

# LEADERSHIP

Vysoká škola ekonomie a managementu  
2024



# Leadership

**Seznam autorů:**

**Ing. Helena Smolová, Ph.D.**

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2024

Vydání druhé. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88502-82-1

Vysoká škola ekonomie a managementu

[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

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



# Obsah

Přehled zkratk	7
Seznam schémat	8
Seznam tabulek	9
Značky a symboly v učebním textu	10
Předmluva	11
<b>1. KAPITOLA: VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A DEFINIC</b>	<b>15</b>
1.1 Zasazení „vedení“ mezi základní činnosti manažera	16
1.2 Základní vymezení leadershipu a souvisejících pojmů	18
1.3 Obecné vymezení definice stylů vedení	26
1.4 Faktory ovlivňující leadership a nástroje pro rozvoj leadershipu	27
1.4.1 Konkrétní faktory ovlivňující používaný styl vedení	27
1.4.2 Hodnocení pracovního výkonu	30
1.4.3 Vybrané nástroje pro rozvoj leadershipu	31
<b>2. KAPITOLA: VÝVOJ TEORIÍ LEADERSHIPU A STYLY VEDENÍ</b>	<b>39</b>
2.1 Kořeny teorií vůdcovství	40
2.2 Základní přehled nejvýznamnějších teorií leadershipu	41
2.2.1 Teorie velkého muže	45
2.2.2 Teorie rysů	45
2.2.3 Behaviorální teorie	46
2.2.4 Funkční přístup (Funkcionální leadership)	52
2.2.5 Teorie situačního vůdcovství	54
2.2.6 Nové teorie vedení	62
2.2.7 Teorie kompletní škály vůdcovství	65
2.2.8 Vnitřní a vnější vedení	67
2.3 Doplnující pojetí stylů vedení	67
2.4 Nástroje pro hodnocení leadershipu	70
<b>3. KAPITOLA: OSOBNOST LEADERA A JEHO DALŠÍ CHARAKTERISTIKY</b>	<b>75</b>
3.1 Vymezení osobnosti a dalších základních pojmů	76
3.2 Osobnostní charakteristiky leadera	77
3.3 Kompetenční model podle Michiganské univerzity	80
3.4 Způsoby poznání osobnosti leadera	82
3.5 Leadership a gender	83

<b>4. KAPITOLA: DALŠÍ POJETÍ LEADERSHIPU</b>	<b>89</b>
4.1 Povrchní vs. niterní leadership	90
4.2 Autentické vedení	91
4.3 Etický leadership	92
4.4 Spirituální leadership	93
4.5 Pojetí Johna C. Maxwella	93
4.5.1 Pět úrovní leadershipu	93
4.5.2 Dvacet jedna nevyvratitelných zákonů leadershipu	95
4.6 Versatilní vedení	96
4.7 Toxický leadership	96
4.8 Teorie směny mezi leaderem a následovníky	97
4.9 Řízení napříč kulturami	98
4.10 Vizionářský leadership	99
4.11 Neuroleadership	99
4.12 Přehled dalších zajímavých koncepcí leadershipu	100
Glosář	105
Seznam literatury	109
Vzorový test	125

## Přehled zkratk

ALQ	<i>Authentic Leadership Questionnaire</i>
CKS	<i>The Conger-Kanungo Scale</i>
CR	podmíněné odměny
EOD	Eysenckův osobnostní dotazník
EQ	emoční (emocionální) kvocient
GPOP	<i>Golden Personality Type Profiler</i>
GRID	manažerská mřížka
GROW	<i>Goal, Reality, Options, Will</i> = model používaný v rámci koučování
HPI	<i>Hogan Personality Inventory</i>
IC	idealizovaný vliv
II	idealizovaná podpora
IM	inspirující motivace
IQ	inteligentní kvocient
IS	intelektuální stimulace
LBDQ	<i>Leader Behavior Description Questionnaire</i>
LEAD	<i>Leader Effectiveness and Adaptability Description</i>
LF	laissez faire
LJI	<i>Leadership Judgment Indicator</i>
LMX	<i>Leader Member Exchange</i>
LPC	<i>Least Preferred Co-Worker</i>
LQF	<i>Leadership Quality Framework</i>
LVI	<i>Leadership Versatility Index</i>
MBE	<i>Management by Exception</i> (řízení výjimkou)
MBTI	<i>Mayers-Briggs Type Indicator</i>
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
MPS	<i>Managerial Practices Survey</i>
NEO PI-R	<i>NEO Personality Inventory</i>
NEO-FFI	<i>NEO Five-Factor Inventory</i>
OCEAN	akronymum pro pětifaktorový model <i>Big Five</i>
SAMS	<i>Self Assessment of Managerial Styles</i>
TLQ	<i>Transformational Leadership Questionnaire</i>
XLQ	<i>Cross-Cultural Leadership Model</i>



## Seznam schémat

Schéma 1.1 Zdroje moci	22
Schéma 2.1 Přehled teorií leadershipu a uplatňovaných stylů	41
Schéma 2.2 Periodická tabulka leadershipu	44
Schéma 2.3 Popis teorií X a Y	47
Schéma 2.4 Úcta a struktura	49
Schéma 2.5 Orientace na lidi/práci	50
Schéma 2.6 Manažerská mřížka	51
Schéma 2.7 Adairův model	53
Schéma 2.8 Kontinuum manažerského a nemanadžerského chování	55
Schéma 2.9 Řízení typu cesta-cíl	58
Schéma 2.10 Situační styly řízení	60
Schéma 2.11 Reddinův 3D model manažerského chování	61
Schéma 2.12 Model teorie kompletní škály vůdcovství	66
Schéma 2.13 Styly řízení	67
Schéma 3.1 Kompetenční model Michiganské univerzity	81
Schéma 4.1 Pět úrovní leadershipu	94



# Seznam tabulek

Tabulka 1.1 Rozdíly mezi manažerem a leaderem I	20
Tabulka 1.2 Rozdíly mezi manažerem a leaderem II	20
Tabulka 1.3 Očekávání podřízených od vedoucích pracovníků	23
Tabulka 1.4 Ukazatele efektivity leadera	23
Tabulka 1.5 Cílové a instrumentální hodnoty M. Rokeache	24
Tabulka 1.6 Různé významy pojmu pracovní spokojenosti	25
Tabulka 1.7 Chování charakteristické pro efektivní leadership	25
Tabulka 2.1 Přehled teorií leadershipu	42
Tabulka 2.2 Charakteristiky teorií A, J a Z	48
Tabulka 2.3 Bližší popis prvků akčně centrovaného modelu	53
Tabulka 2.4 Proměnné kontingenčního modelu	56
Tabulka 2.5 Manažerské styly podle modelu Vrooma a Yettona	57
Tabulka 2.6 Efektivnost stylů vedení dle situace	59
Tabulka 4.1 Rozdíly mezi povrchním a niterným leaderem	90
Tabulka 4.2 Výzvy pro leadera v digitálním věku	101

## 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.

---

# Předmluva

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.

Manažeri, pokud je pozornost zaměřena na samotnou podstatu tohoto pojmu, jsou pracovníci, jejichž cílem je efektivnější řízení daného subjektu, dosažení vyšší výkonnosti. Oproti tomu leaderi 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 pracovníky vést. 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 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 leader<sup>1</sup> 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, 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. Ve 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, 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 problematickou 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 pojmut 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 různých 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“.
- Specifikovat základní faktory ovlivňující uplatňovaný styl vedení a jeho účinnost.
- Přiblížit problematiku hodnocení pracovního výkonu a zpětné vazby.
- Charakterizovat vybrané nástroje pro rozvoj leadershipu.

## 1.1

## Zasazení „vedení“ mezi základní činnosti manažera

Dříve než bude podrobněji vysvětlena problematika leadershipu, je nutné začít z poněkud širšího pohledu, a to obecnou definicí pojmu management, na jehož podstatu téměř všechny další popisované oblasti navazují.

### DEFINICE

#### Management

*„Management je proces, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou (jednotlivcem), který(á) řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno taková chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.“* (Blažek, 2014, s. 12)

Donnelly et al. (1997, s. 309) charakterizují management jednoduše, a to jako působení na určitý systém či určité struktury, kdy cílem je ovládnání a usměrňování jejich činnosti. Blažek (2011, s. 13) doplňuje, že základními manažerskými činnostmi jsou 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 leaderem. Vymezení leadershipu a rozdílům v pojmech leader a manažer jsou věnovány následující části této podkapitoly.

### 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)

Martinovičová et al. (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 kultury<sup>2</sup> daného subjektu.

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.



Na vedení lidí lze podle Vebera (2021, s. 141) nahlížet dvěma způsoby – za prvé může být, jak je uvedeno výše, chápáno jako jedna z manažerských funkcí spočívající v přesvědčování, aktivizaci a iniciování pracovníků vedoucím pracovníkem, a to se záměrem splnit stanovené cíle/úkoly. Na druhé straně se lze v teorii i praxi setkat i s přístupy, které spíše zdůrazňují dlouhodobou vizi a adekvátní aktivizaci pracovníků za účelem jejího dosažení, což nelze plně chápat pouze jako klasickou řídicí praktiku. Jinak řečeno se jedná o vyvolání takové činnosti u pracovníků, která směřuje mnohem dál než jen k plnění stanovených úkolů.

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.
- 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) dělbou 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 pojemem *Leadership*, kdy tento pojem je samozřejmě stěžejním pro předložený učební text. Leadership, jinými slovy vůdcovství či schopnost/umění vést lidi (Veber et al., 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)

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

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 pociťovali závazek.

Tureckiová (2007, s. 19) dodává, že leadeři získávají následovníky prostřednictvím jejich vztahu k nim, ale také na základě svého jednání s nimi a na základě 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, s. 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 leadeři v organizaci mohou ovlivnit:

- výběr strategií a cílů, kterých má být dosaženo,
- motivaci 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 leadeři 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 et al. (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.

Problematice **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 Mikuláščíka (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 (adekvátní) zpětné vazby. Laxmikanth (2011, s. 181) uvádí funkce leadershipu podle Mary Parker Folletové<sup>3</sup>, mezi které patří například koordinace, definování cíle/účelu, anticipace nebo rozvíjení následovníků a „předávání“ leadershipu.

Tureckiová (2004, s. 25) je toho názoru, že *„vůdčovství 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 manažer<sup>4</sup>. Blažek (2014, s. 191) i Procházka et al. (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 a Nový, 2007, s. 269). Svou pravomoc a k tomu příslušející odpovědnost získává manažer na základě jmenování do dané funkce, k čemuž se pojí i formální autorita opravňující 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.

<sup>3</sup> 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).

<sup>4</sup> Procházka et al. (2013, s. 13) rovněž upozorňují na to, následovník nelze chápat jako synonymum k pojmu podřízený.

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 (Bělohlávek, 1996, s. 204), podněcování ostatních k práci (Bedrnová a Nový, 2007, s. 269), proaktivní myšlení či porozumění psychice spolupracovníků (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 249). Konkrétnější rozdíly mezi manažery a leadery definoval například Zaleznik (2004, s. 1), viz tabulka 1.1.

TABULKA 1.1

## Rozdíly mezi manažerem a leaderem I

	Manažeři	Leadeři
<b>Postoj k cílům</b>	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.
<b>Koncept práce</b>	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.
<b>Vztahy s ostatními lidmi</b>	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.
<b>Vlastní hodnoty</b>	Sám sebe chápe jako součást organizace.	Pracuje pro organizaci, ale nepatří jí.

Zdroj: upraveno dle Zaleznik (2004, s. 1–9)

Ve výše uvedené tabulce jsou obecně charakterizovány rozdíly týkající se postoje k cílům, konceptů 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

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

Zdroj: Stýblo (2012, s. 123)

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 úrovni 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 s 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 nevylučují. 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

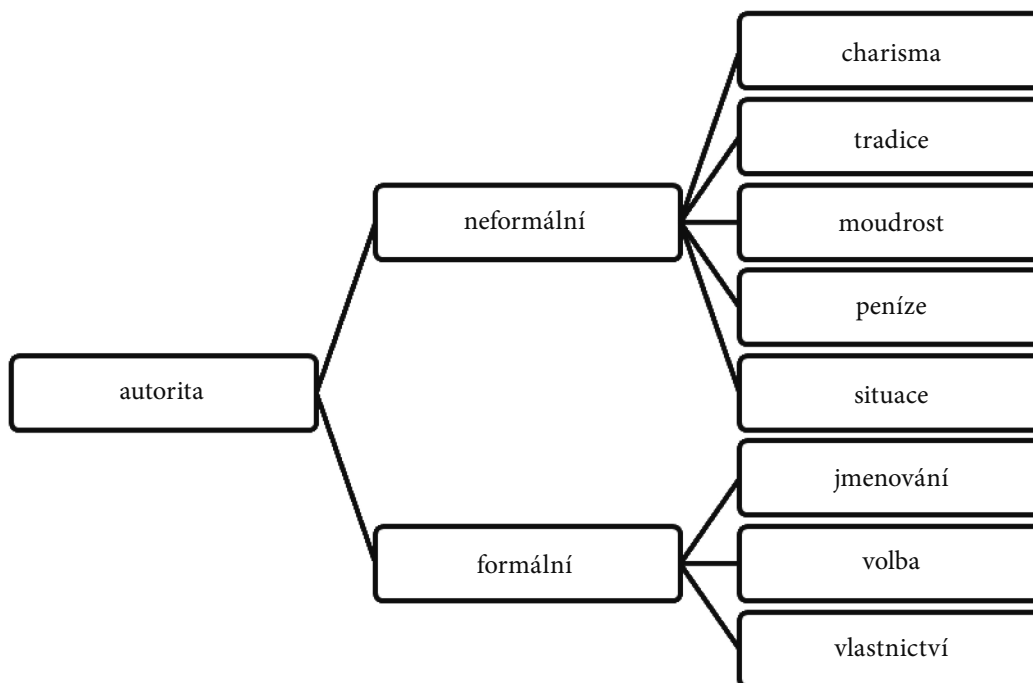
„*Vážnost jako výraz výjimečného postavení jedince či instituce; obvykle stojí na znalostech, zkušenostech a výsledcích práce.*“ (Hartl a Hartlová, 2000, s. 66)

„*Autorita je legitimní moc. Moc uplatňovaná v souladu s hodnotami těch, kdo jsou ovládáni, jim přijatelnou formou, která si získala jejich souhlas.*“ (Průcha et al., 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 od leadera očekávají**. Odpověď poskytuje například Kratochvíl (2009, s. 11), který jednotlivá očekávání od různých úrovní vedoucích pracovníků shrnuje v tabulce 1.3 na straně 23

TABULKA 1.3

## Očekávání podřízených od vedoucích pracovníků

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 %)

Zdroj: Kratochvíl (2009, s. 11)

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

TABULKA 1.4

## Ukazatele efektivity leadera

Ukazatel efektivity leadera	Způsob měření
<b>Výkon skupiny</b>	Hodnocení výsledku (pomocí objektivních ukazatelů jako např. zisk) Hodnocení procesu (např. motivace podřízených)
<b>Vnímaná efektivita leadera</b>	Hodnocení efektivity leadera následovníky Hodnocení efektivity leadera kolegy Hodnocení efektivity leadera nadřízenými Hodnocení efektivity leadera externím hodnotitelem
<i>Leadership Self-Efficacy</i>	Sebehodnocení leadera
<i>Leadership Emergence</i>	Členové skupiny posuzují, kdo je pro ně leader

Zdroj: Procházka et al. (2013, s. 17)

Stejní autoři dále doplňují, že každý z těchto ukazatelů má své nevýhody/rizika, a pro jejich odstranění doporučují používat další doplňkové ukazatele. Lord et al. (1986), Kaiser et al. (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 jej Procházka et al. (2015) 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 et al., 2013, s. 16), což probíhá na základě určitého soutěžení a vyřazování (Johnson a Bechler, 1998). Tento pojem lze rovněž podle autorů Kaiser et al. (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 et al. (2011) dodávají, že je závislé na charakteristice samotného vůdce, jeho (potenciálních) následovníků, na dané situaci a na vzájemné interakci mezi těmito komponenty.

V následujícím učebním textu bude rovněž často používán pojem hodnota, a proto je vhodné sis jej dopředu blíže specifikovat.

## DEFINICE

## Hodnoty

„Všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými“. Hofstede a Hofstede (2006, s. 17)



Milton Rokeach (1968) definoval hodnoty jakožto určitá kritéria nebo standardy, které určují, jak se má člověk chovat, k čemu má ve svém životě směřovat a jaké postoje má zaujmout. Zabýval se klasifikačními hodnotami, přičemž jeho pojetí je uznáváno stále i v dnešní době. Blíže jsou hodnoty, které Rokeach rozdělil do dvou skupin, cílové a instrumentální, představeny v následující tabulce 1.5.

TABULKA 1.5

## Cílové a instrumentální hodnoty M. Rokeache

Cílové hodnoty	Instrumentální hodnoty
Pohodlný život	Ambice (cíle, aspirace)
Vzrušující život	Tolerance (otevřenost)
Pocit, že bylo něčeho dosaženo	Kompetence (schopnost, účinnost)
Svět v míru	Radost (lehké srdce, účinnost)
Rovnost (stejně příležitosti)	Čistota (pořádný, milý)
Jistota pro rodinu	Odvaha (stát za přesvědčením)
Svoboda, nezávislost	Shovívavost (promíjet jiným)
Štěstí	Pomoc druhým (starat se o blaho druhých)
Vnitřní harmonie	Čestnost (upřímnost, pravdivost)
Zralá láska	Fantazie (smělost, tvořivost)
Národní jistota	Nezávislost (soběstačnost)
Příjemnost	Intelekt (inteligentní, reflexivní)
Spasení	Logičnost (konzistentní, racionální)
Sebeúcta	Láskyplnost (něžný, oddaný)
Společenské uznání	Poslušnost (vědomý povinnosti)
Pravé přátelství	Zdvořilost (slušně vychovaný)
Moudrost	Odpovědnost (spolehlivý)
	Disciplinovanost (ovládající se, zdrženlivý)

Zdroj: Nakonečný (1999, s. 142)

Řadou výzkumů bylo prokázáno, že styl vedení může velmi výrazně zvýšit **spokojenost zaměstnanců** (Seashore a Taber, 1975; Bass, 1990a; Northouse, 2013). Jedná se tedy o určující faktor spokojenosti zaměstnanců s prací, a proto vedoucí pracovníci vždy musí zvažovat, jaký styl vedení budou uplatňovat (Yousef, 2000; Chen a Silverthorne, 2005). Samotnou pracovní spokojenost lze poté definovat následujícím způsobem:

## DEFINICE

## Pracovní spokojenost

„Potěšení nebo pozitivní emoční stav z pracovní zkušenosti, z hodnocení zaměstnání“ (Locke, 1976 dle Mikuláščík, 2007, s. 147).

Pracovní spokojenost je možné vnímat v různých významech a souvislostech, což názorně ilustruje tabulka 1.6 na straně 25.





TABULKA 1.6

## Různé významy pojmu pracovní spokojenosti

Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	Vnitřní uspokojení z práce	Nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
K pracovním podmínkám pracovníka	K prožitku aktivního naplnění pracovníka	K pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
Úroveň péče o zaměstnance	Mobilizaci pracovních sil („Čím víc se snažím, tím víc!“)	Demobilizaci pracovních sil („Mně to stačí, co bych se snažil.“)

Zdroj: Provazník a Komárková (2004) dle Pauknerová (2012, s. 179)

Owen (2006, s. 19) se věnoval popisu chování, které je podle něj charakteristické pro efektivní leadership (viz tabulka 1.7).

TABULKA 1.7

## Chování charakteristické pro efektivní leadership

Efektivní leadership	Položení základů leadershipu: začínající leaderi	Praktický výcvik leadershipu: vedení na střední úrovni	Ovládnutí leadershipu: vedení na vrcholové úrovni
<b>Orientace na lidi</b>	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).
<b>Pozitivní přístup</b>	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.
<b>Profesionalita</b>	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.

Zdroj: Owen (2006, s. 19)

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 vyplývá, že nejvýznamnějšími složkami efektivity leadera jsou integrita osobnosti, schopnost komunikovat, orientace na lidi, vize, starostlivost, schopnost rozhodovat, obětavost apod. Výše uvedená **integrita** může být jednoduše chápána jako schopnost dodržovat sliby dané sobě samému i jiným (Covey, 2006, s. 148). Blažek (2014, s. 194) ji definuje konkrétněji jako osobnostní rys, jenž spočívá v akceptování pevných zásad, v převzetí odpovědnosti a také v konzistenci mezi tím, „v co daný člověk věří, co si myslí, co říká a co dělá“.

Cejthamr a Dědina (2010, s. 82–83) v souvislosti s efektivitou leadera připomínají existenci jak **kvalitativních**, tak **kvantitativních faktorů**. Mezi kvantitativní se řadí například plnění termínů, nehody, absence, dodržování standardů kvality, produktivita, fluktuace, množství stížností atd. Kvalitativní faktory autoři označují za hůře měřitelné a jmenují například úspěšnost výcviku a rozvoje zaměstnanců, sílu motivace a morálku, nebo příjemné a podnětné organizační prostředí.