

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské navazující prezenční studium

2010 – 2013

Lenka Hanáková

**Leadership v pojetí odborníků a v názorech  
českých uživatelů internetu**

**Leadership in specialists' interpretations and in opinions  
of Czech internet users**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Praha 2013

**Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.**

Prohlašuji,  
že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně  
a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

## Obsah

0	Úvod	7
1	Vedení lidí v organizacích	11
1.1	Přínos vědeckého řízení	12
1.2	Přínos správního řízení	14
1.3	Přínos byrokratického řízení	15
1.4	Přínos školy lidských vztahů	16
1.5	Současné manažerské přístupy	17
1.6	Trendy posledních desetiletí	23
2	Leadership	30
2.1	Stanovování cílů	32
2.2	Komunikace	34
2.3	Vývoj názorů na vůdcovství	37
2.4	Styly vedení	40
3	Vybrané principy vůdcovství	45
3.1	Vůdcovství založené na silné vůli, morálce a partnerství	45
3.2	Vůdcovství založené na morálce a lidskosti	47
3.3	Vůdcovství založené na výsledcích	48
3.4	Ženy v rolích lídrů	51
4	Vůdcovské schopnosti a vlastnosti lídra	54
5	Leadership versus management	57
6	Realizované kvantitativní šetření	61
6.1	Metodologie realizovaného šetření	62
6.2	Interpretace výsledků kvantitativního šetření	64
6.2.1	Monitorování současné pracovní situace respondentů	65
6.2.2	Vnímání osobnosti lídra očima českých uživatelů internetu	67
7	České prostředí a koncept leadershipu	75

7.1	Vrozenost a naučitelnost lídrovských schopností a dovedností	75
7.2	Leadership versus management	77
8	Závěr	81
	Soupis bibliografických citací	84
	Bibliografie	87
	Příloha A – otázky v dotazníku	88
	Příloha B – charakteristiky v otázkách 2 a 3	90
	Příloha C – potvrzení agentury Ipsos	93

## Anotace

Tématem této diplomové práce je leadership. Jejím cílem přitom je shrnout teoretický rámec problematiky a nastínit, do jaké míry jsou Češi (pro účely této práce čeští uživatelé internetu) obeznámeni s konceptem leadershipu tak, jak o něm píší někteří odborníci. Práce vychází z myšlenek tzv. klasických směrů řízení a informace o konceptu leadershipu čerpá jak z publikací některých českých autorů, tak z děl zahraničních odborníků, jako jsou Peter F. Drucker či John Adair. Pro teoretický rámec práce poslouží i některé z učebnic managementu jako například práce Koontze a Weihricha či manželů Vodáčkových. Hypotéza, na níž je práce postavena, spočívá v domněnce, že pro české prostředí dosud není leadership zcela běžným konceptem.

Zrealizováno bylo kvantitativní šetření na vzorku české populace. Protože dotazování proběhlo online metodou, nelze jej označit za plně reprezentativní, kritéria pro výběr respondentů nicméně odpovídala reprezentativnímu zastoupení Čechů, a to z hlediska ukazatelů, jakými jsou pohlaví, věk, kraj či velikost místa bydliště. Cílem šetření bylo ověřit, jak jsou lídři vnímáni v českém prostředí, jaké jsou jim přisuzovány charakteristiky a zda jsou odlišováni od manažerů. Získaná data mají napomoci tvorbě úsudku, jak je české prostředí v současné době připravené na aplikaci konceptu leadershipu v praxi organizací.

Poznatky z literatury spolu s výsledky z kvantitativního šetření budou doplněny o postřehy jednoho z českých manažerů tak, aby závěry braly v potaz co možná nejvíce relevantních úhlů pohledu.

# Resume

Topic of this thesis is leadership. Its aim is to recapitulate theoretical frame of this subject, and to outline to what extent Czech people (for purposes of this thesis Czech internet users) are familiar with leadership concept in similar way which is presented by authors who write about it. This work is based on ideas of so-called classical management schools, and information about leadership takes not only from books of chosen Czech authors, but also from works of foreign specialists like Peter F. Drucker or John Adair. For theoretical frame are used also some management textbooks like works of Koontz and Weihrich or Vodáček and Vodáčková. My hypothesis and initiative for this work is that for Czech environment leadership still is not much usual concept.

There was quantitative survey on sample of Czech population carried out. As the interviewing was done online, it is not possible to present it as fully representative however criterions for choosing respondents corresponded with representative sample of Czech population when considered demographical indicators like gender, age, region or size of residence. Aim of the survey was to check on how leaders are perceived in Czech environment, which characteristics are they connected with, and if there are any differences between them and managers. The data should help with making opinion to what extent Czech environment currently is ready to apply leadership concept in organizational practice.

Information from literature together with results of quantitative survey are completed with insight of one of Czech managers to be sure that final conclusions consider as much relevant points of view as possible.

## 0 Úvod

Vedení či řízení lidí v organizacích rozličného typu je tématem, jímž se v současné době ve svých pracích zabývá celá řada odborníků. Publikací a článků na toto téma dosud vyšlo poměrně velké množství, přičemž některé pojímají problematiku více zešíroka, jiné se zaměřují na konkrétní oblast práce s lidmi, kterou pak detailně analyzují. Následující text byl mimo jiné inspirován prameny, které představují leadership v určitém historickém kontextu, vůdcovský styl přitom demonstrují na konkrétních příkladech vůdců a jejich příběhů, přičemž se nezaměřují na ryze organizační praxi. Typickým příkladem takového zdroje je dle mého názoru Adairova (2006) publikace Leadership – učte se od velkých vůdců. Pro uvedení do problematiky řízení a vedení lidí v organizacích bylo čerpáno ze zdrojů zabývajících se teorií managementu, jakými jsou například knihy Vodáčkových (1994 a 2009) a Kocianové (2004 a 2012). Poznatky těchto autorů se snažím podpořit některými postřehy z primárních zdrojů, jakým jsou například Taylorovy Základy vědeckého řízení (německé vydání z roku 1919). Praktická doporučení pro aplikaci koncepce leadershipu nabízí ve svých publikacích například Tureckiová (2007) či Adair s Reedem (2009). Také tyto zdroje byly využity jako inspirace pro tuto práci.

V zásadě všechny publikace napsané na toto téma čtenářům zprostředkovávají názory odborné veřejnosti, ať už odborníků-teoretiků či odborníků, kteří publikují na základě svých vlastních zkušeností. Některé body však před čtenáři zůstávají více či méně otevřené, jelikož názory na ně se do jisté míry různí. Tématy, nad kterými se polemizuje, jsou například rozdíly v rolích manažerů a lídrů v organizacích nebo míra vrozenosti či zprostředkovanosti vůdcovských schopností. Stejně tak se intenzivně diskutuje nad osobnostními charakteristikami vůdčích osobností.

Tato práce si klade za cíl uvést názory odborníků do souvislosti s názory Čechů obecně, tedy bez ohledu na to, zda se vedením lidí sami zabývají nebo ne. Domnívám se totiž, že pohled lidí do dané problematiky hlouběji neponořených je velmi cenný a neměl by být při vyslovování jednoznačných stanovisek opomíjen. Navíc to bývají právě tito lidé, kdo jsou zpravidla ve svých zaměstnáních někým vedeni a jejichž práci je udáván směr někým jiným. Český národ se do značné míry nechává inspirovat vývojem v západních zemích, odkud většina iniciativ ohledně řízení a vedení lidí v organizacích pochází. Domnívám se proto, že míra přijetí a obeznámenosti s konceptem leadershipu, tak jak se o něm dnes píše, nemusí být mezi Čechy nutně příliš vysoká a odrážející základní myšlenky leadershipu. Mezikulturní porovnání této práce nicméně nenabídne. Aby bylo možné výpovědi několika vybraných jedinců generalizovat a považovat je za názory Čechů obecně, je potřeba, aby vzorek, na němž je dotazování provedeno, byl co možná největší a nejrepresentativnější.

Pro potřeby této práce bylo zrealizováno kvantitativní online šetření na celkovém vzorku 1 022 respondentů ve věku 18-65 let. Složení vzorku bylo nastaveno tak, aby odpovídalo demografické struktuře České republiky, vzhledem k tomu, že však bylo šetření realizováno online, nelze vzorek označit za plně reprezentativní. Penetrace internetu v českých domácnostech je však vysoká, proto výsledky šetření dle mého názoru nabízí relevantní obrázek o uvažování českých občanů v tomto ohledu. Výrazněji navíc využívání internetu klesá až u vyšších věkových kategorií, jež byly pro potřeby tohoto šetření vyloučeny. Šetření bylo provedeno za podpory výzkumné agentury Ipsos, největší agentury tohoto typu na českém trhu, která je zároveň garancí sběru dat tak, jak vyžadují normy. V roce 2011 bylo dle údajů dostupných na webových stránkách Českého statistického úřadu k internetu připojeno více než 60 % českých domácností s tím, že na křivce zobrazující vývoj počtu domácností



s internetovým připojením není v čase patrná žádná stagnace, takových domácností neustále přibývá. (Informační technologie, ČSÚ, 2012)

Část práce se zabývá jak historickým kontextem vývoje názorů na vedení lidí, tak pohledem vybraných autorů na témata, která se historicky profilovala poněkud kontroverzně a která z mého pohledu zůstávají do jisté míry kontroverzními dosud. Poměrně intenzivně se práce věnuje porovnání koncepcí managementu a leadershipu. Teoretický rámec je doplněn o interpretaci výsledků realizovaného kvantitativního šetření, o němž jsem se krátce zmínila již výše v textu. V závěru práce nabídnu shrnutí poznatků načerpaných z literatury a pokusím se je uvést do kontextu českého prostředí. Toto propojení poznatků z literatury a z realizovaného šetření má nastínit, do jaké míry je české prostředí připravené a obeznámené s koncepcí leadershipu. Závěrečná část práce kromě toho nabídne pohled jednoho z manažerů, kteří celou svoji dosavadní kariéru postavili na pěstování úspěšné a prosperující firmy.

Ráda bych na tomto místě poděkovala především  
PhDr. Michaele Tureckiové, CSc.  
za odborné vedení mé diplomové práce, za čas, který mi ochotně věnovala  
v rámci konzultací, a za podnětné připomínky, jež mi pomohly dovést tuto  
práci do její finální podoby. Děkuji také zástupcům katedry Andragogiky  
a personálního řízení za jejich konzultace, pomoc a trpělivost při zařizování  
administrativních nezbytností. Jmenovitě tyto díky patří mimo jiné  
PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., PhDr. Jiřímu Reichelovi, Ph.D.  
a Mgr. Simoně Vožické.

# 1 Vedení lidí v organizacích

Vedení lidí je fenoménem sahajícím svými počátky hluboko do minulosti. Pravděpodobně by se dalo tvrdit, že je zde od té doby, co mezi lidmi existuje jakákoli forma nadřízenosti. Byť v názvu této kapitoly uvádím „vedení lidí“, nutno podotknout, že v průběhu času některé koncepce práce s lidmi v organizacích hovořily spíše o „řízení lidí“. Nebudu-li však hovořit konkrétně o těchto koncepcích, budu spíše používat výraz „vedení“, který je mi bližší a který dle mého názoru potlačuje negativní konotace, které s sebou může nést označení „řízení“. Tím nicméně nechci hned zpočátku činit dojem, že obojí striktně odděluji. V obojím je dle mého názoru skryto něco, co je pro úspěch organizace důležité.

V úvodu této práce považuji za významné připomenout historický vývoj názorů na vedení lidí v organizacích. Za důležité to považuji nejen proto, že je potřeba dát této práci určitý teoretický rámec a uvést téma v jeho historickém kontextu, ale také proto, že je patrné, že současná praxe vedení lidí v organizacích neexistuje sama o sobě, coby nový koncept zcela nezávislý na historicky starších teoriích. Nutno říci, že každá doba si žádá sobě uzpůsobené a pro sebe relevantní přístupy, a to pochopitelně nejen v případě organizační praxe. V každé době také lze pracovat pouze s prostředky, které se nabízejí, proto jsem toho názoru, že pokud se dnes dočítáme o kritikách jednotlivých přístupů aplikovaných například v polovině dvacátého století, pak bychom na druhou stranu neměli opomínat dle mého názoru zcela zásadní fakt, že prostředky té doby byly oproti dnešku značně omezené. Například informační a komunikační technologie, které nám dnes již výrazně usnadňují práci, byly tehdy něčím, co, pokud nebylo známo a používáno vůbec, bylo známo a používáno jen velmi zřídka, a to samozřejmě jen s omezenými možnostmi. Stejně tak, jako se v průběhu času vyvíjely a nadále vyvíjí tyto technologie, blíže se specifikují a prakticky se ověřují přístupy k vedení lidí. Právě díky historické-

kému vývoji mohou být dnes významně rozpracovány a aplikovány. Je navíc evidentní, že i z hlediska moderní praxe lze na jednotlivých přístupech nalézt něco ocenitelného a nadčasového.

Za kořeny současného manažerského myšlení jsou považovány koncepce, které se datují na počátek dvacátého století s tím, že některé z nich se začaly utvářet již na konci století devatenáctého. Tyto koncepce se na časové ose více či méně překrývají, a stejně tak lze také uvažovat nad osobnostmi, které bývají s jednotlivými koncepcemi spojovány. Ne vždy se vůči sobě vymezovaly a ne vždy jedna koncepce vyvracela druhou. Spíše považuji za účelné nahlížet na ně jako na jádro manažerských úvah, které se postupně zvětšovalo a zesilovalo spolu se zveřejněním dalších nových, případně rekonstruovaných myšlenek. Za tyto pevné kořeny současného manažerského myšlení považuji školy vědeckého, správního a byrokratického řízení a školu lidských vztahů. Na následujících několika stranách představím jednotlivé koncepce s ohledem na jejich přínos pro dnešní manažerskou praxi a s poukazem na ty prvky, jež jsou dodnes považovány za klíčové.

## **1.1 Přínos vědeckého řízení**

Přelom 19. a 20. století s sebou přinesl rozvoj koncepce vědeckého řízení a spolu s ní snahy o racionalizaci práce, tj. nalézání způsobů, jak zvyšovat objem produkce a zároveň snižovat náklady. Primárním cílem bylo zvyšovat produktivitu práce, a to právě prostřednictvím využití vědeckých metod. (Kocianová, 2004, s. 13) Vodáčkovi (2009) používají i označení „vědecké průmyslové řízení“ a uvádějí také originální anglické označení „Scientific Management“. Upozorňují na jednu důležitou skutečnost, a sice že vědecké řízení se orientovalo na nejnižší úroveň podnikové organizace, tedy hledalo úspory a pěstovalo efektivitu a produktivitu přímo na jednotlivých pracovních místech a dílnách. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 20)

Ústřední osobností této koncepce byl Frederick Winslow Taylor, odtud také pochází označení daného období jako „taylorismus“. Kromě Taylora jsou s vědeckým řízením spojována také jména jako Harrington Emerson, Henry L. Gantt či manželé Gilbrethovi. (Kocianová, 2004, s. 15-16) Vodáčkoví (2009) rozšiřují tento výčet o C. G. Bartha, S. E. Thompsona, M. L. Cooka a P. Murrraye. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 21) Pokud bychom měli v jejich práci upozornit na něco, co lze považovat za přínosné i pro dnešní praxi, pak je to dle mého názoru právě poukázání na důležitost plánování a normování. Byť bychom dnes mohli způsob, jakým byly normy nastavovány, považovat za poněkud nepřiměřený a ignorující lidskou stránku práce, věřím, že na svoji dobu je Taylorův přínos neocenitelný. Zakrátko se přesto stručně zmíním o pozdější kritice jeho práce. Za ocenění hodná opatření vědeckého řízení označují Vodáčkoví (2009) účelné postupy plánování, provádění práce a stanovování pravidel pro její odměňování. Především pak vyzdvihují „*umění dělat pracovní operace sladně, rychle, kvalitně a hospodárně.*“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 21) Zajímavé přitom je, že Taylor při formulaci principů vědeckého řízení vycházel z nijak překvapivé pravdy, že míra, do jaké zvládne každý pracovník v podniku svědomitě a efektivně plnit své úkoly, přímo úměrně spoluurčuje míru, do jaké bude podnik na trhu úspěšný a konkurenceschopný. Jak patrně, uvědomění si role konkurence bylo klíčové již v době, kdy konkurenční prostředí nebylo zdaleka tak agresivní, jako je dnes. Taylor úspěch a prosperitu podniku definoval jako důsledek co možná nejefektivnějšího využití pracovní síly a kapacity strojů. (Taylor, 1919, s. 10, přeložila L. H.)

Kritici později své argumenty opřeli především o pojmání člověka jako součásti stroje. Ukázalo se, že nadstandardně intenzivní práce vede k poměrně rychlému opotřebení pracovní síly. Taylorovi bylo vyčítáno i opomíjení psychologických aspektů práce a dalších projevů, jako je například únava pracov-

níků, aby konsekvence nadstandardních pracovních výkonů. (Doktorová, 1992, s. 24)

Organizace se dodnes, nebo možná především dnes, snaží dosahovat co možná nejlepších výsledků s ohledem na produktivitu práce. Plánuje se a měří se, do jaké míry bylo plánu dosaženo. Dnes již snad nikdo nezpochybňuje důležitost těchto procesů, současné tržní prostředí totiž nenabízí organizacím přílišný prostor pro chybování, a tak úspěchu dosahují pouze ty, které mimo jiné důsledně dbají na efektivitu a měří produktivitu práce. To, co tedy bylo na počátku dvacátého století považováno za průkopnické, je dnes již naprostou samozřejmostí a nutností.

## **1.2 Přínos správního řízení**

Správní řízení reprezentované v první řadě Henri Fayolem se na rozdíl od koncepce vědeckého řízení zaměřovalo na práci manažerů, nikoliv na nejnižší úroveň podnikové organizace. Pravděpodobně právě proto byla Fayolova práce v budoucnu dále rozpracována, reformulována a uzpůsobována aktuálními podmínkami. Škola správního řízení totiž nabídla první soupis manažerských funkcí, a byť byl jejich seznam následně upravován, považují tento krok za zcela klíčový pro budoucí vývoj řízení organizací. Prvkem, který možná do jisté míry unikál koncepci vědeckého řízení, je snaha řídit organizaci jako celek, nenahlížet na úspěch organizace pouze skrze produktivitu jednotlivých dílen. Mohlo by se zdát, že koncepce správního řízení již pracovníkům nabízela lepší podmínky pro práci a nedegradovala je na pouhé zdroje, jak může být z dnešního pohledu přičítáno na vrub vědeckému řízení, avšak, jak píše Kocianová (2004), Fayol vyžadoval podřízení osobních zájmů jednotlivců obecným zájmům organizace. Přitom však kladl důraz na spravedlivé odměňování a podněcování iniciativy zaměstnanců ke zdokonalování organizace práce. (Kocianová, 2004, s. 18)

Mezi první manažerské funkce se řadilo plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola. Kromě Fayola jsou s tímto obdobím podle Vodáčkových (2009) spojována jména jako L. Gulick, L. Urwick, G. Mooney, A. Riley, E. Bratch či L. Allen. Kromě přínosu správního řízení uvedená dvojice autorů upozorňuje taktéž na zdroj případné následné kritiky, a sice na určité ulpívání na předepsaném systému manažerských procesů, jimž byla poněkud neflexibilně přiřazována všeobecná doporučení. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 22)

Jak jsem nicméně již zmínila, Fayolův přínos pro současnou organizační praxi je neocenitelný, principy, jež vytvořil před přibližně sto lety, kdy byly snahy o úspěšné řízení organizací teprve v začátcích, konkurenční boj nebyl nijak značný a nebyly k dispozici prakticky žádné zdroje, na nichž by se daly budovat propracovanější teorie, jsou dodnes platné a uznávané.

### **1.3 Přínos byrokratického řízení**

Samotné označení této školy řízení napovídá, na čem byla koncepce byrokratického řízení postavena. Důraz se kladl především na pevně definovanou hierarchii moci v organizaci a na důsledné administrativní zázemí. Kocianová (2004) píše, že Weber ve své koncepci organizace práce opomíjí význam neformálních vztahů (Kocianová, 2004, s. 19), na druhou stranu Vodáčkovi (2009) upozorňují, že byrokracie v tomto případě nebyla chápána tak, jak bychom si ji pravděpodobně vysvětlovali dnes, nýbrž dbala na racionální stránku organizace práce, která měla v samém důsledku organizaci vést k plné funkčnosti na základě dodržování pevně stanovených norem. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 22). Vodáčkovi tak dle mého názoru upozornili na silnou stránku koncepce byrokratického řízení, která možná bývá dnes poněkud opomíjena.

Ústřední postavou teorie byrokratického řízení byl Max Weber. Je mimo jiné považován za významného německého sociologa. Toto jeho zaměření ho přivedlo k úvahám nad chováním jednotlivců, z nichž následně vyvozoval

obecnější typologie. Příklad jeho úvah uvádí Doktorová (1992), když upozorňuje na Weberovo úsilí o hledání tzv. ideálních typů. Ty následně používal jako jakýsi benchmark pro srovnávání s reálným sociálním jednáním. Na základě své práce vymezil tři typy jednání, a sice jednání účelově racionální, které se orientuje na dosahování hodnot a cílů, jednání tradiční, jenž je dáno zvykem a tradicemi, a jednání emocionální podněcované city. Jak autorka uvádí, podle Webera se pro organizační praxi ponejvíce uplatňuje právě jednání účelově racionální. (Doktorová, 1992, s. 22)

Dalším příkladem Weberových sociologických úvah nad jednáním lidí je jeho typologie, v níž rozlišuje zdroje moci, na nichž jednotlivci staví své vůdčí postavení. Jak patrné, už i on se zabýval vůdcovstvím, o němž v současné době hovoříme často jako o leadershipu. Volně přeloženo, Weber (1992) definoval tři typy vůdcovství, a to právě v souvislosti se zdroji moci vůdců. Konkrétně pak jde o vůdcovství legální (případně právní, zákonné), tradiční a charismatické. (Weber, 1992, s. 151-159, přeložila L. H.) Weberovu typologii vůdcovství považují za dodnes platnou. Současný leadership koneckonců čerpá právě tam, kde Weber hledal inspiraci pro své teorie, totiž v typech sociálních organizací, jakými jsou armáda, vláda nebo například církev.

#### **1.4 Přínos školy lidských vztahů**

Přestože si i myslitelé předchozích škol řízení byli vědomi důležitosti role lidské pracovní síly v organizacích, povětšinou na ni pohlíželi jako na kterýkoliv jiný zdroj, se kterými organizace pracují. Teprve škola lidských vztahů vnesla do tohoto uvažování poněkud jiný rozměr, svoji práci a tvorbu následných teorií totiž stavěla na předpokladu, že lidská pracovní síla je zcela klíčová pro úspěšné fungování organizací a že k ní nelze přistupovat jako k jiným zdrojům. Lidé žijí v určitém sociálním prostředí a nelze je odpoutat od emocionálních prožitků, které se v různé intenzitě a různém ladění pojí se vším, s čím se potýkají. Škola lidských vztahů tedy kladla důraz na sociální



a psychologické faktory, které mohou mít vliv na výsledky práce jednotlivců. S ohledem na tuto koncepci nejvíce rezonuje jméno Eltona Maya a s ním spojované hawthornské experimenty. Jak nicméně upozorňují Vodáčkoví (2009), sociálně-psychologické přístupy se dříve než v USA objevily v Evropě, konkrétně pak v práci autorů jako Münsterberg, Durkheim či Pareto. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 21) Potvrzují to Koontz a Weihrich (1998), když právě Durkheima, Pareta a v neposlední řadě také Webera označují za Mayovy zdroje inspirace. (Weihrich, Koontz, 1998, s. 50) Mezi významnými představiteli školy lidských vztahů bývá uváděna i Mary P. Follettová. Z psychologického hlediska se zabývala otázkami pravomocí, autority, odpovědnosti, řešení konfliktů a participace dělníků na řízení. Je považována za jednoho z prvních myslitelů vůdcovství. (Kocianová, 2004, s. 23)

Sociálně-psychologický pohled na lidi v organizaci považují za velmi určující pro současnou personalistickou praxi. Velmi intenzivně nyní bývá mimo jiné diskutována například motivace pracovníků, rovnováha mezi jejich osobním a pracovním životem, zvládnání stresu, konfliktů, komunikace. Je zřejmé, že všechna tato témata plynou mimo jiné ze zájmu o sociální a psychické blaho jedinců. Tyto prvky by pochopitelně neměly být nadhodnoceny na úkor sledování efektivity a produktivity práce, jsou nicméně velmi důležité pro udržení klíčových pracovníků, motivaci k co možná nejlepším výkonům a v samém důsledku také pro pěstování dobrého jména organizace.

## **1.5 Současné manažerské přístupy**

Současná klasifikace manažerských přístupů, které, jak už bylo řečeno, čerpají inspiraci v koncepcích uvedených výše v textu, zpravidla nabízí členění na přístupy procesní, psychologicko-sociální, systémové, kvantitativní a empirické. K dispozici je sice celá řada rozličných pojetí, na tomto členění se nicméně autoři povětšinou shodují.

Procesní přístupy mají své základy ve správním řízení. Svoji pozornost zaměřují na systematické fungování organizace, tedy na jednoznačně vykreslený model fungování té které organizace. Důraz je kladen na manažerské funkce, kdy jsou hledána vhodná doporučení pro úspěšné zvládnutí jednotlivých prvků manažerské práce. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 23) Vzhledem k poměrně patrnému apelu na jednoznačně ustanovenou hierarchii řízení lze odtušit, že částečně procesní přístupy čerpají také z koncepce byrokratického řízení. (Kocianová, 2004, s. 29)

Sociálně-psychologické (nebo také psychologicko-sociální) přístupy se pak opírají o poznatky školy lidských vztahů. „*Chápou člověka v organizaci jako sociální bytost a organizaci jako sociální systém (nejen technický, ekonomický či výrobní). Zdůrazňují význam lidského faktoru, významnou úlohu jednotlivců v souvislosti s úspěchem či neúspěchem organizace a zdůrazňují ztotožnění jednotlivce či skupiny s cíli organizace.*“ (Kocianová, 2004, s. 24) Zaměřují se na chování lidí v organizacích, jejich motivaci a stimulaci a v neposlední řadě také na snahu o rozvoj jejich iniciativy a aktivity. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 24) Obdobně jako může být nadhodnocení významu lidského faktoru vyčítáno škole lidských vztahů, bývá kritizováno i na současných sociálně-psychologických přístupech.

Systémové přístupy Koontz s Weihrichem (1998) považují za nejmodernější přístup k managementu. Toto své tvrzení staví na způsobu uvažování o fungování organizace, který bývá právě v rámci systémových přístupů uplatňován. Organizace jsou totiž tímto prismaem chápány jako otevřené systémy, jež současně řeší své interní vazby a zároveň interagují se svým vnějším prostředím. Organizace coby systém v sobě zahrnuje řadu dílčích subsystémů, mezi nimiž existují více či méně složité vazby. (Weihrich, Koontz, 1998, s. 55) Vodáčkovi (2009) poukazují na společné prvky s Fayolovým zaměřením na harmonické řízení jednotlivých částí celku. Upozorňují také, že systé-

mové přístupy v sobě kombinují jak důraz na racionalitu například při výrobních procesech, tak snahu vyvarovat se neflexibilnímu aplikování podobných přístupů na lidský prvek, který nelze ponížovat na úroveň jiných zdrojů. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 24)

Kvantitativní přístupy, u některých autorů představované jako matematické přístupy, využívají rozličné matematické modely a algoritmizované postupy k řešení manažerských úloh. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 24) Zakládají si tedy na logice, jednoznačnosti a racionalitě, které nicméně dle mého názoru nejsou aplikovatelné za každých okolností. Koontz a Weihrich (1998) dokonce tyto přístupy do jisté míry zpochybňují, když píší, že se za pomoci matematiky lze jen těžko naučit řízení a že doporučovat ji jako přístup k managementu by do značné míry bylo krátkozraké. (Weihrich, Koontz, 1998, s. 55)

Empirické přístupy pak staví na nabytých zkušenostech z manažerské praxe, proto věřím, že by tato práce měla připomenout některé konkrétní myšlenky jednotlivých autorů řazených do sféry empirických přístupů k managementu. Za jejich představitele bývají označovány osobnosti jako Peter F. Drucker, Alfred D. Chandler, Henry Mintzberg, Kae H. Chung, John P. Kotter, dvojice Hickman a Silva a Kenichi Ohmae. Řazení sem bývají i představitelé „dokonalosti“ v managementu, Peters, Waterman, Kanterová a další. (Kocianová, 2004, s. 30)

Pro Druckera byl management uměním a souborem znalostí potřebných k řízení podnikové činnosti. Vymezil pět základních činností manažera – stanovení cílů, organizace práce, motivace a komunikace, měření a hodnocení, kvalifikační rozvoj pracovníků. Svým dílem Drucker významně přispěl k manažerské teorii i praxi. Od něho pochází například známá koncepce MBO (Management By Objectives). (Kocianová, 2004, s. 30-31) Drucker manažery dělí do dvou skupin, jejichž způsob práce v originále nazývá „management by drive“ a „management by crisis“. Řízení dynamikou (by drive) je podle něho

takový styl řízení, kdy manažer neustále vyvíjí na své podřízené nátlak, aby intenzivněji a efektivněji pracovali. Zájem manažerů je v tomto případě téměř výlučně upínán k hlavním indikátorům výkonnosti, tzv. KPIs. Právě to je podle Druckera nejslabší stránkou tohoto stylu řízení, jelikož se tak podněcují snahy o falšování výsledných čísel. Řízení krizí (by crisis) je velmi úzce spojeno s potřebou snižovat náklady. Zde však Drucker vyjadřuje obavu, aby se samotné snižování nákladů nestalo cílem, k němuž bude směřována pozornost několika manažerů, kteří se přitom nebudou věnovat jiné práci. Neefektivnost takového řešení by v zásadě byla proti logice samotného řízení krizí. Na řadu tedy přichází řízení podle cílů (by objectives), které Drucker doporučuje z toho důvodu, že vědomí cíle, ke kterému naše práce směřuje, je zcela klíčové pro úspěšné a efektivní vykonávání dané činnosti. Protože cíl své práce by měli znát všichni pracovníci na všech úrovních organizační struktury, doporučuje postupovat od samotné špičky pyramidy, a to tak, že vrcholový management své strategické cíle rozdělí na jednotlivé taktické cíle, které předá příslušným manažerům na střední úrovni organizační hierarchie. Ti následně cíle rozdělí na cíle operativního charakteru a přerozdělí je buď mezi nižší management, nebo už přímo na konkrétní pracovníky. Celý tento proces musí být nutně doprovázen obeznámeností každého jednotlivce s cíli jeho práce, způsoby, jak jich má co nejlépe dosáhnout, a významem, který jím splněný úkol má pro samotnou organizaci. Pracovníci by však na druhou stranu měli vědět, co bude následovat, pokud plány splněny nebudou. Pro optimální nastavení cílů Drucker doporučuje, aby se na jejich definování podíleli všichni zaangażovaní pracovníci. (Zikmund, BusinessVize, 2011)

Chandler poukázal na důležitost stanovení cílů a možností, jak je postupně zrealizovat. Teprve tehdy může podle něho být vhodně nastavena organizační struktura. Mintzberg v sedmdesátých letech definoval manažerské role, a sice roli interpersonální, informační a rozhodovací. Jeho závěry se však nevyhnuly kritice. Svoji teorii prý nepodložil dostatečně reprezentativním vzorkem, výčet

manažerských rolí navíc nebyl považován za kompletní. Chung tedy posléze Mintzbergovy role rozšířil o další tři role – administrátor, pozorovatel a kontrolor úkolů, správce rozpočtů. Kotter byl tím, kdo vymezil rozdíl mezi řízením a vedením. Začal rozlišovat mezi manažery v roli řídicích pracovníků a lídry. Řízení podle něho obsahuje plánování, rozpočtování, organizování, personalistiku, kontrolu a řešení problémů. V organizacích je od toho, aby zajišťovalo zisk a pořádek. Pro vedení je charakteristické úsilí o stanovení směru, harmonizaci lidí, motivaci a inspiraci. Vedení je tu v neposlední řadě také pro realizaci změn. (Kocianová, 2004, s. 31-33)

Řízení je spíše spojováno s počátky novodobé historie managementu, zatímco vedení je spíše soudobou záležitostí. Nelze však od sebe oba přístupy zcela odlišovat, jak uvádím na začátku této diplomové práce, každý z nich má pro organizační praxi svůj přínos a ani jeden by nemohl ideálně fungovat bez současné koexistence přístupu druhého. Pokud bych se nicméně měla blíže zaměřit na každý z nich, řízení je charakteristické přesným vymezením úkolů a vztahů na pracovišti, vyžaduje jednoznačné popisy pracovních činností a způsoby, jak má být dosahováno stanovených cílů. Trvá zároveň na důsledné kontrole. Tam, kde je řízení, se od pracovníků neočekává přílišná iniciativa, žádoucí je zpravidla pouhé plnění úkolů. Počátky novodobého managementu však bývají spojovány s nižší kvalifikovaností pracovní síly, proto se také v té době princip jejího řízení jevil jako jediný efektivní. Spolu s růstem kvalifikace pracovníků však mimo jiné vyvstala potřeba tuto kvalifikaci využívat ve prospěch organizace, a tak se způsob práce s lidmi v organizacích začal od řízení posouvat k vedení. Vedení má podněcovat aktivitu a iniciovat kreativitu a podnikavost. Změny v tomto ohledu přitom nevyžadují jiný přístup pouze od vedoucích pracovníků a manažerů, ale také od samotných pracovníků, od nichž se začíná požadovat poněkud jiný způsob práce a přemýšlení o ní. (Vedení lidí, <http://jdem.cz/wrbp5>)

Hickman a Silva kladou důraz na bilanci mezi strategií a kulturou organizace. Podniková kultura by podle nich měla být postavena na třech složkách. Jedná se o tzv. 3C model – sounáležitost, schopnost, konzistence. Strategie podle nich spočívá ve stanovení cílů a zároveň způsobů, jak jich dosáhnout. Strategie byla tématem, nad nímž uvažoval i Kenichi Ohmae. Ten ji chápe jako prvek nezbytný pro vstup do konkurenčního boje, a koneckonců pro vstup na trh obecně. (Kocianová, 2004, s. 33)

Jak patrně, sama praxe je nejbohatším zdrojem možných pohledů. Na základě zkušenosti si snáze můžeme utvářet názor a kriticky posuzovat realitu. Také proto jsou empirické přístupy spojovány s celou řadou jmen, z nichž některá jsou spojována s podobnou problematikou praxe jako jiná, některá nabízejí své poznatky z jiné oblasti managementu. Čím více poznatků bylo postupem času k dispozici, tím hůře se v celé škále přístupů orientovalo, proto považuji předchozí členění soudobých přístupů k managementu za takové, které nabízí poměrně jednoduchý přehled možných způsobů řízení organizací. K diskuzi, myslím, je, zda od sebe lze jednotlivé přístupy zcela separovat a nahlížet na ně jako na samostatné a na ostatních nezávislé teorie. Osobně jsem spíše toho názoru, že v praxi současných organizací se kombinuje více z uvedených přístupů, některé přitom mohou dominovat, ale dle situace se doplňují jinými, v daný moment využitelnějšími, cestami.

Následující kapitolou bych ráda volně přešla k tématu trendů, které se postupně začaly objevovat na konci minulého století. Vzhledem k poměrně značnému objemu materiálů, které na téma řízení a vedení organizací vznikly, považuji za obtížné vytvořit vývoji posledních přibližně třiceti let patřičný rámec. Následující kapitola se tedy zaměří ryze na momenty, které považuji ve vývoji managementu za spíše revoluční, nežli pouze do jisté míry reformující již prezentované teorie.

## 1.6 Trendy posledních desetiletí

V některých publikacích bývá pozornost zvláště věnována také trendům osmdesátých a devadesátých let dvacátého století. Celá řada myšlenek nicméně pochází od autorů, o nichž jsem se zmínila již výše v textu. Proto bych ráda toto téma pojala trochu odlišně. Zaměřím se na trendy, které se v oblasti managementu objevily koncem minulého století, a navážu na ně trendy současnými, které nicméně jako trendy lze zatím označovat s jistou mírou obezřetnosti, jedná se totiž poměrně často spíše o novinky, které se na trhu práce zavádějí, nepovažují je však za trendy bořící dosavadní zvyklosti. Chronologicky nicméně začnu u trendů, které s sebou přinesl konec dvacátého století.

Zatímco v období od druhé světové války do sedmdesátých let bylo pro organizace poměrně snadné předvídat budoucí vývoj, přelom sedmdesátých a osmdesátých let byl obdobím plným celé řady změn, na které nutně musela reagovat i organizační praxe. Výrazně se mění fungování trhu, narůstá totiž konkurence, což potažmo na straně organizací znamená hledání konkurenčních výhod. Trh se začíná globalizovat. Změna nastává i s ohledem na potřeby spotřebitelů, firmy totiž začínají své produkty a služby šít na míru přání svých zákazníků, ztrácí se unifikace. Právě proto, že organizace byly nuceny reagovat na tyto změny, mění se postupně i koncepce manažerské práce. V osmdesátých letech se v souvislosti s činnostmi manažerů hovoří o tzv. kritických faktorech úspěchu, jimiž se myslí ty prvky manažerské práce, které jsou považovány za zcela zásadní pro úspěch organizace. Konzultanti poradenské firmy McKinsey Tom J. Peters a Robert H. Waterman formulovali na základě svého výzkumu koncepci tzv. „7S“, v níž propojili sedm vzájemně se podmiňujících faktorů manažerské práce – strategie, struktura, spolupracovníci, systémy řízení, sdílené hodnoty, styl řízení a schopnosti. (Kocianová, 2004, s. 34-35; Weihrich, Koontz, 1998, s. 55) K definici „7S“ vedlo Peterse s Watermanem uvědomění si toho, že struktura není synonymem pro organizaci a že jsou tyto

prvky často zaměňovány, což v samém důsledku může mít negativní vliv na úspěšnost realizovaných změn v organizaci. Zdůrazňují, že všechny jimi definované faktory úspěchu jsou stejně důležité, že v rámci nich neexistuje žádná hierarchie. Proto také „7S“ prvky zobrazují v šestiúhelníkové mřížce, kdy sedmý z prvků bývá zobrazován uprostřed tohoto šestiúhelníku. Všechny prvky jsou mezi sebou propojeny. Tímto zobrazením naznačují také skutečnost, že nelze očekávat velký progres v jedné z oblastí, pokud se současně nezaměřujeme na ostatní. (Waterman, Peters, Phillips, 1980, s. 17-19, přeložila L. H.)

Edgar H. Schein se zabývá organizační kulturou. Klade důraz na tvorbu sdílených hodnot, píše o tzv. psychologické smlouvě, jíž má na mysli nepsanou dohodu mezi organizací a jejími pracovníky o rozsahu vzájemných závazků obou stran. (Kocianová, 2004, s. 41) Schein (1969) podotýká, že psychologická smlouva velmi úzce souvisí s koncepcí autority. Upozorňuje zároveň, že autorita není totéž co moc. Moc by si u pracovníků cíleně za využití přesně přidělovaných odměn, případně dokonce síly, vydobývala výsledky. Autorita je naopak o ochotě poslouchat a následovat cíle organizace. (Schein, 1969, s. 19-20) Organizační kulturu podle Scheina tvoří tři úrovně prvků, z nichž některé jsou vnějšímu prostředí organizace více zřejmé, některé méně. První a zároveň nejviditelnější úrovní jsou určité typické znaky neboli artefakty. Řadí se mezi ně jakékoliv objekty pro organizaci typické a symboly, jimiž se prezentuje. Druhou úrovní jsou sdílené hodnoty, tj. například dlouhodobé cíle, k nimž organizace směřuje, její poslání, tradice, jež dodržuje. Třetí úrovní, která zůstává okolí organizace do jisté míry skryta, jsou veškerá nepsaná, avšak obecně přijímaná pravidla a předpoklady vystupování uvnitř organizace i směrem ven. Konkrétně tedy jde o způsoby jednání se zákazníky či normy jednání se zaměstnanci. Co dále je pro období osmdesátých let charakteristické, je zplošťování organizačních struktur. Hierarchie založené na mnoha stupních řízení se ukazují být neefektivními v době změn, kterou osm-



desátá léta bezpochyby byla. Požadavky na manažery se začaly ubírat jiným směrem než dosud. Od této doby má manažer být schopný řídit vícero projektů, pracovníků a zdrojů. Proto tedy celá řada organizací ustoupila od některých úrovní řízení a přehodnotila potřebu některých liniových manažerů. (Kocianová, 2004, s. 41-42)

V souvislosti se zplošťováním organizačních struktur se začíná hovořit o konceptu učící se organizace. Učení je přitom chápáno jako nepřetržitý proces, kdy důležité není jen učení jednotlivců či pracovních skupin odděleně, zcela zásadní je systematické propojování veškerého učení v organizaci. (Kocianová, 2004, s. 43-44) Přestože se tématem organizačního učení zabývali už koncem sedmdesátých let minulého století Argyris se Schonem, výraznější zájem o tuto problematiku se objevuje až začátkem let devadesátých po vydání Sengeho „Páté disciplíny“ (1990). Senge ve své práci zdůrazňuje, že nastává doba, kdy již nestačí, aby organizace měly pouze jediného stratéga a učitele, jehož by právě jeho role a postavení v organizaci činily nezastupitelným. Upozorňuje, že je naopak nezbytné, aby se využívalo intelektuální kapacity všech pracovníků organizace. Organizace, jež mají být schopné obstát v měnícím se prostředí, musí podle Sengeho disponovat pěti kompetencemi, respektive disciplínami – systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílené vize a týmové učení. (Hroník, 2007, s. 77-78) V souvislosti se stanovováním cílů platí, že i učení musí mít svůj cíl, jenž má být systematicky naplňován a jehož výsledky by měly být určitým způsobem oceňovány ve smyslu jejich hodnocení či měření, což je však velmi náročný proces a téma, jež si tato práce neklade za cíl podrobně rozkrýt.

Dalším z pojmů spojovaných s devadesátými léty je tzv. reengineering, Reengineering s sebou nese snahy o přeměnu podnikových procesů takovým způsobem, který zajistí vyšší efektivitu s ohledem na hlavní měřítka výkonnosti. Důraz je kladen na klíčové procesy organizace. Ty mají být identifikovány

vány a zefektivňovány, zatímco od okrajových procesů se doporučuje ustupovat. Champy později upozorňuje na fakt, že byt' se manažeři aktivně uchylují k reengineeringu, zpravidla mu nepodstupují manažerské pozice, aby sami sebe nevystavili riziku ztráty zaměstnání. Champy přesto apeluje na reengineering tří klíčových oblastí s ohledem na manažerské pozice – úlohy managementu, styl jeho práce, řídicí systémy. (Kocianová, 2004, s. 47-48)

Když Levering a Moskowitz vydávají svoji knihu „100 firem, pro které je nejvýhodnější v Americe pracovat“ (1984), vyzdvihují roli lídrů, kteří jsou podle nich klíčovým činitelem při posilování loajality pracovníků a utváření konkurenčních výhod. Ve své práci nadále pokračuje Peter F. Drucker. Zdůrazňuje nutnost změny uvažování a jednání vedoucích pracovníků a upozorňuje také na hodnotu informací a znalostí. V roce 1994 byla do češtiny přeložena publikace Věk diskontinuity – obraz měnící se společnosti, v níž autor předvídal budoucí vývoj podnikání. Připomněl pravidlo, o němž se často hovoří, a sice že dějiny se vyvíjí v jakési spirále. Každá další následující etapa se v určitém slova smyslu vrací k předchozímu postavení nebo k předchozím problémům, ale již na vyšší úrovni, jež je obohacena o dosavadní zkušenosti a další aspekty, které s sebou přineslo období předchozí. Aby Drucker toto své tvrzení objasnil, vrací se zhruba padesát let před začátek první světové války, kdy vznikla řada nápadů na nové vynálezy, na jejichž distribuci následně vrostlo několik firem, které se třeba i dodnes na trhu angažují. Situace si zkrátka tehdy žádala nové nápady. Po padesáti letech od první světové války se podle Druckera klade důraz na řízení. Podnikavost a inovace sice nemizí, nicméně je zapotřebí produktivních organizací s mnoha zaměstnanci a ty mohou logicky zpracovávat pouze to, co už je dobře známo, protože vývoj novinek má svůj čas a není možné na jejich produkci od počátku vynaložit velký objem finančních prostředků, dokud není jisté, že po nich bude poptávka, která uživí i velkou organizaci. Právě onen spirálovitý návrat k době před první světovou válkou Drucker předpovídá pro jednadvacáté století. Říká, že opět

bude potřeba hledat nové nápady, paradoxně však spíše v zaběhnutých a úspěšných, potažmo velkých, organizacích. Očekává, že podnikatelé budou muset porozumět technologiím a předvídat rychlost a směr jejich vývoje. (Drucker, 1994, s. 66-67)

Intelektuální kapitál je dalším z velkých témat devadesátých let. Odborníci, kteří na toto téma publikovali, jsou například Karl-Erik Sveiby či Ikujiro Nonaka. Podle Sveibyho znalostní aktiva sestávají jak z interních prvků, jako jsou schopnosti pracovníků, patenty, interní administrativní systémy apod., tak z prvků externích, kterými se myslí například pověst organizace či její vztahy se zákazníky a dodavateli. (Kocianová, 2004, s. 49-51) Mužík (2008) se o intelektuálním kapitálu zmiňuje v souvislosti s tržní hodnotou podniku. Tu totiž lze vyjádřit jako součet finanční hodnoty organizace a hodnoty jejího intelektuálního kapitálu. (Mužík, 2008, s. 63) Armstrong (2007) v této souvislosti píše o lidském, společenském a organizačním kapitálu. Pro přiblížení významu lidského kapitálu mimo jiné uvádí Bontisovu definici, která říká, že *„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“* (Armstrong, 2007, s. 50) Protože je lidský kapitál ukotven v myslích pracovníků, je velmi obtížné vyjádřit jeho hodnotu. Tím spíše by měly organizace klást důraz na důsledný proces získávání, na prostředky stabilizace, rozvoje a udržení pracovníků, kteří jsou významnými nositeli lidského kapitálu. Definování společenského kapitálu si vyžádal fakt, že lidé v organizacích zpravidla neexistují jako samostatné jednotky, nýbrž působí vždy v určité skupině, se kterou více či méně kooperují. Společenský kapitál je tedy dán znalostmi, jež se vyvozují ze vztahů uvnitř i vně organizace. Nelze říci, že by šlo o pouhý souhrn znalostí jednotlivců, sociální kapitál v sobě zahrnuje i vazby dané součinností jednotlivých jeho prvků. Organizační

kapitál je jakýmsi vrcholem této znalostní pyramidy. Zahrnuje v sobě znalosti vlastněné organizací, tedy znalosti uchovávané v databázích a jiných úložištích. (Armstrong, 2007, s. 50-51) Drucker (2000) současný význam intelektuálního kapitálu podtrhuje porovnáním manuálního dělníka s pracovníkem disponujícím znalostmi tak, jak na oba typy pracovníků nahlíží ekonomická teorie. Manuální dělník je zpravidla považován za náklad, zatímco pracovníci disponující znalostmi za kapitálové aktivum. Současnou praxí přitom je snaha o řízení a redukci nákladů při pěstování a rozmnožování aktiv. Tímto svým přirovnáním Drucker dle mého názoru velmi zřejmě demonstroval, jak bývá nahlíženo na jednotlivé typy pracovníků organizací. (Drucker, 2000, s. 141)

Knowledge management je konceptem, který byl v popředí zájmu ve druhé polovině devadesátých let. Vychází z předpokladu, že úspěch organizace je do značné míry dán schopností pracovat s informacemi. Znalosti jsou považovány za klíčový zdroj. Jejich řízení má zajišťovat nejen jejich shromažďování a uchovávání, ale také jejich předávání napříč organizací. (Kocianová, 2004, s. 56) Armstrong (2007) připomíná, že řízení znalostí velmi úzce souvisí s pojetím intelektuálního kapitálu a koncepcí učící se organizace. Úsilí o řízení znalostí je podle něho směřováno jak k současnému stavu znalostí, tak k jejich pohybu, tedy ke způsobu, jakým jsou znalosti v organizaci předávány a uchovávány. Armstrong uvádí členění znalostí podle Blacklera na znalosti zakotvené, vtělené do kultury, ztělesněné a koncepční. Zakotvené jsou takové, které jsou uchovávány buď v příslušných technologiích, či různých pravidlech, normách, procedurách a podobně. Znalostmi vtělenými do kultury se myslí hodnoty organizace, příběhy, které jsou s ní neodmyslitelně spojeny, určitá kolektivní moudrost. Ztělesněné znalosti se vážou k jednotlivým klíčovým pracovníkům, kteří jsou nositeli nějakého konkrétního know-how, a znalosti koncepční jsou budovány na porozumění potřebným pojmům a na poznávacích dovednostech jejich nositelů. (Armstrong, 2007, s. 161-162) Za největší úskalí řízení znalostí je považován proces přeměny tzv. tichých znalostí na

znalosti explicitní. Tiché znalosti jsou totiž znalosti uchovávané v myslích jednotlivců, znalosti, jež byly získány jejich vlastními zkušenostmi. Aby z nich však mohla organizace těžit, je potřeba tyto znalosti vyslovit, systematicky je utřídit a zaznamenat. (Kocianová, 2004, s. 56)

Dnes se již vnímání hodnoty lidského kapitálu ustálilo do té míry, že lze říci, že lidský kapitál je obecně považován za ten nejcennější kapitál, jímž organizace disponují. Na jednu stranu již v současné době nebývá problematické opatřit si dostatek potřebných vstupů, na stranu druhou to nutně znamená ztrátu výjimečnosti právě v tom smyslu, že je velmi obtížné dodávat na trh zboží, jež nemá konkurenci. To, co činí organizace odlišnými, jsou tedy jejich pracovníci. Je důležité udržet si klíčové zaměstnance, a tak se dnes ve stále více organizacích snaží tyto pracovníky stimulovat nejen finančně. Zavádějí se rozličné formy alternativních pracovních úvazků a nabízejí se atraktivní rozvojové programy. Uvědomění si zásadní role pracovníků s sebou může nést také zcela nový přístup k řízení lidských zdrojů.

Těmito novými přístupy mám na mysli například diversity management, který se obecně snaží vytvářet příležitosti prostřednictvím různorodosti. Specifickým typem diversity managementu je age management, který mimo jiné zohledňuje jeden z demografických vlivů na složení pracovní síly. Stále častěji se hovoří také o talent managementu.

## 2 Leadership

Leadership (česky překládáno jako vůdcovství) sám sebe svým obsahem činí hůře definovatelným. Jak již naznačil předchozí text, definice pojmů a přístupů k práci s lidmi v organizacích je velmi náročná, a tak v publikacích různých autorů nalezneme různé pohledy na tuto problematiku. Cole (1993) upozorňuje, že pouze několik málo autorů píšících na téma leadershipu uvedlo ve svých publikacích jeho definici, sám tedy svoji definici nabízí. Leadership je podle něho dynamický proces probíhající v různých pracovních skupinách. Jeho základem je určitý časově a kontextuálně vymezený vliv jedince na ostatní členy skupiny, kteří jsou pak v důsledku jedincova vedení ochotni dobrovolně přijímat a spolupracovat na plnění skupinových úkolů a cílů. (Cole, 1993, s. 52, přeložila L. H.) Koontz a Weihrich (1998) neopomínají vzít v potaz také pohled těch, kteří mají být vedeni, když zdůrazňují, že onen vliv by měl být ze strany vůdce uplatňován tak, aby jeho spolupracovníci společných cílů dosahovali ochotně a nadšeně. Svoji roli přitom sehrává také sebe-důvěra na straně těch, kteří jsou vedeni. Vůdce by měl být schopen ji ve svých partnerech probouzet. (Weihrich, Koontz, 1998, s. 465-466) Jak uvádí Kocianová (2012), na vedení bývá nahlíženo z různých perspektiv, a tak se můžeme setkat například s definicemi vedení jako ohniska skupinových procesů, vedení jako personální práce a jejích důsledků, vedení jako nástroje k dosažení cíle, vedení jako vlivu, vedení jako projevu chování, vedení jako role, vedení jako umění přivést k pochopení, vedení jako formy přesvědčování, vedení jako podněcování. Lze odtušit, že některá pojetí spolu více či méně souvisí a že se do jisté míry překrývají. Byť je předchozí výčet možných pohledů na funkci vůdcovství spíše indikativní, můžeme z něho vyvodit základní roli lídra neboli vůdce. Lídři bývají nositeli změn, jsou to lidé, kteří svými činy ovlivňují činy druhých do větší míry, než jsou jimi ovlivňováni oni sami. (Kocianová, 2012, s. 32)

John Adair je v současné době považován za jednu z nejvýznamnějších osobností v oblasti managementu a vůdcovství. Ve svých publikacích vyzdvihuje důležitost skutečného vůdcovství, nehovoří přitom pouze o organizační praxi, zcela zásadní roli vůdcovství přisuzuje ve všech oblastech, kde je zapotřebí součinnosti více lidí. „*Vůdců je třeba ve všech oblastech a na všech úrovních, aby udávali směr, vytvářeli týmovou práci a vyvolávali v lidech odhodlání vydat ze sebe to nejlepší.*“ (Adair, 2006, s. 1) Adair hledá prvky vůdcovství hluboko v historii, svá vyprávění začíná u myslitelů, jakými byli například Sokrates, Platón či Xenofon. Snaží se tak čtenáře navést na ideální cestu, jak v historickém a zcela praktickém kontextu porozumět principu vůdcovství. Aby předešel případnému zpochybňování poznatků starých stovky let, upozorňuje na zcela zásadní fakt, že to, co je lidskému bytí přirozené a vlastní, se historicky nezměnilo, a upozorňuje tak na jednu z klíčových schopností správných vůdců – pochopit a porozumět lidské duši, lidskému uvažování a lidským emocím. Právě proto je možné jít s tématem leadershipu hluboko do historie, protože vůdčí osobnosti se v různých situacích objevují od počátků existence lidstva. (Adair, 2006, s. 1)

V další ze svých publikací Adair ve spolupráci s Reedem (2009) věnují pozornost mimo jiné také úkolům leadershipu. Uvádějí je přitom do kontrastu s něčím, co nazývají kvalitami. Úkoly jednoduše definují jako to, co děláme, zatímco kvality podle nich vyjadřují to, kým jsme. Za hlavní úkoly leadershipu považují kladení cílů, plánování, komunikaci, organizaci a monitoring s evaluací. Z jejich úvah vyplývá, že úkoly s kvalitami souvisí. Dobří lídři totiž nejenže plní výše zmíněné úkoly, ale přistupují k nim tak, jak je pro jejich roli patřičné. Udílet pokyny se totiž dá laskavě a nadšeně, nebo odměřeně a nevýrazně. Plány zároveň mohou být smělé a promyšlené, anebo můžou postrádat představitost a invenci. Pokračovat bychom takto mohli dále, věřím nicméně, že takováto ukázka toho, o čem je avizovaná kvalitativní stránka věci, plně postačí. (Adair, Reed, 2009, s. 33-37)

Z Adairovy a Reedovy definice úkolů leadershipu bych se ve stručnosti ráda pozastavila nad definováním cílů a komunikací.

## 2.1 Stanovování cílů

V oblasti řízení a vedení nutně existuje stanovování cílů, které, má-li být úspěšné a dosahovat výsledků, mělo by se řídit pravidlem SMART. V takovém případě se zpravidla hovoří o cílech, které by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované (neboli definované v čase). Poněkud smělý příklad vytyčeného cíle lze najít u Jacka Welche, jehož příběhu bude dále v textu věnováno více prostoru. Ve svém projevu při příležitosti jmenování do funkce předsedy správní rady a generálního ředitele firmy General Electric v roce 1981 mimo jiné uvedl: *„Chceme, aby společnost General Electric byla v příštím desetiletí považována za unikátní, živou organizaci, všude ve světě známou svou precizní prací. Chceme, aby dosáhla co možná nejvyšších zisků a aby její podnikatelská činnost byla rozšířena po celé Zemi. Všechny naše výrobky musí dosahovat té nejvyšší kvality.“* (Slater, 1999, s. 26) Vhodnější by možná bylo jeho prohlášení označit za jakousi vizi, nežli za cíl, jak se ale později ukázalo, společnost General Electric této pozice pod Welchovým vedením skutečně dosáhla.

V samotné praxi to bývají právě cíle, co zpravidla udává směr řízení organizace. Byť je s principem MBO, řízení podle cílů, o němž je stručná zmínka k dispozici již výše v textu, poněvíc spojováno jméno Petera F. Druckera, jen těžko jej v tomto směru lze považovat za průkopníka. Snahy dosahovat určitých cílů jsou totiž pro různé typy organizací typické již po staletí. Co však Druckerovi připisováno bývá, je jeho apel na stanovování cílů ve všech oblastech, které v samém důsledku mají vliv na úspěšnost organizace. Prvky MBO byly také patrné právě při Welchových snahách o reorganizaci General Electric. (Weihrich, Koontz, 1998, s. 147)



Je patrné, že leadership velmi úzce souvisí se strategickou stránkou řízení organizace. Má-li organizace být úspěšnou a obstát v konkurenčním boji, musí nutně plánovat a přemýšlet nejen na operativní či taktické úrovni, které zpravidla nezvažují dostatečně dlouhodobý horizont, ale musí se zabývat i strategickými záležitostmi, které jí pomáhají čelit případným budoucím změnám na trhu a ve spotřebitelském chování. Strategickému managementu věnuje jednu ze svých publikací Cole. Pro strategické řízení je důležitá schopnost předvídat budoucí vývoj věcí. Proto o něm také hovořím na tomto místě. Jak jsem již zmínila a připomenu v této práci vícekrát, jednou z klíčových lídrovských schopností je schopnost předvídat směr vývoje. Úloha lídra při strategickém plánování je tedy dle mého názoru neopomenutelná. Podle Colea (1994) je prognózování budoucího vývoje situace snahou činit cosi, co je zdánlivě nepředvídatelné, předvídatelným. Prognózování v sobě slučuje veškeré snahy, ať už kvalitativního či kvantitativního charakteru, o co možná nejpřesnější odhad vývoje situace a trendů jak uvnitř, tak i vně organizace, a to s cílem snížit riziko, které s sebou tvorba a implementace strategie vždy nesou. (Cole, 1994, s. 62, přeložila L. H.)

Se stanovováním cílů se pochopitelně pojí také proces delegování, který následuje poté, co je určeno, jaké úkoly je třeba splnit. Tento proces se v zásadě opakuje tolikrát, kolika úrovněmi ve struktuře organizace musí jednotlivé cíle projít, než se dostanou k samému jádru činnosti. Každá úroveň má přitom hierarchicky vyspecifikované cíle, které mají být centrem jejího úsilí. Na téma delegování byla napsána celá řada publikací a příruček a nové nadále vznikají. Příkladem takové publikace je Hellerova a Hindleova poměrně obsáhlá příručka pro manažery z roku 1998. Autoři se manažerům snaží předložit praktické rady, jak se vypořádat s některými ze svých pracovních povinností. Některé z jejich postřehů považuji za skutečně platné, v případě některých bych se spíše vyvarovala jednoznačných doporučení, protože je považuji za silně situačně podmíněné. Za platnou například považuji radu vyhnout se při

plnění cílů prioritizování jednodušších úkolů na úkor těch složitějších (v tomto slova smyslu je úkolem myšleno synonymum cíle), což ve svém důsledku může být poměrně krátkozraké. Za rady, při jejichž definování bych volila značnou míru obezřetnosti, pak považuji rady týkající se například počtu úkolů delegovaných směrem k jednomu jedinci pro jeden pracovní den a podobně. (Heller, Hindle, 1998, přeložila L. H.)

Ve své podstatě tedy lze způsob, jakým jsou v organizaci stanovovány a delegovány cíle, považovat za jeden z indikátorů uplatňovaných stylů řízení a vedení.

## **2.2 Komunikace**

Komunikace vedoucích pracovníků směrem k jejich spolupracovníkům probíhá na interpersonální rovině. Cílem této práce není zabývat se v detailu komunikací a vytyčit například její jednotlivé typy, proto pro uvedení k tématu použiji spíše Baldoniho citát, který dle mého názoru velmi výstižně podtrhuje podstatu komunikace v daném kontextu. *„Komunikace je v procesu leadershipu rozhodující. Je to způsob, jakým lídr zprostředkuje své vnitřní já vnějšimu světu... Když o tom přemýšlíte, komunikace leží v centru všeho, co lídr musí dělat.“* (Tureckiová, 2007, s. 63) Jak uvedený citát předesílá, téma komunikace zařazuji alespoň v krátkosti do této práce pro jeho neodmyslitelný význam v oblasti vedení lidí v organizacích.

V organizacích se klade stále větší důraz na efektivní a rychlý způsob komunikace, čemuž v současné době napomáhají moderní technologie. Komunikovat je přitom třeba nejen se svými spolupracovníky, ale samozřejmě také navenek. Co si nicméně klade za úkol přiblížit tato kapitola, je lídrovská komunikace, tedy aspekty komunikace lídrů směrem k jejich spolupracovníkům. Za typické znaky lídrovské komunikace Tureckiová (2007) označuje otevřenost a oboustrannost, empatii, kongruenci, konzistentnost, významnost a četnost. Jejím účelem pak je neustálá snaha o vytváření a udržování takového

vztahu mezi komunikujícími stranami, který je založený na oboustranném respektu a důvěře. Vhodná komunikace má v samém důsledku napomáhat úspěšnému plnění společných cílů. (Tureckiová, 2007, s. 85-87) Schopnost naslouchat se do značné míry pojí s empatií, a je tudíž v komunikaci vedoucích pracovníků velmi důležitá. Tím, že druhým dáme prostor pro sdělení jejich názorů, můžeme získat mnoho cenných informací a přitom nelze říci, že by ponechávání dostatečného prostoru v tomto ohledu bylo samozřejmostí. Mužík (2008) uvádí výsledky Steilova zkoumání z roku 1982, z něhož vyplývá, že naslouchání průměrně věnujeme necelou polovinu veškerých svých komunikačních projevů, mluvíme ve 30 %, čteme v 16 % a píšeme v 9 %. (Mužík, 2008, s. 101-102) Co přitom považuji za zajímavé, je skutečnost, že schopnosti naslouchat nás explicitně nikdo neučí, zatímco mluvení, čtení a psaní je v průběhu naší výchovy věnováno nemálo prostoru. Schopnosti naslouchat tedy evidentně nabýváme v průběhu socializace poněkud nesystematicky a neplánovaně. Záleží pochopitelně na prostředí, v němž se socializujeme, schopnost naslouchat nám však zpravidla nebývá vštěpována přímo. Přestože Mužík ve stručnosti uvádí některé Steilovy charakteristiky naslouchání, osobně se domnívám, že jeho definice by pravděpodobně ne zcela odpovídala definici naslouchání, jak jej očekáváme od lídrů, ba že by do jisté míry směřovala k významu slova „poslouchání“, tedy ryzí snaze věnovat pozornost komunikačním projevům druhých lidí. Naslouchání je dle mého názoru o krok dále, a to právě v tom slova smyslu, že se pojí s notnou mírou empatie a následně se od něj očekává patřičná reakce, zatímco pokud pouze „posloucháme“, ne vždy je naše reakce očekávána, dokonce může být v některých případech i nežádoucí či nadbytečná. Otázkou tedy dle mého soudu zůstává, v jaké míře je v rámci Steilova „naslouchání“ zastoupeno naslouchání v tom slova smyslu, v jakém se očekává od lídrů a v jakém si jej já osobně vysvětluji.

Někteří výše postavení manažeři se mohou potýkat s nedostatkem informací o tom, co se na denní bázi odehrává na nižších hierarchických stupních organizační struktury. Řada z nich pracuje s informacemi, které jsou dostupné v rozličných elektronických materiálech či oběžnících, a jen někteří se snaží své informace získávat i přímo od samotných pracovníků. Když Peters s Watermanem na konci minulého století připravovali publikaci pojednávající o nejlepších zaměstnavatelích v USA, došli mimo jiné k závěru, že typickým znakem těchto organizací je takzvaný management pomocí chození kolem dokola, případně management obcházením. Ten spočívá právě ve snaze vedoucích pracovníků navštěvovat na pravidelné bázi své podřízené spolupracovníky a navazovat s nimi do jisté míry neformální komunikaci, která jim může napomoci porozumět nejen míře jejich spokojenosti a loajality, ale může také přinést zajímavé podněty pro zavádění tolik žádoucích inovací. (Wehrich, Koontz, 1998, s. 508) Jaký podíl pracovníků na vedoucích pozicích této možnosti využívá, je otázkou, spíše však předpokládám, že se neuplatňuje zcela běžně, byť možný přínos řízení obcházením je nesporný.

Komunikace jako taková je velkým tématem, na které je možno nahlížet různými úhly pohledu. Tato kapitola si nicméně kladla za cíl přiblížit pouze jeho malý zlomek, a sice prvky komunikace ze strany vůdčích osobností. Také v tomto případě, nebo možná především v tomto případě, platí, že správný lídr by měl jít příkladem svým spolupracovníkům a komunikovat s nimi tak, jak chce, aby oni komunikovali s ním – proto tedy například zásady otevřenosti, kongruence a konzistentnosti. Empatii a schopnost naslouchat bychom do jisté míry mohli považovat spíše za osobnostní charakteristiky, nežli za prvky komunikace, na jejich významu pro definici dobrého lídra to však nic neubírá.

## 2.3 Vývoj názorů na vůdcovství

Názory na to, jsou-li vůdcovské schopnosti vrozené či získané, se liší. V současné době již v tomto ohledu sice existuje určitý konsenzus, historicky jsou však patrné značné odlišnosti. Dle mého názoru nelze žádnou z teorií označit za správnou, potažmo všechny ostatní považovat za nesprávné. Každá z nich v sobě obsahuje myšlenku, kterou lze považovat za nadčasovou a pomocí které si můžeme utvářet názor i v současné době. Také proto současní autoři již často nebývají příznivci jediného pohledu na danou problematiku, ale připouštějí jak vliv vrozených dispozic, tak důležitost píle a praxe. Neméně významnou roli zajisté hraje situační kontext, prostředí, v němž se organizace angažuje, a v neposlední řadě také to, jaký styl vedení je tomu kterému pracovníkovi nejbližší. Zatímco někteří ocení liberálnější přístupy, jiní potřebují jistou míru direktivy. V samém důsledku to pak může znamenat, že jedna organizace potřebuje ideálně různé typy lídrů tak, aby svým stylem vedení oslovovali co možná nejvíce spolupracovníků.

Ze současných autorů je poměrně optimistický například Maxwell (2001), z jehož publikací je zřejmé, že zastává názor, že umění vést se lze naučit. Nevěřící v rozené vůdce. K vrozeným schopnostem poznamenává, že i ty je zapotřebí rozvíjet, aby byly co nejlépe využity. Na základě své praxe Maxwell dělí vůdce na vůdce rozené, vyškolené, budoucí a vůdce s omezenými možnostmi. Dle jeho názoru přitom všechny tyto skupiny lídrů oplývají většinou schopností, které lze získat. Konkrétně píše o existenci vhodných vzorů v lídrově kariéře, neustálé snaze o sebezdokonalování a v neposlední řadě o pevné vůli a sebekázni. (Maxwell, 2001, s. 3-6) Vodáčkoví (2009) sice připouštějí, že některé z lídrovských charakteristik bývají vrozené, upozorňují nicméně, že musí být postupně rozvíjeny. Nepopírají ani tvrzení, že i tyto rysy mohou být plně vypěstovány. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 249)

Historický kontext vývoje názorů na vůdcovství přibližuje například Kocianová (2012), protože ale historie nabízí celou řadu přístupů, které mnohdy jeden vychází z druhého, a nabízí tak nový pohled na problematiku jen do jisté míry, vyjdu z jednoduššího členění, jenž uvádí Vodáčkovi (2009), a pokusím se jej doplnit o detail, který nabízí jiné zdroje. Základní členění přístupů k vůdcovství nabízí tři skupiny, jejichž primární charakteristikou je vždy ten aspekt, na který se při zkoumání vůdcovství tímto daným prismaem kladl největší důraz. Konkrétně se pak jedná o přístupy zaměřené na charakteristické rysy lídrů, chování lídrů a situační podmínky úspěchu či neúspěchu jednání lídrů. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 248)

Teorie zaměřené na charakteristické rysy lídrů předpokládají, že vůdčí osobnosti disponují některými pro ně typickými osobnostními charakteristikami, které lze vysledovat prakticky u každé z nich. Názory na to, jsou-li tyto vlastnosti vždy vrozené nebo se některé z nich dají v průběhu života získat, se lišily a liší se, jak patrně, dodnes. Vodáčkovi uvádí, že názor, jenž předpokládá vrozenost vůdcovských schopností, převládal do začátku padesátých let dvacátého století. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 249) Z výčtu teorií, o nichž píše Kocianová, by do tohoto období podle všeho patřily teorie skvělé osobnosti a teorie vlastností. (Kocianová, 2012, s. 34) Rozvoj sociálně-psychologických přístupů znamenal změnu uvažování i v tomto ohledu. Nadále se připouštělo, že některé lídrové vlastnosti bývají vrozené, avšak je potřeba je rozvíjet, případně mohou být v některých případech i vypěstovány. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 249) Jak je nicméně patrné, v současné době někteří odborníci zastávají názor, že schopnost vést lze nabýt, aniž bychom k tomu měli vrozené dispozice.

Teorie zaměřené na chování lídrů jsou založené na skutečnosti, že různí manažeři a lídři uplatňují různé styly vedení, přičemž lze říci, že jednotlivé styly vedení se nepojí pouze s osobností vůdce, nýbrž jsou podmíněné i situ-

ačně. Protože je stylům vedení věnována následující samostatná podkapitola, nebudu se jimi v detailu zabývat na tomto místě.

Teorie zaměřené na situační podmínky úspěchu či neúspěchu jednání lídrů mají velmi blízko teoriím zaměřeným na chování lídrů. Kocianová (2012) používá ekvivalent „situační teorie“. Utvořeny byly na základě zkušeností a pozorování celé řady autorů píšících na téma vedení lidí v organizacích. Patří mezi ně teorie proměnného chování, teorie účelnosti a teorie postupného dosahování cílů. Teorie proměnného chování poukazuje na příhodnost volby takového stylu vedení, který je vhodný dané situaci. Teorie účelnosti taktéž doporučuje volit styl vedení vhodný pro danou situaci a teorie postupného dosahování cílů vychází z předpokladu, že cílů se lépe dosahuje, jsou-li rozděleny do několika dílčích úkolů, které postupně vedou ke splnění vytyčeného cíle. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 254-255)

Přibližně do poloviny dvacátého století převládalo chápání vůdcovských schopností jako něčeho, co je člověku dáno a s čím se musí narodit. Hovořilo se o osobnostních rysech ideálních vůdců. Na přelomu čtyřicátých a padesátých let se pozornost věnovala chování vedoucích pracovníků a vycházelo se z předpokladu, že různé situace s sebou nesou způsoby chování, které lze vypozorovat prakticky u každého vůdce v téže situaci. Výzkumy v padesátých letech pak rozkryly dva typy vedoucích pracovníků, a sice typ zaměřený na věcnou stránku činnosti, tedy na výrobní proces, a typ zaměřený na lidi, respektive na potřeby pracovníků. Konec šedesátých let patřil situačnímu přístupu, potažmo přístupu kontingenčnímu, který připouští jak zaměření na plnění úkolů, tak zaměření na lidi, jelikož determinantou jednání vedoucího pracovníka má být daná situace. Kromě toho se rozkrývá skutečnost, že různí lidé reagují na různé přístupy rozdílně, proto se po vedoucím pracovníkovi v tomto ohledu vyžaduje jistá míra flexibility. Od osmdesátých let se uplatňuje hlavně

transformační teorie. Důraz se klade na vlivnou osobnost, která je schopna spolupracovníky motivovat a přesvědčit. (Kocianová, 2012, s. 34-35)

Spolu se systematictějším uvažováním nad efektivitou řízení podniků se začalo systematictěji uvažovat také nad způsoby vedení lidí v organizacích. Od té doby bylo doposud vysloveno mnoho názorů a teorií týkajících se ideálního stylu vedení. Některá pojetí se od sebe více či méně lišila, některá se s jinými ve značné míře překrývala. V současné době již někteří odborníci udávají této problematice určitý rámeček, který ji činí uchopitelnější. Přestože obecně bývají v současné době některé přístupy a styly vedení prioritizovány, praxe ukazuje, že žádný z nich nelze označit za ideální a vhodný za všech okolností. Některé situace si vyžadují neobvyklá řešení, která se velmi často pojí s nestandardním přístupem k vedení spolupracovníků. Čím neočekávaněji se takové situace objevují, tím flexibilněji musí lídři reagovat.

## **2.4 Styly vedení**

Jak uvádím výše v textu, velmi často se v literatuře objevují pojmy vedení a řízení. Názory na rozdíl mezi nimi se liší. Kocianová upozorňuje, že oba pojmy bývají ztotožňovány, že však mezi nimi je evidentní rozdíl. Vedení je podle ní všude tam, kde je snaha o ovlivňování chování jiné osoby. Píše, že řízení je jednoznačně přísnější a byrokratičtější založené než vedení. Tam, kde se řídí, se také vyskytuje kontrola a uplatňuje se moc. (Kocianová, 2012, s. 33) Podrobněji se rozdílům mezi manažery, kteří bývají spojováni s principem řízení, a lídry, pro něž je naopak typické vedení, budu věnovat v samostatné kapitole, je však patrné, že v současné době se již od sebe oba přístupy značně oddělují, byť úvahy některých autorů napovídají, že od sebe jednoznačně oddělitelné nejsou. Svoji úlohu managementu i leadershipu přisuzuje mezi jinými také Tureckiová (2007). Manažerský systém má podle ní zajišťovat fungování organizace z hlediska zajišťování stability a dosahování stanovených cílů. Leadership se orientuje na vyhledávání a tvorbu nových příležitostí,



a určuje tak směr dalšího vývoje. Tureckiová upozorňuje, že ani jeden z těchto systémů sám o sobě nemůže dlouhodobě obstát. (Tureckiová, 2007, s. 18)

Problematika stylů vedení byla uvedena již výše v textu, tato podkapitola se jí bude zabývat podrobněji. Kocianová (2012) za hraniční styly vedení označuje autokratický styl na jedné straně a permissivní styl na straně druhé. Autokracie se nutně pojí s přemrštěnou mírou byrokracie, tvorbou rozličných směrnic a velmi důkladnou kontrolou pracovníků a patřičnými sankcemi v případě neplnění předepsaných povinností. Vztahy napříč organizací jsou téměř výhradně na formální úrovni. Nepřipouští se jakákoliv participace na řízení, neočekává se žádná iniciativa nad rámec smluvených výkonů. (Kocianová, 2012, s. 33) Z praktického hlediska nelze říci, že by tento styl vedení byl ryze nevyhovující, dnes bych jej však označila za poněkud přežitý a aplikovatelný snad jen ve specifických případech, pokud vůbec. Vodáčkoví (2009) k tomuto poznamenávají, že přetrvává-li v některých organizacích i v současné době autokratický styl, bývá zpravidla do značné míry tolerantnější, než jak je v literatuře popisován. V takovém případě se hovoří o tzv. benevolentních autokratech. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 250) Opačným extrémem je permissivní vedení, pro které je typické širší zaměření cílů, jejichž způsoby plnění jsou ponechávány plně v kompetenci jednotlivých pracovníků. To s sebou tedy nese značnou míru participace na rozhodování. Neodmyslitelnou roli hraje komunikace mezi jednotlivými úrovněmi. V pracovnících tento styl vedení vzbuzuje silnější motivaci k práci a znamená potažmo větší uspokojení z práce a možnost vlastního rozvoje. (Kocianová, 2012, s. 33)

Vodáčkoví (2009) a Koontz s Weihlichem (1993) základní styly vedení člení na styl autokratický, demokratický (popřípadě participativní) a volný (respektive volná otež, volná uzda). (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 250; Weihlich, Koontz, 1993, s. 469)

Jako v jakýchkoliv jiných oblastech, i v tomto případě však platí, že ani jeden z hraničních stylů vedení (autokratický versus permissivní) se zpravidla nevyskytují ve své ryzí podobě. Praxe je povětšinou kombinací obou stylů, kdy v některých ohledech je styl vedení blíže jednomu a v jiných ohledech druhému pólu. Navíc kromě toho, že různým lídrům jsou bližší různé styly vedení, rovněž jednotliví spolupracovníci mají každý své vlastní preference. Vezmeme-li toto v potaz, je zřejmé, že úloha lídrů je značně obtížná. Aby totiž byli respektováni všemi svými spolupracovníky, musí své jednání přizpůsobovat situaci a snažit se s každým z nich pracovat tak, jak je pro něho vhodné, a to samozřejmě při zachování autority a respektu u všech svých spolupracovníků.

Často zmiňovaná je také klasifikace stylů vedení Rensise Likerta, jež bere v potaz jak prvky práce manažerů, tak prvky práce lídrů. Konkrétně se pak jedná o styl vykořisťovatelsko-autoritativní, benevolentně-autoritativní, konzultační a participační. Likert zároveň potvrzuje to, co bylo řečeno výše, a sice že existuje jistá korelace mezi kvalifikační úrovní pracovníků a uplatňovaným stylem vedení. Nedostatečně kvalifikovaní pracovníci zpravidla nedostávají tolik volného prostoru při plnění svých úkolů jako pracovníci vysoce kvalifikovaní. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 251) Další hojně citovanou teorií je „manažerská mřížka“, jejímiž autory jsou Robert Blake a Jane Moutonová. Jedná se o dvojdimenzionální mřížku, která zvažuje míru zájmu o lidi na straně jedné a míru zájmu o výrobu na straně druhé. (Weihrich, Koontz, 1993, s. 472)

I v tomto případě přitom platí, že praxí a studiem člověk nabývá vyšší úrovně znalostí, dovedností a schopností. Opět tím odkazují na úvahy týkající se míry vrozenosti a naučitelnosti lídrovských schopností. Skutečný lídr by tedy postupem času měl zaznamenávat osobní růst s ohledem na způsob, jakým je jeho vedení druhými přijímáno. Někteří teoretici vedení lidí

v organizacích uvádějí, že lze vypočítat pět úrovní vedení, přičemž každá z těchto úrovní se pojí s určitou mírou respektu ze strany vedených jednotlivců a s jinak definovaným zdrojem vlivu na druhé. Maxwell (2001) těchto pět úrovní hierarchicky označuje jako „pozice, souhlas, produktivita, rozvíjení lidských schopností, síla osobnosti“. Vliv vycházející z „pozice“ lídra je nejnížší úrovní vedení a lídr je následován svými spolupracovníky pouze proto, že následován být musí, vyžaduje to jeho pozice v organizační struktuře. Platí zároveň, že v takovém případě vliv lídra nesahá dále, než mu je přisouzeno právě jeho pozicí. Dostane-li se lídr na druhou úroveň, tedy na úroveň „souhlasu“, pak již zpravidla bývá druhými následován z jejich vlastní vůle, ne proto, že je to požadováno. Vliv lídra na této úrovni již sahá dále za hranice jeho formální pozice v organizaci, platí nicméně, že by neměl na této úrovni zůstat, aby tak nedemotivoval jedince, kteří se pod jeho vedením pro práci nadchli a jsou vysoce motivovaní k dobrým výkonům. Úroveň „produktivity“ je třetím stupněm lídrova vlivu. Uznávání jeho autority a důvod, proč je následován, v takovém případě již vychází z nějaké významné skutečnosti, kterou daná osobnost učinila pro organizaci jako takovou. Dalším a předposledním stupněm je úroveň „rozvíjení lidských schopností“, kdy je lídr již respektován proto, že učinil něco dobrého pro své spolupracovníky, nejen pro organizaci samotnou. Lídr na takové úrovni by si již měl vychovávat nástupce, aby tak napomohl růstu organizace i jejích pracovníků. Zůstane-li lídr na této úrovni, rozhodně to podle Maxwella nelze považovat za jakékoli ustrnutí na nežádoucí úrovni. Poslední úrovně vedení, tedy úrovně „síly osobnosti“, totiž dosáhnou pouze někteří lidé, kteří vedením strávili již dlouhou dobu a načerpali tak celou řadu zkušeností. Vliv takového lídra vychází z jeho osobnosti, pověsti a toho, co představuje. Jedná se o úroveň, na niž za celou kariéru dosáhne jen určité procento vedoucích pracovníků. (Maxwell, 2001, s. 20)

Dosud nebyla řeč o rozdílech mezi muži a ženami na vedoucích pozicích. Byť se na vedoucích pozicích v organizacích uplatňují spíše muži, v zásadě

nic dnes nebrání tomu, aby se na ně propracovaly i ženy. Z podstaty věci se od žen často očekává odlišný styl práce s lidmi. Jedná se však o velmi individuální záležitost. Že muži k vedení přistupují odlišně než ženy, potvrzují i Koontz s Weihlichem (1993). Zatímco muži na vedoucích pozicích svoji práci vidí především v určitých transakcích mezi jimi a jejich spolupracovníky a často kontrolují a uplatňují svoji pravomoc, ženy spíše inklinují k využívání interpersonálních dovedností a spoléhají na své povahové vlastnosti, které jim napomáhají motivovat spolupracovníky k lepším výkonům a zájmu o organizaci, pro niž pracují. Ženy jsou otevřenější sdílení informací a participaci na rozhodování. (Weihlich, Koontz, 1993, s. 470) Blíže se ještě stylu vedení žen budu věnovat dále.

Přestože leadership je značně individuální záležitostí, za celou řadu let, po která se odborníci na danou problematiku zaměřovali, bylo možné vyzorovat určité pravidelnosti v práci jednotlivých vedoucích pracovníků. Díky tomu tedy vznikly typologie a byly definovány charakteristiky, které nám dnes pomáhají posuzovat styl práce současných lídrů. Byla vyslovena celá řada doporučení a některé styly vedení jsou považovány za přínosnější než jiné, avšak jsem toho názoru, že dnes více než kdy v historii je zapotřebí k vedení přistupovat tak, jak si žádá aktuální situace. Dobrý lídr už dnes dle mého názoru není ten, kdo uplatňuje určitý styl vedení, ale spíše ten, kdo umí flexibilně reagovat a obstojí v situacích, z nichž si každá žádá do jisté míry odlišný přístup.

### 3 Vybrané principy vůdcovství

Vůdcovství tedy není pouze o predikci budoucího vývoje. Lídr je člověk hodný následování, člověk, jehož příklad inspiruje a motivuje druhé k činnosti. Vůdcovství je tedy také o respektu, úctě, stmelování a motivaci. V tomto kontextu bychom mohli jmenovat celou řadu vůdců, které historie měla. Adair ve své publikaci „Leadership – učte se od velkých vůdců“ (2006) velmi zajímavě přibližuje příběhy vybraných vůdců. Není překvapením, že se často jedná o armádní vůdce či silné státníky, už Weber koneckonců upozorňoval, že organizační praxe v mnohém čerpá z fungování armád či řízení zemí (Kocianová, 2012, s. 42). Po prostudování tohoto i jiných materiálů docházím k závěru, že byť lídři zpravidla oplývají celou řadou pro ně příznačných nejen osobnostních charakteristik, určitá vlastnost bývá oproti ostatním zdůrazněna. Ráda bych tedy věnovala prostor několika příkladům, které jednak naznačí, které z vlastností mohou tvořit základ lídrova vlivu, a jednak napomohou spojit si danou vlastnost s konkrétními osobnostmi.

#### 3.1 Vůdcovství založené na silné vůli, morálce a partnerství

Nejenže lídři nečiní vždy jen populární rozhodnutí, někteří dokonce svoji roli hrají v celkově značně nepříznivých podmínkách. V takovém případě je dle mého názoru jejich úkol o to složitější. Jsou-li již samotné situační podmínky nepříznivé a ochota týmu nadále se podílet na plnění cíle v důsledku toho značně oslabená, je zapotřebí vůdce, který nejenže půjde svému týmu příkladem a nebude se vyhýbat nepříjemným úkolům, který ale zároveň silou své vůle předčí všechny ostatní členy týmu a postupným apelem na důležitost dosažení cíle přiměje i ty, kteří již v úspěch nedoufali, ke znovunabytí elánu a důvěry. Pokud by členové týmu v takové situaci nemohli svému vůdci důvěřovat a pokud by postrádali přesvědčení, že je jedním z nich, pravděpodobně by jen těžko byli ochotni takového vůdce následovat.

Soudím, že takovýchto vůdců je zapotřebí ve skutečně zásadních momentech. Obecně vzato se může jednat o historické mezníky, jakými například byly různé bitvy předurčující budoucí směřování zúčastněných stran. Na organizační úrovni pak dle mého názoru může jít o situace, kdy se organizace dostává do krize a její šance, že si udrží svoji pozici na trhu, jsou nevalného charakteru. I tehdy mohou pracovníci pozbýt motivaci pro organizaci pracovat, natož pak pracovat nad rámec toho, co se po nich žádá.

Z historického hlediska bych jako příklad ráda uvedla jméno jednoho z vojenských vůdců druhé světové války – Bernard Law Montgomery.

Tato práce si neklade za cíl podrobně rozebrat jednotlivé bitvy světových válek, proto bych nyní ráda přiblížila pouze období Montgomeryho působení v Africe, kdy před ním stál nelehký úkol pozdvihnout morálku demotivovaných vojáků. V létě roku 1942 přijel Montgomery převzít velení Osmé armády do Afriky, kde se měl stát toho roku již čtvrtým velitelem. Právě vzhledem k tomu, jak dlouho se již zdejší bitvy vedly a kolik mužů se v čele armády v tomto období vystřídalo, byli již vojáci velmi skeptičtí a panovala zde ponurá a bezútěšná atmosféra, jak koneckonců poznamenal i sám Montgomery. Věděl, že má-li být morálka této armády obnovena, má jediný pokus, jak tomu napomoci. Předstoupil toho večera před skupinu, do jejíhož čela se měl postavit, a pronesl velmi motivující řeč, která pomalu přiměla vojáky věřit v dobrý konec. Ve svém proslovu vyzdvihovat důležitost vzájemné důvěry a sílu týmového ducha. Přesvědčoval vojáky, že atmosféra, která v ní toho času vládla, není pro jejich úkol vhodná, že je potřeba jít do boje se zcela jiným naladěním. Svá tvrzení podpořil předáním dobrých zpráv o brzkém přicestování posil. Vyzval své vojáky, že mohou okamžitě odejít, mají-li pochyby o úspěšném završení mise. Nechtěl mít v týmu pochybovače. Představil jednoznačný cíl – zničit nepřítele. Po celou dobu přitom nehovořil jen o úkolech pro vojáky, vždy říkal „my“, čímž dával najevo, že je součástí týmu, který před ním toho

večera stál, a že se jeho úkolu musí zhostit stejně odhodlaně jako všichni ostatní. Po pronesení této řeči se všichni postavili do pozoru. Jeden z generálů, kteří tento výkon slyšeli, jej později zhodnotil jako jeden z nejlepších Montgomeryho výkonů, jehož dopad byl dle jeho slov elektrizující. Vzpomínal, že všichni tu noc usínali s novou nadějí a obrovskou důvěrou. Sám Montgomery k tomu řekl: „*Udělal jsem z vojáků své partnery v bitvě. Vždy jsem jim říkal, co hodlám udělat a co chci, aby udělali oni. Myslím, že vojáci pak měli pocit, že jsou důležití a že někam patří.*“ (Adair, 2006, s. 102) Kromě toho, že vojákům představoval své plány a snažil se přiblížit jim i důvody svých rozhodnutí, byl jedním z vůdců, kteří si své proslovy psali sami. Dodávalo to proslovu na upřímnosti, volil-li vlastní slova, ne slova vypůjčená od někoho, kdo by mu ho předem připravil. (Adair, 2006, s. 99-102)

Je-li tedy morálka týmu ohrožena, nebo v horším případě již značně upadla, je zapotřebí vůdce, který dokáže na členy týmu zapůsobit do té míry, že jim předá část svého optimismu a sám půjde příkladem tak, aby předvedl, že je potřeba silné vůle, aby mohlo být úspěšně dosaženo kýženého cíle. Takový vůdce zároveň musí být plnohodnotným členem týmu a musí tak být vnímán i ostatními. Příkladů bychom našli více, věřím nicméně, že poukázání na příběh generála Montgomeryho je dostatečně zřejmý.

### **3.2 Vůdcovství založené na morálce a lidskosti**

Zatímco vojenští vůdci často respektu nabývali svými činy, kdy v čele svého vojska riskovali život, aby jednak přispěli úspěšnému splnění cíle, aby ale také šli ostatním příkladem a udávali tempo a směr, jiní nemuseli nasazovat život, ale oplývali takovými osobnostními charakteristikami, vyznávali takové morální hodnoty a činili taková rozhodnutí, která z nich udělala vůdce. Takovými lídry z mého pohledu často bývali a dosud mohou být političtí vůdci. Míru, do jaké budou svým lidem a případně i napříč kulturami respektováni, přitom určují především záležitosti, o něž se nejvíce zajímají a jimž

věnují své úsilí, a způsob, jakým promlouvají ke druhým. Ráda bych jako příklad takového lídra uvedla zásluhy jednoho z amerických prezidentů – Abrahama Lincolna, který je všeobecně známý svým bojem proti otroctví.

Problematika otroctví byla úzce spjata se snahami o udržení Unie, bylo však patrné, že zcela krucióální je právě udržení Unie, k němuž boj proti otroctví mohl přispět, nebyl však zcela primárním cílem. V Lincolnových očích vyřešení tohoto problému vyžadovalo svůj čas, zatímco riziko rozpadu země bylo velmi aktuální a jeho důsledky, pokud by k němu došlo, byly považovány za nenapravitelné. Lincoln byl vyrovnaný a neoblomný na své cestě k jednoznačnému cíli, čímž podporoval své občany v době války, kdy všichni postrádali jakékoliv jistoty. Po celý svůj život byl křesťanem. Jeho víra se pro něho stala nevyčerpatelným zdrojem lidskosti a srdečnosti. Jeho vzpomínky na dětství zkombinované s jeho životním posláním vyjadřují jeho vlastní slova: *„Až zemřu, chci, aby ti, kdo mne znají nejlépe, o mně říkali, že jsem vždy vytrhával bodláčí a pěstoval květiny tam, kde jsem měl pocit, že květiny vyrostou.“* (Adair, 2006, 245-247)

Jak patrně, předávat druhým naději lze i jiným způsobem než nasazováním vlastního života. Určitým paradoxem je, že přestože Abraham Lincoln nestál v čele vojska uprostřed bitevního pole, za své názory a politické úsilí zaplatil životem. To nicméně příliš nesouvisí s tématem této práce. Za poznámku tedy závěrem stojí skutečnost, že má-li vůdce být předním představitelem určité skupiny, měl by reprezentovat hodnoty svých následovníků, aby jimi za to mohl být uznávaný.

### **3.3 Vůdcovství založené na výsledcích**

Někteří vůdci, aby bylo možné je za vůdce považovat, postupně nabývají pravomocí svou pílí a schopnostmi a respektu nabývají díky svým výsledkům, které jsou druhým zřejmé. Netvrdím, že pro výše uvedené příklady výsledky nejsou důležité, zajisté také jsou, myslím nicméně, že výsledky nejsou primár-



ním zdrojem jejich respektu. Pro příklad tentokrát sáhnu do organizační praxe a představím ve stručnosti příběh vůdcovství Jacka Welche.

Jack Welch, jehož jméno je neodmyslitelně spojeno se společností General Electric, zde svoji kariéru nastoupil hned po dokončení studií. Zpočátku pracoval jako technik. Nevyhovovaly mu ale zdejší podmínky práce, a tak se rozhodl společnost opustit. Protože byl ale už tehdy velmi schopný, přesvědčoval ho jeho nadřízený, aby General Electric neopouštěl. Welch společnost neopustil a postupně si zde budoval silnou pozici. Dvanáct let poté, co do General Electric nastoupil, se stal viceprezidentem společnosti a o dalších devět let později již stál v jejím čele. Bylo mu 46 let, a stal se tak v pořadí osmým a nejmladším generálním ředitelem společnosti. Byl nakonec také nejdéle sloužící osobou na tomto postu a jeho způsob práce z něho učinil jednoho z nejrespektovanějších byznysmenů druhé poloviny dvacátého století. (Lacina, Euroekonom, 2007)

Welch byl jednak vynikajícím manažerem, jednak schopným lídrem. Je příkladem toho, že být dobrým lídrem neznamena činit pouze taková rozhodnutí, která jsou pro všechny spolupracovníky pozitivní. Pod Welchovým vedením totiž společnost General Electric prošla změnami, které dozajista nebyly všemi přijaty kladně. Jaký byl Welch manažer a vůdce nenapovídá pouze délka jeho praxe u jedné společnosti a jeho postup v organizační hierarchii, mnohé napoví také jeho citáty. Pro účely této práce jsem vybrala některé, které považuji za skutečně výstižné a nad nimiž jistě stojí za to se zamyslet. Jak důležitou roli v životě člověka hraje jeho práce, připomíná Welch slovy: *„Práce je příliš významnou součástí života na to, aby se v ní člověk trápil.“* Když tvrdí, že *„Dokud se budou společnosti skládat z lidí, budou se objevovat chyby, spory a výbuchy,“* dává tím najevo, že si je vědom obtížnosti práce s lidmi a síly lidského prvku v pracovním procesu. Zároveň tím však v posluchači / čtenáři podněcuje úvahu nad tím, zda vůbec lidstvo někdy do-

spěje k momentu, kdy se lidský prvek v organizacích zcela potlačí a zda vůbec takový stav je žádoucí. Svoji vůdcovskou povahu podhaluje tvrzením: „*Důvěru si získáte tak, že jste průhlední, otevření a držíte slovo.*“ A že úspěch organizace stojí mimo jiné na její schopnosti přizpůsobovat se změnám a reagovat na novinky na trhu, připomíná svým tvrzením, které však lépe zní v originále nežli v češtině, a sice: „*When the rate of change outside exceeds the rate of change inside, the end is in sight,*“ volně přeloženo „*Když rychlost změn vnějšího prostředí přesahuje rychlost změn uvnitř organizace, je na dohled její konec.*“ (Citáty slavných osobností, <http://citaty.net/autori/jack-welch/>)

Dosud jsem nicméně neuvedla žádný Welchův počín, který by stál za jeho kariérou. Slater (1999) věnoval jednu svoji publikaci analýze úspěchu Jacka Welche. Kniha je koncipována tak, že postupně představuje třicet jedna „tajemství úspěchu“ této silné osobnosti. Welch je přesvědčený, že je třeba neobávat se zavádění změn, s čímž souvisí neustálá připravenost zhodnocovat aktuální situaci a reagovat na ni, nezavírat před ní oči. Je si vědom skutečnosti, že občas vedoucí pracovníci učiní rozhodnutí, jež jsou nuceni na poslední chvíli změnit. Pokud taková situace nastane, je zapotřebí skutečně zareagovat a nelpět na původním záměru. Welch poukazuje na sílu decentralizace, řídit méně totiž podle něho může zároveň znamenat řídit lépe. Je ovšem potřeba mít jistotu, že každý pracovník ví, co má dělat, a že má pro svoji práci přidělené potřebné zdroje. Pracovníkům by měl být umožněn růst a měli by disponovat vlastní mocí v organizaci, aby byli motivováni k nadstandardním výkonům. S decentralizací souvisí také zeštíhlování organizační struktury a v zásadě všeobecná restrukturalizace. Na pozadí toho všeho přitom stojí neustálá snaha o snižování nákladů, a to bez ohledu na to, jak je to přijímáno vnitřním i vnějším okolím organizace. V dobách, kdy se mění vnější prostředí organizace, je potřeba věnovat čas úvaze nad tím, co organizace dělá dobře a bude dobré to zachovat, co je potřeba zlepšit a co definitivně opustit. Podni-

ková strategie by podle Welche neměla stát na jednom jediném cíli, měla by si naopak vytyčit několik jasně formulovaných obecných cílů, o jejichž dosažení bude usilovat. Organizace by se neměla spokojit s jinou než první nebo maximálně druhou pozicí na trhu. Je lepší najít pro svůj výrobek či službu takové místo na trhu, které lze získat bez boje, pokud však je zapotřebí bojovat, je nutné toto místo vyhrát, případně se stáhnout dříve, nežli dojde k prohře. Welch mimo jiné upozorňuje na důležitost silné organizační kultury, která je intenzivně šířena mezi její jednotlivé členy. Uvědomuje si, že v některých ohledech mají výhodu menší organizace, a tak je potřeba snažit se jim v těchto bodech vyrovnat, ať už je naše organizace jakkoliv velká. Být o krok napřed před konkurencí znamená jednat rychleji a neúnavně odstraňovat překážky. S ohledem na zaměstnance by měla v organizaci panovat taková atmosféra, která bude otevřená jakýmkoliv námětům. Vedoucí pracovníci by se neměli vyhýbat setkávání se svými podřízenými a měli by jim otevřeně odpovídat na jejich dotazy. (Slater, 1999, 13-155) Všechny tyto postřehy přitom souvisí jeden s druhým, prolínají a doplňují se a zůstává otázkou, zda může být organizace dostatečně úspěšná, opomene-li třeba jen jediný z nich.

Na příběhu Jacka Welche je vidět, kolik práce a úsilí stojí za jeho úspěchem. Aby mohl být druhými respektován a následován, snažil se pracovat tak, aby za ním vždy byly vidět výsledky, které budou ku prospěchu organizace. Na jeho příkladu lze také demonstrovat, že lidmi skutečně nečiní pouze všeobecně populární rozhodnutí, ba že někdy musí zvolit velmi nepopulární rozhodnutí, aby napomohli pozitivnímu vývoji situace.

### **3.4 Ženy v rolích lídrů**

S ohledem na rozličné styly vůdcovství věřím, že by měl být prostor věnován také úvaze nad genderovou stránkou vůdcovství. Je zřejmé, že vůdcovské role jsou odedávna přisuzovány spíše mužům, než že by se spontánně asociovaly s ženami. V současné době je však k dohledání poměrně značné množství

textů, jež se rozdílům mezi muži a ženami v rolích vůdců věnují. V České republice je na vedoucích pozicích zaměstnáno pouhých 8 % žen (Hovorková, 2012, s. 8C), což z mého pohledu indikuje určité nedocenění charakteristik, které zpravidla bývají ženám-manažerkám všeobecně přisuzovány. Celá řada textů zabývajících se touto problematikou totiž na ženách nejvíce oceňuje právě některé osobnostní charakteristiky, jež jim bývají vlastní, a uvádí je do kontrastu s mužským přístupem k vedení.

Čím vyšší úroveň v organizační struktuře vezmeme v potaz, tím menší podíl žen zde nalezneme. Příkladem by mohlo být personální složení ve společnosti T-Mobile v České republice. Koncem roku 2012 ve společnosti pracovalo celkem 50 % žen, na manažerských pozicích přitom pouhých 15 %. V porovnání s celorepublikovým průměrem, který v té době činil 8 %, jak uvádím výše, je to přitom jednoznačně nadprůměrné skóre. (Hovorková, 2012, s. 8C)

Adair (2006) poukazuje na skutečnost, že podíl žen na vedoucích pozicích je jedním z prvků, kterými se Evropa stále značně odlišuje od situace na Západě. Je přitom toho názoru, že je v tomto ohledu zapotřebí jít ve stopách americké společnosti. Svůj pohled na rozdíl mezi muži a ženami v managementu demonstruje na citaci Johna Harvey-Jonese, jednoho z nejúspěšnějších britských vůdců v obchodní sféře. Ženy mají podle něho silnější intuici a vrozený smysl pro zodpovědnost. Jsou preciznější, a to jak v úvodní fázi plnění cíle, tak při následné kontrole míry jeho naplnění. Oplývají vyšší mírou empatie. Netvrdí, že jsou ženy lepšími lídry, avšak apeluje v tomto ohledu na omezení homogenity. Tvrdí, že nejlepších výsledků lze dosahovat pouze tehdy, spolupracují-li v jednom týmu muži se ženami. Podmínkou takové spolupráce je ovšem oboustranný respekt. Adair k Harvey-Jonesově tvrzení dodává, že od sebe však lze jen těžko oddělit mužské a ženské schopnosti. (Adair, 2006, s. 233-234)

Obdobný názor jako Harvey-Jones sdílí Uršula Králová, personální ředitelka ve společnosti T-Mobile v České republice. V rámci svého působení zde se chce mimo jiné věnovat rozvoji manažerek, je totiž přesvědčená, že muži a ženy mají odlišný styl vedení. Ženy jsou podle ní spíše zvyklé nastavovat očekávání, intenzivněji spolupracovat a mají rozvinutější schopnost naslouchat druhým. Mužský styl vedení považuje za direktivní. Neříká nicméně, že jeden z nich je lepší a druhý horší, organizace v jejich očích potřebují oba styly vedení, protože týmy, v nichž spolupracují ženy a muži, dosahují cílů efektivněji. (Hovorková, 2012, s. 8C)

Najdou se však i tací, kteří nepovažují za šťastné oddělovat od sebe ženské a mužské charakteristiky a snaží se spíše hledat konkrétní žádoucí charakteristiky u jednotlivců bez ohledu na to, jakého jsou pohlaví. Tvrdí, že rozdíly mezi dobrými a horšími vůdci jsou postavené na míře jejich zvědavosti, emocionální inteligence, disciplíny, zkušeností a osobnostních charakteristik obecně a že tyto jednotlivosti nejsou záležitostí genderu, nýbrž je považují za silně individualizované. (Ženy manažerky dokážou být velmi zdatnými vůdci, Hospodářské noviny, 2008)

Osobně si myslím, že by se oba pohledy měly v ideálním případě kombinovat. Nemyslím si, že ženy a muži nemají rozdílné predispozice, určující dle mého názoru je, jak se v průběhu jejich života zformují, proto by při hledání a pěstování potřebných vůdců měly organizace sobě volit takové osobnosti, které jim budou prospěšné a budou v souladu s kulturou organizace a jejími interními pravidly, a to i těmi nepsanými. V tu chvíli by nemělo být na prvním místě, zda se bude jednat o muže či ženu, tím klíčovým by naopak měl být právě prospěch organizace a jejích pracovníků.

## 4 Vůdcovské schopnosti a vlastnosti lídra

Předchozí kapitola již poněkud volně a nestructurovaně nastínila, jakými schopnostmi a osobnostními charakteristikami by měl oplývat opravdový lídr. Nemyslím si, že by se názory odborníků v tomto ohledu výrazně lišily a že by názor jednoho vyvracel názor jiného, spíše se navzájem doplňují či používají pro některé podobné charakteristiky mírně odlišné výrazy.

Tureckiová (2007) za lídra považuje člověka, „*který svým jednáním a svými znalostmi a dovednostmi vzbuzuje respekt a důvěru a zároveň dokáže ovlivnit jednání jiných lidí a nedirektivním způsobem napomoci jejich rozvoji.*“ (Tureckiová, 2007, s. 24) Schopnosti lídra jsou podle ní založené na některých osobnostních charakteristikách a odhodlání. V první řadě zmiňuje samotnou ochotu vést, potažmo brát na sebe zodpovědnost za důsledky své činnosti a činnosti svého týmu. To bývá projevem autonomie a zralosti osobnosti. Je-li výčet schopností a charakteristik skutečného lídra započat obdobně jako v předchozích větách, jako přijatelnější se jeví tvrzení, že je pro vůdce jistá míra předurčenosti pro tuto roli nezbytná. S lídry se dále pojí jejich silný charakter, morálka, vůle, respekt a schopnost sebereflexe. (Tureckiová, 2007, s. 25) Některé prvky tohoto vymezení napovídají, že autorka hovoří o lídrech s ryze pozitivními úmysly. Historie však pochopitelně měla i lídry, jejichž úmysly zcela pozitivní nebyly, ba dokonce mohly být velmi zlé. Z dnešního pohledu by možná tací nebyli hodni označení lídr, nicméně bezpochyby se jednalo o silné osobnosti. Používali však jiný zdroj moci a vlivu. Například Adair (2006) ve své publikaci uvádí i příběhy vůdců, jakým byl například Adolf Hitler.

Pro účely této práce se nicméně vrátím k lídrům, jaké potřebuje současná organizační praxe. Tureckiová (2007) dělí schopnosti lídra do několika skupin, a sice na schopnosti obecné poznávací a tvořivost, dále znalosti a zkušenosti

a další předpoklady, mezi něž řadí především osobní a sociální dovednosti. Kromě inteligence, která je základním předpokladem vedoucích pracovníků, je zapotřebí dovednosti efektivně využívat čas a pracovat pod tlakem, zvládat vlastní stres a umět jej rozpoznat u ostatních spolupracovníků. Lídři musí být schopni adekvátně komunikovat, což obnáší jak otevřenost v komunikaci, tak vzbuzování respektu, ale i empatii. Musí umět naslouchat. Komunikace souvisí i s řešením problémů, jimž vedoucí pracovníci poměrně často čelí. (Turckiová, 2007, s. 26-33)

Vodáčkovi (2009) po analýze několika manažerských publikací vytvořili seznam lídrovských charakteristik, na nichž se většina autorů shoduje. Pro lídry je typické proaktivní myšlení a jednání, snaha o takové vedení spolupracovníků, které povede k postupnému naplňování vize a dosažení cíle, usilování o utváření dobrého znalostního, inovačního a kulturního zázemí, porozumění psychice a proniknutí do podstaty účinné motivace a schopnost získat si loajalitu svých spolupracovníků. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 249)

Často se v této souvislosti hovoří také o sociální a emocionální inteligenci, potažmo o sociálních kompetencích. Rámcově se zdají být tyto pojmy zřejmé a zpravidla dokážeme odušit, co se jimi myslí. Podstoupíme-li je však hlubší analýze, ukazuje se, že jejich definice není zcela zřejmá a že se na ně dá nahlížet z různých úhlů pohledu. Někteří odborníci považují sociální inteligenci za velmi těžko odlišitelnou od tzv. akademické inteligence, jiní jsou toho názoru, že jsou od sebe poměrně jednoduše rozlišitelné. Trojice autorů Silver, Martinussen a Dahl připouští, že sociální inteligence v některých ohledech vychází z inteligence akademické (např. schopnost usuzování), v jiných ohledech je determinována osobnostními rysy. Ukazuje se zároveň, že různí autoři ke konceptu sociální inteligence přistupují různě. Někteří ji spojují zejména s kognitivními aspekty, jiní zdůrazňují chování. Sociální inteligenci jako první definoval Thorndike v roce 1920. Podle něj se jedná o „schopnost porozumět

a řídit muže a ženy, chlapce a děvčata – konat rozumně v lidských vztazích“.  
(Výrost, Slaměník, 2008, s. 199-200) Modernější definici nabízí Marlowe, když uvádí, že se jedná o „*schopnost porozumět jiným lidem a sociálním interakcím a uplatnit tyto poznatky ve vědění a ovlivňování jiných lidí pro vzájemně uspokojivé výsledky.*“ (Výrost, Slaměník, 2008, s. 200) Z uvedených definic je patrné, že sociální inteligence velmi úzce souvisí s úlohou leadershipu.

Emocionální inteligence je o několik desetiletí mladším pojmem, poprvé byl použit v roce 1990. Jak již samotné její označení napovídá, její podstata spočívá ve schopnosti monitorovat a rozlišovat emoce, a to jak u sebe samého, tak u druhých lidí, a využívat tuto schopnost k regulaci vlastního myšlení a jednání. V zásadě se jedná o jeden z prvků sociální inteligence. V současné literatuře se již objevuje i jejich propojení v tzv. emocionálně sociální inteligenci. (Výrost, Slaměník, 2008, s. 202-203)

Velmi důležité je, aby všechny ze schopností a osobnostních charakteristik byly patřičně vyvážené. Může totiž nastat i situace, kdy zdánlivě pozitivní charakteristika může být do jisté míry kontraproduktivní. Příklad takového paradoxu uvádí Tureckiová (2007), když upozorňuje, že silná racionalita, není-li dostatečně pružná a neumí-li náležitě reagovat na specifika současného trhu, může být i ohrožením, které brzdí tvořivost, jež je mnohdy velmi klíčová. (Tureckiová, 2007, s. 26) Není tedy důležité potřebnými schopnostmi pouze oplývat, je potřeba umět posoudit situaci a přizpůsobit jí své jednání. Pro různé situace totiž může být tatáž schopnost žádoucí v různé míře.



## 5 Leadership versus management

Pokud bych měla začít u zdroje, z něhož současná teorie vůdcovství značně čerpá, tedy v armádním prostředí, uvedla bych část Slimova proslovu z roku 1957, jak jej cituje v jedné ze svých publikací Adair (2006). *„Pro začátek v armádě nebudeme hovořit o „managementu“, ale o „vůdcovství“. Je to důležité. Mezi vůdcovstvím a managementem je velký rozdíl. Vůdce a muži, kteří ho následují, představují ten nejstarší, nepřírozenější a nejefektivnější lidský vztah. Spojení mezi manažerem a jeho podřízenými vzniklo až později a historie tohoto vztahu není ani inspirující, ani romantická. Vůdcovství je záležitost duše, skládá se z osobnosti a vize; jeho praktikování se rovná umění. Management je záležitost mysli, jsou to spíše přesné statistické výpočty, metody, časové harmonogramy a rutina; jeho praktikování je věda. Manažeři jsou nezbytní; vůdci jsou životní nutností. Dobrý systém plodí zdatné manažery, ale my potřebujeme něco víc. Musíme najít manažery, kteří nejsou jenom zručnými organizátory, ale také nápaditými a sugestivními vůdci, kteří nakonec zaplní nejvyšší kontrolní a řídicí funkce. Takoví muži kolem sebe shromáždí úzce spjaté týmy podřízených, vyhovujících jejich nárokům a technických expertů, jejichž schopnosti, nadšení a věrnost budou nedostižné. ...“* (Adair, 2006, s. 193-194) Slim tak uvedl na pravou míru, že koncept vůdcovství je výrazně starší než koncept managementu. Adair k tomu dodává, že je patrné, že charakter managementu se v současné době značně přesouvá směrem k vůdcovství. Píše, že je důležité upouštět od ulpívání na statickém a neměnném systému fungování organizace a nahradit jej vyhledáváním příležitostí a rychlými reakcemi na změny vnitřního i vnějšího prostředí organizace. (Adair, 2006, s. 195-196)

Na leadership se však často pohlíží jako na pouhou součást managementu. Management totiž bývá spojován se všemi zdroji, s nimiž organizace musí pracovat, tedy se zdroji finančními, materiálními, jako jsou například strojní

zařízení, a v neposlední řadě také se zdroji lidskými neboli pracovní silou. Leadership se oproti managementu tímto prismaem zaměřuje pouze na zdroje lidské. Na oba koncepty lze nahlížet i opačně, tedy že management je součástí leadershipu, dalo by se ale říci, že k tomuto tvrzení se hlásí spíše jen ortodoxní kritici managementu. Povětšinou se odborníci shodují na tom, že leadership a management nejsou dva na sobě nezávislé koncepty, které by se od sebe zcela jednoznačně odlišovaly, spíše se značně překrývají. (Adair, Reed, 2009, s. 55-56) Někteří autoři by pravděpodobně spíše než o vzájemném překrývání se hovořili o vzájemném doplňování se. Naznačuje tak například Tureckiová (2007), když leadershipu přisuzuje úkol vytvořit a implementovat změnu díky porozumění podmínkám, stanovení směru a zmocnění lidí a management pak podle ní má zajistit komplexní fungování díky dosahování výsledků, řízení výkonnosti a zajištění stability. Manažer je podle ní ten, kdo má podřízené, kterým přiděluje úkoly tak, aby zajistil dosažení stanovených cílů včas a v dostatečné kvalitě. Lídr se k plnění cílů staví jiným způsobem. Svým jednáním získává příznivce a následovníky, kteří jsou schopni a ochotni plnit úkoly samostatněji a zodpovědněji. Tureckiová upozorňuje také na rozdílné přístupy k lidským zdrojům. Pro manažerský systém jsou pracovníci organizace jedním ze zdrojů. Snaží se tedy i tento zdroj plánovat, organizovat, koordinovat

a kontrolovat. Tam, kde převládá leadership, existuje snaha ukazovat pracovníkům směr organizace a vhodnou motivací je získat pro společné plnění úkolů a naplňování cílů organizace. Přestože autorka sympatizuje s koncepcí leadershipu, stejně jako řada jiných odborníků, připouští, že ani management, ani leadership v současné době nemohou ideálně fungovat samy o sobě. Toto pravidlo je převeditelné i na osobnosti, které jsou nositeli označení „lídr“ nebo „manažer“. Skutečná vůdčí osobnost by totiž v sobě měla spojovat jak lídrovské, tak i manažerské charakteristiky. (Tureckiová, 2007, s. 19-20)

Poeticky vystihují rozdíl mezi managementem a leadershipem Adair s Reedem (2009), když píše, že „*Leadership je srdeční záležitost, spojený s osobností a vizí. Leadership je umění. Management je mozkiem spjatým s přesnými statistickými propočty a metodickými pokyny. Management je věda. Manažeři jsou důležití... Lídři jsou nepostradatelní.*“ (Adair, Reed, 2009, s. 64)

Ze všech dostupných pojetí je mi nejbližší myšlenka, že leadership a management nejsou ztotožnitelné koncepty, nezbytné jsou však dle mého názoru oba, má-li být organizace dlouhodobě úspěšná. Byť je mi obecně vzato sympatičtější koncepce leadershipu a direktivní styl vedení považuji za spíše zpátečnický, domnívám se, že každý lídr by měl oplývat některými charakteristikami a schopnostmi, které bychom spontánně přisoudili spíše manažerům. Organizace dle mého názoru nepotřebují řadu osobností na vedoucích pozicích, mají-li k dispozici mimo jiné takové vedoucí pracovníky, kteří dokážou plnit roli lídrů a zároveň hlídat i výkonovou stránku činnosti organizace. Jak koneckonců podotýkal už Tomáš Baťa: „*Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.*“

(Citáty o managementu, <http://citaty.pelmel.info/citaty/c27-management>)

Adair s Reedem (2009) se při porovnávání koncepce leadershipu se systémem managementu pouštějí i do úvah nad lingvistickým významem obou slov. Nevysvětlují sice jejich původní význam, takový exkurz můžeme nalézt například v jiné Adairově publikaci, spíše se zabývají jakýmsi „zabarvením“ obou slov. Jsou toho názoru, že když jedno nebo druhé použijeme, zpravidla přinejmenším podvědomě cítíme, že je mezi nimi rozdíl a že to které použijeme v různých situacích, které nám pro každé z nich připadá příhodnější. Svoji domněnku podporují odkazem na nepsané pravidlo, že v angličtině neexistují žádná slova, která by si navzájem byla absolutními synonymy. Byť

mohou mít dvě slova podobný význam, pojí se s nimi vždy více či méně odlišné asociace, jsou jinak zabarvená. (Adair, Reed, 2009, s. 57)

Autoři publikující na téma vedení lidí v organizacích se zpravidla shodují, že mezi konceptem leadershipu a managementu (v některých zdrojích také managementshipu) je rozdíl. Byť se autoři často vyjadřují tak, že čtenáři mohou nabývat dojmu, že žádoucím je především koncept leadershipu, po hlubší analýze zdrojů je patrné, že i ti, kteří se primárně zaměřují právě na vůdcovství, současně uznávají důležitost existence manažerského zázemí v organizacích. V ideálním případě by se tedy měly oba koncepty doplňovat.

## 6 Realizované kvantitativní šetření

Předpokladem a podnětem pro realizaci kvantitativního šetření byly úvahy nad tím, zda definice leadershipu, snahy o detailní výčet lídrovských schopností a osobnostních charakteristik a komparace rolí lídrů a manažerů tak, jak o nich píše autoři publikující na téma vedení lidí v organizacích, nachází alespoň do jisté míry odraz v názorech Čechů, pro něž leadership zpravidla nebývá tím, čím se ve své kariéře explicitně zabývají. Aby interpretace výsledků přinesla co možná nejtransparentnější obraz názorů Čechů, bylo za tímto účelem zrealizováno kvantitativní měření na vzorku více než tisíce respondentů, coby zástupců české populace. Konkrétně se jednalo o vybraný vzorek uživatelů internetu.

Myšlenky a koncepce moderního managementu zpravidla přicházejí do českého prostředí z jiných kultur, což dle mého názoru může do jisté míry ovlivňovat způsob přijetí či nepřijetí těchto koncepcí mezi českými občany. Šetření mělo tedy poskytnout prvotní vodítko při formulaci závěru, zda jsou Češi zajedno s názory dostupnými v literatuře či se jejich pohled na vedoucí pracovníky liší, případně existuje jakási nejednotnost názorů. Výsledky navíc mohou být inspirací pro další kroky.

## 6.1 Metodologie realizovaného šetření

Šetření bylo zrealizováno za podpory agentury Ipsos online metodou označovanou ve zkratce CASI (Computer Assisted Self-administrated Interviewing). Výzkumy tohoto typu jsou postavené na existujícím panelu respondentů, kteří se do tohoto panelu zaregistrovali vyplněním úvodního dotazníku pokrývajícího řadu rozličných témat. Realizuje-li agentura výzkum touto metodou, vybere z panelu vhodné respondenty, jimž následně na jejich e-mailové adresy rozešle odkaz na dotazník, který mají vyplnit. Ipsos CASI panel v současné době v České republice disponuje více než dvaceti tisíci respondenty. S dotazováním se samozřejmě pojí i řada kontrolních mechanismů, tak aby agentura mohla svým klientům zajistit, že dotazování proběhlo v pořádku, s vhodnými respondenty a bez chyb. Totéž je tedy garantováno i v případě šetření, na němž je postavená empirická část této diplomové práce.

Dotazování proběhlo v září roku 2012. Cílovou skupinou byla populace České republiky ve věku 18-65 let. Struktura vzorku byla nastavena tak, aby odpovídala reprezentativnímu zastoupení české populace dle základních demografických ukazatelů, nutno však vzít v potaz, že bylo šetření realizováno online, což do jisté míry může zkreslovat míru reprezentativity. Celkem bylo dotázáno 1 022 respondentů, z toho 504 mužů a 518 žen. Většinu vzorku tvořili zaměstnanci, lidé pracující na plný nebo částečný pracovní úvazek. Dotázání však byli i někteří živnostníci či podnikatelé s určitým počtem zaměstnanců. Do vzorku byli zařazeni i někteří vrcholoví či linioví manažeři. Dotázaný vzorek Čechů by však nemohl co možná nejlépe kopírovat obecné názory české populace, pokud by se v něm neobjevil i podíl ekonomicky neaktivních obyvatel. Těm však nebyly pokládány všechny otázky, nýbrž předem jsem určila, které je vhodné měřit na všech respondentech a které položit pouze ekonomicky aktivní části vzorku. Vynechány byly konkrétně otázky týkající se jejich současného zaměstnání, potažmo vedoucích pracovníků.

Pro účely tohoto šetření inspirovaného tématem mé diplomové práce jsem připravila dotazník o šesti otázkách, u nichž jsem nastavila pravidla pro zobrazování v online dotazníku. Například otázky s rozsáhlejším výčtem možných odpovědí byly každému respondentovi zobrazovány v náhodném pořadí jednotlivých možností odpovědí tak, aby bylo zamezeno případnému zkreslení výsledků v důsledku nižší pozornosti respondentů u posuzování výroků zobrazovaných vždy na konci výčtu. Dále jsem stanovila, které otázky se mají zobrazovat všem respondentům a které pouze respondentům ekonomicky aktivním. Otázky byly předány do agentury, která pro sběr dotazníků poskytla svůj online panel respondentů a poskytla mi následně i některá další data, která mohla informačně obohatit tuto práci. Po dokončení sběru dotazníků mi byla agenturou předána data, z nichž jsem zpracovala četnosti jednotlivých možností odpovědí na otázky a v detailu se také zaměřila na případné odlišnosti napříč demografickou strukturou vzorku. Svoji interpretaci nabízím dále v textu stejně tak jako doporučení pro případné další kroky s ohledem na zkoumání tématu leadershipu v daném kontextu. Aby bylo účelu a cíli této práce učiněno zadost, uvádím níže data z realizovaného šetření do kontextu s názory z odborné literatury, uvedené informace takto dle mého názoru mohou nabývat jiných rozměrů, než pokud by byly interpretovány samostatně.

Otázky určené pro účely této diplomové práce byly součástí dotazníku mapujícího v širším měřítku aktuální životní spokojenost Čechů, jejich spokojenost v profesním životě a pohled na současnou ekonomickou situaci. Každá z otázek zařazených do dotazníku za účelem obohacení této práce si kladla za cíl získat postřehy z českého prostředí s ohledem na jednotlivosti, které v samém důsledku napomohou tvorbě úsudku o názorech a povědomí Čechů o koncepci leadershipu. Postupně měly otázky napovědět, do jaké míry Češi přemýšlejí nad vedením organizací, v nichž pracují, a indikovat, zda v České republice převažuje spíše skepse vůči nadřízeným či zda si většina naopak uvědomuje důležitost role vůdčích osobností. Další z otázek respondentům

nabídky poměrně rozsáhlý seznam charakteristik, jež by mohly být typické pro lídra či manažera. Zařazeny byly jak charakteristiky se spíše pozitivním významem, tak charakteristiky považované za spíše negativní, v neposlední řadě také některé vztahující se ryze k výkonu práce. Cílem bylo odhalit, jaké charakteristiky si lidé s vůdčími osobnostmi spojují, a zároveň určit rozdíly ve vnímání lídrů a manažerů. Šetření mělo také ověřit, zda jsou lídři a manažeři vnímáni odlišně či jako jedna a táž role, a to konkrétně z úhlu pohledu, jenž indikuje, která z rolí je více vnímána jako role „šéfa“. Protože i odborníci na toto téma poměrně polemizují, byla zařazena také otázka, která měla osvětlit, zda je pro správné fungování organizace důležitější role manažera či role lídra. Ambicí nebylo jít jakkoli do hloubky, pouze zjistit, zda má v očích Čechů větší váhu osobnost a role manažera či osobnost a role lídra. Lze předpokládat, že odpovědi respondentů nestojí pouze na racionální úvaze, nýbrž že jsou často podněcovány i emocionální preferencí. Obdobně se v literatuře objevuje i polemika nad tím, zda se lídrem člověk narodí či zda je za jeho schopnostmi spíše dlouholeté studium a praxe. I na toto byli tázáni respondenti zařazení do šetření.

Jak jsem již zmínila, agentura Ipsos mi pro účely této práce poskytla některé otázky nad rámec mnou nachystaného dotazníku. Díky tomu uvedu některé další informace, které dle mého názoru souvisí s tématem práce. Konkrétně pak půjde o míru spokojenosti Čechů v práci, vztah k dané činnosti, změny v motivaci k práci za období předchozích dvanácti měsíců (tj. zhruba od podzimu roku 2011 do září 2012, kdy bylo šetření realizováno), pravděpodobnost opuštění organizace, pro niž dotázaní aktuálně pracují.

## **6.2 Interpretace výsledků kvantitativního šetření**

Šetření se v některých bodech zaměřovalo na samotné zmonitorování aktuální situace v českém organizačním prostředí, v některých bodech pak mělo napomoci tvorbě úsudku, jak se Češi staví ke konceptu leadershipu. Nutno



řící, že zatímco některá čísla poměrně jednoznačně naznačují, jaká je situace, jiná příliš snadno interpretovatelná nejsou. V takových bodech rozvedu svoji úvahu nad možnými příčinami daného hodnocení a pokusím se zároveň navrhnout případné následné kroky, které by mohly napomoci hlubšímu porozumění vyvstalému problému.

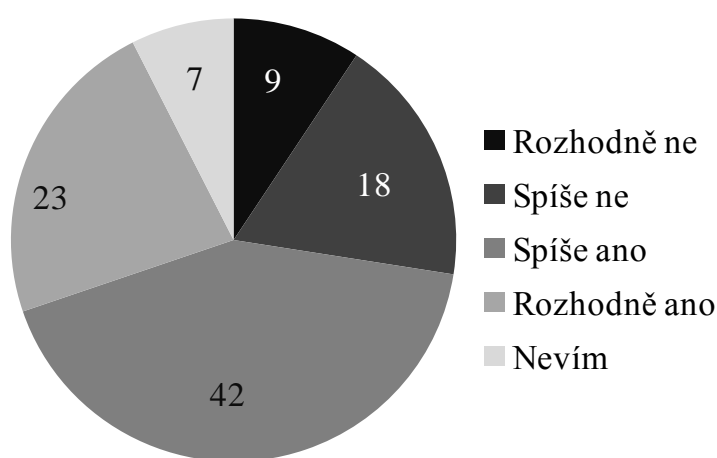
### **6.2.1 Monitorování současné pracovní situace respondentů**

Především kvůli snaze zajistit relevantní výsledky byla z části zaměřené na monitorování současné pracovní situace respondentů vyřazena ekonomicky neaktivní část oslovených, následující otázky tedy byly pokládány 655 respondentům.

Na společnost, pro kterou pracují, jsou hrdé dvě třetiny pracujících Čechů, 84 % jejich práce baví a 68 % je v současné době v práci spokojených. Tento příklad potvrzuje odlišnost spokojenosti s prací a spokojenosti v práci, jak o nich již před více než půlstoletím hovořil Herzberg (Kocianová, 2010, s. 30). Je patrné, že být samotná pracovní činnost a náplň práce vyhovují naprosté většině dotázaných, zahrnutím celkového pracovního kontextu (tj. spokojenost v práci) podíl spokojených statisticky významně klesá. Nutno podotknout, že uvedená čísla stojí na deklaraci dotázaných, jsou tedy nutně ovlivněna subjektivní situací každého z respondentů. Osobně považuji více než 80% podíl spokojených s prací za velmi vysoký a domnívám se, že takových hodnot dosahuje částečně také díky současné situaci na českém trhu práce. Mezi Čechy panují poměrně silné obavy s ohledem na jejich zaměstnání, potažmo na jejich případnou zaměstnatelnost, pokud by měli o své současné zaměstnání přijít. Jak patrné, dopady nedávné ekonomické krize, kterou někteří odborníci stále ještě považují za neuzavřenou, české občany dosud uvádějí v nejistotu. 72 % dotázaných vyjádřilo jistou obavu ze ztráty zaměstnání, polovina z nich se přitom obává velmi. Nejohroženější se přitom cítí lidé ve věku 45-54 let, o něco častěji ženy než muži. Míra obav ze ztráty zaměstnání taktéž souvisí

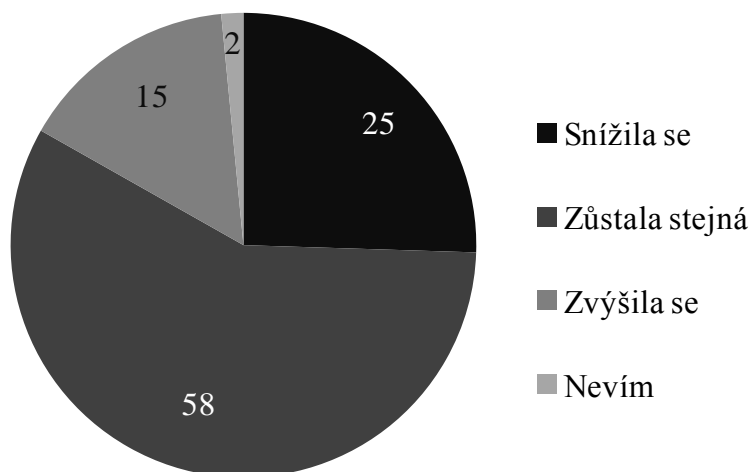
s dosaženým stupněm vzdělání, vysokoškolsky vzdělaní lidé vyjadřují obavy v nižší míře než lidé s nižším stupněm vzdělání. 6 % dotázaných ekonomicky aktivních Čechů pak uvádí, že jsou rozhodnuti pro změnu zaměstnání, a dalších 22 % se zajímá o nové nabídky práce.

Šéfa společnosti, pro niž pracují, si váží dvě třetiny pracujících Čechů. Byť se označení „šéf“ v terminologii managementu ani leadershipu běžně nepoužívá, v dotazníku bylo použito proto, aby podpořilo porozumění otázce u všech oslovených respondentů.



**Graf 1** Vážíte si šéfa Vaší firmy / společnosti?

Nepříliš pozitivním indikátorem současné situace na českém trhu práce je deklarace 25 % dotázaných Čechů, že jejich motivace k práci se za poslední rok snížila. Zvýšila se naopak u pouhých 15 %. Statisticky významné rozdíly přitom nejsou patrné u žádné konkrétní skupiny, uvedené výsledky tedy platí napříč socio-demografickou strukturou dotázaného vzorku. Šetření bylo realizováno v září roku 2012, respondenti tedy hodnotili období předcházejících dvanácti měsíců.

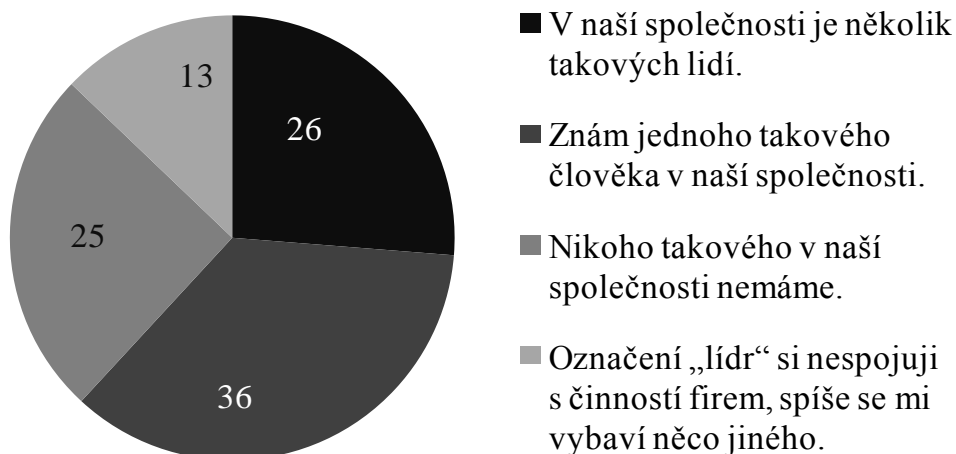


**Graf 2** *Nakolik se změnila Vaše motivace k práci v posledním roce?*

Souvisí s tím také skutečnost, že téměř polovina (46 %) těch, kteří jsou obeznámeni se syndromem vyhoření, se jím sami v menší či větší míře cítí ohroženi. Jak lze predikovat, jedná se především o lidi s vyšším stupněm vzdělání a vyššími příjmy. Občané s nižším stupněm vzdělání často přiznávají, že ani nevědí, co se syndromem vyhoření myslí.

### **6.2.2 Vnímání osobnosti lídra očima českých uživatelů internetu**

Na otázku, zda je ve společnosti, v níž dotázaní pracují, někdo, koho by označili za dobrého lídra, 26 % zareagovalo odpovědí, že v jejich organizaci působí více takových jedinců, 36 % si vzpomnělo na jednu takovou osobu a podle 25 % jejich organizace někoho takového postrádá. Ukázalo se zároveň, že 13 % Čechů si označení „lídr“ vůbec nespojuje s organizační praxí.



**Graf 3** Je ve společnosti, pro kterou pracujete, někdo, koho byste Vy osobně označil/a za dobrého lídra?

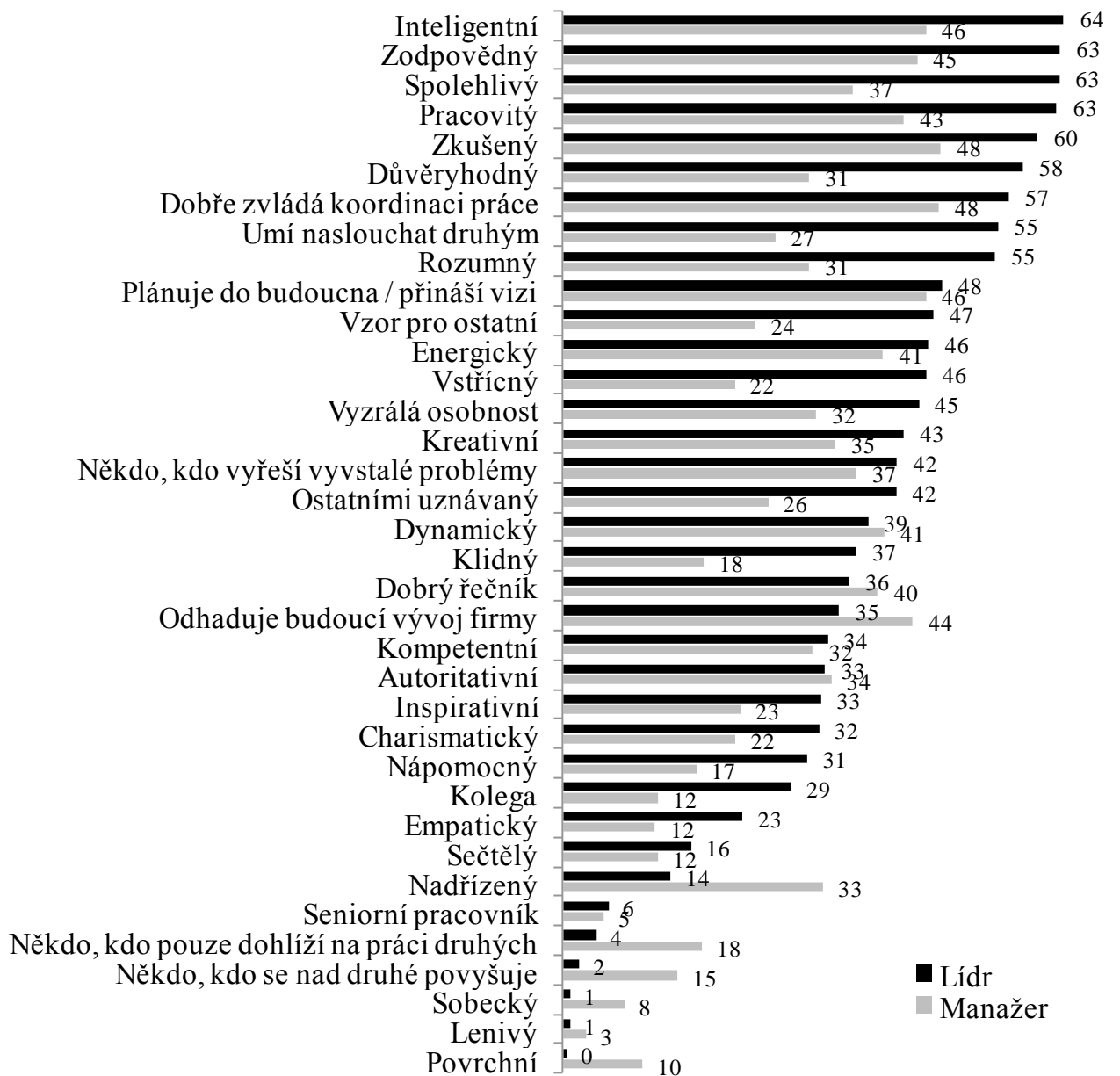
Realizované šetření mělo také rozkrýt, jaké schopnosti a osobnostní charakteristiky lídrům Češi přisuzují. Respondentům byl předložen výčet 36 charakteristik obsahující jak spíše pozitivně, tak spíše negativně laděné vlastnosti. Výčet byl inspirovaný studiem odborné literatury, nicméně upraven tak, aby mu všichni oslovení respondenti co možná nejlépe rozuměli a uměli si pod jednotlivými možnostmi představit něco konkrétního. Jednotlivé charakteristiky byly každému respondentovi představovány v různém pořadí, aby se zaměřilo zkreslení výsledků způsobeného například únavou z práce s delším výčtem výroků. Žádná z možností tak nebyla zvýhodněna na úkor jiné, která by se objevovala pravidelně na konci celého výčtu. Předpokladem je, že oslovení svá tvrzení staví na vlastních zkušenostech a načerpaných vědomostech, výsledky tedy lze považovat i za informaci reflektující situaci v českém prostředí. Nutno upozornit na předpoklad, že pokud by měli respondenti charakteristiky vypisovat sami, pravděpodobně bychom se museli při interpretaci výsledků omezit na několik málo základních charakteristik, které by oslovení spontánně dokázali vyjmenovat. Předložený seznam jim měl napomoci adekvátněji zhodnotit, které charakteristiky jsou více a které méně relevantní pro

osobnost lídra. Šetření přitom monitorovalo i vnímání manažerů, a poskytlo tak příležitost pro komparaci lídrovských a manažerských charakteristik.

Obecným závěrem této části šetření by mohlo být zhodnocení, že lídři jsou očima Čechů vnímáni pozitivněji nežli manažeři. Nejenže jim je přisuzován rozsáhlejší výčet pozitivních charakteristik, ale také se na některých z nich shoduje větší podíl oslovených, zatímco názory na manažery jsou méně konzistentní. Na tomto místě uvedu pouze nejvýraznější charakteristiky, případně charakteristiky, které poukazují na jistý rozpor. Považuji totiž tento způsob interpretace za přínosnější než uvádět vyčerpávající výčet všech hodnocených charakteristik. Kompletní seznam pak uvedu v příloze. Detail nabízí také graf číslo čtyři.

Lídři jsou podle více než 60 % oslovených inteligentní, zodpovědní, spolehliví, pracovití a zkušení. V případě manažerů žádná z charakteristik nedosáhla shody ve více než 60 % případů, ba dokonce nepřekročila ani hranici 50 %. Jsou nicméně taktéž považováni za zkušené (48 %) a inteligentní (46 %). Na předních příčkách se v případě manažerů objevily i charakteristiky jako schopnost dobře zvládat koordinaci práce (48 %) a plánování budoucího směřování organizace (46 %). Tento bod považuji za jeden ze zajímavých závěrů. Lídrům totiž respondenti tuto roli přisoudili ve 48 % případů, což je v porovnání s manažery totožný výsledek, uvedená procenta totiž nelze v rámci statistické chyby považovat za rozdílná. Přinášení vize a plánování budoucího směřování organizace jsou nicméně odborníky považovány za jeden z typických znaků leadershipu, nikoliv managementu. Odhad budoucího vývoje firmy s tímto velmi úzce souvisí a respondenty byl překvapivě přisuzován spíše manažerům (44 %) nežli lídrům (35 %). Na druhou stranu jsou lídrům připisovány pozitivnější a možná by se dalo říci i „lidštější“ charakteristiky než manažerům. Lídři jsou totiž považováni za osobnosti, které jsou důvěryhodné, rozumné, umí naslouchat druhým, jsou pro druhé vzorem, jsou

vstřícní a ostatními uznávaní. S ohledem na skutečnost, že v případě manažerů respondenti vybírali v průměru méně charakteristik než v případě lídrů, je zajímavé, že nezanedbatelných hodnot dosáhly i některé negativní charakteristiky. Pro 15 % dotázaných je manažerem někdo, kdo se povyšuje nad ostatní, 10 % jej označilo za povrchního a 8 % za sobeckého. Lídři takto byli hodnoceni v tomtéž pořadí podíly 2 %, 0 %, 1 %. Za zajímavé také považují hodnocení charakteristiky „někdo, kdo pouze dohlíží na práci druhých“ – k lídrům se takto vyjádřila 4 % respondentů, k manažerům pak 18 %.



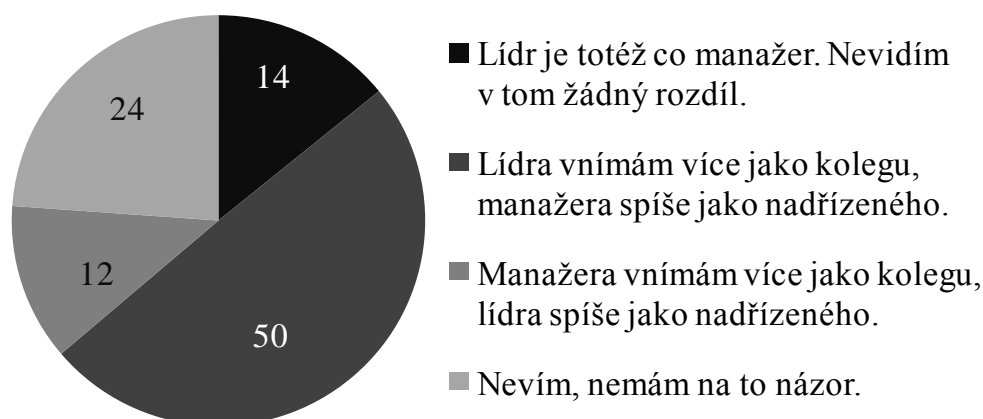
**Graf 4** Vyberte z následujícího seznamu všechny charakteristiky, které jsou podle Vás typické pro lídra. / A nyní, prosím, z téhož seznamu vyberte všechny charakteristiky, které si spojíte s manažerem.

Objasnit příčiny výsledků, jež lze v porovnání s informacemi dohledatelnými v literatuře označit za rozporuplné, by mohlo pomoci detailní kvalitativní šetření. Ze své podstaty totiž dokáže jít více do hloubky než šetření kvantitativní. Osobně nicméně z výsledků usuzuji, že mezi lidmi obecně panuje určitá rozpačitost s ohledem na vnímání lídrů a manažerů. Byť oběma typům vedoucích pracovníků přisuzují podobné charakteristiky, tedy na první pohled jakoby mezi nimi příliš nerozlišovali, u lídrů jsou významněji zastoupeny některé konkrétní pozitivní výroky. Situace se mi jeví tak, že lídři jsou v zásadě vnímáni jako manažeři, disponují nicméně pro spolupráci přijatelnějšími vlastnostmi, potažmo jsou svými spolupracovníky lépe přijímáni a oblíbení. Lídři se nezdají být viděni na rozhodujících pozicích v organizaci, ty jsou spíše přisuzovány manažerům. Tak soudím jednak z toho důvodu, že určování vize a předjímání budoucího vývoje organizace je spíše přisuzováno manažerům, jednak to potvrzuje i skutečnost, že manažera za „nadřízeného“ považuje 32 % dotázaných, zatímco lídra pouhých 14 %. Výsledky tedy indikují, že Češi se skutečnými lidry nemají přílišné zkušenosti, a hodnotí je proto spíše intuitivně nebo na základě informací získaných z rozličných zdrojů.

V souladu s tím je i otázka na přímou konfrontaci manažerů a lídrů s ohledem na vedoucí pozice. Pro polovinu dotázaných je lídr spíše kolegou, zatímco manažera vnímají více jako nadřízeného. Tato skutečnost dle mého názoru není v rozporu s očekáváními a názory odborníků píšících na téma vedení lidí v organizacích, lídři totiž, jak koneckonců vyplývá i z textu výše, mají být vybaveni osobnostními charakteristikami a schopnostmi, které z nich v ideálním případě mají činit někoho, kdo není v samém důsledku vnímán ryze jako nadřízený, nýbrž jako někdo, kdo se spolupodílí na plnění společného cíle a kdo je plnohodnotným a potřebným členem týmu. Adair s Reedem podle toho koneckonců pojmenovali i svoji publikaci – Ne šéf, ale lídr (2009). Domnívám se však, že uvedených 50 % dotázaných takto nereagovalo proto, že by měli též názor, jaký prezentují odborníci, ale proto, že lídři skutečně



nebývají viděni na rozhodujících pozicích v organizacích, ty jsou zpravidla přisuzovány manažerům.

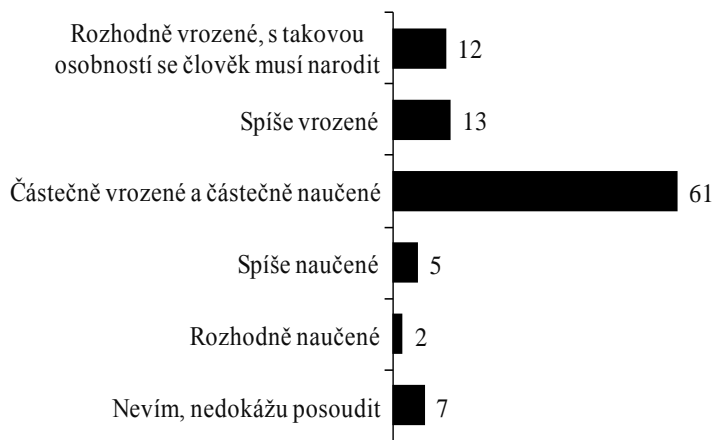


**Graf 5** Se kterým z těchto tvrzení se nejvíce ztotožňujete?

Uvedené výsledky považuji za zajímavou inspiraci pro případné další kroky. Za realizaci by dle mého názoru stálo podobné kvantitativní měření napříč různými kulturami. Domnívám se totiž, že poněkud rozporuplné hodnocení Čechů může být podpořeno prostředím, v němž fungují české organizace. Rozdílné výsledky nicméně dle mého názoru lze předpokládat i u organizací ryze českých a organizací s nadnárodní působností, ideálně se zahraniční mateřskou organizací.

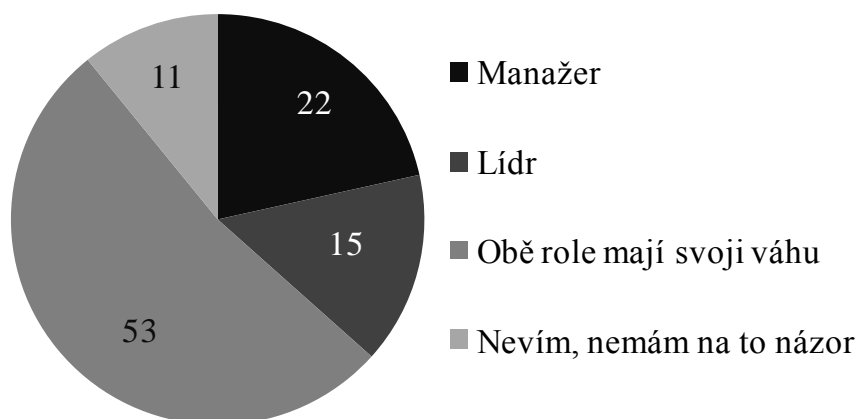
V současné době mezi Čechy převládá názor, že vůdcovské schopnosti jsou částečně vrozené a částečně získané. Uvedlo tak 61 % dotázaných. Platí, že ponejvíce tak tvrdí lidé s vyšším vzděláním, tj. se středoškolským či vysokoškolským vzděláním (67 % a 68 %). Ti s nižším vzděláním ve větší míře nebyli s to tuto otázku posoudit, přesto i tak převládá názor, že vůdcovské schopnosti jsou částečně vrozené a částečně naučené (58 % u lidí se základním vzděláním, 56 % u vyučených). Pokud se respondenti přiklonili k některé z možností, pak častěji k tvrzení, že lídrovské schopnosti jsou vrozené. Uvedla tak čtvrtina oslovených, zatímco k opačnému názoru se přiklonilo pouhých 7 %. Je tedy patrné, že v tomto ohledu je mezi Čechy silnější význam přisuzo-

ván genetiky a vrozeným schopnostem nežli studiu a praxi, byť největší podíl oslovených připustil vliv obojího.



**Graf 6** Představte si nyní kohokoliv, kdo je podle Vás dobrý lídr (vůdce). Domníváte se, že jeho schopnosti a jednání jsou vrozené nebo se jim musel během života učit?

Na tvrzení, že pro fungování organizací je důležité, aby se v nich angažovali jak dobří manažeři, tak skuteční lídři, se shodne více než polovina oslovených (53 %). Pokud se nicméně přiklání k jedné z možností, pak častěji zmiňují manažera, coby klíčovou roli pro úspěšné fungování firmy. Je zároveň patrné, že se vzděláním stoupá míra sympatií a uvědomění si důležitosti přítomnosti lídra v organizaci.



**Graf 7** Jaká osobnost je obecně podle Vás pro fungování firmy zásadnější?

## 7 České prostředí a koncept leadershipu

Realizované kvantitativní šetření v kombinaci se studiem odborné literatury ukázalo, že tak, jak bývá v literatuře koncipován leadership, nemusí v tomto ohledu být za každých okolností vnímán a přijímán českou veřejností. Skutečnost, že existuje určitý podíl Čechů, kteří si označení „lídr“ vůbec nespojují s vedením lidí v organizacích, dle mého názoru není nijak překvapivý. Mezi dotázanými je takových lidí 13 %. Pro tuto skupinu pravděpodobně v organizacích existují manažeři, šéfové, nadřízení. Domnívám se však, že i oni rozlišují manažery přinejmenším na ty, kteří striktně lpí na dodržování předepsaných cílů a své snahy směřují k co možná nejefektivnějšímu způsobu jejich plnění, a na ty, kteří s nimi v práci tráví více času a kteří s nimi například více mluví o tom, jak se v práci cítí a jak se jim pracuje. Předestírám tím však pouze určitý předpoklad.

Na následujících řádcích se pokusím uvést do kontextu informace z literatury s názory dotázaného vzorku Čechů. Toto závěrečné shrnutí doplním o pohled jednoho z manažerů, kteří v českém prostředí vybudovali dodnes prosperující firmu.

### 7.1 Vrozenost a naučitelnost lídrovských schopností a dovedností

U současných autorů publikujících na téma vedení lidí v organizacích nalezneme již povětšinou shodu, že svůj podíl na lídrově úspěchu mají jednak vrozené dispozice, jednak jeho vůle, motivace, píle a praxe. Povětšinou se více či méně přiklánějí k jedné z těchto teorií, avšak nevylučují vliv obojího. Byť bylo v průběhu času vygenerováno mnoho teorií, které vyzdvihovaly některý konkrétní aspekt, coby determinantu úspěšného vůdcovství, a upozad'ovaly automaticky aspekty ostatní, považují vrozené dispozice za nezbytné pro to, aby lídr mohl být svými spolupracovníky přijat jako člen týmu. Rozvíjet na-

příklad komunikační dovednosti je samozřejmě možné, nicméně určitý předpoklad, že snaha o jejich rozvoj bude úspěšná a zaznamená výsledky, vnímám jako nezbytný. Na druhou stranu, nebudou-li vrozené dispozice vhodně stimulovány a rozvíjeny, nemusí se skutečný potenciál osobnosti projevit, natož být následně využit. Polemikou nad tímto tématem se, jak píše Adair (2006), zabýval už jeden z prvních myslitelů vůdcovství Xenofon. Podle něho je zapotřebí předpokládat, že člověk v sobě už určitý stupeň vůdcovských schopností má. *„Dejte jim potřebu nebo příležitost vést, nějaké povzbuzení a možná směr nebo program vedení a většina z nich tuto schopnost rozvine. Ti s větším množstvím přirozeného potenciálu se mohou stát lepšími vůdci, ovšem za předpokladu, že budou ochotni na sobě pracovat.“* (Adair, 2006, s. 27)

V tomto ohledu se názory oslovených Čechů velmi blíží myšlence, že svoji roli hrají jak vrozené dispozice, tak následné snahy o rozvoj těchto předpokladů. Uvedlo tak 61 % dotázaných. Pokud bychom však chtěli výsledek více rozvinout a zaměřit se na to, jaký podíl respondentů se přiklonil k některé z mezních možností, pak je mírně silnější vliv přisuzován vrozeným schopnostem. Tak uvedlo 25 %, zatímco k opačnému pólu se přiklonilo pouhých 7 %. Přestože se tedy na první pohled Češi obecně shodují s názorem autorů zabývajících se daným tématem, je patrné, že pokud by se měli přiklonit k jedné z možností, pak by řada odborníků dnes přisuzovala hlavní vliv studiu a praxi, zatímco veřejnost spíše předpokládá, že s vůdcovskými dispozicemi se člověk musí už narodit. Z autorů zabývajících se leadershipem je v tomto ohledu velmi optimistický například Maxwell (2001), který věří, že naprosté většině lídrovských schopností se lze naučit.

## 7.2 Leadership versus management

Významná část této práce byla věnována praktickému porovnání koncepcí leadershipu a managementu, potažmo porovnání osobnostních charakteristik a schopností lídrů a manažerů. Porovnání toho, co se k dané problematice píše v odborné literatuře a co ukázaly výsledky šetření realizovaného za účelem zpracování daného tématu také z jiného úhlu pohledu, než který nabízí literatura, mě přivedlo k dalším úvahám nad tím, jaké jsou skutečné příčiny toho, že lidé mezi lídry a manažery rozlišují. Věřím, že pojetí leadershipu v českém prostředí by si zasloužilo podrobnější zkoumání, výsledky tohoto šetření mě totiž mimo jiné přivedly k myšlence, že za hodnocením Čechů mohou být určité determinanty, které však v tuto chvíli nemohu jednoznačně pojmenovat, jelikož se na ně výzkum nezaměřoval. Svoji roli může hrát například i kulturní prostředí, slabší „propagace“ leadershipu v organizacích působících v českém prostředí, nižší adaptabilita na změny a určité ulpívání na „starších vyzkoušených“ konceptech. Důvody mohou být různé.

Přestože dotázaní lídrům přisoudili ve značnější míře než manažerům pozitivní vlastnosti, což je v zásadě v souladu s názory odborníků, ukazuje se, že některé charakteristiky, které jsou v případě lídrů považovány za klíčové, Češi připisují spíše manažerům. Konkrétně se pak jedná o odhad budoucího vývoje organizace a zprostředkovávání vize. Na jednu stranu tedy Češi povětšinou o leadershipu již slyšeli a zpravidla si pod ním umí představit nějaký konkrétní model vedení, na druhou stranu, jakoby stále ještě byli zvyklí pracovat v prostředí, v němž klíčovou roli sehrává management a leadership se dosud významně neuplatňuje, případně se nemusí uplatňovat na všech úrovních vedení (nebo možná v tomto případě spíše řízení), a tak si lidé nezvykli mezi oběma koncepty rozlišovat. Od lídrů se také, jak vyplývá z odborné literatury, očekává, že budou v intenzivnějším a přímějším kontaktu se svými spolupracovníky, budou s nimi participovat na plnění vytyčených cílů a budou společně s nimi řešit vyvstalé problémy. Lídři by tímto prismaticem měli být vní-

máni více jako kolegové, manažeři pak jako nadřízení, ne však v tom slova smyslu, že kompetence a pravomoci jednoho jsou silnější než kompetence a pravomoci druhého, nýbrž spíše z hlediska určité atmosféry v týmu. Jak patrně, lídři jsou skutečně častěji vnímáni jako kolegové, zatímco manažerům jsou přisuzovány hierarchicky vyšší pozice, domnívám se nicméně, že tomu není tak, že by daný výsledek byl v souladu s tím, o čem píší autoři zmiňující toto téma. Spíše jej přisuzují určité neznalosti, respektive absenci potřebné zkušenosti.

Nejenže někteří lidé, kteří nejsou odborníky na problematiku vedení lidí v organizacích, jen velmi těžko odlišují mezi rolemi lídrů a manažerů, byť určitou představu povětšinou mají, určitý rozpor najdeme i v odborné literatuře. Někteří autoři totiž sice používají označení „manažer“, začteme-li se však do jejich práce, objevíme v textu zmínky, jež by jiní autoři uváděli spíše v souvislosti s lídry. Zdá se tedy, že pro některé je označení „manažer“ synonymem vedoucího pracovníka se všemi kvalitami, kterými by měla oplývat osobnost lídra.

Do jaké míry je české prostředí otevřené leadershipu a jak se tato koncepce vedení lidí v organizacích liší od managementu, jsou otázky, které jsem nad rámec realizovaného šetření položila jednomu z českých manažerů, kteří v českém prostředí úspěšně vedou svoji organizaci již celou řadu let. Označení „manažer“ přitom v tomto případě nevolím proto, že bych chtěla předesílit jeho postoj k jednotlivým formám práce s lidmi v organizacích. Svoji úvahu nad problematikou leadershipu rozvedl Radek Jalůvka, generální ředitel výzkumné agentury Ipsos v České republice. Zakrátko tomu bude dvacet jedna let, co se agentura angažuje na českém trhu, přičemž od roku 2009 je z hlediska dosaženého obrátu největší agenturou výzkumu trhu a veřejného mínění v České republice.

Přestože se Radek Jalůvka ve své agentuře snaží uplatňovat leadership, nelze říci, že by jej jednoznačně upřednostňoval před méně inspirativním managementem. Každá z těchto koncepcí má z jeho pohledu v organizacích své místo. Jako jednu z determinant připouští hierarchickou úroveň ve struktuře organizace. Na jejích nižších stupních do jisté míry postrádá prostor pro leadership. Existují podle něho pracovní místa, od nichž se skutečně očekává spíše ryzí plnění úkolů bez výraznější míry seberealizace. Na druhou stranu je však přesvědčený, že české prostředí je leadershipu otevřené, byť se uplatňuje spíše na vyšších hierarchických stupních. Současnou situaci porovnává s dobou o patnáct až dvacet let zpátky, když podotýká, že v devadesátých letech leadership rozhodně nebyl natolik uplatňovaným a přijímaným přístupem, jako je dnes. Potvrzuje tím další z determinant aplikovatelnosti leadershipu, a sice kulturní a historický kontext. Sám upozorňuje, že nejlépe může hodnotit právě oblast služeb, věřím nicméně, že tyto zkušenosti jsou alespoň do jisté míry přenositelné i na jiné oblasti.

Za ideální Radek Jalůvka nepovažuje ani ryzí leadership, ani ryzí management. Dobří vedoucí pracovníci by měli být schopni kombinovat přiměřeně oba přístupy. Najít vhodný poměr leadershipu a managementu je podle něho v zásadě alchymie, jak sám říká. Na základě vlastní zkušenosti hodnotí leadership velmi pozitivně, podotýká nicméně, že absolutní liberalismus nebývá ideální. Například jednoznačně dané termíny podle něho musí existovat za všech okolností. Své místo by tedy v organizacích měl mít jak leadership, tak management.

Z pohledu vedoucího pracovníka se zamýšlí také nad efektivitou obou konceptů vzhledem k nákladům na pracovní sílu organizace. Obecně vzato „management“ hodnotí jako dražší. Pokud totiž absentuje leadership, motivace pracovníků odvádět vynikající výkony a setrvávat v organizaci bývá zpravidla stimulována především finanční odměnou za jejich práci. Aby si organizace

udržela pracovníky, kteří jsou motivováni tímto způsobem, musí podle Radka Jalůvky vynakládat vyšší částky na jejich odměny. V organizacích, kde funguje leadership, bývají naopak pracovníci motivováni i samotným obsahem práce, prostorem pro vlastní seberealizaci a vědomím, že jejich hlas má pro organizaci určitou cenu. Finanční stimulace zde tedy nemusí nutně hrát tak silnou roli. Ryzí management navíc znamená častější fluktuaci zaměstnanců, která je pro organizaci velmi drahá.

Ekonomická krize nicméně z pohledu Radka Jalůvky výše uvedené „pravidlo“ poněkud posunula. Mírně totiž na hodnotě leadershipu ubrala. Lidé jsou v současné době tolerantnější k pracovním podmínkám a často jsou vděční za pracovní místo, a tak jsou ochotnější pracovat i v organizacích, kde se uplatňuje direktivnější styl vedení. Čím více jednotlivé obory krize poznamenala, tím spíše toto platí.



## 8 Závěr

Přestože dnes již lze v řadě publikací na téma vedení lidí v organizacích nalézt s ohledem na některá konkrétní témata shodu, zůstávají z mého pohledu některé otázky otevřené. Určitá roztržitost názorů přitom primárně plyne ze skutečnosti, že leadership postrádá exaktní základy v tom slova smyslu, že neexistují žádné přesné definice a indikátory, podle nichž bychom mohli posuzovat míru naplnění konceptu vůdcovství. Zpravidla si pod pojmy „lídr“ a „leadership“ dokážeme něco představit, ne vždy však umíme být konkrétní a vyjádřit, co pro nás tyto pojmy a jejich obsah znamenají. Výsledky realizovaného kvantitativního šetření ukazují, že dokonce existuje určitý podíl lidí, kteří si leadership vůbec nespojují s organizační praxí.

Leadership je koncept velmi silně podmiňovaný situačním kontextem, do něhož se promítá celá řada jednotlivostí, jež v zásadě spoluurčují, v jaké formě je leadership aplikovatelný. Nelze jej považovat za koncept, který se jednou nastaví a bude takto nadále fungovat. Za jeden z jeho pilířů by se jistě dala označit flexibilita, která se projevuje v potřebě reagovat vždy adekvátně situaci. Hovoříme-li o leadershipu, coby o formě práce s lidmi v organizacích, je možná hůře uchopitelný, než když na něj nahlížíme jako na osobnostní kvalitu.

Pokud si leadership převedeme na konkrétní osobnostní charakteristiky, lépe se nám dle mého názoru chápe role takové osobnosti v organizaci. Protože se však lidé od sebe v mnohém více či méně liší, nelze dosáhnout obecné shody v definici znaků typických pro lídra. To je jedna z příčin nejednotnosti názorů na vůdcovství. Svoji roli, věřím, hraje také prostředí, v němž organizace působí, a historický kontext. Ve skutečnosti se však o této determinantě literatura příliš nezmiňuje.

Některé výsledky provedeného kvantitativního šetření napovídají, že v České republice není koncept leadershipu dosud všeobecně známý. Určité povědomí existuje, avšak konkrétněji umíme hovořit o koncepci managementu. Právě to je z mého pohledu dáno historickým kontextem a jakousi rutinou, jež se opouštět nesnadno. Přestože managementu evidentně nejsou přisuzovány jen pozitivní znaky, pro české prostředí jako by stále byl velmi typický. Platí pochopitelně, že čím vyšší vzdělání, tím větší míra obeznámenosti s konceptem leadershipu a uvědomění si jeho významnosti. Je zde přitom patrná souvislost mezi dosaženým stupněm vzdělání a pozicí, na níž dotyční pracují. Pracovníci na nižších pozicích jakoby stále znali pouze manažery, kteří jsou v organizaci proto, aby důsledně dbali na efektivitu a ziskovost. K diskuzi je, zda to ale v samém důsledku není v souladu s myšlenkami, na nichž je leadership postaven. Lze na něj totiž nahlížet také jako na koncept, který patří tam, kde má seberealizace jednotlivých pracovníků svoji hodnotu. Tam, kde se vyžaduje přesné a včasné plnění úkolů a kde se zároveň od pracovníků neočekává vlastní iniciativa, se tímto prismaem spíše řídí, než vede, tedy uplatňuje management.

Tuto moji úvahu podněcuje také Druckerovo (2000) upozornění, že manuální dělník je zpravidla považován za náklad, zatímco pracovníci disponující znalostmi za kapitálové aktivum. V kontextu výsledků realizovaného kvantitativního šetření zvažují, zda je v praxi organizací leadership skutečně určen pro všechny hierarchické úrovně nebo se na některých nižších úrovních cíleně spíše neaplikuje. Pokud bychom na situaci nahlíželi obdobně jako ekonomická teorie, která nižší hierarchické úrovně v podstatě řadí na seznam nákladů organizace, pak bychom o snaze aplikovat zde koncept leadershipu mohli pochybovat. Souvisí to koneckonců i se styly vedení, kdy se pro některé typy pracovníků obecně doporučuje jako vhodnější autokratičtější přístup. Ani sami tito pracovníci přitom často nevyžadují prostor pro vlastní iniciativu a zvýšenou míru zodpovědnosti.

Výše rozvedená úvaha měla předestřít můj názor na to, proč se na nižších hierarchických úrovních organizační struktury leadership netěší takové známosti jako na úrovních vyšších. Do jaké míry a v jakých prvcích by přitom obeznámenost s konceptem leadershipu byla dána kulturním prostředím, by vyžadovalo hlubší analýzu situace. Zajímavé by mohlo být uskutečnit podobné šetření, které bylo zrealizováno za účelem obohacení této práce, i v jiných kulturách, respektive zemích. Pokud bychom chtěli blíže analyzovat právě místní situaci, pak by zajisté bylo přínosné podívat se na odlišnosti mezi organizacemi s ryze českým zázemím a organizace propojené se zahraničím. Kvalitativní šetření by navíc pomohlo rozkrýt, jaké jednotlivosti se skrývají za názory lidí s různým pohledem na koncept leadershipu.

Přestože je mně osobně leadership velmi blízký, obávám se, že v praxi organizací je do jisté míry jakýmsi konstruktem vytvořeným právě mezi manažery, kteří se nespokojili se svou rolí a cítili se v určitých ohledech odlišnými od ostatních manažerů, kteří skutečně lpěli pouze na ekonomických výsledcích. Myslím, že je pravda, že ne z každého manažera může být dobrý lídr, domnívám se ale zároveň, že i lidé na nižších pozicích rozlišují mezi manažery, kteří pouze dohlíží na jejich práci a vyžadují po nich předepsané výkony, a manažery, se kterými se jim pracuje lépe, protože s nimi čas od času promluví a přeptají se na jejich spokojenost. Pro takové pracovníky jejich nadřízený pravděpodobně beztak bude „manažerem“, avšak zasvěcenější by o takovém přístupu mluvili právě jako o leadershipu. Uvažování v tomto směru může dle mého názoru nejlépe změnit čas, po který se budou nadále intenzivně objevovat snahy o aplikaci a posílení role leadershipu. Byť je totiž management historicky mladším konceptem, v terminologii organizační praxe tomu tak není a lidé s ním byli a často dosud jsou konfrontováni tak intenzivně a dlouhodobě, že je pro ně, jak se zdá, stále významnou součástí jejich pracovního života, především pak na nižších hierarchických stupních ve struktuře organizace.

## Soupis bibliografických citací

- ADAI, John Eric. *Leadership: učte se od velkých vůdců*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 289 s. ISBN 80-251-1256-X.
- ADAI, John Eric, REED, Peter. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Citáty o managementu* [online]. [cit. 2012-12-11]. Dostupné na Internetu: <http://citaty.pelmel.info/citaty/c27-management>.
- Citáty slavných osobností* [online]. [cit. 2012-11-10]. Dostupné na Internetu: <http://citaty.net/autori/jack-welch/>.
- COLE, Gerald A. *Personnel Management*. 3rd Edition. London: DP Publications, 1993. 558 s. ISBN 1-85805-019-7.
- COLE, Gerald A. *Strategic Management*. Gosport: Ashford Colour Press, 1994. 267 s. ISBN 1-85805-099-5.
- DOKTOROVÁ, Blanka. *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 1992. 96 s. ISBN 80-7066-616-1.
- DRUCKER, Peter F. *Věk diskontinuity: obraz měnící se společnosti*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1994. 377 s. ISBN 80-85603-44-6.
- DRUCKER, Peter F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- HELLER, Robert, HINDLE, Tim. *Essential Manager's Manual*. 1st Edition. London: Dorling Kindersley Limited, 1998. 864 s. ISBN 0-7513-0400-X.
- HOVORKOVÁ, Kateřina. *Začínala od píky v Asii, dnes vede 2 500 lidí*. Mladá Fronta DNES. 2012, výtisk z 27.11., s. 8C.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 233s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- Informační technologie* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012. [cit. 2012-12-11]. Dostupné na Internetu: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni\\_technologie\\_pm](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_technologie_pm).
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1.
- LACINA, Jiří. *Jack Welch (1935\*) – manažerský inovátor a neústupný lídr* [online]. Euroekonom.cz, 2007. [cit. 2012-11-10]. Dostupné na Internetu: <http://www.euroekonom.cz/osobnosti-clanky.php?type=jl-welch>.
- MAXWELL, John. *Rozvíjejte své vůdčí schopnosti*. 1. vydání. Praha: PRAGMA, 2001. 206 s. ISBN 80-7205-829-0.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností*. 1. vydání. Praha: ASPI, Wolters Kluwer, 2008. 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.
- SCHEIN, Edgar, H. *Psychologie organizace*. 1. vydání. Praha: Orbis, 1969. 161 s.
- SLATER, Robert. *31 tajemství úspěchu Jacka Welche, muže, který změnil General Electric*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1999. 171 s. ISBN 80-7261-000-7.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (The Principles of Scientific Management)*. Deutsche autorisierte Ausgabe von Dr. jur. Rudolf Roesler. München und Berlin: R. Oldenbourg, 1919. 156 s.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- Vedení lidí* [online]. [cit. 2012-10-29]. Dostupné na Internetu: <http://jdem.cz/wrbp5>.
- VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
- VÝROST, Jozef, SLAMĚNÍK, Ivan. *Sociální psychologie*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 416 s. ISBN 978-80-247-1428-8.
- WATERMAN, Robert, H., PETERS, Thomas, J., PHILLIPS, Julien, R. *Structure Is Not Organization* [online]. 1980 [cit. 2013-03-27]. Dostupné na Internetu: [http://www.tompeters.com/docs/Structure\\_Is\\_Not\\_Organization.pdf](http://www.tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf).
- WEBER, Max. *Soziologie: universalgeschichtliche Analysen*. 6., Überarbeitete Auflage. Stuttgart: Alfred Kröner Verlag, 1992. 584 s. ISBN 3-520-22906-4.
- WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Management*. 1. vydání. Praha: East publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- ZIKMUND, Martin. *Management by Objectives (MBO) aneb řiďte své podřízené podle Druckera* [online]. BusinessVize, 2011. [cit. 2012-10-27]. Dostupné na Internetu: <http://jdem.cz/wqwv3>.

*Ženy manažerky dokážou být velmi zdatnými vůdci* [online]. Hospodářské noviny, 2008. [cit. 2013-02-16]. Dostupné na Internetu: <http://hn.ihned.cz/c1-29379110-zeny-manazerky-dokazou-byt-velmi-zdatnymi-vudci>.

## Bibliografie

- BALOUN, Pavel. *Bernard Law Montgomery* [online]. 2006 [cit. 2012-11-11].  
Dostupné na Internetu: <http://druha.svetova.cz/osobnosti/bernard-law-montgomery/>.
- VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1.

## **Příloha A – otázky v dotazníku**

1. *„Je ve společnosti, pro kterou pracujete, někdo, koho byste Vy osobně označil/a za dobrého lídra?“*

Jedná se o otázku ověřující, co jaké míry Češi přemýšlejí nad vedením organizací, v nich se angažují. Spolu s některými dalšími otázkami tato zároveň indikuje, zda v Čechách převažuje spíše skepse vůči nadřazeným či zda si většina naopak uvědomuje důležitost role vůdčích osobností. Avizovanými dalšími otázkami jsou: *„Vážíte si šéfa vaší firmy\společnosti?“*, *„Jste hrdý(á) na vaši firmu, kde pracujete?“* Druhou uvedenou zde zmiňuji proto, že se domnívám, že vnímání té které organizace je z nezanedbatelné části dáno osobou / osobami, které ji reprezentují.

2. *„Vyberte z následujícího seznamu všechny charakteristiky, které jsou podle Vás typické pro lídra.“*
3. *„A nyní, prosím, z téhož seznamu vyberte všechny charakteristiky, které si spojujete s manažerem.“*

Tyto dvě otázky respondentům nabídly poměrně rozsáhlý seznam charakteristik, jež by mohly být typické pro lídra či manažera. Zařazeny byly jak charakteristiky se spíše pozitivním významem, tak charakteristiky považované za spíše negativní, v neposlední řadě také některé vztahující se ryze k výkonu práce. Cílem bylo odhalit, jaké charakteristiky si lidé s vůdčími osobnostmi spojují, a zároveň určit rozdíly ve vnímání lídrů a manažerů.

4. *„Se kterým z následujících tvrzení se nejvíce ztotožňujete?“*  
Jedná se o další otázku ověřující, zda jsou lídři a manažeři vnímáni odlišně či jako jedna a táž role, a to konkrétně z úhlu pohledu, jenž indikuje, která z rolí je více vnímána jako role „šéfa“.
5. *„Jaká osobnost je obecně podle Vás pro fungování firmy zásadnější?“*  
Protože i odborníci na toto téma poměrně polemizují, byla uvedená



otázka zařazena, aby osvětlila názor obecné populace. Ambicí nebylo jít jakkoli do hloubky, pouze zjistit, zda má v očích Čechů pro větší váhu osobnost manažera či osobnost lídra. Lze předpokládat, že odpovědi respondentů nestojí pouze na racionální úvaze, nýbrž že jsou často podněcovány i emocionální preferencí.

6. *„Představte si nyní kohokoliv, kdo je podle Vás dobrý lídr (vůdce). Domníváte se, že jeho schopnosti a jednání jsou vrozené nebo se jim musel během života učit?“*

Obdobně se v literatuře objevuje i polemika nad tím, zda se lídrem člověk narodí či zda je za jeho schopnosti spíše dlouholeté studium a praxe. I tato otázka měla rozšířit pohled na zmíněnou otázku o názory obecné populace.

## Příloha B – charakteristiky v otázkách 2 a 3

Zodpovědný
Ostatními uznávaný
Důvěryhodný
Vzor pro ostatní
Někdo, kdo pouze dohlíží na práci druhých
Někdo, kdo vyřeší vyvstalé problémy
Nadřizený
Kolega
Empatický
Sobecký
Sečtělý
Charismatický
Povrchní
Někdo, kdo se nad druhé povyšuje
Inteligentní
Nápomocný
Pracovitý
Lenivý
Seniorní pracovník
Dobry řečník
Umí naslouchat druhým
Dobře zvládá koordinaci práce
Kompetentní
Spolehlivý
Autoritativní
Zkušený
Vyzrálá osobnost
Energický
Dynamický
Rozumný
Klidný
Vstřícný
Kreativní
Inspirativní
Plánuje do budoucna / přináší vizi
Odhaduje budoucí vývoj firmy

Pro zobrazení výsledků tohoto typu lze namísto zobrazení v grafu využít i jiný typ zobrazení. Jedná se o jakousi slovní mapu, která na první pohled, dle mého názoru velmi přehledně, ukazuje, jak často byla ta která charakteristika zmiňována v porovnání s jinými. Platí, že čím větší je velikost písma, tím častěji byl daný výrok uveden. Níže nabízím pro ilustraci dvě slovní mapy, z nichž první se týká osobnosti a role lídra, druhá pak osobnosti a role manažera. Považuji však za důležité ještě jednou upozornit, že lídrům bylo obecně přisuzováno více charakteristik. Zatímco u lídrů respondenti v průměru vybrali dvanáct z předepsaných charakteristik, u manažerů jich vybrali průměrně deset. Upozorňuji na to proto, že slovní mapy s tímto údajem neumí pracovat, tato analýza je postavena pouze na četnosti výskytu v porovnání s ostatními zobrazovanými charakteristikami, proto tedy každá ze dvou uvedených map pracuje se svým zdrojovým souborem dat bez ohledu na četnosti ve druhé mapě. To, co z výsledků považuji za důležité, bylo popsáno již výše v textu, proto věřím, že slovní mapy na tomto místě poslouží pro názornou ilustraci bez ambice opakovat konkrétní četnosti u jednotlivých charakteristik.

### Charakteristiky lídra



## Charakteristiky manažera



## Příloha C – potvrzení agentury Ipsos




IPSOS s.r.o.  
Národní 6, 110 00 Praha 1  
Česká republika  
IČ: 26738902, DIČ: CZ26738902  
Tel: +420 226 513 111  
czoffice@ipsos.com  
www.ipsos.cz

V Praze, dne 9. 4. 2013

### Potvrzení o spolupráci na kvantitativním šetření

Potvrzují, že agentura IPSOS poskytla Lence Hanákové, studentce katedry Andragogiky a personálního řízení na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze, k dispozici svůj online panel respondentů a v rámci jiného agenturou realizovaného výzkumu prostor pro včlenění otázek za účelem obohacení její diplomové práce na téma „Leadership v pojetí odborníků a v názorech českých uživatelů internetu“. Potvrzují zároveň, že může ve své práci využít i některá ostatní data ze zmíněného výzkumu realizovaného agenturou, budou-li pro její práci přínosná.

**IPSOS s.r.o.** ①  
Národní 6, 110 00 Praha 1  
Tel.: +420 226 513 111  
DIČ: CZ26738902 IČ: 26738902

  
Radek Jalůvka  
CEO  
IPSOS s.r.o.  
Národní 6, 110 000 Praha 1  
Česká republika

Diplomové práce se půjčují pouze prezenčně!

**UŽIVATEL**

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

**Hanáková, L.: Leadership v pojetí odborníků a v názorech českých uživatelů internetu**

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>



<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>