

Vůdčovství

aneb Co vás na Harvardu nenaučí

Slavomír Steigauf

podstata a umění vůdčovství

vlastnosti a styly úspěšných vůdců

praktické principy a rady pro lídry

vůdčovství v běžných i extrémních životních situacích

odhalená tajemství velkých osobností

inspirativní lekce

Vůdčovství

aneb Co vás na Harvardu nenaučí

Slavomír Steigauf



Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Edice Finanční řízení

Slavomír Steigauf

Vůdcovství

aneb Co vás na Harvardu nenaučí

Přeložil ze slovenštiny David Hort

Vydala GRADA Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7 jako svou 4505. publikaci

Foto na obálce allphoto.cz

Realizace obálky Jan Dvořák

Sazba Jan Šístek

Odpovědná redaktorka Michaela Průšová

Počet stran 368

První vydání, Praha 2011

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© GRADA Publishing, a. s., 2011

ISBN 978-80-247-3506-1 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7223-3 (elektronická verze ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-7224-0 (elektronická verze ve formátu EUB)

GRADA Publishing: tel.: 234 264 401, fax 234 264 400, www.grada.cz

Věnováno Emě, Petrovi a Marianně

Obsah

Úvod	11
Část 1: Úvod, klasika a velcí vůdci	13
1. Podstata vůdcovství	13
1.1 Co je vůdcovství?	13
1.2 Faktory vůdcovství	14
1.3 Důležité rozdíly	16
1.4 Mnoho druhů vůdců	19
1.5 Úkoly vůdcovství	19
1.6 Kontexty – souvislosti	24
1.7 Filozofie vůdce	26
2. Klasické myšlenky	29
2.1 Umění války podle Sun-c'	29
2.2 Antický koncept vůdcovství	40
2.2.1 Nadčasovost antického přístupu	41
2.2.2 Sokrates, Xenofón a Platon	42
2.2.3 Definice vůdcovství: klasická a moderní	52
2.2.4 Areté a vize: Paideia vůdcovství	53
2.2.5 Principy	56
2.2.6 Učení z klasiky	59
2.3 Umění vládnout podle Machiavelliho	61
2.4 Vojenská strategie a taktika podle Clausewitze	69
3. Umění vůdcovství velkých vojevůdců	77
3.1 Alexandr Veliký	77
3.1.1 Heroický epos	77
3.1.2 Faktory úspěchu Alexandrova vůdcovství	81
3.1.3 Alexandrovo vůdcovství	85
3.2 Hannibal	88
3.2.1 Proti Římu	89
3.2.2 Vůdcovství Hannibala	93
3.3 Julius Caesar	95
3.3.1 Příběh, který končí zradou	95
3.3.2 Vůdcovství Caesara	99
3.4 Horatio Nelson	102
3.4.1 Hrdinský život	102
3.4.2 Vůdcovství Nelsona	108
4. Umění vůdcovství velkých vůdců	111
4.1 Mahátma Gándhí	111
4.1.1 Příběh o nenásilném hledání pravdy	111
4.1.2 Vůdcovství Gándhího	114
4.2 Winston Churchill	115
4.2.1 Příběh nepoddajného života	115
4.2.2 Vůdcovství Churchilla	120
4.3 Martin Luther King, Jr.	123
4.3.1 Cesta za snem	123
4.3.2 Vůdcovství Luthera Kinga	125

4.4	Nelson Mandela	128
4.4.1	Dlouhá cesta za svobodou	128
4.4.2	Vůdčovství Mandely	129
4.5	Steve Jobs	133
4.5.1	Nejúžasnější návrat	134
4.5.2	Vůdčovství Jobse	137
Část 2: Základy vůdčovství		143
5.	Teorie, přístupy a praxe	143
5.1	Vůdčovství je výsadou velkých mužů	143
5.2	Vůdčovství je vlastnost	144
5.2.1	Teorie vlastností	144
5.2.2	Vlastnosti historických vůdců	146
5.2.3	Vlastnosti úspěšných vůdců	155
5.3	Vůdčovství je chování	166
5.3.1	McGregorova Teorie X a Teorie Y	167
5.3.2	Lewinovy styly vůdčovství	170
5.3.3	Úkoly a vztahy	173
5.3.4	Studie Ohio State University a University of Michigan	177
5.3.5	Blakeova a Moutonové manažerská mřížka	178
5.4	Situační přístup k vůdčovství	179
5.4.1	Herseyův a Blanchardův model vůdčovství	179
5.4.2	Vroomův a Yettonův normativní model vůdčovství	184
5.4.3	Houseova Teorie cesty a cíle vůdčovství	186
5.4.4	Adairův akčně centrováný model vůdčovství	188
5.5	Kontingenční teorie vůdčovství	190
5.6	Transakční vůdčovství	192
5.7	Transformační vůdčovství	194
5.8	Týmové vůdčovství	198
5.8.1	Týmový model vůdčovství	198
5.8.2	Vůdčovská rozhodnutí	199
5.8.3	Vůdčovské opatření	200
5.8.4	Týmová efektivnost	201
5.9	Další teorie a školy o vůdčovství	208
5.9.1	Teorie výměny	208
5.9.2	Strategické vůdčovství	208
5.9.3	Ženy a vůdčovství	209
6.	Vůdčovství a vize	210
6.1	Charakteristika vize	210
6.2	Jak je vize artikulována?	213
6.3	Jak je vize implementována?	218
7.	Udávání tónu	220
7.1	Poskytovat strukturu	220
7.2	Objasňovat normy	220
7.3	Vytvářet soudržnost	221
7.4	Podporovat standardy excelence	222
8.	Překonávání překážek	225
8.1	Překážka 1: Nejasné cíle	225
8.2	Překážka 2: Nejasná instrukce	226
8.3	Překážka 3: Nízká motivace	228

8.4	Překážka 4: Složitě úkoly	229
8.5	Překážka 5: Jednoduché úkoly	229
8.6	Překážka 6: Nízká angažovanost	230
8.7	Překážka 7: Chybějící výzva	230
9.	Rozvíjení vůdcovských dovedností	232
9.1	Administrativní dovednosti	232
9.2	Interpersonální dovednosti	233
9.3	Koncepční dovednosti	235
10.	Vůdcovské dovednosti: Jak to dělat?	239
Část 3: Inspirativní lekce z West Pointu		263
11.	Důvěra: Klíč k bojovému vůdcovství	264
11.1	Důvěryhodní vůdci	264
11.2	Deset atributů důvěryhodného vůdce	265
11.3	Lekce pro každého vůdce	271
12.	Být vůdcem	272
12.1	Vůdcovský rozvoj: Skutečná míra úspěchu vůdce	272
12.2	Vůdcovský rozvoj je záměrný proces	273
12.3	Tři stadia vůdcovského rozvoje	273
13.	Učení se ze selhání	278
13.1	Samoučení vést přemýšlením o vašich silných a slabých stránkách	278
13.2	Zapamatování si našich osobních vůdcovských selhání	281
13.3	„Náš život je naše esemeska“	282
14.	Vedení týmu vysoce talentovaných jednotlivců	284
14.1	Problém s vysokým potenciálem talentu	284
14.2	Strategie 1: Sdílená odpovědnost mezi všemi	285
14.3	Strategie 2: Nastavit a udržovat vysoké standardy	289
14.4	Strategie 3: Rozvíjet vzájemný respekt	291
14.5	Strategie 4: Zajistit pokoru a uznávat individuální rozdíly	293
14.6	Strategie 5: Neustále komunikovat	294
Část 4: Vůdcovství v extrémních situacích		296
15.	In extremis vůdcovství	296
15.1	Klíčová charakteristika In extremis vůdců	297
15.1.1	Vlastnosti In extremis vůdců a implikace	297
15.1.2	In extremis vůdci jsou vrozeně motivovaní	298
15.1.3	In extremis vůdci se kontinuálně učí	299
15.1.4	In extremis vůdci sdílejí riziko se svými následovníky	299
15.1.5	In extremis vůdci mají společný životní styl se svými následovníky, neexistuje elitářství	300
15.1.6	In extremis vůdci mají vysokou kompetenci, důvěru a loajalitu, a inspirují	301
15.2	Lekce In extremis vůdcovství pro byznys a život	303
15.2.1	Úvod	303
15.2.2	Devět lekcí pro byznys	305
15.3	Model In extremis vůdcovství	312
15.3.1	Kompetence	313
15.3.2	Vrozená motivace	313

15.3.3	Učící se orientace	313
15.3.4	Sdílené riziko	314
15.3.5	Společný životní styl	314
16.	Učení o strachu a vůdcovství v nebezpečných situacích	316
16.1	Úvod	316
16.2	Základní principy a užitečné rady	317
16.3	Měření hloubky strachu v nebezpečných situacích	318
16.4	Proč se v In extremis situacích vyrovnávají emoce	318
16.5	Řízení emocí: Špatná strategie vysoce rizikových vůdců	319
16.6	Vedení bez ega	319
16.7	Jak by měli vůdci zacházet se strachem a překonávat ho	321
16.8	Riziko obviňování: Ukazování prstem není efektivním vůdcovstvím	323
16.9	Riziko poraženectví: Vzdát se není efektivním vůdcovstvím	324
17.	Vedení v případě tragédie	326
17.1	Úvod	326
17.2	Vůdcovství v tragické situaci	327
17.3	Hodnota dobrého vůdcovství v čase tragédie	332
	Část 5: Vůdcovství očima autorit, vůdců a filmů	335
18.	Jak to vidí uznávané autority v oboru	335
19.	Myšlenky a lekce skutečných vůdců 21. století	341
19.1	Colin Powell	341
19.2	Rudolph W. Giuliani	346
20.	Vůdcovství na stříbrném plátně	356
	Literatura	368

Úvod

Charakteristickým rysem hrdinství je vytrvalost. Všichni lidé zažívají náhlá hnutí mysli a návaly velkomyslnosti. Když jste si však zvolili svou cestu, vytrvejte na ní a nesnažte se o slabošský smír se světem. Hrdinství nemůže být obyčejné, stejně jako obyčejné nemůže být hrdinstvím. My však máme tu slabost, že očekáváme přízeň od lidí u takových činů, jejichž znamenitost spočívá v tom, že přízeň předbíhají a odvolávají se k pozdější spravedlivosti. Chceš-li sloužit svému bratru, protože to máš pro sebe za správné, neber zpět své slovo, když zjistíš, že příliš opatrní lidé tvůj úmysl neschvalují.

Ralph Waldo Emerson

Vůdčovství je vysoce žádaná a velmi hodnotná komodita. V průběhu let bylo na téma vůdčovství napsáno mnoho. V knihkupectvích přibývají kvanta knih o vedení a vůdčovství. Konzultanti managementu a poradenských firem poskytují příručky „jak to dělat“. Články o lídrech se pravidelně objevují v novinách a časopisech o byznysu, denně se tímto tématem plní různé blogy. Během staletí vytvořili spisovatelé nepřeberné množství různých biografií, historických reflexí, pamětí a autobiografií. Vědci z oblastí historie, sociologie, politických věd, psychologie či teorie organizací neustále přicházejí se studii o vůdčovství, které poskytují různé perspektivy. Protože tolik lidí věří, že vůdčovství je cesta ke zlepšení svých osobních, sociálních a profesionálních životů, a také životů druhých. Proč tedy rozhodnutí přijít s další podobnou knihou? Existuje pro to hned několik důvodů.

Za prvé, na rozdíl od některých jednostranně zaměřených knih, si zde kladu za cíl nabídnout různé pohledy na téma vůdčovství spolu s pestrobarevným spektrem vůdců. Mým cílem je i ukázat, že vůdčovství se nedá vtěsnat do jednoduchého vzorce. Tedy tvrzení, že úspěšnost vůdce zaručuje specifická sada vlastností (takto vybírá na různé vůdčovské pozice mnoho firem) nebo chování či jiné zaručené recepty, je přinejmenším zavádějící. Obecně platí jisté principy, zákonitosti a lekce, jejichž dodržování má velký vliv na efektivitu a úspěšnost vůdčovství. Avšak vždy je to kombinace několika faktorů, například vlastností vůdce a daného kontextu, které dělají z lidí efektivní a úspěšné vůdce. V knize najdete životní příběhy mnoha velkých vůdců, jako jsou Alexandr Veliký, Hannibal nebo Churchill a mnoho dalších. A právě tyto životní příběhy poskytují důležitý a nezbytný kontext. Pomocí tohoto jasného, konkrétního a hmatatelného kontextu – od heroických činů antických vůdců až po neobyčejné životy neobyčejných vůdců novodobé historie – jsou odvozeny jasné a stručné lekce pro všechny ty, kteří mají aspirace být v současnosti efektivními vůdci. Vůdčovství nemůže být vyučováno tak, jak to běžně známe u jiných předmětů, ale dá se naučit alespoň částečně. A právě tato kniha vám může pomoci o vůdčovství se naučit více. Kniha není manuálem či seznamem receptů, jak se stát lepším vůdcem. Poslání této knihy můžeme spíše interpretovat slovy generála George Pattona: „*Neříkejte lidem, jak dělat věci, povzte jim, co mají udělat, a nechť vás překvapí svými výsledky.*“ Jinak řečeno – v případě vůdčovství nemohou být slepě a zcela aplikovány modely, závěry a lekce uvedené v této knize. Musí být přizpůsobeny kontextu a situaci, pak zaručeně fungují!

Za druhé, s vůdčovstvím se setkáváme prakticky všude, v soukromém i pracovním životě. Všichni jsme studenty vůdčovství. Pro každého může být proto užitečné, pokud

ví, co má takový vliv na druhé lidi, že jsou ochotni nechat se vést. Co stojí v pozadí tajemství vlivu na druhé lidi?

Za třetí, doufám, že tato kniha může pomoci zejména mladým lídrům – budoucím manažerům, šéfům, vedoucím. Existuje totiž nespočet manažerů do pozice nominovaných. Lídrů je podstatně méně.

Za čtvrté, poličky knihkupectví jsou plné knih z oblasti managementu, které se věnují tématu vedení lidí. Jsou zaměřeny na technickou kompetenci a dovednosti vůdce. Přestože v této knize najdete i tuto technickou stránku vůdcovství, hlavní záměr je namířen přímo na srdce vůdcovství. Klíčem k úspěšnému vůdcovství dneška je vliv, ne moc vyplývající z pozice. A toto téma je diskutováno podstatně méně, pokud vůbec, v knihách z oblasti byznysu a managementu.

A nakonec jeden osobnější důvod – téma vůdcovství je pro mě samo o sobě fascinující. Od dětství mě zajímala historie obecně a téma velení v různých rolích, od vojevůdců až po kapitány (jakéhokoliv druhu – velitele ponorek, raketoplánů...). S přibývajícím lety a zkušenostmi z oblasti managementu a vůdcovství jsem si stále častěji kladl otázky. Co ovlivnilo úspěch například dvou různých kapitánů německého ponorkového loďstva druhé světové války Wolfganga Lüthi a Günthera Priena, když snad to jediné, co měli společné, byl právě úspěch a schopnosti? Vždyť v jejich povaze byl naprosto zásadní rozdíl: zatímco Prien byl schopný vůdce a jeho muži ho nenáviděli, Lüthi byl stejně tak schopný, ale jeho muži jej milovali.

Na úvod jsem zvolil citát amerického spisovatele Ralphi Emersona, jemuž dominuje charakter. Všechno začíná charakterem. Abraham Lincoln o charakteru řekl: „*Charakter je jako strom a pověst je jako jeho stín. Stín je to, co si o tom myslíme; strom je skutečná věc.*“ Nejlepší definicí charakteru může být to, co děláte, když si myslíte, že vás nikdo nesleduje. Charakterem je definováno to, kdo jste, a vytváří se jím základ pro vaše vůdcovství. Bez charakteru je vůdcovství nemožné; s ním může naopak vzkvétat. Navzdory faktu, že historie, současnost a naše okolí přináší různé typy vůdců, mým záměrem je věnovat čas a energii morálnímu, etické, pozitivnímu vůdcovství a jeho nositelům. Vůdcovství, jemuž dominuje charakter...

Část 1: Úvod, klasika a velcí vůdci

1. Podstata vůdcovství

Klíčem k úspěšnému vůdcovství dneška je vliv, ne moc.

Ken Blanchard

1.1 Co je vůdcovství?

Pohlédneme-li na konkrétní osobu vůdce a jeho vlastnosti, jeví se nám odpověď na otázku „Co je vůdcovství?“ lehčí než samotné popsání tohoto jevu. Existuje téměř tolik definic vůdcovství, kolik je lídrů, autorů teorií, knih, guruů a různých komentátorů. Webový prohlížeč poskytl v době psaní této knihy desítky miliónů odkazů se slovním spojením „definice leadershipu“ a odborná literatura poskytuje rozličných definic stovky. Navzdory mnohým definicím existuje pouze několik konceptů, které většina lidí uznává jako přesně reflektující to, co znamená být vůdcem. Některé z těchto nejběžnějších způsobů nahlížení na vůdcovství jsou kupříkladu ty, které říkají, že **vůdcovství je vlastnost** nebo **způsobnost** nebo **chování** nebo **vztah**. To, jak přistupujete k vůdcovství, je silně ovlivněno vašim vlastním přesvědčením a vlastní definicí vůdcovství, a to bude také ovlivňovat vaši cestu praktikování vůdcovství.

Anglická slova **lead** (vést), **leader** (vůdce), **leadership** (vůdcovství) mají základ v anglosaském slově „**laed**“, což znamená silnice nebo pěšina. Tento výraz byl odvozen od slovesa „laeden“, které znamená cestovat nebo jít. Anglosasové význam slova rozšířili do podoby „trasa, kterou lidé po takové pěšině nebo silnici urazí“. Lodivodové je užívali pro označení lodního kurzu při plavbě na moři. Vůdce byl člověk, který určoval směr. Na souši tak, že kráčel v čele nebo převzal vedení, na moři byl navigátorem a kormidelníkem, obě tyto funkce vykonával jeden člověk. Metaforu najdeme i v jiných jazycích, například v latině, kde gubernátor nebo governor znamená „kormidelník na moři“. V této knize je označení anglickým slovem leader rovnocenné s českým vůdce nebo odvozeným lídr. Stejně tak je pro **leadership** používán český překlad **vůdcovství**.

John W. Gardner ve své knize *O vůdcovství* definuje vůdcovství jako „*proces přesvědčování nebo příkladu, kterým jednotlivec (nebo vůdcovský tým) ovlivňuje skupinu, aby usilovala o cíle držené vůdcem nebo sdílené vůdcem a jeho následovníky.*“ Gary Yukl definuje vůdcovství jako „*proces ovlivňování ostatních, aby rozuměli a dohodli se na tom, co je potřeba udělat a jak to udělat, a proces usnadnění individuálního a kolektivního úsilí k dosažení sdílených cílů.*“ Peter Northouse pak definuje vůdcovství jako „*proces, kterým jednotlivec ovlivňuje skupinu jednotlivců k dosažení společného cíle.*“ Tyto definice naznačují několik složek nejdůležitějších pro fenomén vůdcovství.

Následují některé z nich:

- a) **Vůdcovství je proces.** Samotný akt definování vůdcovství jako procesu naznačuje, že vůdcovství není charakteristika nebo vlastnost, kterou je vybaveno jen několik jistých lidí od narození. Definování vůdcovství jako procesu znamená, že vůdcovství je transakční jev, který se děje mezi vůdci a následovníky. Nazírání na vůdcovství jako na proces znamená, že vůdci ovlivňují a jsou ovlivňováni svými následovníky buď v pozitivním nebo v negativním smyslu. Vše, co víme o interakci mezi vůdcem a jeho stoupenci nebo následovníky, nám říká, že komunikace a vliv plynou v obou směrech a v této dvoucestné komunikaci hrají svou roli iracionální, neverbální a nevědomé faktory. V procesu vůdci formují a jsou formováni. To platí i v systémech, které se zdají být vedeny ve zcela autokratickém stylu.
- b) **Vůdcovství zahrnuje ovlivňování ostatních.** Vůdcovství je o vlivu – schopnosti ovlivňovat podřízené, kolegy a šéfy v pracovním nebo organizačním kontextu. Bez vlivu není možné být vůdcem. Mít vliv samozřejmě znamená, že na straně vůdce existuje větší potřeba vykonávat svůj vliv eticky.
- c) **Vůdcovství se děje v rámci skupiny.** Vůdcovství operuje ve skupinách. To znamená, že vůdcovství je o ovlivňování skupiny lidí, kteří jsou angažováni ve společném cíli nebo účelu. Skupinou může být malé oddělení ve firmě se třemi nebo čtyřmi zaměstnanci i nadnárodní společnost s desítkami tisíc zaměstnanců či pobočka s desítkami zaměstnanců, případně třeba letadlová loď s několika tisíci vojáky (mobilní organizace).
- d) **Vůdcovství zahrnuje dosažení cíle.** Vůdcovství je o nasměrování skupiny lidí směrem k uskutečnění úkolu nebo dosažení koncového bodu prostřednictvím různých, eticky založených, prostředků. Vůdci nasměrují svoji energii a energii svých následovníků ke společnému dosažení něčeho (například hokejový kouč pracuje na vítězství na mistrovství světa).
- e) **Tyto cíle jsou sdíleny vůdci a jejich následovníky.** Vůdcovství znamená, že vůdci spolupracují se svými následovníky na dosažení cílů, které všichni sdílejí. Ustanovení společných cílů, na kterých se vůdce a následovníci mohou shodnout, je dosti náročné, ale cenné úsilí.

V jakékoli vytvořené skupině plní jednotlivci různé role. Jednou z rolí je ta vůdcova. Vůdci nemohou být vnímáni odděleně od historického kontextu, ve kterém se objevili, odděleně od uspořádání, ve kterém fungovali (např. volitelný politický úřad), a odděleně od systému, kterému vládli (např. konkrétní město nebo země). Jsou nedílnou součástí systému, závislí na silách, které ovlivňují systém. Vůdci vykonávají (nebo působí na vykonání) určité úkoly nebo funkce, jež jsou nezbytné, pokud má skupina dosáhnout cílů.

1.2 Faktory vůdcovství

Popsali jsme vůdcovství jako souhrnný proces, prostřednictvím kterého osoba vůdce ovlivňuje ostatní k uskutečnění mise, úkolů nebo cílů a usměrňuje skupinu (v širším kontextu organizaci) k větší soudržnosti a provázanosti. Osoba vůdce provádí tento proces s využitím takových atributů, jako jsou znalosti, dovednosti, přesvědčení, hodnoty, morálka a charakter. Znalosti a dovednosti přímo přispívají k procesu vůdcovství,

zatímco ostatní atributy dávají vůdci určitou charakteristiku, která ho dělá jedinečným. Znalosti, dovednosti a ostatní atributy vytvářejí vůdce, jenž je jedním ze čtyř faktorů vůdcovství: **(1) vůdce, (2) následovníci, (3) komunikace a (4) situace.**

Vůdce

Musíte skutečně – upřímně porozumět tomu, kdo jste, co víte a co můžete udělat. Rovněž je důležité poznamenat, že právě následovníci, nikoli vůdce nebo někdo jiný, určují, zda je vůdce úspěšný. Pokud nedůvěřují svému vůdci nebo v něj ztratí důvěru, nebudou inspirováni. Pokud chcete být úspěšní, musíte přesvědčit své následovníky, ne sebe nebo svoje nadřízené, že jste hodeni toho být následováni.

Následovníci

Různí lidé vyžadují různé styly vůdcovství. Například nový zaměstnanec vyžaduje větší kontrolu než zaměstnanec zkušený. Osoba, která ztratí motivaci, vyžaduje odlišný přístup než osoba s vysokou mírou motivace. Dobrý vůdce zná své následovníky. Základním východiskem je proto pochopení lidské povahy – potřeb, emocí a motivace. V této knize je pro označení následovníka rovnocenně používán i výraz **stoupenec** nebo **podřízený** (vyplývající z běžných organizačních struktur firem).

Komunikace

Vůdce vede prostřednictvím dvoucestné komunikace, většinou neverbální. Pokud jde třeba vůdce příkladem, sděluje tím svým lidem, že od nich nežádá provést nic, co by nebyl ochoten udělat sám. Předmět a způsob vůdcovy komunikace buď pozitivně vytváří nebo poškozuje vztah mezi vůdcem a následovníky. Přestože vůdci stráví velké množství času komunikací s druhými, často nedokážou komunikovat nejefektivnějším způsobem. Přitom je ale komunikace „sestrou“ vůdcovství. My všichni neustále komunikujeme, dokonce i když nemluvíme. Mnoho lidí si neuvědomuje, v jak velké míře komunikujeme bez použití slov. Výzkum odhaduje, že nejméně dvě třetiny lidské komunikace zahrnuje neverbální interakce, některé odhady jdou až k 90 procentům. Jako vůdce musíte komunikovat svůj úmysl tak, aby byl jednoznačný. Komunikace zahrnuje víc než to, co je řečeno. Ve skutečnosti samotná slova vyřčená vaší zprávou jsou obvykle hodnocena jako méně důležitá než způsob, jakým jsou tato slova vyjádřena. Neverbální podněty jsou bezprostřednější, instinktivnější a méně řízené než projevy verbální. Týká se to například postoje těla, používání rukou, pohybu očí nebo změn hlasu.

Situace

Každá situace je jiná. Co člověk udělá v jedné situaci, neudělá v jiné. Vůdce proto musí použít úsudku, aby se rozhodl pro nejlepší postupy řízení a pro nejvhodnější vůdcovský styl potřebný v dané situaci. Pokud například vůdce čelí situaci, kdy zaměstnanec má nepřijatelné chování, ale ke konfrontaci došlo příliš pozdě nebo příliš brzy, hrozí, že řízení bylo příliš silné nebo příliš slabé a ve výsledku pak neúčinné. Za zmínku stojí, že běžně má situace větší vliv na vůdcovo řízení než na jeho vlastnosti. Důvodem je to, že zatímco vlastnosti mohou mít v průběhu času impozantní stabilitu, mají nízkou konzistenci napříč situacemi. To je důvod, proč se mnohé vědecké autority domnívají, že teorie vůdcovství založená na procesech je přesnější než na vlastnostech.

Výše jmenované čtyři faktory jsou ovlivňovány různými silami. Příkladem takových sil jsou vztahy vůdce s jeho seniory, dovednosti následovníků, neformální vůdce v or-

organizaci, jak je organizace uspořádána a podobně. Když se lidé rozhodují, zda danou osobu budou respektovat jako vůdce, nepřemýšlejí o jejích atributech. Sledují, co vůdce dělá, a na základě toho mohou vědět, kdo vůdce skutečně je. V očích následovníků je vůdcovství vše, co vůdce dělá k ovlivnění cílů organizace a k jejich blahu. Respektovaný vůdce se zaměří na to, **co je** (přesvědčení, charakter), **co ví** (práce, úkoly, lidská povaha) a **co dělá** (realizace, motivace, nabídnutí směru).

Podle toho, na které faktory vůdcovství se vědecké autority, myslitelé nebo guruové zaměřují, rozlišujeme jednotlivé teoretické přístupy, koncepty a školy. Pokud je v centru pozornosti osoba vůdce (jeho vlastnosti), jde o teorii vlastností. Pokud převažuje přesvědčení, že vůdcovství dominuje situace, pak jde o situační teorie. Pokud jde o více proměnných, přicházejí kontingenční teorie atd. Těmto tématům se věnujeme zejména v kapitole 5. Z mnoha teorií vycházejí i užitečné praktické postupy a dovednosti vůdce popsané v kapitolách 6 až 10.

1.3 Důležité rozdíly

Vlastnost versus proces

Konstatování jako „*narodil se, aby vedl*“ znamená perspektivu směrem k vůdcovství, které je založeno na vlastnostech. Tento přístup zdůrazňuje takové atributy vůdce jako osobnost, motivy, hodnoty a dovednosti. Při tomto přístupu předpokládáme, že někteří lidé jsou přirození vůdci vybavení určitými vlastnostmi, jež jiní lidé nemají. Toto pojetí je dosti rozdílné od popsání vůdcovství jako procesu. Rovina vlastností v podstatě tvrdí, že vůdcovství je vrozené několika vybraným lidem a je omezeno výlučně na těchto několik lidí, kteří mají specifický talent, se kterým se narodili. Některé příklady vlastností jsou schopnost dobře mluvit, extrovertní osobnost nebo jedinečné fyzické vlastnosti (výška). Nazírání na vůdcovství jako na proces však naznačuje, že vůdcovství je fenomén, který je kontextuální, a tvrdí, že každý člověk je způsobilý uplatňovat vůdcovství. Z toho vyplývá, že vůdcovství může být naučené a pozorovatelné prostřednictvím toho, co vůdci dělají nebo jak se chovají.

Vůdce versus šéf

Ačkoliv pozice manažera nebo nadřízeného poskytuje této osobě autoritu – moc ke splnění určitých úkolů a cílů organizace, tato síla z něj nedělá vůdce – lídra, ale prostě jen šéfa. Vůdcovství je odlišné například tím, že lidé chtějí uskutečnit vysoké cíle, zatímco šéfové svým lidem řeknou, aby splnili úkoly a cíle. Tak se odlišuje „přidělené vůdcovství“ (Assigned Leadership) – stanovené formální pozicí autority, od „rozvíjejícího vůdcovství“ (Emergent Leadership) – uplatňované ovlivňováním ostatních. V této knize je pro obě jmenované skupiny napsáno mnohé.

Vůdcovství a moc

Moc s vůdcovstvím souvisí, ale odlišuje se od něj. Souvisí s vůdcovstvím, protože je nedílnou součástí schopnosti ovlivňovat ostatní. Moc je definována jako potenciál nebo kapacita ovlivnit ostatní k dosažení požadovaných výsledků. Vliv máme, pokud můžeme ovlivnit přesvědčení, postoje a chování ostatních. Ačkoliv v organizacích existují různé druhy moci, my budeme uvažovat o dvou druzích moci – **poziční moci** a **osobní moci**. Poziční moc je taková moc, která přichází z držení určité funkce, pozice nebo hodnosti

v organizaci. Například rektor univerzity má vyšší moc než děkan fakulty, ale oba mají moc formální.

Osobní moc je způsobilost ovlivnit, která vychází z toho, že následovníci nás vidí jako inteligentního a sympatického. Jde o moc, která je odvozena z interpersonálních vztahů, jež vůdci rozvíjejí s následovníky. Řekl bych, že když vůdci mají jak poziční, tak i osobní moc, ve velké většině případů by měli využívat moc osobní. Avšak přílišné využívání osobní moci může erodovat schopnost vůdce ovlivňovat lidi. Důležité je přirozeně vědět, kdy je nejvhodnější použít osobní moc a být schopen a ochoten ji použít.

Moc může mít dvojitou tvář. Jednou tváří je použití moci v rámci organizace k dosažení osobních cílů v neprospěch ostatních v organizaci. Druhou tváří je taková moc, která pracuje k dosažení kolektivních cílů všech členů organizace, někdy dokonce i na vrub osobních cílů vůdce.

Lídři versus manažeři

Manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně a lídři jsou lidé, kteří dělají správné věci.

Bennis a Nanus

Vůdcovství se managementu v něčem podobá a v něčem odlišuje. Oba termíny zahrnují ovlivňování lidí. Oba vyžadují práci s lidmi. Oba se týkají dosažení společných cílů. Přesto se **vůdcovství a management spíše liší než shodují**. Co říkají na toto téma některé vědecké autority?

Například profesor Zaleznik (1977) tvrdí, že manažeři a lídři jsou velmi odlišní a bytí jednoho vylučuje bytí druhého. Podle jeho názoru jsou manažeři reaktivní, a pokud jsou ochotni spolupracovat s lidmi na řešení problémů, dělají tak s minimálním emocionálním zapojením. Na druhé straně jsou lídři emocionálně zapojeni a usilují se sama formovat názory namísto pouhých reakcí na názory druhých. Manažeři omezují výběr, zatímco lídři pracují na rozšíření alternativ řešení problémů, které dlouho sužují organizaci. Lídři mění postoje lidí, zatímco manažeři mění pouze jejich chování.

Mintzberg (1998) tvrdí, že manažeři vedou použitím intelektuální tváře. Tato tvář zdůrazňuje výpočet, pohlíží na organizaci jako na složky portfolia a operuje se slovy a čísly racionality. Mintzberg poznamenává, že lídři proti tomu vedou použitím bystré tváře. Tato tvář zdůrazňuje commitment, dívá se na organizaci s integrační perspektivou a je zakořeněna v představách a pocitu integrity. Mintzberg obhajuje, že manažeři musejí být „dvojtváří“. Musí být současně manažerem a zároveň lídrem.

Kotter (1998) tvrdí, že organizace jsou manažersky nadhodnocené (přemanagované) a podhodnocené na straně leadershipu. Proti tomu ale silné vůdcovství se slabým managementem není lepší a může být dokonce i horší. Kotter naznačuje, že organizace potřebují silné vůdcovství a zároveň silný management. Manažeři jsou potřební pro spravování složitostí a spletitostí institucionalizovaným plánováním a rozpočtováním, organizováním a personálním zajištěním, controllingem a řešením problémů. Lídři jsou nezbytní k tomu, aby se zabývali změnou prostřednictvím nastavení směru, uspořádání lidí a motivací a inspirování lidí. Kotter obhajuje, že organizace potřebují lidi, kteří umějí dělat obojí – potřebují lídry–manažery.

Rowe (2001) tvrdí, že lídři a manažeři jsou odlišní a naznačuje, že určitý aspekt rozdílu může být filozofický. Manažeři věří, že rozhodnutí, která dělají, jsou rozhodnuta organizacemi, pro které pracují, a že tyto organizace řídí sami sebe způsobem, jenž je dán odvětvím nebo prostředím, ve kterém operují. Jinými slovy: manažeři jsou ve svém systému přesvědčení, determinističtí. Lídři věří, že volby, které udělají, ovlivní jejich organizace a že jejich organizace ovlivňují nebo formují průmysl nebo prostředí, ve kterém operují. Jinými slovy, systémy přesvědčení lídrů jsou více sladěny s filozofickou perspektivou svobodné vůle.

Organizace se silným managementem, ale se slabým nebo žádným vůdcovstvím, budou potlačovat kreativitu a inovaci a budou byrokratické. Naopak organizace se silným vůdcovstvím a slabým nebo neexistujícím managementem se mohou zapojit do změny kvůli změně samotné – dojde pak ke změně, která je nesprávná nebo nesmyslná a má negativní vliv na organizaci.

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

Z výše uvedených názorů je zřejmé, že vůdcovství a management není totéž, i když jde o nekonečný koloběh diskusí o rozdílech mezi manažery a lídry. Toto téma můžeme doplnit a shrnout následovně: vůdci a manažeři hrají různé role a mají různé úlohy. Oba jsou ve svých hodnotách a přínosu jedineční. Samozřejmě existuje zřetelná poptávka po obou – manažerech i lídrech. Nekonečně větší je nabídka manažerů, která způsobuje mnohem větší poptávku po lídrech. Jednoduše řečeno – protože lídry je těžší sehnat, jsou pro firmu nebo v širším kontextu pro organizaci cennější. „Proč je méně lídrů než manažerů?“ Přikláním se ke třem důvodům, které se mi jeví jako nejdůležitější:

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

Přirozená kvalita vůdcovství mnohdy nezačíná s více než se surovým talentem a určitým stavem mysli. Nicméně pouze tyto vrozené vlastnosti vůdce neznamenají skutečně vůdcem být. Stejně důležité jako vaše „DNA“ jsou efektivní vůdcovské dovednosti a dovednosti rozvíjené a zušlechťované časem, zkušeností a skutečnou touhou být víc než jen manažer – touhou být opravdový vůdce.

Zkoumáním „DNA“ typického vůdce bychom zjistili, že je obvykle velmi kreativní, dynamická, otevřená a vyrovnaná osobnost. Vůdci inklinují k přemýšlení nad velkým obrazem zaměřeným na vizi a strategii, mezitím co vytvářejí dlouhodobý vliv. A jak to je s „DNA“ manažera? Manažeři jsou obvykle analytičtější, zaměřují se na procesy a postupy s ohledem na vytvoření krátkodobých příspěvků. Dva klíčové body rozdílu mezi lídry a manažery jsou ty, že lídři se věnují potřebám podniku se zaměřením na budoucnost, zatímco manažeři se starají o potřeby jednotlivců se zaměřením na současnost. Všichni

jsme byli a jsme svědky toho, že firmy jsou „přemanagovány“ při absenci vůdcovství. Ve chvíli, kdy vůdcovství v korporátním uspořádání abdikovalo vůči managementu, vždy zjistíme, že růst zpomaluje, morálka a kreativita klesají a konkurenční výhoda se oslabuje.

1.4 Mnoho druhů vůdců

Člověk slyší a čte překvapivé množství vět, které popisují vůdce obecně jako člověka majícího takové a takové atributy a chovajícího se takovým a takovým způsobem – jako kdyby se dalo z nekonečné různorodosti vůdců vydestilovat idealizovaný obrázek *Vůdce*.

Vůdci přicházejí v mnoha formách, s mnoha styly a s různorodými vlastnostmi. Existují tiší vůdci a naopak vůdci, které zaslechnete až v sousední zemi. Někteří objeví svou sílu ve výmluvnosti, někteří v úsudku, někteří v odvaze. Můžete být nejlepší vůdce v outdoorových aktivitách a sportu, ale celkem neschopný vést v byrokratické organizaci.

Diverzita je téměř bez omezení: Churchill – znamenitě výřečný starý válečník; Gándhí – vizionářský a lišácký mobilizátor lidí. Vzpomeňme samostatnou kategorii vojenského vůdcovství. Polní maršál Montgomery – hrdina od Alamejnu byl komplikovanou a kontroverzní osobností, přímočarý a důkladný, ale i arogantní, ješitný a nepřijemný. Montgomery byl nadaný temperamentní lídr, o kterém Churchill řekl „*v porážce nezkrutitelný; ve vítězství nesnesitelný*“. Britského vojevůdce Slima vnímali jako přemýšlivého, důstojného, zdvořilého a ohleduplného člověka. Americký generál Patton byl přímočarý, necitlivý, ostrý a vášnivý bojový velitel. Všichni byli skvělí vůdci – ale neobyčejně různorodí v osobních vlastnostech.

Skutečnost, že existuje tolik typů vůdců, má implikaci pro vzdělávání v oblasti vůdcovství. Zvýšené úsilí je zaměřeno na rozvíjení mladých potenciaálních lídrů v myslí s jediným ideálním modelem. To je samozřejmě zúžený pohled. Mladým lidem by mělo být představeno mnoho druhů vůdců a stylů vůdcovství. Tím by byl podpořen směr právě k takovým modelům, které jsou vhodné pro ně.

Vůdce a historie

Při úvahách o historických vůdcích až příliš často ignorujeme kontradikce, které dělají jednotlivce zvláštními, osobitými. A dále znásilňujeme realitu jejich vyzdvihováním mimo historické kontexty. Prvním krokem směrem ke zralému pohledu na vůdce musí být akceptování komplexnosti a kontextu. Dobrým příkladem je Sir Winston Churchill, který se snažil o vůdcovství mnohokrát předtím, než na něj byla historie připravena. Po bitvě u Dunkerque potřebovala Anglie vůdce, který by mohl zotavit Angličany k heroickému vypětí sil v nekompromisní válce, a výmluvný, bojovný Churchill podal jeden z nejskvělejších výkonů století. Nakonec to byly síly dějin, které rozhodly o jeho vzestupu i pádu, ale ve své době zanechal na světové scéně na průběhu událostí jednoznačnou churchillovskou značku.

1.5 Úkoly vůdcovství

Přezkoumání úkolů vykonávaných vůdci nás zavede do srdce nejzajímavějších otázek týkajících se vůdcovství. Pomůže nám také rozlišit mezi mnoha druhy vůdců. Vůdci se liší nápadně v tom, jak dobře vykonávají různé funkce. Následujících jedenáct úkolů

může být považováno za nejdůležitější funkce vůdcovství. Neznamená to však, že jde o vyčerpávající seznam nebo že nemůže být popsán jiným způsobem.

Předvídání cílů

Dva úkoly v srdci všeobecného názoru na vůdcovství jsou stanovení cílů a motivování. Všichni víme, že „*lídři nám ukazují správný směr a říkají nám, abychom šli dál*“. Přestože zkoumáme komplikovanější pohled na úkoly vůdcovství, je vhodné, že začínáme s předvídáním cílů. Vůdci vykonávají funkci stanovení cíle různými způsoby. Někteří prosazují vizi toho, co skupina (organizace, komunita, národ) může být v nejlepším případě. Jiní nás namíří směrem k řešení našich problémů. Další, vládnoucí nad interně rozdělenými skupinami, jsou schopni definovat zastřešující cíle, které sjednocují konstituenty a koncentrují energie. V dnešním složitém světě může stanovení cílů předcházet rozsáhlý výzkum a řešení problémů.

Samozřejmě že pro vůdce nejsou jeho stoupenci čistý papír, na který dále píše. Jakékoliv shromáždění lidí dostatečně spojené s tím, co nazýváme komunitou, má sdílené cíle, některé jednoznačně, některé nevyjádřené (možná dokonce neúmyslně), některé naopak tak hmatatelné, jako jsou lepší ceny jejich úrody nebo lepší budoucnost pro jejich děti. V demokracii bere vůdce takové sdílené cíle v úvahu. Vzájemné role vůdce a následovníků ve stanovování cílů se liší od skupiny ke skupině. Učitel dětí v 1. třídě a seržant při trénování kadetů nedělají ohledně cílů rozsáhlé konzultace. Proti tomu někteří politici kandidáti do parlamentu dělají v této věci velmi mnoho. V případě mnoha lídrů jsou jim cíle předány vyšší autoritou. Ředitel podniku a bojový velitel mohou být výteční vůdci, ale mnohé z jejich cílů jsou nastaveny na vyšších úrovních. Stručně řečeno – cíle plynou z více zdrojů. Určité cíle stanovuje kultura sama o sobě; své zájmy mají konstituenti; svá přání dávají najevo vyšší autority. Vůdci vycházejí z tohoto chaosu, přijímají některé cíle jako dané a vytvoří svůj vlastní vklad, vyberou a sestaví množinu cílů. Může to znít tak, jako by vůdci měli jen okrajovou svobodu, ale ve skutečnosti existuje obvykle značná příležitost dokonce i pro vůdce na nižších úrovních, aby na stanovení cílů přidali svůj vlastní důraz a interpretaci.

Mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli existuje nutné napětí. Na jedné straně konstituenti nejsou zcela spokojeni s nemožností hledání krátkodobých cílů a ocení pocit stability, který přichází s vizí daleko za horizontem. Na druhé straně mohou dlouhodobé cíle vyžadovat, aby se potlačilo okamžité uspokojení alespoň na některých frontách. Politici lídři se často obávají, že když občané vstupují do volební místnosti, budou si pamatovat odložené uspokojení živěji, než aby si vzpomněli na důvod, proč tomu tak je.

Potvrzení hodnot

Velká civilizace je drama živené v myslích lidí. Je to společná vize, jsou to společné normy, očekávání a cíle. Když člověk přemýšlí nad velkými světovými civilizacemi, v nejživějších představách figurují hmotné památky, které nám zanechaly – pyramidy, chrámy, hrobky. Ale po pravdě – všechny hmotné krásy byly nejobyčejnějším vedlejším produktem. Civilizace samotné, od začátku do konce, existovaly v myslích mužů a žen.

Pokud se podíváme na běžné komunity, vidíme stejnou realitu: komunita žije v myslích jejích členů – ve sdílených předpokladech, přesvědčeních, zvycích, myšlenkách, které nalézají smysl, v myšlenkách, které motivují. A mezi myšlenkami jsou normy nebo hodnoty. V každé zdravé, relativně soudržné komunitě lidé přicházejí, aby se podělili

o názory na to, co je správné a co nesprávné, lepší a horší – v osobním chování, řízení, v umění, v čemkoliv. Definují pro svou dobu a místo, jaké věci jsou zákonné a jaké nezákonné, ctnostné i nemravné, určují dobrý či špatný vkus. V souvislosti s těmito otázkami mají malý nebo žádný impuls být neutrální.

Hodnoty jsou zakotveny ve společenských náboženských přesvědčeních a jejich světské filozofii. V minulosti považovalo mnoho intelektuálů oslavu našich hodnot za zbytečnou a často pokryteckou aktivitu. Každá zdravá společnost však slaví své hodnoty. Jsou vyjádřeny v umění, v písních, v obřadech. Jsou uvedeny výslovně v historických dokumentech, v obřadních projevech, v knihách. Odrážejí se v příbězích vyprávěných, čtených nebo zfilmovaných, v legendách, mýtech, pověstech a pohádkách pro děti. V pluralitní komunitě existují v rámci širokého konsensu, který umožňuje komunitě fungovat, četné i silné konflikty o zvolených hodnotách.

Regenerace hodnot

Kdysi silně držené hodnoty v průběhu času vždy upadají. Společnosti, které udržují své hodnoty živé, tak činí silnými procesy regenerace. Musí zde existovat neustálá přestavba. Každá generace musí znovuobjevit živé prvky své vlastní tradice a přizpůsobit je současné realitě. Napomáhat v tomto znovuobjevování je jedním z úkolů vůdcovství.

Vůdci, které máme rádi nebo které obdivujeme, pomáhají nejvíce znovu oživit naše sdílené přesvědčení a hodnoty. Vždy stráví část ze svého času učením hodnotového rámce. Někdy vůdcovo potvrzení hodnot konfrontuje zakořeněné pokrytectví, nebo vznikají konflikty s hodnotami drženými segmentem konstituentů.

Motivování

Vůdci nevytvářejí motivaci z řídkého vzduchu. Otevírají nebo zprůchodňují motivy existující. Jakákoli skupina sdílí velkou změň motivů. Efektivní vůdci z nich zvolí takové, které v honbě za sdílenými cíli slouží účelům kolektivního řízení. Nastavují cíle jednotlivce a skupiny. Zabývají se okolnostmi, které členy skupiny často vedou k nevyužití svého největšího úsilí. Vyzývají k usilování a sebeovládání, pohánějí a vychovávají. Vytvářejí klima, kde je cítit hrdost, že účastníci mohou vytvořit významné přínosy ke sdíleným cílům.

Všimněte si, že v úkolech vůdcovství jdou transakce mezi vůdci a konstituenty za racionální úroveň k neracionálním a nevědomým úrovním lidského fungování. Mladí potenciální vůdci, kteří jsou školení tak, že všechny prvky problému jsou racionální a technické, tedy zredukovatelné do slov a čísel, jsou pro oblast, kde jsou silnými prostředky k řešení problémů intuice a empatie, špatně vybaveni.

Řízení

Mnoho manažerů vykazuje některé vůdcovské dovednosti a mnoho lídrů se naopak někdy ocitá při řízení. Vůdcovství a management nejsou totožné věci, ale překrývají se. Proto dává smysl zahrnout řízení do seznamu úkolů vůdce. Cílem této knihy není věnovat se klasickému managementu, proto se v kontextu vůdcovství zmíníme jen o některých úkolech, včetně širšího terminologického slovníku, který by pokrýval univerzální organizace.