj „standardem“ cokoli, co mu projde. Druhým požadavkem je, aby vůdčí osobnost považovala svou práci za odpovědnost a ne nadřazenost a výsadu. Efektivní vůdčí osobnosti jsou jen zřídka „liberální“. Když se však něco zvrtné – a ono se vždy něco zvrtné – nedávají vinu druhým. Jenže právě proto, že efektivní vůdce ví, že v konečném důsledku je odpovědný on a nikdo jiný,

⁸ ADAIR, John Eric. *Leadership: učte se od velkých vůdců*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. v, 289 s. ISBN 80-251-1256-X.. s. 269

⁹ ADAIR, John Eric. *Leadership: učte se od velkých vůdců*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. v, 289 s. ISBN 80-251-1256-X.s. 237

nebojí se síly svých spolupracovníků a podřízených. Scestní vůdci se jich bojí, a proto vždy pořádají různé čistky. Efektivní vůdce si přeje mít silné spolupracovníky; povzbuzuje je, pomáhá jim prosadit se a je na ně hrdý. Podle Druckera (2007, s. 226) efektivní vůdčí osobnost ví, že nejdůležitějším úkolem vůdce je uvolňování lidské energie a vytváření humánní vize.

1.3 Proč potřebujeme vůdcovství?

„Nemít žádné vůdce a nikoho neposlouchat není pro člověka důstojné. Znamená to chovat se jako zvířata.“ - vietnamské přísloví

„Jak může jediný člověk vést sto lidí? Tak zněla jedna z otázek, jež jsem dostal jako téma eseje při přijímacích zkouškách na univerzitu v Cambridgi, a ačkoliv mě dlouho fascinovala, trvalo dvacet let, než jsem se odhodlal k pokusu ji zodpovědět. Přitom je to ústřední otázka historie a civilizace. Kdyby jeden člověk nedokázal velet stovce jiných, nebyly by sice žádné války, ale ani katedrály, vesmírné výzkumy a filharmonické orchestry. Schopnost jediného člověka přimět sto jiných, aby plnili jeho příkazy, je – v dobrém či zlém – základním kamenem, na němž spočívá všechno lidské kolektivní úsilí.(...) Opravdové vůdcovství nás burcuje způsobem hluboce zakotveným v našich genech i v psychice.“¹⁰

Na otázku „proč dnes potřebujeme vůdcovství“, odpovídá Adair (2006, s. 177), ve své knize *Leadership*: *„Během první části devatenáctého století prošla západní společnost mnohými změnami. V mnoha oblastech lidských činností – filozofii, náboženství, politice, umění a vědě – měli lidé pocit, že přichází období změn. Pocit, že tyto změny jsou skutečné a nevyhnutelné, některé potěšil a jiné zlomil. Byla to předzvěst konce pomalých, spíše statických časů, kdy se uplatňovala mnohá privilegia. Změny a vůdcovství spolu úzce souvisí. Změna vyvolává potřebu nových vůdců; vůdci se snaží vytvářet změny. První proces je mnohem silnější než druhý. Pro vůdce je totiž velmi obtížné docílit změny uvnitř společnosti nebo instituce, která je potřebou jakékoliv změny ještě nedotčená. Uvědomování nadcházejících změn vyvolalo novou potřebu vůdců napříč širokým spektrem oblastí lidských činností – na politickém, církevní, vzdělávacím, společenském i průmyslovém poli. Na rozdíl od marxistické teorie*

¹⁰ ROBERTS, Andrew. *Hitler a Churchill: taje vůdcovství*. Vyd. 1. Praha: Beta-Dobrovský, 2005. 182 s., [24] s. obr. příl. ISBN 80-7306-169-4. s. 14

pojednávající o uskutečňování změn v historii začalo být zřejmé, že dobří vůdci – a vůdci pro dobrou věc – hrají v případě pokroku klíčovou roli. Zkušenosti z první a druhé světové války vedly ke zdokonalení metod výběru a výchovy takových vůdců. Nejprve ve vojenské oblasti a poté i v jiných sférách lidského podnikání.“

Adair dále píše, že v posledních letech se téměř celým světem šíří potřeba dobrých vůdců. Existuje velká spousta výukových a tréninkových programů určených k výchově vůdců dneška a zítřka. Proč tomu tak je? Hlavním důvodem je pevná a hluboká změna hodnot, jako posun zemských desek, seizmické změny, jež jsou základem všech našich národních kultur. Některé z nich se otřásaly méně, jiné více. Vyšší hodnota čerpající z bible klade mnohem větší důraz na vzdělání. Předpokládá se, že muži a ženy se narodili s těmi nejdůležitějšími aspekty – svobodní a volní. My jako jednotlivci se považujeme za poslední článek řetězce, nejen za články, za kterými něco následuje. Tato jedinečná cena každého jednotlivce je stále více považována za samozřejmost a rovnostářství je na vzestupu. „*Nezmenšuje toto potvrzení naší osobní rovnosti příležitosti a potřebu vůdcovství?*“ ptá se Adair (2006, s. 267). „*Naopak, je čím dál jasnější, že demokratická společnost dobré vůdcovství potřebuje. Vůdci totiž svobodným a volným lidem umožňují, aby to, co dělají, dělali efektivně. Toto pravidlo platí ve všech organizacích a institucích fungujících uvnitř demokratické společnosti.*“

Důležitost vůdcovství potvrzuje Roberts (2005, s. 18), ve své knize Hitler a Churchill (Taje vůdcovství), kde konstatuje: „*Nejzběžnější pohled na moderní svět ukáže, že je dnes viditelnost a všudypřítomnost „světových vůdců“ výraznější než kdykoliv od roku 1945. V představách veřejnosti personifikují vůdci své země, a dokonce i v éře evropské integrace si zachovali mnohem výraznější veřejný profil, než se dalo předvídat před pouhými třiceti lety. Nezdá se, že by vliv, jenž k růstu významu světových vůdců – byť ne nezbytně k jejich skutečné, uskutečnitelné moci – vedl, měl v nejbližší budoucnosti zaniknout. Je to do značné míry důsledek exponenciálního růstu rychlosti a pronikání informačních technologií, které umožňují, že si více lidí na více místech může stále rychleji uvědomovat více věcí, které se dějí. Jako hlavní mluvčí svých zemí světoví vůdci tohoto vývoje plně využili ke zvýraznění svých celospolečenských profilů.*“ Podle Robertse je pravděpodobné, že se vůdci stanou spíš více než méně součástí našeho každodenního života, protože média dle něj politiku

zjednodušují a ničím nelze problém lépe zjednodušit než tím, soustředíme-li se na povahu jediného vůdce, či ještě lépe na osobnosti dvou antagonických vůdců.

O důležitosti vůdcovství napříč společnostmi mluví i Margaret Thatcher *„Potřebujeme vůdce na všech úrovních. Víte přeci, že když vlastníte armádu, nestačí mít jenom generála – potřebujete uplatnit vůdcovství v celém systému. Pokud máme nějakou filozofii, tou je rozšíření vůdcovství do všech úrovní, musíme lidem říkat – nezáleží na tom, kdo jste, odkud jste nebo co jste, každý má něco, čím může společnosti přispět. V tomto okamžiku zjistíte, že v některých oblastech se praktikuje velmi dobré vůdcovství a v jiných totálně chybí.“*¹¹

Tedy, jak píše Steigauf (2011, s. 12) „...s vůdcovstvím se setkáváme prakticky všude, v soukromém i pracovním životě. Všichni jsme studenty vůdcovství. Pro každého může být proto užitečné, pokud ví, co má takový vliv na druhé lidi, že jsou ochotni, nechat se vést.“

O tom, že vůdcovství je potřebné v různých situacích pro každého člověka, i pro fungování státu jako takového, mluví Lukas a Smolík (2008, s. 73), když tvrdí, že pravděpodobně každý z nás zná situace ve svém životě, kdy při řešení nějakého problému (ať již na úrovni malé sociální skupiny na straně jedné nebo státu na straně druhé) lidé přímo očekávají někoho, kdo jim naznačí či zcela explicitně vysvětlí, jak se mají v dané situaci chovat, k čemu by měli směřovat. Podle Lukase a Smolíka je také jasné, že každý jedinec byl nebo je občas někým veden – také velcí vůdcové jsou v průběhu svého vývoje k velikosti mnohokrát vedeni jinými lidmi a podřízeni jiným autoritám (vlastně již samotná primární, ale i sekundární socializace je na autoritě např. rodičů či učitelů založena). I když se občas objevovaly názory, že vůdcovství není nijak výjimečným fenoménem a že je jen jedním z mnoha parciálních sociálních vztahů mezi jedinci, z hlediska psychologie organizací, sociální psychologie a také politické psychologie tomu tak rozhodně není: organizace potřebují pro své fungování a zdokonalování dobré vedení, stejně tak státy potřebují dobré vůdce, armády dobré vojevůdce atd. V případě států je zvláště v kritických historických okamžicích role vůdce mimořádně důležitá, například v situaci rozsáhlých vojenských konfliktů může být silný a charismatický vůdce právě tím „jazýčkem na misce vah“, který může rozhodnout dokonce o existenci či neexistenci státu jako takového.

¹¹ ADAIR, John Eric. *Leadership: učte se od velkých vůdců*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. v, 289 s. ISBN 80-251-1256-X. s. 237

Potřeba dobrých vůdců (zde leaderů) se promítá do různých aspektů a vrstev naší společnosti, nejinak je tomu v profesní oblasti a ve firmách samotných:

„Proč právě dnes potřebujeme vynikající leadery? Jsou k tomu mnohé důvody

- 1) Pouze dobří leadeři jsou schopni zaměstnance motivovat k inovacím i v dobách těžkých – v době krize*
- 2) Pouze dobří leadeři jsou schopni formulovat inspirující vize i za podmínek, kdy se firmě nedaří*
- 3) Pouze dobří leadeři jsou schopni odvážit se k nepopulárním, avšak ozdravujícím rozhodnutím*
- 4) Pouze dobří leadeři jsou v době změn schopni rozpoznat, kde jsou současné priority, kterým procesům je právě dnes zapotřebí se věnovat důsledněji než jindy*
- 5) Pouze dobří leadeři jsou schopni budovat trvalý úspěch a rozvíjet trvale vedenou společnost*“¹²

Aneb, jak konstatuje Feather (In: Adair, Reed, 2009, s. 5), „Co trh v současnosti potřebuje, nejsou šéfové, ale lídři.“

¹² STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 120 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-5-0. s. 14

2 TEORIE A PŘÍSTUPY K VŮDCOVSTVÍ

Značný zájem o úlohu vedení existuje po staletí. Lidé byli fascinováni osobností nebo charakterem výjimečných vůdců, ať už přinesli sociální dobro nebo zlo jejich následovníkům.

Výzkum vůdcovství je možno dle Brookse (2003, s. 136) rozdělit do tří širokých oborů týkajících se:

- a) **vlastností** (nebo také **povahových rysů**),
- b) **chování**,
- c) **situačních přístupů**.

„Narodili se někteří lidé již jako vůdci? Odlišovali se velcí muži, například Alexandr Veliký, Julius Caesar, Napoleon, Winston Churchill a Mahátma Gándhí od ostatních lidí svého okolí? A pokud zní odpověď ano, a tedy existují odlišnosti mezi vůdci a jejich následovníky – běžnými lidmi, ve kterých aspektech a vlastnostech jsou navzájem rozdílní?“¹³

Steigauf (2011, s. 143-144) popisuje, že první práce, které se snažily nalézt odpovědi na tyto otázky, vznikly v 19. století a jsou spojovány s prací Carlyla, který prohlásil že „*historie světa je životopisem velkých mužů*“. Podle něho je vůdce ten nadaný s unikátními vlastnostmi, které zachycují představivost mas. Carlyle argumentoval, že hrdinové vytvářejí historii prostřednictvím vize svého intelektu, krásy svého umění, statečnosti svého vůdcovství a prostřednictvím božské inspirace. Většina výzkumných prací a studií z oblasti vůdcovství se zaměřila na osoby, jež se do historie zapsaly jako velcí vůdci. Podle Steigaufa obvykle tito význační lidé pocházeli z aristokracie, protože nižší a střední vrstva jen zřídka dostala příležitost vést druhé. Ve studiích také většinou vystupovali muži, protože až do pozdních let 20. století bylo vůdcovství spojováno s armádou, a tedy s muži. Takto cílený přístup podpořil předpoklad, že vůdci se rodí a disponují určitými vrozenými vlastnostmi. Právě ten se pak stal základním kamenem **Teorie velkých mužů**. Podle ní jsou vůdci výjimeční lidé s vrozenými vlastnostmi, a tudíž jsou předurčení vést. Použití termínu „muž“ v názvu

¹³ STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 368 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3506-1. s. 166

bylo úmyslné, protože vůdcovství se dlouho spojovalo dominantně s muži a proto také mnohé vlastnosti, které měl mít skutečný vůdce, byly typické mužské charakteristiky. Později se teorie stala univerzálnější pod názvem **Teorie velkých osobností**. Teorie velkých mužů nebo osobností byla a dodnes je pokládána za „odrazový můstek“, protože se od ní odvíjí množství literatury na téma vůdcovství a přesvědčení, že velcí vůdci se rodí, má mnoho stoupenců i dnes. Inspirace Teorií velkých mužů a velký zájem o pochopení toho, co je to vůdcovství, posunulo výzkumníky do další oblasti – jejich přístup se začal více zaměřovat na osobu vůdce. Mnohem častěji se začaly objevovat otázky: Kdo je vůdce? Jaké jsou rozlišovací charakteristiky velkých a skutečných vůdců? Tyto otázky daly podnět k zahájení úsilí v oblasti výzkumu směrem k **Teorii vlastností**.

2.1 Teorie vlastností

Teorie vlastností vznikla z Teorie osobností jako způsob identifikace klíčových vlastností úspěšných vůdců. Klade důraz na osobní charakteristiku vůdců a staví do popředí vrozené vlastnosti a kvality velkých vůdců. Například konstatování jako „narodil se, aby vedl“ znamená perspektivu směrem k vůdcovství, které je založeno na vlastnostech. Podle Steigaufa (2011, s. 16) tento přístup zdůrazňuje takové atributy vůdce jako osobnost, motivy, hodnoty a dovednosti. Při tomto přístupu předpokládáme, že někteří lidé jsou přirození vůči vybavení určitými vlastnostmi, jež jiní lidé nemají. Rovina vlastností v podstatě tvrdí, že vůdcovství je vrozené několika vybraným lidem a je omezeno výlučně na těchto několik lidí, kteří mají specifický talent, se kterým se narodili. Některé příklady vlastností jsou schopnost dobře mluvit, extrovertní osobnost nebo jedinečné fyzické vlastnosti (například výška atd.).

Existovalo přesvědčení, že pokud tímto přístupem budou nosné vlastnosti úspěšných vůdců přesně určeny, pak by lidé s takovými vlastnostmi mohli být rekrutováni, vybíráni a nominováni na vůdcovské pozice. Tento postup byl využíván například v armádě a je stále obecně používán. Podle Teorie vlastností každý jednotlivec nabízí určité vrozené vlastnosti, které mají vliv na způsob, jakým je schopen vést. Nazírání na vůdcovství jako na vlastnost s sebou nese velmi velký důraz na osobu vůdce a jeho specifické vloh. Tím přirozeně Steigauf (2011, s. 114) vysvětluje časté přesvědčení, že „vůdcem se člověk nestane, vůdcem se člověk musí narodit“.

Od počátku 20. století až do současnosti bylo publikováno velké množství studií, které se zabývaly vlastnostmi vůdců a soustředily se na unikátní charakteristiky a vlastnosti těch úspěšných. Tyto výzkumu vyprodukovaly rozsáhlé seznamy ideálních vlastností, jako jsou například **pracovitost, důvěryhodnost, spolehlivost, výřečnost, sociální citění, objektivita, inteligence, důvěra, sebejistota a zásadovost**. Protože seznam možných vůdcovských vlastností je obsáhlý, je obtížné identifikovat výhradně ty z nich, které jsou podstatné pro skutečné vůdce. Téměř všechny jsou totiž pravděpodobně spojeny s úspěšným vůdcovstvím, přičemž každý výzkum přinesl novou skupinu klíčových vlastností. Po mnohaletém bádání se navíc stávalo, že jejich výsledkem byl značně nekonzistentní seznam vlastností a výsledky výzkumů byly nepřesvědčivé. Vůdcům tedy byly připisovány nejružnější vlastnosti, ale absence některé z nich automaticky neznamená, že daná osoba nebyla úspěšným vůdcem.

I když tedy odpověď na otázku které specifické vlastnosti lidé potřebují k tomu, aby byli úspěšnými vůdci, není zcela absolutní, výzkumy ukázaly na šest klíčových vlastností:¹⁴

- *inteligence*
- *sebedůvěra*
- *charisma*
- *rozhodnost*
- *společenskost*
- *integrita*

Steigauf (2011, s. 166) ohledně Teorie vlastností konstatuje: „*Vůdcovství je velmi složitý proces a nelze jej vnímat jen prostřednictvím vlastností jednotlivce a už vůbec ne pokrýt šesti vlastnostmi. Ve vztahu k efektivnímu vůdcovství totiž existuje velmi mnoho možností a výše uvedené patří jen k těm důležitějším. Teorie vlastností nebo přístup založený na vlastnostech se zaměřuje výhradně na vůdce a nikoli na stoupence nebo situace. Tento přístup zdůrazňuje, že efektivní vůdcovství je o tom, abychom měli vůdce se specifickými vlastnostmi. S Teorií vlastností je neodmyslitelně spojen názor, podle kterého organizace bude mít lepší výkonnost, pokud umístí do specifické vůdcovské pozice lidi s charakteristickými vůdcovskými vlastnostmi. Jinými slovy*

¹⁴ STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 368 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3506-1. s. 155

řečeno, výběr správných lidí bude zvyšovat výkonnost organizace.“ Dále Steigauf (s. 144 - 145) uvádí: „Takové jednostranné vnímání vůdcovství, jen v kontextu vlastností jednotlivce, může svádět k tvrzení, že vést může jen malá elitní skupina, která má specifický talent pro vůdcovství. Jistě, částečně může jít o správný předpoklad, ale právě tak platí, že všichni jsme se narodili s širokým rozsahem jedinečných vlastností a mnohé z nich mají také pozitivní vliv na naše vůdcovství. A navíc nesmíme zapomínat na skutečnost, že některé naše vlastnosti se časem mohou poupravit nebo zcela změnit.“

2.2 Behaviorální teorie

Kritickou reakcí na přístup zabývající se vlastnostmi vůdce byl výzkum v oblasti chování vůdců. Vzhledem k tomu, že výsledky výzkumů zaměřené na vlastnosti byly nepřesvědčivé a také pro to, že vlastnosti jsou těžko měřitelné, pozornost se zaměřila na to, co vůdce ve skutečnosti dělá a jak jedná – chování (behaviour).

Brooks (2003, s. 137) uvádí: *„Spíše než soustředěný pohled na povahové rysy nebo charakteristiky vůdce zkoumá behaviorální přístup chování vůdce, zvláště takové, které ovlivňuje výkon a motivaci podřízených. Důraz je kladen na styl vůdcovství jako na výsledek.“*

Pokud je možné úspěch definovat v podobě popsatečných činností, pak by bylo poměrně snadné pro jiné lidi jednat stejným způsobem. Zároveň je jednodušší se to naučit, na rozdíl od přizpůsobení se ve sféře vlastností a schopností. Tento posun od předurčenosti lidí a od vrozených vlastností – vůdcem se člověk narodí – směrem k definovatelnému a naučitelnému chování položil základ pro vytvoření Behaviorální teorie o vůdcovství. Steigauf (2011, s. 166-167) píše, že tato škola znamenala velký skok, protože podle ní je vůdcovská schopnost spíše naučitelná než vrozená, tedy na rozdíl od Teorie vlastností se podle behaviorální teorie člověk vůdcem spíše může stát, než narodit.

2.2.1 McGregorova Teorie X a Teorie Y

Nazírání na vůdcovství z pohledu chování odstartovala v roce 1960 kniha *Lidská stránka podnikání* Douglase McGregora. Podle něj manažeři musí porozumět základním rysům lidské povahy a posoudit, jak tyto rysy souvisejí s manažerskou praxí. McGregora zajímalo, jak se manažeři dívají na motivaci pracovníků a jejich postoje k práci, protože byl přesvědčen, že porozumění těmto motivacím je středobodem poznání, jak se stát efektivním manažerem. K vysvětlení způsobů, kterými manažeři přistupují k zaměstnancům, McGregor navrhl dvě hlavní teorie: **Teorii X** a **Teorii Y**. Steigauf (2011, s. 166-170) vysvětluje **Teorii X** na podkladu lidské povahy a chování:

- 1) lidé neradi pracují
- 2) lidé potřebují být usměrňováni a řízeni
- 3) lidé chtějí jistotu, ne odpovědnost

Na základě této filosofie by se lidé práci nejraději vyhnuli, kdyby mohli, povzbuzování ostatních k práci hraje významnou roli, lidé potřebují být řízeni a pod dohledem. Chtějí od vůdců, aby se o ně postarali, chránili je a vyvolali v nich pocit bezpečí. Protože pro pracovníky je obtížné stanovit si vlastní cíle, vyžadují, aby to pro ně udělal management. Vůdci, kteří zastávají Teorii X si myslí, že jejich role je motivovat podřízené, mají sklony být direktivní a kontrolující. Přijímají odpovědnost za jednání svých podřízených. Z perspektivy Teorie X je zřejmé, že podřízení mají potřebu vůdcovství.

Teorie Y – je také založena na třech specifických předpokladech

- 1) lidé rádi pracují
- 2) lidé jsou snadno motivováni
- 3) lidé přijímají a hledají odpovědnost

Podle této teorie lidé vidí práci jako uspokojení a ne jako trest, jde o přirozenou aktivitu, mohou a budou dělat vlastní vědomou volbu práce, mohou být angažováni vůči cílům své práce. Mohou pracovat i bez pokynů zvenčí. Vůdci Teorie Y mohou definovat pracovní požadavky, nesnaží se pracovníky kontrolovat. Do repertoáru vůdcovství nepatří používání nátlaku nebo síly. Jsou nápomocní podřízením při hledání jejich zájmu pro to, co chtějí udělat. Umožňují pracovníkům hledat a přijmout vlastní

zodpovědnost. Vůdcovství Teorie Y znamená podporu podřízených bez nutnosti je řídit a kontrolovat. V současnosti lze tento pohled pozorovat u mnoha vůdců.

Práce behaviorální teorie představuje vylepšení Teorie vlastností. Chování je pozorovatelné a může být vyučováno a pohled se soustřeďuje na to, co vůdce dělá, ne na to co je. Nicméně s touto teorií myšlení jsou spojeny problémy. Behaviorální přístupy, stejně jako Teorie vlastností dle Brookse (2003, s. 140-141) ignorují souvislost situace, ve které vedoucí a jeho stoupenci nacházejí sami sebe.

2.2.2 Úkolové a vztahové chování

Součástí výsledků bádání v oblasti chování vůdců bylo také pojmenování **stylů vůdcovství**. Styl vůdce vychází ze dvou typů základních typů chování vůdce a to **úkolového a vztahového chování**.

Výzkumy v oblasti vůdcovství ukázaly, že chování vůdce (co dělají a jak jednají) probíhá ve dvou klíčových liniích:

- **úkolové chování** - to co vůdce dělá při výkonu své práce,
- **vztahové chování** - to jak vůdce jedná v rámci vztahů s ostatními lidmi.

Úkolově orientovaní lidé jsou zaměřeni na cíl, tito vůdci se chovají tak, že pomáhají ostatním členům skupiny dosáhnout jejich cílů. Úkolové vůdcovství zahrnuje mnoho typů chování, která jsou mnohdy označována různými způsoby, ale vždy jde o provedení úkolu. To znamená – úkolové vůdcovství je ovlivňování lidí směrem k dosažení cíle.

Vztahově orientovaní lidé nejsou upoutáni na cíl, nacházejí smysl spíše v bytí, než děláni. Namísto hledání úkolů se chtějí spojovat s lidmi a vytvářet vztahy. Vztahové vůdcovství pomáhá lidem cítit se komfortně ve skupině i v konkrétní situaci. Vztahové vůdcovství zahrnuje tři aspekty: (1) zacházení se stoupenci s důstojností a respektem, (2) budování vztahů a napomáhání lidem spolu vycházet, (3) vytváření příjemného pracovního prostředí.

Úkolové a vztahové vůdcovství je spolu neoddělitelně svázané a největší výzvou pro vůdce je integrovat tyto dvě složky optimálním způsobem do jedné.

Podle Steigaufa (2013, s. 174 - 177) je nejlepší vůdce ten vůdce, který pomáhá stoupencům dosáhnout cíle spojené s vyvíjením úkolů a zacházením s každým z nich

jako s jednotlivcem. Nejlepší vůdci dělají dobře svou práci, a přitom se starají o druhé, nejlepší formou vůdcovství je být v obou chováních co nejvýše.

Steigauf (2013, s. 173) o úkolovém a vztahové chování konstatuje: „*Když se podíváme na to, co vůdci dělají, vidíme, že jde u nich o dvě hlavní věci: musí znát dobře obor (1), věnují se úkolům, a (2) věnují se svým vztahům s lidmi. Do jaké míry jsou vůdci úspěšní, je předurčeno tím, jak se tato jednání prokazují. Situace se mohou lišit, ale každá vůdcovská situace potřebuje jak úkolové, tak i vztahové chování. To znamená, že podstata chování vůdce má dvě dimenze: úkolové chování a vztahové chování. Určité okolnosti mohou volat po silném úkolovém chování a jiné situace mohou žádat silné vztahové chování, ale v každé situaci je obsažen určitý stupeň obou. Jelikož tyto proměnné jsou neoddělitelně provázány, je na vůdci, jak bude ve svém stylu obě role využívat a optimalizovat.*“

Jak vůdce začlení tyto dvě linie do pozitivního ovlivňování svých následovníků tak, aby dosáhl stanovené cíle, závisí na jeho osobní filosofii vůdcovství. Podle toho, zda je osobní filosofie podobná Teorii X nebo Teorii Y, pak ovlivňuje **styl vůdcovství**. (více In Steigauf, 2011, s. 167 - 170)

2.2.3 Styly vůdcovství

„*Styl vůdcovství je definován jako chování vůdce, zaměřené na to, co vůdci dělají a jak jednají. To zahrnuje vůdcovské činnosti směrem k podřízeným v různých kontextech.*“¹⁵

Podle Brookse (2003, s. 138) se vůdcovský styl „...*týká chování vedoucích k podřízeným, způsobu, kterým jsou plněny úkoly a funkce vůdcovství.*“

Lewinovy styly vůdcovství

Za průkopnickou práci v oblasti stylů vůdcovství Steigauf (2011, s. 170-172) považuje analýzu skupiny desetiletých chlapců, kterou uskutečnili Lewin, Lippitt a White (1939). Chlapci byli náhodně rozřazeni do skupin a každá skupina byla vedena odlišnými způsoby vůdcovství. Psychologové analyzovali, co se děje, když dospělí vůdci používali jeden ze tří stylů vůdcovství: **autoritativní, demokratický a liberální**.

¹⁵ STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 368 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3506-1. s. 170

Autoritativní vůdcovství je v mnoha ohledech velmi podobné Teorii X. Autoritativní vůdce potřebuje řídit podřízené a jejich práci, určuje úkoly a postupy a nemotivuje komunikaci mezi členy skupiny, namísto toho upřednostňuje komunikaci směrem k němu (samotnému). Hodnotí spíše podle vlastních osobních standardů než na základě objektivního hodnocení.

Někteří argumentují, že autoritativní vůdcovství představuje z pohledu druhých spíše pesimistické, negativní a až odrazující vedení. Jenže další tvrzení by mohlo vycházet z toho, že autoritativní vůdcovství je více potřebná forma vůdcovství, neboť má pozitivní význam zejména pro lidi, kteří upřednostňují jistotu před zodpovědností. V mnoha situacích a kontextech je tento styl používán k udávání směru, určení cílů a struktury práce. Například v situaci, kdy se člověk teprve učí svou práci.

Demokratický styl silně připomíná předpoklady Teorie Y. Demokratičtí vůdce považují podřízené za zcela způsobilé samostatně vykonávat práci, preferují práci s podřízenými než jejich kontrolu. Poskytují rady druhým, ale ne s úmyslem je změnit. Pro demokratického vůdce je důležité pomoci každému podřízenému dosáhnout osobního cíle, nepoužívají komunikaci způsobem „shora-dolů“, ale komunikují na stejné úrovni s podřízenými. Podporují komunikaci mezi členy. Poskytují informace, rady a návrhy, ale bez použití nátlaku.

Liberální styl (Laissez-faire styl) je odlišný jak od Teorie X, tak i Teorie Y. Liberální vůdce se nesnaží řídit podřízené (autoritativně), ale ani se nestará a neusměrňuje podřízené (demokraticky). Vůdci praktikující tento styl ignorují pracovníky a jejich pracovní motivaci. Někteří ho označují jako nevůdcovství. Liberální vůdce je formálním vůdcem s minimálním vlivem. Vůdci uznávají podřízené, ale nepokoušejí se ovlivnit jejich aktivitu, ani hodnotit nebo regulovat jejich postup.

2.3 Situační teorie

Na rozdíl od jiných teorií vůdcovství, které mají popisný charakter, situační přístup je předepisující. To znamená, že situační vůdcovství mluví vůdcům do toho, co dělat i nedělat v různých situacích. Situační přístup je velmi rozšířený v rozvoji a tréninku vůdcovství a byl v několika fázích časem vybroušen.

Podle Steigaufa (2011, s. 180) situační přístup k vůdcovství naznačuje, že vůdci, kteří jsou schopni odhadnout, co jejich stoupenci potřebují, a měnit svůj vlastní styl,

budou vždy jako vůdci efektivnější. V rámci situačního vůdcovství řeší vůdce dva základní atributy: **styl vůdcovství** a **úroveň rozvoje stoupence**, resp. podřízeného.

2.3.1 Styly vůdcovství

Pro situační přístup jsou navrženy čtyři styly vůdcovství, které vycházejí z kombinace dvou způsobů chování vůdce (direktivy a podpory): **direktivní, podpůrný, koučing a delegování**.

Direktivní styl vůdcovství je direktivní a nepodporující. Komunikace vůdce je zaměřena na provedení práce s malou nebo žádnou snahou komunikovat na úrovni podpůrného chování. Komunikace je jednosměrná a důraz je kladen na příkazy pro podřízené – co dělat, jak a kdy to udělat (stanovení cílů, vyjasnění očekávání). Tento styl zahrnuje častou a důkladnou supervizi, monitoring a vyhodnocování výkonnosti podřízených. Tento styl je nejvhodnější, když podřízení mají vysoký commitment, ale nejnižší kompetenci.

Pět klíčových slov pro direktivní styl vůdcovství: *struktura, organizovat, učit, kontrolovat a hodnotit*.

Podpůrný styl vůdcovství je vysoce podpůrný, ale je relativně na nízké úrovni direktivnosti. Vůdce se zaměřuje na podpůrné chování v komunikaci vůči podřízeným s ukázáním potřebných dovedností ke splnění úkolů. Denní operativu mají pod kontrolou podřízení, ale vůdce je stále k dispozici pro řešení problému, pokud je to nutné. Tito vůdci projevují příhodným způsobem uznání vůči podřízeným a v případě nutnosti je sociálně podporují. Tento styl je nejvhodnější, když podřízení mají nějakou kompetenci, ale nižší úroveň commitmentu.

Koučing styl vůdcovství je vysoce direktivní a vysoce podpůrný. Komunikace od vůdce k stoupencům je zaměřena na provedení práce a na emocionální a sociální potřeby zaměstnanců. Komunikace je obousměrná, zde vůdci komunikují k stoupencům a podporují vstup – podnět od stoupenců. Vůdci stále rozhodují, co bude splněno a jak to bude provedeno. Tento styl je nejvhodnější, když mají podřízení určitou pravomoc, ale proměnlivý commitment.

Delegovací styl vůdcovství je nejlépe popsán jako nízká direktiva a nízká podpora. V tomto přístupu mají zaměstnanci více důvěry a motivace, pokud jsou vůdci méně direktivní a méně podporující. Vůdci se dohodnou s podřízenými na konečném

výsledku, ale pak se stáhnou a dovolí podřízeným být odpovědnými za splnění požadovaného výsledku. Vůdce poskytuje zaměstnancům kontrolu a vyhýbá se zbytečné sociální podpoře. Tento přístup je vhodný, když podřízení jsou velmi zruční a mají vysoký commitment.

(Steigauf, 2011, s. 180-181)

Podle Steigaufa (2011, s. 181-182) je klíčem k tomuto přístupu chápání, že podřízení jako jednotlivci (individuálně) i jako skupina (tým) se pohybují podél vývojového kontinua. Vůdci rozlišují, kde jsou podřízení a přiměřeně přizpůsobují svůj styl. V rámci identifikace se používají čtyři úrovně rozvoje jednotlivců: nízká kompetence a vysoký commitment, nízká až střední kompetence a nízký commitment, střední až vysoká kompetence a proměnlivý commitment, vysoká kompetence a vysoký commitment.

Vroomův a Yettonův normativní model vůdcovství

Dalším příkladem teorie situačního vůdcovství je Vroomův a Yettonův (In: Steigauf, 2011, s. 184) normativní model. Tento model je založen na předpokladech, že: *přijetí (akceptace) rozhodnutí* zvyšuje commitment a efektivnost řízení; **účast zvyšuje přijetí rozhodnutí.**

Vroomův a Yettonův model je možné popsat takto:

Kvalita rozhodnutí je výběr nejlepší alternativy a to je zvláště důležité v případě, pokud máme hodně alternativ. Zároveň je to důležité, pokud existují závažné implikace pro výběr nejlepší alternativy.

Přijetí rozhodnutí je míra, jak následovník přijme rozhodnutí učiněné vůdcem. Když je kvalita rozhodnutí více důležitá, zaměřují se vůdci více na přijetí rozhodnutí.

Vroom a Yetton (In: Steigauf, 2011, s. 185) definovali pět různých *rozhodovacích procedur*. Dvě jsou **autokratické** (A1 a A2), dvě jsou **konzultativní** (C1 a C2) a jedna je **založena na skupině** (G2). (A1: vůdce sebere známou informaci a pak se sám rozhodne, A2: vůdce dostane informaci od následovníků, a pak se sám rozhodne, C1: vůdce sdílí problém s následovníky individuálně, poslouchá návrhy, a poté se sám rozhodne, C2: vůdce sdílí problém s následovníky jako skupina, poslouchá návrhy a poté se sám rozhodne, G2: vůdce sdílí problém s následovníky jako skupina, a potom hledá a přijímá konsenzuální dohody.)

Vroom a Yetton vzali dřívější zevšeobecněné situační teorie, u kterých situační faktory způsobují téměř nepředvídatelné vůdcovo chování, a snížili je na více limitovanou sadu chování. „Normativní“ aspekt modelu spočívá v tom, že jde spíše o využití racionální logiky než dlouhodobého pozorování. Model s největší pravděpodobností funguje v situacích, kdy jsou jasné a dostupné názory týkající se důležitosti kvality rozhodnutí a faktory přijetí rozhodnutí. Bohužel tyto nejsou vždy známy. (Steigauf, 2011, s. 185)

Houseova Teorie cesty a cíle vůdcovství

Teorie cesty a cíle, známá také jako Teorie efektivity vůdcovství, je teorie vůdcovství v oblasti studií organizací vyvinutá Housem v roce 1971 a revidovaná v roce 1996. Tento model předepisuje vhodný **styl vůdcovství pro interakci se stoupenci**. Používá více proměnných, které vůdci potřebují zvážit ve vztahu se stoupenci. Teorie cesty a cíle je o tom, *„jak vůdci motivují stoupence ke splnění navržených cílů“*. (Steigauf, 2011, s. 186)

Na základě teorie očekávání tento model tvrdí, že pracovníci budou motivováni, jestliže se setkají tři následující podmínky:

- stoupenci věří ve svou schopnost uskutečnit přidělené úkoly,
- stoupenci se domnívají, že jejich pracovní úsilí povede k přijatelným výsledkům
a
- stoupenci věří, že tyto pracovní výsledky jsou smysluplné.

Klíčem k porozumění Teorie cesty a cíle vůdcovství je uvažovat o **cestě**, kterou stoupenci musí následovat, aby dosáhli stanovených cílů.

Model cesty a cíle má čtyři složky, které musejí vůdci odhadnout, pokud chtějí vytvořit pozitivní asociaci mezi motivací stoupenců a splněním cíle, tyto složky jsou: **vůdcovské chování, charakteristika podřízených, charakteristika úlohy a motivace**. Vůdcovské chování House a Mitchell (In: Steigauf, 2011, s. 187) dělí na: **direktivní, podpůrné, participativní a výkonově orientované vůdcovství**.

Steigauf (2011, s. 188) uvádí, že i když je teorie koncepčně složitá, je také velmi pragmatická a poskytuje vůdcům vodítko, pokud jde o asistenci podřízeným při plnění jejich práce způsobem, který jim poskytuje uspokojení a motivaci. Teorie předpokládá

flexibilitu na straně vůdců a navrhuje, aby si vůdci zvolili vůdcovské chování, které nejlépe vyhoví potřebám podřízených a pracovním situacím.

Adairův akčně centrovaný model vůdcovství

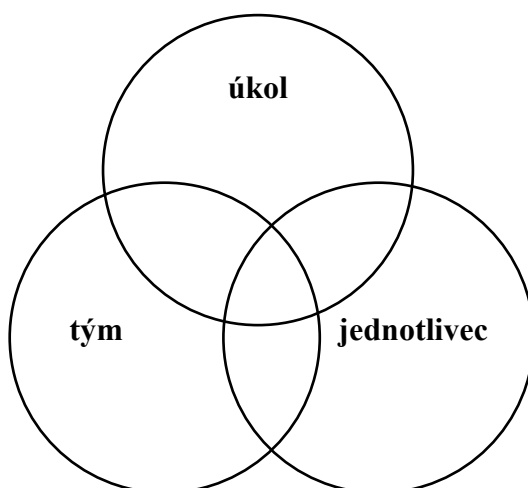
Adairův akčně centrovaný model poskytuje skvělý nástin pro vedení a management jakéhokoli týmu, skupiny nebo organizace. Tento model je jednoduchým modelem vůdcovství a managementu, který je jednoduchý na aplikaci a přizpůsobení na situaci. Dobří manažeři a vůdci by měli mít plnou kontrolu všech tří hlavních oblastí tohoto modelu a měli by být schopni používat každý z prvků v návaznosti na konkrétní situaci. (Steigauf, 2011, s. 188)

Adairův model je založen na principu, že vůdce, který je v centru akce – řízení, provede úkol prostřednictvím pracovního týmu a vztahů s ostatními manažery a zaměstnanci.

Podle Adairova vysvětlení akčně centrovaný vůdce musí:

- řídit, aby práce byla provedena (**strukturování úkolu**),
- podporovat a přezkoumávat, že to **jednotlivci** dělají,
- koordinovat a povzbuzovat pracovní **tým** jako celek.

Schéma 1. Akčně centrovaný model vůdcovství



Zdroj: ADAIR, John Eric. *Leadership: učte se od velkých vůdců*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. v, 289 s. ISBN 80-251-1256-X.

Efektivní vůdce/manažer zde vykonává funkce a prokazuje chování znázorněné třemi kruhy. Situační a kontingenční prvky vyzývají k rozdílným reakcím vůdce, proto si můžeme představit, že různé kruhy mohou být větší nebo menší, podle měnící se situace, tj. vůdce bude klást větší, či menší důraz na funkčně orientované chování podle toho, co aktuální situace zahrnuje. Ačkoli diagram tří kruhů vypadá staticky, skutečné vůdcovství se v čase mění dynamicky a tomuto pohybu skutečný vůdce musí úspěšně čelit. (Steigauf, 2011, s. 188-190)

2.4 Kontingenční teorie vůdcovství

V současnosti se většina autorů podle Steigaufa (2011, s. 190) domnívá, že ne pouze jeden styl vůdcovství je tím správným směrem pro každého vůdce za všech okolností. Na místo toho byly vyvinuty kontingenční – situační teorie pro indikaci, že styl, který má být použit, je závislý na faktorech jako jsou situace, lidé, role, organizace atd. V kontingenční teorii se předpokládá, že styl vůdcovství je relativně stabilní a měl by být sladěn s nejvhodnější situací pro daný styl vůdce.

Fidlerův kontingenční model

Fidlerova kontingenční teorie používá dva styly vůdcovství: *úkolově motivovaný* a *vztahově motivovaný*. Fiedler umístil tyto dva styly na opačné konce kontinua a škálu nazval **LPC škála**. Když má vůdce v rámci škály LPC vysoké skóre, znamená to, že je vůdce vztahově orientovaný, zatímco nízké skóre znamená, že je vůdce úkolově orientovaný.

Fidlerův přístup předpokládá, že neexistuje jen jedna nejlepší cesta, jak má vůdce vést lidi. Proto zavedl tři proměnné:

- **Vztahy vůdce - člen:** Jsou vztahy vůdce a následovníků (podřízených) dobré nebo slabé?
- **Struktura úkolu:** Je struktura úkolu vysoká nebo nízká? (Je práce vysoce strukturovaná nebo naopak?)
- **Vůdcova pozice síly:** Je postoj síly vůdce silná, nebo slabá? (Jak velkou má vůdce pravomoc?)

Steigauf tvrdí (2011, s. 190-191), že odpovědi na tyto tři otázky umožňují vůdcům určit, v jaké situaci se nacházejí a zda je jejich styl dobře sladěn pro danou situaci.

2.5 Transakční vůdcovství

Transakční vůdcovství patří k tradičním modelům pro organizace a podnikatelskou sféru. Tento styl byl poprvé popsán Maxem Weberem v roce 1947 a později Bassem v roce 1981. Transakční styl vůdcovství je manažery používán nejčastěji. Zaměřuje se na základní manažerské procesy controllingu, organizování a krátkodobého plánování. Tento typ vůdcovství lze popsat jako vedení, které klade důraz na „výměny“ mezi následovníky a vůdci. Taková myšlenka výměny je viditelná v mnoha různých typech organizací.

Vůdci tohoto typu rozvíjejí vztah se svými následovníky, který je založen na výměně něčeho hodnotného pro následovníky tak, aby dosáhli cíle vůdce a cíle následovníků.

K faktorům transakčního vůdcovství patří:

- **Podmíněná odměna.** Je to proces, při kterém si vůdce a následovníci vymění úsilí následovníků za specifickou odměnu od vůdce. Tento proces pročitá s dohodou mezi vůdcem a následovníky.
- **Řízení výjimkou** (Management by Exception = MBE) Tento faktor má dvě formy – **aktivní** a **pasivní**. Při aktivní formě MBE vůdci sledují své podřízené, zda neporušují pravidla nebo nedělají chyby, v případě že tomu tak je, vůdci provedou nápravu formou diskuze s podřízenými. V případě pasivní MBE vůdci nesledují své podřízené, pouze čekají, až vzniknou problémy nebo jsou porušeny standardy. V případě, že tomu tak je, poskytují tito vůdci svým podřízeným nízké ohodnocení bez diskuze o jejich výkonnosti a rady, jak se zlepšit.

Steigauf (2011, s. 193-194) uvádí, že transakční vůdcovství je založeno na předpokladech, že lidé jsou motivováni formou odměny a trestu a že sociální systémy fungují nejlépe s jasným velením. Transakční vůdce funguje vytvořením jasné struktury, pomocí níž je jasné, co je požadováno od podřízených.

2.6 Transformační vůdcovství

Transformační vůdcovství je složitý, spletitý proces, který váže vůdce a následovníky společně v transformaci nebo změně následovníků, organizací či dokonce celých národů. To zahrnuje interakci vůdce s následovníky při respektování jejich „emocí, hodnot, morálky, norem, dlouhodobých cílů“ a také zahrnuje „posuzování následovníků, jejich motivaci, zajišťování jejich potřeb, ale i zacházení s nimi jako s lidskými bytostmi“. Přestože všechny teorie o vůdcovství obsahují vliv, transformační vůdcovství je o **výjimečné schopnosti ovlivňovat**, která podporuje následovníky k dosažení něčeho, co je nad očekávání jejich nebo vůdce.

Základy konceptu transformačního vůdcovství rozvinul Burns (In: Steigauf, 2011, s. 194). Burns popsal transformační vůdcovství jako takový proces, jehož prostřednictvím vůdci zapojují následovníky a rozvíjejí spojení (to dříve neexistovalo), které zvyšuje motivaci všech. Bass (In: Steigauf, 2011, s. 194) rozvinul Burnsův koncept, avšak vnímá transformaci, v níž „vůdce přetváří následovníky“ jako jednosměrný proces – na rozdíl od Burnsova vnímání potenciálu obousměrného procesu.

Steigauf (2011, s. 194) uvádí několik faktorů transformačního vůdcovství:

- **Idealizovaný vliv nebo charisma.** Vůdci s tímto faktorem jsou silnými vzory a následovníci se s nimi chtějí identifikovat a následovat je. Poskytují vizi.
- **Inspirující motivace.** Vůdci s tímto faktorem sdílejí vysoká očekávání s následovníky a motivují je ke sdílení vize organizace s vysokým stupněm commitmentu. Zvyšují týmového ducha a povzbuzují následovníky k vyššímu výkonu v rámci skupiny.
- **Intelektuální stimulace.** Vůdci s tímto faktorem povzbuzují následovníky k inovativnosti a kreativitě. Podporují je a vyzývají k vlastním hodnotám.
- **Individualizované posouzení.** Vůdci s tímto faktorem jsou velmi podporující a věnují velkou péči naslouchání a porozumění potřeb následovníků. Zároveň přiměřeně koučují, radí a pomáhají pracovníkům k seberealizaci.

2.7 Další teorie o vůdcovství

2.7.1 Strategické vůdcovství

Posledních více než 20 let se vědecké autority začaly více věnovat studiu Strategického vůdcovství, které začalo být mnohými vnímáno jako rozhodující aspekt firemního úspěchu. Strategické vůdcovství odkazuje na studium řídící exekutivy, která má celkovou odpovědnost za firmu. Otázkou je, jak exekutivní rozhodnutí ovlivňují výsledky organizace. Ohnisko je zaměřené na top manažery, protože obvykle dělají rozhodnutí, jež ovlivňují organizaci, její celkovou výkonnost, včetně jejích členů.

Jeden z výzkumů identifikoval šest složek strategického vůdcovství, které podporuje výkonnost organizace: stanovení firemního cíle nebo vize, využívání a zachování základních kompetencí, rozvíjení lidského kapitálu, udržení efektivní organizační kultury, zdůraznění etických praktik a ustanovení vyváženého organizačního řízení.

3 MOC, AUTORITA A CHARISMA

3.1 Moc

Pojetí moci a vůdcovství (vedení) jsou historicky a funkčně propojeny. Vedení (vůdcovství) je obecně často definováno jako proces ovlivňování jednání druhých za účelem dosažení skupinových cílů. Moc pak lze definovat jako schopnost vést jednání druhých směrem k dosažení jakýchkoliv cílů, které jsou významné pro nositele moci (power-holders). Moc a vedení druhých se při popisování sociální reality a jejich psychologických souvislostí vyskytují často společně, avšak pro popis těchto fenoménů se používají poněkud odlišná kritéria. Vůdcovství tak může být vnímáno např. jako schopnost podněcovat a inspirovat druhé ke spolupráci prospěšné pro skupinu. Moc naopak může být spojována s chováním těch jedinců, kteří jsou schopni ovlivňovat myšlení a jednání druhých využíváním jakýchkoliv nezbytných prostředků vhodných pro dosahování jejich vlastních cílů, neohlížeje se na sociální hodnotu těchto cílů. Schopnost dobře vést je připisována těm, kteří dovedou pozitivně ovlivnit chování mnoha členů určité organizace či sociální skupiny. Naopak schopnost jedince efektivně uplatňovat moc je posuzována z hlediska dosahování osobního prospěchu nositele moci. Lze říci, že všichni úspěšní vůdci mají moc, avšak zdaleka ne každý nositel moci je zároveň schopen vést ostatní.

3.1.1 Podstata moci

Coates (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 62) přirovnává pojem moc k takovým konceptům v přírodních vědách, jako je například gravitace, která je také velmi obtížně popsatelná, ale která svým působením ovlivňuje vše ostatní. Moc je dle Lukase a Smolíka (2008, s. 62) přítomna ve všech vztazích ve společnosti, kdy nejvýše mohou být mocenské vztahy mezi státy nebo uskupením států, „nejníže“ pak např. vztahy ve školní třídě, v rodině nebo dokonce mezi dvěma jedinci, protože i v dyadickém vztahu vždy existuje nějaká distribuce moci.

Steigauf (2011, s. 17) vymezuje vztah moci a vůdcovství takto: „*Moc s vůdcovstvím souvisí, ale odlišuje se od něj. Souvisí s vůdcovstvím, protože je nedílnou součástí schopnosti ovlivňovat ostatní. Moc je definována jako **potenciál** nebo **kapacita** ovlivnit ostatní k dosažení požadovaných výsledků. Vliv máme, pokud můžeme ovlivnit přesvědčení, postoje a chování ostatních.*“

Velmi často bývá citován výrok lorda Actona (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 60), totiž že „*moc korumpuje a absolutní moc korumpuje absolutně*“. Platnost tohoto tvrzení však byla i empiricky ověřována a například Kipins (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 60) zjistil při zkoumání manažerů, že ti z nich, kteří získali ke své autoritě navíc moc, začali více používat manipulativní taktiky, méně oceňovali výkony podřízených, chtěli je více kontrolovat, byli náchylnější vnímat je jako „objekty“ manipulace a vyjadřovali větší potřebu psychického odstupu od podřízených než ti manažeři, kteří moc (danou například velkými rozhodovacími pravomocemi) neměli. Kipins tvrdil, že nositelé moci obecně projevují egocentrismus, který s sebou přináší pocit nadřazenosti, jenž přispívá k jejich zkorumpovanosti. Lukas a Smolík (2008, s. 60) k tomuto zobecnění podotýkají, že je příliš široké, protože jak mezi manažery, tak i mezi politiky je možné nalézt jedince, kteří využívají svou moc i v zájmu druhých, byť existuje jen relativně málo pokusů o teoretické osvětlení tohoto prosociálního užívání moci.

Coates (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 61) říká, že to, co může v oblasti politiky vypadat jako moc jedince (např. lídra nějaké státní instituce) nad jinými, je ve skutečnosti *moc odvozená*. Nevyplyvá z nějakých osobnostních vlastností či schopností jedinců nebo z jejich sociálního ocenění, nýbrž z pozice, kterou jedinec v instituci zastává, a z pozice dané instituce ve státě. Politik se ve své funkci stává představitelem státní moci a ani ne tak členem, jako spíše symbolem či zosobněním dané instituce, odkud plyne i představa některých politiků o jejich nedotknutelnosti, nepostižitelnosti a výjimečnosti.

Hlavní formou prosazování moci ve státě jsou normy a pravidla, která vytvářejí instituce státu a která poté mnoha způsoby řídí chování členů společnosti. (Lukas, Smolík, 2008, s. 61). Coates (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 61) rozlišuje dva druhy norem: veřejné (státní) a soukromé.

Chomsky (Lukas, Smolík, 2008, s. 62) poznamenává, že máme tendenci považovat výsledné mocenské struktury za nezměnitelné, pro jednu dané a téměř za součást přírody. Ovšem ničím takovým nejsou, byly vytvořeny systémem právních a jiných norem. Základním cílem každé moci je vlastní *stvrzování se*.

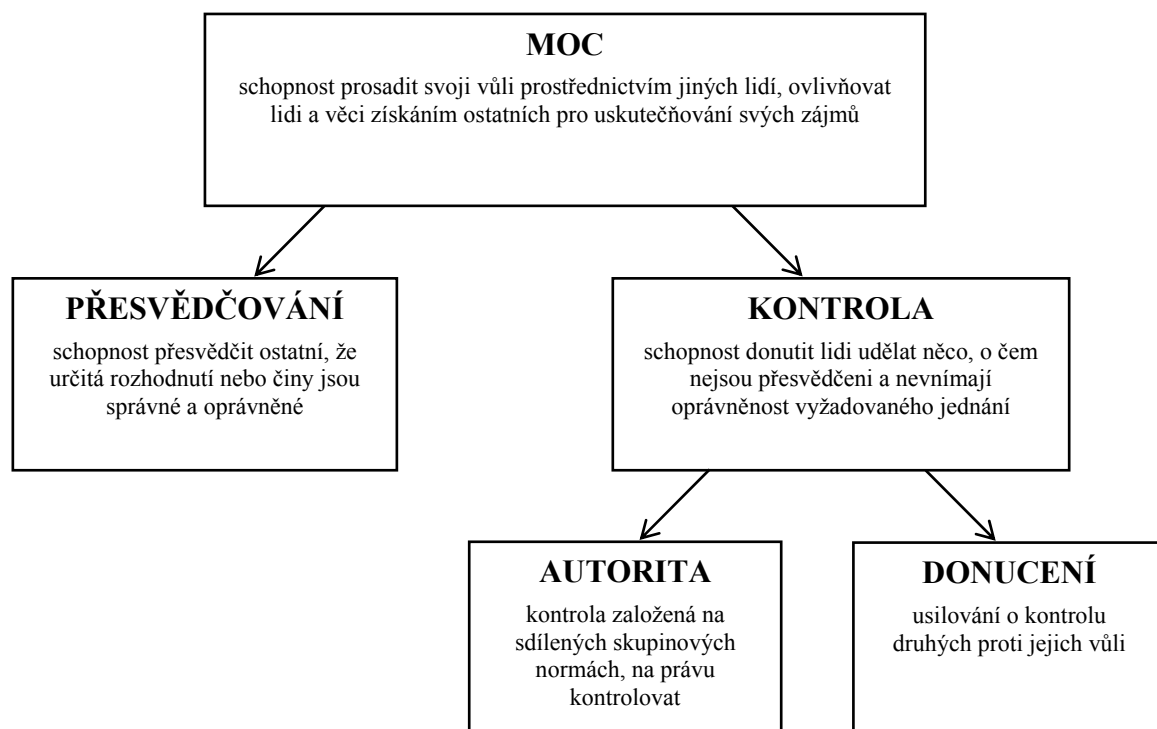
French a Raven (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 59) popisují moc prostřednictvím sociálního vlivu a vliv pak prostřednictvím psychologické změny (jakožto jakékoliv situace, v níž se nějaký systém mění). Moc je tedy podle nich především vždy založena

na nějaké formě vztahu mezi lidmi, kdy jedinec disponující mocí (sociálním vlivem) jakéhokoli druhu dokáže jiné přinutit udělat to, co si přeje on (tzn. vyvolat na jejich straně žádoucí psychologické změny, např. postojů k určitému tématu).

Podle Fridricha (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 59) tato varianta, počítající se schopností donutit druhé k něčemu a zároveň s poslušností donucovaných, je jen jedním z možných projevů moci, protože existují i situace, kdy jedinec mající moc nemůže pouze přikazovat, ale spíše předkládá doporučení a snaží se přesvědčit ostatní o vhodnosti nějakého chování.

Turner (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 64) konstatuje, že ovlivňovat druhé přesvědčováním není totéž co mít nad nimi moc, která je daná a která tak postrádá nutnost přesvědčovat o tom druhé. Mimo jiné na základě tohoto předpokladu vytvořil Turner velmi přínosný popis podstaty moci založený na třech procesech, pomocí nichž lze různé druhy moci rozčlenit. (viz schéma 1, kapitola 1).

Schéma 2: Podstata moci nad lidmi



Zdroj: TURNER (In: LUKAS, Josef a SMOLÍK, Josef. *Psychologie vůdcovství*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. 206 s. ISBN 978-80-251-2139-9.

3.1.2 Druhy a formy moci

Skutečnost, jakým typem moci vůdce disponuje a jak s touto mocí skutečně nakládá, je důležitou součástí úspěšného vůdcovství. Z obecného hlediska Lukas a Smolík (2008, s. 59) dělí moc na **donucovací (coercive)** a **konsenzuální (consensual)**, kdy jednoduchým příkladem využití první z nich může být v oblasti politiky diktatura, druhou pak lze spojit s demokracií. Dle Lukase a Smolíka ve skutečnosti existují koercivní i konsenzuální aspekty moci v různých typech státního zřízení, rozdíl je pouze ve vzájemném poměru těchto aspektů. Ani diktatura se totiž neobejde bez konsenzu v některých základních otázkách a naopak demokracie musí mít v určitých oblastech donucovací moc: reálně ani není možné založit chod státu pouze na konsenzu všech. Moc tedy může mít různé podoby, setkávat se s různou mírou konsenzu, souhlasu s jejími projevy. Obecně lze konstatovat, že moc je všudypřítomnou součástí každodenního života jedince, stejně tak i společnosti jako celku.

Lze nalézt různá pojetí moci, která se nacházejí na různé rovině obecnosti. Coates (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 62) dělí moc základním způsobem na „**moc nad**“ něčím a „**moc k**“ něčemu.“ Coates (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 63) chápe „*moc k*“ spíše jako sílu, schopnost něco vykonat (např. určitá sociální skupina má moc, sílu či schopnost dokázat nebo vytvořit něco, co jedinci samotní nesvedou). Podstatně významnější a nosnější je podle něj koncept „*moci nad*“, ke kterému lze přiřadit především: *moc nad přírodou, moc nad sebou, moc nad okolnostmi, moc nad bohatstvím a moc nad lidmi*.

Moc nad přírodou může být charakterizována jakožto porozumění zákonitostem přírody a společnosti. Je založena na znalostech, které umožňují existenci a fungování jakékoliv společnosti, a lze ji označit jako „intelektuální“ či „bezmocnou“ moc, protože neslouží (primárně) k ovládání jiných.

Moc nad sebou je dle Lukase a Smolíka (2008, s. 63) určována způsobem života, možností člověka určovat si konkrétní cíle, schopností přinutit se cílevědomě směřovat ke stanoveným cílům, překonávat vlastní přirozená omezení – takto naznačenou moc nad sebou lze chápat ve více psychologických termínech i jako sebeovládání nebo sebekontrolu.

Moc nad okolnostmi se projevuje v jedincově přístupu k vlastnímu životu a je charakterizována jako schopnost překonávat překážky, které stojí jedinci v cestě

k dosažení vytčeného cíle nebo jako schopnost využívat různé okolnosti ve vlastním prospěch.

Moc nad bohatstvím (ekonomická moc) je spojena s vlastnictvím věcí, již svým nositelům neumožňuje jen zvětšování bohatství, ale právě jeho prostřednictvím je schopna ovlivňovat i politické procesy ve společnosti a přizpůsobovat je vlastním potřebám. Například Chomsky (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 63) tvrdí, že ekonomická moc vojensko-průmyslového komplexu v USA je moc určující, moc politická je podle něj již jen odvozená – moc nad bohatstvím se tak v tomto případě stává i základem moci nad lidmi.

Moc nad lidmi je nejvíce rozšířené pojetí moci, které pro většinu lidí představuje vlastně pojetí jediné a kterému se často věnují výzkumy moci v různých sociálních vědách. Moc nad lidmi může být označena jako schopnost jedince či skupiny lidí prosazovat své vlastní zájmy, vnutit svojí vůli jiným a ovlivňovat jejich chování, ať již prostřednictvím síly osobnosti, přesvědčivosti argumentů či hrozbou nebo užitím násilí. Coates (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 63) uvádí, že existuje konečná „*suma moci*“ ve společnosti: někteří lidé mají moc jen proto, že druzí jí mají minimum. Moc bývala často spojována především s možností jedněch vnutit svojí vůli jiným silou. Prvek násilí však již v moci nad lidmi nemá takovou váhu, která mu byla přisuzována dříve. Jak poznamenává Čermák (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 63), mít moc znamená být vzat v úvahu v činech jiných, takže moc může být založena i na důvěře, loajalitě, prospěchu, zvyku, či dokonce netečnosti, to např. v případě, kdy se občané státu vůbec nezajímají o politické dění, nekontrolují činnost establishmentu, nevyvíjejí na něj žádný tlak, takže ten si může svoji moc nenápadně upevňovat. (Lukas, Smolík, 2008, s. 63)

Hollander a Offerman (In: Hayes, 2005, s. 94) rozlišují kromě „*moci nad*“ a „*moci k*“ něčemu také „*moc od*“ něčeho. Podle Hayes (2005, s. 94) je podstatou „**moci nad**“ dominance, ať už je to dominance implicitní či explicitní. Je to moc založená na autoritě a naznačuje, že člověk, který tuto moc má, může ostatní lidi a především své podřízené k něčemu přimět. Dle Hayes se v úspěšném vedení týmu se však tento typ moci příliš neosvědčil. Jak ukázala řada výzkumů, závislost na tomto druhu moci podemílá vztahy s ostatními členy týmu a nepomáhá nijak týmu dosáhnout společných cílů (Kipnis, In: Hayes, 2005, s. 94). „**Moc k**“ je podle Hayes pro týmového vůdce

mnohem užitečnější¹⁶, protože její podstatou je umožnit lidem něco dělat – mít moc věci uskutečňovat. Pomáhá vůdci jednat mnohem svobodněji a rozhodovat se tak, jak vyžaduje měnící se situace. „Moc k“ také umožňuje vůdci ostatní zplnomocnit tím, že se s ostatními členy týmu o moc dělí, je-li to na místě. Tento typ moci je pro vůdce týmu mnohem užitečnější, protože mu pomáhá rozvíjet identifikaci s týmovými cíli a soudržnost týmu. Třetí typ moci – „**moc od**“ – může být pro vůdce týmu také užitečná. Dává mu možnost odsunout nechtěné požadavky a odolat zásahům ostatních zaměstnanců podniku. „*Schopnost držet se týmových cílů, i když se vás od nich ostatní snaží odvést, je také důležitá a vůdce týmu hraje v jejím rozvoji důležitou úlohu.*“¹⁷

Steigauf (2011, s. 17) rozlišuje dva druhy moci v organizaci – **poziční moc** a **osobní moc**. *Poziční moc* je taková moc, která přichází z držení určité funkce, pozice nebo hodnosti v organizaci. *Osobní moc* je způsobilost ovlivnit, která vychází z toho, že následovníci nás vidí jako inteligentního a sympatického. Jde o moc, která je odvozena z interpersonálních vztahů, jež vůdci rozvíjejí s následovníky. Steigauf se domnívá, že když vůdci mají jak poziční, tak i osobní moc, ve velké většině příkladů by měli využívat moc osobní, avšak přílišné využívání osobní moci může erodovat schopnost vůdce ovlivňovat lidi. Důležité je přirozeně vědět, kdy je nejvhodnější použít osobní moc a být schopen a ochoten ji použít.

Podle Bedrnové, Jarošové a Nového (2012, s. 482-483) poziční pojetí moci jednoznačně zdůrazňuje a preferuje mocenskou pozici jako takovou, ona sama o sobě je cílem člověka, který o ni usiluje nebo ji zastává. Veškeré snažení jednotlivce je zaměřeno právě jen získání moci a její udržení. Další rozvoj instituce, její dobré výsledky, odpovědnost za druhé lidi apod. nejsou předmětem jeho výraznějšího zájmu. Poziční moc se zpravidla pojí s *mocí individualizovanou*, to znamená se snahou jejího nositele posilovat vlastní pravomoci, vlastní možnost rozhodování a vlastní vliv. Tato sebestřednost bývá pro okolí obvykle na první pohled zřejmá, takže respekt spolupracovníků vyplývá více ze strachu z nadřazeného než z jeho přirozeného uznání. Naopak *moc funkční* předznamenává takové pojetí a využívání mocenských nástrojů řízení, jaké představuje primární preference úspěšného fungování celé instituce nad vším ostatním. Za jednoznačně efektivnější je proto třeba požadovat moc funkční, která

¹⁶ na rozdíl od pojetí Coatse (In: Lukas, Smolík, 2008), který viděl jako nosnější koncept moci „nad“

¹⁷ HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6. s 94

je naopak těsně spjata s *mocí socializovanou*, jež bývá předznamenána snahou jejího nositele využít svých pravomocí a vlivu k rozvoji svých spolupracovníků.

3.1.3 Zdroje a základy moci

Od výše uvedeného pojetí moci (poziční a osobní moc), které v praxi vždy balancuje mezi oběma krajními póly, je logický krok ke *zdrojům moci*, ze kterých pracovníci vycházejí a na nichž své mocenské postavení a jednání stavějí. Nejčastěji je možné se setkat s následující klasifikací zdrojů moci Ravena, Organa a Batemana (In: Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 483 - 486) :

- a) legitimní moc,
- b) kontrola nad zdroji,
- c) expertní moc,
- d) sociální vztahy,
- e) osobní předpoklady.

Ad a) Legitimní moc

Míra legitimacy je vždy podmíněna způsobem, jak byla daná pozice získána a jak je podpořena získanými pravomocemi, pravidly a zákony. Významnou roli zde hraje legitimita získání dané pozice.

Ad b) Kontrola nad zdroji

Každý manažer ve větší či menší míře disponuje určitými, vždy omezenými zdroji a rozhoduje tak nejen o jejich použití, ale zprostředkovaně i o osudu svých spolupracovníků. Těmito zdroji mohou být peníze, věci, informace, čas či kariéra podřízených.

Ad c) Expertní moc

Může jít o oblast výpočetní techniky, organizaci obtížných, avšak nezbytných činností, kontrolu finančních a účetních operací, údržbu strojů a zařízení, znalost světových jazyků apod. Odborná specializace, zasvěcenost do problému a následně i zdánlivá nenahraditelnost mohou být velmi nebezpečná cesta k moci, která často umožňuje nejen mocenské postavení získat, ale udržet si i po relativně dlouhou dobu.

Ad d) Sociální vztahy

Velmi mnoho známých, přátel a velký počet osobních kontaktů zejména s těmi, kteří jsou nejlépe vlivnější než jedinec sám, je velmi častým a uznávaným zdrojem moci. Jeho moc se kumuluje nebo dokonce násobí a stává se tak významnou součástí moci toho, kdo těchto vztahů využívá, ať už fakticky, v podobě poskytnutí osobní pomoci, nebo potenciálně, kdy pouhá existence těchto kontaktů působí tak, jako kdyby byly aktivně využívány.

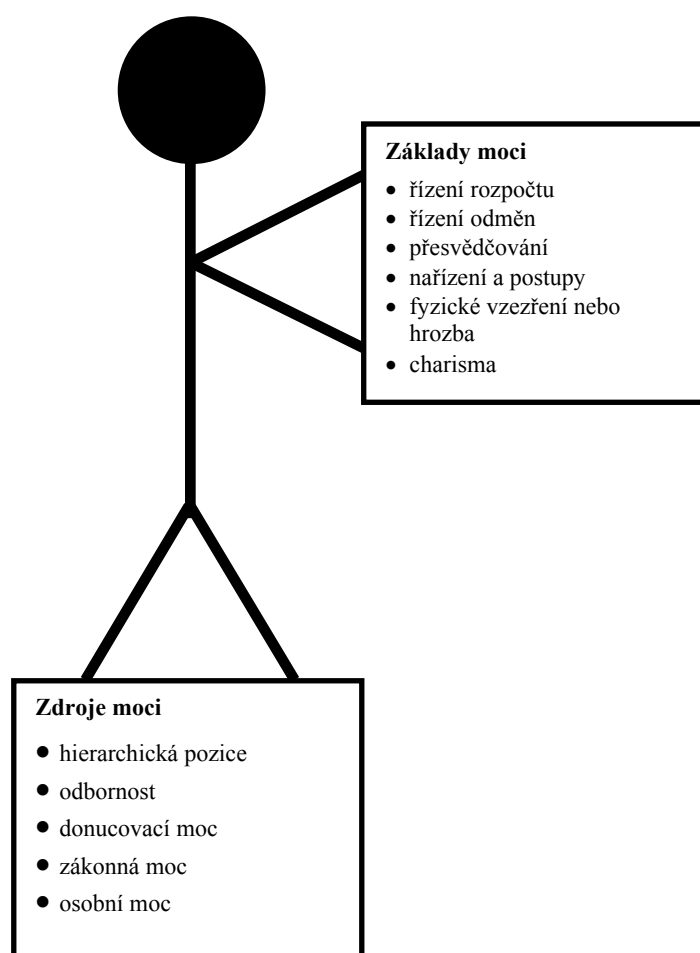
Ad e) Osobní předpoklady, atraktivita, charisma

Osobní vlastnosti a celková atraktivita jsou bezpochyby mimořádným zdrojem moci a to i v případě, že nejde o extrémně charismatickou osobnost.

Weber (In: Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012, s. 471) dále definuje moc jako **možnost uplatnění něčího přání nad přáním druhých** a následně ji vymezuje v aktuálním i historicky pojatém kontextu jako

- a) **moc trestající**, která kalkuluje především s přiměřeným, spravedlivým trestem, který odpovídá určitému provinění,
- b) **moc kompenzační**, nabízející odměny. Přírozenou formou kompenzační moci jsou odměny, nejčastěji peníze,
- c) **moc podmíněnou**, která staví na změně víry, přesvědčení a postojů. Významnou roli v ní hraje komunikace a zejména přesvědčování.

Schéma 3 Rozdíl mezi zdrojem moci a nástroji nebo mechanismy používanými k uplatnění moci.



Zdroj: BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. xiii, 296 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-763-9.

3.1.4 Potřeba moci a vůle k moci

Potřeba moci bývá zmiňována jako jeden z hlavních motivů ovlivňujících jednání většiny lidí, přičemž lze nalézt různá její chápání: buď může být tato potřeba podmíněna více **osobnostními faktory** (jako součást struktury osobnosti), či více **sociálním kontextem** (např. snahou o získání statusu v určité skupině). Převážně však působí oba uvedené faktory ovlivňované ještě mnoha dalšími intervenujícími proměnnými (věk, pohlaví, vzdělání atd.). (Lukas, Smolík, 2008, s. 65)

Davies (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 65-66) řadí potřebu moci společně se dvěma dalšími, kterými jsou potřeba bezpečí a potřeba znalostí, k takzvaným instrumentálním

potřebám, které vyjadřují jedincův vztah k takzvaným potřebám základním. Moc většinou jedinci nechtějí jen jako „věc samu o sobě“. Potřeba moci je nejčastěji spojena se snahou o uspokojení jiných základních potřeb (majetek, vliv, sebeprosazení či prosazení zájmů „své“ skupiny, bezpečí ve vztahu s ostatními apod.).

„Jakožto o jedné ze součástí lidské přirozenosti se ve stejném smyslu jako o potřebě moci hovoří také o *vůli k moci*, která se opět ve větší či menší míře vyskytuje u všech lidí a která se může projevovat mnoha způsoby. Jedincův osobní úspěch získaný uspokojením potřeby moci, může být materiální nebo psychické povahy. Projevem či symbolem moci tak může být hromadění majetku, možnost ovládat druhé díky svému postavení, získání prestiže, vlivu nebo slávy, to vše občas za jakoukoli cenu. Vůdce pak v tomto smyslu může být chápán jakožto jedinec s výrazně vyšší potřebou moci či nadměrnou vůlí k moci. Magee et al. (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 66) konstatují, že různé výzkumy převážně dávají do souvislosti chování vůdců s jejich osobnostními charakteristikami, případně s interakcí mezi osobností vůdce a sociálním kontextem. Výše zmínění autoři naopak předpokládají, že osobnost jedince v pozici vůdce se mění působením těch aspektů, které jsou spojeny se statutem vůdce jako takovým, především právě se získanou mocí nad jinými. Jinými slovy, samotné institucionální zakotvení obsahu role vůdce v určité skupině ovlivňuje chování konkrétního jedince, i když jisté osobnostní dispozice jsou pro dosažení pozice vůdce nezbytné (např. ambice, snaha o vlastní prospěch, na druhé straně občas i snaha o prospěch obecný): nadměrná potřeba moci tak nemusí být vůdcovou stabilní charakteristikou, ale může se vyvinout až v době, kdy jedinec vůdčí pozici začne zastávat. Lukas, Smolík (2008, s. 66).

Bakalář (In: Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 472) tvrdí, že mnozí autoři mají za to, že motiv moci je „*geneticky uložen v každém z nás (ovšem v různé míře)*...“.

S touto skutečností následně dobře koresponduje McClellandův (In: Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012, s. 473) názor, že zřejmě existují dva typy osobnosti mocensky orientované. Jednak jsou to lidé, kteří baží po osobní moci, jednak subjekty, které jsou zaujaty realizací cíle pro skupinový i osobní prospěch. Podle Bakaláře (In: Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012, s. 473) tyto případy lze označit jako *personalizovanou a socializovanou moc*. První příklad charakterizuje osobnosti nezralé, řídící se zákony džungle, ve druhém je touha po moci úspěšně socializovaná, takže jde o osobnosti s dobrou mírou psychosociální zralosti.

V této souvislosti přirozeně vstupuje do hry fenomén vůdcovství, které se obvykle v optimální podobě objevuje u druhého typu osobnosti. Souvisí zřejmě více se socializovanou mocí, což znamená, že jde o fenomén zakotvený v osobnostních charakteristikách, ale na druhé straně determinovaný sociálními faktory, především cíleným jednáním ve prospěch skupiny (společnosti). Například Hill (In: Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 473) na tomto pozadí považuje za hlavní předpoklady vůdcovství následující atributy:

- neochvějnou odvahu, která staví na znalosti sebe sama a profese,
- sebeovládání,
- silný smysl pro spravedlnost vyvolávající úctu následovníků,
- definitivnost rozhodnutí, bez vyjadřování pochybností a nejistoty,
- určitost plánů a jejich realizace,
- zvyk dělat víc, než za co je člověk placen,
- kouzlo osobnosti,
- sympatii a porozumění,
- pozornost maličkostem,
- ochotu přijmout plnou odpovědnost,
- spolupráci, se znalostí a následným uplatňováním jejích principů.

Hill (In: Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 473) současně upozorňuje na to, že existují dvě formy vedení:

- a) dlouhodobě a jednoznačně nejefektivnější **vedení se souhlasem stoupenců**,
- b) **vedení prostřednictvím síly (moci)** uplatňované bez souhlasu stoupenců a často i přímo proti jejich vůli.

„Zatímco v prvním případě je uplatňování moci spontánní a je vázáno na zralou osobnost jednající ve prospěch celku, ve druhém případě nezralá osobnost ke svému sebeprosazení na úkor jiných využívá formalizovaných struktur společnosti, jež jsou součástí její organizační architektury. Málokdy však jde o čistou podobu jedné nebo druhé krajnosti. Zpravidla se obě formy kloubí a v jejich rámci se pak v různé míře prosazují více (v prvním případě) nebo méně socializované osobnosti.“¹⁸

¹⁸ BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. s. 473

3.1.5 Pravomoc

Pravomoc je spojována s konkrétní pracovní pozicí, kterou jedinec zaujímá v organizační struktuře určité instituce či podniku. Vyplývá z postavení daného jedince v celkové hierarchii řízení a je předpokladem a podmínkou splnění očekávaného výsledku pracovního jednání a sociálního chování. Pravomoc představuje oficiální a formální oprávnění ovlivňovat druhé lidi na základě zdrojů (materiálních, finančních, informačních a dalších), kterými má jedinec právo disponovat. Vychází přitom z interních norem a předpisů, které jsou sice stejně závazné pro všechny pracovníky dané organizace, avšak za hranicemi dané organizace ztrácejí svůj význam, končí jejich platnost a zpravidla tedy i jejich účinnost. V jiných institucích a sociálních seskupeních jedinec může zastávat pozice a role často i velmi odlišné, ke kterým se také vztahují zcela odlišné pravomoci. Nejen mimo organizaci, ale i v ní samé je tedy pravomoc jen jakási potenciální možnost prosazovat vůli svou či nadřízených vůči ostatním, ale rozhodně není sama o sobě zárukou jejího skutečného prosazení. Její reálné naplnění již závisí na moci a autoritě daného jedince. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 475). Někdy bývá pravomoc také interpretována jako autorita funkce či tzv. formální autorita.

3.2 Autorita

V odborné literatuře se často hovoří o **autoritě**, která může být chápána jako moc, relativně bez výhrad přijímaná jedinci (např. občany státu), jichž se bezprostředně týká. Podle Lukase a Smolíka je autorita typem konsenzuální moci. (Lukas, Smolík, 2008, s. 59)

Autorita však není totéž co moc. Zatímco moc je „demonstrována schopnost“ dosáhnout záměru, autorita vyjadřuje „právo“ nebo „povinnost“ dosáhnout záměru. Může existovat:

- **autorita bez moci** – autorita vedoucího, na jehož pokyny se pracovníci neohlížejí a dělají si vše po svém,
- **autorita spojená s mocí**, jakou má vedoucí, který ukládá podřízeným nepříjemný úkol a oni ho sice neradi, ale plní,
- **moc bez autority** – například když sekretářka neoblíbenému kolegovi zapře vedoucího.

Organizace různými prostředky podporují autoritu svých manažerů a tím se snaží upevnit jejich moc. Dávají jim do ruky nástroje, o kterých mluvíme jako o základech moci. (Bělohlávek, 1996, s. 130)

3.2.1 Formální a neformální autorita

Adair, Reed (2009 s. 150) konstatují, že autorita pramení ze schopnosti dopomoci organizaci k růstu v nepříjemných podmínkách a podle Plamínka (2009, s. 63) je autorita vnějším atributem, jenž provází funkční podstatu lídrovské role. Lídr je nositelem vlivu na skupinu a jeho autorita může mít formální i neformální charakter. (viz. Schéma 4. Zdroje vlivu)

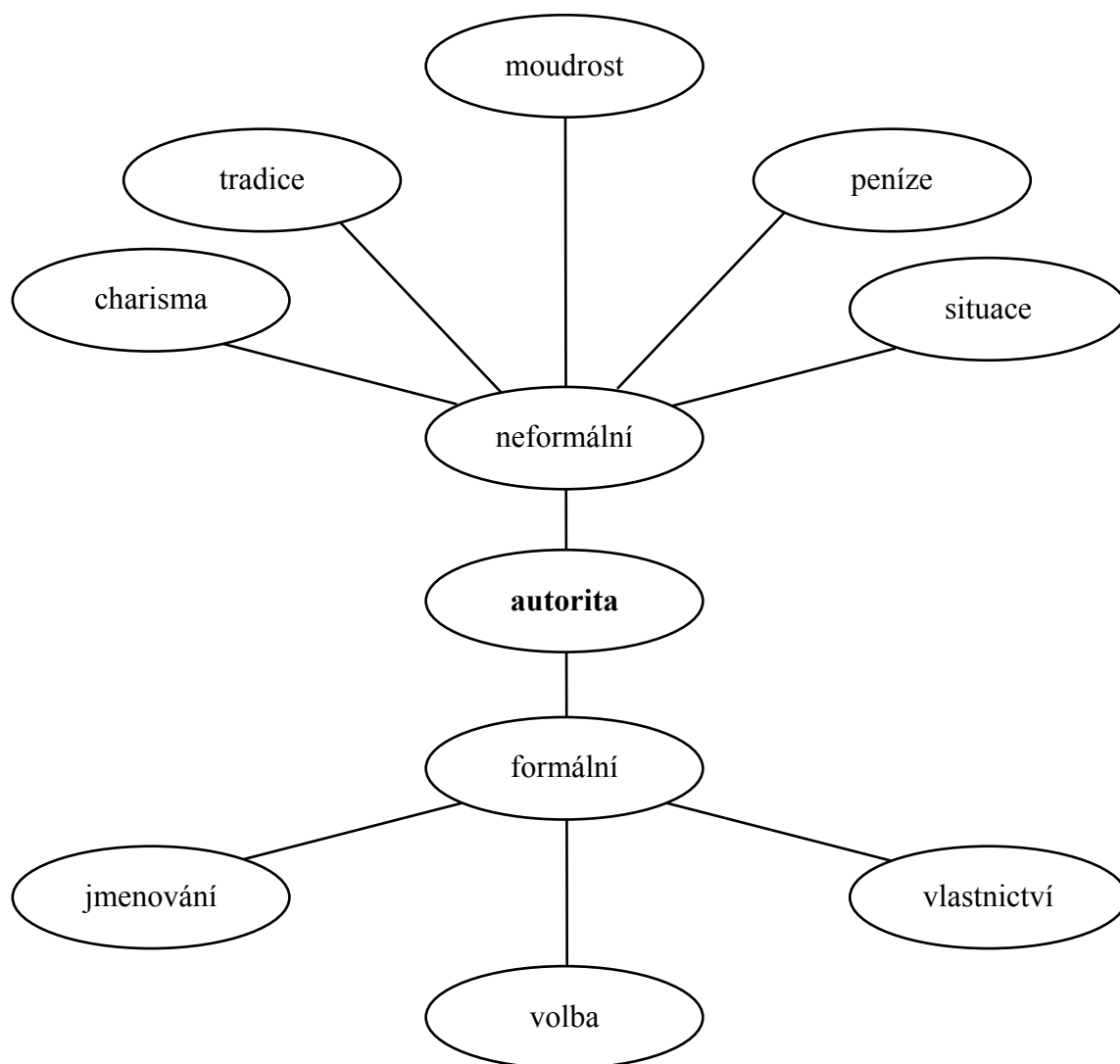
Zatímco pravomoc má výlučně věcný obsah, autorita má již obsah osobní a interpersonální. Uplatňuje se z tohoto hlediska výlučně v subjektivní rovině uznání či neuznání nároku manažera (nebo lídra) jako nositele moci na respekt ze strany jím řízených a ovlivňovaných pracovníků. Autorita má svůj základ ve stránce *formální*, vyplývající obvykle z pravomocí, kterými její nositel může disponovat, ale současně ve stránce *neformální*, vyplývající z vlastností osobnosti jedince a jejich vyznění v širším sociálně psychologickém kontextu. Obě stránky by měly být vzájemně vyváženy tak, aby nositel autority působil vůči svému okolí věrohodně a jistě. Jednoznačné zdůraznění formálních nebo neformálních atributů autority vede nejen k pochybnostem a nedůvěře na straně spolupracovníků vůči trvalosti a oprávněnosti učiněných rozhodnutí, ale i k nejistotě jedince samého, zda jeho rozhodnutí budou akceptována a realizována. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 428)

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., (2012, s. 428-429) dále konstatují, že autorita je také fenoménem, který má mimořádný vliv na trvalost mocenského vztahu i v situacích, kdy formální stránka pravomoci manažera může být výrazně oslabena. Projevuje se to v situacích, v nichž řízení pracovníci respektují svého nadřízeného právě a jen do okamžiku, kdy je zřejmé, že disponuje svými pravomocemi. V momentě jejich oslabení či ztráty (například odchodem z původní řídicí pozice) se jejich chování okamžitě změní, a to velmi výrazným způsobem. Naopak ti nositelé moci, kteří ji opřeli také o své osobnostní charakteristiky projevující se v autoritě, mohou uplatňovat vliv na své okolí i v době, kdy formálními atributy svého postavení již nedisponují. Autorita je

podle Bedrnové, Jarošové a Nového tedy bezprostředně spjata s mocenskými aspekty řídicí funkce.

Podle Plamínka (2009, s. 62-63) neformální autorita zpravidla pramení z osobního charismatu konkrétního lídra či z nějaké ustálené tradice (založené například na minulých osobních zásluhách, na příslušnosti k určité skupině, spolku či rodu). Může být založena na moudrosti, znalostech a zkušenostech, ale také na finančních a jiných prostředcích, jimž nositel autority disponuje. Zdrojem neformální autority, jež má již některé znaky autority formální (zejména je nadána potenciálem autoritu pro svého nositele v případě potřeby vynucovat), může být podle Plamínka i konkrétní situace, je-li pro nositele vlivu příznivá. Formální autorita souvisí s nějak získanými vynutitelnými právy, danými kupříkladu vlastnictvím nebo nějakým typem zmocnění (například jmenováním nebo volbou). Bývá materiálně symbolizována – například razítkem, poslaneckým průkazem, výpisem z listu vlastnictví, diplomatickým pasem nebo revizorským odznakem. Pro vedení týmů (i vedení obecně, pozn. autorky) je obrovskou výhodou neformální autorita, ale obecně důležitou je i autorita formální. Více k formální a neformální autoritě viz schéma 4.

Schéma 4. Zdroje vlivu



Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 120 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2796-7. s. 63

Plamínek (2009, s. 63) konstatuje: „U nás je běžné mít k formálním autoritám poněkud rozpolcený vztah. Na jedné straně máme tendenci je formálně uznávat a respektovat, na straně druhé nemáme zpravidla nikdy daleko k tomu, abychom na ně trochu zahlíželi a dělali si z nich legraci.“

3.2.2 Druhy autorit

Dnes již klasické vymezení tří „čistých“ typů legitimní autority představuje Weber (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 60), když hovoří o **legální, tradiční a charismatické autoritě**.

Legální autorita je založena na racionálních základech, na všeobecně přijímaném systému pravidel a zákonů, s přesně rozdělenými sférami vlivu různých složek státu, s výběrem kandidátů na různé pozice pouze dle jejich kvalifikace: v podstatě jde o stát řízený administrativou (byrokratickým aparátem, se kterým se však dnes již pojí převážně negativní konotace).

Tradiční autorita je založena na společné víře v posvátnost historicky ověřených tradic, na loajalitě občanů a odpovědnosti vlády „osvícených“.

Charismatická autorita je pak spojena s oddaností lidí vládě výjimečných jedinců, kteří jsou svými osobnostními předpoklady schopni strhnout ostatní. V různých obdobích a zemích těmito jedinci mohli být například nepřekonatelní bojovníci, hrdinové, světci, případně myslitelé, které jejich následovníci brali téměř bez výhrad.

K Weberovu charakterizování tří typů autority se vyskytly některé kritické výhrady. Friedrich (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 60) například vcelku oprávněně kritizuje Weberovo nerozlišování mezi fenomény *moc* a *vůdcovství* a jejich „slučováním“ do jednoho pojmu *autorita*.“ K Weberovu chápání autority jakožto konsenzuální moci, která téměř nepotřebuje donucovací aspekt (jenž je většinou v politické oblasti vnímán jako nezbytný) lze uvést jedno další, ne zcela souhlasné stanovisko, které předkládá Keller (In: Lukas, Smolík, 2008, s. 60). „*Různé typy panství*¹⁹ se liší tím, co vydávají za hodno autority. V případě charismatického panství jsou to mimořádné vlastnosti vůdce, v panství tradičním víra v platnost toho, co již platí dostatečně dlouho, panství legální je založeno na autoritě neosobních předpisů a zákonů. Ve všech případech však platí, že autorita, která by se pevně neopírala o moc, je lehce zpochybnitelná a v delší perspektivě stěží udržitelná.“

¹⁹ Někteří autoři rozlišují v politické rovině mezi *mocí* a *panstvím*, podle Lukase a Smolíka (2008, s. 62) lze panství chápat jako *moc* v užším slova smyslu. Na jedné straně může *moc* být identická s naší svobodou, vymezuje nám i druhým určitý prostor. *Moc* jakožto panství nejen vymezuje tento prostor, ale navíc také umožňuje rozhodovat o druhých a diktovat jim určité chování. Panství vzniká z vyvažování různých existujících *mocí* ve společnosti, je čistou institucionalizací *moci* a bývá spojováno s *pozicemi*.

Adair (2006, s. 156) tvrdí, že „Autoritu má jen člověk, který toho hodně zná.“ Podle něj „V lidské společnosti existují tři hlavní druhy autority: **autorita plynoucí z postavení nebo hodnosti, autorita osobnosti a autorita znalostí.** Sokrates (In: Adair, 2006, s. 156) jasně vyzdvihuje tu poslední. Podle Adaira budou lidé zvláště v dobách krize poslouchat jen muže nebo ženu, kteří vědí, co a jak udělat.“

Neboli, jak Adair (2006, s. 125) cituje: „Jeho výraz ve tváři mne přiměl, abych ho s radostí nazýval pánem.“ „Co to bylo?“ „Autorita.“ Shakespeare, Král Lear

3.3 Skrytá moc, bezmocnost, zplnomocnění

3.3.1 Skrytá moc

Podle Brookse (2003, s. 198) moc může být průhledná, dokonce i jasná, nebo neviditelná a skrytá. „Má se například za to,“ uvádí Brooks, „že mnoho manažerů řídí informace zrychlováním nebo zpomalováním jejich rozšiřování. Většina personálu, zejména v tradičních organizacích, nemá přístup k určitým informacím. Když se odpírá přístup, uplatňuje se moc. Podobně použitím řízení rozpočtů může manažer uplatňovat vliv „neviditelným způsobem“ s několika spolupracovníky, kteří uznávají přijatá „politická“ rozhodnutí. **Skrytou moc** lze použít k řízení rozhodovacího programu. Moc má vliv na to, co se ve skutečnosti objeví na programu skupiny. Opačně, moc se může uplatňovat otevřeně, například zadáním jasného ústního nebo písemného příkazu nebo instrukce podřízenému, nebo symbolicky otevřeně...“²⁰

Skrytá moc se může použít záporně nebo k obraně. Hawthornovy pokusy (1939) například zjistily, že pracovníci mohou stanovit tempo, v němž probíhá výroba; mohou zvýšit nebo snížit rychlost práce, přičemž stále vzbuzují dojem, že jsou vytíženi. To představuje uplatnění moci – skrytě, ale dohodou. Často existuje forma odporu jednotlivce nebo skupiny ke snahám vynutit si tempo organizačních změn. Podřízení neodmítají často otevřeně vyhovět, ale místo toho naoko podporují nové myšlenky, někdy je schvalují, aniž by o nich byli přesvědčeni nebo měli zájem o jejich přednosti, a v nejlepším případě dočasně mění své veřejné chování. Tím je vyjádřeno uplatnění skryté moci.

²⁰ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. xiii, 296 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-763-9. s. 198

3.3.2 Bezmocnost

Bezmocnost, ať už skutečný nebo vnímaný stav s malou mocí nebo bez moci, je organizační skutečností pro mnohé. Pocit, že člověk má malou kontrolu nad organizačními rozhodnutími, zvláště nad těmi, které mají vliv na jeho pracovní život, je zcela běžný. Paradoxně zaměstnanci bez ohledu na jejich postavení nebo roli vyjadřují čas od času pocity bezmocnosti. Dokonce i řídicí pracovníci vyjadřují obavy z toho, že cítí nedostatek moci k ovlivnění záležitostí. Management od jiných profesí v tomto ohledu odlišuje závislost. Závislost je potenciální pastí. Manažeři řídí akce a dávají příkazy; tyto příkazy se musí poslouchat z důvodu uplatnění moci. Jestliže podřízený neuposlechně, odmítnou vyhovět a použijí svou moc na obranu a upevnění vzájemné závislosti. Z toho vyplývá, že důvěryhodnost manažerů je pod stálou hrozbou. Není proto překvapením, že vznikla zmínka o „*paradoxu moci*“ (Calabria, 1982), kde mocní jsou bezmocní. (Brooks, 2003, s. 200)

Brooks (2003, s. 200) konstatuje, že bezmocnost na pracovišti není vhodná. Jednotlivci se často zhoršují a dochází k jejich frustraci a rozčarování. Mohou ztratit sebedůvěru a vyhýbat se překvapivě zodpovědnosti. Mohou vytvářet skutečné nebo umělé hranice mezi sebou a ostatními. Mnozí tvrdí, že řešením je personál s větší mocí.

„Posílení moci se objevuje tam, kde pravomoci k rozhodování a řešení organizačních problémů jsou pověřeni podřízení. Má se za to, že k udělení moci pracujícím v organizaci by mělo zvýšit flexibilitu, rychlost rozhodování a motivaci personálu. Výzkum Congera a Kanunga (1988) ukazuje, že potřeba jednotlivce mít vlastní efektivnost, touha vytvářet výsledky a závěry se lépe uspokojuje posílením moci. Tannenbaum a Cooke (1980) tvrdí, že posílení moci skutečně zvyšuje v organizaci celkové množství moci, pravděpodobně moci prospívat. Z toho vyplývá názor, že moc není hra s nulovým výsledkem, ale že roste prostřednictvím posílení moci.“²¹

3.3.3 Zplnomocnění

Hayes (2005, s. 94) zmiňuje pojem **zplnomocnění**: „*Tradiční organizační modely samozřejmě předpokládají, že moc mají ti, kteří zastávají vyšší pozice – taková je nakonec podstata tradičních systémů řízení. Dnešní důraz na týmovou práci však staví na něčem jiném – na konceptu zplnomocnění. Zplnomocnění (empowerment)*

²¹ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. xiii, 296 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-763-9. s. 198

znamená přesun moci a autority v podniku či instituci tím způsobem, že lidé, kteří práci vykonávají, za ni mohou převzít odpovědnost a rozhodovat se tak, jak je potřeba pro úspěšné provedení jejich úkolů. Zplnomocnění není totéž, co delegování úkolů. Je to spíš manažerská filosofie, jejímž základem je důvěra v lidi, které podnik či organizace zaměstnává, v jejich schopnosti, dovednosti a motivaci dělat, co je potřeba, nebo v jejich schopnost si tyto dovednosti osvojit, poskytne-li se jim k tomu vhodné prostředí a mají-li pocit, že to není nadarmo. Zplnomocnění tedy znamená skutečnou odpovědnost a možnost se rozhodovat. I tady pochopitelně existují určité meze, protože lidé mohou převzít odpovědnost pouze za svou práci, ne za celou společnost, a je nadále na vyšším managementu, aby určoval celkový směr a pravidla. V těchto mezích však lidé, kteří práci vykonávají, o ní také rozhodují.“

3.4 Charisma

Výraz charisma se stal populární v Americe šedesátých a sedmdesátých let. Websterův (In: Adair, 2006, s. 203) slovník ho definuje jako „*osobní kouzlo vůdcovství, které státníkovi nebo vojenskému veliteli zajistí všeobecnou věrnost nebo nadšení*“. Týká se i vůdců z mnoha jiných oblastí, než je politika nebo válka. Například v průmyslové sféře je toto slovo spojováno s takovými podnikateli, jako byli sir John Harvey-Jones v Británii, Lee Iacocca v Americe a Carlo Benedetti v Itálii. „*Nyní hrozí,*“ píše Adair, „*že ztratí svůj původní význam a stane se synonymem pro veřejnou atraktivnost: směsice příjemného vzhledu, okouzlujících způsobů a propagace vlastní osoby. Takové „charisma“ je často něco jako neobnovitelný nátěr čerstvé barvy, který zakrátko odhalí trvalé nedostatky ukryté pod ním*“.²²

3.4.1 Podstata pojmu charisma

Moderní užití slova charisma pramení z práce německého sociologa Maxe Webera. Zajímalo ho, jak v různých společnostech dochází k uzákonění autorit. Stanovil tři formy autority: **tradicionální**, **charismatickou** a **byrokratickou** (racionálně-byrokratickou). Podle Webera je charisma povahovým rysem, „na jehož základě je jedinec považován za výjimečného a nakládá se s ním, jako kdyby byl

²² ADAIR, John Eric. *Leadership: učte se od velkých vůdců*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. v. 289 s. ISBN 80-251-1256-X. s. 203

obdařen nadpřirozenými nebo nadpřirozenými silami nebo vlastnostmi“. Charismatická autorita podle něj vychází zevnitř, je to schopnost konkrétního člověka vzbudit a udržet víru, že právě on je zdrojem vědomostí a autority. Historie nám nabízí spoustu příkladů takových inspirativních vůdců, kteří se postavili proti tradicím své doby. Po smrti původních vůdců se však neformální skupiny jejich následovníků přikláněly spíše k racionálně-dogmatické (byrokratické) formě.

Weber (In: Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 486) sice chápal charisma jako mimořádnou vlastnost osobnosti bez hodnotícího obsahu, všeobecné povědomí však předpokládá jeho pozitivní než negativní vyznění.

Podle Adaira (2006, s. 218) je charisma druh osobní aury, která je „*viditelná ve výrazných očích a slyšitelná v přesvědčivém hlasu.*“ Z hlediska vůdcovství není dle Adaira nezbytná. Někteří vůdci však takovou magnetickou osobnost mají. Existují lidé, kteří jsou schopni vzbudit ve svých následovcích nebývalou míru všeobecné loajality a nadšení. Ale o kvalitě vůdcovství vždy svědčí jeho plody a dopady: byl úkol úspěšně splněn; drží tým pohromadě a jsou uspokojeny potřeby jednotlivců? Brearley (In: Adair, 2006, s. 218) píše: „*Charisma nezahrnuje všechny pro kapitána nezbytné vlastnosti, jako je neústupnost, trpělivost, schopnost koncentrace, nebo soustředění. Ba co víc, příliš velký důraz kladený na charisma může vést k ignorování základní potřeby kapitána, což je nutnost znát svůj úkol. Charisma a vůdcovství jsou dvě různé věci.*“

Adair (2006, s. 218) shrnul charisma v několika bodech:

- Charisma je osobní kouzlo nebo šarm, které v ostatních probouzí neobvyklou oddanost. Charismatické lidi dokážou získat zvláštní druh osobní loajality a nadšení.
- Charismatickému vůdci mohou být připisovány nadpřirozené vnitřní síly a autorita, na rozdíl od těch, kdo svou autoritu získali prostřednictvím znalostí nebo postavení a funkce v hierarchii.
- Charisma coby forma osobní síly nebo vlivu – někdy s hypnotickými účinky – může posloužit dobrým i špatným záměrům.
- Zda se člověk stane vůdcem nebo ne, záleží na rozhodnutí jeho stoupenců. Můžete být jmenováni velitelem nebo manažerem v té či oné hierarchii, ale pokud vás nepřijmou vaši lidé, vůdce z vás nebude.

- Charismatický fenomén je rozšířením tohoto principu. Stoupenci u svého vůdce pozorují nebo mu propůjčují nadpřirozené schopnosti. Někteří vůdci mohou takovou reakci nevědomky vyvolat svým zjevem, vystupováním nebo chováním. Jiní se snaží vyprovokovat záměrně například tím, že ostatní zastrašují představou, že jsou v přímém kontaktu s bohy.

Přestože pojem charisma je v oblasti řízení pojmem již tradičním, teprve od 70 let minulého století se stal středem mimořádného zájmu (House In: Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 486). Podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol.(2012, s. 486-487) podmínky úspěchu charismatického vedení rozhodně nespočívají jen v mimořádných osobnostních vlastnostech jedince, ale jsou zakotveny i v mnoha okolnostech majících spíše objektivní povahu. Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 486-487) tvrdí, že úspěch daného člověka posilují tyto osobní vlastnosti: sebedůvěra, schopnost zhodnotit situaci, sociální citlivost na potřeby, zájmy a postoje ostatních spolupracovníků a některé formy jednání: ohromující vize budoucnosti, které jsou v příkrém protikladu k tomu, co je teď, a připravenost svoje postavení, peníze ale i spolupracovníky riskovat pro naplnění této vize, stejně jako angažovat se i netradičními způsoby. Charismatické vedení, které v sobě zpravidla soustřeďuje mimořádně velkou moc, má podle nich však i svá nepřehlédnutelná úskalí:

- závislost na jedné osobě, která může zneužít svého vlivu ve vlastní prospěch,
- změna bezprostředního okolí, a tedy i okolností, kdy původní vize nejsou žádoucí,
- postupem doby vyprchá „revoluční nadšení“, „trvá to moc dlouho“ a bez vybičování emocí není možné pokračovat,
- pokud se vše povede, bude jen velmi obtížné měnit situaci na „normální“,
- vize jsou objektivně nereálné,
- není tak dobrý jako manažer, jak to vypadá, je jen snílek, nebo dokonce „žvanil“, jenž shodou náhod zaujal okolí, kterému lze tento fakt následně jen obtížně vysvětlit,
- postupně převáží negativní osobní vlastnosti (silný egoismus, narcismus) a současně idealizace zdola. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 486-487)

3.4.2 Charisma vrozené nebo získané?

Podle Gardnera a Avolia (In: Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes, 2007, s. 484) vnímání charisma nepramení často přímo z chování vedoucího. Charismatický je člověk, i když ho takto nepopsali jeho příznivci, nebo následovníci. Conger a kol. (In: Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes, 2007, s. 484) shromažďoval údaje asi o 250 manažerech, u kterých předpokládal aspekty charismatického vedení. Zjistil, že vedoucí:

1. formuluje strategickou vizi a tuto jasně vyjádří;
2. při sledování této vize bere na sebe osobní rizika;
3. je citlivý na příležitosti a omezení, které poskytuje prostředí (např. v podmínkách technologie, peněz, lidí);
4. je citlivý k potřebám druhých;
5. někdy dělá neobvyklé a neočekávané věci.

Výzkum, který vedl Conger a kol. (2000), zjistil, že když příznivci vnímají své vedoucí jak charismatické, tvoří větší a účelnější skupinovou identitu, posilují postavení a úctu (to je úctu a extrémní obdiv) k vedoucímu. House a kol. zjistil, že vnímaný úspěch prezidentů Spojených států byl spojen s charismatem, jakým byli vnímáni. (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes, 2007, s. 484)

Adair (2006, s 204) uvádí: *„V minulosti bezpochyby existovali muži i ženy, a existují i dnes, kteří v průběhu nějaké cesty nebo akce prokázali výjimečnou odvahu, neústupnost a velikost ducha. My, myslím tím lidské bytosti, máme sklon uctívat lidi pro jejich úspěchy a vznešené vlastnosti. U některých lidí může toto obdivování přerůst do zbožňování nějakého hrdiny nebo skvělého člověka. Z docela všedního vůdce tak mohou udělat hrdinu jenom proto, že potřebují nějakou osobu, kterou by mohli zbožňovat. Ambiciózní a bezohledný vůdce uvědomující si svoji magnetickou moc může tohoto aspektu lidské povahy zneužít. Budou veřejnosti předkládat sebehodnocení zdůrazňující sílu osobnosti; ve skupině snadno ovlivnitelných lidí to může vzbudit vlnu obdivu, úcty nebo dokonce zbožňování spolu s průvodním jevem – slepou poslušností.“* Adair (2006, s. 208) dále tvrdí: *„Tam, kde na scénu vstoupí naprostá osobní loajalita a slepá bezpečnost, končí nejen rovnoprávnost a svoboda, ale i vůdcovství. Král nebo politik, který získal absolutní moc, přestává být vůdcem.“*

Roberts (2005, s. 60) popisuje, jak se charisma tvoří na příkladu Adolfa Hitlera: „*Jakmile vůdci (příležitostně vůdkyni) přisoudíme nezpochybnitelnou autoritu, prostě získá charisma, jež je odvozeno z řeckého slova pro ducha. Náboženští vůdci někdy mívají – alespoň v očích svých přívrženců- charisma proto, že je jejich autorita založena na víře. U nacismu, který byl sekulárním náboženstvím, to nebylo jiné. Autorita Führera byla nade vši pochybnost a Hitler charisma, jež mu bylo připisováno, záměrně zdůrazňoval tím, že podporoval svůj status supermana. Cílevědomě se vyhýbal spojení s čímkoliv, co by mohlo být nepopulární nebo by mohlo vyvolat dojem, že je omylný.*“ Roberts dále píše: „*Führerovy oči, lehce vystouplé a téměř bez řas, působily podivně hypnoticky, alespoň tak činily od té doby, kdy to nacistická propaganda o nich prohlásila. Velká část vzniku charismatu spočívá a autosugesci, protože nebyt toho, že daní lidé o síle Hitlerova pohledu předem slyšeli, možná by si ho vůbec nebyli povšimli.*“

Roberts konstatuje, že zatímco Churchill vlastně nikdy charismaticky nepůsobil, Hitler charisma přímo vyzařoval. Churchillova osobnost imponovala, což mnozí lidé mohli mylně považovat za charisma, to však je podle Robertse jiné. Charismatické vůdcovství je podle něj založené na téměř mystických vlastnostech, které svému vůdci připisují přívrženci. Tato forma moci není zakořeněná v tradici a nevychází ani z instituční autority; neuznává žádná zřízení a je zcela oddělená od moci zvoleného státníka v demokracii. Nikdo nikdy Churchillovi nehodlal udělit doživotní diktátorské pravomoci, jaké byly přičeny Hitlerovi. Churchill byl archetypem inspirujícího vůdce, za nadlidského, nadpozemského či existujícího v jiných sférách než zbytek lidstva ho však nikdo nepovažoval. (Roberts, 2005, s. 60)

Dále Roberts (2005, s. 60) uvádí, že příkladů lidí, kteří byli Hitlerem fascinováni, je nekonečná řada. „*Jak toho dosahoval?*“ Hitler prý již velmi záhy ve své kariéře zjistil, že ostatní dokáže zastrašit a ovládat tím, že na ně upřeně, bez mrknutí zírá. Podle Robertse mu to dodávalo auru odhodlanosti a neotřesitelné jistoty. Když hleděl na někoho, na koho chtěl zapůsobit, Hitler zřídka mrkl. Pro lidi, kteří neměli tušení, co tím sleduje, to bylo neuvěřitelně znepokojující. Roberts tvrdí, že Hitlerovi pomáhalo i to, že měl oči jako jeho matka, nezvykle bleděmodré, se zvláštní příměsí šedozelené barvy. Spousty lidí dle něj dosvědčují neobyčejné, podmanivé působení Hitlerových očí.

Podle Robertse (2005, s. 61) ale Hitlerovo charisma netvořil samozřejmě jenom jeho pohled. Roberts dále tvrdí, že lidé se většinou domnívají, že je charisma přirozenou osobní vlastností, kterou člověk buď má, nebo nemá. Podle Robertse je to ve skutečnosti rys nabytý a vlastně svým způsobem jistý **trik přesvědčení**. Vůdce získává charisma především prostřednictvím našeho vnímání; nikdo se koneckonců nerodí charismatický. Z lidí, kteří Hitlera znali jako kaprála v zákopech Velké války nebo si ho pamatovali jako neúspěšného umělce ve Vídni, neměl nikdo dojem, že by byl charismatický či vůdcovský typ. Charisma získal teprve svým politickým úspěchem a neúnavným úsilím vytvořit kult své vlastní osobnosti. Hitler záměrně podporoval svůj status neomylného supermana tak dlouho, až miliony lidí projevíly ochotu se ztotožnit s jeho nehorázně přeceněným sebehodnocením.

Toto tvrzení, že charisma se dá „vytvořit“ nebo naučit, podporují Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper a Burnes (2007, s. 484): *„Ačkoliv si někdo může myslet, že charisma je něco, s čím se vedoucí narodí nebo nenarodí, Frese a Beimele ukazují zajímavou studii, která předpokládá, že vedoucí mohou být školeni k tomu, aby ukazovali chování spojené s charisma.“*

3.4.3 Původ a význam pojmu charisma

Carlyle (In: Adair, 205-206) v jedné ze svých přednášek uvádí: *„Skvělý muž byl vždycky něco jako záblesk z nebes; zbytek lidí na něj čekal jako na palivo, aby potom i oni sami zahořeli,“* napsal Carlyle. „Je to posel přinášející nám zprávy z nekonečného neznáma.“ Adair volně parafrázuje Carlyle a uvádí, že charisma je *„dar seslaný z nebes. Je to posvátný oheň umožňující vůdcům inspirovat ostatní.“* Ke své otázce *„Ale kdo je dárce?“* Adair (2006, s. 205-206) uvádí, že tuto otázku existují tři obecné odpovědi: bozi, Bůh nebo příroda.

Adair doplňuje, že slovo charisma původně vychází z Nového zákona a značí mimořádnou moc udělovanou křesťanům, kteří přijali Ducha svatého. Řecké slovo *charisma* znamená „dar“ a je odvozeno od slova *charis*, důstojnost. Apoštol Pavel ve svém dopise Galatským popisuje, jak dar charismatu působí na muže a ženy: láska, radost, mír, trpělivost, laskavost, dobrosrdečnost, věrnost, něžnost a sebeovládání. V listě Korintánům k tomu dodává, že největším darem charismatu je dar lásky: *„Láska není závistivá a nevychloubá se; není arogantní nebo hrubá“*, napsal. *„Láska si netrvá*

*na svém, nebývá podrážděná nebo rozzlobená... láska všechno unese, všemu věří, ve vše doufá, všechno vydrží.*²³

Na základě podstaty a významu slova charisma se Adair ptá: „*Nevypovídají tato slova o konkrétním typu vůdcovství a o atmosféře, ve které by měly být plněny současné i budoucí úkoly a uspokojovány potřeby týmů i jednotlivců?*“ Nebo „*Nemělo by ale pravé charisma přeci jenom zahrnovat vlastnosti, které vyjmenoval Brearley?*“²⁴

„*V Novém zákoně svatý Pavel tvrdí, že největším a nejdůležitějším darem neboli charismatem od Boha je nezištná láska. A ta je prubířským kamenem všech ostatních druhů charismatu, včetně daru vůdcovství.*“

„Hnací silou Hitlerova charismatického vůdcovství byla touha po moci. Churchill ale prokázal, že vůdci k inspirování druhých nepotřebují ani charisma, ani diktátorské pravomoci. Po setkání s Hitlerem lidé cítili, že je *Führer schopný dosáhnout čehokoliv*. Ale když se lidé setkali s Churchillem, cítili, že *oni sami jsou schopni dosáhnout čehokoliv*. Opravdová inspirace je silnější než uměle vytvořené charisma.“ (Roberts, 2005, s. 80)

Moc představuje reálnou schopnost skutečně ovlivňovat druhé lidi, a to případně i přes jimi kladený odpor. Skutečná moc jednotlivce sice vychází z jeho pravomocí, avšak zdaleka není darem, který by mu organizace věnovala. Moc a mocenské jednání jsou závislé jak na objektivních zdrojích této moci, tak na připravenosti a ochotě širšího sociálního okolí mocenskému jednání se podřídit a respektovat ho. **Znamená to, že moc je ve skutečnosti vztah mezi alespoň dvěma subjekty. Nositelem moci pak je konkrétní osobnost člověka, který tuto moc fakticky realizuje.** A to jak směrem k jejímu posilování, tak i k její ztrátě. Mimořádnou úlohu zde proto hraje schopnost nositele moci vhodně kombinovat sílu své osobnosti a svou sociální kompetenci s věcnými aspekty své pozice. Jinými slovy řečeno, záleží na tom, jak umí jedinec skutečně naplňovat mocenskou stránku své sociální/pracovní role.

Z praxe je zřejmé, že vývoj jde cestou kultivace moci, jejích nositelů i mocenského jednání samého. V tomto smyslu se proto dnes pracuje s pojmy: pravomoc, moc, autorita, vliv, ovlivňování, zmocňování, kompetence. Jejich objasněním a tím, že

²³ ADAIR, John Eric. *Leadership: učte se od velkých vůdců*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. v. 289 s. ISBN 80-251-1256-X. s. 218- 219

²⁴ ADAIR, John Eric. *Leadership: učte se od velkých vůdců*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. v. 289 s. ISBN 80-251-1256-X.

jsou dány do souvztažnosti, by se měl postupně ujasnit způsob chápání moci a nakládání s ní, zejména ve vztahu k věcným cílům souvisejícím s reprodukcí společnosti, stejně jako ve vztahu k cílům, jichž chtějí dosahovat dílčí subjekty, které se na něm v různé míře podílejí.

„Proces řízení (vedení) v hospodářské praxi je tedy vždy nerozlučně spjat s utvářením, posilováním a uplatňováním moci. Moderní koncepce řízení sice zdůrazňují postupný odklon od zřetelného a přímého uplatňování moci v podobě direktivního ovlivňování pracovního jednání a sociálního chování spolupracovníků ze strany manažerů, avšak představa o tom, že lze vystačit jen se sebeřízením pracovníků, je veskrze naivní.“²⁵

²⁵ BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. s. 481

4 VŮDCE (A)NEBO MANAŽER

Postupně, jak se společnost formalizovaně strukturovala, začali hrát větší roli v různé míře „dosazování“ vedoucí – manažeři. Jejich výhodou je zázemí formalizovaných struktur ve společnosti, jež je jako vedoucí označuje a mocenské stránky fungování společnosti na ně v konkrétní podobě deleguje. Nevýhodou pak to, že do vedoucích pozic nejsou vždy dosazováni ti správní lidé. Na rozdíl od vůdce přichází manažer obvykle z venku. Vážnost v očích druhých, která vyplývá již z řídicí funkce samé, však k jeho profilaci jako skutečného vůdce nestačí. Musí si umět získat i neformální autoritu. Je-li jako vedoucí ostatním představen, ještě to neznamena, že ho budou takto akceptovat. Snadněji ho lidé přijmout, pokud dokáže něčím imponovat. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 474)

S tím, jak management nabýval na důležitosti, přišla i logická potřeba ho oddělit od vůdcovství a vymezit jejich vzájemný vztah.

Na vzájemný vztah **vůdce (lídra)** a **manažera** existuje několik pohledů:

- 1) Pojmy se **prolínají** – management a leadership se v různé míře v určitých aspektech shodují a jiných liší.
- 2) Pojmy jsou **rozdílné** a mají jasně vymezené hranice, manažer a lídr jsou každý něco jiného.
- 3) Pojmy jsou **zaměnitelné**, jsou to v podstatě synonyma, manažer a lídr jsou různé pojmy pro označení téhož.
- 4) **Manažer je zároveň lídrem** - kvalitativní posun – lídr je nadstavba manažera, kvalitativní posun od jednoduššího ke složitějšímu (leadership součástí managementu a naopak).

4.1 Leadership a management se prolínají

Pravděpodobně nejčastější nazírání na vztah mezi managementem a leadershipem a na vztah mezi pojmy manažer a lídr je pohled, že se pojmy navzájem v různé míře překrývají a prolínají. Tento pohled hodnotí vztah managementu a leadershipu tak, že je u obou konceptů zachována vlastní identita a autonomie, tzn. management a leadership sice nejsou koncepty totožné, ale ani na sobě nejsou úplně nezávislé, management není od leadershipu jednoznačně oddělen. Tento pohled tedy tvrdí, že management a leadership jsou sice každý něco jiného, mají odlišný základ i

obsah, tak jsou ale zároveň významně propojené. Tuto tezi podporuje například první profesor leadershipu, Adair (2009), když konstatuje: „*Dá se říci, že leadership a management jsou odlišné koncepty, které se ale velmi významně překrývají.*“²⁶

A nejen to, Adair uvádí: „... *leadership a management toho mají dnes čím dál více společného – kruhy se během posledních dvaceti nebo třiceti let začaly čím dál více překrývat.*“²⁷

Myšlenku, že pojmy jsou propojené, podporuje i S. Steigauf (2011, s. 17): „*Vůdcovství se managementu v něčem podobá a v něčem odlišuje. Oba termíny zahrnují ovlivňování lidí. Oba vyžadují práci s lidmi. Oba se týkají dosažení společných cílů. Přesto se vůdcovství a management spíše liší, než shodují.*“

Podle Stýbla (2013) je manažer ten „*kdo vede a efektivně řídí (udrží) fungující systém. Leader systém řízení zásadním způsobem vytváří, rozvíjí nebo mění jeho podobu a směr orientace. Nic však není absolutní a tak u manažera i leadera se v té či oné míře objevují prvky jejich činností kombinované.*“²⁸

Součástí tohoto pojetí je i názor, **že leadership je část managementu** nebo **že management je část leadershipu.**

Adair, Reed (2009) popisují leadership jako „*syrový materiál*“, který je „*základní odpovědí na tři oblasti potřeb – tři kruhy – v jakékoliv pracovní skupině nebo organizaci.*“

Podle Adaira a Reeda (2009, s. 55) ale tvar, kterého nabývá, se mění v závislosti na oboru. „*Například v armádě oné formě říkáme velení, v obchodu a průmyslu jej známe jako management, v církvi je to pak duchovní vedení.*“ ... „*Takže leadership je vlastně jen jedna kapitola knihy managementu?*“ „*Ano,*“ řekl, „*dá se to tak říci.*“ „*To je nepochybně nejčastější odpověď na tuto otázku, která se učí na obchodních školách a v kurzech managementu. Filozofové říkají, že se jedná o vztah části a celku: leadership je část managementu.*“ „*Nebo je součástí leadershipu?*“ „*Ano, ačkoliv se takto k tomuto problému přistupuje mnohem méně často. Ale možná víte, že už asi dvacet let probíhají revoluční změny v přístupu k managementu: vztah části a celku byl*

²⁶ ADAIR, John Eric a REED, Peter J. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. xii, 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5. s. 55.

²⁷ ADAIR, John Eric a REED, Peter J. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. xii, 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5.

²⁸ STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 120 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-5-0.

zpochybňován. Někteří extrémisté v negativních reakcích vůči managementu prohlašovali, že management jsou naprosto odlišné koncepty, které se od sebe liší jako jablka a hrušky. Bud' jste manažer, nebo lídr.“²⁹

4.2 Vůdce a manažer se liší

Z tohoto pohledu jsou pojmy vůdce (lídr) a manažer rozdílné a mají každý své jasně vymezené hranice (manažer a lídr jsou každý něco jiného). Mnoho vědců se pokusilo odlišit vůdcovství od managementu. Přestože níže uvedené výroky ukazují na to, v čem jsou management a leadership odlišné, neznamena to nezbytně, že všichni v níže uvedených autorů zastávají tuto teorii.

Jednoduše rozlišuje management od leadershipu Stýblo (2013, s. 11-12), když konstatuje, že: „*Manažer řídí, leader vede.*“

Nebo také Bennis a Nanus: „*Manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně a lídři jsou lidé, kteří dělají správné věci.*“³⁰

Zaleznik (In:Steigauf, 2011 s. 17) dokonce tvrdí, že manažeři a lídři jsou velmi odlišní a bytí jednoho vylučuje bytí druhého. Podle jeho názoru jsou manažeři reaktivní, a pokud jsou ochotni spolupracovat s lidmi na řešení problémů, dělají tak s minimálním emocionálním zapojením. Na druhé straně jsou lídři emocionálně zapojeni a usilují sebe sama formovat názory namísto pouhých reakcí na názory druhých. Manažeři omezují výběr, zatímco lídři pracují na rozšíření alternativ řešení problémů, které dlouho sužují organizaci. Lídři mění postoje lidí, zatímco manažeři mění pouze jejich chování.

Také Rowe (In: Steigauf, 2011 s. 17) tvrdí, že lídři a manažeři jsou odlišní a naznačuje, že určitý aspekt rozdílu může být filosofický. Manažeři věří, že rozhodnutí, která dělají, jsou rozhodnuta organizací, pro které pracují, a že tyto organizace řídí samy sebe způsobem, jenž je dán odvětvím nebo prostředím, ve kterém operují. Jinými slovy, manažeři jsou ve svém systému přesvědčení, determinističtí. Lídři věří, že volby, které udělají, ovlivní jejich organizaci a že jejich organizace ovlivňují nebo formují průmysl nebo prostředí, ve kterém operují. Jinými slovy, systémy přesvědčení lídrů jsou více sladěny s filozofickou perspektivou svobodné vůle.

²⁹ ADAIR, John Eric a REED, Peter J. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. xii, 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5. s. 55

³⁰ STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 368 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3506-1. s. 17

Hayes (2005, s. 86) uvádí rozdíly mezi manažerem a vůdcem z hlediska vedení týmu: „... ve své knize rozlišuji mezi vůdcem týmu a manažerem týmu. Vůdce týmu je jeho součástí a pracuje uvnitř týmu. Takový vůdce přebírá odpovědnost za směřování týmu a jeho vizi a, je-li to nutné, jedná jménem týmu se zbytkem podniku či organizace. Týmy se pochopitelně budou lišit v tom, zda jeho vůdce převeze i tuto funkci, protože některé týmy raději určí jako „diplomata“ někoho jiného. Většinou je však na vůdci, aby zajistil dobré fungování týmu a byl přitom platným členem týmu. Manažer týmu naproti tomu nese celkovou odpovědnost za tým a možná i několik týmů v celkové organizační struktuře. Ve společnostech, které prosazují týmovou práci, je úlohou manažera především facilitovat práci týmu, tj. zajišťovat mu přístup ke zdrojům, které potřebuje, vytvářet a vyjednávat v rámci podniku cíle a časové harmonogramy jak ve spolupráci s týmem, tak s ostatními sekcemi společnosti, a v neposlední řadě bedlivě sledovat pokroky týmu.“

Brooks (2003, s. 134-135) ukazuje rozdíl mezi manažery a vůdci v tom, že manažeři zastávají funkce v organizacích a drží zvláštní, formální titul, nebo plní nějakou úlohu. Typickým příkladem je podle Brookse marketingový ředitel divize, odpovědný za marketing celé škály výrobků v geografickém teritoriu, nebo personální ředitel, odpovědný například za nábor a rozdělení personálu do jednotlivých míst organizace. Tito manažeři mají titul, nějakou roli a množství funkcí, které musí provádět, včetně řízení podřízených a řízení fyzických a finančních zdrojů. Jsou odpovědní za výkony a produktivitu svých podřízených. Na druhé straně vedoucí (vůdci) usilují o ovlivňování a vedení ostatních sledováním jednotlivých cílů nebo vizí budoucnosti a stimulují je, aby je chtěli následovat.

Jak uvádí Bedrnová, Jarošová, Nový a kol.(2012, s. 411-413): „...v řadě skupin se někteří z jejích řadových členů profilují jako vůdčí osobnosti, aniž by byli po formální stránce jmenováni nebo zařazeni do funkce vedoucích. Existuje tedy určitý rozdíl mezi „vedením“ a „vůdcovstvím“. Steigauf (2011 s. 16) zase naopak tvrdí, že ačkoliv pozice manažera nebo nadřízeného poskytuje této osobě autoritu – moc ke splnění určitých úkolů a cílů organizace, tato síla z něj nedělá vůdce – lídra, ale prostě jen šéfa. Vůdcovství je odlišné například tím, že lidé chtějí uskutečnit vysoké cíle, zatímco šéfové svým lidem řeknou, aby úkoly a cíle splnili.

Steigauf (2011 s. 18-19) dále uvádí: „Zkoumáním „DNA“ typického vůdce bychom zjistili, že je obvykle velmi kreativní, dynamická, otevřená a vyrovnaná osobnost. Vůdci inklinují k přemýšlení nad velkým obrazem zaměřeným na vizi a strategii, mezitím co vytvářejí dlouhodobý vliv. A jak je to s „DNA“ manažera? Manažeři jsou obvykle analytičtější, zaměřují se na procesy a postupy s ohledem na vytvoření krátkodobých příspěvků. Dva klíčové body rozdílu mezi lidry a manažery jsou ty, že lídři se věnují potřebám podniku se zaměřením na budoucnost, zatímco manažeři se starají o potřeby jednotlivců se zaměřením na současnost. Všichni jsme byli a jsme svědky toho, že firmy jsou „přemanagovány“ při absenci vůdcovství. Ve chvíli, kdy vůdcovství v korporátním uspořádání abdikovalo vůči managementu, vždy zjistíme, že růst zpomaluje, morálka a kreativita klesají a konkurenční výhoda se oslabuje.“

Kotter (In: Brooks, 2003, s. 135) předpokládá, že vedení (leadership) se více týká lidských, vizionářských, inspirativních, motivačních a dynamických aspektů celkové role řízení nebo vedení, zatímco řízení (management) se zaměřuje na úkoly identifikované Fayolem, tj. plánování, organizování a kontrolování, společně s problémem řešícím a udržujícím stupeň předpověditelnosti a stability.

Podle Adaira, Reeda (2009, s. 55) je manažer je zodpovědný za všechny zdroje, tedy peníze, strojní zařízení, pracovní sílu – a leadership se soustřeďuje jen na lidské zdroje.

Tabulka 1: Úloha manažerů a vůdců

Úloha manažerů:	Úloha leaderů:
Naplnovat strategii společnosti využíváním plochých struktur organizace řízení s využitím procesního a projektového řízení. Procesy musí poskytovat přidanou hodnotu zákazníkům a věnovat se aktivitám představujícím hlavní předmět podnikatelské činnosti. Výsledkem musí být systém řízení, který je integrovaný a efektivně fungující.	Naplnování strategie podnikatelského rozvoje je procesem neustálých změn. Posláním leaderů je vytvářet prostor ostatním, aby mohli tyto změny realizovat. Skutečný vůdce musí být schopen vytvářet ambiciózní vize a s plným osobním zaujetím tyto vize, společně s druhými, uskutečňovat. Přitom musí být připraven obětavě překonávat překážky a akceptovat nové výzvy.

Zdroj: Cienca a kol.(In: STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 120 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-5-0. s. 110)

Tabulka 2: Porovnání manažerských a leaderovských způsobilostí

Management - řízení	Leadership - vůdcovství
Plánování/stanovení priorit	Strategie/vize
Komunikace	Formování a rozvoj týmů
	Rozvíjení vztahů
Analytické způsobilosti/rozhodování	Ovlivňování/vyjednávání
Řízení lidí/koučing	Inovace
	Orientace na výsledky
	Podnikatelský/globální přístup
	Orientace na zákazníka

Zdroj: Podle materiálů Inventa Group a podkladů Colgate, Palmolive a Johnson and Johnson (STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 120 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-5-0. s. 11-12)

Dle Stýbla (2013, s. 12) leadeři dovedou strhnout a podnítit masu vedených pracovníků. Osobnosti, zvláště ty s originálními nápady (například zásadní inovace), mívají problém tyto vize a myšlenky realizovat. Důvodem bývá to, že nejsou orientováni na transakční operace například ve výrobě. To zase dokážou spíše manažeři, kteří jsou schopni efektivně řídit (plánovat, organizovat, motivovat a stimulovat a kontrolovat zavedené systémy. Leadeři jsou naproti tomu orientováni na vize, hodnoty společností, inovace (produktu i systémů) a cíle. Jejich pohled je upřen dopředu, jsou hlavními tvůrci strategií vedených systémů, jejich rozvoje a v případě potřeby (zejména na základě signálů trhu) také žádoucích změn.

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 415-418) uvádí, že v působení vedoucích (ve srovnání s činností manažerů) , je více vyjádřena pro řízení podstatná skutečnost, že totiž cílem jejich působení jsou lidé. Zahrnuje pak jejich podněcování k práci, ovlivňování a usměrňování při jejím výkonu, kontrolu, hodnocení, odměňování a řízení

jejich profesní kariéry. Závaznost postavení manažera v roli vedoucího pracovníka je podle Bedrnové, Jarošové a Nového v tomto směru výrazně větší.

Zjednodušeně řečeno, „*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. Velmi často se vůdcovství spojuje s vyšší mírou vlivu na jiné osoby, kterou člověku „propůjčuje“ jeho tzn. charisma.*“³¹

Jak tedy konstatují Adair, Reed (2009, s. 57) „... *leadership a management mají rozdílný původ i historii, díky čemuž mají charakteristický podtext. I když si to neuvědomujeme, tak tento podtext „cítíme“, když tato slova používáme.*“ „*Někteří lidé to tak ale určitě nevnímají,*“ řekl mladý manažer. „*Mám teď na mysli ty, kteří říkají, že tato dvě slova jsou synonyma.*“

4.3 Manažer a vůdce jako synonyma

Tento pohled mezi pojmy manažer a vůdce (lídr) nerozlišuje, pojmy jsou brány jako synonyma, jako dva různé pojmy pro označení téhož, tj. člověka, který je ve vedoucí pozici, vedoucího. Tento pohled je velmi zjednodušující a často souvisí s nedostatečným vhladem do problematiky.

„*V současné době se vžilo označení manažer pro kohokoli, kdo řídí. Jeho práce s lidmi však někdy může mít jen nepatrný rozsah, zejména tam, kde řídí malou organizaci s minimem zaměstnanců, nebo tam, kde se zabývá řízením v oblasti techniky a technologie, usměrňováním finančních toků či dalších ekonomických procesů v podniku. Dopad jeho činnosti na řadové pracovníky bývá sice mnohdy značný, protože však na ně obvykle působí jen zprostředkovaně, málokdo z nich si toho bývá v plné míře vědom. Odlišný význam má proto již označení vedoucí pracovník a v poslední době dokonce spíše, v souvislosti s dalším významovým posunem, označení s využitím počestného anglického termínu lídr.*“³² Přestože je zřejmé, že management i leadership jsou si v lecčems podobné, například jak uvádí Adair, Reed (2009, s. 56): „*leadership i*

³¹ BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. s. 411-413

³² BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. s. 415-416

*management se zabývají dosahováním cílů a vytvářením výsledků pomocí jiných lidí.*³³, tak mají rozdílný původ i historii, díky čemuž mají každý svůj charakteristický podtext.

Chápání pojmů manažer a lídr jako totožných se nevyskytuje příliš často. Lidé totiž většinou vnímají, že pojmy nejsou totožné a že se od sebe liší významově, ale i tím, jak se projevují v praxi.

4.4 Manažer je i lídrem

Tento pohled na problematiku vztahu mezi managementem a leadershipem tvrdí, že leadership je jakási nadstavba managementu. Tedy, že manažer může „dorůst“ do role lídra, nebo případně, že lídr by měl v ideálním případě být zároveň i manažerem. Tento „růst“ je pak kvalitativním posunem od „pouze“ manažera k manažeru-lídři. Myšlenku této teorie vyjadřuje do určité míry Steigauf (2011 s. 18), když tvrdí, že: *„Přirozená kvalita vůdcovství mnohdy nezačíná s více než se surovým talentem a určitým stavem mysli. Nicméně pouze tyto vrozené vlastnosti vůdce neznamenají skutečně vůdcem být. Stejně důležité jako vaše „DNA“ jsou efektivní vůdcovské dovednosti a dovednosti rozvíjené a zušlechťované časem, zkušeností a skutečnou touhou být víc než jen manažer – touhou být opravdový vůdce.“*

Bennis a Nanus vyjádřili rozdíly mezi manažery a lídry velmi jasně ve své často citované frázi: *„Manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně, a lídři jsou lidé, kteří dělají správné věci.“*³⁴ V tomto prohlášení implicitně stojí, že organizace potřebují lidi, kteří dělají „správné věci správně.

Mintzberg (In: Steigauf, 2011 s. 17) tvrdí, že manažeři vedou použitím intelektuální tváře. Tato tvář zdůrazňuje výpočet, pohlíží na organizaci jako na složky portfolia a operuje se slovy a čísly racionality. Mintzberg poznamenává, že lídři proti tomu vedou použitím bystré tváře. Tato tvář zdůrazňuje commitment, dívá se na organizaci s integrační perspektivou a je zakořeněna v představách a pocitu integrity. Mintzberg obhajuje, že manažeři musejí být „dvojtváří“. Musí být současně manažerem a zároveň lídrem.

³³ ADAIR, John Eric a REED, Peter J. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. xii, 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5. s. 57

³⁴ STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 368 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3506-1. s. 17

Kotter (In: Steigauf, 2011 s. 17) tvrdí, že organizace jsou manažersky nadhodnocené (přemanagované) a podhodnocené na straně leadershipu. Proti tomu ale silné vůdcovství se slabým managementem není lepší a může být dokonce i horší. Kotter naznačuje, že organizace potřebují silné vůdcovství a zároveň silný management. Manažeři jsou potřební pro spravování složitostí a spletností institucionalizovaným plánováním a rozpočtováním, organizováním a personálním zajištěním, controllingem a řešením problémů. Lídři jsou nezbytní k tomu, aby se zabývali změnou prostřednictvím nastavení směru, uspořádání lidí a motivací a inspirováním lidí. Kotter obhajuje, že organizace potřebují lidi, kteří umějí dělat obojí – potřebují lídry – manažery.

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 415-418) uvádí: *„V současném managementu se však objevují i tendence k vedení lidí prostřednictvím viditelného a srozumitelného oceňování jejich hodnoty a potenciálu, které je postupně přivádí k tomu, že jsou schopni je nakonec v sobě sami rozpoznat. Manažera je pak namísto brát již nejen jako vedoucího, ale spíše kvalitativně dále odlišeného lídra, případně (...) jako kouče, mentora či poradce.“ (...) Má-li být jako lídr a kouč ve své činnosti úspěšný, musí se naučit svým svěřencům rozumět a zacházet s nimi tak, aby jim umožnil z objektivního i subjektivního hlediska co nejvhodnější a současně i co nejefektivnější seberealizaci.*

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, s. 415-418) dále tvrdí, že posun od vedoucího k lídrovi přitom rovněž navozuje dále charakterizovaný přechod od dlouhodobě uplatňovaného a preferovaného transakčního řízení k řízení transformačnímu.

„Z významového hlediska jde o stále větší důraz na měkké prvky řízení, jejichž uplatňování je bezprostředně spojeno se sociálními (a současně vůdcovskými) kvalitami manažerů. Má-li manažer působit jako skutečný lídr, musí své řídicí působení ve stále vyšší míře opírat především o svůj žádoucí osobní příklad. (...) Chce-li však, aby jeho lidé určitým způsobem jednali, musí být sám tím, kdo tak jedná; chce-li, aby podávali výjimečné pracovní výkony, musí jich být sám schopen. Přeje-li si mít lidi spokojené, měl by sám být rovněž ve větší míře spokojen. Žádá-li po svých lidech, aby se stále rozvíjeli, musí se i on sám stále rozvíjet.“³⁵

³⁵ BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. s. 415-418

Komunikace lídra je podle Bedrnové, Jarošové a Nového (2012, s. 415-418) oproti komunikaci manažera mnohem citlivější. Je z ní na první pohled zřejmý zájem o pracovníky a ochota se s nimi domluvit i v případě rozdílných představ, názorů a požadavků (manažera i pracovníků). Lídr, jako přirozený vůdce, dokáže lidem získat pro větší míru pracovního zapojení, nadchnout je pro vyšší výkony a současně ocenit jejich úsilí a pomoci jim zvládat obtížné problémy. Z výše uvedeného vyplývají mimořádné nároky na osobnost a činnost manažera, přičemž jeho připravenost ke zvládání úkolu, které mají nejvíce společného s výchovou, bývá na začátku nízká. Je tomu vzhledem k absenci přípravy pro řízení (a vedení lidí) před nástupem do řídicí funkce, jakož i pro jednoznačně převažující jen technickou či jen ekonomickou orientaci manažerů. Postupně by se však měl každý manažer stát skutečným lídrem, který dokáže svým lidem dobře rozumět, přiměřeně je orientovat, vést a nadchnout je i k práci nad rámec zadaných pracovních úkolů. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 415-418)

Dle Brookse (2003, s. 134-135) vždy neplatí, že individuality jsou buď manažeři, nebo vůdci. Je to asi tak, že úloha vedení je jen zřídka širší úlohou managementu (primárně co se týká mezilidských hledisek této role). Podobně vůdce, zaměřený na změnu postoje a organizace, zaměstnávající se všemi politickými, emocionálními a symbolickými nástroji vedení, by mohl také vést „normální“ manažerské odpovědnosti. Nicméně, jednotlivci mohou mít tendence buď k manažerské, nebo vůdcovské dispozici.

Toto „tíhnutí“ jedním nebo druhým směrem potvrzuje i Stýblo (2013) *„Co je pravdy na názoru, že ten, kdo inklinuje převážně (nebo zcela) k transformačnímu zaměření, vedení má „vizitku“ leadera a manažerské schopnosti jsou pro něho samozřejmostí? Jinak řečeno, řada lidí se domnívá, že předstupu k dosažení epolet leadera jsou manažerské distinkce. Může tomu tak být, ale rozhodně nemusí. V praxi řízení spíše není. Není mnoho těch, kteří na škále manažerských dovedností vykazují excelenci a stanou se z nich leaderi. Realita managementu potvrzuje, že ten, kdo má „transformační orientaci“ a je tedy leaderem (nebo především leaderem), nemusí mít nutně všechny manažerské předpoklady. Jak tomu rozumět? Většina manažerů nebo*

leaderů tenduje silněji k jednomu nebo druhému zaměření (transakčnímu nebo transformačnímu).“³⁶

Adair, Reed (2009, s. 62) dodávají: „*Management má podtext toho, že pracujete na cílech, které vám určuje někdo jiný. Koncept managementu navíc neimplikuje inspirování ostatních, vytváření týmového prostředí, pokud dříve nebylo přítomno, a nepředpokládá se, že je potřeba jít druhým příkladem. Pokud je prostředí již dostatečně týmové a inspirativní, manažeři mohou být v podstatě lídry, obzvláště pokud fungují jako zdroj inspirace. Domnívám se nicméně, že když dojde na usměrňování lidí, má management rezervy.*“³⁷

Z výše uvedených názorů je zřejmé, že vůdcovství a management není totéž, i když jde o nekonečný koloběh diskuzí o rozdílech mezi manažery a lídry. Toto téma je možné doplnit a shrnout následovně: vůdci a manažeři hrají různé role a mají různé úlohy. Oba jsou ve svých hodnotách a přínosu jedineční. Samozřejmě existuje zřetelná poptávka po obou – manažerech i lídrech. Nekonečně větší je nabídka manažerů, která způsobuje mnohem větší poptávku po lídrech. Jednoduše řečeno – protože lídry je těžší sehnat, jsou pro firmu nebo v širším kontextu pro organizaci cennější. (Steigauf, 2011 s. 17)

„*Proč je méně lídrů než manažerů? “ Přikláním se ke třem důvodům, které se mi jeví jako nejdůležitější:*

- *I když toto stanovisko není populární, realitou je, že ne každý má na to, aby se stal vůdcem, platí tedy starý axiom „rozený vůdce“.*
- *Mnoho lidí, kteří mají vůdcovskou schopnost, nerozvíjí a nezušlechťuje své vůdcovské dovednosti do bodu, kde by se ve vedení lidí cítili komfortně.*
- *I když existuje mnoho manažerů, kteří vlastní vysoce vybroušené vůdcovské dovednosti, mnozí z nich prostě nemají touhu být ve vůdcovské roli. “³⁸*

Jak tedy shrnul rozdíl mezi leadershipem a managementem Slim (In: Adair, Reed, s. 64): „*Leadership je srdeční záležitost, spojený s osobností a vizí. Leadership je umění.*

³⁶ STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 120 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-5-0.

³⁷ ADAIR, John Eric a REED, Peter J. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. xii, 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5. s. 62

³⁸ STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 368 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3506-1. s. 17

*Management je mozkiem spjatým s přesnými statistickými propočty a metodickými pokyny. Management je věda. Manažeři jsou důležití... Lídři jsou nepostradatelní.*³⁹

³⁹ ADAIR, John Eric a REED, Peter J. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. xii, 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5. s. 64

ZÁVĚR

V bakalářské práci Fenomén vůdcovství a vůdcovské osobnosti autorka popisuje podstatu vůdcovství, rozlišuje jednotlivé pojmy a principy vůdcovství a zabývá se otázkou, proč vůdcovství potřebujeme. V práci jsou dále uvedeny jednotlivé teorie a přístupy k vůdcovství a různé styly vedení, které dnes vůdci využívají, nebo které vůdci využívali v minulosti. Další část práce je věnována fenoménu moci, autority a charismatu. Autorka popisuje podstatu moci, dále se věnuje druhům a formám moci a popisuje zajímavé faktory osobnosti vůdců a to je potřeba a vůle k moci. V bakalářské práci jsou také rozlišeny pojmy jako pravomoc, autorita, skrytá moc, bezmocnost a zplnomocnění. Autorita je zkoumána z hlediska formálního a neformálního a jsou uvedeny druhy jednotlivých autorit. Velkou pozornost autorka věnuje fenoménu charisma, u kterého zkoumá podstatu samotného pojmu, zabývá se otázkou, zda je charisma vrozené nebo získané a popisuje původ a vznik tohoto atributu vůdcovství.

V závěrečné části práce je pozornost zaměřena na dnešní vůdcovství a na vztah mezi vůdcovstvím a managementem, manažerem a lídrem. Tato kapitola popisuje možné způsoby nahlížení na vzájemný vztah leadershipu a managementu a zkoumá, zda se pojmy leadership a management prolínají, nebo jsou na sobě nezávislé, zda pojmy vůdce a manažer nejsou ve skutečnosti synonyma anebo zda se manažer může stát i lídrem.

Otázka vůdcovství a vedení lidí zajímá lidstvo od nepaměti. Lidé si kladou otázky: kde a jak vůdcovství vzniká, zda je to specifické vybavení konkrétních jedinců a ostatní lidé, kteří těmito vlastnostmi nedisponují, tedy skutečnými vůdci býti nikdy nemohou, nebo zda je možné se vůdcem stát pro kohokoliv, kdo o to má zájem. Práce ukazuje na to, že otázka vůdcovství není omezena pouze na pár vybraných a privilegovaných jedinců. Zároveň ale tvrdí, že každý se vůdcem stát nemůže, ať už kvůli nedostatku potřebných vlastností aby tuto roli mohl vykonávat, což může být například nedostatečná vůle k vedení lidí a k řešení jejich problémů, malá motivace a ochota nést oběti anebo malá nebo nedostatečná ochota nést zvýšenou odpovědnost. Další překážkou může být nedostatek schopností a dovedností pro vykonávání této role a to například nedostatečná schopnost ovlivňovat, inspirovat a vést lidi, nedostačující

schopnost dobře a výstižně sdělit ostatním svoje myšlenky a postoje anebo malá schopnost motivovat ostatní k následování.

Co tedy musí mít člověk, který se chce stát skutečným vůdcem?

V první řadě si musí reálně zvážit svoje možnosti a schopnosti. Je tedy ochoten nést odpovědnost nejenom za sebe, ale i za druhé lidi a řešit problémy nejen svoje ale i druhých lidí? Je ochoten nést oběti ať už v podobě času, který tato role vyžaduje, anebo v podobě psychické zátěže, která s vedením lidí souvisí? Má pro výkon role vůdce potřebné vlastnosti, schopnosti a dovednosti?

Pro výkon vůdcovské role je potřeba několik zásadních schopností a dovedností. V první řadě je asi nejdůležitější schopnost stimulovat lidi tím, že vůdce dokáže srozumitelně a konkrétně stanovit vizi, cíl, ke kterému se lidé mají ubírat. Na cestě k tomuto cíli musí umět lidi povzbuzovat, průběžně jim připomínat proč se k tomuto cíli ubírají a podpírat je v situacích, kdy ztrácejí motivaci a odhodlání. Jeho role spočívá i v tom, že když lidé tohoto cíle dosáhnou, musejí mít jistotu a vědomí, že cíle dosáhli oni sami a že cíl byl skutečně jejich (role skutečného vůdce se tedy liší od vedení typu „musíš udělat to a to“). Další prvkem vůdcovské role je schopnost vidět v lidech jejich potenciál, jejich skryté, nebo nedostatečně rozvinuté schopnosti a nadání a také schopnost pomoci lidem tyto jejich potenciální vlohy a nadání rozvíjet. Jedním z úkolů vůdce je tedy dovednost nacházet v lidech jejich skryté bohatství a pomáhat jim ho proměnit ve viditelné a použitelné schopnosti. V ideálním případě až do té míry, že lidé díky svému rozvinutému potenciálu najdou „sami sebe“ a svoje místo (nejen) v profesním životě.

Vůdcovství je složitý fenomén se spoustou proměnných a s velkou řadou otázek a nejasností. Pro člověka, který se chce stát vůdcem, ale studium fenoménu vůdcovství může přinést řadu konkrétních podnětů, nezbytných informací a může mu pomoci vymezit směr, kterým se může vydat při svém úsilí stát se skutečným vůdcem.

Skutečné vůdcovství se projevuje tím, že lidé jsou stále více „sami sebou“, že se znásobují jejich možnosti a potenciál. Lidé jsou vedeni způsobem, který rozvíjí jejich osobnost a dochází u nich k růstu v mnoha oblastech jejich života.

Skutečné vůdcovství vede lidi tak, že se na konci této cesty v ideálním případě oni sami stanou skutečnými vůdci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ADAI, John Eric a REED, Peter J. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5.

ADAI, John Eric. *Leadership: učte se od velkých vůdců*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. v, 289 s. ISBN 80-251-1256-X.

ARNOLD, John et al. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2007. 629 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. Učebnice pro každého. ISBN 80-85839-09-1.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-763-9.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.

DRUCKER, Peter Ferdinand a MEDEK, Pavel. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-066-2.

HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. Vyd. 4., V Portálu 1. Praha: Portál, 2010. 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.

HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6.

LUKAS, Josef a SMOLÍK, Josef. *Psychologie vůdcovství*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. 206 s. ISBN 978-80-251-2139-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 120 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2796-7.

ROBERTS, Andrew. *Hitler a Churchill: taje vůdcovství*. Vyd. 1. Praha: Beta-Dobrovský, 2005. 182 s. ISBN 80-7306-169-4.

STEIGAU, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 368 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3506-1.

STÝBLO, Jiří. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 120 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-5-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

SEZNAM SCHÉMAT a TABULEK

Seznam schémat

Schéma 1: Akčně centrováný model vůdcovství.....	33
Schéma 2: Podstata moci nad lidmi.....	40
Schéma 3: Rozdíl mezi zdrojem moci a nástroji nebo mechanismy používanými k uplatnění moci	46
Schéma 4: Zdroje vlivu.....	52

Seznam tabulek

Tabulka 1: Úloha manažerů a vůdců	68
Tabulka 2: Porovnání manažerských a leaderovských způsobilostí.....	69

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Markéta Blechová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Fenomén vůdcovství a vůdčí osobnosti

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 70

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 16

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Zdeněk Helus, DrSc.