

# Čas vůdců už byl

**Koncepce vůdcovství má celou řadu slabin. Jednou z nejzávažnějších je nedostatek použitelné definice vůdce.**

To vede ke zcela nespécifickému, až metaforickému pojetí celé koncepce, závislé pouze na historickém - obvykle dlouhodobě formovaném - veřejném konsensu. (Připomeňme nedávnou volbu Lucemburka Karla IV., jako „Největšího Čecha“.)

Celý koncept vůdcovství se neefektivněji aplikuje na osoby historické, nejlépe již mrtvé, přednostně vojensko-politického charakteru – Hitler, Napoleon, Churchill, Stalin, Lenin, Lincoln aj. U osobností současných, obzvláště v podnikání a managementu – a zejména v globální éře – je aplikace principu vůdcovství spíše neúspěšná, roztroušená a rozporuplná, otvírající tak prostor intelektuálnímu populismu, oportunismu a šarlatánství.

**Vůdcovství (leadership) však i dnes zůstává populární kategorií v některých podnikatelských a manažerských kruzích střední Evropy. Jde ovšem o kategorii uměle vytvořenou a do businessu po 2. světové válce importovanou z literatury, historie, psychologie, vojenství či politiky.** Dodnes se hlavní příklady „vůdců“ rekrutují z těchto oblastí a jejich naočkování do oblastí podnikání a managementu nebylo úspěšné.

**Studium vůdcovství je striktně vymezeno dvěma klíčovými slabostmi:**

1. Vždy se jedná o popis jen *odvozený*, zpětně odvinutý a argumentovaný od již prokázaného faktu či dosažené pozice vůdcovství. Vůdcovství proto nelze předvídat, ani efektivně připravovat či využívat. Jde o **kategorii čistě historickou**.

2. Jde o fenomén morálně zamlžený a *eticky neutrální*: vůdce může vést k úspěchu i k záhubě, k zářné i tragické budoucnosti, jakož i k návratu do minulosti. Jde tedy o **kategorii morálně i eticky relativní**. Tím se celá kategorie vůdcovství stává nepoužitelnou pro moderní business, podni-

kání a management. Bez použitelné definice nelze studovat, debatovat a prakticky prosazovat NIC.

## DEFINICE ČI POJETÍ VŮDCE

Pro ilustraci lze uvést několik standardních pojetí vůdce:

**1. Vůdce jako souhrn vlastností.** Oblíbený předmět studia psychologů, sociologů a politologů. Vůdce je chápán jako subjekt *a priori* vybavený komplexem vlastností, které jej (nebo ji) preferují nebo předurčují pro roli vůdce. Proč u většiny „vůdců“ tyto vlastnosti náhle a nečekaně selhávají, není ani pochopeno, ani vysvětleno.

**2. Vůdce jako držitel pozice či role.** Vůdce je prostě ten, kdo dosáhl pozice moci či vlivu, a právě od této pozice či role je nálepka vůdcovství odvozena. Se ztrátou či zánikem pozice se vytrácí i označení „vůdce“.

**3. Vůdce jako produkt daného kontextu.** Vůdce je prostě ve správný čas na správném místě, definován v historickém či politickém kontextu. Jakmile okolnosti a podmínky vůdcetvorného kontextu vymizí, vytratí se i vůdce.

**4. Vůdce jako mediální produkt.** Vůdce je „vyroben“ mediální pozorností a masovou mentalitou médií. Osobnost se stává mediálně zajímavou, stává se sama o sobě „zprávou“ a její vůdcovství je jí mediálně „přisouzeno“. Takové umělé vůdcovské „kvality“ zanikají obvykle přes noc.

**5. Vůdce jako charismatická osobnost.** Takovou osobnost širší veřejnost *vnímá* jako vůdce, i když sama o sobě vůdcem není a nikoho nikam nikdy „nevede“ (a často ani vést nechce). Osobní charisma zde s vůdcovstvím prostě splývá.

**6. Vůdce jako služebník („servant leadership“).** Podle americké koncepce (vycházející

z bible) se vůdce prosazuje tím, že slouží, tedy neporoučí svému okolí. Baťova „Služba veřejnosti“ byla úspěšným příkladem vedení službou.

Ve výčtu podobných „definic“ a pojetí bychom mohli dlouho pokračovat. Ani jedna z nich však nemá význam jiný než historický, psychologický či sociologický.

**7. Vůdce jako tvůrce kritické masy („tipping-point leadership“).** Tato osobnost se soustřeďuje na dosažení přelomových bodů, po kterých se systém již pohybuje samovolně a spontánně. Přelomový vůdce tím splnil svůj úkol; nezůstává a neseď na vedeném systému „jako žába na prameni“.

### POMÍJIVOST VŮDCŮ

Po Waterloo byly Napoleonovi jeho „vůdcovské kvality“ už málo platné. Gorbáčov byl také velký vůdce, ale po ztrátě funkce se stal svéráznou postavou, známou pouze za hranicemi Ruska. Walesa byl efektivním vůdcem v revolučním kontextu, ale propadl jako tvůrčí prezident. Hitler byl obávaným a obdivovaným vůdcem Němců, dokud je nepřivedl do záhuby. Carly Fiorina, CEO společnosti Hewlett Packard, byla charismatickou vůdkyní, dokud ji nevyhodili pro neschopnost strategického myšlení. Havel nikdy nevedl nikoho nikam, ale jeho charisma, kontext a pozice jej znamenaly jako „vůdce“ v zahraničí. Česká média udělala umělé „vůdce“ také z Železného, Buzkové, Grosse, aj., ale stejně rychle je opustila.

Podobný výčet specifických „vůdců“ je sice historicky zajímavý, ale pro účely řízení podniku či společnosti spíše bezpředmětný.

Pamatuji, jak během módní americké vlny kolem „leadershipu“ v 60. a 70. letech minulého století bylo v USA vybráno „100 mladých, nadějných vůdců“, kteří měli USA uvést do nového století. Již po deseti, ale pak i po dvaceti letech, se ukázalo, že ani jeden z vědecky identifikovaných „vůdců“ se jím nestal. Pouze Julian Bond se pohybuje v marginálních kruzích černošských hnutí a Charlayne Hunter-Gault je trvalou korespondentkou v Jižní Africe. Po takovém fiasku se podobné experimenty v USA neopakovaly.

Nabízí se tudíž otázka: **Je vůdce tvůrcem nebo produktem okolností a kontextu?** Odpověď nám dal sám Napoleon, jistě vůdcovský expert: „Každý

voják nosí ve své torbě maršálskou hůl“. **Vůdcem se člověk stává, své vůdcovské kvality mobilizuje až v pozici, roli, kontextu či okolnostech.** K dosažení těchto „startovních ploch“ jsou potřebné rozdílné kvality. Ovšem vůdce může být v každé dané situaci pouze jeden. Proto může být, ve správný čas na správném místě, jen jediný správný. Může být lepší nebo horší, špatný či dobrý, s odstupem času třeba i geniální nebo zločinný.

„Vůdcovství“ je historicky moderní a přitažlivé téma hlavně v Evropě, zatímco v ostatních částech světa, USA nevyjímaje, se stále více preferují *trvalé* ideje, zákony a pravidla namísto *pomíjivých* osobností, vůdců a „lídrů“. I George W. Bush se stal „vůdcem“ jen díky 11. září a s vyčerpáním tohoto vůdcovského kontextu vůdcem být přestal.

Ve své podstatě je dnešní evropský kult vůdce odrazem „masismu“ či „davismu“, podle Ortegy y Gasset: „masového člověka“ 20. století. Masový člověk je neautonomní, neinformovaný, odvozuje svou jistotu a orientaci od charismatických vůdců: *bezhlavé masy potřebují hlavy - vůdce.*

Tak jako je problematické odvozovat individuální hodnoty, chování a kulturu od malého, promilového „vzorku“ světové populace (kupř. obyvatelstva ČR), je stejně problematické tyto hodnoty odvozovat od jediné osoby – vůdce, ať již jakkoli charismatické či populární.

### NOVODOBÝ „VŮDCE“ JE NOSITELEM ZNALOSTÍ

Člověk 21. století je člověk globální, pracující s velkým vzorkem hodnot, chování a kultur. Je to člověk toužící po autonomii a nezávislosti, člověk „anti-masový“, informovaný a sebeřídící, naplňující dávné tužby Ortegy y Gasset. Takový člověk své vůdce nehledá a nepoddává se jim. ▶

MÁM RÁD ZMĚNY,



CHCI SE ZMĚNIT.

## VEDENÍ LIDÍ

### ■ Jaký je tedy obsah a náplň vůdčí osobnosti 21. století? Co je rolí novodobého „vůdce“?

Všimněte si, že – s výjimkou šesté a sedmé verze – to nemůže být žádná z výše uvedených tradičních typizací vůdce (vulgárně „lídra“). Vůdčí osobnost – to je správný výraz pro 21. století, zatímco výraz „vůdce“ dominoval 20. století.

Je třeba opustit minulost a soustředit se na budoucnost. Náplní a posláním se novodobý vůdce globální éry výrazně liší od všech „leaderů“ a „führerů“ minulosti.

Jde zde o základní, osmou kategorii, která v našem výčtu standardních vůdcovských typů chybí:

#### 8. Vůdce jako nositel znalostí.

Opravdový vůdce je charakterizován *nikoli tím, čím je*, ale *tím, co umí a zná*, tedy tím, co dělá. Princip vůdce jako člověka znalého, jako znalostního aktera-koordinátora, je novodobou reinkarnací vůdcovského principu.

Zde již máme efektivní možnost „uchopení“ celého principu: možnost přípravy, pochopení, predikce a vyhodnocení našeho **Vůdce č. 8.**

### SHRNUTÍ A ZÁVĚR

Co je tou *znalostí*, kterou od novodobého vůdce očekáváme? Je to schopnost *přípravy prostředí a koordinace činností* tak, aby se všichni členové jím koordinovaného systému dokázali plně

a efektivně realizovat jako autonomní jedinci, nikoli jen jako (za nos) „vedená masa“. Právě to je to úžasné poslání, které žádný z předchozích „sedmi“ vůdců nedokázal plně realizovat. Místo aby chom seděli v němém obdivu nad vůdcem, který „hory přenáší“ a *vytváří sám sebe* s naší němou (nebo ne tak němou) pomocí, máme nyní **princip vůdce**, který pomáhá *vytvářet nás*, slouží nám a koordinuje naše činnosti v našem vlastním zájmu, ne pouze v zájmu svém.

**Vůdce-koordinátor je prototypem vůdčích osobností 21. století**, tedy vůdců, jejichž čas nyní nadchází. (U nás byl jeden takový vůdce, který pozvedl a zmocnil všechny kolem sebe, místo aby je pouze prostě ohromil, zastínil či

„přečněl“ - *Tomáš Baťa* a jeho Soustava myšlení a řízení.)

Vůdce 20. století vytvářel především sám sebe. Stojí na ramenech mas, vyčníval jako hora či ledovec a bohorovně shlížel dolů na přízemní masy. Zapomněl, že bez nich je ničím. Vůdčí osobnost 21. století slouží svému okolí. Pomáhá jedincům k jejich autonomii a jedinečnosti, pozvedává je nejen k sobě, ale i nad sebe. Ví, že existuje pouze kvůli nim a skrze ně – a službu veřejnosti považuje za privilegium. Čas vůdců již byl. ■

Prof. Milan Zelený

**Vůdčí osobnost – to je správný výraz pro 21. století, zatímco výraz „vůdce“ dominoval 20. století.**

**top vision™**

Akce pro Vás – PODZIM 2005

**DISKUSE – INSPIRACE – ZKUŠENOSTI – PRAXE – NÁZORY ODBORNÍKŮ**

### BUSINESS & MARKETING EXPERTS MEETING 2005

4. ročník interaktivního setkání generálních, marketingových a obchodních ředitelů

Key Speakers: Christoph Greussing, CAC Leasing  
Tomáš Kopic, STAVOSTROJ  
Stanislav Bernard, Rodinný pivovar Bernard

20.–21. října 2005  
Golf Resort Konopiště

Akce  
prověřena  
20-ti experty  
z praxe

### HR management / personalistika

- **Interní komunikace a firemní kultura v praxi** 18. – 19. 10.
- **Variabilní odměňování zaměstnanců** 19. – 20. 10.
- **Vázání a udržení klíčových zaměstnanců** 9. – 10. 11.

### Trainingy manažerských dovedností

- **Trénink suverenity a techniky vedení lidí** 18. – 19. 10.
- **Manipulace, nátlak a klamání v profesionální praxi** 1. – 2. 11.

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

Místa konání: **hotely Crowne Plaza Praha, Holiday Inn Prague a IBIS Praha Karlín**

Blanická 25, 120 00 Praha 2, tel.: + 420 225 096 487, fax: + 420 225 096 488, e-mail: [info@topvision.cz](mailto:info@topvision.cz)