



Leadership

Helena Smolová

Edice učebních textů

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

VŠEM

VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

LEADERSHIP

Leadership

Ing. Helena Smolová, Ph.D.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu, 2018

Vydání první. Všechna práva vyhrazena.

978-80-88330-39-4

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

ÚVOD	10
1. KAPITOLA: VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A DEFINIC	12
1.1 Zasazení „vedení“ mezi základní činnosti manažera	13
1.2 Základní vymezení leadershipu a souvisejících pojmů	14
1.3 Obecné vymezení definice stylů vedení	21
2. KAPITOLA: VÝVOJ TEORIÍ LEADERSHIPU A STYLY VELENÍ	25
2.1 Kořeny teorií vůdcovství	26
2.2 Základní přehled nejvýznamnějších teorií leadershipu	27
2.2.1 Teorie velkého muže	30
2.2.2 Teorie rysů	31
2.2.3 Behaviorální teorie	31
2.2.4 Funkční přístup (Funkcionální leadership)	38
2.2.5 Teorie situačního vůdcovství	39
2.2.6 Nové teorie vedení	46
2.2.7 Full range leadership model	49
2.2.8 Vnitřní a vnější vedení	50
2.3 Doplnující pojetí stylů vedení	51
2.4 Nástroje pro hodnocení leadershipu	53
3. KAPITOLA: OSOBNOST LEADERA A JEHO DALŠÍ CHARAKTERISTIKY	57
3.1 Vymezení osobnosti a dalších základních pojmů	58
3.2 Osobnostní charakteristiky leadera	59
3.3 Kompetenční model podle Michiganské univerzity	62
3.4 Způsoby poznání osobnosti leadera	64
4. KAPITOLA: DALŠÍ POJETÍ LEADERSHIPU	68
4.1 Povrchní vs. niterní leadership	69
4.2 Autentické vedení (Authentic Leadership)	69
4.3 Etický leadership	70
4.4 Servant (spirituální) leadership	71
4.5 Pojetí Johna C. Maxwella	71
4.5.1 Pět úrovní leadershipu	71
4.5.2 21 nevyvratitelných zákonů leadershipu	73
4.6 Versatilní vedení	74
4.7 Toxický leadership (Toxic Leadership)	74

4.8	Teorie směny mezi leaderem a následovníky (Leader-Member Exchange Theory)	75
4.9	Cross-Cultural Leadership	76
4.10	Přehled dalších zajímavých koncepcí leadershipu	76
LITERATURA		83
GLOSÁŘ		95

Seznam tabulek

Tabulka 1.1 Rozdíly mezi manažerem a leaderem I	22
Tabulka 1.2 Rozdíly mezi manažerem a leaderem II	22
Tabulka 1.3 Očekávání podřízených od vedoucích pracovníků	24
Tabulka 1.4 Ukazatelé efektivity leadera	25
Tabulka 1.5 Chování charakteristické pro efektivní leadership	25
Tabulka 2.1 Přehled teorií leadershipu	34
Tabulka 2.2 Charakteristiky teorií A, J a Z	39
Tabulka 2.3 Bližší popis prvků akčně centrovaného modelu	45
Tabulka 2.4 Proměnné kontingenčního modelu	47
Tabulka 2.5 Manažerské styly podle modelu Vrooma a Yettona	48
Tabulka 2.6 Efektivnost stylů vedení dle situace	49
Tabulka 4.1 Rozdíly mezi povrchním a niterným leaderem	78
Tabulka 4.2 Výzvy pro leadera v digitálním věku	86

Seznam schémat

Schéma 1.1 Zdroje moci	24
Schéma 2.1 Přehled teorií leadershipu a uplatňovaných stylů	33
Schéma 2.2 Periodická tabulka leadershipu	36
Schéma 2.3 Popis teorií X a Y	39
Schéma 2.4 Úcta a struktura	41
Schéma 2.4 Orientace na lidi/práci	41
Schéma 2.5 Manažerská mřížka	42
Schéma 2.6 Adairův model	44
Schéma 2.7 Kontinuum manažerského a nemanadžerského chování	46
Schéma 2.8 Řízení typu cesta-cíl	49
Schéma 2.9 Situační styly řízení	50
Schéma 2.10 Reddinův 3D model manažerského chování	52
Schéma 2.11 Full range leadership model	56
Schéma 2.12 Styly řízení	57
Schéma 3.1 Kompetenční model Michiganské univerzity	70
Schéma 4.1 Pět úrovní leadershipu	81

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

Přehled zkratek

ALQ – Authentic Leadership Questionnaire

CKS – The Conger-Kanungo Scale

CR – podmíněné odměny

EOD – Eysenckův osobnostní dotazník

EQ – emoční (emocionální) kvocient

GPOP – Golden Personality Type Profiler

GRID – manažerská mřížka

GROW – goal, reality, options, will = model používaný v rámci koučování

HPI – Hogan personality inventory

IC – idealizovaný vliv

II – idealizovaná podpora

IM – inspirující motivace

IQ – inteligenční kvocient

IS – intelektuální stimulace

LBDQ – Leader Behavior Description Questionnaire

LEAD – Leader Effectiveness and Adaptability Description

LF – laissez faire

LJI – Leadership Judgment Indicator

LMX – Leader member exchange

LPC –Least Preferred Co-Worker

LQF – Leadership Quality Framework

LVI – Leadership Versatility Index

MBE – Management by Exception (řízení výjimkou)

MBTI – Mayers-Briggs Type Indicator

MLQ –Multifactor Leadership Questionnaire

MPS – Managerial Practices Survey

NEO PI-R – NEO Personality Inventory

NEO-FFI – NEO Five-Factor Inventory

OCEAN – akronymum pro pětifaktorový model Big Five

SAMS – Self Assessment of Managerial Styles

TLQ – Transformational Leadership Questionnaire

XLQ – Cross-Cultural Leadership Model

Úvod

Úspěšnost organizací závisí ve velké míře na jejich pracovnících. Ty je nutné odpovídajícím způsobem směřovat k takové činnosti, která naplní cíle organizace. Je to právě vedoucí pracovník, který zastává roli člověka, jehož úkolem je podřízené pracovníky motivovat, a to zejména k tomu nejlepšímu výkonu, kterého jsou schopni. Tento vedoucí pracovník přitom využívá určitý styl vedení, který závisí především na jeho osobnostních charakteristikách, ale také na prostředí, ve kterém působí, a na konkrétních jedincích, které vede. Z řady aktuálních výzkumů vyplývá, že pracovní prostředí, vztahy, které v zaměstnání panují a způsob komunikace velmi významně ovlivňují spokojenost pracovníků a jejich výkonnost.

Manažeři, pokud je pozornost zaměřena na samotnou podstatu tohoto pojmu, jsou pracovníci, jejichž cílem je efektivnější řízení daného subjektu, dosažení vyšší výkonnosti. Oproti tomu leadeři jsou charakterističtí schopností stanovit akceptovatelnou vizi a takovými dovednostmi, které iniciují a motivují podřízené k dosažení vytyčených cílů, jak dané pracovníku skupiny/týmu, tak celé organizace.

V odborné literatuře lze nalézt řadu návodů a postupů, jak vést pracovníky, jsou definovány rozličné zásady a možné dopady jednotlivých stylů vedení. Záměrem tohoto učebního textu je vymezit základní koncepce řízení a vedení lidí a následně charakterizovat pojetí, rozdíly a přístupy konkrétních stylů vedení. A to včetně některých praktických příkladů a cvičení, díky kterým je možné danou problematiku prozkoumat hlouběji a lépe ji pochopit.

Vzhledem k rozsahu problematiky vůdcovství budou v rámci tohoto studijního materiálu představeny základní myšlenkové směry, koncepce a pojetí, kdy tyto informace nelze v žádném případě považovat za vyčerpávající. Pro hlubší vhled a zkoumání této oblasti lze doporučit studium další literatury, kdy inspiraci lze samozřejmě nalézt v použitých zdrojích. Tento přehled literatury je značně rozsáhlý, jedná se ovšem o literaturu použitou sloužící pro osvětlení množství autorů a témat, které se k leadershipu vztahují. Literatura doporučená, kterou by čtenáři měli skutečně podrobně nastudovat, je poté uvedena v anotaci ke konkrétnímu předmětu.

Tento text je rozčleněn do čtyř hlavních kapitol – v první z nich jsou vymezeny základní pojmy, a to samozřejmě včetně leadera a leadershipu. V této souvislosti je nutné upozornit, že budou používány pojmy v následující formě – český výraz manažer a anglicky psané pojmy leader¹ a leadership. Český psaný pojem lídr je ponechán pouze u přímých citací. Formy těchto pojmů se přitom v odborné, i české, literatuře mohou lišit. V druhé kapitole budou přiblíženy základní teoretické koncepce týkající se vůdcovství, a třetí kapitola je věnována osobnosti leadera. Ve čtvrté jsou poté prezentovány další specifické přístupy k problematice vůdcovství. V každé z těchto kapitol je poté reflektována obdobná struktura.

Úvodní část slouží k vymezení cílů dané kapitoly, jejichž záměrem je osvětlení toho, jaké poznatky zde budou předkládány a kterými by tedy měl čtenář po prostudování textu disponovat. V druhé části kapitol lze nalézt výklad předmětné problematiky, a to jak základní definice, souvislosti, postupy, tak i příklady či cvičení a praktické úkoly. Následuje shrnutí kapitoly s nejdůležitějšími informacemi. Na konci kapitol jsou umístěny klíčové pojmy pro usnadnění orientace v jednotlivých kapitolách a po nich následují kontrolní autoevaluační testové otázky s možností výběru z pěti odpovědí včetně jejich řešení (správných odpovědí může být 1-4). Otázky primárně slouží k zamyšlení se nad získanými poznatky, přičemž ovšem nejsou (vzhledem k rozsahu textu) vyčerpávající. Vhodné je tedy si během studia učebního materiálu vytvářet navíc testové otázky vlastní, které vám pomohou zvládnout problematiku látku.

1 Slovník spisovné češtiny předkládá možnost používat obě dvě varianty zápisu – leader i lídr.

1

kapitola

Vymezení základních pojmu a definic

1. kapitola

Vymezení základních pojmů a definic

Úvod

Problematika leadershipu je jedno z novějších témat a konkrétní vymezení základních pojmů a souvisejících definic je poněkud problematické. Pohled na tuto oblast totiž není nijak sjednocen a v odborných zdrojích je možné nalézt řadu rozličných pojetí. Pro správné pochopení následujících částí tohoto studijního textu tedy musí být předložena základní teoretická východiska osvětlující primární terminologii. Vzhledem k výše uvedeným rozporům tak bude učiněno z pohledu více odborných autorů s úmyslem pojmout určitou šíři i hloubku v používané terminologii. Lidé principiálně mají v jádru stejnou osobnost, ale její konkrétní struktura se může významně lišit. To tedy platí i o každém vedoucím pracovníkovi, který navíc působí v různorodých pracovních kolektivech a organizacích, což rozdíly dále umocňuje. Různorodost se vyskytuje i na straně samotných zaměstnanců, kteří preferují odlišné způsoby, jimiž jsou vedeni. Proto existuje značné množství identifikovaných stylů vedení, které může leader/manažer uplatňovat. V této kapitole dojde k vymezení základní definice stylu vedení, jednotlivé styly poté budou blíže rozpracovány v kapitole 2 u jednotlivých teoretických koncepcí.

Cíle kapitoly

- Určit místo manažerské činnosti „vedení“ mezi ostatními aktivitami vedoucích pracovníků.
- Definovat základní pojmy související s leadershipem.
- Charakterizovat rozdíly mezi leaderem a manažerem.
- Vymezit pojem „styl vedení“.

1.1

Zasazení „vedení“ mezi základní činnosti manažera

Management Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 309) charakterizují jednoduše jako působení na určitý systém či určité struktury, kdy cílem je ovládnutí a usměrňování jejich činnosti. Podle Blažka (2011, s. 13) jsou základní manažerské činnosti v současné době vymezeny jako plánování, organizování, personalistika, kontrolování a vedení. Náplní předloženého studijního textu je právě poslední zmíněná manažerská činnost, jejíž základní definice jsou obsaženy níže. Je nutné si nejprve uvědomit, jak uvádí Yukl (2013, s. 6), že člověk může být leaderem, aniž by byl manažerem, anebo může zastávat manažerskou pozici, aniž by byl leader. Vymezení leadershipu a rozdílům v pojmech leader a manažer je věnována právě tato podkapitola.

DEFINICE



Vedení lidí

„Vedení lidí je proces působení na podřízené s cílem optimálně využít jejich schopnosti v zájmu organizace nebo vedoucího.“ (Plevová, 2012, s. 71)

„Souhrnný proces, prostřednictvím kterého osoba vůdce ovlivňuje ostatní k uskutečnění mise, úkolů nebo cílů a usměrňuje skupinu (v širším kontextu organizaci) k větší soudržnosti a provázanosti.“ (Steigauf, 2011, s. 14)

„Manažerská funkce spočívající v působení autority při motivaci zaměstnanců pro dosažení cílů organizace.“ (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 367)

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014, s. 94) výše uvedené definice rozšiřují konstatováním, že se jedná o motivování k plnění úkolu kvalitně, aktivně, iniciativně, efektivně a tvůrčím způsobem. Uvedené definice se věnují většinou určitému procesu či výkonu, ale lze zdůraznit například i aspekt samotného výsledku, jak to činí Hogan a Kaiser (2005, s. 172), kteří zdůrazňují, že vedení je nejen o schopnosti sestavit a udržet určitou skupinu, ale také o vykonávání přidělené činnosti lépe při srovnání s konkurencí.

Dobré vedení podle Dědiny a Odcházela (2007, s. 258) přispívá k rozvoji týmové spolupráce, dále slouží k propojení individuálních a skupinových cílů, a v neposlední řadě ovlivňuje i sílu organizační kultury² daného subjektu.

Dědina a Cejthamr (2005, s. 104) se poté blíže věnují nejen osobnosti vedoucího pracovníka, ale rovněž funkcím, které může vykonávat:

- Vedoucí jako výkonný pracovník.
- Vedoucí jako plánovač.
- Vedoucí jako tvůrce politiky.
- Vedoucí jako odborník.
- Vedoucí jako vnější reprezentant skupiny.
- Vedoucí jako kontrolor vnitřních vztahů.
- Vedoucí jako obstaravatel odměn a trestů.
- Vedoucí jako rozhodčí a prostředník.
- Vedoucí jako příklad.
- Vedoucí jako symbol skupiny.
- Vedoucí jako náhrada individuální odpovědnosti.

2 Organizační/podnikovou kulturu Dědina a Cejthamr (2005, s. 269) chápou jako popis vlastností firmy. Souvisejícím, ovšem užším pojmem, je organizační/podnikové klima, které je založeno na vnímání firmy jejími zaměstnanci. Souvisí s atmosférou, morálkou, pocitem sounáležitosti, partnerstvím či vědomím hodnoty firmy.

Vedoucí jako ideolog.
 Vedoucí jako otcovský vzor.
 Vedoucí jako obětní beránek.

Vedoucí pracovník tedy může vykonávat řadu činností a zastávat řadu funkcí. V této souvislosti nelze ovšem opomenout fakt, že uvnitř každého subjektu existují určité základní podmínky, které ovlivňují činnost vedoucího pracovníka, přičemž například Bedrnová a Nový (2007, s. 29) je označují jako principy výstavby formální organizace podniku. Autoři sem přitom řadí: (1) dělbu práce, (2) hierarchii moci, (3) systémy komunikace a ovlivňování a (4) principy a způsoby odměňování. Rovněž i Armstrong a Stephens (2008, s. 30) zdůrazňují značný vliv organizace, ve které leader působí. Co se týče komunikace v organizaci, je důležité porozumět tomu, co vlastně zaměstnanci pod tímto pojmem chápou. Mikuláščík (2010, s. 119) tvrdí, že očekávání zaměstnanců v této oblasti obsahují přístup k informacím, dále možnost komunikovat se svými nadřízenými, a to včetně kontaktu *face to face*, efektivní způsob řízení a také trénink.

Manažer/vůdce může být ovšem při vedení pracovního týmu nebo skupiny ovlivňován i dalšími faktory, mezi které Plevová (2012, s. 72) řadí:

- Individuální schopnosti jednotlivých členů týmu.
- Interpersonální vztahy panující ve skupině.
- Charakter úkolů, které skupina plní a jejich obtížnost.
- Vnější podmínky vykonávané práce, např. technické, bezpečnostní apod.
- Nejvíce uplatňovaný styl řízení v podniku, navazující systém kontroly a motivace.

Autorka jako poslední bod uvádí vzájemné působení výše uvedených, ale i dalších doplňujících faktorů.

1.2

Základní vymezení leadershipu a souvisejících pojmů

Mullins (2010, s. 372) uvádí, že vedení bývá jednoduše označováno anglickým pojmem **leadership**, kdy tento pojem je samozřejmě stěžejním pro předložený učební text.

Leadership, jinými slovy vůdcovství či schopnost/umění vést lidi (Veber, 2009, s. 59) je možné definovat následovně:

DEFINICE



Leadership (vůdcovství)

„Umění nebo proces takového ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů.“ (Koontz a Weihrich, 1993, s. 465)

DuBrin (2012, s. 352) definuje leadership jako schopnost inspirovat a podporovat lidi, kteří jsou potřební k dosažení stanovených cílů týmu či organizace.

Leadership je možné podle autorů Drath a Palus (1994, s. 4) chápat jako proces, v jehož rámci je poskytován smysl určité lidské činnosti a to tak, aby lidé této činnosti rozuměli a aby vůči ní pocítovali závazek.

Tureckiová (2007, s. 19) dodává, že leadeři získávají následovníky prostřednictvím jejich vztahu k nim a také na základě svého jednání s nimi a svého přístupu. Lukas se Smolíkem (2008, s. 75) chápou vůdcovství v širším slova smyslu ve čtyřech vrstvách: jako označení pozice, kterou jedinec v dané hierarchii zastává, jako charakteristiku jedince a rovněž jako způsob jeho chování, a v neposlední řadě jako určitou podobu vztahu mezi lidmi/skupinami.

Na základě svého výzkumu definic leadershipu vypracoval Northouse (2013, st. 5) hlavní společné komponenty těchto definic. Podle daného autora je možné říci, že leadership je proces, který zahrnuje ovlivňování, je využíván ve skupinách a je spojen se společnými cíli. S tím souhlasí i Vroom a Jago (2007), kteří jsou rovněž toho názoru, že ve své podstatě všechny formulované definice leadershipu mají jedno společné – zahrnují určitým způsobem zakomponovaný proces **ovlivňování**. Yukl (2013, s. 8) v této souvislosti uvádí přehled toho, co všechno leaderi v organizaci mohou ovlivnit:

- Výběr strategií a cílů, kterých má být dosaženo.
- Motivace členů k dosažení těchto cílů.
- Vzájemnou důvěru a spolupráci členů.
- Organizaci a koordinaci pracovních činností.
- Alokování zdrojů v souvislosti s jednotlivými aktivitami a cíli.
- Rozvoj dovedností a sebevědomí členů.
- Učení se a sdílení znalostí mezi lidmi.
- Možnost získat podporu a spolupráci od vnějších subjektů.
- Design formální struktury, programů a systémů.
- Sdílené hodnoty a přesvědčení členů organizace.

Northouse (2013, s. 9) dělí leadership do dvou typů. Prvním je **formální leadership** (*Assigned Leadership*), který je založen jednoduše na dosažení určité vedoucí pozice. Oproti tomuto pojetí stojí **neformální leadership** (*Emergent Leadership*), jehož podstatou je podpora leadera danou skupinou a rozvoj jeho vůdcovských kvalit v čase.

V rámci leadershipu je možné identifikovat **čtyři základní prvky** (Koontz a Weihrich 1993, s. 466):

1. schopnosti využívat odpovědně a také efektivně moc,
2. schopnosti uvědomit si a pochopit, že motivace lidí závisí na dvou faktorech – čase a situaci,
3. schopnosti inspirovat ostatní,
4. schopnosti působit na ostatní takovým způsobem, který může přispět k rozvoji příznivého (motivujícího) klimatu.

Armstrong a Stephens (2008, s. 28) uvádí, že leadři musí plnit tři základní role: definování úkolu, plnění úkolu a udržování efektivních vztahů. Odlišně a na to dívá Plamínek (2011, s. 122-123), který říká, že roli leadera lze rozčlenit do tří úloh: (1) definování strategického rámce, (2) jeho prodej, respektive prosazení a (3) kontrolu a podporu při uskutečňování tohoto strategického rámce.

Kučírek (2017, s. 76) definoval dvě základní otázky, které si leader musí při své práci neustále klást: (1) jaké cíle musí být naplněny, a to v zájmu úspěchu organizace a (2) jaká výkonnost systému řízení je přiměřená a přispívá k naplnění těchto cílů.

Co je ovšem nutné zdůraznit podle Northouse (2013, s. 5) je potřeba chápání vztahu mezi leaderem a jeho následovateli jakožto oboustranně potřebného a přínosného. Navíc Goethals, Sorenson a Burns (2004, s. xxxv) zastávají názor, že pokud chceme plně porozumět leadershipu, je nezbytné také pochopit podstatu a chování následovníků.

Adair a Reed (2009, s. 34) definovali **pět základních úkolů** leadershipu:

- kladení cílů,
- plánování,
- komunikace,
- organizace,
- monitoring a evaluace.

Problematické **funkcí** vůdce se věnuje i Steigauf (2011, s. 20-24), který jich specifikoval jedenáct: stanovování cílů, motivování, potvrzení hodnot, regenerace hodnot, řízení, dosažení funkční jednoty, důvěra, vysvětlování, fungování jako symbol, reprezentování skupiny a obnovování. Při vykonávání těchto funkcí by si měl být podle Mikuláštika (2010, s. 202) leader vědom skupinové dynamiky, která podle daného autora obsahuje několik prvků. Jedná se nejprve o potřebu lidí ve skupině znát se navzájem či o potřebu zcela jasného pochopení úkolu. Dalším důležitým prvkem pro fungování této dynamiky je upřímná komunikace, respektování individuálních odlišností a existence (adekvát-

ní) zpětné vazby. Laxmikanth (2011, s. 181) uvádí funkce leadershipu podle Mary Parker Folletové³, mezi které patří například koordinace, definování cíle/účelu, anticipace nebo rozvíjení následovníků a „předávání“ leadershipu.

Tureckiová (2004, s. 25) je toho názoru, že „*vůdcovství v sobě nese pozitivní náboj aktivity a změny, smysluplného výkonu přinášejícího kvalitní výsledek, svobodného rozvoje osobnosti a aktivního odstraňování překážek*“.

Je nutné si rovněž vymežit a specifikovat základní odlišnosti pojmu leader oproti výrazu manažer⁴. Blažek (2014, s. 191) i Procházka, Vaculík a Smutný (2013, s. 13) je představují následovně:

leader = role
manažer = pracovní pozice

V současné době je v souladu s výše uvedeným rozdělením prakticky pro jakéhokoliv pracovníka, který řídí ostatní, používáno označení „manažer“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 269). Svou pravomoc a k tomu příslušející odpovědnost získává manažer na základě jmenování do dané funkce, k čemuž se poji i formální autorita opravňujícího ho k vedení (Dvořáková, 2004, s. 43). Uvedené potvrzují i Veber et al. (2009, s. 20), podle nichž manažer „*realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi*“.

I při používání pojmu manažer je nutné si uvědomit, že se lze setkat s jeho různými podtypy. Za všechny lze pro ilustraci jmenovat například Malacha (2005, s. 206), který rozlišuje následující **rozdělení manažerských typů**:

Producenti, workoholici orientovaní na výkonnost, kteří neradi pracují v týmu.

Administrátoři, spolehliví, efektivní, akceptující pravidla.

Podnikatelé vyžívající se v chaotických, krizových situacích, kteří na druhé straně neumí plánovat.

Zastánci konsenzu, kteří jsou citliví zejména k mezilidským vztahům, umí využívat a přesvědčovat ostatní.

Stejně tak je možné doplnit i například jednu z nejobvyklejších charakteristik **manažerských rolí** Henryho Mintzberga, který je dělí na (Janišová a Křivánek, 2013, s. 334):

informační roli (příjemce informací, šířitel informací, mluvčí),

interpersonální roli (leader a spojovací článek, představitel organizace),

rozhodovací roli (podnikatel, alokátor zdrojů, vyjednaváč a řešitel problémů, reprezentant organizace).

Vrátíme-li se zpět k rozdílům, zcela naopak než u manažera je tomu u **leadera**, který podle Blažka (2014, s. 191) získává svoji roli spíše **neformální** cestou. U leadera je zdůrazňována řada atributů, například vize (Mullins, 2010, s. 373), emocionální stránka jejich vedení (Bělohávek, 1996, s. 204), podněcování ostatních k práci (Bedrnová, Nový, 2007, s. 269), proaktivní myšlení či porozumění psychice spolupracovníků (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 249). Konkrétnější rozdíly mezi manažery a leadery definoval například Zalezník (2004, s. 1), viz tabulka 1.1.

3 Mary Parker Follet (1868-1933) byla americká nezávislá spisovatelka, která se věnovala celé řadě oblastí – filosofii, historii, politice i obchodu (Kakabadse a Kakabadse, 1999, s. 31).

4 Procházka, Vaculík a Smutný (2013, s. 13) rovněž upozorňují na to, následovník nelze chápat jako synonymum k pojmu podřízený.

 TABULKA 1.1

Rozdíly mezi manažerem a leaderem I (zdroj: Zaleznik, 2004, s. 1–9, upraveno)

	Manažeři	Leadeři
Postoj k cílům	Uplatňuje neosobní/pasivní pohled. Cíle vyvstávají z nutnosti, nikoliv z přání.	Uplatňuje osobní/aktivní pohled. Mění to, jak lidé smýšlí o tom, co je žádoucí a možné.
Koncept práce	Vyjednává, vyvažuje protichůdné názory. Přiklání se ke kompromisům, vyhýbá se riziku.	Vytváří nové přístupy k problémům, rozvíjí možnosti. Přetváří myšlenky v možnosti. Vyhledává riziko, pokud může být přínosné.
Vztahy s ostatními lidmi	Preferuje práci s lidmi, ale s minimálním emočním kontaktem. Upřednostňuje, jak je co děláno, místo toho proč.	Je přímo propojen s lidmi, má vysokou úroveň empatie. Zdůrazňuje přínosy a význam pro ostatní.
Vlastní hodnoty	Sám sebe chápe jako součást organizace.	Pracuje pro organizaci, ale nepatří jí.

Ve výše uvedené tabulce jsou obecně charakterizovány rozdíly týkající se postoje k cílům, konceptu práce, vztahů s ostatními a vlastních hodnot, ovšem tyto odlišnosti nejsou samozřejmě vyčerpávající. Lze je tedy doplnit dalším pojetím (tabulka 1.2).

 TABULKA 1.2

Rozdíly mezi manažerem a leaderem II (zdroj: Stýblo, 2012, s. 123)

Tradiční manažer	Leader
Orientace na náklady	Orientace na kreativitu
Výkonová orientace	Inovace
Zodpovědnost za vlastní výsledky	Podporující, stimulující zodpovědnost za kolektivní úspěch
Risk management	Aktivní experimentování
Vedení mnoha projektů	Udržování si celkového nadhledu
Analogový přístup	Digitální přístup
Lokální vedení	Globální vedení
Hluboké znalosti konkrétního oboru	Široká perspektiva a znalosti souvislostí
Řešení konfliktů	Vytváření reaktivního napětí
Zavádění pevných struktur	Nejednoznačné strukturování
Orientace na rychlý zisk	Dlouhodobé investování

Birch (2005b, s. 3) **rozdíl mezi leaderem a manažerem** shrnuje tak, že leader si plně uvědomuje, že zadaného úkolu či cíle lze dosáhnout pouze s podporou druhých lidí, manažer se úrovní jejich podpory nijak blíže nezabývá. Manažeři usilují o stabilitu a kontrolu a snaží se řešit problémy velmi rychle – často ještě dříve, než je plně pochopí (Zaleznik, 2004, s. 7). Leadeři naopak tolerují chaos a nedostatky a jsou ochotni čekat s rozhodnutím a řešením, než získají dostatek informací. Rovněž i Plamínek (2014, s. 57) se věnoval vymezení odlišností těchto pojmů a tvrdí, že manažer je garantem pohybu organizace v blízkosti současné rovnováhy, kdežto leader je garantem vývoje firmy. U manažera je dle tohoto autora spojena jeho odpovědnost se stabilitou a určováním taktik, jak jí dosáhnout, oproti tomu leader odpovídá za dynamiku a strategii subjektu.

Jedna z nejběžnějších definic základního rozdílu poté zní: „*Manažer dělá věci správně, leader dělá správné věci*“ (Janišová a Křivánek, 2013, s. 338). Stejně tak je zajímavý názor Plamínka (2009, s. 64), který předkládá definici Petera Ferdinanda Druckera: „*lídr říká, co se má stát, manažer, jak to udělat*“, ale dále doplňuje, že tam chybí někdo, kdo to skutečně udělá.

Zaleznik (2004, s. 4) zastává názor, že koncepty **vůdce** a **manažera** představují zcela odlišné a prakticky **neslučitelné koncepty**. Částečně mu oponuje Blažek (2014, s. 191), který tvrdí, že manažer a leader

rozhodně nepředstavují totéž, ale na druhé straně se tyto dvě varianty vzájemně nevyklučují. Naopak se mohou výborně doplňovat (Kotter, 2001). Drucker (2002, s. 226–229) dokonce tvrdí, že oddělování vůdců a manažerů je zcela nesmyslné – právě naopak vidí největší ve spolupráci těchto dvou pojetí vedoucích pracovníků. S tím souhlasí i Muna a Zennie (2010, s. 10), kteří dodávají, že ve firmách (a dalších organizacích) jsou žádáni zejména takoví vedoucí pracovníci, kteří jsou schopni efektivně kombinovat vlastnosti a dovednosti leadera a manažera. Plamínek (2014, s. 165) uvádí zajímavou myšlenku: „Dobrý lídr a dobrý manažer hrají zcela odlišné role, i když v rámci jedné hry s totožným smyslem a účelem“.

Každopádně je možné říci, že **obě tyto role** jsou pro každou organizaci **zcela nezbytné** (Yukl, 2013, s. 6). Kets de Vries (2001, s. 171) je toho názoru, že bohužel řada současných organizací je příliš řízená, a naopak málo vedená, neboť lidé na řídicích pozicích lépe rozumí například vytyčování procedur, principů a praktik a řízení systémů a struktur, než tomu, jak formulovat motivující vizi hodnou následování.

V textu výše byl použit velmi specifický pojem – moc. Ten může být definován následujícím způsobem:

DEFINICE



Moc

„Každá šance prosadit v sociálním vztahu vlastní vůli i proti odporu, přičemž nehraje roli, v čem tato šance spočívá.“ (Weber, 1947, s. 152)

Podle Kocianové (2012, s. 26) představuje moc jednoho jedince nad druhým možnost přimět druhého člověka k určitému jednání.

John French a Bertram Raven vymezují pět zdrojů leadrova vlivu, respektive moci (Raven, 1992, s. 217–244; Laxmikanth, 2011, s. 176). Jedná se o moc **legitimní** na základě pozice jedince, moc **expertní**, která je založená na dovednostech a znalostech, moc založená na **odměnách** (zejména hmotných) nebo moc **donucovací**, ve které je využíváno negativní ovlivňování, především tresty. Dalším druhem je moc **referenční** postavená na osobnostních charakteristikách či moc **informační**, která má úzké napojení na moc expertní.

S mocí úzce souvisí i pojem autorita, který může být definován jako:

DEFINICE



Autorita

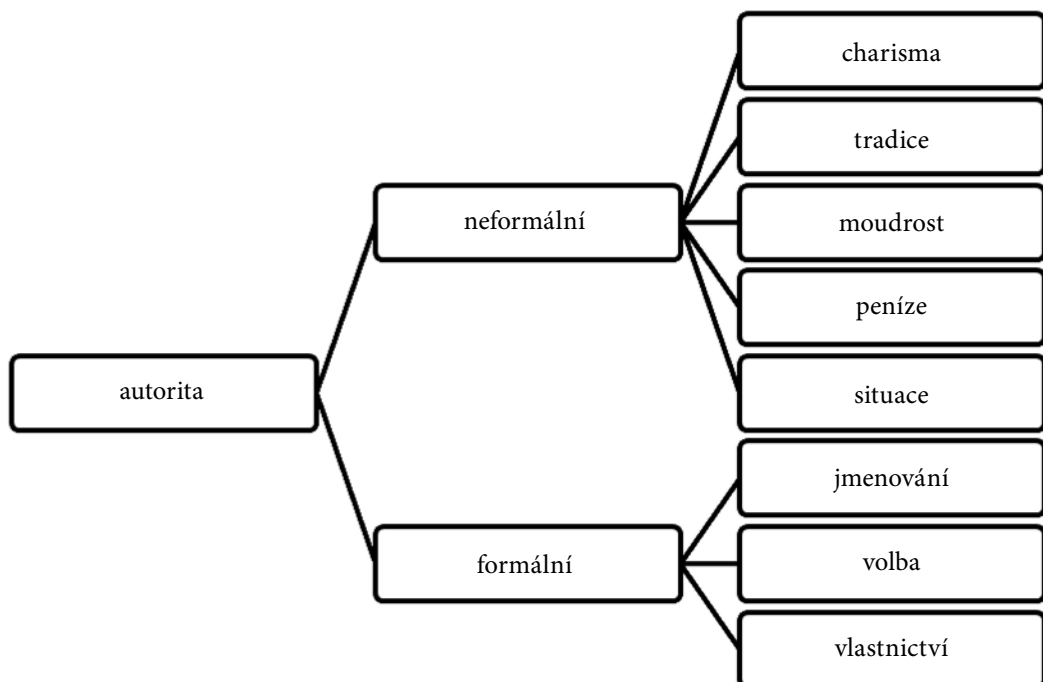
„Vážnost jako výraz výjimečného postavení jedince či instituce; obvykle stojí na znalostech, zkušenostech a výsledcích práce.“ (Hartl a Hartlová, 2000, s. 66)

„Autorita je legitimní moc. Moc uplatňovaná v souladu s hodnotami těch, kdo jsou ovládáni, jim přijatelnou formou, která si získala jejich souhlas.“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 23)

Obecně se přitom uznávají dva základní typy autority. Dědina a Odcházal (2007, s. 259) **formální autoritu** označují jako postavení manažera v dané organizační struktuře a jemu příslušející pravomoci a odpovědnost. **Neformální autorita** naopak vychází z uznání schopností a dovedností vedoucího pracovníka jeho podřízenými, z adekvátnosti jeho chování. Konkrétněji jednotlivé typy autority popisuje Plamínek (2009, s. 63) v níže uvedeném schématu 1.1.

 SCHÉMA 1.1

Zdroje moci (zdroj: Plamínek, 2009, s. 63)



V této souvislosti Stýblo (2013, s. 15) zastává názor, že **neformální autoritu získá člověk – leader až tehdy pokud:**

- je ochoten přijímat nové výzvy globálního prostředí,
- má dobrou znalost tohoto prostředí,
- umí motivovat lidi, budovat týmy a vést je, a to směrem k efektivní spolupráci a k dosahování výsledků,
- má formulované jasné vize a správné cíle,
- je tvořivý,
- má pozitivní myšlení, které představuje základ změny,
- uplatňuje takový styl práce, který umožňuje ostatním lidem vyniknout a přivést je k úspěchu,
- má vnitřní energii a neutuchající chuť do práce.

Na druhé straně je také vhodné pochopit, co vlastně **podřízení očekávají od leadera**. Odpověď poskytuje například Kratochvíl (2009, s. 11), který jednotlivá očekávání od různých úrovní vedoucích pracovníků shrnuje v následující tabulce 1.3.

 TABULKA 1.3

Očekávání podřízených od vedoucích pracovníků (zdroj: Kratochvíl, 2009, s. 11)

Vrcholní vůdci	Vůdci na střední úrovni	Začínající vůdci
Vize (61 %)	Zkušenost v oboru (70 %)	Pracovitost (64 %)
Schopnost řešit krizi (56 %)	Schopnost vytváření sítě (57 %)	Ambice (64 %)
Upřímnost a poctivost (48 %)	Rozhodnost (54 %)	Inteligence (63 %)
Rozhodnost (47 %)	Schopnost motivovat ostatní (43 %)	Spolehlivost (61 %)
Schopnost motivovat ostatní (37 %)	Delegování pravomocí (43 %)	Aktivita (57 %)

Každý z leaderů může tedy být rozdílně **efektivní** ve své funkci, proto v minulosti proběhla řada pokusů o měření efektivity leadera a jím uplatňovaných stylů vedení, které budou definovány dále. Procházka, Vaculík a Smutný (2013, s. 17) vytvořili přehled jednotlivých ukazatelů efektivity leadera a způsobů jejich měření (viz tabulka 1.4).

 **TABULKA 1.4**

Ukazatelé efektivity leadera (zdroj: Procházka, Vaculík a Smutný, 2013, s. 17)

Ukazatel efektivity leadera	Způsob měření
Výkon skupiny	Hodnocení výsledku (pomocí objektivních ukazatelů jako např. zisk) Hodnocení procesu (např. motivace podřízených)
Vnímaná efektivita leadera	Hodnocení efektivity leadera následovníky Hodnocení efektivity leadera kolegy Hodnocení efektivity leadera nadřízenými Hodnocení efektivity leadera externím hodnotitelem
Leadership self-efficacy	Sebehodnocení leadera
Leadership emergence	Členové skupiny posuzují, kdo je pro ně leader

Stejní autoři dále doplňují, že každý z těchto ukazatelů má své nevýhody/rizika, a pro jejich odstranění doporučují používat další doplňkové ukazatele. Lord, De Vader a Alliger (1986), Kaiser, Hogan a Craig (2008) používají pro hodnocení úspěšnosti leadera pouze dva základní ukazatele. Prvním je *leadership effectiveness* (výkon leadera v ovlivňování a vedení ostatních, spokojenost zaměstnanců apod.), kdy Procházka, Hilšerová a Vaculík (2015) jej konkrétněji dělí na části: (1) dosažení výsledku, (2) efektivita procesu a (3) efektivita osoby manažera. Druhým je již zmíněný ukazatel *Leadership emergence*, tedy vynoření se či objevení se vůdcovství (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013, s. 16), což probíhá na základě určitého soutěžení a vyřazování (Johnson a Bechler, 1998). Tento pojem lze rovněž podle autorů Kaiser, Hogan a Craig (2008) vysvětlit jako uplatňování vlivu v nové skupině či dosažení vysokého postavení v rámci daného sociálního systému. Jedná se tedy o sociální proces, kdy se jedinec bez formální autority stane leaderem (Neubert a Taggar, 2004), respektive členové skupiny některému ze svých kolegů přisoudí status leadera (Dinh et al., 2014). K přijetí a uznání tohoto vůdce Emery, Daniloski a Hamby (2011) dodávají, že je závislé na charakteristice samotného vůdce, jeho (potenciálních) následovníků, na dané situaci a na vzájemné interakci mezi těmito komponenty.

Owen (2006, s. 19) se věnoval popisu chování, které je podle něj charakteristické pro efektivní leadership (viz tabulka 1.5).

 **TABULKA 1.5**

Chování charakteristické pro efektivní leadership (zdroj: Owen, 2006, s. 19)

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

Jeden z nejuznávanějších odborníků na leadership, Stephen Covey, se věnoval výzkumu efektivity leadera z pohledu vnímané efektivity ostatními lidmi (Covey, 2006, s. 148). Z výsledků jeho bádání