

Teorie vůdcovství

Teorie vůdcovství (leadershipu) a její modely

Lidé v pracovních kolektivech bývají zpravidla podřízeni nějakému vedoucímu, řekněme manažerovi. Manažeři jsou do svých funkcí jmenováni, a jak uvádějí Robbins a Coulterová [2004], jejich schopnost ovlivňovat lidi je dána jejich formalizovanou autoritou příslušící k získané pozici. Naproti tomu **leader - vůdce** může být také jmenován, ale může se i vyprofilovat v rámci pracovní skupiny. Jejich osobnostní vůdcovské rysy je od ostatních odlišují natolik, že je lidé následují, aniž by jejich vůdčí pozice musela být formalizována. Jinými slovy, vůdce může ovlivňovat druhé lidi v organizaci bez tlaku vyvolaného formální autoritou.

Téma vůdcovství je předmětem zájmu od počátku věků a promítá se až do mytologie. Zabývalo se jím konfucianství ve staré Číně a je popsán v Sanskrtu ve staré Indii. Náznaky vědeckého zkoumání v novověku sahají ke Galtonovi a jeho knize Zděděná genialita (1869), ale před ním toto téma v 16. století již rozvinul Machiavelli ve své knize Vladař. Leadership se, vzhledem k jeho nepochybnému významu, již od první poloviny 20. století začal zkoumat hlouběji vědecky, takže k tomuto tématu vznikla řada teorií. Vyjmenujme si tedy alespoň ty základní, rané teorie leadershipu – vůdcovství, jak je uvádějí Robbins a Coulterová [2004].

Klasické teorie vůdcovství

1) Teorie velkého muže („The great man“ theory)

Tato teorie předpokládá, že vůdcem se nemůžete stát, ale musíte se jím narodit. Všechny potřebné vlastnosti vůdce, jako jsou charisma, sebevědomí, inteligence, sociální dovednosti jsou vrozené. Teorie vykresluje vůdce téměř jako mýtické postavy, které povstanou k vedení tam, kde jich je třeba. Vůdce zde obvykle představoval muž, zejména pak byl tento muž leaderem vojenským.

2) Teorie osobnostních rysů (Trait theories)

Stejně jako u „great man theory“ měla tato teorie za to, že jedinec byl k vedení předurčen a jako vůdce se již narodil. Určuje vůdcům charakteristické rysy nebo vzorce chování, které byly pozorovatelné u všech vůdců. Mezi takové vlastnosti vůdců patří např.:

- emocionální stabilita a vyrovnanost
- připuštění vlastních chyb a omylů, místo vynakládání energie na jejich zahlazení
- dobré interpersonální dovednosti
- intelektuální rozsah - schopnost zvládnout široké spektrum různých oblastí, nikoliv jen jedinou úzce vymezenou oblast

3) Kontingenční teorie (Contingency Theories)

Teorie se zabývá správnou volbou způsobu vedení na základě proměnných, vytvořených aktuálním prostředím, kde by se mělo vůdcovství uplatnit. To znamená, že žádný styl vedení

není nejlepší, protože vždy záleží spíše na situaci. Tzn. co je efektivní u jedné skupiny, nemusí platit pro skupinu jinou.

4) Situační teorie (Situational Theories)

Podle situační teorie vybírají leaderi správný způsob vedení na základě proměnných, vyplývajících z určité situace. Mezi proměnné může patřit například míra stresu, míra dovednosti leadera a skupiny, jejich vzájemný vztah nebo aktuální nálada. V situaci, kdy stojí leader před skupinou, která je méně zkušená, může více využít autoritativní styl, naopak v situaci, kdy stojí před skupinou zkušených vědců, může uplatnit více demokratický způsob.

5) Behaviorální teorie (Behavioral Theories)

Tato a z ní odvozené teorie jsou založeny na myšlence, že velký vůdce se nemusí se svými schopnostmi a dovednostmi narodit, ale může se je naučit a velkým vůdcem se stát. Je to opak teorií Velkého muže. Soustřeďuje se na vzorce chování a činy, nikoli na mentální kvality.

6) Participativní teorie (Participative Theories)

Podle této teorie je pro úspěch v plnění úkolů potřeba zapojit ostatní členy organizace a využít jejich přínos. Participace členů by měla přinést větší kvalitu v rozhodování, než rozhodnutí jedince. Při zapojení členů týmu do rozhodování se mj. předpokládá i větší nasazení při plnění úkolu.

7) Transakční teorie (Management Theories)

Teorie by se dala vystihnout českým příměrem „metoda cukru a biče“ nebo „něco za něco“. Výkon skupiny je zde řízen metodou odměn a trestů podle systémového určení. Jedná se o populární přístup zejména v oblasti podnikání, kdy jsou úspěšní členové např. obchodního týmu odměňováni za svoje výkony a méně úspěšní členové jsou napomínáni. Odpovídá více teorii řízení než vedení lidí, protože i odměny jsou spíše systémové.

8) Transformační teorie

Známé také jako vztahové teorie, jsou založené na interakci mezi vůdcem a jeho následovníky. Motivuje členy skupiny k pochopení důležitosti úkolu a přisuzuje jim vyšší hodnotu, než např. splnění určitého čísla pro výrobu. Teorie se maximálně soustředí na výkon každého jednotlivého člena, který napomáhá celkové efektivitě týmu. Vůdci tohoto typu většinou mají vysoké morální a etické standardy a starají se o rozvoj svých následovníků.

Podle Robbinse a Coulterové [2004] však existuje také několik uznávaných teorií/ modelů chování, které rozšiřují definice vůdcovských stylů: jsou to např. styly autoritativní, demokratické a liberální (dle studie university v Iowě). Podle studie ve státě Ohio, byla popsána teorie, která popisuje styly chování k iniciování struktury a k účtě. Detailněji byla rozpracována teorie univerzity v Michiganu, která identifikovala dvě charakteristiky: orientaci na lidi a zaměření na výrobu výkon činnosti. Blake a Mouton [cit. dle Robbins a Coulter 2004] umístili tyto dvě dimenze do dvourozměrné manažerské mřížky, sloužící pro koncepční prezentaci stylu vůdcovství. Analogický model představil Fiedler [cit. dle tamtéž], identifikující styl orientovaný na vztahy a styl orientovaný na úkoly, a tři situační proměnné: vztahy mezi leaderem a ostatními, strukturu úkolu a pravomoc pozic. Podle jeho představy je pro úspěšné

vůdcovství podstatně přizpůsobit styl chování situačním podmínkám. Otázkou je, zda je tato myšlenka platná za všech okolností. Vhodnost leadera orientovaného na vztahy vyniká v situacích mírně příznivých, leader orientovaný na úkoly naopak vyniká v situacích velmi příznivých nebo velmi nepříznivých. Fiedler popsal tři situace vedení:

- Vztah vedoucí – podřízení, vládnou buď dobré, nebo špatné vztahy
- Struktura úkolu, buď je jasná, nebo je nejasná
- Mocenská pozice, buď slabá, nebo silná

Dalším východiskem vůdcovství je *situační teorie* podle Hersey-Blancharda [cit. dle Robbins a Coulter 2004]. Podle této teorie úspěšný vůdce spojuje participativní styl vůdcovství na základě posouzení struktury úkolů a dalších podmiňujících proměnných, kam patří i připravenost - zralost jeho následovníků. Rozlišuje pak pracovní zralosti a osobnostní zralost. Blanchard [cit. dle Robbins 1994] definuje typy vůdců, přičemž využívá Fiedlerovy typy vůdcovství podle orientace na cíl nebo na zaměstnance:

- Sdělovatel – má vysokou orientaci na cíl, nízkou na zaměstnance
- Podporovatel – má vysokou orientaci na cíl i na zaměstnance
- Participace – má nízkou cílovou orientaci, vysokou na zaměstnance
- Delegování – nízká orientace na cíle i na zaměstnance

Typologie zralosti pracovníků dle Blancharda je následující:

- Z1 – neschopnost a neochota nést za práci odpovědnost
- Z2 – neschopní lidé, ale jsou ochotni plnit pracovní úkoly
- Z3 – lidé jsou schopní, ale nejsou ochotní dělat to, co chce jejich vedoucí
- Z4 – lidé jsou schopní i ochotní plnit pracovní úkoly

Podobně pracuje model *vztahu cesty a cíle*, který vychází jak z prostředí, tak z osobních vlastností jeho lidí, kde leader přizpůsobuje svůj výběr chování oběma těmto proměnným, tak aby byly vzájemně v souladu.

Leader lidem pomáhá s dosahováním jejich cílů a podporuje je takovým způsobem, aby tyto cíle byly v souladu s cíli organizace. Zatímco tzv. transakční lídři vedou podřízené k plnění daných cílů v rámci definovaných rolí a úkolů převážně pomocí odměn a trestů (tedy něco za něco), transformační lídři své lidi inspirují k tomu, „...aby přetvářeli své vlastní zájmy ve prospěch organizace, a jsou schopni docílit stavu, kdy zaměstnanci pracují více, než je jejich povinností.“ [Robbins a Coulter 2004: 440] Jak uvádí Robbins [1994], pro úspěšné vůdcovství je typická autentičnost, která se uplatňuje v různých situačních stylech. Autentický vůdce – leader ví, kým je a zná své silné i slabé stránky. Ví také, co je pro něj důležité a v jaké hodnoty věří. Drží se stabilních hodnot a své názory nemění příliš často. Kolem sebe vytváří atmosféru důvěry tím, že je otevřený, komunikativní a srozumitelně formuluje své ideály. Důvěra je úspěšný leadership naprosto klíčová, protože poskytuje odvahu postupovat rizika, posiluje otevřenou komunikaci a sdílení informací, posiluje výkon v týmu, zvyšuje motivaci a produktivitu.

Ideálně se motivovaný a angažovaný pracovník se nejen identifikuje s cíli organizace, ale pro dosahování jejich dlouhodobých cílů také přináší inovativní efektivní řešení. Tedy se v podstatě chová, jako kdyby byl sám podnikatelem. Podle Mensela [2003: 20] jsou pro inovativní chování zapotřebí splnit dvě podmínky: „1) uvědomění si či poznání nějaké

potřeby organizace, nějakého problému nebo příležitosti, které by mohly být relevantní k podnikovým cílům, 2) poznání či znalost nějakého prostředku nebo techniky, pomocí které by taková potřeba mohla být uspokojena, problém vyřešen nebo příležitost lépe využita.“ Jak autor dále upozorňuje, inovativní a kreativní chování lze podpořit zejména posilováním vnitřní motivace lidí, zatímco vnější motivace - stimulace (např. penězi) podníti pouze dočasnou připravenost k vyššímu výkonu.

Vedení vůdcovstvím (leadershipem) definuje Bartošová a Bartoš [2011: 13] s důrazem na úlohu manažera ve vedení lidí jako: “Proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich angažovanosti pro plnění cílů organizace. V praxi to znamená důraz na vůdčí roli manažera, který je v pojetí leadershipu především iniciátorem, motivátorem, podněcovatelem a inspirátorem.” Pro získání vedených pracovníků se však musí manažer sám velmi disciplinovaně držet etického kodexu, tedy musí dodržovat pravidla v oblasti vlastní hodnotové orientace, ve vztahu ke spolupracovníkům, vlastníkům, zákazníkům včetně příslušnosti k manažerské obci. [tamtéž] Jedině vlastním poctivým přístupem a příkladem může skutečný leader dosáhnout toho, aby se s jeho hodnotovým systémem identifikovali vedení spolupracovníci.

Jak bylo mnohokrát zmíněno, manažerské styly vedení lidí mohou přímo či nepřímo ovlivňovat lidi při dosahování firemních cílů. K tomu Robbins a Coulterová [2004: 445] uvádějí, dle mého názoru velmi vhodný příměr: “Současní úspěšní podnikatelé musejí být jako kapelník džezového orchestru, který improvizuje, inovuje a tvoří v průběhu představení.” Podnikatelé, jako manažeři by tedy měli zvládat kombinovat nepředvídatelnou budoucnost s nadáním jednotlivců.

Chce-li být manažer úspěšným leaderem, měl by mít *reálnou, důvěryhodnou a atraktivní vizi*, která bude *nabízet něco lepšího, než je v současnosti*, a kterou *srozumitelně předá ostatním*, kteří jej budou následovat. Robbins a Coulterová [2004] uvádějí, že podle průzkumů jsou firmy vedené vizionářskými leadery šestkrát úspěšnější, než ostatní firmy, a jejich akcie mívají 15 krát vyšší cenu. Podle všeho mají velikou výhodu charismatičtí lídři, kteří jsou schopni svoji vizi vysvětlit a zároveň podstupovat rizika během její realizace, citlivě reagovat na omezení prostředí i potřebám svých stoupenců a celkově vykazovat neobyčejné chování. Autoři [2004: 440] zde také zmiňují, že: “...vizionářské vůdcovství přesahuje rámec charismatu... Tito lídři mají tři kvalitativní rysy:

- schopnost předat vizi ostatním,
- schopnost vyjádřit vizi nejenom slovy, ale také svým chováním,
- schopnost aplikovat vizi v různých vůdcovských kontextech.

“ Protože práce manažera – leadera spočívá především v práci s týmem, je nutné připomenout čtyři konkrétní vůdcovské role, které jsou podle autorů [tamtéž] pro týmovou práci klíčové:

- spojení s externími subjekty,
- odstraňování problémů,
- řízení konfliktů
- koučování.“

Jestliže tedy hovoříme o dosahování cílů, které by měl úspěšný leader dosahovat úspěšně, míníme tím dosahování organizačních cílů ve spolupráci s vedeným a motivovaným týmem.

Slovy Jiřího Stýbla [2000] by měl manažer předvídat budoucí vývoj podnikání, měl by účinně kombinovat zkušenosti, styly a metody řízení a nové originální tvůrčí postupy, měl by být schopen komunikovat, měl by mít špičkové odborné znalosti a dovednosti uplatňované prostřednictvím kreativní části inteligence, měl by mít sociální připravenost a vnímání, měl by mít schopnost motivovat, organizovat a řešit mezilidské vztahy. Měl by se celou svoji kariéru průběžně vzdělávat. Podstatný je vliv jeho hodnotové orientace, kdy jeho zaměření a postavení ve firmě využívá ve prospěch dosažení legitimních organizačních cílů, přičemž jeho jednání a chování musí respektovat morální normy.

Vnitřní motivace k dosahování nějakých cílů je zpravidla dána tím, co odpovídá potřebě člověka, v čem je a jakou prioritu má hodnota toho, co člověk potřebuje, Bartošová a Bartoš [2011: 33] v tomto kontextu doplňují: „Motivovat někoho znamená ukazovat mu smysl jeho jednání, cíle, přitažlivé hodnoty, dodávat jeho jednání cílevědomosti tak, aby byl vnitřně ztotožněn s cílem a smyslem svého jednání.“ Přitom podle Lojdy [2011: 168] je dosažení identifikace s cíli organizace považováno za nejvyšší stupeň motivace pracovníků. Autor uvádí, že zejména u kreativních a vzdělaných lidí je taková identifikace běžně nedosažitelná. „Taková lidé daleko více vyhledávají příležitost k seberealizaci a naplnění svých osobních ambicí než práci pro organizaci. Organizace jim slouží pouze jako prostředí pro naplňování osobních a profesních cílů. U lidí s nižším vzděláním se hrdost na práci v organizaci získává snadněji.“ Jak tedy docílit identifikace s cíli, která je pro efektivní týmovou práci nezbytná? Autor doporučuje zaměřit se na práci s emocemi. Každý člen týmu by si měl položit otázku, co pro něj dosahování firemních cílů znamená, jak moc jej to zajímá a jaký v něm vidí smysl. V další fázi můžeme zkoumat, jak bude práce na společném cíli naplňovat představy pracovníka o jeho osobním a profesním rozvoji. Společnou diskusí je pak třeba dosáhnout zaujetí pokud možno všech členů týmu. Do týmu by neměli být zařazeni pracovníci, u kterých se nepodaří dosáhnout zaujetí [Lojda 2011].

Výše popsané předpoklady, parametry a podmínky, které charakterizují opravdové vůdce, můžeme shrnout do tří faktorů vůdcovství [Robbins 1994]:

1. Osobnostní vlastnosti
2. Styl chování vůdce
3. Situační styl a vztahy mezi vůdcem a skupinami pracovníků

Kirkpatricková [cit. dle Robins 1994] uvádí, že mezi hlavní osobnostní rysy vůdců patří:

- Energičnost
- Touha vést lidi a udávat tón
- Přímost, poctivost a integrita osobnosti
- Sebedůvěra
- Inteligence
- Znalosti práce a pracovních vztahů

Co se týká pojmu moci, která hraje v otázce leadershipu významnou roli, nejdříve pojmenujeme její zdroje [Gibson et al. 2012]:

Prvním zdrojem je *formální moc*, kterou lze rozdělit na tři složky:

- koercivní – nátlakovou moc
- moc odměňovat své následovníky

- legitimní moc na základě zastávané pozice

Tato formální moc směřuje obvykle shora dolů a je předepsaná formální strukturou organizace a představuje kontrolní mechanismus pro ovládání přístupu ke zdrojům, pro určování kompetencí k rozhodování.

Druhým zdrojem je *moc osobní*, která je zároveň *neformální mocí*. Může jít v zásadě o dva druhy moci:

- moc experta, který ovládá nějaké speciální znalosti nebo dovednosti, které jsou velmi oceňované
- charisma, moc referenční, kdy se lidé mohou s takovým vůdcem identifikovat, nechávají se ovlivňovat jeho myšlenkami či stylem chování.

Podle autorů [tamtéž] se neformální moc nejlépe formuje v podmínkách, kdy slábne formální moc, decentralizuje se rozhodování, ale také v podmínkách, kdy je možné využívat umění manipulace nebo skrytého dosahování cíle. Moc se uplatňuje pomocí různých taktik, jako je legitimizace, konzultování, racionální přesvědčování, inspirování, směna, osobní kouzlo, nátlak nebo vytváření různých pracovních-osobních koalic.