

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická Fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

Manažer v 21. století
(Manager in the 21st century)

Magisterská diplomová práce

Bc. Martin Kroupa

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Vítěk Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne

.....

vlastnoruční podpis

Touto cestou bych chtěl poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Vítu Dočkalovi, Ph.D. za vedení, pomoc, odborné připomínky a rady, které byly cenným přínosem pro vznik této práce.

Obsah:

Úvod	- 5 -
1. Management v 21. století	- 7 -
1.1 Jak být manažerem pro 21. století?	- 8 -
1.1.1 Vymezení hlavních pojmů	- 10 -
1.2 Manažer a jeho funkce	- 11 -
1.2.1 Historie klasického řízení	- 13 -
1.3 Rozdíl mezi managementem a leadershipem	- 15 -
1.3.1 Manažer nebo lídr, jaký mají obsah práce?	- 19 -
2. Leadership	- 27 -
2.1. Historie vedení lidí	- 30 -
2.2. Styly leadershipu	- 34 -
2.3. Přístupy k vedení lidí	- 37 -
2.4. Mapa leadershipu	- 40 -
2.4.1 Položení základů leadershipu	- 43 -
2.4.2 Praktický výcvik leadershipu	- 45 -
2.4.3 Ovládnutí leadershipu	- 49 -
3. Tajemství úspěchu lídra	- 51 -
3.1 Poznej sám sebe	- 52 -
3.2 Vize a její implementace	- 55 -
3.3 Lídr a lidé: otázka efektivní komunikace	- 58 -
3.4 Emoční inteligence	- 60 -
3.5 Sledujete změny a neustále se učte	- 62 -
Závěr	- 66 -
Anotace	- 68 -
Použitá literatura	- 69 -

Úvod

V této práci se budu snažit konfrontovat „tradiční“ způsob práce manažera ve 20. století oproti způsobu práce manažera v 21. století. Andragogika se totiž ve své profilaci na personální management zabývá teoretickými znalostmi a praktickými dovednostmi v oblasti řízení lidských zdrojů a organizačního chování. Proto v této práci budu na manažera v 21. století nahlížet více z pohledu andragogiky, tedy hlavně rozvojem a osobní růstem manažera. Nejprve vymezím zásadní rozdíly mezi řízením dvacátého a jedenadvacátého století, přičemž se hlavně zaměřím na nově vzniklý koncept řízení – leadership. V této práci bych chtěl ukázat jak „být“ manažerem pro 21. století, než spíše „jaký“ tento manažer má být. Zejména proto, že úloha manažera v současném globalizovaném světě neustále roste.

V první kapitole se zaměřím na změny, které v organizacích probíhají a které práci manažera ovlivňují. Těžiště první kapitoly bude spočívat v rozlišení pojmů managementu (řízením) a leadershipu (schopností vést lidi). Rozliším práci manažera ve 20. století a práci lídra ve století 21.

V druhé kapitole vymezím na úvod charakteristiku leadershipu. Co vlastně leadership je a jak na něj jednotliví autoři nahlíží. Poté uvedu historii vedení lidí v průběhu posledního století a zároveň zmíním prvky, které z těchto teorií pronikly až do konceptu leadershipu. V návaznosti na to uvedu jednotlivé styly leadershipu. Poté se v podkapitole mapa leadershipu budu věnovat rozvoji lídra. Od samotného „položení“ základů začínajícího lídra, po lídra na střední úrovni vedení až po „hotového“ lídra na vrcholové úrovni.

V poslední kapitole bych se chtěl věnovat základům leadershipu a to zejména tomu, co dělá úspěšného lídra v 21. století úspěšným. Přitom už nebudu více rozlišovat na jaké je to úrovni vedení. V této části bych již uvedl, to co je pro „hotové“ lídry podstatné a jaké vlastnosti a schopnosti jsou pro lídra rozhodující. Proto se v dalších částech této práce zaměřím zejména na praktické dovednosti, které odlišují efektivního lídra od neefektivního a jak by s nimi v 21. století měl pracovat. V této kapitole se zároveň pokusím sjednotit dosavadní teorie v jeden celek, přičemž se zaměřím na pět oblastí práce lídra a navrhu rady, jak by měl manažer v 21. století k těmto oblastem přistupovat.

Cílem samotné práce bude popis změny práce moderního manažera - lídra - v moderní době neustálých změn a navrhnout řešení, jak být moderním manažerem pro 21. století.

1. Management v 21. století

V této práci se budu snažit konfrontovat „tradiční“ způsob práce manažera ve 20. století oproti způsobu práce manažera v 21. století. Vymezím zásadní rozdíly mezi řízením dvacátého a jedenadvacátého století, přičemž se hlavně zaměřím na nově vzniklý koncept řízení – *leadership*. Cílem práce je popis změny práce moderního manažera – lídra - v moderní době neustálých změn a navrhnout řešení, jak být moderním manažerem pro 21. století. Inspirací mi byly změny, které se dějí v dnešním globalizovaném světě. I Tom Marshall si všímá změn ve světě a ukazuje to na příkladu v USA, kdy tvrdí, že země není řízena vůdci, ale manažery, lidé jsou velmi silně ovlivňováni managementem a příliš málo vedeni (Marshall, 2005, s. 3). Nejen svět, ale hlavně pracovní prostředí prodělává obrovské změny, které se týkají nás všech. Mění se prostředí organizací a mění se i lidé v nich. Owen tvrdí, že lidé v 21. století jsou vzdělanější, informovanější, sebevědomější, chtějí samostatněji rozhodovat o své práci a svém životě, chtějí mluvit do toho, co se jich týká (Owen, 2006, s. 9). Drucker na toto téma dodává: „Nejcennějším aktivem podniku 20. století bylo jeho výrobní zařízení, oproti tomu nejcennějším aktivem instituce 21. století, ať podnikové či nepodnikové, jsou její pracovníci disponující znalostmi a jejich produktivita“ (Drucker, 2000, s. 129). A já si kladu otázku, je možné nadále tyto lidi řídit starými direktivními metodami? Odpověď zní „ne“. A proč „ne“ uvedu na konci práce. Jinak Druckerova vize pro 21. století je na první pohled pravdivá. Můžeme tedy říci, že se prakticky střídají, nebo jsou v konfliktu dvě paradigmatu pohledu na práci. Jednak „tradiční“, zaměřený na produktivitu ve výrobě a jednak „moderní“, zaměřený na nové, inovativní pracovní postupy. Kotter dodává, že zaměstnanec 21. století bude muset mít mnohem více znalostí o vedení i řízení, než tomu bylo u jeho předchůdce ve 20. století. Manažer 21. století toho bude muset vědět o vedení ještě mnohem více (Kotter, 2004, s. 179).

Změnami, které v managementu probíhají posledních pár desítek let, se zabýval i Warren Bennis. Bennis odlišuje svět ve 20. století, od světa ve 21. století. *Svět ve 20. století* se dle něj vyvíjel mnohem lineárněji, organizace byly hierarchicky uspořádané a byrokratické, jejich pracovní postupy byly založeny zejména na kontrole a nařízeních. Oproti tomu *svět 21. století* tvrdí Bennis, nás donutí změnit osvědčené postupy:

„Organizace se stanou místy plnými chaosu, v nichž bude obtížné se orientovat a kde budeme neustále narážet na neočekávaná překvapení“ (Bennis, 2001, s. 104). Podle Bennis se změní i samotní manažeři: „Jejich úkolem bude vytvářet intelektuální kapitál a prohlubovat tvořivou spolupráci uvnitř organizace“ (Bennis, 2001, s. 104).

V době takovýchto změn bych se chtěl zaměřit zejména na změnu (přerod) práce manažera a pohledu na něj. Owen k tomuto přerodu v moderního manažera dodává, že nadále už není možné lidi řídit starými direktivními metodami, přežil se model manažerů, kteří vybaveni pravomocemi své funkce jimi z pomyslného kozlíku jako opratěmi a bičem pohánějí spřežení podřízených k plnění uložených úkolů (Owen, 2006, s. 9). A dodává: „Daleko efektivnější začíná být takový jedinec ve vedoucí funkci, který se neohání příliš svými pravomocemi, ale lidi, které řídí, považuje za spolupracovníky, partnery, které strhává svým příkladem, motivuje je, naslouchá jim, respektuje je, a pro které vytváří podmínky, aby mohli efektivně vykonávat svou práci“ (Owen, 2006, s. 9). A právě tomuto přerodu tradičního manažera v moderního manažera - lídra - bych se chtěl v následujících kapitolách věnovat.

1.1 Jak být manažerem pro 21. století?

V této práci bych chtěl ukázat *jak „být“ manažerem* pro 21. století, než spíše „jaký“ tento manažer má být. Zejména proto, že úloha manažera v současném globalizovaném světě neustále roste. Na úvod je určitě potřeba vymezit si změny, které v organizacích probíhají a které práci manažera ovlivňují. Změny, které se udály v posledním století, výborně popisuje ve své knize Pavel Vosoba: „Když Taylor přišel s měřením produktivity práce, Ford s pásovou výrobou a Fayol se štábními činnostmi, netušili, jak dlouho se jejich model řízení udrží. V situaci, kdy jste mohli předvídat a plánovat řadu let dopředu, to bylo naprosto v pořádku. Jak dlouho tohle už neplatí? Dnes, kdy změna stíhá změnu – stanovit organizační řád a normy, manažerské pozice – je ztrátou času. Kdo to nepochopil, má velké problémy s odvoláváním, odstupným, „trafikami“ pro zasloužilé, vytvořením pracovní pozice, způsobem odměňování, benefity, manažerským vzděláváním“ (Vosoba, 2004, s. 127). Vosoba správně ukazuje, že modely řízení, které se „držely“ desítky let, náhle procházejí velkou změnou. Některé z těchto změn, které už zavedlo mnoho organizací, uvádí ve své knize Di Kamp:

- snížení počtu úrovní řízení a tím i počet pracovníků v řídicích funkcích,
- zvýšení orientace na zákazníka,
- zavedení flexibilnějších pracovních režimů a způsobů zaměstnávání lidí,
- vyvinutí úsilí směřující k posílení pravomocí pracovníků s cílem dosáhnout toho, aby každý pracovník přistupoval ke své práci odpovědně a taky za ni odpovídal (Di Kamp, 2000, s. 15).

Ovšem musím zdůraznit, že mnoho takovýchto změn v praxi vypadá ve skutečnosti jinak.

Di Kamp zmiňuje některé z nich:

- většina lidí je přetížená,
- většina lidí nemá pocit jistoty zaměstnání, zejména díky neustálým restrukturalizacím,
- pracovníci mají odpovědnost, ale nikoliv pravomoci,
- orientace na zákazníka je často méně důležitá než krátkodobé cíle organizace, spokojenost šéfa má přednost před spokojeností zákazníka,
- manažeři pořád ještě kontrolují a usměřňují pracovníky, protože se ve skutečnosti nenaučili postupovat jinak a mají strach z důsledků, kdyby tuto kontrolu neprováděli (Di Kamp, 2000, s. 15).

A jak se se změnami mají lidé vyrovnat? Obecně je změna, ať už jakákoli, něco čemu se každý snaží vyhnout. Di Kamp uvádí, že většina organizací zápasí buď s tím, jak zabezpečit, aby změna skutečně fungovala, nebo jenom mluví o změnách a pokračují postaru (Di Kamp, 2000, s. 14). A právě tímto bych se v této práci chtěl zabývat, jak moderní manažer postupně „vytlačuje“ tradičního manažera. A jak se změny dotýkají samotných manažerů, píše ve své knize i Donnelly: „Organizace budou stále více potřebovat manažery, kteří nepoužívají autoritativního stylu řízení, ale vystupují v rolích koordinátorů, koučů a rádců“ (Donnelly, 1997, s. 55).

Jak být takovým manažerem pro 21. století ukazuje Owen: „Manažer 21. století, chce-li být úspěšný, se musí přerodit v *lidra* – tedy někoho, kdo ovládá umění udělat z lidí, které řídí, nikoliv podřízené poslouchající jeho rozkazy, ale následovníky, kteří jdou dobrovolně za ním a jsou ochotni uskutečňovat jeho vize. Musí se stát tím, kdo dokáže se svými spolupracovníky vytvořit organický a akceschopný tým, vyznávající stejnou víru, v němž je on první mezi rovnými“ (Owen, 2006, s. 9). Pokud bych to měl

shrnout tak Owen vidí moderního manažera jako lídra, který vede své podřízené za svou vizí. To se víceméně shoduje i s názorem Johna Adaira. Adair vidí v lídrovi někoho inspirativního, někoho, kdo má vizi a určuje směr. Oproti tomu manažera vidí spíše jako správce. Manažer podle něj spoléhá především na dobrou administraci a účinné a efektivní využívání všech zdrojů, obzvláště peněz (Adair, 2009, s. 68).

Jiný příklad uvádí ve své knize i Rowan Gibson: „Šampióny jedenadvacátého století budou lidé, kteří své organizace dokáží transformovat v něco, co se bude spíše podobat džípu – vozidlu s pohonem na všechna čtyři kola, vhodnému pro jakýkoli terén, vozidlu malému, dravému a dokonale ovladatelnému“ (Gibson, 1998, s. 25). Co to znamená? Metaforické vozidlo je podle Gibsona spíše než stroj biologický organismus, tvořený společně pracujícími, učícími se lidmi, z nichž někteří budou pracovat uvnitř organizace a jiní mimo ni (Gibson, 1998, s. 25).

1.1.1 Vymezení hlavních pojmů

V této části vymezím hlavní pojmy, se kterými budu pracovat v takřka celé práci. Jedná se o anglické výrazy: management, manager, leadership a leader. Anglické výrazy management a manažer se již v českém jazyce ujaly. Výraz „management“ znamená řízení. Armstrong rozumí pojmem **management** (*řízení*) proces, jehož účelem je dosahovat výsledků prostřednictvím co nejvhodnějšího využití lidských, finančních a materiálních zdrojů, které má organizace a jednotlivý manažer k dispozici (Armstrong, 2006, s. 18). Odlišnou, ale přesto značně podobnou definici nabízí Armstrong ve své dřívější knize: „Řídit znamená rozhodnout, co udělat, a uskutečnit to prostřednictvím efektivního využití zdrojů“ (Armstrong, 1995, s. 18). Uváděním pojmem management budu rozumět totéž, co řízení. Anglický výraz manager má stejný význam i v českém ekvivalentu manažer. A kdo je manažer? Podle Druckera je **manažer** odpovědný za výkonnost všech lidí, na nichž závisí jeho výkonnost (Drucker, 1993, s. 80). Armstrong vidí manažera mnohem komplexněji, podle něj manažeré zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků (Armstrong, 2008, s. 42).

Anglické výrazy „leadership“ a „leader“ se prosazují také do češtiny, avšak v různých podobách. Ve svém Anglicko-českém slovníku personalistiky Koubek uvádí

dvě možnosti náhledu na výraz „**leadership**“. Jednak *schopnost vést lidi*, tedy schopnost, která nějaké osobě umožňuje efektivně vést a řídit jiné lidi, ale také označuje pojmem „leadership“ *vedení organizace*, tedy skupinu lidí, kteří řídí a spravují organizaci (Koubek, 2003, s. 94). Pro výraz „**leader**“ používá Koubek označení „vůdce“ nebo poněkud nepřesně i „vedoucí“ (Koubek, 2003, 94). Oba pojmy ovšem mají jistý pejorativní charakter, proto v této práci budu pracovat s počestěným pojmem „*lidr*“, pro výraz „leadership“ je ještě možný český ekvivalent „vůdcovství“, ale protože je výraz „leadership“ ve světě užíván v této podobě, budu s výrazem „leadership“ pracovat v nezměněné podobě.

1.2 Manažer a jeho funkce

V této části nejprve vymezím činnosti typické pro „tradiční“ způsob práce manažera ve 20. století a poté i pro manažera v 21. století. Úkolem manažerů bylo, je a pravděpodobně vždy i bude především dosahování výsledků. Aby se to manažerům dařilo, musí umět řešit různé situace a problémy. K dispozici mají na výběr z tří oblastí zdrojů, které každá organizace má: lidské, finanční a materiální zdroje. Přitom mají manažeři určité pravomoci a odpovědnost. Odpovědnost znamená, že jsou odpovědni za to, co dělají. Armstrong uvádí, že pravomoci znamenají mít právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali, jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího z postavení nebo znalostí (Armstrong, 2008, s. 38). Podstatou každého rozhodnutí manažera je, co se bude konat a jak to prostřednictvím lidských zdrojů (lidí, pracovníků) udělat. Pro moderního manažera, kterého budu označovat jako lídra, se právě lidské zdroje stávají rozhodujícím článkem v organizaci.

Perspektiva *manažera 20. století* je určena zejména tradicí, manažer jedná na základě „starých“ teorií řízení, přitom se snaží co nejvíce omezit rizika. Funkcemi tradičního manažera byly čtyři oblasti: plánování, organizování, motivace a kontrola. Armstrong tyto čtyři oblasti vymezuje následovně:

- ✓ **Plánování** – rozhodnutí se pro postup, který povede k dosažení požadovaných výsledků.
- ✓ **Organizování** – stanovení nejvhodnějšího postupu pro dosažení cíle a stanovení personálního obsazení.

- ✓ **Motivace** – uplatnění vedoucího postavení pro motivaci lidí k dobré spolupráci a k co nejlepšímu využití jejich schopností v týmové práci.
- ✓ **Kontrola** – měření a monitorování postupu práce v porovnání s plánem a v případě potřeby přijetí nápravných opatření (Armstrong, 1995, s. 18).

Tradiční přístup manažera je založen zejména na řízení pomocí kontroly a příkazů. Podle Michaela Hammera tento tradiční model managementu, který téměř všechny organizace využívaly v posledních dvou stoletích, je pro 21. století nevyhovující. Podle něj se veškerá inteligence a moudrost soustředí jen na vrcholu organizace a základní rozhodnutí přijímá malá hrstka lidí a ostatní členové jen předávají příkazy shora dolů a informace zdola nahoru (Hammer, 2002, s. 16). Podle Hammera je tento styl managementu neudržitelný, zejména kvůli značně zdlouhavému a pomalému přenosu informací v organizaci.

Tradiční manažer je tedy odpovědný za vše, co se stane v jeho oddělení a jeho úkolem je, aby to všechno bylo v pořádku. Manažer neustále dozírá na chod oddělení a všechna významná rozhodnutí jsou jen a jen na něm. Ovšem tento styl je v 21. století neudržitelný. Di Kamp k tomu dodává, jak bude manažerova odpovědnost v důsledku snižování úrovní řízení vzrůstat, bude vzrůstat i pracovní zatížení nad hranici možného. Současně se od manažera bude stále více očekávat, že bude delegovat pravomoci, koučovat své podřízené a zabezpečovat, aby se tito podřízení soustavně zlepšovali (Di Kamp, 2000, s. 18). Donnelly zároveň očekává, že manažeři budou rostoucí měrou využívat různé koordinátory, rádce a kouče, nebo si sami začnou osvojovat jejich dovednosti (Donnelly, 1997, s. 55). Podle Hammera potřebujeme model, kdy budou mít lidé v organizaci velkou samostatnost a pravomoc k tomu, aby byli schopni sami rozhodovat. „Model, v němž management neexistuje jenom proto, aby přikazoval, kontroloval a dohlížel na lidi, ale proto, aby jim umožňoval a usnadňoval práci“ (Hammer, 1998, s. 104). Takový je i pohled na manažera v 21. století.

Perspektiva manažera v 21. století v době změn, zejména v souvislosti se snižováním úrovní řízení, ústupem tradiční manažerské hierarchie a snižováním počtu pracovníků, se zcela mění. „Manažer dále bude zajišťovat základní manažerské funkce plánování, organizování, vedení a kontrolování, zůstane zodpovědnou osobou za úspěšnost organizace, ale musí být více zaměřen do budoucnosti, být vizionářem, být otevřeným vůči změně, ovládat techniky řízení organizace a vedení lidí a mít praktické

dovednosti v těchto oblastech“ (Cimbálníková, 2009, s. 9). Manažer v 21. století už tedy nebude zaměřen výhradně na příkazy a kontrolu, ale bude zejména zaměřen na lidské zdroje. Co se tedy od moderních manažerů v 21. století očekává? Armstrong uvádí sedm manažerských standardů, podle nichž je možné moderního manažera hodnotit:

- udávání směru
- usnadňování změny
- dosahování výsledků
- uspokojování potřeb zákazníků
- práci s lidmi
- využívání zdrojů
- řízení sama sebe a osobní dovednosti (Armstrong, 2008, s. 19).

Odlišení manažerské činnosti v 20. století a 21. století se budu věnovat v následující kapitole. Nejprve ovšem pro uvedení do problematiky managementu stručně přiblížím historii pojmu manažera a vývoj názorů na management v průběhu posledního století.

1.2.1 Historie klasického řízení

Termín manažer se začal používat především v anglosaských zemích k označování všech osob zodpovídajících za chod organizace nebo služby, ať se jedná o podnikání, veřejnou správu, nebo o společenské či neziskové organizace (Folwarczná, 2010, s. 14). Ovšem do 19. století pojem manažera neexistoval. V té době manažerské činnosti vykonávali vlastníci organizace. Na přelomu 19. a 20. století se autoři zabývali tím, jak zvýšit výkonnost pracovníků. Prvním z nich byl *Frederic Taylor*, který se podle Umlaufové snažil inženýrsky zdokonalit řízení práce, udělat z něj novou odbornost (Umlaufová, 1990, s. 13). Taylor se proslavil svými časovými snímky, pomocí kterých se snažil zefektivnit pracovní činnost. Taylor byl také první, kdo proměnil řízení v činnost založenou na znalostech určitých zásad a uskutečňovanou pomocí vhodné techniky. Podobně jako Taylor se i *Frank Gilbreth* zabýval zefektivněním výkonnosti dělníků. Gilbreth se proslavil svými pohybovými studiemi, ve kterých se snažil optimalizovat pracovní prostředí a zjistit nejlepší způsob práce. Dalším typickým příkladem klasického řízení je *Henry Ford*. Ten jako první využil myšlenek uvedených autorů a zavedl normalizovanou a hromadnou výrobu, kterou využil jako princip

organizace a řízení výroby (Umlaufová, 1990, s. 23). *Henry Fayol* se také zabýval řízením. Jako první vymezil manažerskou činnost jako samostatnou profesi a rozdělil úkony, které se v organizaci vyskytují: technické, obchodní, finanční, ochranné a správní. Na Fayola navázal *Gulick*, který tvrdil, že je třeba rozšířit okruh činností vedoucího na: plánování, organizaci, personální agendu, vedení, koordinaci, evidenci a rozpočtování. Dalším autorem, který se zabýval řízením organizace, byl *Max Weber*, který přispěl k teorii řízení svým byrokratickým přístupem k organizaci. Mezi teoretiky v řízení (období lidských vztahů) patří i *Elton Mayo*, který se zabýval sociálními souvislostmi v organizaci. Mayo na základě prováděných experimentů došel k poznání, že rozhodujícím činitelem na růstu produktivity práce dělníka nejsou materiální, nýbrž psychologické a sociální faktory (Umlaufová, 1990, s. 35). Později v 40. a 50. letech 20. století se pozornost přesouvá na člověka a jeho potřeby. Místo sociální motivace, kterou prosazoval E. Mayo, se do popředí zájmu dostává osobní růst jedince a uspokojování jeho potřeb. Toto období je nazýváno jako humanistické, a je prezentováno zejména Teorií X a Y *Douglase McGregora* a teorií hierarchií potřeb *Abrahama Maslowa*. V 60. a 70. letech se prosazují moderní názory na řízení. Podle *Bělohlávka* principy moderního řízení usilují o pokud možno jednoduché vysvětlení univerzální podstaty fungování organizací a kladou důraz na vztahy organizace a prostředí (Bělohlávek, 1994, s. 29). Byly to zejména obecná teorie systémů, teorie kontingence, populační ekologie a teorie Z, srovnávající americký a japonský přístup k řízení. V 80. letech se začínají v teorii řízení prosazovat postmoderní teorie, které vesměs odmítají „velké teorie“ a snaží se zachytit organizace ve své složitosti, zabývají se dílčími problémy. Bělohlávek tvrdí, že za vzor postmoderních organizací jsou považovány východoasijské firmy se svým kolektivismem, vědomím postaveném na důvěře a odpovědným přístupem k lidem a okolí (Bělohlávek, 1994, s. 30). Celkově ve 20. století definice manažerské činnosti a managementu procházely neustále obměnou:

- „Management je procesem plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů“,
- „Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů z pohledu předmětu a účelu studia“ (Kratochvíl, 2009, s. 6).

Na konci osmdesátých a zejména v devadesátých letech se podle Kratochvíla postupně objevila ve velkých (amerických) podnicích potřeba, aby manažeři dělali ještě něco navíc, než jen organizovat, plánovat, řídit, kontrolovat, optimalizovat využití zdrojů apod. Od manažerů se začalo požadovat, aby k dosavadním činnostem dodali to, co historicky dělali lídři: aby vedli své organizace a lidi v nich (Kratochvíl, 2009, s. 7). Od té doby vzniká v oblasti manažerské činnosti pojem leadership.

1.3 Rozdíl mezi managementem a leadershipem

V této části se zaměřím na odlišení dvou velice důležitých pojmů, a to pojmů managementu a leadershipu. Již výše jsem uvedl, že pojem management je totožný s pojmem řízení a pojem leadership, kterému odpovídá český ekvivalent vedení. Úvodem je potřeba přesně specifikovat, co řízení a vedení vlastně jsou a v čem je jejich rozdíl, pokud nějaký je. Armstrong rozlišuje tyto dva pojmy následovně:

- ✚ **řízení** se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí;
- ❖ **vedení** se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti (Armstrong, 2008, s. 17).

Rozdíl je zde tedy patrný. Řízení se zabývá zejména zabezpečováním, rozmisťováním a kontrolováním všech zdrojů, oproti tomu vedení se zaměřuje na lidi a jejich rozvoj. Jak vidí i jiní autoři rozdíl mezi managementem a leadershipem?

Jasně *oddělení managementu a leadershipu* uvádí Kratochvíl: „Management je dělat věci správně. Leadership znamená dělat správné věci“ (Kratochvíl, 2009, s. 7). Co to ovšem znamená? Kratochvíl popisuje „dělání věcí správně“ jako rutinní práce – efektivní práci se zdroji, informacemi, znalostmi apod. Oproti tomu „dělání správné věci“ definuje jako schopnost vybrat správné činnosti, které nám zabezpečí prosperitu (Kratochvíl, 2009, s. 37). Covey podle Kratochvíla říká, že zatímco se management orientuje na problémy, vedení lidí se orientuje na příležitosti (Kratochvíl, 2009, s. 37). Drucker ještě k tématu managementu dodává, že zaměstnance je stále více třeba řídit jako partnery, jako všichni partneři jsou si dle něj rovni a nelze jim nic nařizovat,

je třeba je jen přesvědčit (Drucker, 2000, s. 28). Podle Druckera se z řízení lidí stála marketingová záležitost, kdy se manažer musí hlavně zajímat o to, co chce druhá strana, jaké jsou její hodnoty a cíle (Drucker, 2000, s. 28). Armstrong k tomuto dodává: „Nestačí být jen dobrým manažerem všech zdrojů, musíte být také dobrým lídrem lidí“ (Armstrong, 2006, s. 21).

Umlaufová ve své knize naznačuje, jak se postupně v managementu mění jednotlivé aspekty, naznačuje posun od řízení k vedení:

od \longrightarrow k

- ❖ řízení > vedení
- ❖ oficiální formální autorita > neoficiální ovlivňování
- ❖ odpovědnost > spoluodpovědnost
- ❖ individuální nezávislost > kolektivní spolupráce
- ❖ konflikty řeší vedoucí > konflikty řeší skupina
- ❖ oddalování a eliminace rizik > přijímání rizik a jejich využívání
- ❖ řízení struktury a procesů > podněcování inovací a kultury podniku
- ❖ využívání úspěšných tradic > tvoření nových tradic (Umlaufová, 1990, s. 65).

Podobné rozlišení uvádí Armstrong, který ve své knize cituje práce Zaleznika a Kottera, kteří rozlišují mezi lídry a manažery. Tyto rozdíly jsou shrnuty v tabulkách 1.1 a 1.2 (Armstrong, 2008, s. 18).

Tab. 1.1 Rozdíly mezi řízením a vedením (Zaleznik)

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

<p>riziko, instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schopnost tolerovat přízemní, rutinní práci. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pohled na přízemní, rutinní práci jako na utrpení a neštěstí.
---	---

Tab. 1.2 Rozdíly mezi řízením a vedením (Kotter)

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

Jaké jsou tedy charakteristické znaky pro vedení a řízení dle Kottera a Zaleznika? Ke klíčovým pojmům u řízení patří *racionalita, tradice, kontrola, potřeba vyhnout se riziku, rozpočtování, organizování a plánování*. U vedení to jsou *změna, aktivita, komunikace, vize, sešikování a motivování lidí*. Rozdíly v rolích u řízení a vedení jsou podstatné, ale přesto může docházet k jejich konfliktu či spíše prolínání. Armstrong uvádí, že lídři nejsou nutně manažery, ale jsou-li odpovědní za zdroje, zejména lidi, musejí pracovat jako manažeři do té míry, aby využívání těchto zdrojů bylo organizované, plánované a pod kontrolou (Armstrong, 2008, s. 19). Tyto manažerské aspekty mohou ovšem narušovat principy vedení, zejména požadavky změny, iniciování, vize a motivační aspekty. Armstrong upozorňuje, že naopak existuje napětí i v roli manažerů jako lídrů tam, kde riziko konfliktu mezi jejich úsilím o řád, konformitu a podobné plány a jejich potřebou být nápadití, inovativní a zaměřeni na to,

jak dosáhnout, co nejlepších výsledků spíše na základě dobrých vztahů s lidmi než na základě nějakých kontrolních a mocenských nástrojů (Armstrong, 2008, s. 19).

Vztahem managementu a leadershipu se zabýval i John Adair. Adair vidí leadership a management jako *odlišné koncepty*, které se ale velmi *významně překrývají*. Ve své knize je popisuje jako dva kruhy, které se částečně překrývají. Chce tím ukázat, že ač leadership i management jsou odlišné koncepty, přesto mají něco společného. Adair popisuje **manažery a lídry** následovně:

- Lídři milují změnu **X** Manažeři tradičně řídí organizace spíše jako stroje.
- Manažeři jsou důležití **X** Lídři jsou nepostradatelní.
- Leadership je umění **X** Management je věda (Adair, 2009, s. 60).

Adair zahrnuje do leadershipu určování směru, budování týmů a inspirování ostatních slovem i osobním příkladem, a k tomu dodává: „Můžete být jmenováni manažerem, ale nestanete se lídrem, dokud vaše osobnost, charakter, znalosti a dovednosti při plnění úkolů nejsou uznány ostatními“ (Adair, 2009, s. 73). Leadership podle Adaira je založen na osobním příkladu a přijetím ostatními a zaměřuje se zejména na směřování a inspirování ostatních a na vytváření týmů. Oproti tomu koncept managementu, podle výše uvedených teoretiků není založen na inspiraci, vizi a potřebě jít druhým příkladem, je uplatitelný spíše tehdy, když při řízení organizace nenastává mnoho změn. Adair popisuje manažery přímo jako stroje: „Jsou nejtěsnější v prostředí rovnovážného stavu, kde nejsou žádné vlny, které by mohly loď rozhoupat“ (Adair, 2009, s. 60). Dalo by se tedy říci, že manažeři se snaží změnám a rizikům vyhýbat, zatímco změny vyvolávají potápku po lídrech a lídři často vytvářejí změny. Adair má proto pro současné manažery jednu radu: „Pokud jsou změny nevyhnutelné, a to bývají v současné době poměrně často, tak se manažeři musí naučit aplikovat částečně koncept leadershipu“ (Adair, 2009, s. 73).

Co tedy vyplývá z této kapitoly? Leadership (vedení) a management (řízení) neznamená jedno a totéž. Řízení se zaměřuje na všechny zdroje v organizaci a zejména na to, jak tyto zdroje, co nejefektivněji využít k dosažení cílů. Oproti tomu vedení se zaměřuje na zdroj jediný, a to jsou lidi a jejich motivování, inspirování, určování směru jejich působení. Z toho vyplývá, že to nejsou dva naprosto čistě odlišné koncepty. Není možný výběr, buď manažer, nebo lídr. Oba styly se částečně překrývají,

ale v době 21. století se spíše dostáváme do situace, kdy: „Manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoliv vždy, manažery“ (Armstrong, 2008, s. 25).

1.3.1 Manažer nebo lídr, jaký mají obsah práce?

Vztahům mezi řízením a vedením se věnuje i Warren Bennis. Bennis používá pojem manažer pro ty, kteří provádějí klasický management industriální doby (manažer ve své řídicí roli) a pojem lídr pro ty, kteří jsou transformačními lídry (Kratochvíl, 2009, s. 37). Bennis se pokoušel porovnat *obsah práce* manažera a lídra:

- ❖ Manažer věci spravuje, lídr je inovuje.
- ❖ Manažer je kopií, lídr je originálem.
- ❖ Manažer se koncentruje na systémy a struktury, lídr na lidi.
- ❖ Manažer se spoléhá na kontrolování, lídr na vzbuzování důvěry.
- ❖ Manažer má krátkodobý výhled, lídr dlouhodobou perspektivu.
- ❖ Manažer se ptá „jak a kdy“, lídr „co a proč“.
- ❖ Manažer se dívá dolů, lídr na horizont.
- ❖ Manažer napodobuje, lídr hledá vlastní cestu.
- ❖ Manažer akceptuje stávající stav, lídr jej zpochybňuje.
- ❖ Manažer dělá věci správně, lídr dělá správné věci (Kratochvíl, 2009, s. 37).

Můžeme tedy říci, že manažeři se zajímají spíše o úkol a jeho výsledky, vůdci zase o lidi. Rozdíl u Bennisova rozlišení můžeme hledat v tom, že lídr si uvědomuje, že úkolu může dosáhnout jen díky ochotě a podpoře druhých, zatímco manažer pravděpodobně ne.

Rozlišení manažera lídra se věnuje i František Bělohlávek, který srovnává klasického „transakčního manažera“ s novým „transformačním lídrem“. „Zatímco transakční manažer svými aktivitami podporuje efektivní fungování firmy v současném stavu, transformační vůdce je nositelem změn“ (Bělohlávek, 2000, s. 21). Bělohlávek ještě dodává, že v etapě změn jsou úspěšnější jiní vedoucí než ti, kteří se osvědčují v dobách stability. Jak se jednotlivé typy od sebe liší, jsem uvedl no následující tabulky.



Tab. 1.3 Transakční manažer nebo transformační vůdce? (Bělohlávek, 2000, s. 21)

Transakční manažer	Transformační vůdce
❖ potřebuje okamžité výsledky své práce, jsou pro něho nezbytným stimulem;	➤ hledí do budoucna, formuluje dlouhodobou vizi;
❖ stanovuje organizační strukturu, rozděluje práci a určuje postup;	➤ deleguje pravomoci pracovníkům, vytváří podmínky pro to, aby se lidé řídili sami;
❖ řeší problémy, které nastávají, sám se snaží najít efektivní řešení;	➤ řídí řešení problému, učí lidi jak se s problémy vyrovnávat a stimuluje jejich práci na problému;
❖ snaží se zachovat a zlepšit stávající situaci, upevňuje současný systém;	➤ snaží se situaci změnit, narušuje současný systém a snaží se hledat lepší;
❖ plánuje, organizuje, řídí;	➤ koučuje a rozvíjí lidi;
❖ brání současnou organizační kulturu a nezpochybňuje její hodnoty;	➤ kriticky přehodnocuje organizační kulturu, stanovuje nové hodnoty a vede k jejich dosahování;
❖ opírá se o své postavení, prosazuje se pomocí svých popsaných pravomocí;	➤ opírá se o své osobní působení na lidi, jde vzorem, ovlivňuje, přesvědčuje;
❖ hlavním nástrojem vedení jsou pro něho manažerské dovednosti, efektivní řízení času, dobrá organizace práce, systematičnost.	➤ k vedení využívá hlavně charismatu, síly své osobnosti, která je uznávána spolupracovníky.

Co hlavního se snažil Bělohlávek tímto rozlišením sdělit? Co se týče manažera, je to určitě zaměření se na výsledky, kterých dosahuje tradičními manažerskými dovednostmi. Snaží se více řídit a plánovat, o všem i o problémech a jejich řešeních rozhoduje sám, čímž utvrzuje své postavení v organizaci. Vůdce oproti němu hledí do budoucna, snaží se lidi rozvíjet a vést a to zejména tím, že na ně deleguje značnou část pravomocí. Vůdce se snaží být lidem vzorem, který mají následovat.

Rozlišením mezi řízením a vedením se zabýval i John P. Kotter, který zařadil mezi nejdůležitější aspekty řízení plánování a tvorbu rozpočtů, organizování a výběr pracovníků, kontrolu a řešení problémů. Vedení definuje, jak bude vypadat vize budoucnosti, jak v ní lidé budou zapojeni a motivováni. Více v následující tabulce.

Tab. 1.4 Řízení vs. vedení (Kotter, 2004, s. 34)

ŘÍZENÍ	VEDENÍ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Plánování a tvorba rozpočtů:</i> stanovení podrobných kroků a časových plánů k dosažení potřebných výsledků a alokace zdrojů nezbytných pro jejich uskutečnění ➤ <i>Organizování a výběr pracovníků:</i> vytvoření určité struktury pro splnění plánovaných požadavků, výběr pracovníků na daná místa v této struktuře, delegování pravomocí a odpovědnosti, vytváření pravidel a postupů, které lidem pomáhají udržovat směr, vývoj metod nebo systémů ke sledování dosažených výsledků ➤ <i>Kontrola a řešení problémů:</i> sledování výsledků a odchylek od plánu, plánování a organizace postupů řešících tyto problémy 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Stanovení směru:</i> vytvoření vize budoucnosti (často velmi vzdálené) a strategii k dosažení změn potřebných pro uskutečnění této vize ➤ <i>Zapojení lidí:</i> komunikace vytčeného směru slovy i činy vůči všem, jejichž spolupráce může být potřebná pro vytváření týmů a koalic, které vizi i strategie chápou a věří v ně ➤ <i>Motivace a inspirace:</i> podnítit lidi k překonání zásadních bariér tvořených pravidly, byrokracií a zdroji tím, že uspokojíme jejich základní (často opomíjené) potřeby
	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vytváří určitý řád a míru předvídatelnosti a v souladu s tím má potenciál dosahovat krátkodobých výsledků, které očekávají různé zájmové skupiny (např. zákazníci: vždy 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vytváří změny, často značně rozsáhlé, a má potenciál vést k mimořádně užitečným změnám (např. vývoj nových produktů požadovaných zákazníky, nový přístup k řízení lidských zdrojů, který

dodržet časový termín, akcionáři: nepřekročit rozpočet)	firmě pomůže zvýšit konkurenceschopnost)
--	---

Výše uvedený Kotterův rozdíl mezi řízením a vedením je dobře srozumitelný. Vedení, jako nástroj změny a vize, hledí do budoucnosti a přitom se pro ni snaží zapojit lidi v celé organizaci. Oproti tomu řízení, které dodržuje určitý řád a strukturu, zaměřující se zejména na aktuální potřeby organizace.

Vztahu mezi manažerem a lídrem se věnoval i Melvin Sorcher, který se inspiroval knihou Abrahama Zaleznika, *Managers and Leaders: Are They different?* V následující tabulce shrnuje Sorcher rozdíly mezi manažerem a lídrem ve čtyřech oblastech: *postoji k cílům, koncepci práce, vztahy s ostatními a vědomi sama sebe.*

Tab. 1.5 Rozdíly mezi manažerem a lídrem (Sorcher, 1985, s. 125 - 127)

	Manažer	Lídr
Cíle	Strategii pokládá za důležitou. Rozlišuje možnosti a úskalí. Soustředí se na strategii, strukturu a systém.	Strategie je prostředek toho jak dosáhnout cíle. Určuje nadřazenost některých cílů jako např. „produkt číslo jedna“. Soustředí se na styl, zaměstnance, dovednosti a společné cíle.
Koncepce práce	Pokračuje v tradicích a zaběhnutých způsobech. Instinkt přežít převažuje nad potřebou riskovat. Jedná tak, aby omezil možnosti výběru. Potřebuje neustále koordinovat a vyvažovat, zaměřuje se na vyvažování nerovnováhy tak,	Hledá změnu, nové nápady. Podstupuje riziko tam, kde jsou velké možnosti a kde lze očekávat velkou odměnu. Jedná tak, aby otevřel prostory novým možnostem. Vypracovává svěží přístupy k dlouhodobým problémům, promítá nápady do představ, aby lidi nadchnul.

	aby bylo možné dojít k řešení přijatelnému pro obě strany jako možnému kompromisu mezi konfliktními hodnotami.	
	Opatrně deleguje pravomoce.	Volně deleguje pravomoce, věří lidem.
	Analytický, metodický.	Intuitivní.
	Zajišťuje kontrolu nad nápady, dává přednost řízení lidí a postupů	Podporuje autonomii v podnikání.
	Reaguje na nápady.	Podněcuje nápady, vymýšlí je, dává nápadům tvar.
	Zajišťuje kontinuitu současných nebo už známých metod.	Mění způsob lidského myšlení v tom, co je možné, žádoucí, nezbytné.
Vědomí svého já	Úplně se ztotožní s organizací.	Pracuje v organizaci, ale nepatří jí.
	Konzervuje a reguluje události a věci.	Mění zástupce, podněcuje lidi. Probouzí a mobilizuje naděje, bez kterých by se nový způsob myšlení a nové možnosti nikdy neuskutečnily.
Vztahy s ostatními	Chová se k ostatním podle jejich funkce.	Chová se k ostatním intuitivně a citově.
	Dává přednost velmi pravděpodobnému zisku a málo pravděpodobné ztrátě.	Je ochoten riskovat ztrátu, pokud je odměna za výhru vysoká.
	Jedná nepřímo s podřízenými, používá signálů místo přesných zpráv.	Jedná přímo.
	Hraje o čas.	Je netrpělivý.
	Ostatní ho považují za nevyzpytatelného, odtažitého,	Přitahuje ostatní silným pocitem identity.

manipulujícího člověka.

Zachovává to, co je tradiční a co platí nyní.

Snaží se měnit způsoby, očekávání, stanovuje si konkrétní cíle podle svých představ.

Z tabulky vyplývá, že manažeři a lídři jsou dvě různá povolání. Manažeři vyhledávají zejména pořádek, kontrolu a snaží se rychle řešit problémy, lídři oproti tomu vytváří změny, jsou ochotni hodně riskovat, ale přitom i získat velké zisky. Jaká jsou tedy srovnání manažera lídra? Podívejme se na čtyři uvedené oblasti:

Postoje k cílům

- Manažeři mají krátkodobý výhled, jejich cíle jsou utvářeny organizací a vyplývají spíše z potřeb organizace.
- Lídři jsou zaměřeni více dlouhodobě, vytváří spíše dlouhodobé vize, určují směr organizace. Mají osobní a aktivní vztah cíly, určují, jaké cíle jsou žádoucí, jaké jsou možné, a jaké jsou nezbytné.

Jak vidí sami sebe

- ❖ Manažeři se cítí součástí organizace, jsou s ní identifikováni, snaží se udržet řád v organizaci, vystupují v roli, která ladí s ideály a povinnostmi organizace.
- ❖ Lídři sice pracují pro organizaci, ale necítí se být jejich součástí. Smysl jejich práce tedy nezávisí na organizaci, proto často vyhledávají příležitosti pro změnu, nejen technickou a ideologickou, ale snaží se změnit i lidské, ekonomické a politické vztahy v organizaci.

Koncepce práce

- ✓ Manažeři se vyhýbají rizikům, na jedné straně se snaží vyjednávat kompromisy, na druhé používají odměny, tresty a jiné formy nátlaku. Zaměřují se spíše na proces, jak dosáhnout výsledků, než samotnými výsledky.
- ✓ Lídři oproti tomu vyhledávají rizika a nebezpečí, zejména tam, kde je šance dosáhnout velkých zisků, vytváří nové koncepty, iniciují změny, zajímají se o výsledky. Pro lídry je běžná práce manažera trápení.

Vztahy s ostatními

- Manažeři se chovají k ostatním podle jejich funkce, jednájí s ostatními nepřímo, jsou minimálně emočně zapojeni, jsou považováni za odtazité a manipulující.

- Lídři se starají o potřeby lidí, jednají přímo, intuitivně a empaticky. Vzbuzují silný pocit identifikace.

Celá tato kapitola byla věnována k charakteristice rozdílů mezi vedením a řízením. Všichni výše uvedení autoři se vesměs shodují na rozdílech mezi managementem a leadershipem, i když každý z nich upřednostňuje jinou oblast činnosti manažera a lídra. Já na celou problematiku managementu/leadershipu nahlížím následovně.

Tab. 1.6 Management vs. leadership

Management (řízení)	Leadership (vedení)
<ul style="list-style-type: none"> • získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů • upřednostňuje vyzkoušené a osvědčené (tradiční) způsoby činností • je zaměřen na plánování a organizování • snaží se oddálit a eliminovat rizika • je spíše analytický, metodický • zabezpečuje plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů 	<ul style="list-style-type: none"> • zaměřuje se na nejdůležitější zdroj – lidi • proces vytváření a sdělování vize budoucnosti • používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace - pomocí uspokojování základních lidských potřeb úspěchu • je intuitivní • probouzí a mobilizuje naděje, bez kterých by se nový způsob myšlení a nové možnosti nikdy neuskutečnily • je založen na osobním příkladu a přijetím ostatními • bere zaměstnance jako partnery

Na vztah manažera a lídra nahlížím ještě z hlediska obsahu práce takto:

Management	Leadership
✓ je věda	➤ je umění
✓ manažer dělá „věci správně“	➤ lídr dělá „správné věci“
✓ manažer se ptá „jak a kdy“	➤ lídr „co a proč“
✓ manažer věci spravuje	➤ lídr je inovuje
✓ manažeři jsou důležití	➤ lídři jsou nepostradatelní
✓ samostatná odpovědnost	➤ spoluodpovědnost
✓ konflikty řeší vedoucí	➤ konflikty řeší skupina
✓ eliminace rizik	➤ lídr přijímá rizika a využívá je

Základem managementu je tedy podle mě především spravování všech zdrojů a prostředků, které organizace má a efektivně, bez problémů, s nimi nakládat. Manažer funguje spíše jako správce, zabývá se systémem, plněním plánu, informacemi, logistikou i lidmi. Manažer je hodně pracovitý, analytický, odpovědný a objektivní. Oproti tomu leadership, jako schopnost vést, se zaměřuje zejména na inspirování ostatních, sdělení vize a její implementace do organizace. Lídr je zaměřen zejména na lidi a jejich směřování. Lídr je takový navigátor, který určuje směr.

V této kapitole jsem se tedy pokusil o základní vymezení managementu a jeho odlišení od leadershipu. Základní odlišení managementu a leadershipu, vycházející z výše uvedených autorů, které považuji za stěžejní, je uvedeno v tabulce 1.6. Nakonec rozdíl důležitosti manažera a lídra v dnešní turbulentní společnosti dobře vystihuje Adair: „Máme-li přijmout výzvy a postavit se inovacím čelem, budou pro nás důležité, jak vůdčí schopnosti, tak manažerské dovednosti, avšak větší důraz je třeba klást na vůdčí umění“ (Adair, 2004, s. 169). Nelze tedy jednoznačně říci, buď jste manažer, nebo lídr. V 21. století je potřeba, aby vedoucí pracovníci (ať už manažeři, či lídři) měli kvality, jak manažera, tak lídra.

V následující kapitole už vymezím samotný předmět této práce a to koncepci leadershipu.

2. Leadership

V této kapitole vymezím na úvod charakteristiku leadershipu. Co vlastně leadership je a jak na něj jednotliví autoři nahlíží. Poté uvedu historii vedení lidí v průběhu posledního století a zároveň zmíním prvky, které z těchto teorií pronikly až do konceptu leadershipu. V návaznosti na to uvedu jednotlivé styly leadershipu.

Na začátek této kapitoly je jistě nutné připomenout již uvedenou definici leadershipu: „Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti“ (Armstrong, 2008, s. 17). Leadership začal být aplikován ve velkých amerických podnikatelských subjektech v 80. a 90. letech minulého století a posléze k jeho využívání přikročili top manažeři rovněž v Evropě, Japonsku a v dalších evropských státech (Kratochvíl, 2009, s. 21). Historii leadershipu se budu věnovat dále v následující kapitole. Co tedy samotný leadership, neboli schopnost vést, je? Různí autoři definují role, kvality, schopnosti, požadavky a mnoho dalších atributů, který by dnešní lídr měl mít. Tyto kvality, schopnosti a ostatní atributy uvedu v poslední kapitole. Leadership podle Armstrongovy definice je: „Schopnost vést je inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení stanovených cílů“ (Armstrong, 2008, s. 28). Fiedler definuje leadership jako: „Interpersonální vztah, ve kterém jsou moc a vliv nerovnoměrně rozděleny tak, že jeden člověk je schopen řídit a kontrolovat činnost a chování druhých ve větší míře, než oni jeho“ (Fiedler, 1967, s. 11). Pokud bychom se podívali na samotnou historii slova lídr, tak slovo lídr je velice staré a existuje v mnoha jazycích. Slovo „*lídr*“ je podle Adaira odvozeno ze slova pro *cestu, silnici, potažmo kurs* lodi na moři. Lídr je někdo, kdo vás doprovází a navádí na vaší cestě (Adair, 2009, s. 68). Katrňáková k tomu dodává: „Leadership není jen role, je to způsob myšlení, způsob života“ (Katrňáková, 2006, s. 55). Pokud bych to měl shrnout, tak leadership se zaměřuje na zejména lidi, vytváří a sděluje vizi či směr, motivuje a inspiruje lidi. Podle Armstronga je to málo, leadership je koncept, který zároveň:

- **Udává směr:**
 - vytváří vizi budoucnosti;
 - získává oddanost lidí a zabezpečuje vedení lidí.

- **Usnadňuje změny:**
 - zavádí inovace;
 - řídí změny.
- **Dosahuje výsledků:**
 - řídí podnik za účelem plnění úkolů a cílů;
 - řídí operace a projekty za účelem dosažení konkrétních cílů.
- **Uspokojuje potřeby zákazníků:**
 - zlepšuje výrobky a/ nebo služby zákazníkům;
 - řeší problémy zákazníků;
 - zabezpečuje kvalitu výrobků a/nebo služeb.
- **Pracuje s lidmi:**
 - vytváří vztahy;
 - řídí lidi.
- **Využívá zdrojů:**
 - řídí finanční zdroje;
 - řídí fyzické zdroje a technologie;
 - řídí informace a znalosti.
- **Řízení sebe sama a osobních dovedností:**
 - řídí vlastní přispění, vlastní přínos;
 - rozvíjí vlastní znalosti, dovednosti a schopnosti (Armstrong, 2006, s. 18).

Armstrong se zaměřil na výše uvedených sedm oblastí. Drucker oproti němu zdůrazňuje, že základem efektivního leadershipu je důkladné promyšlení poslání organizace, jeho definování a jeho jasné viditelné vyhlášení. Vůdčí osobnost vytyčuje cíle, stanovuje priority a vyhláší a udržuje standardy. Dělá samozřejmě kompromisy, efektivní vůdčí osobnosti jsou si přímo bolestně vědomy skutečnosti, že neovládají celý vesmír (Drucker, 2002, s. 227). Drucker se hlavně zaměřuje na asi „stěžejní“ bod leadershipu, a to vytyčení poslání, cíle či vize organizace. Zaměření na vizi a její zprostředkování se zaměřil i Bennis s Nanusem, kteří uvádějí čtyři charakteristiky důležité pro lídry:

1. Dosáhnout vize;
2. Sdělit její smysl prostřednictvím komunikace;
3. Přijmout svou pozici, roli a tím si získat i důvěru;

4. Rozvíjet osobnost pomocí pozitivního sebevědomí (Bennis, Nanus, 1990, s. 30).

V jiné knize Bennis uvádí tři oblasti, kterým se lídři mají věnovat.

- 1) Cíl, smysl a význam práce;
- 2) Pocit sounáležitosti, příslušnosti ke komunitě, týmu nebo skupině;
- 3) Kompetence, zapojení a účast, kontakty a spojení (Bennis, 2001, s. 14).

Bennis tedy vidí úkol leadershipu zejména v zajištění cílu, týmové spolupráci a zapojení všech spolupracovníků. Adair uvádí jiné úkoly leadershipu:

- ✓ Kladení cílů – definování účelu, cílů a plánů organizace nebo skupiny.
- ✓ Plánování – vytváření cesty vedoucí k cíli, na které se shodne celý tým.
- ✓ Komunikace – jasné vytyčení cílů a plánů.
- ✓ Organizace – udílení pokynů, koučink, delegování, podpora, supervize a monitoring se vztahují k probíhajícímu úkolu.
- ✓ Monitoring a evaluace – účelem hodnocení je zlepšení výkonu do budoucna (Adair, 2009, s. 34).

Owen ve své knize Jak se stát úspěšným lídrem uvádí, že leadership není jen o postavení, je o tom, co děláte a jak se chováte. Owen na základě toho považuje za hlavní rysy chování očekávaného od lídrů:

- *schopnost motivovat jiné lidi,*
- *mít vizi,*
- *čestnost, upřímnost a poctivost,*
- *rozhodnost,*
- *schopnost zvládat krize* (Owen, 2006, s. 17).

Owen tedy kromě již „tradičního“ cíle, či vize doplňuje definici leadershipu o čestnost, poctivost, upřímnost, o kterých se výše uvedení autoři nezmiňovali. Bender naopak chápe leadership jako způsob myšlení, způsob života (Bender, 2002, s. 27). Přičemž rozlišuje dva typy lídrů:

- povrchní typ lídra - leader from without,
- niterný typ lídra - leader from within - (Bender, 2002, s. 27).

Podle Katrňákové je povrchní typ lídra poháněn strachem, tlaky a obavami, že všechno nezvládne, každodenní tlaky ze strany lidí kolem něj ho nutí k činnostem, které by pokud možno, se snažil eliminovat (Katrňáková, 2006, s. 56). Stručně řečeno snaží se, aby ho lidé akceptovali, ale bojí se udělat chyby. Oproti tomu niterný typ lídra

dokáže vést sám sebe a je motivován snahou pomáhat druhým lidem a touhou uskutečnit společné vize (Katrňáková, 2006, s. 56). Modelu niterného lídra se budu věnovat v třetí kapitole, pro tuto část jen uvedu postup vedoucí k tomu, jak se stát niterným lídrem:

1. Poznej sám sebe.
2. Formuluj vizi a buď zaujatý.
3. Riskuj.
4. Komunikuj.
5. Kontroluj pokrok a výsledky.

Co tedy z toho všechno plyne? Existuje tedy nějaká ucelená teorie leadershipu, která popisuje celou koncepci vedení lidí? Odpověď je nasnadě. Podle mého názoru je tolik koncepcí kolik je autorů, kteří se leadershipem zabývají. Adair si kladl stejnou otázku jako já a odpovídá na ni následovně: „Umění při vedení lidí spočívá v tom, vědět, na které úkoly se zaměřit, a počínat si přitom dostatečně obratně“ (Adair, 2009, s. 37).

2.1. Historie vedení lidí

Pro lepší pochopení leadershipu uvedu v této kapitole stručný nástin historii teorií vedení lidí a to, na co se jednotlivé teorie soustředily a jak tomu je dnes. Způsob, jak manažeři vedou své pracovníky, má rozdojující vliv na efektivnost práce, týká se to zejména pracovních skupin a týmů. Proto se podle Bělohávků vlastníci nebo vrcholové vedení vždycky silně zajímali o to, jak jednájí jednotliví vedoucí a jak by bylo možné zvýšit jejich výkonnost (Bělohávek, 2000, s. 13). Vývoj názorů na vedení lidí lze rozdělit do několika etap:

1. Na začátku 20. let se pozornost soustředila na definici rysů úspěšných vedoucích pracovníků. **Teorie rysů** stavěla na osobních kvalitách vedoucích a předpokládala, že dobrý vedoucí se jako takový rodí.
2. Koncem 40. let se objevuje nový přístup, úspěšný vedoucí se vyznačuje správným **způsobem chování**. Chování vedoucích pracovníků v různých situacích je relativně podobné, stále a málo se mění. Některé styly řízení jsou úspěšné, ale jiné jsou neúspěšné nebo méně úspěšné. Úspěšnému stylu řízení se lze naučit.

3. **Situacionalistický přístup** začíná převládat koncem 60. let a zdůrazňuje situaci. Podle toho přístupu neexistuje jeden univerzálně platný styl řízení, každá situace vždy vyžaduje jiný styl řízení.
4. A počátkem 80. let se objevují nové názory na vedení lidí, souhrnně nazvané **Nové vedení**. Proti dosavadním, většinou racionálním přístupům je zdůrazňována emocionální, citová stránka vedení lidí. Dobrý vedoucí se vyznačuje charismatem, silou osobnosti, které mu umožní získat lidi a strhnout je pro svou vizi (Bělohlávek, 2000, s. 13).

Teorie rysů

Teorie rysů tedy stavěla na osobních kvalitách vedoucích. Vůdčí osobnosti se podle ní od ostatních odlišují specifickými vlastnostmi, rysy osobnosti. Jaké tyto rysy jsou? Bělohlávek rozděluje rysy osobnosti na:

- I. *Schopnosti* (rozumové, koncepční a operativní myšlení)
- II. *Znalosti* (Odborné znalosti, znalost managementu)
- III. *Dovednosti* (komunikace, práce s PC, ...)
- IV. *Vlastnosti osobnosti* (asertivita, emoční stabilita, empatie, odpovědnost,...)
- V. *Postoje* (orientace na výkon, tým, zákazníka,... (Bělohlávek, 2000, s. 14)

Bryman popisuje jiné typy rysů úspěšného vedoucího:

- fyzické faktory: výška, váha, zjev, věk,
- schopnosti: inteligence, výřečnost, znalosti,
- rysy osobnosti: introverze - extroverze, dominance, osobní přizpůsobení, sebedůvěra, konzervatismus (Bělohlávek, 1994, s. 120).

Stogdill a Mann podle Bělohlávka uvádějí jiné rysy úspěšných vedoucích, jsou to inteligence, dominance, sebedůvěra, úroveň energie a aktivity, znalosti týkající se úkolu. V té době měl každý autor jiný názor na to, které rysy jsou pro vedoucího důležité. Proto nevznikla žádná „velká teorie“ rysů, která by je všechny popsala. Teorie rysů hlavně vycházela z přesvědčení, že *dobrým vedoucím se člověk neučí, ale rodí* (Welch, 2006, s. 52).

Způsob chování

Koncem 40. let přichází nový přístup, který již nezdůrazňuje vrozené charakteristiky, ale prosazuje přístup založený na způsobu jednání vedoucího pracovníka. Hovoříme o způsobu chování nebo také o stylu řízení. Podle Bělohlávka je základním kritériem pro rozlišení stylu řízení:

- orientace na lidi, snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti;
- orientace na úkol, úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co největšího pracovního výkonu (Bělohlávek, 2000, s. 15).

Na základě tohoto rozlišení J. Blake a J. S. Mouton vytvořili tzv. *manažerskou mřížku* (systém *GRID*). Uvedení autoři znázornili na manažerské mřížce dvě osy, orientaci na úkol a lidi, a na jejím základě definovali několik stylů řízení.

Bělohlávek ještě uvádí, že k této teorii také patří klasické dělení vedení na *autokratický*, *demokratický styl* a *styl laissez-faire*. Tyto tři styly jsou uplatňovány i dnes, proto je jen krátce přiblížím.

- ✓ *Autokratický styl* – moc i rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího, který přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná shora dolů.
- ✓ *Demokratický styl* – vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však odpovědnost v konečných rozhodnutích, komunikace je dvousměrná.
- ✓ *Styl laissez-faire* (volný průběh) – vedoucí ponechává řízená práce plně na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině (Bělohlávek, 1994, s. 122).

Situationalistický přístup

Situační přístup zdůrazňuje, že výběr správného způsobu řízení je určován situací. Bělohlávek ve své knize nabízí několik teorií zabývajících se situationalistickým přístupem. Jedním z nich je i *rozhodovací model* V. Vrooma a P. Yettona, kteří považují za základ úspěšného řízení správné rozhodování. Výběr stylu vedení je pak závislý na problému, který vedoucí právě řeší (Bělohlávek, 1994, s. 128). Na tomto základě Vroom a Yetton rozlišují tři styly vedení: autoritativní, konzultativní a skupinový.

Jinou teorií je *situační vedení* P. Herseyho a K. Blancharda, kdy vedoucí podle uvedených autorů zvolí přiměřený styl vedení v závislosti na zralosti podřízených. Zralost přitom definují jako připravenost splnit úkol. U podřízených rozlišují:

- zralost pracovní > dovednosti a znalosti, potřebné ke splnění úkolu;
- zralost psychologickou > připravenost nést odpovědnost za splnění úkolu.

Vedoucí bude volit správný styl řízení v závislosti na zralosti svých pracovníků buď pomocí přikazování, přesvědčování, participování nebo delegování (Bělohávek, 2000, s. 18). Za zmínku stojí určitě i teorie R. Househo *Vedení „cesta – úkol“*, který ve své teorii rozlišuje čtyři styly vedení:

- *direktivní vedení* → poskytuje pracovníkům návod, co se má dělat a jak;
- *podporující vedení* → se soustřeďuje na spokojenost a potřeby pracovníků;
- *participativní vedení* → konzultuje problémy s pracovníky;
- *vedení zaměřené na výkon* → povzbuzuje pracovníky k dosahování maximálních možností stanovením podněcujících úkolů (Bělohávek, 1994, s. 133).

Každý z výše uvedených autorů rozlišuje styl vedení na základě situace, která vyžaduje vždy jiný styl vedení. Tento přístup je uplatňován i v koncepci leadershipu.

Zde se nabízí otázka, je tedy samotné vůdcovství, vedení či leadership schopnost vrozená, nebo ji lze získat? Podle mého názoru je to obojí. Lídr už musí mít v sobě určité vlastnosti osobnosti a postoje, které mu jsou k dobru a zároveň hotovým lídrem se člověk jen tak nenarodí, musí se neustále učit a rozvíjet. Jack Welch si kladl podobnou otázku a odpovídá na ni následovně: „Nejlepší strategií je přijímat lidi podle jejich energie, schopnosti organizovat a míry vášně. Pilně je trénujte a rozvíjejte v nich rozhodnost a schopnost výkonu“ (Welch, 2006, s. 54).

Nové vedení

Teoriím nového vedení se budu věnovat v následující kapitole 2.2, jen pro tuto kapitolu upřesním, že mezi nové styly leadershipu patří transakční a transformační styl vedení, které vyzdvihují nebo se spíše zaměřují více na emocionální faktory vedení lidí. Proč zrovna emocionální faktory? Tradiční manažer 20. století se soustředil zejména na dosažení maximálního úspěchu a efektivnosti, oproti němu manažer 21. století - lídr - se zaměřuje zejména na lidi a pomocí nich se snaží přizpůsobit změnám, které vyžaduje společnost v 21. století.

2.2. Styly leadershipu

Lídři při jednání se svými kolegy, nadřízenými i podřízenými uplatňují různé přístupy. Takový přístup, který lídr uplatňuje, se nazývá styl řízení nebo také způsob vedení. V této kapitole nejprve uvedu moderní příklady protichůdných stylu vedení.

Do leadershipu byly zavedeny různé styly vedení, Armstrong styly rozděluje na:

- Charismatický/necharismatický. *Charismatictí* lídři spoléhají na svou osobitost, inspirační schopnosti a na svou auru. Jsou to často lídři s vizí, zaměřeni na úspěch, podstupují promyšlená rizika a dobře zvládají komunikaci. *Necharismatictí* lídři spoléhají zejména na své know-how (autoritu mají lidé, kteří vědí...), na svou ničím nenarušenou sebedůvěru a svůj chladný analytický přístup, díky kterému se vyrovnávají s problémy.
- Autokratický/demokratický. *Autokratictí* lídři předkládají svá rozhodnutí, využívají své pozice, aby přinutili lidi udělat, co jim nařídili. *Demokratictí* lídři povzbuzují lidi, aby se účastnili a zapojovali do rozhodování.
- Umožňování/kontrolování. Lídři, kteří *umožňují*, inspirují lidi svou vizí budoucnosti a povzbuzují je, aby dosáhli společných cílů. *Kontroloři* manipulují s lidmi, aby je přinutili k poddajnosti.
- Transakční/transformační. Lídři zaměřeni na *transakční styl* leadershipu prodávají peníze, práci a jistotu za harmonii. Lídři zaměřeni na *transformaci* motivují lidi, aby se snažili dosáhnout vyšších cílů (Armstrong, 2006, s. 130).

První tři uvedené dvojice typologií lídrů jsou více méně známé každému. Ovšem pojetí transakčního a transformačního vedení je poměrně nové. Proto je rozvedu více. Bělohlávek vidí rozlišení mezi transakčním a transformačním stylem vedení následovně. Transformační styl vedení je postaven na uspokojování vyšších potřeb pracovníků, jejich posílení vede k mimořádnému úsilí. U tohoto stylu vedoucí rozvíjí své následovatele k sebeaktualizaci, seberegulaci a sebekontrolé. Zatímco transakční vedoucí uspokojuje současné potřeby pracovníků, transformační vedoucí probouzí ve svých lidech potřeby, které se možná doposud ani neprojevíly (Bělohlávek, 1994, s. 134).

Bělohlávek tvrdí, že **transakční vedení** spočívá ve vzájemné transakci – směně, „obchodu“ mezi vedoucím a pracovníkem, výměně „něco za něco“ (Bělohlávek, 2000, s. 18). Transakční vedení je tedy postaveno na vzájemné výměně, kdy pracovník

poskytuje své dovednosti, zkušenosti a úsilí a vedoucí ho za to odměňuje. Bělohlávek uvádí dva prostředky, které transakční vedení využívá:

✓ řízení výjimkou

- je reakce na nežádoucí stav, odchylku od normy, kdy pracovníci nezvládají stanovené požadavky, nebo se dopouštějí přestupků proti zásadám pracovní kázně, nasazuje vedoucí výjimečná opatření – přeřazení pracovníka, nasazení dalších pracovníků nebo postih;
- typickým příkladem může být věta: „*Za minulé období jsi značně překročil náklady. Už se to nesmí opakovat.*“ nebo „*Myslel jsem si, že ten úkol zvládnete, ale teď zjišťuji, že jsem vás přecenil. Musím k vám přidat další dva lidi*“ (Bělohlávek, 2000, s. 19).

✓ podmíněné odměny

- spočívají v možnosti motivovat pracovníky příslibem výhod, budou-li dosahovat dobrých výsledků;
- tyto výhody mohou mít charakter finanční, předmětný (mobil, služební auto), ale také může jít o pochvalu za dobře odvedenou práci, či o lepší práci nebo postavení;
- typickým příkladem mohou být věty jako: „*Pokud se vám to podaří, dostanete cílovou prémie*“, nebo „*Pokud budete podávat takové výsledky jako doposud, zvednu vám od nového roku třídu*“ (Bělohlávek, 2000, s. 19).

Oproti tomu je postaven **transformační styl** vedení, u kterého se vedoucí opírá o velmi jasnou a emocionální představu budoucího stavu firmy, která se nazývá vize (Bělohlávek, 2000, s. 19). Lídr v tomto pojetí dokáže o vizi přesvědčit pracovníky a strhnout je k následování, a to díky pomocí následujících prostředků:

A. Charismatu

- charisma je pro následovatele silný emocionální vztah, který dává lídrovi úctu, uznání; charismatický lídr dává svým jednáním podřízeným příklad, jehož je třeba následovat;

B. Citovému povzbuzení

- citové povzbuzení je využití emocionálních prostředků, stimuluje mezi podřízenými nadšení pro práci a vytváří i důvěru v jejich schopnosti;

- inspirující řeč a emocionální apel jsou důležité pro povzbuzení motivace pracovníků k transformaci osobních zájmů ve prospěch týmu;
- příkladem může být: „*Vedoucí mluvil o tom, jak důležitá je nová zakázka. Říkal, jak nám důvěřuje. Řekl, že jsme nejlepší skupina, s jakou kdy pracoval.*“

C. Osobní úctě

- lídři často vystupují jako otcové, mají sklon k přátelskému, neformálnímu chování, jednají s podřízenými jako se sobě rovnými i přes značné rozdíly v kompetenci;
- věnují speciální pozornost opomíjeným členům, zabývají se každým z podřízených individuálně, nezapomínají se uznale vyjádřit o každé dobře odvedené práci;
- příklad: „*Je to důležité a všichni musejí mít příležitost se k tomu vyjádřit*“.

D. Stimulaci myšlení

- je schopnost představovat si neexistující, budoucí stav, a současně schopnost přenést ho na jiné lidi;
- stimulace myšlení se hodí zejména tehdy, když skupina řeší složitý a nejasný úkol;
- př. „*A proč to vlastně takhle děláte? Určitě existuje jiný způsob*“ (Bělohlávek, 2000, s. 20).

Pokud bych měl shrnout výše dva uvedené styly, tak víceméně můžeme říci, že úspěšný vedoucí by měl využívat, jak prostředků transformačního, tak i transakčního vedení. Ve zkratce se dá říci, že transakční vedoucí zpevňuje jednání svých podřízených, poskytuje svým podřízeným odměny za jejich služby. Oproti tomu transformační vedoucí motivuje své následovníky spíše než odměnou, touhou po sebenaplnění a seberealizaci.

Musím ovšem zdůraznit, že tyto přístupy, které lídři využívají, jsou ovlivněny situací, ve které se zrovna nacházejí. Jak víme již z předcházející kapitoly, neexistuje žádný univerzální, jednotný styl vedení. Mezi faktory, které ovlivňují styl vedení, patří určitě typ organizace, povaha úkolu, charakteristika skupiny a zejména osobnost lídra. Podle Armstronga na úkol orientovaný přístup (autokratický, kontrolorský, transakční) může být nejlepším přístupem v případě krizových situací nebo v případě, kdy má lídr dobře strukturovaný a jasný úkol (Armstrong, 2008, s. 29). Naopak v méně

strukturovaných nebo nejasných situacích, kdy výsledky závisejí na tom, jak skupina spolupracuje, pravděpodobně dosáhnou lépe dobrých výsledků lídři, kteří se zaměřují na udržování dobrých vztahů - demokratičtí, umožňovatelé a transformační (Armstrong, 2008, s. 29).

Charles Handy podle Armstronga upozorňuje na to, že heroičtí lídři minulosti „věděli všechno, mohli dělat všechno a mohli vyřešit každý problém“. Nyní přicházejí do módy postheroičtí lídři, kteří „se ptají na to, jak lze vyřešit každý problém způsobem, který by rozvinul schopnosti ostatních lidí se jím zabývat“ (Armstrong, 2008, s. 29). Adair na Handyho reaguje a částečně potvrzuje, že pro rozhodování neexistuje žádný nejsprávnější styl. Přímo tvrdí: „Pokud budete dobrého lídra sledovat při práci během celého dne, zjistíte, že činí rozhodnutí na různých bodech škály ...Vědomě nebo podvědomě takový lídr zohledňuje všechny výše uvedené faktory a navrhne ten nejlepší přístup k řešení“ (Adair, 2009, s. 50).

Ve zkratce tedy můžeme říci, že neexistuje žádný styl vedení, který by byl nejlepší. Styl může záviset na situaci, na jedincích, s kterými pracujete nebo na rysech osobnosti lídra. Těmto třem přístupům k vedení se budu věnovat v další kapitole.

2.3. Přístupy k vedení lidí

V minulé kapitole jsme si řekli, že neexistuje žádný styl vedení, který by byl nejlepší. Styl může záviset na situaci, na jedincích, s kterými pracujete nebo na rysech osobnosti lídra. V této kapitole proto budu věnovat kvalitativnímu, situačnímu a funkčnímu přístupu k vedení lidí.

Kvalitativní přístup k vedení lidí

Kvalitativní přístup vychází z toho, že lídři mají určité vlastnosti, charakteristiky, které z nich dělají lídry v jakékoliv situaci. Adair uvádí, že existují určité vlastnosti, které jsou pro dobrého vůdce charakteristické. Jsou to:

- *Integrita* – znamená osobní celistvost, vyjadřuje určité lpění na vnějších hodnotách a standardech – zejména na pravdě;
- *Nadšení* – lídr bez nadšení, je vůbec lídrem?
- *Vstřícnost* – „studený čumák“ většinou nebývá dobrým lídrem;

- *Klid*
- *Přísnost, ale férovost* (Adair, 2006, s. 9).

Bennis uvádí jiné tři charakteristiky, které jsou typické pro lídra, nebo o které by se měl lídr spíše opírat:

- *Ambice* – tah na branku
- *Kompetentnost* – odborné znalosti
- *Integritu* – morální výbavu (Bennis, 2001, s. 19).

Oba autoři víceméně stejně zdůrazňují stejné prvky. Lídra bez ambicí, či nadšení si těžko dokáže někdo z nás představit. Drucker ovšem oproti tomu tvrdí, že neexistuje nic takového jako „vůdčí kvality“ nebo „vůdčí osobnostní rysy“. Uvádí to na příkladu F. Roosevelta, W. Churchila, D. Eisenhowera, G. Marshalla a D. MacArthura, kteří byli za druhé světové války nesporně efektivními a známými vůdci, ale přesto se mezi nimi nenajdou dva, kteří by sdíleli nějaké společné „osobnostní rysy nebo „kvality“ (Drucker, 2002, s. 227). Jediná společná vlastnost, která mě tak napadá je odvaha či statečnost, která ovšem pro lídry ve firmách moc typická není.

Podle Adaira sice můžeme určit žebříček kvalit lídra, ovšem kvalitativní přístup není nejlepší výchozí bod pro nácvik vedení (Adair, 2006, s. 8). Protože kvalitativní přístup je spojován s názorem, že lídrem se člověk spíše rodí.

Situační přístup k vedení lidí

Situační přístup vychází ze situace, kdy právě situace rozhodne, kdo se stává lídrem. Podle zastánců tohoto přístupu rozený vůdce neexistuje a vše závisí pouze na konkrétní situaci. Již Sokrates byl první, kdo učil, že vůdcovství si snáze osvojí lidé, kteří v dané situaci vědí, co dělat. (Adair, 2006, s. 17). Adair tvrdí, že:

„Vedení lidí je specifické pro konkrétní zkoumané situace. Kdo se stane lídrem v určité skupině zabývající se nějakou činností a jaké konkrétní charakteristiky lídra jsou důležité pro konkrétní problém – to je funkcí specifické situace... Jsou značné rozdíly ve vlastnostech jedinců, kteří se stali lídry v podobných situacích a ještě citelnější rozdíly v chování v situacích odlišných... Jediným společným faktorem se zdá proto být to, že lídři v určitém odvětví potřebují, a většinou mají, vynikající obecné nebo technické znalosti a schopnosti v dané sféře. Zdá se, že být pouze inteligentní není dostačující“ (Adair, 2009, s. 13).

Co z toho všeho plyne? Pokud jedinci mají obecné znalosti, schopnosti a vědomosti, pak záleží vždy už jen na konkrétní situaci, zda se jedinec stane lídrem skupiny či ne. Owen tvrdí, že je to dobrá zpráva, že nemusíme být dokonalí, abychom byli lídry. Musíme se přizpůsobit situaci. „Lední medvěd je dokonalý predátor na Arktidě, ale nebyl by k ničemu v Papui Nové Guineji (Owen, 2006, s. 13).

Funkční přístup k vedení lidí

Základem funkčního přístupu je skupina. Musíme si ovšem uvědomit, že každá pracovní skupina se liší jedna od druhé. Adair tvrdí, že pokud určitá skupina lidí spolu nějaký čas pracuje, tak se v pracovní skupině vytvoří skupinová osobnost, a kvůli tomuto faktoru nemusí v rámci jedné organizace to, co funguje v jedné pracovní skupině skvěle, fungovat stejně dobře v jiné (Adair, 2009, s. 15). Na základě Adaira tedy můžu konstatovat, že každá skupina se od sebe odlišuje stejně jako jednotlivý pracovník. Nicméně v každé skupině vznikají určité potřeby. Adair uvádí tři tyto potřeby:

A. Potřeba dosáhnout cíle.

B. Potřeba držet pospolu a pracovat společně jako TÝM.

C. Individuální potřeby vyplývající z lidské podstaty (Adair, 2009, s. 16).

Potřeba dosáhnout cíle je jasná asi každému. K té každá skupina směřuje. Peters k tomu dodává, že úkolem nadřízeného je zajistit, aby „práce byla vykonána“, a to efektivně. Ale šéfovství je v první řadě zavazující odpovědnost za lidi, které vedete (Peters, 2011, s. 176). Proto mnohem důležitější, nebo významnější jsou zmíněné dvě další oblasti – práce v týmu a individuální potřeby. A proč jsou důležitější?

Adair tvrdí, že každá skupina a organizace celkově obsahuje potencionální trhliny: sociální praskliny, které se mohou pod tlakem rozšiřovat (Adair, 2009, s. 15). A právě lídr musí zajistit, aby síly působící na stmelování a jednotnost byly silnější než síly působící na rozdělení a dezintegraci (Adair, 2009, s. 15). Toho si všímá i Drucker: „Efektivní vůdce si přeje mít silné spolupracovníky; povzbuzuje je, pomáhá jim prosadit se a je na ně hrdý. Protože sám sebe považuje v konečném důsledku za odpovědného za chyby svých spolupracovníků a podřízených, dívá se také na úspěchy spolupracovníků a podřízených jako na své úspěchy a ne jako na hrozbu“ (Drucker, 2002, s. 228). Pokud je lídr úspěšný, a jednotnost týmů „přebíjí“

individuality, pak je odměněn týmovou soudržností a spoluprací. Toho si všímá i Warren Bennis, který tvrdí, že vrcholí manažeři i ředitelé se musejí naučit pracovat ve skupinách a tvůrčích koalicích schopných dosahovat vynikajících výsledků (Bennis, 2001, s. 9).

A co individuální potřeby? Právě motivace souvisí s individuálními potřebami. Již klasická teorie potřeb Abrahama Maslowa vysvětluje právě jednotlivé typy potřeb, od uspokojování základních potřeb až po seberealizaci. Adair právě dodává, že individuální potřeby nám pomáhají porozumět tomu, do jaké míry se lidé sami motivují. Umění vést lidi, tkví v práci v souladu s tímto přirozeným procesem a ne proti němu (Adair, 2009, s. 23). Hierarchii potřeb Abrahama Maslowa se budu více věnovat v kapitole 2.4.2. Co z toho tedy všechno plyne? Základem funkčního přístupu vedení je pracovní skupina nebo tým lidí, kteří spolu pracují. Úkolem lídra je zaměřit se na tři věci: *dosažení úkolu (cile)*, *sestavení a udržování týmu* a *motivování a rozvoj každého jednotlivce*.

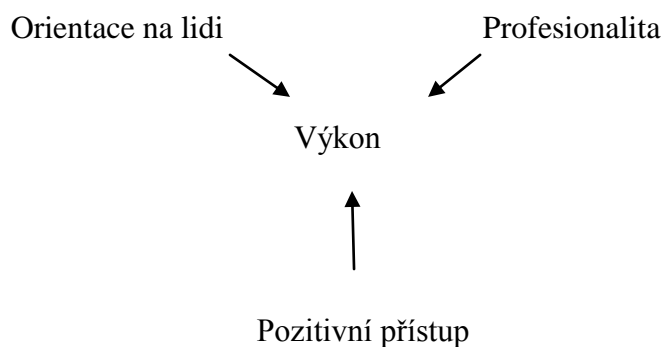
Na závěr této kapitoly použiji citaci Jo Owena, která podle mě nejlépe vystihuje výše uvedenou problematiku: „Plášť tajemství se ještě více zahaluje, když se pokoušíte definovat, co dělá v praktickém životě dobrého lídra. Všichni umíme ve svém životě rozpoznat dobrého lídra. Ale žádný lídr se nezdá vyhovovat jedinému chemickému vzorci“ (Owen, 2006, s. 13).

2.4. Mapa leadershipu

Již v předcházejících kapitolách jsem uváděl, jak je pro lídra důležitá vize, motivace lidí, otázka následovnictví, čestnost či práce v týmu. To, co má lídr dělat v 21. století, dobře shrnul Owen: „Manažer 21. století, chce-li být úspěšný, se musí přerodit v lídra – tedy někoho, kdo ovládá umění udělat z lidí, které řídí, nikoliv podřízené poslouchající jeho rozkazy, ale následovníky, kteří jdou dobrovolně za ním a jsou ochotni uskutečňovat jeho vize. Musí se stát tím, kdo dokáže se svými spolupracovníky vytvořit organický a akceschopný tým, vyznávající stejnou víru, v němž je on první mezi rovnými“ (Owen, 2006, s. 9). Manažer 21. století je tedy lídr s vizí a následovníky. Ale co takový výkon? O něm se autoři v charakteristikách lídra vůbec nezmiňují. Každému je přeci jasné, že pokud má lídr správné vlastnosti, musí mít i požadovaný

výkon. Tohoto momentu v oblasti leadershipu, kdy koncept leadershipu se vlastně stává jen pouhým konceptem slov a představ, si všiml i Jo Owen. Owen shrnul všechny tyto slova a myšlenky do několika základních principů, které se hodí na lídry na všech úrovních. Svoji teorii nazval tři a půl principu (tři a půl P) leadershipu – jde o počáteční písmena výrazů *People focus* – orientace, zaměření na lidi, *Professionalism* – profesionalita, *Positive* – pozitivní přístup a *Performance* – výkon (Owen, 2006, s. 18). Owenův princip vypadá následovně.

Princip „tři a půl P“



Zde se ihned nabízí otázka, proč tři a půl P, proč ne čtyři P? Owen uvádí, že výkon je spíše symptomem dobrého leadershipu, nikoliv jeho příčinou, proto získává výkon v jeho principu jenom polovinu P (Owen, 2006, s. 18). Owen na základě svého principu vytváří mapu leadershipu, která popisuje efektivní a neefektivní chování charakteristické pro leadership na různých úrovních každé organizace. Owen k rozlišení lídrů na různých úrovních dodává: „Pravidla, která používali na jedné úrovni, už nefungují na té úrovni organizace, která je jen o stupeň vyšší. Výšková nemoc je v podmínkách leadershipu skutečným problémem: můžete uspět na jedné úrovni a poté prostě zjistit, že problémy na vyšší úrovni jsou příliš velké, protože pravidla úspěšnosti jsou tu k nepoznání změněná“ (Owen, 2006, s. 18). Na základě tohoto problému rozdělil Owen oblasti leadershipu na *začínající lídry*, *vedení na střední a vrcholové úrovni* a uvedl charakteristické chování pro efektivní i neefektivní leadership, viz tab 1.6 a 1.7.

Tab 1.7 Chování charakteristické pro efektivní leadership (Owen, 2006, s. 19)

Efektivní leadership	Položení základů leadershipu: začínající lídři	Praktický výcvik leadershipu: vedení na střední úrovni	Ovládání leadershipu: vedení na vrcholové úrovni
Orientace na lidi	Dívá se na sebe očima jiných, řídí je směrem nahoru, podporuje ostatní a pomáhá jim.	Buduje oddanost a angažovanost. Dobře působí na lidi. vytváří síť.	Formuje, integruje a motivuje tým vrcholového vedení (vrcholových lídrů).
Pozitivní přístup	Má elán a ambice; je sebevědomý a adaptabilní. Hledá řešení, nikoliv problémy. Dobrovolně spolupracuje.	Chápe nejasné situace jako příležitosti, nikoliv jako rizika. Dobře zvládá konflikty.	Předkládá jasnou vizi, dobře zvládá krize; zaměřuje se na nutná vítězství v bojích. Je rozhodný.
Profesionalita	Učí se znát podnik a podnikání, učí se leadershipu. Je loajální a spolehlivý.	Ovládá základní dovednosti, vidí širší souvislosti, nejen to, co se týká jeho práce.	Je poctivý a čestný; je vzorem pro základní hodnoty své role.

Owen uvádí, že pokud lídr přechází z jedné úrovně na druhou, nemění se pravidla hry úplně, nenahradí se jeden soubor pravidel jiným. Pravidla úspěšnosti mají podle Owena spíše aditivní povahu: musíte dělat všechny ty věci, které jste dělali na předcházející úrovni, a kromě toho vám přibudou nová pravidla pro novou úroveň (Owen, 2006, s. 20). V praxi to má důležitý význam. Pokud se začínající lídr naučí špatným způsobům chování, bude velmi obtížné pro něj se jich pak zbavit. A jaké chování je charakteristické pro neefektivní leadership uvádím v následující tabulce.

Tab 1.8 Chování charakteristické pro neefektivní leadership (Owen, 2006, s. 20)

Efektivní leadership	Položení základů leadershipu: začínající lídři	Praktický výcvik leadershipu: vedení na střední úrovni	Ovládání leadershipu: vedení na vrcholové úrovni
Orientace na lidi	Je egocentrický, žije v příliš racionálním světě, postrádá emoce,	Orientuje se na odbornost, nikoliv na lidi, je naivní v oblasti	Obkokuje se jakýmsi odvarem sebe sama; cítí se ohrožen talenty.

	není taktický a neumí manévrovat.	vytváření sítí a v jednání a vztazích s lidmi.	Špatně deleguje pravomoci.
Pozitivní přístup	Je neschopný akce; ve všem hledá problémy; s oblibou za sebe nechává rozhodovat nadřízené.	Uzavírá se do pohodlné zóny autority, ale nikoliv odpovědnosti.	Nepřináší podněty sobě ani organizaci; nerozmnožuje, ale jen spravuje dědictví.
Profesionalita	Je jedním z těch nevýrazných mládenců nebo děvčat.	Příliš politikaří, ztrácí důvěru. „Lídr v šatně.“	Veze se ve výnosném vlaku postavení a pravomocí.

Jak říká Owen, tyto charakteristiky efektivních a neefektivních lídrů by neměly být žádným překvapením. „Dobří lídři si nečiní nárok znát všechno a nepokoušejí se dělat všechno sami. Leadership je pro ně týmový sport“ (Owen, 2006, s. 21). Proto se v dalších částech této práce zaměřím na vývoj a obsah práce lídra jako takového, od začínajícího lídra, přes lídra na úrovni středního managementu až po „hotového“ lídra na vrcholných pozicích

2.4.1 Položení základů leadershipu

Základem pro to být dobrým lídrem, je začít na sobě pracovat hned na začátku a s každým postupem ve vedení neustále v tom pokračovat. Výkon na různých úrovních a požadavky na něj se liší. Jak takový vývoj lídra vypadá podle Warrena Bennis popisuje Kratochvíl:

- ✓ Nemluvně – hledá nějakého mentora, nějaký vzor jako průvodce.
- ✓ Žáček – učí se, jak svoji práci dělat.
- ✓ Zamilovaný – hledá tu správnou míru mezi odstupem a vřelými vztahy se svými lidmi. Učí se odlišovat ty, na které se spolehnout může a kterým může důvěřovat od těch druhých.
- ✓ Voják – v této době lídr zvládl svoji roli tak, že má ze své práce dobrý pocit. Nabývá ve svém jednání jistotu. Před leaderem se ale objevují další následovníci. Mnoho leaderů neodolá pokušení a použijí svoji pozici k vypořádání se s touto konkurencí.

- ✓ *Sudí* – by měl umožnit lidem říkat pravdu a měl by být schopen slyšet, co říkají.
- ✓ *Mudrc* – se stává mentorem nových leaderů (Kratochvíl, 2009, s. 39).

Bennis tedy obecně popisuje vývoje lídra, od úplných začátků, až po zkušeného matadora ve vedení. Co je tedy pro začínající lídry příznačné? Owen to shrnuje následovně: „Očekávám, že se lidé budou učit znát naši organizaci, učit se znát její obchody a branže a že se budou učit znát sami sebe. Chci od nich, aby byli zabráněni do toho, co děláme. Nepotřebuji od nich, aby změnilí svět, hned jak k nám přijdou. Když pokládají dobré otázky a mají víru v samy sebe, je to dobrý start. Chci od nich, aby začali pracovat s ostatními lidmi, nejen sami o sobě“ (Owen, 2006, s. 221).

Jak tedy vypadá cesta začínajících lídrů? V souvislosti s Owenovým rozlišením, u začínajících lídrů existují tři prvky v **orientaci na lidi**:

1. *Sebezpoznaní*: znát sami sebe a vědět, jak působíme na ostatní lidi.
2. *Ovlivňování lidí*: přinášet nápady a „prodávat“ je.
3. *Řízení směrem nahoru*: ovlivňovat nadřízené.

Základním vybavením každého lídra by měla být schopnost motivovat ostatní. U začínajících lídrů tato schopnost ještě není, protože jednoduše nemají koho motivovat. Proto se začínající lídři zaměřují spíše na sebe a na to, jak působí na ostatní. Začínající lídr by měl porozumět nejdříve svému stylu a poté i stylu ostatních, aby dobře pochopil, s jakými lidmi vlastně bude pracovat. Lídr na začátku své cesty, být dobrým lídrem, by měl pochopit, že základem je ovlivňování lidí. Začínající lídr by se měl naučit, jak efektivně a úspěšně „prodávat“ své nápady ostatním a zejména svému nadřízenému. Co se dále očekává od začínajících lídrů? Podle Owena je to:

- ✓ adaptabilita,
- ✓ sebedůvěra,
- ✓ aktivita,
- ✓ spolehlivost,
- ✓ ambice (Owen, 2006, s. 45).

Owen tyto charakteristiky shrnuje do jedné a tou je **pozitivní přístup**. Začínající lídr by neměl vidět problémy, neshody, nefunkčnost organizace jako problémy, ale spíše jako příležitost. Owen definuje ještě třetí oblast efektivního leadershipu a to **profesionalitu**. Pro začínající lídry se skládá profesionalita ze čtyř oblastí:

- 1) Učit se poznávat leadership.

- 2) Učit se místním pravidlům hry: chápat profesionalitu v kontextu organizace.
- 3) Učit se některým univerzálním poučkám profesionality.
- 4) Učit se etiketě přežívání v podnikovém prostředí (Owen, 2006, s. 67).

Profesionalita často definuje sama jedince jako takového, je to soubor hodnot, norem a vzoru jednání začínajícího lídra. Pro lídra je důležité ukázat „začátečnickou“ poctivost, spolehlivost, zájem, zdvořilost prostě osobní styl. Které z dovedností si už začínající lídr odnese dále, záleží už jen a jen na něm. K tomu být dobrým lídrem nestačí mít jen dobrý výkon, ale záleží zejména na tom, jak tohoto výkonu bylo dosaženo.

2.4.2 Praktický výcvik leadershipu

Praktickému výcviku se lídři začínají učit na střední úrovni organizace, v oné typické lisovně, se musí lídři naučit novým dovednostem. Musíte se naučit řídit jiné lidi, zvládat sítě, nejasnosti a složitosti, zvládnout hlavní dovednosti leadershipu, vyjednávat o cílech a plnit je (Owen, 2006, s. 90). Lídři na střední úrovni už se jen neučí, už postoupili výše, místo žádných podřízených mají už několik nadřízených i podřízených, lídr už musí dosahovat mnohdy nejasných cílů, a to při velké zodpovědnosti a malých pravomocech. Lisovna dovedností je to proto, že se všechno prakticky mění. Už nestačí jen výkon, pravidla úspěchu a neúspěchu jsou jiná, to co se začínající lídr naučil na začátku, musí teď neustále rozvíjet a praktikovat na lidech.

Cesta k motivování lidí

Rébus, který řeší všichni lídři na úrovni středního managementu, je najít cestu k motivování všech lidí. Owen tvrdí, že je třeba se zabývat třemi postupy (Owen, 2006, s. 95):

1. Tři praktické teorie motivace.
2. Jak lídři aplikují teorii v praxi.
3. Motivace a okamžik pravdy.

Motivování lidí je velmi specifická a složitá oblast managementu a bylo o ní napsáno mnoho knih. Ovšem v souvislosti s motivováním ve středním managementu je situace ještě specifičtější. Lídři se nesnaží o jednorázovou motivaci, pro ně je motivování spíše

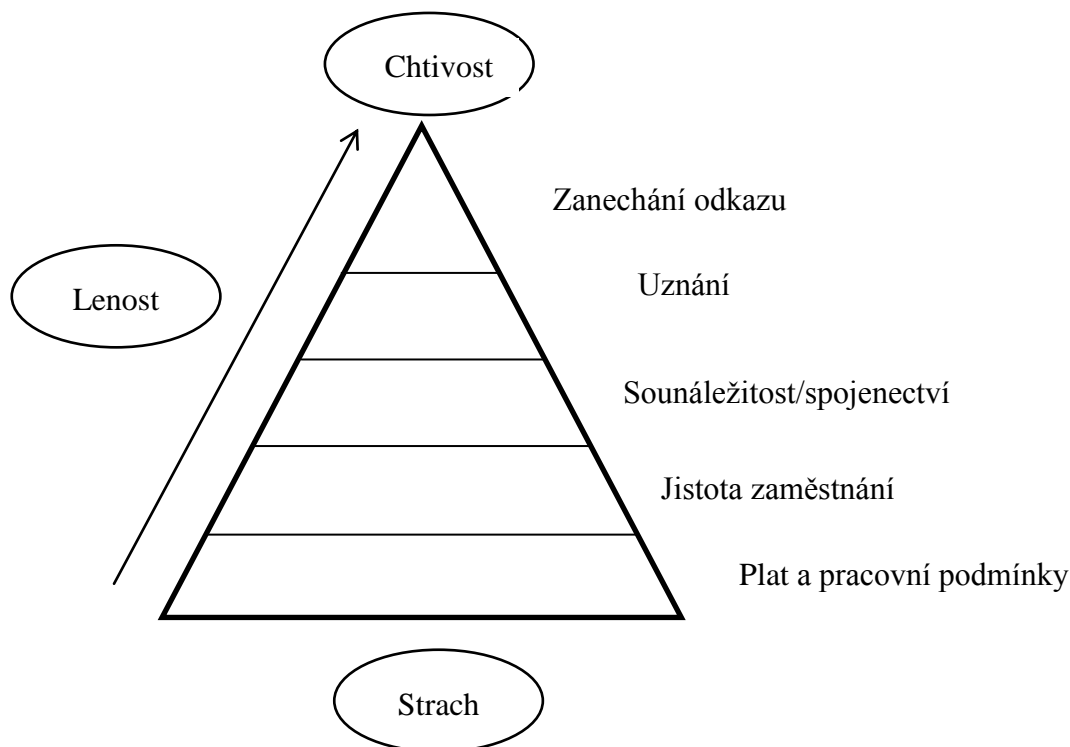
budování dlouhodobějšího vztahu. Owen doslova říká: „Chcete, aby motivovaní lidé dělali správné věci soustavně, aniž byste je neustále přemlouvali a přesvědčovali. Motivování vyžaduje více času a investic, ale dlouhodobě přináší vyšší dividendy“ (Owen, 2006, s. 95).

Uvedenými třemi teoriemi Owen myslel McGregorovu teorii X, Y; Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace a Maslowovu hierarchii potřeb. **McGregor** rozděluje manažery na typ X a typ Y zejména podle jejich vztahu k práci, kdy pracovník typu X v podstatě nemá rád svou práci, je líný a pracuje jen pro obživu, a pracovník typu Y je jeho pravý opak, má rád práci, je ochotný a pracovitý. Vodáček dodává, že manažer by měl na pracovníky typu X praktikovat spíše autoritativní, direktivní vedení a na pracovníky typu Y spíše preferovat volný, demokratický styl a participativní charakter vedení (Vodáček, 2006, s. 120). Přínos této teorie pro tuto práci je v tom, že manažer typu Y se uplatní zejména tam, kde je nejisté prostředí, kde se dějí změny a je nutná neustálá adaptace na nové podmínky, což prostředí organizací 21. století je.

Herzbergova teorie motivace je založena na dvou druzích motivace. 1) *Hygienické faktory* – jedná se o formu motivace v podobě platu, odměn, dovolené apod. Tyto faktory zvané taktéž satisfaktory uspokojují základní potřeby člověka. K zvýšení motivace moc neslouží, spíše při jejich neuspokojení dochází k demotivaci (špatný plat, pracovní prostředí jistě demotivuje). 2) *Motivační faktory* – zvané taktéž motivátory, které se spíše zaměřují na vnitřní uspokojení (spíše na nehmotné odměny). Pro tuto práci by se zdálo, že pro lídry je jednodušší motivovat první variantou – více peněz a lepší pracovní podmínky. Ovšem lídr by se měl spíše pokoušet motivovat prostřednictvím motivátorů, které udržují motivaci déle. Owen dodává: „Dejte lidem smysluplnou práci, vytvořte pocit sounáležitosti, příležitosti a uznání a budete lidi motivovat s větší mírou pravděpodobnosti“ (Owen, 2006, s. 99).

Třetí teorií motivace, kterou Owen doporučuje je hierarchie potřeb **Abrahama Maslowa**. Její podstata je v tom, že člověk nejprve musí uspokojit potřeby nacházející se v pyramidě potřeb dole a teprve pak vzniká potřeba vyšší, kterou může člověk uspokojit. V zásadě nejprve musí člověk uspokojit fyziologické potřeby, poté potřebu bezpečí, lásky, uznání a pak je až potřeba seberealizace. Pro leadership je model hierarchie potřeb důležitý. Owen zjednodušil tuto teorii potřeb pro potřeby organizace – obr. 1.1. (Owen, 2006, s. 103).

Obr. 1.1. Maslowova teorie potřeb revidovaná pro leadership



Lídři orientovaní na strach zdůrazňují to negativní: „Když to neuděláte...“, nebo „Nemůže si dovolit to udělat špatně...“ Z krátkodobého hlediska to může být vysoce efektivní. Takoví lídři se dostávají nahoru přes mrtvoly (Owen, 2006, s. 103). Naopak lídři orientovaní na prvek chtivosti se snaží dosáhnout pocitu uznání, nesmrtelnosti, chtějí nechat ve firmě svůj odkaz. Owen v tom částečně vidí pohromu, protože lídr dožadující se většího uznání či větší velikosti odvádí pozornost od povinnosti odevzdávat výsledky (Owen, 2006, s. 103). A nakonec lenost využívají lídři dvojitým způsobem. Za první, mají jasno v tom, kam směřují a jak se tam dostanou, své spolupracovníky a následovníky orientují na úspěch. Za druhé, lídři nepřekážejí svému týmu, neřídí nadměrně. Tito lídři riskují, že budou vypadat jako lenoši, protože nechávají věci běžet jakýmsi samospádem (Owen, 2006, s. 103). Owen shrnuje Maslowovu teorii do následující příručky:

„Usnadňujte věci ostatním lidem: dejte jasný program a směr. A usnadňujte to sami sobě: neřid'te přespříliš. Strach, chtivost a lenost stejně tak slouží

prodávání nápadů, protože mohou mít vliv na motivování lidí. Jestliže váš nápad oslovuje něčí naděje, odstraňuje obavy a vy jim to usnadníte, aby mohli říci „ano“, pravděpodobně řeknou „ano“ (Owen, 2006, s. 104).

Rady jak správně motivovat pracovníky nabízí i Jack Welch. Podle něj je důležité zejména výše zmíněné uznání: „Když jedinec uskuteční něco významného, udělejte z toho velkou věc“ radí Welch (Welch, 2006, s. 79). Kromě uznání zdůrazňuje také potřebu oslavy úspěchu, oslavování je podle Welche účinný způsob, jak udržet lidi aktivně zapojené do práce po celou cestu k cíli (Welch, 2006, s. 79). Stephen Covey tvrdí, že skutečná motivace se dostaví teprve, pokud lidé věří, že osobně přispívají něčemu, co má smysl, co je naplňuje (Covey, 1998, s. 51). I proto asi v dnešní společnosti už peníze a benefity člověka tolik nemotivují (spíše demotivují, pokud jich je nedostatek) jako pocit, že člověk přispívá k něčemu smysluplnému.

Začínající lídr si osvojil pozitivní přístup, jak jsem už výše uvedl je ambiciózní, spolehlivý a věří si. Ovšem na úrovni středního managementu si už nevystačí jen s těmito obecnými prvky výkonu. Podle Owena se bude muset takový lídr zabývat také těmito čtyřmi oblastmi:

- A) Zvládání konfliktů, krizí a rizik.
- B) Řízení projektů.
- C) Řízení změn.
- D) Budování moci, vlivu a sítí.

Uvedené oblasti jsou prostoupeny celou třetí kapitolou. Na střední úrovni je pro lídra profesionalita mixem chování a dovedností. Profesionální chování se týká demonstrování hodnot skutečného lídra a vytváření vzoru pro ostatní (Owen, 2006, s. 139). Mezi podstatné rysy chování, jak už jsem výše uváděl, patří i čestnost, poctivost, skromnost a pokora, které jsou základem pro navození důvěry pro podřízené. Adair vidí skromnost a poctivost jako výjimečné ctnosti, pomocí kterých znamená vidět se pravdivýma očima a ochotu učit se dobrému vůdcovství a vidí je i jako schopnost rozpoznat náznaky význačnosti v ostatních (Adair, 2006, s. 274). Owen navrhuje, aby se lídr na střední úrovni znovu nad sebou zamyslel a snažil se o zlepšení svých komunikačních dovedností. Navrhuje, aby si lídr řekl, že:

- neumí mluvit,
- neumí naslouchat,

- neumí psát,
- neumí číst,
- neumí se setkávat s lidmi,
- neumí komunikovat (Owen, 2006, s. 140).

Lídr by se neměl učit všechny tyto prvky učit znovu, ale zamyslet se nad nimi a snažit se je ve světě managementu zlepšit. Více se těmto prvkům, a to zejména komunikaci, budu věnovat v poslední kapitole.

Podle Owena si lídři na střední úrovni musejí osvojit osobní a státnické, manévrovací dovednosti pro práci prostřednictvím jiných lidí. Musejí koučovat, motivovat, vytvářet spojení, budovat sítě a učit se ovládat nástroje moci dané organizace (Owen, 2006, s. 222).

2.4.3 Ovládání leadershipu

Pokud se lidé dostanou na samotný vrchol organizace, začnou se podle Owena dívat podivné věci. „Lídři najednou zjišťují, že jejich vtipy jsou veselejší, jejich vkus bezchybný a jejich úsudek vynikající. Každý k vám začíná být příjemný. A každý chce kousíček vašeho času a značnou porci podpory pro své nejrozmanitější zájmy. Personál, dodavatelé a zákazníci se kolem vás shromažďují jako můry přilákané v noci zářícím světlem“ (Owen, 2006, s. 161). Co to znamená? Lídr, který se dostane až na vrchol organizace, najednou disponuje obrovskou mocí, o kterou všichni usilují. A právě v této chvíli záleží na lídrovi, jak se jí ujme. Vrcholový lídr by se měl dle Owena vyhnout mnohým chybám, jako například:

- *opájet se postavením a pravomocemi* – je o tom, nestát se nenasytným a nafoukaným chlapem, který opovrhuje lidmi; nezanedbávat některé věci a zároveň netěžít z výhod svého postavení;
- *podceňovat svůj vliv* – každý v organizaci si bere příklad z lídra, proto i nevinné poznámky na adresu lidí mohou mít neúměrný dopad;
- *nechat se unášet hybností organizace* – lídr by se neměl stát pouhým správcem, lídr by měl tvořit, mít jasnou vizi a směr a naplňovat je;
- *přeceňovat vlastní schopnosti* – lídr by se zároveň neměl stát diktátorem, který sám všemu velí, měl by si vytvořit týmy lidí, které budou kompenzovat jeho silné i slabé stránky (Owen, 2006, s. 161).

Vrcholový lídr se samozřejmě musí neustále sebevzdělávat, ale už jiným stylem než to bylo na předchozích dvou úrovních. Lídr na vrcholové úrovni by si měl především vytvořit kolem sebe fungující tým, zejména proto, že leadership není jen o jednom člověku, ale zejména o kolektivu lidí. Kromě fungujícího týmu musí mít lídr i vizi, kolem které lidi stmeluje. Owen zdůrazňuje, že kromě fungujícího týmu a vize musí mít lídr i profesionalitu (Owen, 2006, s. 197). Co to znamená? Jsou to osobní hodnoty lídra, které přenáší na lidi a zároveň chce, aby se tyto hodnoty v organizaci naplňovaly (Owen, 2006, s. 197).

Jakým dalším chybám by se měl lídr vyhnout a naopak, jaké přednosti by měl více rozvíjet, se budu věnovat v další kapitole.

3. Tajemství úspěchu lídra

V této kapitole bych se chtěl věnovat základům leadershipu, a to zejména tím, co dělá úspěšného lídra v 21. století úspěšným. Přitom už nebudu více rozlišovat na jaké je to úrovni vedení, práce lídra na různých úrovních byla uvedena v předešlých kapitolách. V této části bych již uvedl, to co je pro „hotové“ lídry podstatné a jaké vlastnosti a schopnosti jsou pro lídra rozhodující. Proto se v dalších částech této práce zaměřím zejména na praktické dovednosti, které odlišují efektivního lídra od neefektivního a jak by s nimi v 21. století měl pracovat.

Jaké kvality se od lídrů očekávají, není jednoznačné a vzhledem k rozmanitosti jejich práce, jejich osobností a situací do kterých se dennodenně dostávají asi ani není možné stanovit univerzální model lídra v 21. století. Owen na toto téma uvádí, že existuje tolik různých stylů leadershipu, kolik je lídrů (Owen, 2006, s. 197). Přesto se v této kapitole pokusím shrnout dosavadní poznatky o kvalitách lídra a stanovím, na které oblasti by se měl lídr zaměřit. Každý autor se víceméně zaměřuje na jiné oblasti než jiný. Já se zde pokusím tyto teorie sjednotit v jeden celek, přičemž se zaměřím na pět oblastí práce lídra a navrhu rady, jak by měl manažer v 21. století – lídr k těmto oblastem přistupovat. Těmito pěti oblastmi jsou:

1. **Poznej sám sebe.**
2. **Vize a vášně pro ni.**
3. **Orientace na lidi.**
4. **Emoční inteligence.**
5. **Sledujete změny a neustále se učte.**

V těchto pěti bodech vidím hlavní náplň práce lídra v 21. století. Můžeme říci, že toto rozlišení koreluje s rozlišením P. U. Benders a jeho pojetím niterného leadershipu, který tvrdí, že leadership je spíše cesta či proces pěti kroků. Mezi těchto pět kroků patří:

1. Poznej sám sebe – lídr by měl porozumět nejdříve sám sobě, svým hodnotám, pocitům, myšlení a motivaci.
2. Měj vizi a vášně – vizi jako představu budoucnosti, kterou teprve opravdová vášně otočí v realitě.
3. Přijímej rizika – přijímat rizika znamená ukázat, jaká budoucnost bude, jak se naše vize uskuteční.

4. Komunikuj – komunikace je výměna informací a pocitů, které nás vedou k vzájemnému porozumění, krom toho obsahuje také výměnu energie, myšlenek, pocitů a zkušeností.
5. Kontroluj pokrok a výsledky – výsledky jsou pověstné „ovoce“ našeho úsilí a práce (Bender, 2002, s. 147).

Uvedené definice neobsahují položku výkonu. Od Owena již víme, že výkon je požadován, zejména jen výkon u začínajícího lídra. U lídra na vrcholu organizace je to jakási samozřejmost. Všechny výše uvedené kvality či schopnosti lídra spojuje jediné – a to je snaha se neustále směrem dopředu zlepšovat. Zlepšovat všechny své znalosti, dovednosti a schopnosti a právě: „Možnosti a příležitosti kdesi na horizontu je vzrušující více než to, čeho právě dosáhli. Jsou stále na cestě kupředu, nespokojují se současným stavem věcí“ (Marshall, 2003, s. 7). Všechny tyto možnosti a schopnosti a celkově vlastnosti, které ženu lídra kupředu uvedu v následujících kapitolách. Začnu nejprve asi s tím nejdůležitějším a to sebezpoznáním.

3.1 Poznej sám sebe

Manažer, který se chce proměnit v lídra, musí nejdříve porozumět sám sobě. Pokud se člověk chce stát skutečným lídrem, musí umět vést především sám sebe, vedení druhých se pak stává přirozenou záležitostí. Jak jsem již uváděl, pokud chce být manažer v 21. století úspěšný, musí se změnit v lídra, v lídra, kterého lidé nejen poslouchají ale i následují. Schopnosti být lídrem, jak jsem již uváděl, není něco vrozeného, lze se jim naučit. Proto téměř všichni autoři se shodují, že leadership není o aktuálním postoji, schopnostech či situaci, ale že je spíše dlouhou cestou, kde není explicitně jasný cíl. Na začátku takovéto cesty ovšem musí lídr se snažit nejdříve, co nejlépe porozumět sám sobě. A toto téma je obsahem této podkapitoly.

Někomu možná přijde divné, poznat sám sebe, mnoho lidí může odpovědět: „Vždyť se přece znám“. Ano, za život zažil člověk mnoho různých situací a ví, jak se má zachovat, ale oblast manažerské činnosti je natolik specifická, že vyžaduje lepší sebezpoznání. Katrňáková na začátku této cesty k sebezpoznání navrhuje, abychom si stanovili tři zásadní otázky:

- Co tě naplňuje?
- Co je pro tebe důležité?
- Co chceš v životě vytvořit nebo čeho chceš dosáhnout? (Katrňáková, 2006, s. 60).

Lídr si tyto otázky musí klást neustále, jaké hodnoty a principy ho motivují a ovlivňují. Pokud si manažer uvědomí, že se bojí změn, vyhýbá se rizikům, lidé ho poslouchají jen kvůli jeho postavení, zavrás pozná, že se na práci lídra nehodí. Poznání sebe sama je zejména o svých přednostech, ale také negativěch. Podle R. P. Neuschela vypadá vyrovnaný lídra asi takto:

- má vysokou zápalnou teplotu,
- snaží se nezvyšovat hlas,
- je zdrojem a zásobárnou energie,
- vykazuje mentální i emoční zralost,
- vyzařuje vnitřní mír a klid, které živí jeho stabilitu,
- má tvář vzruchu,
- má dobře zvládnuté ego,
- má svobodu od arogance a náladám,
- má dobrý instinkt, pro to, co je skutečně důležité (Leadership jako služba vedeným[online]).

Neuschel vidí leadership jako snahu o nalezení rovnováhy mezi hlavou - centrem analýzy a logiky - a srdcem – centrem pocitů a vášní (Leadership jako služba vedeným[online]). Leadership jak již víme, není jen o příkazech a kontrole, jak tomu je v managementu, ale leadership je především o lidech a vztazích s nimi. Kdežto management je spíše “o hlavě“, leadership kromě „hlavy“ je hlavně i o srdci, tedy tomu jaký člověk je. Většina autorů, jako Owen, Neuschel, Adair i Welch, se shodují v tom, že lídr musí mít určitý entusiasmus, nadšení pro svou práci. John Eric Adaira uvádí některé vůdcovské rysy, které by lídr měl mít, jako *nadšení, sebedůvěru, houževnatost, čestnost, srdečnost, nestrannost a skromnost* (Adair, 2005, s. 87). Owen zdůrazňuje zejména skromnost a poctivost. Jack Welch vidí hlavní vlastnosti lídra v pozitivní energii, schopnosti nabíjet energií druhé a vášni (Welch, 2006, s. 53). Adair uvádí, že manažer se stane lídrem teprve, když jeho osobnost a charakter, jeho znalosti a funkční schopnosti vůdcovství jsou uznávány a přijímány dalšími zainteresovanými osobami (Adair, 2005, s. 91). Adair zdůrazňuje osobnost a charakter, které jsou pro tuto

kapitole důležité. Právě osobnost lídra je tím rozhodujícím ve vedení lidí. Jaké má lídr charakteristiky jsem již všeobecně uvedl. Na tomto místě bych však následně uvedl ty rozhodující pro lídra v 21. století.

Základem dobrého leadershipu je nejdříve poznat sám sebe. Pokud lídr ví, co může od sebe očekávat, mohou teprve poté i jeho kolegové a podřízení s nadřízenými očekávat něco od něj. Lídr si musí stanovit osobní principy a hodnoty, které by měl dodržovat, ovšem neustále revidovat. A jaké jsou tedy ty podstatné hodnoty pro lídra? Všechny výše uvedené (nadšení, sebedůvěra, houževnatost, čestnost, srdečnost, nestrannost, skromnost, poctivost, pozitivní energie, schopnost nabíjet energií druhé a vášně) jsou určitě typické pro lídra, přesto bych z nich vystihl tři podle mě nejvíce důležité. Byla by to poctivost, skromnost a vášně. Otázka proč zrovna tyto tři je na místě.

Vášně. U lídra je to pro mě důležitá vlastnost. „Zapálenost“ do problému, nebo do jeho vize je podstatná. Katrňáková definuje vášně jako produkt přirozeného talentu, stejně jako schopnost, kterou můžeme získat (Katrňáková, 2006, s. 61). Vášně tedy není jen přirozená, ale je i postoj, který můžeme získat. Welch vidí ve vášni schopnost jít v dobrých i zlých časech stále dál a dál se zdravým elánem, stejně jako vynakládání velkého úsilí, při kterém se člověk i zapotí (Welch, 2006, s. 53). Vášně je spojena zejména s vizí lídra, které se budu věnovat hned v následující kapitole. Vášně je tedy něco, co žene lídra dopředu. Je to elán či nadšení a energie, kterou lídr při vedení lidí nutně potřebuje.

Poctivost a skromnost. Pokud je lídr poctivý (čestný) a skromný, lidé mu mohou věřit. Pokud mu lidé mohou věřit, mohou spolu efektivně spolupracovat a dosahovat cílů. Owen dodává: „Všichni pracovníci, tedy následovníci lídrů chtěli, aby svým lídrům mohli věřit“ (Owen, 2006, s. 198). Tady bych zároveň viděl i rozdíl mezi řízením a vedením. K důvěře své podřízené nelze přinutit příkazy, důvěra vzniká prostě dobrovolně. Vytvoření důvěry, jako důležitý aspekt lídra, vidí i Warren Bennis a dodává: „Vůdci budou muset být ve své komunikaci upřímní a dávat najevo, že jim záleží na tom, co dělají“ (Bennis, 1998, s. 156). A jak se stát důvěryhodným? Owen a Marshall nabízejí užitečné rady. Owen radí lídrům následující:

- otevřeně se stavte k problémům pracovního výkonu,
- neustále poskytnete informace,

- uznávejte a připouštějte si vlastní chyby (Owen, 2006, s. 198).

Marshall navrhuje tyto rady:

- prokazujte odvahu riskovat,
- nezaměřujte se na slabosti, nýbrž na silné stránky
- důvěru budujte postupně,
- nešetřete chválou,
- dávejte svým spolupracovníkům při neúspěch novou šanci,
- odplácejte důvěru větším rozsahem zodpovědnosti (Marshall, 2005, s. 141).

Důvěru si tedy lídr vybuduje, pokud bude upřímný, nebude svým podřízeným lhát a bude je o všem a správně informovat. Bude zkrátka poctivý a čestný. Jak tvrdí Fiedler: „Vůdce je ten, kdo získá ostatní, aby ho následovali“ (Fiedler, 1967, s. 8). A právě díky prokazované důvěře si lídr své podřízené získat může.

3.2 Vize a její implementace

Z minulých kapitol jsme se dozvěděli, že pokud si lídr se svými podřízenými vytvoří vztah důvěry, mohou ho teprve následovat. Následovat ale za čím? Za jeho vizí. V 21. století, době neustálých změn, je důležité ukázat lidem, kam mají směřovat. Adair připodobňuje lídra k dirigentovi orchestru: „Výkonný ředitel je jako dirigent velkého orchestru. Klíčovým testem jeho vedení je to, jestli orchestr ví, kam společně hraní směřuje“ (Adair, 2009, s. 184). A právě lídr udává směr společného „hraní“. Owen tvrdí, že lídr musí mít pozitivní vizi toho, kam organizace jde a jak se tam dostane, a potřebuje, aby byla tato vize pozitivně sdělována (Owen, 2006, s. 179). Co ovšem samotná vize je? Katrňáková vidí vizi jako psychický obraz budoucnosti, obraz toho co je možné, ale ještě nebylo realizováno (Katrňáková, 2006, s. 60). Přitom zároveň rozlišuje tři možné vývoje budoucnosti:

- *Pravděpodobná budoucnost* – je to, co můžeme očekávat, že se stane, pokud budeme pokračovat stejně jako doteď.
- *Vytoužená budoucnost* – je to, co chceme, aby se stalo.
- *Katastrofická budoucnost* – je to, co by se mohlo stát, pokud se situace zhorší nebo se něco špatného stane (Katrňáková, 2006, s. 61).

Vize je tedy lídrův vytoužený obraz budoucnosti. Vize tedy rozhoduje, kam bude celá organizace směřovat. Bennis tvrdí, že vůdčí osobnost musí mít jasně definovaný smysl vlastního počínání, musí mít vizi (Bennis, 1998, s. 157). A v tom vidí Bennis základní rozdíl mezi vedením a řízením – vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená dělat věci správně (Bennis, 1998, s. 157). Samotná implementace vize můžeme říci, že má tři fáze, její vytvoření, sdělení a uskutečnění. Všem třem oblastem se budu v následujících odstavcích věnovat, přičemž logicky začnu od vytvoření vize.

Vytváření vize

Owen ve své knize *Úspěšný vůdce* uvádí, že při vytváření vize je důležitá metoda RURJ. Tato metoda se skládá ze čtyř vlastností vize:

- a) Relevantnost – vize by měla odpovídat současné situaci a současným úkolům, organizace. Také by měla být důležitá pro každého člena organizace.
- b) Unikátnost – do vize by nemělo jít dosadit jméno žádné jiné organizace – je unikátní jen ve vztahu k možnostem a cílům, této jediné organizace.
- c) Rozsah – vize by měla překračovat běžnou činnost, měla by mít možnost se rozpínat. Díky tomu pochopí manažeři, kde leží priority, a zaměří se na své snažení.
- d) Jednoduchost – není-li vize jednoduchá, není zapamatovatelná. A pokud se jí nikdo nepamatuje, pak je nepravděpodobné, že by se jí někdo řídil (Owen, 2007, s. 181).

Při tvorbě vize by se měl lídr řídit těmito čtyřmi body, zejména pokud chce být úspěšný. Owen ještě uvádí, že pokud má být vize přesvědčivá, musí obsahovat tři prvky:

- Toto je smysluplný cíl, jehož chceme docílit.
- Toto je vaše důležitá role a ta nám pomůže dostat se k cíli.
- Takto se k cíli společně dostaneme (Owen, 2007, s. 181).

Jak tedy vytvořit vizi? Lídr musí vytvořit vizi dostatečně jednoduchou, aby jí bylo možné všem vysvětlit. Zároveň musí být dostatečně jedinečná a originální a tím i hodnotově důležitá pro každého jednotlivce. Dále musí obsahovat jasný a zřetelný směr, to čeho chceme dosáhnout a jakým způsobem. Zároveň musí obsahovat, jak v ní bude každý jednotlivce zapojen a jak bude vize sdělena.

Sdělení vize

Úkol lídra není jen v tom vizi mít, ale dokázat se o ni podělit s ostatními, efektivně ji sdělit. Lídr musí vizi nejdříve, jak jsem již uváděl, jasně a jednoduše formulovat. Bennis uvádí, že pokud chceme nějakou vizi sdělit, nestačí ji jenom komunikovat, ale: „Svou vizi musíte dennodenně žít – musíte ji sami ztělesňovat – a všem ostatním lidem v organizaci musíte dát pravomoc k její realizaci a praktické aplikaci ve všem, co dělají“ (Bennis, 1998, s. 156). Samozřejmě, že lídr by snad ani nebyl lídrem, pokud by pro ni nebyl „zapálený“, ale důležitá je otázka, jak vizi sdělit. Owen navrhuje dva postupy:

- *hromadné sdělování vize,*
- *individuální sdělování vize* (Owen, 2006, s. 184).

U hromadného sdělování zdůrazňuje Owen dva přístupy jejího sdělení – jedno logické sdělení a soustavné opakování sdělení (Owen, 2006, s. 184). Pokud lídr jednou sdělí vizi těžko, si ji každý hned „vryje pod kůži“. Proto je neustálé opakování a její zdůrazňování nutné. U individuálního sdělení jde zejména o to, aby lídr sdělil svou vizi zejména lidem kolem sebe, kteří ji musí vzít za svou a dále jí organizací šířit.

Implementace vize

Pokud už lídr vizi má a dokázal ji efektivně sdělit všem lidem, musí vytvořit podmínky, pro to aby se vize uskutečnila. Owen uvádí: „Virtuální vize jsou sněním za denního světla. Je třeba je přenést z virtuální reality do reality“ (Owen, 2006, s. 187). Samotná realizace vize je asi to nejtěžší. Lídr musí jasně specifikovat kroky, jak chce realizace vize dosáhnout. Podle Owena na to má pět nástrojů, které určují, jak lze umožnit a provést takovou změnu:

- ✓ Strategie.
- ✓ Alokace a řízení zdrojů.
- ✓ Systémy odměňování.
- ✓ Lidé: formování týmu.
- ✓ Struktura (Owen, 2006, s. 188).

Strategie vzniká přímo z vize. Vize ukazuje směr, kterým se lídr chce ubírat, strategie je praktický plán, jak vize dosáhnout. Podle Owena: „Dobrá strategie pomáhá organizaci zaměřit se na správné oblasti a dělat správné dohody a kompromisy ve všech těch

problematických rozhodnutích, jimiž musí útvary organizace čelit“ (Owen, 2006, s. 188). Strategie je spíše takový po vizi takový další zastřešující termín, který určuje vše ostatní, stanovuje cíle, alokuje zdroje, určuje odměny i struktury organizace. Strategie určuje zejména alokaci zdrojů, zejména se podle ní tvoří rozpočet. Z rozpočtu vychází i systém odměňování. Lídr by dohlédl zejména na to, aby lidé, kteří plní vizi, za to byli následně adekvátně odměněni. Samotný lídr by na implementaci vize nestačil, proto má kolem sebe tým lidí, protože jak již víme, leadership na rozdíl od managementu není o jednotlivcích, ale spíše o týmu. A právě schopný lídr by měl na základě vize vytvořit dobré týmy, které budou uskutečňovat jeho vizi. S tím souvisí i struktura podniku, lídr by měl kolem sebe vytvořit tým lidí, kterým jak jsem již uváděl, věří, a který věří i lídrovi. Poté se budou změny zavádět mnohem snadněji.

Co z této kapitoly je tedy pro lídra v 21. století podstatné? Lídr musí mít vizi. Pozitivní vizi toho kam organizace směřuje a jak se tam dostane. Vytoužená vize přitom musí být relevantní, unikátní a dostatečně srozumitelná. Lídr zároveň musí jasně stanovit cíl vize a její strategii, tedy koncept jejího sdělování a ukotvování. Vize je uskutečňována především prostřednictvím lidí, proto je další kapitola věnována lidem, zejména efektivní komunikaci.

3.3 Lídr a lidé: otázka efektivní komunikace

Co činí rozdíl mezi manažerem a lídrem? Manažer si „nevychoává“ své následovníky. Přerod manažera v lídra je možný teprve až když manažer inspiruje podřízené natolik, že ho začnou následovat. Když se stanete vůdcem, mění se všechno tvrdí Jack Welch: „Než se jím stanete, váš úspěch souvisí s vaším růstem. Týká se toho, čeho dosáhnete vy. *Vašeho* výkonu. *Vašeho* individuálního přispění. Je to o tom, že vy zvedáte ruku, vy jste vyzváni a vy dáváte správnou odpověď. Až se stanete vůdcem, úspěch se bude týkat růstu druhých“ (Welch, 2006, s. 55). Nový lídr už nemusí v ničem vynikat, už dosáhl svého. V té chvíli se podle Welche nabízí jedna jediná zásadní otázka a to: Jak můžu pomoci svým lidem dělat jejich práci lépe? (Welch, 2006, s. 55). Owen tvrdí, že pomocí toho, co se člověk naučil na své cestě na vrchol. Lídr by měl rozvíjet k neustále lepšímu, ty dovednosti, které si už osvojil a to:

- koučování,

- ovlivňování,
- poskytování zpětné vazby,
- zvládání konfliktů,
- motivování (Owen, 2006, s. 167).

Všechny uvedené dovednosti mají jeden společný jmenovatel – *komunikaci*. Skutečný lídr se musí nejprve naučit skvěle komunikovat, aby poté mohl ovlivňovat, motivovat a koučovat své spolupracovníky. Klíč v úspěšnosti práce s lidmi tedy leží v efektivní komunikaci. Co vlastně komunikace je? Podle Bělohávků a kolektivu je komunikace dorozumívání, sdělování, přenos myšlenek, emocí, postojů a jednání od jedné osoby ke druhé. Nekomunikujeme pouze slovy, ale i svými pocity, nadšením, energií, či naopak smutkem, bolestí, nezájmem. Komunikací na sebe navzájem působíme a předáváme spoustu informací (Bělohávků a kol., 2006, s. 520). Důležité z této definice je pro koncepci této práce zejména zdůraznění toho, že nekomunikuje pouze slovy, ale i nadšením, energií, pocity či nezájmem. Je to proto, že opravdový lídr jde lidem příkladem, který oni následují. Bender je přesvědčen o tom, že právě v neustálém osobním rozvoji lídra je smysl leadershipu. Dodává ovšem, že k němu nedojde, pokud své myšlenky a pocity nebude lídr sdílet s lidmi kolem sebe. A nejen předávání informací, ale také na naslouchání je leadership závislý. Nejde o přesvědčování druhých o vlastním názoru. Je potřeba hledat, naslouchat a hlavně pochopit problém z perspektivy druhých (Bender, 2002, s. 151). Lídr by se tedy měl neustále snažit své klíčové komunikační dovednosti zlepšovat. Jak jsem už uváděl v kapitole 2.4.2, lídr by měl neustále zlepšovat svou schopnost psaní, čtení, mluvení, naslouchání, zkrátka schopnost efektivní komunikace. Protože jak říká Owen: „Většinu našich dnů trávíme mluvením, nasloucháním, čtením nebo psaním, proto je dobré být dobrý v tom, co děláme každý den“ (Owen, 2006, s. 140). I Fiedler zdůrazňuje efektivní komunikaci jako základ dobrého lídra, podle něj: „Lídr je ten, kdo usnadňuje a iniciuje komunikaci všech členů“ (Fiedler, 1967, s. 8).

Co z toho je tedy pro vlastnosti lídra podstatné? Lídr by se měl především učit myslet a chovat jako lídr. Myšlení lídra v oblasti komunikace má podle Owena dvě hlavní charakteristiky (Owen, 2006, s. 157) :

- Být proaktivní.
- Dívat se na svět očima druhého člověka.

Můžeme říci, že hodně lidí se chová reaktivně. Co to znamená? Lidé většinou jen reagují na nastalou situaci, např. přijdu na přednášku a jen na ní sedím a poslouchám. Lídři by právě podle Owena měli být *proaktivní*. „Dobří lídři se nenechají slepě vést programy a slovy jiných, budou mít proaktivní, iniciativní uvažování týkající se jejich vlastního programu, jejich vlastního hlediska“ (Owen, 2006, s. 157). S tím souhlasí i Welch, který nabádá, abychom jako lídři mluvili se svými lidmi o jejich výkonu, poskytovali jim neustále zpětnou vazbu a diskutovali s nimi o způsobech, jak zlepšit jejich práci (Welch, 2006, s. 56).

Podle Owena efektivní komunikace nespočívá jen v jasném vyjadřování toho, co si myslíte, dobrá komunikace vyžaduje vmyslet se do situace a pohledu druhého člověka (Owen, 2006, s. 158). V principu „dívat se očima druhého člověka“ vidí Owen a zároveň i já snahu více zefektivnit komunikaci. Pokud totiž bude lídr nahlížet na svět kolem sebe očima druhých, bude jeho snaha ovlivňovat, motivovat či koučovat lidi kolem sebe daleko efektivnější. Pokud bych měl tedy shrnout, na co všechno by se měl lídr v oblasti komunikace zaměřit, bylo by to asi následující.

- ✓ Učit se mluvit.
- ✓ Učit se naslouchat.
- ✓ Učit se setkávat s lidmi.
- ✓ Být proaktivní.
- ✓ Pokusit se na problémy podívat z perspektivy druhých.

Lídr v 21. století by měl tyto vlastnosti neustále „aktualizovat“ a snažit se je zdokonalovat. Protože komunikace je základem, na kterém by měl každý lídr začít stavět. Pokud se lídr naučí efektivně komunikovat, měl by dbát také na rozvoj emoční inteligence, které se věnuji v následující kapitole.

3.4 Emoční inteligence

Podle Daniela Golemana je rozhodující složkou pro úspěch lídra emoční inteligence. Podle Armstronga Goleman definuje emoční inteligenci jako:

- znalost toho, co cítíte, a schopnost zacházet s těmito pocity, aniž byste jimi byli ovládnuti;

- schopnost motivovat se k vykonání práce, být kreativní a dosahovat špičkového výkonu;
- schopnost vnímat, co cítí ostatní, a efektivně zacházet se vztahy s ostatními lidmi (Armstrong, 2007, s. 497).

Goleman tvrdí, že mít vysokou úroveň emoční inteligence je nezbytnou vlastností úspěšného lídra. Jeho výzkum dokonce ukázal, že *efektivní lídři* si jsou podobní v jedné rozhodující věci: mají vysokou úroveň emoční inteligence, což nabývá na významu na vyšších úrovních organizace, kde rozdíly v odborných dovednostech mají zanedbatelný význam (Armstrong, 2008, s. 32). I Welch potvrzuje Golemanova slova o důležitosti emocionální zralosti. Welch nevidí emoční zralost jako základní vlastnost lídra, on ji vidí spolu s poctivostí a inteligencí spíše jako nezbytnou vlastnost, jako základ, který lídr musí mít (Welch, 2006, s. 53). A co všechno obsahuje emoční inteligence dle Golemana? Goleman identifikoval pět složek emoční inteligence:

1. **Vědomí, znalost sebe sama** - schopnost rozpoznávat a chápat své nálady, emoce a pohnutky i jejich dopad na jiné lidi. Je to spojeno se třemi schopnostmi: sebedůvěrou, realistickým sebehodnocením a humorným nadhledem v postoji k vlastní osobě.
2. **Sebeusměrňování** - schopnost mít pod kontrolou nebo přesměrovávat rozkladné impulzy a nálady a usměrňovat své chování s ohledem na potřebu energického a vytrvalého sledování cílů. Tři schopnosti související s touto složkou jsou důvěryhodnost a poctivost, schopnost cítit se dobře i v nejasných situacích a otevřenost vůči změně.
3. **Motivace** - zanícení pro práci z důvodů, které nesouvisejí s penězi a postavením a sklon energicky a vytrvale sledovat cíle. Tři schopnosti, které s touto složkou souvisejí, jsou výrazná orientace na úspěch, optimismus dokonce i tvář v tvář neúspěchu a oddanost organizaci.
4. **Empatie** - schopnost chápat emoční ustrojení ostatních lidí, vcítit se do jejich emocí, a dovednost jednat s lidmi podle jejich emočních reakcí. Souvisí to s třemi schopnostmi: schopností formovat a udržet si talenty, citlivosti vůči kulturním rozdílům a službou klientům a zákazníkům.
5. **Sociální dovednost** - zručnost v řízení vztahů a budování sítí za účelem dosažení budoucích výsledků od jiných lidí a v zájmu dosažení osobních cílů,

schopnost najít společnou řeč a budovat vztahy. Tři schopnosti související s touto složkou jsou: efektivnost při vedení změny, přesvědčivost a odbornost v budování a vedení týmů (Armstrong, 2008, s. 32-33).

Goleman prakticky definuje ve svých jednotlivých složkách schopnosti lídra, které jsem už uváděl výše. Otázka, proč jeho rozdělení zde uvádím je nasnadě. Vždy se u vedoucích pracovníků prosazoval hlavně inteligenční kvocient - IQ. Dnes se ukazuje, nejen u Golemana, že úspěch vůdců není spjat ani tak s IQ jako s EQ, tedy emoční inteligencí. Hendrich dodává, že emocionálně kompetentní je vedoucí pracovník, který sám sebe už neobelhává. Sociálně kompetentním se stane, když situaci ostatních vnímá citlivě a svou upřímnost rozvine k důvěryhodné a přesvědčivé opravdovosti (Hendrich, 2011, s. 65). Co z toho plyne pro lídra? V 21. století není již tak důležitá inteligence jako schopnost zvládat a zacházet s emocemi. Emoční inteligence jako schopnost motivovat se k vykonání práce a schopnost vnímat, co cítí ostatní a efektivně zacházet se vztahy s ostatními lidmi, je pro lídra významná. To zejména proto, že moderní manažer ovlivňuje lidi a chce, aby ho následovali. Proto je důležité, aby lídr měl sociální dovednosti a byl i empatický. Proto se lídři v současnosti musí zaměřit jak na svůj rozvoj, tak i na emocionální stránky svých kolegů a podle toho tak s nimi jednat.

3.5 Sledujete změny a neustále se učte

Poslední oblastí, na kterou se zaměřím, je kontrola pokroku a výsledků činností lídra. Výsledky jsou pro lídra zejména důležité. Ukazují, zda byla jeho vize přijata nebo ne. Katrňáková tvrdí, že výsledky jsou pověstné „ovoce“ našeho úsilí a snahy a zároveň jsou zpětnou vazbou, toho, co v životě děláte (Katrňáková, 2006, s. 64). Ovšem výsledky nejsou tím primárním, na co se lídr zaměřuje a co lídra odlišuje od klasického manažera. Klasický manažer je zaměřený zejména na výkon, je typický pro své přístupy založené na příkazování a pečlivé kontrole. Oproti tomu pro lídra výkon není prioritou. Lídr se zaměřuje zejména na otevřený dialog, budování silných vztahů a vedení lidí pomocí povzbuzování, nikoliv kritiky. Rozdílnost v těchto dvou přístupech je i v seberozvoji. Tradiční manažer se drží osvědčených principů a nerad provádí změny, proto je pro něj i obtížné se zaměřit na osobní rozvoj. Oproti tomu lídr 21. století ví,

že „být lídrem“ je nekonečná cesta, která nemá jasný cíl. Proto i jedna z kapitol, byla zaměřena na sebepoznání a osobní rozvoj lídra.

Jak jsem již uváděl, žijeme v době velkých a neustálých změn. Samotné slovo „změna“ je charakteristické pro období 21. století. Změn, kterými si obyčejný člověk prošel za posledních dvacet let, je hrozně moc. Tyto změny ovlivňují nejen obyčejné lidi, ale i manažery. Warren Bennis je stejného názoru, když tvrdí: „Změna doopravdy bude jedním z nejnáročnějších klíčových problémů, kterým budou vůdčí osobnosti v 21. století čelit. A pro tyto vůdčí osobnosti to znamená, že budou muset neustále proměňovat a obměňovat své vůdčí schopnosti“ (Bennis, 1998, s. 152). Cílem celé této práce bylo popsat změny, které musí manažer udělat, aby se stal manažerem – lídrem – v 21. století. Klasický manažer tedy bude muset (pokud se chce stát lídrem) opustit zaběhlé koleje a vyrovnat se s přicházejícími změnami. Změna se stává klíčovým pojmem v 21. století. I sám Bennis tvrdí: „Vůdčí osobnosti zítřka se budou muset naučit vytvářet prostředí, které bude změny upřímně vítat a bude je považovat za příležitost, a ne za hrozbu (Bennis, 1998, s. 153). Zároveň změna v sobě obsahuje i jisté riziko, pochybnosti či nejistotu. A právě lídři podle Owena jsou schopni kontrolovat změnu a ví, jaký z ní chtějí mít prospěch (Owen, 2006, s. 128). Owen pro úspěšnost či neúspěšnost změny navrhuje prostý vzorec: $V + P + S + K \geq R$. Owen tento vzorec definuje následovně.

- ✓ V = Vize. Vize jako smysluplný cíl, který přesvědčí lidi, že změna je dobrá a že v ní mají i svou roli.
- ✓ P = Potřeba. Musí existovat nějaká viditelná a uznávaná potřeba změny, riziko nedělat nic musí převážit nad rizikem udělat něco.
- ✓ S = Schopnost změny. Je k ničemu mít vizi, tak potřebu změny, jestliže organizace postrádá dovednosti nebo zdroje vyžadované změnou.
- ✓ K = Krok první. Chytrý lídr ví, že lidé chtějí vidět nějaké výsledky, jako známku úspěchu, proto bude hledat nějaká rychlá vítězství, které bude moci položit na stůl všem pochybovačům.
- ✓ R = Rizika a náklady změny. Velkou část role lídra při vedení změny tvoří odstranění rizikovosti z pocíťovaného rizika změny. Lídr by měl k těmto rizikům přistupovat racionálně (Owen, 2006, s. 128).

Lídr, pokud chce být úspěšný a chce zavádět změny, musí je reflektovat. Musí je kontrolovat a využívat je ve svůj prospěch. Lídr by měl při zavádění změn respektovat vzorec $V + P + S + K \geq R$. Pokud bude lidem neustále připomínat vizi, dávat ji do souvislosti s jejich potřebami a posléze najde nějaké rychlé úspěchy změn, zabezpečí si tím i podmínky pro zavedení a podporu změny. Přičemž změna bude muset být vyvážena snížením potencionálního rizika.

Shrnutí

Na začátku jsem si kladl otázku, zda je možné řídit lidi v 21. století starými direktivními metodami? Odpověděl jsem na ni záporně. Tato práce by měla poskytnout dostatek důvodů proč je tomu tak, tady bych uvedl jen některé z nich. Tradiční manažer je zaměřen více na klasické činnosti managementu, plánování, organizování apod. Uvedl jsem, že klasického manažera vidím spíše jak správce všech zdrojů organizace, včetně lidí. Klasický manažer se ve vztahu k lidem v organizaci výhradně upíná k příkazům a kontrole. Oproti tomu moderní manažer – lídr – je výhradně zaměřen na „nejcennější aktivum“ organizace, na lidi. Z lidí, které řídí, nejsou jen podřízení poslouchající jeho rozkazy, ale následovníci, kteří jdou dobrovolně za ním a jsou ochotni uskutečňovat jeho vize. Lídr jako moderní manažer bude zejména udávat směr, usnadňovat změny a lépe pracovat s lidmi v organizaci. S tím souvisí i styl vedení. Tradiční manažer 20. století se soustředil zejména na dosažení maximálního úspěchu a efektivnosti, oproti němu manažer 21. století - lídr - se zaměřuje více na emocionální faktory ve vedení lidí.

Cílem této práce bylo připravit popis schopností a vlastností, které jsou pro lídra v 21. století rozhodující. Jak už jsem uváděl, samotné vedení lidí (leadership) není cílem cesty, kterou lídr musí jít. Smyslem leadershipu je cesta samotná. Nakonec jsem si nechal výrok Jo Owena, co doopravdy leadership je:

„Leadership není nějaký hrozně vzdálený cíl, který se týká všeho toho vzácného pěstování a vychovávání člověka, který řídí osudy národů a organizací. Leadership je tady a nyní. Všichni se můžeme účastnit cesty leadershipu. cesta každého jedince je jiná. Všichni máme různé startovní čáry a všichni máme různé cesty leadershipu. Je-li start a cíl cesty pro každého člověka rozdílný, pak bude rozdílná i cesta mezi nimi“ (Owen, 2006, s. 224).

To, co jsem chtěl touto citací Owen sdělit je zřejmé. Neexistuje univerzální model lídra, existují pouze různá kritéria, podle kterých lze najít a hodnotit. Každý lídr se od druhého liší, přesto jsem se v této kapitole pokusil o nalezení pěti bodů, na které by se měl moderní lídr soustředit a které by měl neustále „aktualizovat“.

Závěr

Ve své práci jsem se zabýval změnou práce manažera. Srovnal jsem „tradiční“ způsob práce manažera ve 20. století oproti způsobu práce manažera v 21. století. Vycházel jsem z profilace andragogiky zaměřené na personální management a organizační chování. Cílem práce bylo popsat změny práce manažera a zaměřit se na schopnosti a vlastnosti, které jsou pro moderního manažera – lídra – rozhodující. Cílem tedy bylo spíše popsat jak „být“ manažerem pro 21. století, než spíše „jaký“ tento manažer má být.

V první kapitole jsem nejprve vymezil změny, které probíhají v managementu. Přičemž základ první kapitoly leží v rozlišení pojmů managementu a leadershipu, kdy pojem management znamená proces řízení všech zdrojů organizace, a pojem leadership, tedy schopnost vést, který se zaměřuje na vedení lidí. Od pojmu leadership jsem následně vymezil název pro moderního manažera v 21. století – lídra. V návaznosti na to, jsem uvedl typické funkce pro manažera ve 20. století a lídra v 21. století. Zbylá část první kapitoly se zabývá rozlišením řízení a vedení, kdy řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů a vedení, které je procesem vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti. K rozlišení řízení a vedení jsem užíval zejména obsah práce a funkce manažera. Výstupem první kapitoly je charakteristika rozdílů mezi managementem a leadershipem, ze kterého vychází manažer 20. století spíše jako správce organizace a lídr, který se zaměřuje zejména na lidi a jejich směřování.

Ve druhé kapitole jsem se věnoval charakteristice leadershipu. Nejprve jsem uvedl, jak jednotliví autoři na samotný leadership nahlíží, protože každý autor vidí funkci leadershipu v něčem jiném. Poté jsem uvedl vývoj názorů na vedení lidí a různé přístupy k nim. Na to jsem navázal vymezením stylů leadershipu, přičemž jsem se zaměřil zejména na nové dva styly vedení a to transakční a transformační styl vedení lidí. V poslední části druhé kapitoly již popisují samotný „vývoj“ lídra, od začínajícího až po lídra na vrcholové úrovni. V této části jsem se řídil Owenovým principem tři a půl P, který popisuje čtyři oblasti, na které by se měl lídr zaměřit – orientaci na lidi,

pozitivní přístup, profesionalitu a výkon. Těžiště této kapitoly spočívá hlavně ve vývoji lídra na jednotlivých úrovních vedení.

V poslední kapitole jsem věnoval tomu, co dělá úspěšného lídra úspěšným, přitom jsem už nerozlišoval, na jaké je to úrovni vedení. Proto jsem se zaměřil zejména na praktické dovednosti, které odlišují efektivního lídra od neefektivního a jak by s nimi v 21. století měl pracovat. V této kapitole jsem se zároveň pokusil sjednotit dosavadní teorie v jeden celek, přičemž jsem se zaměřil na pět oblastí práce. Těchto pět oblastí jsou podle mě rozhodujícím činitelem práce lídra v 21. století. Proto na konci každé oblasti uvádím i co by si z ní lídr měl „odnést“, nebo jak k ní přistupovat. Zmíněnými oblastmi jsou: poznej sám sebe, vize a její implementace, orientace na lidi, emoční inteligence a kontrolujte změny a neustále se učte. Uvedené oblasti leadershipu jsou zároveň výstupem této práce.

Cílem celé této práce bylo popsat změny, které musí manažer udělat, aby se stal lídrem v 21. století. Ze vzájemného srovnání manažera a lídra vyšlo, že „tradiční“ manažer 20. století bude muset své opustit zaběhlé koleje a vyrovnat se s přicházejícími změnami. Klasický manažer by se měl zaměřit na výše uvedených pět oblastí a neustále s nimi pracovat.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Kroupa Martin

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Manažer v 21. století

Počet znaků: 123 595

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 42

Klíčová slova: změna, management, leadership, 21. století, manažer, lídr, vedení lidí, vize.

Cílem této diplomové práce je srovnání „tradičního“ způsobu práce manažera ve 20. století oproti způsobu práce manažera v 21. století, přičemž se autor zaměřil na schopnosti a vlastnosti, které jsou pro moderního manažera – lídra – rozhodující. Autor nejprve vymezil změny, které probíhají v managementu, přičemž se zaměřil na rozlišení managementu a leadershipu. Poté autor vymezil leadership, kde popisuje jeho historii a styly. Následně autor vymezuje vývoj lídra na různých úrovních vedení. Nakonec se autor zaměřuje na pět vlastností lídra, které by se měl neustále rozvíjet.

Použitá literatura

- ADAIR, J., REED, P. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Brno: Computer Press, 2009.
- ADAIR, J. *Leadership: učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006.
- ADAIR, J. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005.
- ADAIR, J. *Efektivní inovace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004.
- ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995.
- ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis ověřených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd. Praha: Ekopress, 2006.
- ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.
- BENDER, P. U. *Niterný leadership. Leadership from Within*. Praha: Management Press, 2002.
- BENNIS, W. *Staří psi a nové triky, aneb O tvořivosti a spolupráci*. Praha: Management Press, 2001.
- BENNIS, W., NANUS, B. *Führungskräfte: Die 4 Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens*. 4. Aufl. Frankfurt am Main: Campus, 1990.
- BENNIS, W. *Jak se stát vůdcem vůdců*. In *Nový obraz budoucnosti*. Gibson, Rowan. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. Část 4. s. 149-164.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Vydavatelství UP Olomouc: 1994.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, a.s., 2006.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I. Vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a testů*. 1. vyd. Olomouc, 2009.
- COVEY, Stephen. *Principy na prvním místě*. In *Nový obraz budoucnosti*. Gibson, Rowan. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. Část 1. s. 48-61.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.

- GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998.
- HAMMER, M. *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002.
- HAMMER, M. *Za hranicemi řízení*. In *Nový obraz budoucnosti*. Gibson, Rowan. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. Část 3. s. 102-111.
- HENDRICH, F. *Čtyři elementy v profesním životě: energie a úspěch v managementu*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 2011.
- DRUCKER, P. *Cestou k zítřku: management pro 21. století*. 1. vyd. Management Press, 1993.
- DRUCKER, P. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000.
- DRUCKER, P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002.
- FIEDLER, F. *A theory leadership effectiveness*. 1. vyd. New York, 1967.
- KAMP, Di. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000.
- KATRŇÁKOVÁ, H. *Personal management and leadership*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006.
- KOUBEK, J. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003.
- KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000.
- KRATOCHVÍL, O. *Leadership*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2009.
- MARSHALL, T. *Úspěšné vůdcovství: je to opravdu (ne)možné?* 1. vyd. Příbram: Křesťanské společenství, c2003.
- OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006.
- OWEN, J. *Úspěšný vůdce: 50 klíčových dovedností, zkušenosti 1000 vůdčích osobností*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007.
- PETERS. T. *Malé velké věci: 163 způsobů jak dosáhnout excelentnosti*. 1. vyd. Praha. Management Press, 2011.
- PETERS. T. *Prosperita se rodí z chaosu: jak provést revoluční změny v managementu*. Praha: Pragma, 2001.

SORCHER, M. *Tajemství úspěchu manažera*. Victoria Publishing, 1992.

UMLAUFOVÁ, M. *Management a trendy jeho vývoje*. 1. vyd. České Budějovice, 1990.

Leadership jako služba vedeným. Vedeme.cz [online]. [cit. 2012-03-18] Dostupné na
www:

http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=425:leadership-sluzba&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181

WELCH, J. *Cesta k vítězství: pokračování a odpovědi: řešení 74 nejtěžších obchodních otázek*. Hodkovičky: Pragma, c2006.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006.

VOSOBA, P. *Dokonalé služby: Co chtějí zákazníci*. Praha: Grada Publishing, 2004.