EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/D/2019/36093656568527620

AKTUÁLNE KONCEPCIE VODCOVSTVA

Diplomová práca

2019 **Bc. Michaela Dobrocká**

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

AKTUÁLNE KONCEPCIE VODCOVSTVA

Diplomová práca

Študijný program: všeobecný manažment

Študijný odbor: ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Ivana Ljudvigová, PhD.

Bratislava 2019 **Bc. Michaela Dobrocká**

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že túto diplomovú prácu som vypracovala samostatne na základe získaných teoretických vedomostí a že všetku použitú literatúru a ďalšie zdroje som uviedla v zozname bibliografických odkazov.

Bratislava, 16.4.2019 .....

Poďakovanie

Chcela by som sa poďakovať vedúcej diplomovej práce Ing. Ivane Ljudvigovej, PhD. za jej odbornú pomoc, ochotu, cenné rady a inšpirácie pri písaní diplomovej práce. Ďakujem tiež manažérom, ktorí sa zúčastnili výskumu a prispeli tak k vzniku tejto práce.

ABSTRAKT

DOBROCKÁ, Michaela: *Aktuálne koncepcie vodcovstva*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Ing. Ivana Ljudvigová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, 75 s.

Cieľom záverečnej práce je zistiť, či lídri vybranej spoločnosti využívajú aktuálne koncepcie vodcovstva a v prípade kladnej odpovede, ktorá z koncepcií dominuje. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 10 grafov, 2 obrázky, 1 tabuľku a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu vodcovstva, jeho klasickým a aktuálnym prístupom, na základe zahraničnej a domácej literatúry. V ďalšej časti sú charakterizované hlavný a čiastkové ciele práce. V tretej kapitole sú definované metódy, ktoré sú využívané v práci a tiež metodika skúmania riešenej problematiky. Štvrtá kapitola predstavuje Výsledky práce, kde sú opísané reálne príklady vodcov z podnikovej praxe a tiež výsledky dotazníkového prieskumu, realizovaného na nami vybranej vzorke lídrov. Záverečná kapitola predstavuje Diskusiu, kde sú vyhodnotení skúmaní lídri z hľadiska využívanej koncepcie vedenia. Výsledkom riešenia danej problematiky je zistenie, že vybraní lídri aktuálne koncepcie vodcovstva využívajú a dominujú etické koncepcie.

Kľúčové slová:
vodcovstvo, aktuálne koncepcie, líder, nasledovníci

ABSTRACT

DOBROCKÁ, Michaela: *Modern theories of leadership*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Depart of business management. – Consultant: Ing. Ivana Ljudvigová, PhD. – Bratislava: FPM, 2019, 75 p.

The aim of this final thesis is to find out if leaders of chosen company use modern theories of leadership and if they do which one is dominant. This thesis consists of 5 main sections. It contents 10 graphs, 2 pictues, 1 table and 1 attachment. First part is dedicated to a theoretical definictions of leadership, its classicalal and modern theories, by foreign and slovak literature. The next part characterizes main and partial goals of thesis. In the third part are defined methods, which are used in the tesis and also methodics of research. Fourth part includes Results, where are described the real examples of leaders from business world and also results which were obtained by questionnaire, which were distributed to chosen sample of leaders. The last part is Discussion, where is evaluated using modern theories of leadership by chosen leaders.. The result of this issue is find out that chosen leaders are using the modern theories of leadership and ethical conceptions dominate.

Key words:

leadership, modern theories, leader, followers

OBSAH

ÚVOD **9**

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ **11**

1.1 Vymedzenie pojmu vodcovstvo 11

1.1.1 Vodcovstvo a manažment 14

1.1.2 Vrodené vlastnosti verzus získané vodcovské schopnosti 14

1.1.3 Vodcovstvo a moc 15

1.2 Klasické koncepcie vodcovstva 17

1.2.1 Vedenie založené na charakteristikách lídra 18

1.2.2 Vedenie založené na správaní lídra 19

1.2.3 Situačný prístup 20

1.3 Aktuálne koncepcie vodcovstva 22

1.3.1 Koncepcia transformačného vodcovstva 24

1.3.2 Koncepcia charizmatického vodcovstva 26

1.3.3 Koncepcia autentického vodcovstva 28

1.3.4 Koncepcia slúžiaceho vodcovstva 30

1.3.5 Koncepcia duchovného vodcovstva 32

2 CIEĽ PRÁCE **35**

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA **36**

4 VÝSLEDKY PRÁCE **38**

4.1 Transformačné vodcovstvo Lee Iacoccu 38

4.2 Charizmatické vodcovstvo Steve Jobsa 41

4.3 Slúžiace vodcovstvo Nelsona Mandelu 43

4.4 Autentické vodcovstvo Howarda Schultza 46

4.5 Duchovné vodcovstvo Michala Štencla 49

4.6 Analýza dotazníkového prieskumu 51

4.7 Analýza respondentov z hľadiska používaných vodcovských koncepcií 56

5 DISKUSIA **67**

ZÁVER **71**

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV **72**

PRÍLOHY **76**

Úvod

Štúdie vodcovstva siahajú až do čias Aristotela, ktorý hovoril o cnostiach lídrov ako odvaha, umiernenosť alebo veľkodušnosť. Avšak až donedávna sa vedeniu nepripisovala veľká pozornosť. Vedenie bolo vnímané len ako niečo, do čoho sa zapájajú politici, prípadne armáda. Dnes je to celkom iné. Vodcovstvo je v súčasnosti témou, ktorá zaujíma podniky, verejnosť i akademikov. Knihy s touto tematikou prúdia na trh a špičkoví pracovníci v priemysle, či ľudia, ktorí sú tvorcami úspešných firiem a produktov, sú považovaní za veľkých lídrov spolu s politickými vodcami. V dnešnom rýchlo sa meniacom svete môžeme vidieť vodcovstvo všade okolo nás. Hrá dôležitú úlohu nielen v našom osobnom, ale aj v našom profesionálnom živote. Využívanie adekvátneho vedenia nám môže priniesť atraktívny obraz sveta v ktorom žijeme.

Ľudia sa zamýšľajú nad otázkou, ako sa stať efektívnym lídrom. Hoci sú odpovede rôzne, spája ich jedno. Nikdy sa človek nestane dobrým lídrom, ak si o vedení bude len čítať, musí aj ľudí reálne viesť. Rovnako, ani to najlepšie zvládnutie teórie vodcovstva nie je zárukou toho, že človek sa stane dobrým lídrom. Vďaka teórii však vieme pochopiť a rozlíšiť, prečo sú niektorí lídri úspešní a prečo niektorí nie. Teória nám ukazuje rôzne metódy, spôsoby a prístupy k vedeniu. Všetky majú svoje silné, ale aj slabé stránky, no každá koncepcia prispieva k rozšíreniu schopností manažérov zvládnuť stále sa meniace podmienky pri vedení nasledovníkov. V súčasnosti sa do popredia v súvislosti s teóriu vodcovstva dostávajú pojmy ako charakter, morálka a zodpovednosť. Nasledovníci vidia vodcu 21. storočia ako pokorného lídra, ktorý dokáže slúžiť svojim podriadeným, načúva ich potrebám a snaží sa dať ľudskej práci vnútorný zmysel.

Tému Aktuálne koncepcie vodcovstva som si vybrala, pretože téma vodcovstva je v súčasnosti veľmi diskutovanou témou a vzbudzuje všeobecný záujem. Zamestnanci sú základom každej organizácie a je veľmi dôležité vedieť ich viesť, tak aby bolo zabezpečené splnenie cieľov nielen organizácie, ale aj jej samotných členov.

Práca obsahuje päť kapitol, v ktorých sa venujeme teoretickému vymedzeniu danej problematiky a následne praktickej analýze. Teoretická časť poskytuje základné poznatky z oblasti vodcovstva, porovnáva vzťah vodcovstva a manažmentu a uvádza jednotlivé prístupy a koncepcie. Prvá podkapitola sa venuje charakteristike podstaty vedenia a definuje vodcovstvo prostredníctvom definícií od domácich, ako aj zahraničných autorov. Ďalej vymedzuje vzťah vedenia a manažmentu, rozdiel medzi vrodenými a získanými schopnosťami lídra a vzťah vedenia a moci. Druhá podkapitola opisuje klasické koncepcie

vodcovstva, čiže vedenie založené na charakteristikách lídra, vedenie založené na správaní lídra a situačný prístup. Tretia podkapitola charakterizuje aktuálne koncepcie vodcovstva, a to transformačné, autentické, slúžiace, charizmatické a duchovné vodcovstvo.

Cieľom práce bolo zistiť, či lídri vybranej spoločnosti používajú aktuálne koncepcie vodcovstva a v prípade kladnej odpovede zistiť, ktorá z koncepcií dominuje. Praktická časť je preto zameraná na charakteristiku známych zahraničných a slovenských lídrov a analýzu vedenia vybranej vzorky lídrov. Danú analýzu sme zrealizovali pomocou dotazníkového prieskumu a rozhovoru. Ich výsledky sme zhrnuli a vyhodnotili v diskusii a poukázali na možnosti zlepšenia do budúcnosti.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

„Štúdium dejín bolo už od začiatku štúdiom lídrov – čo urobili a prečo to urobili.“

Bernard Bass

Niekoľko desaťročí bol výskum vodcovstva zameraný na hľadanie jednotnej definície vodcovstva, akademici skúmali to, akí by vodcovia mali byť, prípadne uplatňovanie ktorého štýlu vedenia je najefektívnejšie pri realizácii roly vodcu. V súčasnosti je vodcovstvo témou, ktorá výrazne zaujíma podniky aj spoločnosť. Výskum vodcovstva sa zameriava na zodpovedanie otázky, ako sa stať efektívnym lídrom. Hoci sa odpovede akademikov na túto otázku odlišujú, zhodujú sa na tom, že ani to najdokonalejšie zvládnutie teórie nezaručuje, že budete dobrý líder. Vďaka teórii však môžeme pochopiť, prečo sú niektorí lídri lepší ako iní. Teória tiež analyzuje faktory, ktoré môžu ovplyvniť spôsob vedenia a ponúka širokú ponuku metód, prístupov a koncepcií k vedeniu ľudí. Každá koncepcia má svoje pozitívne aj negatívne stránky, ale všetky prispievajú k obohateniu zručností lídrov pre zvládnutie stále sa meniacich podmienok v rámci vedenia ľudí.

1.1 Vymedzenie pojmu vodcovstvo

Pri pojme vodcovstvo si predstavíme silných, významných, úspešných a energických jedincov, ktorí sú veliteľmi víťaznej armády, riaditeľmi úspešných korporácií alebo vodcami rôznych národov. Viesť ľudí je jedným z najstarších záujmov sveta.

Mýty a legendy o úspešných lídroch boli v minulosti dôležité pre vývoj civilizácií. Príbehy o hrdinských činoch rôznych hrdinov (a príležitostne aj hrdiniek) sú ústredné pre legendu o Gilgamešovi, Homérovho Iliasa či Ramajánu (indický epos). Rôzne spoločenstvá si vytvárali mýty preto, aby poskytli pravdepodobné a prijateľné vysvetlenie pre nadvládu a dominanciu svojho vládcu a svoje podriadenie. Čím väčšia bola spoločensko-ekonomická nespravodlivosť v spoločenstve, tým viac bola skreslená realita vodcovstva – sila, morálka a efektívnosť – v mytológii.

Spôsobov, ako definovať vodcovstvo existuje mnoho. Stogdill v roku 1974 napísal v jeho správe o výskume vodcovstva, že v skutočnosti existuje takmer toľko rôznych definícií vodcovstva, ako ľudí, ktorý sa pokúsili ho definovať. Je ich viac ako v prípade slov *demokracia, láska* či *mier*. Hoci každý z nás intuitívne vie, čo myslíme týmito slovami, môžu mať rozličné významy pre rozličných ľudí. Odborníci a akademici sa pokúsili

definovať vodcovstvo viac ako jedno storočie, avšak bez všeobecne platného konsenzu. Známe reprezentatívne definície amerických autorov sú:

- „Vodcovstvo je činnosť alebo súbor činností, ktoré sú realizované v organizáciách alebo inštitúciách, kde lídri a ich stúpenci vytvárajú ciele a spoločne pracujú na ich dosiahnutí.“ (Kenneth Clark)
- „Vodcovstvo je proces presviedčania alebo príklad, kedy jednotlivec povzbudzuje skupinu, aby sledovala ciele, ktoré má líder.“ (John Gardner)
- „Vodcovstvo zahŕňa ovplyvňovanie cieľov a stratégií, ovplyvňovanie oddanosti a dodržiavania správania pre dosiahnutie týchto cieľov, ovplyvňovanie skupinového ducha a ovplyvňovanie kultúry v organizácii.“ (Gary Yukl)
- „Vodcovstvo je vzájomný proces mobilizácie osobami, ktoré majú isté motívy a hodnoty, rôzne ekonomické, politické a iné prostriedky, v kontexte konkurenčného boja a konfliktu, aby realizovali ciele vyznávané lídrami aj nasledovníkmi nezávisle alebo vzájomne.“ (James McGregor Burns)
- „Vodcovstvo je schopnosť prinútiť ľudí, aby robili to, čo nechcú robiť tak, aby sa im to páčilo.“ (Harry S Truman)
- „Vodcovstvo je činnosť – proces ovplyvňovania – v ktorom jednotlivec získa dôveru a záväzok voči iným a bez spoliehania sa na formálnu pozíciu a autoritu, posúva skupinu k dosiahnutiu jedného alebo viacerých cieľov.“ (Waletr F Ulmer, Jr)
- „Vodcovstvo je o vytváraní cesty pre ľudí, ktorí môžu prispieť k tomu, aby sa stalo niečo výnimočné“ (Alan Keith)
- „Vodcovstvo je schopnosť transformovať víziu na realitu.“ (Warren Bennis)
- „Vodcovstvo je umenie ovplyvňovať a usmerňovať ľudí spôsobom, ktorým si získame ich poslušnosť, dôveru, úctu a lojálnu spoluprácu pri dosahovaní spoločných cieľov“ (Jamiel Vadell)
- „Vodcovstvo je ovplyvňovanie – nič viac, nič menej“ (John Maxwell)
- „Vodcovstvo je schopnosť jednotlivca ovplyvňovať, motivovať a umožniť ostatným, aby prispeli k efektívnosti a úspechu organizácie“ (House a kol.)

Napriek veľkému množstvu spôsobov, ktorými bolo vodcovstvo vymedzené, väčšina definícií vychádza so spoločného predpokladu, že vodcovstvo je celosvetový fenomén, ktorý predstavuje proces ovplyvňovania, je typický pre skupiny a zahŕňa spoločné ciele.

Definovanie vodcovstva ako *procesu* neznamená, že je to znak alebo charakteristika, ktorými líder disponuje, ale predstavuje transakčnú udalosť, ktorá sa objavuje medzi

vodcom a nasledovníkmi. *Proces* znamená, že vodca ovplyvňuje, a zároveň je ovplyvňovaný nasledovníkmi. To zdôrazňuje, že vodcovstvo nie je lineárna, jednosmerná, ale naopak, interaktívna udalosť. Keď je vodcovstvo definované takýmto spôsobom, stáva sa vhodným pre každého. Nie je obmedzené na formálne určeného lídra v skupine.

Vodcovstvo v sebe zahŕňa *ovplyvňovanie*. Týka sa vplyvu lídra na svojich nasledovníkov. Vplyv je alfou a omegou vodcovstva. Bez vplyvu vodcovstvo neexistuje.

Vodcovstvo sa objavuje v *skupinách*. Skupina je kontextom, v ktorom má vodcovstvo svoje miesto, pretože predstavuje ovplyvňovanie skupiny jednotlivcov, ktorí majú spoločný cieľ. Môže to byť malá skupina vytvorená kvôli špeciálnemu projektu, komunita alebo veľká skupina zahrňujúca celú organizáciu. Vodcovstvo je o jednotlivcovi, ktorý povzbudzuje skupinu k dosiahnutiu spoločných cieľov. Pre skupinu je vedenie veľmi dôležité. Vodcovské tréningové programy, ktoré učia ľudí viesť samých seba nie sú považované za časť vodcovstva v rámci definície tohto odseku.

Vodcovstvo v sebe zahŕňa aj *spoločné ciele*. Lídri sústreďujú svoju energiu smerom k jednotlivcom, ktorí sa snažia dosiahnuť niečo spoločne. Slovom „spoločne“ je myslené, že lídri a nasledovníci majú rovnaké ciele. Pozornosť na rovnaké ciele dáva vodcovstvu etický náznak, pretože to zdôrazňuje potrebu pre lídrov pracovať s nasledovníkmi na dosiahnutí stanovených cieľov. Zdôrazňovanie vzájomnosti znižuje možnosť, že lídri budú konať voči nasledovníkom spôsobom, ktorý je neprirodzený alebo neetický. Tiež to zvyšuje možnosť, že lídri a nasledovníci budú pracovať navzájom aby dosiahli spoločné dobro.

Ľudia, ktorí angažujú a zamestnávajú iných sú *lídri* a tí, ku ktorým je vodcovstvo smerované sú *nasledovníkmi*. Obidve skupiny, aj lídri aj nasledovníci sú súčasťou procesu vodcovstva. Lídri potrebujú nasledovníkov a nasledovníci potrebujú lídrov. Napriek tomu, že lídri a nasledovníci sú úzko prepojení, je líder ten ktorý často iniciuje vzťah, vytvára komunikačné väzby a nesie bremeno udržiavania vzťahu.

Lídri majú etickú zodpovednosť zaujímať sa o potreby a iné záležitosti svojich nasledovníkov. Ako Burns (2008) poznamenal v svojej práci, diskusie o vodcovstve sú niekedy považované za elitárske kvôli implicitnej moci a dôležitosti, ktorá sa často lídrom pripisuje vo vzťahu líder-nasledovník. Lídri nie sú nad nasledovníkmi alebo lepší ako nasledovníci. Lídri a nasledovníci musia byť pochopení vo svojom vzťahu navzájom (Hollander, 1992). Sú vo vodcovskom vzťahu spolu – sú ako dve strany jednej mince (Rost, 1991).

1.1.1 Vodcovstvo a manažment

Vodcovstvo predstavuje proces, ktorý je podobný *manažmentu* mnohými spôsobmi. Vodcovstvo zahŕňa ovplyvňovanie, rovnako ako manažment. Vodcovstvo so sebou nesie prácu s ľuďmi, takisto ako manažment. Vodcovstvo sa zaoberá efektívnym dosiahnutím cieľa, manažment tiež. Vo všeobecnosti, mnohé funkcie manažmentu predstavujú činnosti, ktoré sú zhodné s definíciou vodcovstva.

Vodcovstvo sa však od manažmentu aj odlišuje. Zatiaľ čo, štúdie vodcovstva môžu byť sledované od čias Aristotela, manažment sa objavil až na prelome 20. storočia, s príchodom industrializovanej spoločnosti. Manažment bol vytvorený ako spôsob, ktorý mal znížiť zmätok v organizáciách, a zabezpečiť ich efektívnejšiu a účinnejšiu činnosť.

Vodcovstvo aj manažment sú síce rozdielne pojmy, no oba sú podstatné ak má organizácia prosperovať (Kottler, 1990). Ak má organizácia silný manažment bez vodcu, výsledkom môže byť byrokracia a „dusná“ atmosféra na pracovisku. Naopak, organizácia so silným vodcom bez manažmentu môže znamenať bezvýznamné alebo nesprávne smerovanie. Aby boli organizácie efektívne potrebujú oboje, kvalifikovaného manažéra a skúseného vodcu.

Pre jednoduchšie pochopenie rozdielu medzi lídrom a manažérom postavíme tieto dva pojmy do kontrastu:

LÍDER: inovuje, rozvíja, motivuje, je tvorivý, realizuje koncepčné činnosti, definuje vhodné ciele, dáva si otázky typu čo a prečo;

MANAŽÉR: plánuje, zachováva v činnosti, organizuje, kontroluje, realizuje operatívne činnosti, uskutočňuje ciele žiadúcim smerom, kladie si otázky typu ako a kedy.

1.1.2 Vrodené vlastnosti verzus získané vodcovské schopnosti

Okrem záležitostí týkajúcich sa definície je dôležitých aj niekoľko ďalších vecí týkajúcich sa charakteru vodcovstva. Častokrát počujeme vetu: „On sa narodil, aby sa stal vodcom“ alebo „Ona je prirodzený líder“. Tieto vyhlásenia sú smerované k ľuďom, ktorí majú určité črty, dôležité pre úlohu lídra. Niektorí ľudia majú špeciálne vrodené charakteristiky a kvality, ktoré z nich robia lídrov a tieto kvality ich odlišujú od tých, ktorí nie sú lídri. Môžu to byť fyzické faktory (výška), osobnostné črty (extroverzia) a iné charakteristiky (inteligencia, vplyv).

Niektorí ľudia sú lídri kvôli ich formálnej pozícii v organizácii, kým iní sú lídri pretože ich za lídrov považujú ostatní členovia tímu. Vodcovstvo, ktoré je založené na

zastávaní funkcie v organizácii je príkladom prvej skupiny lídrov. Kým, vedúci závodov a manažéri oddelení sú príkladmi druhej skupiny.

Podľa Fishera sa osoba ktorej je vodcovská pozícia pridelená, nie vždy stane skutočným vodcom v konkrétnom prostredí. Keď ostatní členovia vnímajú iného jednotlivca v skupine ako najvplyvnejšieho člena, bez ohľadu na jeho pozíciu, hovoríme o vznikajúcom alebo vynárajúcom sa vodcovstve u tohto člena skupiny. Takýto jedinec nadobúda vedúcu pozíciu prostredníctvom ľudí v organizácii, ktorí podporujú a akceptujú jeho správanie. Pozitívne aspekty správania, ktoré predstavujú základ pre úspech sú: byť informovaný, zapájať sa do rozhovorov, zaujímať sa o názory iných, podporovať nové myšlienky a nápady a byť tvrdý, ale nie prísny (Northouse, 2016).

Výskumy potvrdili, že okrem zvoleného správania, úspešnosť lídra ovplyvňuje aj jeho *osobnosť*. Smith a Foti (1998) vo svojom výskume zistili, že niektoré osobnostné črty súvisia so vznikom vodcovstva. Výskum realizovali na vzorke 160 vysokoškolských študentov mužského pohlavia, pričom zistili, že jednotlivci, ktorí boli viac dominantní, inteligentnejší a viac presvedčení o svojej výkonnosti, boli skôr identifikovaní ako vodcovia, v porovnaní s ostatnými. Hoci nie je isté, že tieto výsledky sa rovnako vzťahujú aj na ženské pohlavie, Smith tvrdí, že na základe týchto troch vlastností, môžu byť identifikovaní tzv. vynárajúci sa (vznikajúci) lídri.

Jedinečný pohľad na vznikajúcich tzv. vynárajúcich sa lídrov dáva Teória sociálnej identity (Hogg, 2001). Z tohto hľadiska je vznikajúce vodcovstvo stupňom, ktorý svedčí o identite skupiny ako celku. Ako sa skupiny vyvíjajú v priebehu času, vyvíja sa aj skupinový prototyp. Jedinci sa stávajú lídrami skupín práve vtedy, keď sa najviac podobajú prototypu skupiny. Byť podobný prototypu robí lídrov atraktívnymi pre skupinu a dáva im vplyv nad skupinou.

1.1.3 Vodcovstvo a moc

S vodcovstvom tiež súvisí koncept moci, pretože je súčasťou procesu *ovplyvňovania*. Sila predstavuje schopnosť alebo potenciál ovplyvňovať. Ľudia majú moc, keď sú schopní ovplyvniť presvedčenia, názory a smerovanie iných ľudí. Sudcovia, doktori, koučovia a učitelia sú príkladmi ľudí, ktorí využívajú moc a iné prostriedky aby nás ovplyvnili a zmenili.

Pojem *moc* je často spájaná s vodcovstvom. Je to bežné pre ľudí, ktorí vidia lídrov (dobrých aj zlých) ako jedincov, ktorí uplatňujú moc nad inými a výsledok toho je, že moc

je často považovaná za synonymum k vodcovstvu. Avšak, bez ohľadu na všeobecný záujem ľudí o moc a vedenie, moc nebola hlavnou premennou v teóriách vedenia. Nepochybne, je súčasťou celkového procesu vodcovstva, ale výskumy ohľadom úlohy moci v tomto procese sú skromné.

Kellermanová vo svojej poslednej knihe The End of Leadership (2012) tvrdí, že za posledných 40 rokov došlo k posunu moci lídra. Moc bola doménou lídrov, ale tá sa postupne zmenšuje a prechádza k nasledovníkom. Zmeny v kultúre spôsobili, že nasledovníci požadovali od lídrov viac a tak lídri na tieto požiadavky reagovali. Prístup k technológiám posilnil nasledovníkov, poskytol im prístup k obrovskému množstvu informácií a zvýšil transparentnosť lídrov. Výsledkom je znižujúci sa rešpekt a legitímna moc lídrov. Nasledovníci využili silu informácií na vyrovnanie podmienok. Podľa Kellermanovej, moc už nie je synonymom vedenia a v spoločenskej zmluve medzi lídrami a nasledovníkmi majú lídri v súčasnosti menšiu moc.

V organizáciách existujú dva základné typy moci: **pozičná** a **osobnostná** moc. *Pozičná moc* je moc, ktorá sa odvodzuje od konkrétnej funkcie alebo hodnosti vo formálnom organizačnom systéme. Je to schopnosť ovplyvňovania, odvodená od vyššieho štatútu lídra voči jeho nasledovníkom. Viceprezidenti a manažéri oddelení majú vyššiu moc než ostatní zamestnanci, kvôli ich pozícii v organizácii. Pozičná moc v sebe zahŕňa legitímnu, odmeňovaciu, donucovaciu a informačnú moc.

Osobnostná moc je schopnosť ovplyvňovania, ktorá je založená na vnímaní lídra ako inteligentného a sympatického človeka. Keď lídri realizujú činnosti spôsobmi, ktoré sú pre následníkov dôležité, dáva im to moc. Napríklad niektorí manažéri majú moc, pretože ich nasledovníci ich považujú za dobrý vzor. Iní majú moc pretože ich nasledovníci ich považujú za vysoko kompetentných alebo ohľaduplných. V obidvoch prípadoch je táto manažérska moc pripísaná manažérom na základe toho ako ich vnímajú iní a aké vzťahy s nimi udržujú. Osobnostná moc zahŕňa referenčnú a odbornú moc.

V diskusiách o vodcovstve nie je nezvyčajné, že lídri sú označovaní ako vládcovia, či jednotlivci ktorí, dominujú nad ostatnými. Moc je definovaná ako nástroj, ktorí lídri používajú na dosiahnutie svojich vlastných cieľov. Na rozdiel od tohto pohľadu na moc Burns (2008) zdôraznil koncept moci z hľadiska vzťahov. Pre Burnsa nie je moc niečo, čo využívajú lídri na dosiahnutie svojich vlastných cieľov, ale niečo čo, využívajú lídri a nasledovníci ako podporu pre dosiahnutie ich spoločných kolektívnych cieľov.

Môžeme však konštatovať, že jednotlivec môže mať schopnosť ovplyvňovať bez toho, aby bol nevyhnutne vodca tímu. V mnohých situáciách ľudia nemajú moc, no napriek

tomu dokážu ovplyvniť ostatných. Moc je teda schopnosť osoby kontrolovať aktivity iných jednotlivcov, zatiaľ čo vplyv je schopnosť inšpirovať ľudí dobrovoľne a riadiť ich činnosti bez použitia akejkoľvek formy moci. Jednotlivec môže mať moc, ale to neznamená, že je lídrom.

Špecifickým druhom moci, ktorý lídri využívajú je donucovacia moc. Nátlak zahŕňa použitie sily na vykonanie zmien. Prinútiť ľudí k niečom znamená ovplyvniť ich tak, aby urobili niečo proti svojej vôli, pričom to súvisí s trestaním a odmeňovaním v ich pracovnom prostredí. Pri využití donucovacej moci lídri často používajú hrozby, tresty a záporné plány odmien. Klasické príklady takýchto vodcov sú Adolf Hitler v Nemecku, vodcovia Talibanu v Afganistane či bývalý vodca Severnej Kórei Kim Čong-il, z ktorých každý použil silu a realizoval rôzne obmedzenia, aby donútil nasledovníkov, pridružiť sa k jeho extrémnemu správaniu.

Je dôležité rozlišovať donucovanie a vodcovstvo, pretože nám to umožňuje sa odlíšiť od príkladov vodcovského správania Hitlera alebo Talibanu. Donucovanie nepovažujeme za model ideálneho vodcovstva. Naša definícia vodcovstva naznačuje, že vodcovstvo je vyhradené pre tých, ktorí ovplyvňujú skupinu jednotlivcov smerom k dosiahnutiu spoločného cieľa. Lídri, ktorí používajú donucovanie majú záujem dosiahnuť svoje vlastné ciele a zriedka kedy sa zaujímajú o potreby svojich nasledovníkov.

1.2 Klasické koncepcie vodcovstva

Vedenie je považované za súčasť riadenia. Predstavuje schopnosť presviedčať ľudí tak, aby s nadšením vykonávali činnosti zabezpečujúce dosiahnutie stanovených cieľov. Vedenie sa niekedy nesprávne stotožňuje s manažmentom. Manažment je však omnoho širší proces, pričom vedenie predstavuje len jednu zo základných manažérskych funkcií, ktorými sú okrem vedenia aj plánovanie, organizovanie a kontrolovanie.

Definujeme ho ako proces, v ktorom sa jednotlivec snaží ovplyvniť iných jedincov, pričom jeden zo spôsobov ovplyvňovania je vplyv moci – kontroly, ktorú konkrétny jedinec má, príp. môže vykonávať nad inými. Avšak aby mohol jednotlivec ovplyvňovať iných, musí byť aj on sám do istej miery ovplyvňovaný. To znamená, že líder musí byť ovplyvňovaný svojimi podriadenými, nasledovníkmi. Paradoxne, čím rastie účasť podriadených na moci, schopnosť lídrov vykonávať moc vzrastá.

Pojem „leadership“ doposiaľ v súčasnom manažérskom jazyku nemá jednoznačne stanovený preklad ani interpretáciu. Zvyčajne sa používajú výrazy ako vedenie ľudí,

vodcovstvo, či „lídrovské“ vedenie. Každý tím ľudí, ktorý pracuje na hranici svojej maximálnej výkonnosti má na svojom čele manažéra, ktorý pozná prvky vedenia. Medzi tieto prvky zaraďujeme:

1. schopnosť efektívneho a zodpovedného využitia moci,
2. schopnosť uvedomenia si, že motivácia ľudí je závislá od času a konkrétnej situácie,
3. schopnosť inšpirovať iných,
4. schopnosť realizovať svoju činnosť, spôsobom, ktorý prispieva k rozvoju priaznivej klímy na pracovisku.

Schopnosť viesť skupinu ľudí je jedna z najdôležitejších funkcií manažéra. S ostatnými manažérskymi funkciami, ktoré spolu tvoria manažérske povolanie, vytvára základný predpoklad pre efektívnu činnosť manažéra.

Za kľúčovú dominantu každého vedenia môžeme považovať ovplyvňovanie, pôsobenie manažéra na jeho nasledovníkov. Tam kde sú lídri, sú aj nasledovníci. Za objekt vedenia môžeme označiť ľudí čiže jednotlivcov alebo skupiny, tímy. Ovplyvňovaním sa lídri snažia usmerniť správanie svojich nasledovníkov tak, aby smerovalo k dosahovaniu stanovených cieľov.

Existujú 3 základné prístupy k štúdiu a definovaniu efektívneho vodcovstva. Sú to:

1. prístup na základe charakteristík (čŕt, vlastností) manažéra,
2. prístup zameraný na správanie manažéra a sním súvisiace štýly správania,
3. situačný prístup.

1.2.1 Vedenie založené na charakteristikách lídra

Do začiatku 50.rokov 20.storočia prevažovali názory, že lídrom sa človek rodí, má teda vrodené isté vlastnosti, ktoré ho predurčujú na to, aby sa stal lídrom. Vplyvom rozvoja sociálno-psychologických prístupov však začali prevažovať názory, že síce niektoré výrazné vlastnosti lídra sú vrodené, ale musia sa buď rozvíjať alebo plne vypestovať.

V minulosti mnohí verili, že schopnosť efektívne viesť pramení v osobitných charakteristikách (črtách) a pokiaľ nimi jednotlivec nedisponuje, je ako líder odsúdený na neúspech (Cejthamr, Dědina, 2010). Akademici sa vo svojich výskumoch zamerali na skúmanie a odhalenie vlastností, ktorými sa efektívni lídri odlišujú od tých menej efektívnych. Ich snahou bolo definovať špeciálne fyzické, psychické a osobnostné vlastnosti jednotlivých lídrov.

Štúdie ukázali, že tieto osobité vlastnosti a črty môžeme rozdeliť do šiestich kategórií, ktoré sa potom ešte ďalej špecifikujú. Boli to **fyzické vlastnosti** (vek, výška, hmotnosť,...), **profil človeka** (výchova, skúsenosti, status, ...), **inteligencia**, **osobnostné črty** (agresivita, dominantnosť, rozhodnosť, sebadôvera), vlastnosti vyjadrujúce **vzťah k povinnostiam** (vytrvalosť, iniciatívnosť, zodpovednosť, ...) a **sociálne črty** (kooperácia, prestíž, ...).

Z výsledkov mnohých výskumov sumarizuje Yukl (2010) tieto vodcovské vlastnosti a charakteristiky:

- vysoký stupeň aktivity a tolerancie voči stresu,
- sebavedomie,
- vnútorná uvedomelosť pre kontrolu svojich aktivít,
- emocionálna zrelosť,
- osobná integrita,
- orientácia na výsledok,
- túžba po moci,
- nízka potreba sociálneho začlenenia.

Prístup k vodcovstvu zameraný na vlastnosti narába s veľkým množstvom štúdií, ktoré boli realizované v priebehu niekoľkých desaťročí a poukazujú na dôležitosť roly osobnostných charakteristík vo procese vedenia.

1.2.2 Vedenie založené na správaní lídra

Vedenie ľudí predstavuje vertikálny vzťah nadriadeného k podriadeným nasledovníkom alebo kolektívu (Sedlák, Líšková, 2015). Existujú rozličné štýly vedenia, ktoré vychádzajú zo správania manažéra (štýly založené na využívaní právomocí, Likertove štýly vedenia, Manažérska mriežka,...).

Kurt Lewin, populárny výskumník v oblasti manažmentu, v roku 1939 ako prvý vyčlenil tieto štýly. Sú to: autokratický, demokraticky (participatívny) a liberálny (voľný) štýl vedenia (Stračár, 2003).

Autokratický alebo **autoritatívny štýl** vedenia je štýl v ktorom sú všetky rozhodnutia realizované výhradne samotným lídrom, ktorého môžeme v tomto prípade označiť za diktátorského lídra. V skutočnosti len hovorí podriadeným, čo majú urobiť a potom veľmi dôkladne dohliada na to, či to vykonávajú a ako. Tento štýl sa vyznačuje uplatňovaním vôle manažéra bez ohľadu na názory a postoje podriadených. Motiváciu

realizuje len prostredníctvom pokarhania svojich podriadených. V podstate ide len o jednosmernú komunikáciu smerom nadol.

V **demokratickom** alebo **participatívnom štýle** vedenia sa podriadení zúčastňujú rozhodovacieho procesu. Líder so svojím tímom najprv konzultuje a až potom im dáva inštrukcie. Radí sa s nimi o navrhovaných úlohách a rozhodnutiach, rovnako aj o postupoch potrebných na ich úspešné zvládnutie. Líder je v tomto prípade osoba, pre ktorú je príznačný ústretový prístup. Dokonca pomáha pri plnení prác a povinností a dosiahnuté výsledky konzultuje so svojimi podriadenými. Ide o obojsmernú komunikáciu medzi manažérom a jeho nasledovníkmi.

Pri **liberálnom štýle** vedenia, líder nevedie svojich podriadených, spolieha sa na to, že si sami stanovia alebo vo veľkej miere rozpracujú ciele svojej činnosti a prostriedky potrebné na ich dosiahnutie a vyberú aj postup ich realizácie. Manažér tu iba zriedkakedy využíva svoju moc. Dáva nasledovníkom maximálnu nezávislosť. Tí si môžu zvoliť ich vlastné postupy a metódy. Líder vystupuje len ako reprezentant podriadeného kolektívu.

V súčasnej dobe nachádza uplatnenie najmä druhý a tretí štýl. To však neznamená, že autoritatívny štýl nemá v praxi opodstatnenie. Sú prípady, kedy je nevyhnutné a potrebné okamžite rozhodovať a mobilizovať všetky dostupné zdroje. Vtedy musí byť manažér vysoko autokratický. Nie je to však štýl používaný na bežné vedenie v praxi.

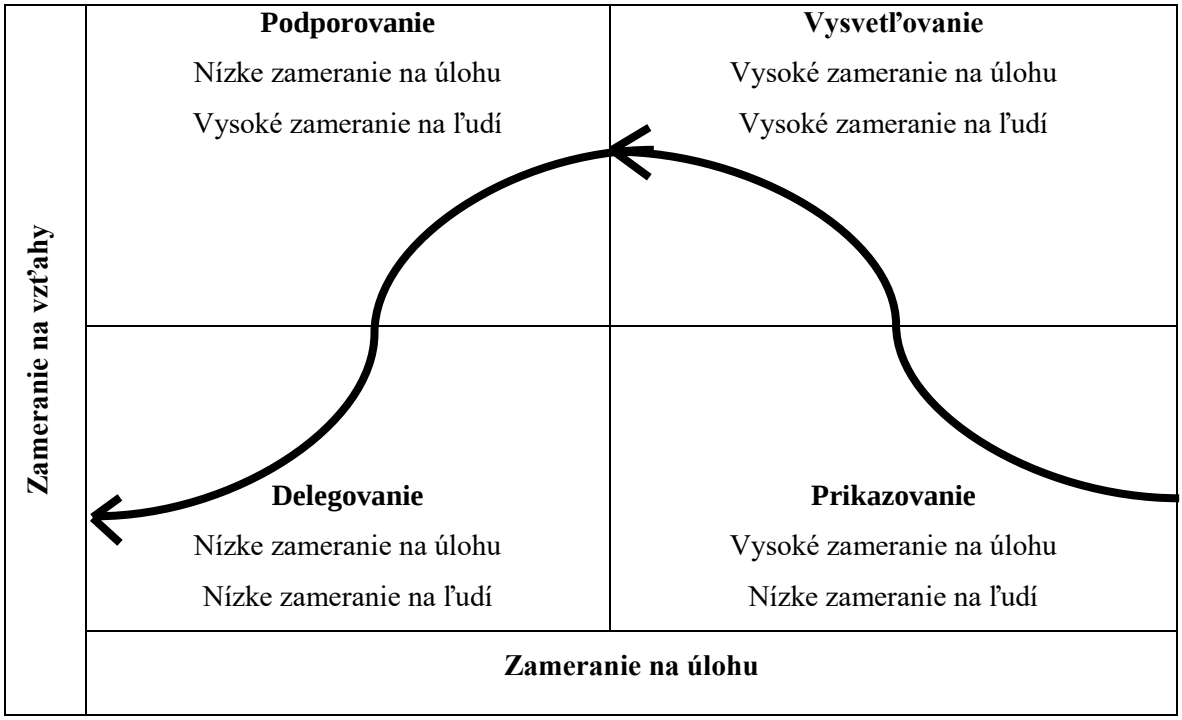
1.2.3 Situačný prístup

V roku 1969 vyvinuli Blanchard a Hersey v klasickej knihe „Manažment organizačného správania“ teóriu situačného vedenia. Táto teória sa najskôr nazývala „Teória životného cyklu vedenia“. V neskorých sedemdesiatych rokoch a začiatkom osemdesiatych rokov 20. storočia vytvorili svoje dva vlastné štýly. Blanchardova prvá kniha „The One-Minute Manager“ vyšla v roku 1982. Hersey ďalej rozvinul situačný vodcovský model vo svojej knihe „Situačný vodca“ z roku 1985. Obaja autori potom ďalej samostatne pokračovali v zdokonaľovaní a aktualizovaní situačných teórií vedenia (Northouse, 2016).

Situačné vedenie je flexibilné. Prispôsobuje sa existujúcemu pracovnému prostrediu a potrebám organizácie. Nie je založené na konkrétnych zručnostiach vodcu; namiesto toho upravuje štýl vedenia tak, aby vyhovoval požiadavkám organizácie. Jedným z kľúčových faktorov situačného vedenia je *prispôsobivosť*. Lídri musia byť schopní presunúť sa z jedného štýlu vedenia do druhého, aby splnili meniace sa potreby organizácie a jej

zamestnancov. Títo lídri musia vedieť, kedy zmeniť svoj štýl riadenia a akú stratégiu vedenia použiť v novej situácii (Stračár, 2003).

Teória Blacharda a Herseyho je založená na dvoch konceptoch: samotnom vedení a stupňa **pripravenosti (zrelosti)** nasledovníka. Vyvinuli maticu pozostávajúcu zo štyroch štýlov: prikazujúci lídri, vysvetľovací lídri, podporujúci lídri a delegovací lídri. Autori situačný prístup spájajú s pojmom zrelosť resp. s rôznymi úrovňami zrelosti. Popri *pracovnej zrelosti*, ktorá je charakterizovaná vedomosťami a technickými zručnosťami potrebnými na vykonanie úlohy, existuje aj *psychologická zrelosť*, ktorá charakterizuje pripravenosť nasledovníkov prijať zodpovednosť za plnenie úloh. Hovoria, že najnižšia úroveň zrelosti (M1) by mala fungovať najlepšie v štýle „prikazujúcii lídri“ (S1), zatiaľ čo najvyššia úroveň zrelosti (M4) by mala byť najviac zodpovedná prístupu „delegovací lídri“ (S4).



Obrázok 1 Situačný model Herseyho a Blancharda
Zdroj: NORTHOUSE, P. G. 2010. Leadership – Theory and Practice. Fifth edition. Sage Publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.

Rozdiel medzi situačným vedením a inými štýlmi vedenia je ten, že situačné vedenie zahŕňa veľa rôznych techník. Výber štýlu závisí od prostredia organizácie a schopnosti a odhodlanosti jeho nasledovníkov.

1.3 Aktuálne koncepcie vodcovstva

Kľúčovými prvkami, ktoré boli v minulosti spájané s pojmom vodcovstvo sú vízia, ovplyvňovanie, moc, črty a schopnosti lídrov. V súčasnosti si tento pojem spájame skôr s pojmami ako charakter, morálka, charizma, etika alebo zodpovednosť. Lídra vnímame nie ako „celebritu“, ktorá svojim vedením chce splniť len svoje osobné ciele a získať prestíž, ale ako pokorného človeka, ktorý sa viac zaujíma o svojich nasledovníkov, načúva ich potrebám a snaží sa dať ľudskej práci vnútorný zmysel. Výskum vodcovstva sa momentálne zameriava na 5 teórií, a to transformačné vodcovstvo (transformational leadership), charizmatické vodcovstvo (charismatic leadership), autentické vodcovstvo (authentic leadership), slúžiace vodcovstvo (servant leadership) a duchovné vodcovstvo (spiritual leadership). Najvýznamnejšou spoločnou črtou uvedených teórií je zosilnenie etických aspektov vo vodcovstve.

Tieto koncepcie nie sú novými teóriami vodcovstva z hľadiska času (napríklad prvé mienky o slúžiacom vodcovstve boli už z roku 1970 od R. Greenleafa). Väčšiu pozornosť venujeme týmto teóriám až v posledných desiatich rokoch. Je to spôsobené nasledovnými faktormi (Ljudvigová, 2013) :

- **Neetické, nemorálne a bezcharakterné správanie vrcholových manažérov** - prvým dôvodom, ktorý podčiarkuje význam morálky a etiky vo vodcovstve je absencia etického správania v organizáciách, ktorá bola zaznamenaná v dôsledku mnohých nedávnych korporátnych škandáloch. Napríklad Bernie Ebbers, bývalý generálny riaditeľ spoločnosti WorldCom sa spočiatku javil ako skvelý vodca pre rast spoločnosti do telekomunikačnej superveľmoci. Ebbers bol však neskôr zdiskreditovaný za jeho neschopnosť, realizovať morálne vodcovstvo a ponoril sa do finančných škandálov, ktoré viedli k jednému z najväčších bankrotov v dejinách Spojených Štátov. Teória a výskum naznačujú, že lídri by mali dodržiavať a ovplyvňovať dodržiavanie organizačnej etiky. Požiadavka na slušné správanie a konanie lídrov patrí medzi naliehavé potreby praxe. Nasledovníci očakávajú od svojich lídrov nielen skúsenosti a odbornosť, ale aj určité etické hodnoty a morálne spávanie.
- **Dôležitosť pokory vo vodcovstve** - Rich Warren kedysi povedal: „Skutočná pokora znamená myslieť menej na seba a viac na iných“. Vo vodcovstve môže byť lákavé získať status zbožňovaného. Je však veľmi dôležité aby sa lídri zamerali viac na svojich zamestnancov, než na seba. Najlepší lídri sú nezištní a viac sa zaujímajú

o blaho svojho tímu , ako o svoje. Efektívny vodca nemôže zastávať názor, že je lepší ako jeho podriadení. Nasledovníci musia vedieť, že líder je ochotní pracovať spoločne s nimi. Skutočný líder podporuje svoj tím v každom smere. Členovia tímu by mali mať vo svojom lídrovi dôveru, ten by im na oplátku mal dať pocit dôležitosti a cennosti.

- **Chýbajúci zmysel vykonávanej práce u mnohých zamestnancov** - ďalším z dôvodov, zvýšeného záujmu o uvedené koncepcie vodcovstva je nespokojnosť ľudí s prácou, ktorú vykonávajú. Každoročné prieskumy zamestnancov hovoria, že dochádza k nepretržitému, postupnému poklesu spokojnosti s vykonávanou prácou, zamestnanci nevidia vo svojej práci zmysel, vnímajú ju ako nudnú, monotónnu, rutinnú činnosť, ktorá im nepridáva žiadnu pridanú hodnotu. Im, ani podniku. Zamestnanci sa chcú stať súčasťou „niečo väčšieho“, chcú plniť nejaké poslanie, víziu a realizovať prospešné a hodnotné aktivity. Nové výskumy ukázali, že najväčším motivátorom je v súčasnosti práca, ktorá má zmysel, za ktorú sú zamestnanci oceňovaní a dáva im pocit dôležitosti.
- **Zisk v mene služby** - mnohí súčasní manažéri si neuvedomujú zásadný rozdiel medzi „službou v mene zisku“ a „ziskom v mene služby“. Pri pojme *služba v mene zisku* je zjavné, že hlavným motívom manažérov je len materiálny úžitok. Takže slúžia len dovtedy kým dostávajú, ale potom už nie. *Zisk v mene služby* znamená, že motívy lídra sú predovšetkým nezištné. Organizácia poskytuje zákazníkom služby, aby uspokojila ich potreby. Zisk prichádza až následne ako odmena, platba za vykonanie služby. Neznamená to však, že podniky by sa mali vzdať svojho základného cieľa dosahovať zisk. Avšak popri prinášaní úžitku sebe, by mali prinášať úžitok aj pre spoločnosť. F. Michelin, prezident spoločnosti Michelin, bol presvedčený, že základným cieľom podnikania nie je zisk, ale služba zákazníkom, zamestnancom a celej spoločnosti. Podnikateľov s vyzretými osobnostnými hodnotami nepoháňa osobný finančný zisk, ale možnosť zvyšovania hodnoty pre akcionárov. Zisk je žiaducim cieľom podnikateľských subjektov, ale nie ich zmyslom.

Súčasné výskumy autorov v oblasti vodcovstva sa sústreďujú na 5 už spomínaných koncepcií, a to: transformačné vodcovstvo, charizmatické vodcovstvo, autentické vodcovstvo, slúžiace a duchovné vodcovstvo. Tieto koncepcie si ďalej podrobnejšie rozoberieme.

1.3.1 Koncepcia transformačného vodcovstva

Jedným z najaktuálnejších a najpopulárnejších prístupov k vodcovstvu, ktorý od začiatku 80. rokov 20. storočia zaujal prvé miesto v pozornosti mnohých odborníkov, je transformačný prístup k vodcovstvu. Tento prístup zaraďujeme do „nového vodcovstva“ (new leadership), ktoré venuje svoju pozornosť najmä charizme a emocionálnym prvkom vodcovstva. Transformační lídri sú tí, ktorí stimulujú a inšpirujú svojich nasledovníkov, aby dosiahli mimoriadne výsledky a zároveň v procese rozvíjajú aj ich vlastné vodcovské schopnosti. Transformační lídri pomáhajú svojim nasledovníkom rásť a rozvíjať sa prostredníctvom posilňovania, usmerňovania a reagovania na ich individuálne potreby. Viacero zistení naznačuje, že transformačné vedenie môže posunúť nasledovníkov k prekročeniu očakávaných výkonov, rovnako ako vedie k vysokej úrovni spokojnosti nasledovníkov a angažovanosti v skupine a celej organizácii. (Bass, 1997).

Hoci počiatočné výskumy preukázali, že transformačné vodcovstvo bolo obzvlášť silným zdrojom vo vojenskom prostredí, (Bass, 1997) mnohé súčasné výskumy naznačujú, že transformačné vodcovstvo je veľmi dôležité v každom sektore a v každom prostredí.

Pojem „transformačné vodcovstvo“ bolo prvý krát použité Downtonom v roku 1973, keď sa snažil vysvetliť rozdiel medzi reformujúcimi, revolucionárskymi, rebelujúcimi a priemernými vodcami. Neskôr v roku 1978 sa politický sociológ James McGregor Burns pokúsil opísať štýly vodcovstva a nasledovníctva. Vo svojej práci vyčlenil dve skupiny lídrov. Prvú skupinu tvoria výnimoční lídri, ktorí sú schopní zmeniť jednotlivcov, skupiny, organizácie, či národy (transformační lídri). Druhú skupinu predstavujú bežní lídri, ktorí len udržujú status quo v organizácii (transakčné vodcovstvo). Bernard, Bas, Bruce a Avolio sa ďalej zaoberali a rozvíjali Burnsove myšlienky a ukázalo sa, že spomínané dve teórie by mali byť vnímané a tiež skúmané ako dve nezávislé dimenzie (Ljudvigová, Procházková, 2018).

Transformačné vodcovstvo podľa Northousa (2010) predstavuje proces podpory vyššej úrovne motivácie a angažovanosti u podriadených. Transformační lídri motivujú ostatných, aby robili viac ako majú určené a častokrát viac ako si myslia, že sú schopní urobiť. Súčasťou transformačného prístupu je aj výnimočný spôsob ovplyvňovania, vďaka ktorému sú nasledovníci ochotní zo seba vydať ešte viac než to, čo sa od nich očakáva. Navyše takíto lídri posilňujú svojich nasledovníkov a kladú dôraz na ich individuálne potreby a osobnostný rozvoj, pomáhajú nasledovníkom rozvíjať ich vlastný vodcovský potenciál.

Transformačné vodcovstvo je v niektorých ohľadoch rozšírením transakčného vodcovstva. Transakčné vodcovstvo zdôrazňuje transakciu alebo výmenu, ktorá sa uskutočňuje medzi lídrami a nasledovníkmi. Táto výmena je založená na diskutovaní lídra s ostatnými o tom, čo je žiaduce a na špecifikovaní podmienok a ocenení, ktoré nasledovníci môžu získať, ak splnia požiadavky. Transformačné vodcovstvo však posúva toto vodcovstvo na ďalší stupeň. Zahŕňa inšpirovanie nasledovníkov, aby prispievali k realizácii spoločnej vízie a dosahovaniu cieľov organizácie alebo inej jednotky. Transformačné vodcovstvo vyzýva nasledovníkov, aby boli inovatívnymi riešiteľmi problémov a rozvíjali svoje vlastné vodcovské schopnosti, prostredníctvom koučingu, mentoringu a prostredníctvom poskytovania výziev, ale aj podpory zo strany lídrov (Sosik, 2007).

Model transformačného vodcovstve pozostáva zo štyroch nástrojov - **idealizovaný vplyv**, **inšpirujúca motivácia**, **zameranie na individualitu** a **intelektuálne stimulácia**. Tieto nástroje reprezentujú elementy transformačného lídra. V počiatočných výskumoch boli prvé dva nástroje spojené a vytvárali tak faktor charizma. Akademici sa však v súčasných výskumoch domnievajú, že je lepšie ich koncipovať samostatne, kvôli lepšiemu pochopeniu charizmatických prvkov transformačného vedenia, ako aj pre rozvoj lídrov. Napríklad manažér môže byť inšpiratívny – posúva nasledovníkov smerom k spoločným cieľom a vysvetľuje im hlbší zmysel ich práce – bez nutnosti charizmy. Rovnako líder môže byť obdivovaný a napodobňovaný, ale stále mu môže chýbať schopnosť inšpirovať nasledovníkov (Bernard, Bass, Riggio, 2006) .

Veľká časť zistení, ktoré boli prezentované, bola založená na použití dotazníka o multifaktorovom vedení (MLQ) a modelu FRL. Prehodnotili sa aj štúdie, ktoré využívali iné merania transformačného alebo charizmatického vodcovstva. V minulosti existovali kritiky oboch, dimenzionálnej štruktúry modelu FRL ale aj MLQ. Najnovšie psychometrické výskumy však podporujú štruktúru MLQ (Antonakis, Day, 2011).

Dôležitým prínosom MLQ je to, že umožňuje zhromažďovanie podobných typov údajov pomocou rovnakých nástrojov a modelov na všetkých úrovniach vedenia, na úrovni vedenia malých skupín, na úrovni vedenia veľkej organizácie, ale aj na úrovni vodcovských hnutí a spoločenstiev. To dokazuje aplikáciu modelu transformačného vodcovstva na všetkých úrovniach. Bolo tiež dokázané, že koncept sa zovšeobecňuje krížom národnosťami a jazykmi.

Napriek popularite a rozšírenému využívaniu MLQ ako nástroja transformačného vodcovstva je dôležité rozvíjať aj iné metódy, ktoré hodnotia transformačné vodcovstvo. Použitie pozorovacích metód na objektívne zhodnotenie transformačného (a iného)

vodcovského správania alebo denníkov správania poskytuje iný uhol pohľadu bez toho, aby bolo nutné spoliehať sa na správy / ratingy správania lídra od nasledovníkov. Okrem toho zameranie sa na zdieľanie spoločného tímového fungovania ponúka ďalší prístup k meraniu a pochopeniu transformačného vedenia (Northouse, 2016).

1.3.2 Koncepcia charizmatického vodcovstva

Až donedávna trpel pojem charizma vážnym nedostatkom pozornosti. Stogdillova Handbook of leadership publikovaná v roku 1959 „prečesala“ 5000 štúdií, ale len tucet z nich sa odvolávalo na charizmatické vodcovstvo. Aj napriek veľkému množstvu literatúry, dostala charizma len málo pozornosti. V polovici sedemdesiatych rokov začal rastúci počet vedcov skúmať vedenie vo vzťahu k organizačným otázkam a zameranie výskumu sa všeobecne presunulo na špeciálny druh vedenia, ktorý je výnimočný a mimoriadny. Pozornosť sa presunula z dôrazu na lídrovo správania k poznaniu nasledovníkov k dôrazu na mimoriadnych lídrov, ktorí majú mimoriadny vplyv na svojich nasledovníkov a nakoniec aj na sociálne systémy. Takéto vedenie alternatívne nazývame charizmatickým alebo vizionárskym. Je to vedenie, ktoré ovplyvňuje nasledovníkov spôsobmi, ktoré sú kvantitatívne väčšie a kvalitatívne odlišné od účinkov špecifikovaných v teóriách v minulosti (Hava, Kwok-bun, 2012).

Dôležité rozpracovanie charizmy v organizačnom prostredí pochádza od Wiliama Oberga z roku 1972, ktorý ukázal ako môže byť pojem charizmy zbavený svojich náboženských podtextov a uplatnený v organizáciách, ktoré chcú dosiahnuť zisk a definuje päť faktorov, ktoré sú pripisované charizme. Po prvé, existuje niekoľko osobnostných schopností, vrátane schopnosti preukázať významné minulé úspechy a schopnosti vcítiť sa do pocitov nasledovníkov. Po druhé, charizma zahŕňa faktory súvisiace s nasledovníkmi, ako sú obavy zamestnancov, znepokojenie, ich vek a dôležitosť ich služby. Po tretie, sa odvoláva na kontextové faktory, kde sa najčastejšie objavuje charizmatické vodcovstvo, napríklad keď rozhodnutia zahŕňajú nejasné príčiny a ciele. Po štvrté, zahŕňa rolu symbolov označujúcich prestíž, ako je použitie rituálov. A po piate, sa odvoláva na istý druh firemného vyznania, ideológie, či vyhlásenia o poslaní (Hava, Kwok-bun, 2012).

Podľa Webera sa termín charizma sa uplatňuje na určitú kvalitu individuálnej osobnosti, na základe ktorej sa táto osobnosť považuje za mimoriadnu a nadanú nadprirodzenými, nadľudskými alebo prinajmenšom osobitne výnimočnými schopnosťami alebo vlastnosťami, ktoré nie sú prístupné obyčajnej osobe, ale sú považované za božského

pôvodu alebo ako príkladné a na ich základe sa s touto osobnosťou zaobchádza ako s lídrom. V očiach Webera je však charizma aj častokrát akousi revolučnou silou, ktorá zahŕňa nesúhlas s existujúcim poriadkom, bez ohľadu na to, či je tento poriadok založený na tradičnej alebo právnej autorite (Adair-Toteff, 2016).

Reinhard Bendix (1978) tvrdil, že vlastné uznanie svojich tvrdení a konaní a uznanie týchto tvrdení a konaní nasledovníkmi je zásadne protichodné, pretože charizma lídra je darom, ktorý musia uznať jeho nasledovníci. Ale aj osobná oddanosť nasledovníkov je ľahko „kontaminovaná“ túžbou po „znamení“, ktoré potvrdí existenciu charizmy. Líder naopak požaduje bezpodmienečnú oddanosť svojich nasledovníkov.

Jednoznačná a presná definícia termínu charizma neexistuje. Vo všeobecnosti sa však autori zhodujú, že ide o ťažko opísateľný **dar**, **osobnostné vyžarovanie**, či akési **kúzlo**. V slovníkoch je charizma najčastejšie interpretovaná ako schopnosť jednotlivca získať a viesť skupinu ľudí bez formálneho mandátu, len prostredníctvom svojej osobnosti. Odborná literatúra manažmentu termín charizma definuje ako súbor vlastností uznávaných okolím, na základe ktorých sa jedinec môže stať lídrom a svojím správaním a konaním ovplyvňuje okolie. Ľudia o ktorých hovoríme, že sú charizmatickí sú dominantní, sebavedomí, príťažliví, inšpiratívni, neprehliadnuteľní, majú pevné morálne hodnoty a dokážu si svoje okolie získať na svoju stranu už pri prvom kontakte. Ľudia vyznačujúci sa charizmou sa od ostatných odlišujú schopnosťou zaujať, presvedčiť, očariť a páčiť sa. Konajú s ľahkosťou, sú sugestívni a vzbudzujú u iných dôveru. Ľudia sa v ich prítomnosti cítia byť pochopení. Človek s charizmou má zvyčajne vynikajúce komunikačné schopnosti, vie sa vynikajúco predať svojmu publiku a vyvolať dopyt po vlastnej osobe. Charizmatickí ľudia vedia prejaviť správne emócie, ale vedia emócie vyvolať aj vo svojom publiku. Ľudia sa v ich prítomnosti cítia príjemne (Ljudvigová, Procházková, 2018).

Väčšina odborníkov sa zameriava a zdôrazňuje pozitívne účinky charizmy lídra na organizáciu a jej nasledovníkov, ale sú aj takí odborníci na vodcovstvo, ktorí sústreďujú svoju pozornosť na tzv. temnú stránku charizmy. Častokrát sa stáva, že charizmatickí ľudia nadraďujú svoje osobné záujmy a ciele nad verejné alebo spoločenské. Charizma teda môže byť pre niekoho výhodou, no rovnako aj nevýhodou, či až nebezpečnou zbraňou. Takýto lídri nie sú tímoví hráči, nesprávajú sa podľa pravidiel a všeobecne platného poriadku. Nedokážu prijať konštruktívnu kritiku a s nevôľou sa delia o moc a kontrolu. A preto aj kvôli tomuto odporúčajú experti v oblasti manažmentu, aby podniky prijímali skôr pracovitých a sebakritických lídrov ako charizmatických vizionárov. Existuje teda **kladná** a **záporná** charizma (Ljudvigová, Procházková, 2018).

Autori Howell a House rozšírili kladnú a zápornú charizmu na tzv. socializovanú a persnonalizovanú charizmu (Conger, Kanungo, 1998). Človek s dobrou resp. **socializovanou charizmou** má síce vysokú potrebu moci, tá je však vyvážená nízkou potrebou byť pre iných autoritou, schopnosťou sebaovládania a vysokou sebaúctou, ktoré ovplyvňujú lídrovo konanie tak, že dôraz kladie na dosiahnutie kolektívnych záujmov svojich nasledovníkov, nie svojich individuálnych cieľov. Takýto líder považuje nasledovníkov za seberovných, zaujíma sa o ich potreby a motivuje ich prostredníctvom delegovania úloh a právomocí. Naproti tomu líder so zápornou resp. **personalizovanou charizmou** má silnú potrebu ukázať svoju autoritu, je preňho typické slabšie sebaovládanie a prevláda uňho narcistické správanie, čo sa prejavuje zameraním sa na ciele, ktoré prinášajú výsledok hlavne jemu samému. Odmieta spochybňovanie jeho konaní a rozhodnutí, motivuje svojich nasledovníkov prostredníctvom trestov a odmien a podporuje závislosť svojich podriadených.

1.3.3 Koncepcia autentického vodcovstva

V posledných rokoch bol do diskusie o transformačnom vodcovstve pridaný nový termín – pojem autentického vodcovstva, ktorý sa odvoláva na vedenie s bezúhonnosťou, nefalšovanosťou a s osobou, ktorá vyznáva férové hodnoty. Tento pojem sa pred rokom 1999 vo vedeckej literatúre nevyskytol, bod zlomu nastal až v roku 2003, kedy časopis The Leadership Quarterly vydal článok, ktorý sa venoval autenticite lídrov (Avolio & Gardner, 2005).

Bass a Steidlmeier (1999) rozlišujú medzi autentickým a neautentickým alebo pseudotransformačným vodcovstvom, pričom predpokladajú, že autentické transformačné vodcovstvo je vedenie pri ktorom sa dodržiavajú morálne hodnoty. Bývalý generálny riaditeľ General Electric, Jack Welch (2004) tvrdil, že „vodca ani v časoch krízy nemôže byť skromný“. Napriek tomu sa zistilo, že sám Welch je menej vierohodný, keď jeho povzbudenie, aby sa GE stala „štíhla a priemerná“ spoločnosť, bolo konfrontované s vlastným luxusným životným štýlom, financovaným z GE kompenzácie. V súčasných časoch YouTube, webových blogov a 24-hodinových káblových spravodajstvách sa hodnovernosť lídrov (obchodných a politických) zdá byť vystavená neustálej kontrole (Northouse, 2016).

V roku 2006 vydala americká asociácia zdravotných sestier významnú publikáciu určujúcu šesť štandardov potrebných na vytvorenie a udržanie zdravého pracovného

prostredia v zdravotníctve (Shirey, 2006). Autentické vedenie bolo jedným z týchto štandardov. Táto publikácia rozšírila definíciu autentického vedenia a jeho atribútov tak, že zahŕňala *pravosť, dôveryhodnosť, spoľahlivosť, súcit* a *vierohodnosť*, a navrhla, aby vytvorili autentické, zdravé pracovné prostredie prostredníctvom zapojenia zamestnancov.

V roku 2005 Ilies, Morgeson & Nahrgang (2005) vyvinuli štvorzložkový model autentického vedenia, ktorý zahŕňa **sebauvedomenie**, **objektívne zaobchádzanie**, **autentické správanie/konanie** a **autentickú orientáciu**. Sebauvedomenie sa vzťahuje na povedomie a dôveru vo vlastnú motiváciu, pocity, kognitívne schopnosti, silné a slabé stránky, ako aj na emócie a osobnosť. Objektívne zaobchádzanie sa týka objektívneho spracovania informácií, ktoré sú dôležité pre konkrétnu osobu, ako sú jeho osobné znalosti, interné skúsenosti a externé informácie. To znamená aj schopnosť presne interpretovať spätnú väzbu úloh a odhadnúť úroveň osobnostných zručností v konkrétnych oblastiach. Autentické správanie/konanie znamená konať v súlade s vlastnými presvedčeniami, hodnotami, preferenciami a potrebami. Autentická vzťahová orientácia, ktorá je štvrtou zložkou modelu, zahŕňa oceňovanie a snahu dosiahnuť otvorenosť a pravdivosť vo vzťahoch.

Ilies a kolektív (2005) tvrdia, že existuje veľa dôvodov, prečo sú zamestnanci, ktorí pracujú pre autentických lídrov, vo všeobecnosti spokojnejší a motivovaní. Po prvé, autentickí lídri poskytujú atmosféru s pozitívnymi emóciami a vedúcu k skúsenostiam, po druhé môžu lídri slúžiť ako pozitívny behaviorálny model osobnostného expresívneho a autentického správania. Po tretie môžu podporiť sebaurčenie nasledovníkov, a to čiastočne poskytnutím príležitostí pre rozvoj zručností a autonómie. A nakoniec prostredníctvom procesu sociálnej výmeny môžu lídri ovplyvňovať a povýšiť nasledovníkov. Podobne Rogers (2005) tvrdí, že dôvera medzi lídrom a jeho nasledovníkmi je neoddeliteľnou súčasťou dosahovania požadovaných výsledkov organizácie. (Northouse, 2016).

Shirey (2006) považuje autentické vodcovstvo za pozitívny štýl vedenia a naznačuje, že vytvára trvalé hodnoty, ktoré jednotlivcom aj organizáciám umožňujú prosperovať. Ďalej tvrdí, že existuje päť odlišných charakteristík autentického vodcovstva:

- **cieľ** - autentickí lídri poznajú a chápu svoje vlastné ciele a vášne vďaka prebiehajúcej sebareflexii a sebauvedomeniu,
- **hodnoty** - autentickí lídri spájajú cieľ a vášeň tým, že majú jednotu v presvedčeniach a činnostiach,

- **srdce** - autentickí lídri sa starajú o seba a svojich nasledovníkov a ich súcit je úprimný,
- **vzťahy** - autentickí lídri oceňujú budovanie vzťahov a vytváranie nových vzťahov, nie kvôli odmene, ale aby posilňovali ľudské prepojenia,
- **sebadisciplína** - autentickí lídri praktizujú sebadisciplínu zahrnutím rovnováhy do svojich osobných a pracovných životov.

Je dôležité mať na pamäti, že teória autentického vodcovstva sa trochu líši od tradičných teórií transformačného vedenia, ktoré naznačujú, že vízia či ciele lídrov sú často ovplyvňované vonkajšími silami a že musí existovať aspoň minimálne zdieľanie tejto vízie zo strany nasledovníkov. V autentickom vodcovstve sú princípy lídrov a ich presvedčenie konať v súlade s týmito princípmi zdroj inšpirácie pre nasledovníkov. Znamená to, že nasledovníci zdieľajú presvedčenia a hodnoty lídra a uznávajú, že jeho konanie je v zhode s týmito zdieľanými presvedčeniami a hodnotami. Pre autentické vodcovstvo je príznačné vytváranie špeciálneho vzťahu medzi lídrom a nasledovníkmi. V tomto vzťahu je dôležitá vzájomná dôvera, transparentnosť (úprimná a otvorená komunikácia), spoločné etické ciele a zameranie sa na rozvoj a blaho nasledovníkov.

1.3.4 Koncepcia slúžiaceho vodcovstva

Slúžiace vodcovstvo získalo veľkú pozornosť a dynamiku. Jeho význam bol veľmi diskutovaný odkedy ho Greenleaf (1977) predstavil a je skúmaný dodnes. Hovorí, že **služba nasledovníkom** je primárnou zodpovednosťou lídra a podstatou etického vodcovstva. Vo svojej knihe tiež vysvetľuje, že poskytovanie zmysluplnej práce pre zamestnancov je takisto dôležité ako zabezpečenie kvalitného výrobku či služby pre zákazníka.

Okrem toho štúdie zistili silný vzťah medzi slúžiacim vodcovstvom a vnímanou efektívnosťou, spokojnosťou a mimoriadnym úsilím. Ďalší vedci majú názor, že slúžiace vodcovstvo má pozitívne výsledky v oblasti zlepšenia rozhodovania, produktivity, morálky, dôvery, lojality a znižovania fluktuácie zamestnancov v organizáciách. Svetovo uznávaný učiteľ a expert Ken Blanchard hovorí: „Som skutočne presvedčený, že slúžiace vodcovstvo nikdy nebolo viac aplikovateľné na svet vedenia ako dnes. Ľudia nehľadajú len hlbší zmysel, keď čelia dnešnému meniacemu sa svetu, ale tiež hľadajú zásady a filozofiu, ktoré skutočne fungujú a slúžiace vodcovstvo funguje. Slúžiace vodcovstvo je o posúvaní ľudí na vyššiu úroveň prostredníctvom vedenia na vyššej úrovni.“

Niekoľko organizácií svetovej úrovne ako Starbucks, Steak-n-Shake, Hobby Lobby a ďalší používajú princípy slúžiaceho vodcovstva a niektoré z nich potvrdzujú, že ich úspech je založený na základe týchto princípov a postupov.

Model slúžiaceho vodcovstva je vnímaný ako štýl vedenia, ktorý je prínosom pre organizácie zapojením a rozvíjaním zamestnancov a rovnako tiež prínosom pre nasledovníkov alebo zamestnancov zapojením ľudí ako jednotlivcov so srdcom, mysľou a duchom. Podľa McGee-Coopera a Coopera (2001) slúžiaci lídri dosiahli tento prínos zdôrazňovaním cieľov organizácie, jej úloh v spoločnosti a samostatných úloh zamestnancov. Ľudia sú dobre informovaní o organizačnej stratégii. Vytvára sa organizačná kultúra s možnosťami učiť sa, ale aj robiť chyby. Rozhodnutia sa robia v procese zhromažďovania informácií a existuje čas aj na reflexiu. Zamestnanci sa preto cítia bezpečne, využívajú svoje vedomosti a sú zameraní na budovanie komunity (McGee-Cooper a Looper, 2001). Zdôrazňujú sa silné medziľudské vzťahy a väzba v rámci organizácie. Jednotnosť a dôvera sú považované za nevyhnutné na zvládnutie náročných čias.

Túžba a ochota obetovať vlastný záujem v službe ostatným a zmeniť ich život je prvým pravidlom slúžiaceho vodcovstva (Babuto & Wheeler, 2006). Slúžiaci vodca sa na vedenie pozerá ako na akt služby, pričom berie ohľad na svojich podriadených, na podnik, dokonca na celú komunitu. Haski-Leventhal (2009) vysvetlila, že existuje alternatívny prístup k nezištnej motivácii a dobrovoľníctvu viac v súlade s teóriami navrhnutými Immanuelom Kantom, v ktorých tvrdil, že morálka vyžaduje, aby ľudia voči sebe konali nezištne a mimo povinnosť. Haski-Leventhal poznamenala, že žiadna zo štyroch disciplín psychológie, sociológie, ekonomiky alebo socio-biológie nedokáže poskytnúť jasné vysvetlenie o nezištnosti a dobrovoľníctve.

Vízia slúžiaceho lídra je neoddeliteľnou súčasťou vízie organizácie. Slúžiaci líder sa zaujíma o potreby nasledovníkov a pomáha im stať sa vzdelanejšími a zodpovednejšími. Ku každému zamestnancovi pristupuje s úctou a uznaním. Keď sa líder jednotlivo zaoberá každým nasledovníkom, spája ich to dohromady a umožňuje jednotlivým nasledovníkom prijať víziu lídra za svoju Aspekt slúžiaceho vodcovstva, v ktorom sa vodca otvorene a aktívne zaoberá nápadmi od nasledovníkov, je dôležitý, pretože posilňuje väzby s organizáciou a pomáha nasledovníkovi sa sebarealizovať a zúčastňovať sa na vízii vodcu a organizácie. Touto témou sa zaoberal vo svojej štúdii Breslin (2013), v ktorej tiež poznamenal, ako môže individuálny nasledovník prispieť k naplneniu vízie organizácie. Slúžiaci líder deleguje právomoci nasledovníkom, posilňuje tak ich zodpovednosť, splnomocňuje ich namiesto toho, aby využil svoju autoritu a moc na ich ovládnutie.

Jednotliví nasledovníci si uvedomujú a chápu okolnosti, s ktorými sa stretávajú lídri a organizácia, ak sú správne vyškolení a majú možnosť zúčastňovať sa na realizácii poslania organizácie. Nasledovníci rovnako ako lídri musia vedieť, kedy a ako podporiť „proces hojenia“ organizácie (Barbuto & Wheeler, 2006).

Harvard (2011) tvrdí, že vodca je služobníkom svojho tímu ako celku, ale zároveň aj každého jednotlivého člena. Snaží sa urobiť všetko pre to, aby prehĺbil záväzok nasledovníkov plniť poslanie, ktoré organizácia má. Pomáha jednotlivým členom tímu v osobnostnom, ale aj profesionálnom raste. Nabáda dominantné typy, aby občas nechali hovoriť tichších členov tímu, pomáha pesimistom nájsť pozitíva, krotí zhovorčivejších a povzbudzuje „šedé myšky“. Filipínska prezidentka C. Aquinová hovorí o službe v politickej sfére takto: „Schopnosť dobre vychádzať s ostatnými, počúvať rozličné názory, schopnosť úprimne oceniť tieto názory rovnako ako vlastný a schopnosť pohotovo reagovať na znepokojenie iných, predstavuje významnú vlastnosť pre každého, kto chce slúžiť. Predstavuje ducha služby.“ (Harvard, 2011)

V správaní slúžiaceho vodcu sa podľa Yukla (2010) vyskytujú najmä tieto charakteristiky: skromnosť, empatia, nesebeckosť, nezištnosť, podpora osobnostného rozvoja podriadených, spravodlivosť a posilňovanie právomocí podriadených.

1.3.5 Koncepcia duchovného vodcovstva

V komplexnom prehľade vodcovských a duchovných štúdií vystupoval Dent ako jeden z prvých akademikov, ktorý spojil termíny duchovno a vedenie, spoločne s cieľom vysvetliť duchovnosť v kontexte vedenia na pracovisku. Ďalšie modely duchovného vodcovstva opisujú Biberman, Cacioppe a Tischler. Tieto modely sú spojené s emocionálnou inteligenciou, etikou, hodnotami a modelmi vedenia ako sú charizmatické, transformačné a slúžiace vodcovstvo (Fernando, 2007).

Fry (2003) definuje duchovné vodcovstvo ako hodnoty, postoje a správanie nevyhnutné na to, aby vnútorne motivovali samého seba a ostatných tak, aby mali pocit duchovného žitia prostredníctvom svojej činnosti a členstva v určitom spoločenstve. Hovorí, že cieľom duchovného vodcu je vytvoriť **víziu** a zhodu v hodnotách naprieč tímom a nakoniec podporiť produktivitu a splnenie záväzku voči organizácii. Duchovní vodcovia by mali rozvíjať **organizačnú kultúru**, ktorá je založená na starostlivosti a uznaní nasledovníkov, pričom lídri by si mali oceňovať podriadených, ale aj samých seba. Rozvíja kauzálnu teóriu duchovného vedenia v rámci vnútorného modelu motivácie. Tento model

zahŕňa termíny ako: vízia, nádej / viera, starostlivosť, uznanie a teórie spirituality na pracovisku.

Duchovné vodcovstvo možno považovať za vznikajúcu koncepciu v rámci hraníc kontextu duchovnosti na pracovisku a ešte širšieho rámca trvalo udržateľných modelov podnikania dvadsiateho prvého storočia. Duša človeka je nehmotná a život potvrdzujúca sila vo všetkých ľudských bytostiach. Súčasťou duchovnej cesty týchto bytostí je zápas s tým, čo táto sila znamená a ako môže byť aplikovaná na ich prácu. Veľká zmena prebieha aj v osobnom a profesionálnom živote vodcov, keďže mnohí z nich sa pokúšajú integrovať svoje duchovno a svoju prácu. Ako však Reeve (2005) zdôrazňuje, duchovné vodcovstvo sa prejavuje aj prostredníctvom správania - etického, súcitného a úctivého zaobchádzania s inými, pravdivosťou, lojálnosťou, úprimnosťou, integritou, trpezlivosťou a odvahou. V duchovnom vodcovstve by sme mohli identifikovať dve kľúčové kvality duchovného lídra: **pocit prepojenia** s inými a potrebu **usmerňovať** a **motivovať** seba a / alebo iných k rozvoju organizačnej kultúry.

Duchovní vodcovia vytvárajú jasnú víziu pre svojich nasledovníkov a veria, že dokážu pestovať vieru, presvedčenia a dôveru na vykonanie činností, ktorými sa nasledovníci snažia dosiahnuť víziu. Duchovné vodcovstvo motivuje nasledovníkov, aby konali inštinktívne a aby vyvolávali v zamestnancoch pocit dôležitého povolania (Pfeffer, 2003). Okrem toho organizácie tiež prejavujú dôveru v svoje vízie a vytvárajú v organizáciách zmysel pre participáciu.

Fry Vitucci a Cedilli vyvinuli trojdimenzionálny nástroj na meranie duchovného vodcovstva tzv. *dotazník duchovného vedenia*. Tieto 3 dimenzie predstavujú (Fry a kol., 2005):

- **víziu**, opisuje cestu organizácie od jej vzniku až po súčasnosť, odpovedá na otázku, prečo sa tejto cesty zúčastňujeme a definuje, kto sme a čo robíme;
- **nádej / vieru**, je dôverovanie v presvedčenie, že vízia organizácie, cieľ a misia budú naplnené;
- **starostlivosť a uznanie seba a iných**, definované ako pocit úplnosti, harmónie a blahobytu.

Tento dotazník a jeho dimenzie sú podobné dimenziám morálneho človeka etického vedenia. Na meranie starostlivosti a uznania sa používajú napríklad hodnoty ako úprimnosť, či odvaha postaviť sa za svojich ľudí. Táto dimenzia je tiež v súlade s cnostnou perspektívou

od Riggia (2010). Hoci táto škála duchovného vodcovstva pokryla niektoré charakteristiky etického vedenia, nezachytáva celú doménu morálnej osoby a morálneho manažéra.

Model duchovného vodcovstva opisuje, lídrovu možnosť zvýšiť **vnútornú motiváciu** svojich nasledovníkov vytvorením podmienok, ktoré zvyšujú ich pocit vnútorného významu v práci (Yukl,2010). Štúdie ukázali, že ľudia hodnotia pozitívne možnosť cítiť sa v prepojení s ostatnými zamestnancami vo vzájomne sa podporujúcom spoločenstve, ktoré sa podieľa na zmysluplných aktivitách. Aby lídri zvýšili u svojich nasledovníkov pocit, že práca čo vykonávajú má zmysle, často so zamestnancami hovoria o cieľoch tímu, o účele a zmysle úlohy alebo o cieľoch organizácie ako celku. Vedia potom, že zamestnanci v súvislosti s tým, čo robia a ako to robia, chcú byť plnoprávnymi partnermi firmy. Duchovné vodcovstvo preniká do základných potrieb lídra a jeho nasledovníkov spôsobom, pri ktorom sú viac prepojení s organizáciou a tým pádom sú produktívnejší (Fry, 2003). Výsledkom je, že zamestnanci majú pocit participácie v organizácii, rozumejú významu svojej práca a cítia uznanie (Fry, Vitucci, Cedillo, 2005).

2 Cieľ práce

V minulosti boli kľúčovými pojmami, ktoré sa spájali s teóriou vodcovstva vízia, ovplyvňovanie, moc, schopnosti a vlastnosti lídrov. Súčasné výskumy tento pojem spájajú skôr s prvkami ako charakter, morálka, charizma, etika a zodpovednosť. Vnímanie lídra sa posunulo z osobnosti, ktorá chce získať moc a splniť len svoje osobné ciele, na osobnosť, ktorá chce slúžiť svojim nasledovníkom, chce načúvať ich potrebám a chce dať ľudskej práci vnútorný zmysel. Výskum vodcovstva sa momentálne zameriava na päť teórií, a to transformačné vodcovstvo, charizmatické vodcovstvo, autentické vodcovstvo, slúžiace vodcovstvo a duchovné vodcovstvo.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo zistiť, či lídri vybranej spoločnosti využívajú tieto aktuálne koncepcie vodcovstva a v prípade kladnej odpovede, ktorá z koncepcií dominuje. Dané zistenie pomôže lídrom pochopiť, v čom je ich vedenie efektívne, a v čom by sa mali naopak zlepšiť, aby zabezpečili splnenie cieľov organizácie a tiež spokojnosť svojich nasledovníkov.

Pre dosiahnutie hlavného cieľa bolo potrebné stanoviť si čiastkové ciele:

- opis a charakteristika aktuálnych koncepcií vodcovstva podľa domácej a zahraničnej literatúry,
- identifikácia dôvodov záujmu o aktuálne koncepcie vodcovstva,
- zadefinovanie príkladov významných zahraničných i slovenských lídrov, ktorí aplikujú aktuálne koncepcie vodcovstva a ich charakteristika,
- hľadanie podobností medzi nami skúmanými lídrami a známymi zahraničnými a slovenskými lídrami.

Dôležité je uvedomiť si, že v rámci vodcovstva sa v súčasnosti pozornosť venuje najmä jeho etickým prvkom. Neexistuje žiadna „správna“ koncepcia vedenia, dôležité je, aby líder pri svojom vedení pomáhal nasledovníkom na ceste k ich autonómii a jedinečnosti, a bol skôr poradcom, či koučom, než organizačne nadradeným manažérom.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Pre poznanie a získanie vedomostí o súčasnom stave riešenej problematiky sme využili štúdium knižných a internetových zdrojov od zahraničných i domácich autorov. Vo veľkej miere sme využili najmä zdroje americkej literatúry, ktorá ma v oblasti výskumu vodcovstva dlhodobú históriu, čím ponúka detailnejší náhľad do problematiky vodcovských prístupov a koncepcií. V diplomovej práci sme využívali tieto metódy skúmania:

- **analýza** – ktorá predstavuje rozklad celku na jeho jednotlivé prvky, bola využitá v teoretickej časti na rozčlenenie vodcovstva na jednotlivé časti, ktoré sme následne skúmali a vytvorili prehľad k danej téme,
- **syntéza** – ktorá predstavuje protiklad analýzy, čiže zjednocovanie jednotlivých prvkov do jedného celku, bola využitá v praktickej časti diplomovej práce pri vyhodnocovaní výsledkov výskumu využitia aktuálnych koncepcií u vybraných manažérov,
- **prípadové štúdie** – ktoré pre lepšie pochopenie danej problematiky opisujú reálne príklady vodcov z podnikovej praxe a poskytujú prehľad o tom, ako sú jednotlivé koncepcie využívané v praxi,
- **komparácia –** teda porovnanie, umožňuje identifikovať zhody a rozdiely medzi porovnávanými prvkami, bola použitá v teoretickej aj praktickej časti diplomovej práce, v teoretickej časti pri porovnávaní výskumov rôznych autorov a v praktickej časti pri porovnávaní zahraničných a domácich lídrov s nami vybranou vzorkou,
- **pozorovanie –** ktoré predstavuje sledovanie predmetu pozorovania, sme využili pri riadenom rozhovore, kde sme sledovali nielen odpovede k položeným otázkam, ale aj správanie a vonkajší prejav danej osoby.

Výskum diplomovej práce bol realizovaný prostredníctvom **dotazníka** a **riadeného rozhovoru**. Dotazník obsahuje 50 tvrdení, pričom každých 10 tvrdení reprezentuje inú koncepciu vodcovstva. Prvých 10 tvrdení reprezentuje transformačné vodcovstvo, nasleduje autentické vodcovstvo, charizmatické vodcovstvo, slúžiace vodcovstvo, a posledných 10 tvrdení je venovaných duchovnému vodcovstvu. Respondentov tvorilo päť manažérov, ktorí pracujú na oddelení IT v Slovenskej sporiteľni, a.s.. Tri z nich boli ženy a dvaja boli muži. Vďaka dotazníkovému prieskumu sme získali informácie o daných manažéroch, potrebné pre výskum. Riadený rozhovor sme zrealizovali s manažérkou, ktorá zároveň zastáva aj pozíciu teamlíderky v tíme, kde bol distribuovaný dotazník. V rozhovore sme konkretizovali jej dotazníkové odpovede a zistili tak detailnejšie informácie.

Pri praktickom výskume sme zvolili nasledovný postup:

- na základe preštudovania skúmanej problematiky a zrealizovaných výskumov sme zostavili dotazník, ktorý obsahuje tvrdenia reprezentujúce každú z aktuálnych koncepcií vedenia,
- zostavený dotazník sme distribuovali prostredníctvom elektronického formulára vybranej vzorke manažérov,
- po vyplnení dotazníka sme zrealizovali riadený rozhovor s vybranou manažérkou, ktorá zároveň zastáva aj funkciu teamlíderky,
- následne sme výskum vyhodnotili a popísali jeho výsledky,
- a nakoniec sme prediskutovali získané výsledky, porovnali výsledky manažérov s reálnymi príkladmi vodcov a vyvodili závery.

4 Výsledky práce

V štvrtej kapitole diplomovej práce sa zameriavame na uplatnenie teoretických poznatkov v praxi, teda na využitie aktuálnych koncepcií vodcovstva v praxi. Kapitola sa začína prehľadom známych lídrov, ktorí predstavujú reálne príklady z podnikovej praxe a ukazujú, ako môžu byť jednotlivé prístupy použité v reálnych situáciách. Následne ešte opisujeme výsledky dotazníkového prieskumu a rozhovoru realizovaného na nami vybranej vzorke manažérov a ich využitie aktuálnych koncepcií vodcovstva.

4.1 Transformačné vodcovstvo Lee Iacoccu

Jasné spojenie medzi „vynikajúcim vedením“ a Lee Iacoccom popisujú Tichy a Ulrich v článku z roku 1984, kde hovoria o Iacoccovi ako o jednom z najvýznamnejších príkladov transformačného vedenia a organizačnej revitalizácie na začiatku 80. rokov. Iacoccove vedenie dokázalo transformovať spoločnosť z pokraja bankrotu na podnik dosahujúci zisky Jeho snaha o transformáciu sa opierala skôr o **víziu** než reálne dôkazy. Ako výsledok jeho vedenia však Chrysler vytvoril rekordné zisky, upevnil úroveň pracovnej morálky a pomohol zamestnancom nájsť zmysel v ich práci. Zmenil kultúru spoločnosti na „štíhlu“ a vytvoril tím, ktorý chcel víťaziť.

Lee Iacocca pôsobil najprv v spoločnosti Ford, kde viedol divíziu, ktorá predstavovala 80% predaja spoločnosti. Iacoccovi a jeho zamestnancom boli pripísané realizácie väčšiny hlavných námetov, ktoré dnes dominujú americkému automobilovému priemyslu: návrat do automobilových pretekov, intenzívnejšie prenikanie na nové trhy a trend lacného športového auta (Mustang). Lee Iacoca a riaditeľ spoločnosti Henry Ford II však mali konflikty týkajúce sa Leeho nápadov a inovácií, a tak bol neskôr po rokoch v júli 1978 prepustený.

V novembri 1978 po menej ako piatich mesiacoch po jeho prepustení z Fordu, prijal miesto predsedu a prezidenta spoločnosti Chrysler, spoločnosti, ktorá sa po veľkej finančnej strate ocitla na pokraji bankrotu. Zlá reputácia produktov spoločnosti Chrysler (Dodge a Plymouth), čo sa týka štýlu a kvality, zhoršilo jej postavenie. Keď do spoločnosti dorazil Iacocca mala 80 000 nepredaných vozidiel v hodnote takmer štyroch miliárd dolárov stojacich na ich pozemkoch a dlh 4 miliardy dolárov.

V rámci amerického automobilového priemyslu, ako aj všeobecného automobilového priemyslu, sa spoločnosť Chrysler oproti konkurencii stále viac prepadala. Vytláčali ju najmä japonské spoločnosti ako Toyota a Nissan (predávané v USA pod

značkou Datsun). Veľkým problém bola rastúca produktivita japonských tovární v porovnaní s americkými konkurentmi. Najmä revolučný výrobný systém spoločnosti Toyota, ktorý zahŕňal oblasti kvality, programy dobrovoľného zlepšovania, kanban a kaizen eliminovali odpad a nečinnosť a umožnili japonským výrobcom zlepšiť kvalitu a znížiť náklady súčasne.

Iacocca zahájil úsilie o zotavenie a obrat spoločnosti Chrysler znižovaním nákladov a **začal svojou vlastnou výplatou**. Prijal iba 1 dolár zo svojich zmluvne dohodnutých 360 000 dolárov a považoval to za symbolické gesto spoločnej obety. V ďalšom kroku považovanom väčšinou podnikateľskej komunity za radikálny a veľmi kontroverzný v rámci pracovných vzťahov bol krok, kedy Iacocca presvedčil prezidenta United Auto Workers Douglasa Frasera, aby prijal miesto v predstavenstve spoločnosti Chrysler.

Keď sa finančná reštrukturalizácia, ktorá zbavila spoločnosť 400 miliónov dolárov dlhu a pridala 300 miliónov dolárov na účet, ukázala ako nedostatočná na rekuperáciu paliva, Iacocca, Fraser a vtedajší primátor mesta Detroit, Coleman vycestovali do Washingtonu, aby získali **schválenie federálnej pôžičky** vo výške 1,5 miliardy dolárov. Záruku podpísal prezident Carter a hneď po svojom prejave pomohol spoločnosti ešte aj tým, že spoločnosti Chrysler umožnil posunúť vyplatenie svojej nedávnej straty a dal možnosť neplatiť dane do roku 1985. Aj **inovácia** produktov spoločnosti Chrysler pomohla. Zhoršenie podielu na trhu zažila spoločnosť počas 70. rokov 20. storočia, kedy Volkswagen získal podporu na Americkom trhu. Iacocca na to reagoval znížením počtu platforiem a zdôraznením vozidiel s pohonom predných kolies s menšími štvorvalcovými motormi. Drastické znižovanie nákladov potom umožnilo spoločnosti neprepadnúť sa v rebríčku automobiliek na domácom trhu pri udržiavaní nízkych cien a vytváraní zisku.

Najvýznamnejší **vývoj nového automobilu** v osemdesiatych rokoch minulého storočia bol zaznamenaný Chryslerovým modelom tzv. minivanu. Postavený na K-platforme karavanu Dodge a dvojčiat Plymouth a Voyager, spojil kombi a dodávku. Ford a GM mali v tom čase malé dodávky, ktoré však boli postavené na kamiónových platformách, čo predstavovalo značné obmedzenie pre prímestských spotrebiteľov. Minivan koncept bol vyvinutý Hal Sperlichom u Forda počas rokov Iacoccau. Ford však túto myšlienku neskúmal a vyhodil Sperlicha v polovici sedemdesiatych rokov. Sperlich nastúpil do Chryslera, kde sa čoskoro stretol so svojim starým šéfom. Iacocca dal Sperlichovi šancu a podporil ho v jeho myšlienke. Minivan sa stal revolúciu automobilového trhu tých čias.

Začiatkom osemdesiatych rokov zaznamenal americký automobilový priemysel ako celok zotavenie. Zatiaľ však, čo sa celé odvetvie zotavovalo, Chrysler prekonal svojich

domácich konkurentov a dosiahol väčšie percentuálne predaje v USA ako GM alebo Ford. V roku 1982 Chrysler vykázal prvý ziskový štvrťrok za päť rokov. Celkovo však v roku 1982 skončila spoločnosť s hodnotu 68 miliónov dolárov v strate. V roku 1983 to bol však iný príbeh a to so ziskom takmer 1 miliardu dolárov. Chrysler splatil svoj vládny dlh o sedem rokov skôr. „Zázrak“ poznamenal Saturday Evening Post.

Lee Iacocca už počas svojho pôsobenia v spoločnosti Ford ukázal svoju schopnosť viesť podľa *transformačnej teórie*. Spoločnosť Ford mal na prvom mieste vo svojom rebríčku priorít. Posledný rok jeho pôsobenia v tejto spoločnosti, bol aj vďaka nemu zaznamenaný obrovský ročný zisk, ktorý **prekonal očakávania**. Spoločnosť Chrysler obrátil praktizovaním toho, čo sa nazýva **nové vedenie**, vyznačuje sa charizmatickým vodcovským správaním, inšpirujúcimi, ideologickými, vizionárskymi a morálnymi hodnotami. Jeho charizma bola pozorovateľná v jeho rétorike, jeho vizionárksy štýl bol rozpoznaný v jeho prístupe k inžinierstvu (K-platforma, minivan) a **vízii** tzv. „A-čkového“ podniku. Vďaka jeho inšpirujúcim a morálne prijateľným hodnotám si dokázal **získať množstvo nasledovníkov**, ktorí verili v jeho schopnosti, v jeho víziu a stotožňovali sa s jeho správaním, čím v konečnom dôsledku prispievali k **naplneniu jeho cieľa**.

Dokázal ľudí inšpirovať, povzbudiť, posilniť pozitívne očakávania a vyvolať nadšenie. Vďaka jeho schopnosti **presvedčiť a získať si ľudí** na svoju stranu získal pôžičku v hodnote 1,5 miliardy dolárov a záruku podpísal sám prezident. Ukázal svoje odhodlanie a odvahu zachrániť upadajúcu spoločnosť, keď znížil svoju výplatu na 1 dolár, aby tým znížil náklady spoločnosti. Bojom proti pesimizmu, ponúkol zamestnancom upadajúceho Chrysleru nádej a svojím **odhodlaním**, **tvrdou** a **kvalitnou prácou** dokázal urobiť zázrak. Bol lídrom, ktorý **komunikoval** so svojimi nasledovníkmi, rozprával sa s nimi o vízii, ktorú chce dosiahnuť, ale zaujímali ho aj ich nápady a inšpirácie, zohľadňoval ich individuálne potreby, schopnosti a ciele. Lee Iacocca je skvelý príklad „veľkého vodcu“, ktorý prežil verejné poníženie, keď bol vyhodený Henrym Fordom II, postavil sa a nastavil si nový cieľ – zachrániť Chrysler.

Spracované podľa: YAPP, R. LEE IACCOCA – The 10cs of Leadership. 2018. [cit. 2018-11-07]. Dostupné na: http://www.leadershipforces.com/lee-iacocca-leadership/

4.2 Charizmatické vodcovstvo Steve Jobsa

Steven („Steve“) Paul Jobs, slávny generálny riaditeľ spoločnosti Apple, je všeobecne známy ako „silný charizmatický vodca“ v oblasti technológií a zábavnom priemysle. Charizma, vnímaná ako dar, ktorý je udeľovaný len vybraným jednotlivcom, bol prírodou udelený práve Steveovi Jobsovi, a to spolu s okúzľujúcou schopnosťou zaujať dav.

Narodil sa ako sirota, od 17-teho roku svojho života si Steve neustále opakoval: „Ak žijeme každý deň, tak ako keby bol náš posledný, určite budeme mať jedného dňa pravdu.“ Častokrát sa pýtal sám seba: „Keby bol dnes posledný deň môjho života, chcel by som urobiť to, čo dnes budem robiť?“ Ak odpoveď bola viac dní po sebe „nie“, vedel, že niečo musí zmeniť. Hovorieval: „Vedieť o tom, že budem čoskoro mŕtvy, je tá najdôležitejšia vec v mojom živote, ktorá mi pomohla spraviť veľké rozhodnutia. Mať na pamäti, že zomriete, je ten najlepší spôsob ako sa vyhnúť obavám, že máte čo stratiť.“

Steve založil Apple Computer Company spolu so svojim priateľom Steveom Wozniakom v apríli 1976, v 70-tych a 80-tych rokoch priniesli revolúciu v oblasti výpočtovej techniky s „Apple II“ a „Macintosh“, čo po prvýkrát umožnilo priemerným ľuďom používať počítače doma. Jobs pritom venoval väčšinu svojej pozornosti vonkajšiemu dizajnu výrobku, zatiaľ čo Wozniak sa sústredil na jeho technologickú stránku. Úspech s Apple II tak spravil zo Steva Jobsa milionára už v jeho 23. rokoch. Steveova charizmatická osobnosť **priniesla obdobia zmien** a dokonca donútila zamestnancov **pracovať nadčas (s radosťou)**, aby splnili zdanlivo nemožné termíny. Vďaka Apple II bol Jobs ocenený za „mladého princa technológie“ a kvôli svojmu rýchlemu vzostupu prilákal pozornosť médií.

V roku 1985 napriek počiatočným pozitívnym hodnoteniam akcionárov sa stal Jobsov Macintosh obchodným neúspechom. Problém bola jeho cena, ktorá sa pohybovala okolo 2500 amerických dolárov za kus a to bolo príliš veľa. Predaj tohto modelu tak nesplnil očakávania. Jobsove myšlienky o budúcom smerovaní firmy sa rozchádzali s myšlienkami vtedajšieho generálneho riaditeľa Johna Scullyho. Jobsov sen bol poraziť IBM na všetkých trhoch, zatiaľ čo Scully sa chcel zamerať na menej sporné oblasti ako vzdelávanie či menšie biznisy. Vrchol ich sporu nastal v roku 1985, kedy Jobs rezignoval a zobral so sebou aj pár šikovných ľudí z Applu, aby spolu založili novú spoločnosť s názvom NEXT. Strata práce v spoločnosti Apple priniesla Stevovi jedno z najkreatívnejších období jeho života, riadenie produkcie animovaných filmov.

Počas svojho pôsobenia v spoločnosti NEXT Jobs predstavil veľkolepú **víziu**, nie však z hľadiska finančnej výkonnosti, ale víziu, ktorá predstavovala **poslanie** urobiť zásadnú

zmenu vo vzdelávacom systéme krajiny. Keď však NEXT uviedla na trh svoj prvý počítač za 9999 USD bol pre určenú cieľovú skupinu v sektore vzdelávania príliš „veľkým sústom“ a počas nasledujúcich troch rokov z neho predali len 50 000 kusov. Napokon sa však rozhodli zmeniť softvér tohto počítača a tento krok im konečne priniesol vytúžený zisk, konkrétne v podobe 1 milióna USD.Neskôr kúpil Jobs grafickú divíziu Lucasfilms, ktorá sa neskôr premenovala na Pixar a vyprodukovala generáciu známych detských filmov vrátane Toy Story, či Monsters. V roku 2006 Walt Disney Company prevzala spoločnosť Pixar a Jobs sa stal jej majoritným akcioárom.

V roku 1996 začal Steve znovu komunikovať s Apple. Následne predal spoločnosť NEXT Applu, pričom ostal v NEXTe v pozícii konzultanta. V roku 1997 sa vrátil do Apple. Po príchode si uvedomil, že spoločnosť bola len niekoľko mesiacov od insolventnosti, požiadal preto predstavenstvo o **plat iba vo výške 1 USD**. V priebehu niekoľkých nasledujúcich mesiacov začal od začiatku a uskutočňoval rozhodnutia, ktoré sa týkali záchrany alebo uzavretia divízií. V snahe priviesť podnik do červených čísiel rozbehol rôzne projekty. Výhodou bolo, že nové moderné technológie vyvinuté spoločnosťou NEXT sa infiltrovali do produktov Apple. NEXTSTEP sa zmenil na Max OS X a vizuálne atraktívne a zákaznícky orientované produkty ako iMac zvýšili tržby.

V roku 2000 sa predstavenstvo rozhodlo urobiť z Jobsa oficiálneho generálneho riaditeľa Apple. Jobs ukázal svoje vynikajúce vodcovské kvality a zúžil produktové portfólio spoločnosti Apple len na štyri produkty, **zastavil finančné „krvácanie“ a stabilizoval spoločnosť**. V roku 2007 uviedol na trh iPod, ktorý úplne zmenil spôsob, akým dovtedy ľudia počúvali hudbu. Tento produkt bol revolúciou, a v roku 2012 už bolo predaných viac ako 350 miliónov zariadení na celom svete.

Steve je považovaný za **inovatívneho „hráča“**, ktorý nehľadal to, čo už bolo a nechcel hrať hru „môžem to urobiť lepšie“. Hral „ja urobím niečo úplne nové“. Táto „hra“ je ilustrovaná iPadom. Pred jeho predstavením na trh, nikto nechcel krížiť počítač so smartphonom. No teraz si získal srdcia spotrebiteľov a znamenal revolúciu v tomto priemysle. Steve mal cit pre naliehavosť, ktorý ho hnal dopredu. Mnohokrát hovoril o živote a smrti a o tom, že čas je jedným z najväčších nástrojov úspechu v živote. Vedel, že **na nápady sa nečaká a práve preto ich hľadal**. Dokázal nájsť inovatívne riešenia, predstavil produkt na trh skôr, ako zákazník pochopil, že ho potrebuje.

Bol charizmatický a mal rád výzvy. Mal schopnosť vizualizovať svoje myšlienky a presvedčiť ľudí, že to bude fungovať. Jeho vízia a charizmatický prístup s Apple Mac poskytli zamestnancom **inšpiráciu** a viedli k väčšej angažovanosti. Dokázal si **získať ľudí**,

ktorí sa potom podieľali na dosiahnutí jeho vízie. Zamestnanci mohli vidieť, že inovácie a zavádzanie jedinečných produktov, ktoré vyhovujú potrebám spotrebiteľov, je jediný spôsob, ako zostať na vrchole. Používal apely (vrátane emocionálnych), aby zamestnancov priviedol k väčšiemu úsiliu a **angažovanosti** a zdôraznil úlohu, ktorú zohrávajú v budúcom raste spoločnosti Apple.

Stevova schopnosť vytvoriť a udržiavať silný „charizmatický“ obraz s nasledovníkmi bola kombináciou **nadšenia** pre produkt, vášne a jedinečnosti zámeru. Steve priniesol štýl vedenia, v ktorom využil revolučnú víziu, aby vytvoril spoločnosť s kultúrou, ktorá sa bude odvolávať na osobné a emocionálne výzvy v kombinácii s radikálnou, svetovo meniacou sa víziou. Spočiatku používal svoju charizmu a túžbu po dokonalosti, aby ovládal ľudí a získal ich rešpekt. Neskôr použil svoju charizmu na vedenie, ale naučil sa získať rešpekt tým, že umožnil iným spolupracovať s ním.

Spracované podľa: HERACLEOUS, L. Why Steve Jobs was such a charismatic leader.2016. [cit. 2018-12-10]. Dostupné na: https://www.wbs.ac.uk/news/why-steve-jobs-was-such-a-charismatic-leader1/

4.3 Slúžiace vodcovstvo Nelsona Mandelu

Nelson Mandela strávil skoro celý život **bojom za práva čiernych Juhoafričanov** a utláčaných ľudí na celom svete. Stal sa postavou s morálnymi hodnotami, ktorá sa nedá porovnať so súčasnými svetovými lídrami a stal sa jednou z najcennejších a najobľúbenejších politických osobností na svete. Je ľudským stelesnením boja proti rasovej diskriminácii vo vláde a politiky apartheidu (rasovej neznášanlivosti), čo ho priviedlo do väzenia na 27 rokov. Jeho **odvaha** a **odhodlanie** po desaťročiach väznenia stimulovali nielen juhoafrických černochov, ale aj občanov na všetkých kontinentoch. Jeho tvrdá práca a odhodlanie ukazujú, že chcel zmenu nielen vo svojej krajine, ale aj na celom svete.

V Juhoafrickom jazyku Xhosa Mandelove kmeňové meno Rolihlahla, znamená „ťahať vetvu stromu“, alebo obrazne, „ten, kto prenáša problémy na seba“ - vhodný popis ťažkej cesty, ktorú si Nelson vybral, keď vstúpil do dospelosti. V mladosti sa vzdal svojho dedičného práva k domorodému náčelníkovi a začal navštevovať vysokú školu, aby získal právny titul. Čoskoro sa stal politickým aktivistom a v roku 1940 bol vylúčený z University College vo Fort Hare za to, že viedol študentský štrajk. Odišiel preto do Johannesburgu, kde pracoval v zlatých baniach a študoval právo. V roku 1943 získal vysokoškolský diplom z Juhoafrickej univerzity.

Keď mal Mandela 24 rokov, **pripojil sa k ANC skupine**, ktorá bojovala za sociálne a politické práva pre černochov v Južnej Afrike. V roku 1944 sa oženil s Evelyn Ntokom Mase, zdravotnou sestrou a sesternicou svojho blízkeho priateľa Waltera Sisulu. V tomto istom roku Sisulu a Mandela spolu s ostatnými členmi založili Ligu mládeže ANC, skupinu vyzývajúcou k nenásilnému protestu a **podpore sebadôvery a slobodnej vôle čiernych Afričanov**. V tej dobe bola Južná Afrika obývaná predovšetkým černochmi, ale vládli len bieli. Čierni občania čelili právnej diskriminácii v oblasti bývania, vzdelávania a zamestnania; nemohli hlasovať a podliehali početným zákonom a obmedzeniam, ktoré napísali bieli autori. Politické podmienky sa ešte zhoršili, keď Národná strana vyhrala voľby v roku 1948 a chcela prísnejšiu politiku apartheidu. Liga mládeže ANC sa snažila o radikálnejšiu činnosť tým, že vyzývala ľudí na bojkoty a nenásilné štrajky, aby protestovali proti stovkám zákonov apartheidu. V roku 1949 dokonca ANC prijal Akčný program, ktorý súhlasil s takýmito taktikami občianskej neposlušnosti.

V Johannesburgu v roku 1952 Mandela a Oliver Tambo otvorili prvú „černošskú“ právnickú firmu v Južnej Afrike. Z funkcie predsedu Ligy mládeže, Mandela viedol kampaň Defiance, čo bol spoločný projekt ANC a juhoafricko-indického kongresu. Kampaň však vyústila k viac ako 8 000 zatknutiam počas niekoľkých mesiacov. Bohužiaľ, demonštranti ANC **často pocítili policajnú brutalitu** a mnohí demonštranti, vrátane Mandelu, boli **porazení a uväznení** za to, že sa postavili proti juhoafrickej vláde. Mandela dostal deväťmesačný trest odňatia slobody a bolo mu nariadené, aby odstúpil od vedenia ANC a bolo mu zakázané zúčastňovať sa verejných stretnutí.

V čase, keď sa Mandela znova objavil v roku 1955 bol apartheid na extrémnej úrovni, vláda naďalej sprísňovala obmedzenia voči čiernej populácii, vytvárajúc segregované mestá a „domoviny“, kde sa černosi museli usadiť. Neskôr v roku 1956 bol Mandela obvinený zo zrady. Hoci mal znova zakázanú politickú činnosť, **pretrvával vo svojom úsilí** prostredníctvom ANC. Začiatkom roku 1960 sa demonštrácia na predmestí Johannesburgu v Sharpeville stala násilnou, keď polícia zabila 69 neozbrojených demonštrantov. Masaker vyvolal celonárodné rozhorčenie a vláda sa rýchlo rozhodla zakázať ANC a niektoré jej trieštivé skupiny. Mandela bol zadržaný políciou bez toho, aby bol obvinený zo zločinu. Zranený zlyhaním nenásilných protestov sa rozhodol, že proti bielej rasistickej vláde je potrebné prijať extrémnejšie opatrenia. V prejave v roku 1961 v Etiópii povedal: „Mier v našej krajine musíme považovať za zničený, keď menšinová vláda prevzala svoju moc nad väčšinou prostredníctvom sily a násilia.“ V tom istom roku bolo ANC vyhlásené za nezákonné. Predstavitelia ANC zistili, že ich boj sa dostal do slepej uličky.

Hromadné protesty v Južnej Afrike pokračovali. Mandela bol juhoafrickou políciou zatknutý 5. augusta 1962. V Pretórii čelil spolu s ďalšími 10 obvinenými závažnejším zločinom zrady a sabotáže. V procese ponúkol nekompromisné vyhlásenie o svojich princípoch: „Bojoval som proti bielej nadvláde a bojoval som proti čiernej nadvláde. Miloval som ideál demokratickej a slobodnej spoločnosti, v ktorej **žijú všetci spolu v harmónii a s rovnakými príležitosťami**, je to ideál, pre ktorý budem žiť a dosiahnem ho, a ak je to potrebné, je to ideál, pre ktorý **som pripravený zomrieť**." V júni 1964 bol Mandela odsúdený na život vo väzení.

Po prepustení z väzenia v roku 1990 Mandela obnovil svoju vedúcu pozíciu v kedysi zakázanom africkom národnom kongrese (ANC) a **neúnavne bojoval za demokratické reformy** v jeho „utrápenej" vlasti. S jeho **magnetickou osobnosťou** a pokojným správaním viedol rokovania s vládou apartheidu na vytvorenie mierového prechodu na juhoafrickú vládu, ktorá by udelila volebné právo všetkým svojim občanov. V roku 1994, v prvých slobodných voľbách, sa stal prezidentom. Po skončení svojho funkčného obdobia v roku 1999, Mandela, ktorý bol často nazývaný „Madiba", **pokračoval v boji** za rasovú rovnosť, spravodlivosť a mier až do jeho 90-tych rokov.Nelson si uvedomoval obeť, ktorú podstúpil, **aby pomohol svojim ľuďom**. Vedel, že bude zatknutý za zradu a iné zločiny. Skutočnosť, že bol 28 rokov vo väzení a stále sa vrátil k pomoci proti nespravodlivosti, ktorá vládla v jeho krajine môžeme považovať za nesmierne úctyhodné a veľmi statočné správanie. Mal pozoruhodnú **vytrvalosť** a bol plný nádeje a nie nenávisti. Bol **trpezlivý a pokorný**. Viac ako polovicu svojho života strávil usilovaním sa o to, aby **videl ako sa jeho ľuďom darí a nie ako sú diskriminovaní**.

Mandelaova cesta k zmene bola pokrytá obrovskými **výzvami**, ale nikdy sa nevzdal boja. Jeho **vášeň** pre túto vec bola väčšia ako horkosť a hanba jeho zlyhaní. Povedal: „Boj je môj život. Budem pokračovať v boji za slobodu až do konca môjho dňa." Madiba ostal zanietený v tom, v čo hlboko veril, jeho energia stúpala a stala sa magnetom pre ľudí, ktorí mali rovnaké presvedčenie ako on.Nesnažil sa byť slávny, no zanechal po sebe odkaz, ktorý zmenil ľudí a ich myslenie po celom svete. Všetko, čo chcel bol len **lepší svet**. Takže urobil všetko preto, v čo veril a chcel dosiahnuť. **Jeho činy sú známe po celom svete** a majú obrovský **vplyv** na ľudí. Navždy ostatne známy pre svoju ťažkú prácu a **odhodlanie urobiť zmenu**.

Spracované podľa: Freiberg, K., Freiberg, J. Madiba Leadership: 5 Lessons Nelson Mandela Taught The World About Change. Forbes Media LLC, 2018. . [cit. 2018-12-10]. Dostupné na: https://www.forbes.com/sites/kevinandjackiefreiberg/2018/07/19/madiba-leadership-5-lessons-nelson-mandela-taught-the-world-about-change/#4a760c3741ba

4.4 Autentické vodcovstvo Howarda Schultza

Autentickým vodcom je niekto, kto je úprimný a verný tomu, čo hovorí. Takíto lídri majú odvahu, súcit, empatiu a budujú dlhodobé vzájomne prepojené vzťahy. Pre mnohých autentických lídrov je typický životný príbeh, ktorý predstavuje „kazetu hrajúcu v ich hlave“ a dáva im silu a vášeň, aby viedli. Dobrým príkladom je Howard Schultz, ktorý vždy sníval o tom, že sa **stane súčasťou spoločnosti v akej jeho otec nikdy nedostal príležitosť pracovať**.

Rastúca chudoba v Bayview Housing Projects v Brooklyne, kde Schultz vyrastal ho ovplyvnila nielen v mladosti, ale aj v dospelosti, kedy sa z neho stal jeden z najúspešnejších lídrov v potravinárskom priemysle súčasnosti. Keď mal Schultz sedem rokov, jeho otec sa zranil v práci. Pracoval ako rozvážač zásielok, keď sa pošmykol na ľade a vyvrtol si členok (George, 2015). Zranenie spôsobilo, že jeho otec stratil prácu a keďže nemal zdravotné poistenie a matka bola tehotná a nemohla pracovať, rodina nemala žiadny príjem. Schultz pracoval už ako mladý chlapec, napríklad doručovaním novín alebo pomáhal v mestskej práčovni. Neskôr sa stal prvým v rodine, ktorý chodil na vysokú školu. Absolvoval vysokoškolské štúdium v oblasti komunikácie na Univerzite North Michigan (Boardroom Insiders., 2015).

Schultz prišiel do spoločnosti Starbucks v roku 1982, predtým pracoval v oblasti predaja kávovarov spoločnosti Xerox a Hammarplast (Boardroom Insiders, 2015). V tom čase sa stal riaditeľom marketingu spoločnosti Starbucks a túto pozíciu zastával tri roky. Služobná cesta do Talianska vyvolala u Schultza **víziu**, že prinesie nový koncept kaviarní, ktoré by slúžili pre zákazníkov ako „tretie miesto“ medzi domovom a miestom zamestnania. Vtedy Starbucks nesúhlasil s jeho víziou, ale Schultz bol tak **odhodlaný a veril tak silno vo svoju víziu**, že krátko nato opustil Starbucks, aby založil vlastnú spoločnosť - Il Giornale, ktorá pozostávala z troch kaviarní, z ktorých jedna bola v Kanade. Nebolo to dlho po vytvorení Il Giornale, keď 34-ročný Schultz kúpil Starbucks za 3,8 milióna dolárov v roku 1987 s finančnou podporou investorov. Po kúpe spoločnosti vzrástol počet predajných miest z piatich miest na 11 a spoločnosť zamestnávala v tom čase už 100 zamestnancov (Schultz a Gordon, 2011).

V priebehu rokov zastával Schultz rôzne vedúce pozície v spoločnosti Starbucks. V roku 2000 odstúpil z funkcie generálneho riaditeľa, aby sa stal predsedom a zameral sa na globálne iniciatívy. V roku 2008 sa však Schultz znovu vrátil na post generálneho riaditeľa,

ktorý zastával až do roku 2017. Starbucks má v súčasnosti viac ako 20 000 obchodov vo vlastníctve a viac ako 200 000 **zamestnancov, ktorých Schultz označuje za partnerov**.

Prioritou v Schultzovej spoločnosti Starbucks sú zamestnanci. Starbucks bola jednou z prvých spoločností, ktorá **ponúkla komplexné zdravotné poistenie**, ako aj možnosť **kúpy firemných akcií**, či ďalšie výhody pre zamestnancov, napr. práca na čiastočný úväzok - minimálne 20 hodín týždenne. Schultz vytvoril spoločnosť zameranú na zamestnancov. Northouse (2016) hovorí, že: „Zameranie na ľudské vnútro a to, čo sa v ňom odohráva vysvetľuje, ako vzťahy z minulosti konkrétneho jednotlivca ovplyvňujú jeho budúce JA, jeho správanie a vzťahy". Schultzovo „vnútro" odhaľuje ako výchova, prostredie v ktorom vyrastal a zložitý vzťah s otcom, ovplyvnili vodcu, ktorým sa stal.

Je zrejmé, že výchova a vzťah s jeho otcom výrazne zasiahli Howarda ako jednotlivca a aj ako vodcu, v ktorého vyrastal a stal sa ním. Spoločnosť Starbucks **poskytla svojim zamestnancom to, čo Schultzov otec nikdy nedostal**. Platil viac ako minimálnu mzdu, ponúkal značné výhody a ponúkol firemné akcie všetkým svojim zamestnancom. Tieto stimuly použil na prilákanie ľudí, ktorých hodnoty sú v súlade s hodnotami spoločnosti. Príbeh Schultza, ktorý vyrastá z chudoby, je základným posolstvom poskytovaným zamestnancom prostredníctvom školení a je dokonca zdieľané so zákazníkmi a akcionármi prostredníctvom marketingu a komunikácie. Schultz v rozhovore pre Forbes vyhlásil, že: „Nebolo to o káve, bolo to o snahe vybudovať spoločnosť, v ktorej môj otec nikdy nemal šancu pracovať".

Po analýze Schultza prostredníctvom rôznych článkov v časopise, publikovaných rozhovoroch a vlastnej knihe, možno vidieť, že stelesňuje päť základných vlastností, ktoré zhrnul Northouse (2016): **inteligencia, sebadôvera, odhodlanie, integrita** a **spoločenskosť**. V súvislosti so sebadôverou samotný Schultz hovorí: „Viera v seba a v to, čo je správne, nás katapultuje cez prekážky a náš život sa bude rozvíjať" (Schultz a Gordon, 2011). Schultz si udržiaval svoju integritu tým, že bol **otvorený** a **čestný pri komunikácii so zamestnancami a akcionármi**, aj keď spoločnosť zaznamenala najhoršie zisky, počas obdobia hospodárskej krízy a jeho návratu do funkcie generálneho riaditeľa počas toho istého obdobia. Nevinil konkrétnych ľudí ani konkrétne aktivity, ktoré viedli k prepadu spoločnosti, namiesto toho **prevzal zodpovednosť**, aj keď nebol generálnym riaditeľom počas práve tých siedmych rokov, ktoré viedli k prepadu.

Jeho integrita a jeho odhodlanie **vždy mať zamestnancov na prvom mieste** pomohla vybudovať **dôveru** v spoločnosti. „Keď celým srdcom verím v niečo, som vytrvalý v mojom entuziazme, vášni a výkone, tak sa to stane skutočnosťou" (Schultz a Gordon,

2011). Emocionálna inteligencia (EQ) môže byť tiež spojená so Schultzom kvôli jeho odhodlaniu **budovať vzťahy a porozumieť potrebám svojich nasledovníkov**. Schultz cítil, že tým, že bude motivovať zamestnancov, aby boli hrdí na to, že pracujú v spoločnosti Starbucks, budú potom oni rovnako hrdí na svojich spolupracovníkov, ako aj na zákazníkov (Schultz a Gordon, 2011).

Hodnoty, vzťahy a **vlastnosť empatie** zohrávajú neoddeliteľnú úlohu v autentickom vedení. Schultzovo vedenie ukazuje práve tieto faktory. Je líder, ktorý si váži svojich nasledovníkov, a dokonca aj počas ekonomického prepadu spoločnosti v roku 2007 nezmenil svoje presvedčenie, mať zamestnancov v zozname priorít na prvom mieste. Keď mnohí akcionári a niektorí členovia predstavenstva požiadali Schultza, aby obmedzil poskytovanie výhod zamestnancom, Schultz **odmietol a od roku 2008 dokonca navýšil tieto výhody** o pomoc vyplatenia školného zamestnancom, ktorí ešte neukončili svoje vysokoškolské štúdium. V roku 2014 Schultz podpísal partnerstvo so Štátnou univerzitou v Arizone, aby poskytovala on-line vzdelávanie zamestnancom, ktorý pracujú na skrátený úväzok. V závislosti od toho, či je zamestnanec prijatý na univerzitu v prvom alebo v posledných dvoch rokoch štúdia, sa určila úplná alebo čiastková náhrada školného. Schultz povedal: „Podpora ambícií našich partnerov (zamestnancov) je najlepšou investíciou, ktorú môže spoločnosť Starbucks urobiť".

To však neznamená, že Starbucks to mal vždy jednoduché, alebo že spoločnosť nebola nútená vyhodiť niektorých zo svojich zamestnancov. S cieľom znížiť náklady počas ekonomického prepadu spoločnosti, bol Starbucks nútený zatvoriť stovky neziskových obchodov, čo znamenalo **stratu pracovných miest** pre mnohých zamestnancov. Aj **napriek okolnostiam sa Schultzovi nerozhodovalo ľahko**. „Keď som dostal zoznamy zamestnancov, ktorí mali byť prepustení, pozrel som sa na každé meno, nikdy som nechcel, aby číslo na liste papiere nahradilo ľudskú bytosť" (Schultz a Gordon, 2011). Schultz **pomohol k masívnemu rastu spoločnosti**, vďaka jeho bohatej zmesi prístupov spojených s vytváraním vonkajšej a vnútornej motivácii u svojich zamestnancov a vytváraním silnej podnikovej kultúry. Schultz má určite vášeň pre kávu, ale dôležitými sú preňho jeho zamestnanci. Povedal: „Všetko, čo sa stalo, že Starbucks rozrástol, z môjho prvého IIGiornale s čiernymi laminátovými doskami na obchody v rozličných, od seba ďaleko vzdialených mestách, bolo mojou súčasťou" (Schultz a Gordon,2011).

4.5 Duchovné vodcovstvo Michala Štencla

Michal Štencl je zakladateľom spoločnosti Sygic, a.s., ktorú založil v roku 2004 s víziou poskytovať zákazníkom vysokokvalitné a inovatívne produkty. Sygicu patrí prvenstvo, čo sa týka vytvorenia GPS navigácie pre Apple iPhone. Navigáciu pre Google Android uviedli na trh ako druhá spoločnosť v poradí. V súčasnosti je Sygic najsťahovanejšia offline navigácia na svete. Používa ju 200 miliónov ľudí, pričom je k dispozícii v dvesto krajinách sveta a v 40 rôznych jazykoch. V roku 2009 získal Michal cenu Podnikateľ roka, v roku 2012 Krištáľové krídlo a v roku 2017 sa zaradil medzi 40 európskych lídrov do 30 rokov.

Prvý počítač dostal, keď mal 8 rokov a začal programovať. „Nikdy som sa na počítači nehrával hry. Vždy som ho bral ako **nástroj na tvorenie**," vraví Michal. Páčila sa mu myšlienka vytvorenia **produktu**, ktorý by **používali všetci ľudia na Zemi** a ktorý by **zlepšoval ich každodenný život**. Michal študoval na Ekonomickej univerzite v Bratislave a absolvoval Executive Program for Growing Companies. Počas svojho vysokoškolského štúdia dostal pracovnú ponuku od spoločnosti Gotive, ktorá za zaoberala výrobou malých prenosných počítačov. Túto ponuku prijal. Najprv robil operačné systémy, no potom zistil, že sa musí na veci pozerať viac realisticky a s malým tímom nepresvedčí celý svet, aby robil aplikácie pre jeho operačný systém. V tomto období potreboval Gotive do svojho počítača navigáciu a tak sa Štencl so svojim tímom **chopil príležitosti**.

Michal o sebe tvrdí, že je exekutívny typ a nebaví ho len tak sedieť, ale práve naopak, chce dávať veci do pohybu. Mal ešte len 20 rokov, keď začal **veriť nápadu**, že mobilný telefón bude mať dôležitú úlohu v navigácii. Peniaze, ktoré zarobil vďaka úspechu vlastného softvéru Gameport investoval a vytvoril spolu so spoločnosťou Gotive novú firmu.

Počas svojho podnikania sa už stretol s rôznymi problémami. Ľuďom v tíme trvá dlho, kým si vytvoria profil. Michal hovorí, že je potrebné, aby podnikateľ bol osobou, ktorá aspoň na začiatku podnikania chápe všetkému, a **pozná veci do hĺbky** a dokáže vykonať činnosti aj iných členov tímu. Stalo sa mu, že najal ľudí, aby s ním pracovali, no oni po pár mesiacoch povedali, že si to rozmysleli a odišli robiť niečo iné.

Spočiatku Michal pracoval so svojimi kamarátmi z vysokoškolských čias. No viacerí z nich sa neskôr rozhodli ísť inou cestou. Michal **dával zo seba maximum a to isté očakával** aj od svojich kolegov. Vedel, že polovičným nasadením toho veľa nedosiahnu a preto chcel, **aby bolo všetko najlepšie**. Mnohokrát veci doťahoval aj za iných ľudí, hlavne zo začiatku. Chcel, aby jeho kolegovia robili to, čo ich baví. No mnohokrát to, čo ich bavilo,

bolo len prísť s novou myšlienkou, no dokončiť to musel niekto iný. To podľa Michala rozdeľuje úspech od neúspechu.

Po roku a pol začala spoločnosť produkovať zisk a mohla prijímať ďalších zamestnancov. Michal hovorí, že: „**Úspech je výsledkom celého tímu ľudí**.“ Svojim zamestnancom začal dávať **podiel na akciách** spoločnosti. Michal potrebuje vedieť, že ľudia s ktorými spolupracuje to chcú naozaj robiť. Chce ľudí **motivovať**, aby dokázali prijať aj malú prehru, zotrvali vo firme a pokračovali v snahe o lepšiu budúcnosť. Osobne si myslí, že kľúčová vlastnosť manažéra je, aby mal odhad, na čo sa ten-ktorý človek hodí. Bežne sa stáva, že do spoločnosti nastúpi nový zamestnanec na nejakú pozíciu, ale **manažér si musí všimnúť jeho talent** na niečo úplne iné. Ak mu v tom následne dá šancu, tento zamestnanec vyrastie a môže sa pre spoločnosť stať **veľkou pridanou hodnotou**.

Michal necháva nového zamestnanca robiť na tej pozícii na ktorú bol prijatý, nepovie mu hneď, kde ho vidí, ani čo by mal robiť. Hovorí: „Človek si prirodzene nájde to, čo ho baví. A **človeka baví práve to, v čom je dobrý**. Celé je to o tom, aby ste ľuďom dali priestor pre to, čo ich baví a sú v tom šikovní a oni **potom začnú rásť** a vy ich v zásade ani veľmi nemusíte manažovať.“ Michal veľakrát nerobí veci tak ako by ich chcel on, ale tak, aby boli **jeho ľudia v spoločnosti spokojní**. Najdôležitejšie je podľa neho to, aby si udržal kvalitných zamestnancov a talenty.

Každá firma má však krízy. Sygic si jednou prešiel v roku 2009, keď sa primárne orientoval ešte len na firmy. V tomto čase hospodárskej krízy prišla spoločnosť o osemdesiat percent zákazníkov. Museli úplne zmeniť svoj biznis model, produkty, distribučnú sieť a značku a začali sa orientovať na nový segment zákazníkov a spotrebiteľov. Keď krízu prekonali a dokázali celý pád v podnikovej klientele vykompenzovať spotrebiteľmi, došlo zase k tomu, že Nokia a Google začali s poskytovaním svojej navigácie zadarmo. Pokračovalo to internou krízou, v ktorej mala väčšina zamestnancov rozdielne názory na mnoho základných a dôležitých tém. Michal však hovorí, že kríza je perfektná v tom, že človek zmení sám seba. Sme vytlačení z komfortnej zóny a musíme rozmýšľať inak. Pre manažéra je to veľmi náročné, no je to dobré pre firmu. Niekedy treba prepustiť polovicu zamestnancov, aby firma prežila. To sa ťažko rieši konsenzom. Ďalšia dôležitá vec je, že v kríze je potrebné prijímať rozhodnutia veľmi rýchlo. No len čo kríza prejde, musíme sa stiahnuť a **nechať ľuďom voľné ruky**, aby opäť skúšali nové veci.

Podľa Michala sa človek podnikateľom rodí. Musí mať v sebe **túžbu zlepšovať veci**. Hovorí, že je dôležité nikdy sa nevzdávať a venovať sa len dvom veciam – svojej rodine a iba jednej firme. **Nebáť sa meniť veci** zo zabehnutých koľají a najmä sa neustále **snažiť**

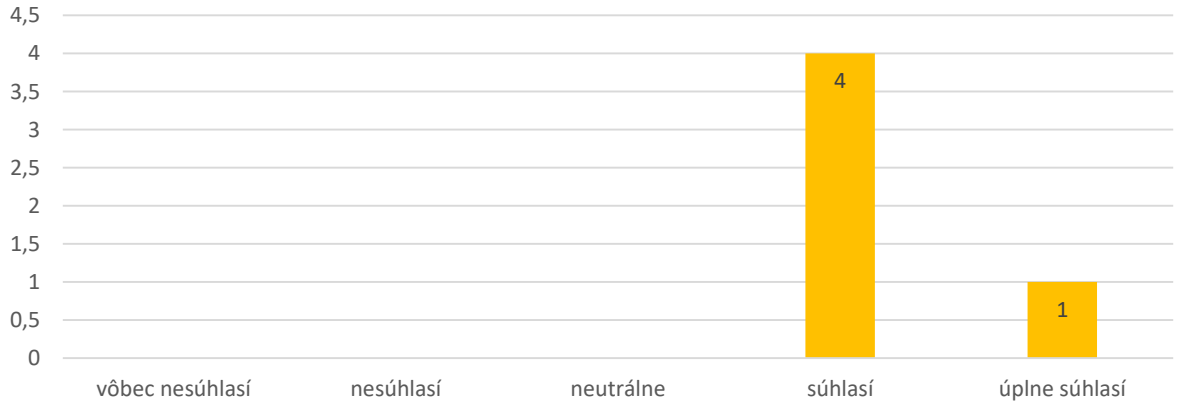
zlepšovať samých seba, zároveň zostať **skromným**, no nikdy sa neuspokojiť so súčasnosťou a nikdy nehľadať dôvody svojho neúspechu u iných.

Spracované podľa: LJUDVIGOVÁ, Ivana – PROCHÁZKOVÁ, Katarína. Vodcovstvo : Teória a prípadové štúdie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2018, 32 s. ISBN 978-80-225-4529-7.

4.6 Analýza dotazníkového prieskumu

V rámci diplomovej práce sme zrealizovali dotazníkový prieskum, ktorého cieľom bolo zistiť, ktoré z aktuálnych koncepcií vodcovstva sú využívané vybranou vzorkou manažérov. Vzorku tvorili piati manažéri z IT oddelnia Testingu Slovenskej sporiteľni, a.s. (1 líniový manažér a 4 test manažéri). Dáta sme od respondentov zbierali prostredníctvom online formulára. Vo vzorke respondentov bolo zastúpenie žien a mužov v pomere 3:2. Dotazníkový prieskum obsahoval 50 tvrdení týkajúcich sa transformačného, autentického, charizmatického, slúžiaceho a duchovného vodcovstva na ktoré mohli respondenti odpovedať v škále od 1-5 (vôbec nesúhlasí – úplne súhlasí). Dotazníkový prieskum sme vyhodnotili viacerými spôsobmi a metódami tak, aby z neho bolo získaných čo najviac informácií, ktoré sa dajú využiť pre splnenie cieľov diplomovej práce. V prieskume sme využili aj štatistickú metódu, pomocou ktorej sme získané údaje analyzovali a vyhodnotili numericky, percentuálne a v grafoch. V grafoch nižšie uvádzame vyhodnotenie odpovedí respondentov na vybrané otázky + odpovede z rozhovoru s teamlíderkou a testmanažéerkou Luciou, kde sme konkretizovali jej dotazníkové odpovede na uvedené otázky.

Otázka č. 2 Snažím sa ostatným pomôcť, nájsť zmysel v ich práci

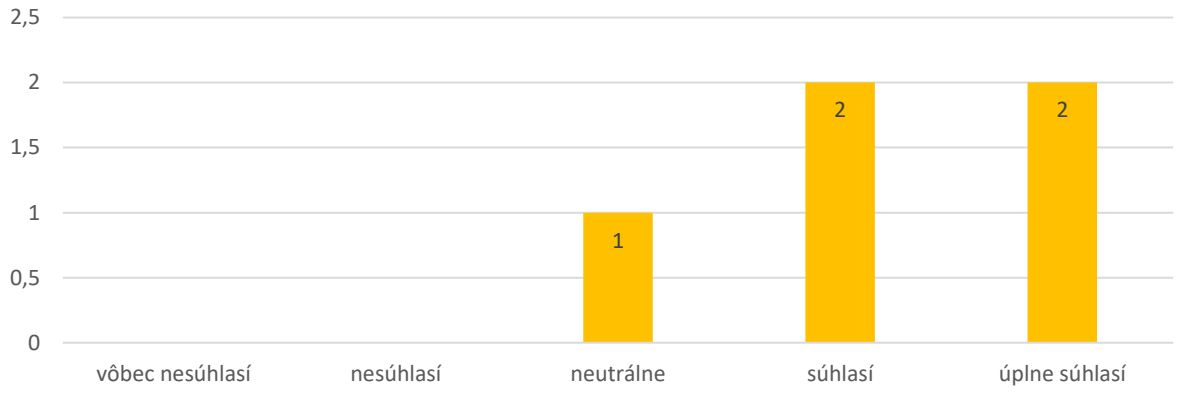


Graf 1
Zdroj: vlastné spracovanie

Prieskum ukázal, že pomôcť ostatným nájsť zmysel v práci sa snažia všetci manažéri. 80% sa vyjadrilo, že s tvrdením súhlasí a 20% z opýtaných vyjadrilo úplný súhlas.

Z rozhovoru s teamlíderkou Luciou sme sa dozvedeli, že ona sa snaží svojim podriadeným pomôcť nájsť zmysel v ich práci tak, že sa im snaží vysvetliť pracovné úlohy komplexnejšie, vysvetliť im to aj z iného vyššieho pohľadu, pohľadu na firmu ako celok a v súvislosti s firemnými cieľmi.

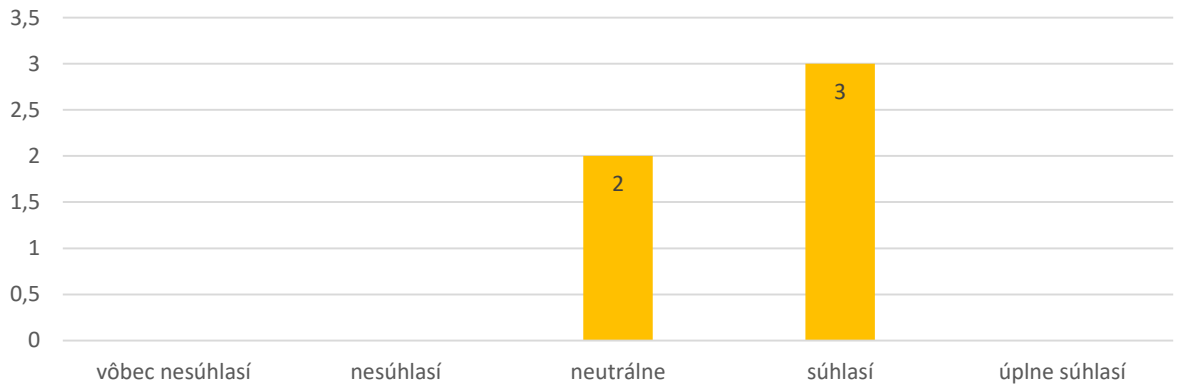
Otázka č. 5 Dávam ostatným spätnú väzbu o výsledkoch ich činnosti



Graf 2
Zdroj: vlastné spracovanie

Na tvrdenie, či dávajú manažéri ostatným spätnú väzbu o výsledkoch činnosti vyjadrili skoro všetci (80%) súhlas. 1 manažér sa vyjadril neutrálne. Lucia v rozhovore povedala, že je dôležité podľa nej dávať ľuďom spätnú väzbu, a že ona ju dáva podriadeným väčšinou jednotlivo a využíva tzv. sendvičovú spätnú metódu, to znamená, že najprv povie niečo pozitívne, potom niečo negatívne a opätovne niečo pozitívne a pri spätnej väzbe sa snaží zistiť aj potreby daného človeka.

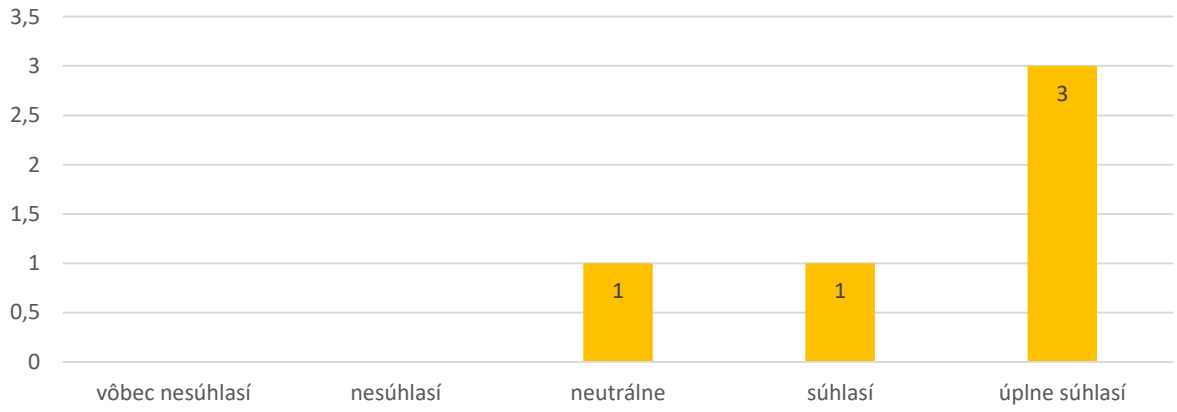
Otázka č. 9 Osobitú pozornosť venujem ostatným, ktorí sa zdajú byť menej schopní



Graf 3
Zdroj: vlastné spracovanie

60% z opýtaných respondentov venuje pozornosť podriadeným, ktorí sa zdajú byť menej schopní a 40% sa vyjadrilo neutrálne. Podľa Lucii, si každý vyžaduje separátnu pozornosť, pretože každý človek je iný, každý funguje a pracuje inou formou, čiže treba zistiť, aký je človek je, aké sú jeho schopnosti a podľa toho rozhodnúť, ako konkrétne sa mu treba venovať.

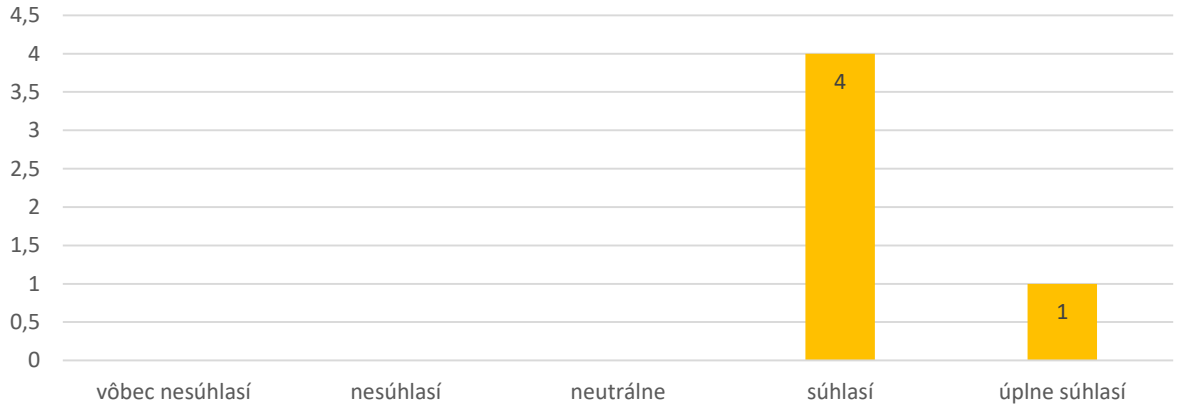
Otázka č. 11 Dokážem vymenovať svoje tri najväčšie slabosti



Graf 4
Zdroj: vlastné spracovanie

Na dané tvrdenie odpovedalo súhlasom 80% opýtaných manažérov a 20% sa vyjadrilo neutrálne. Lucia dokáže vymenovať svoje tri najväčšie slabosti a sú to: impulzívnosť, tvrdohlavosť a prílišný perfekcionizmus.

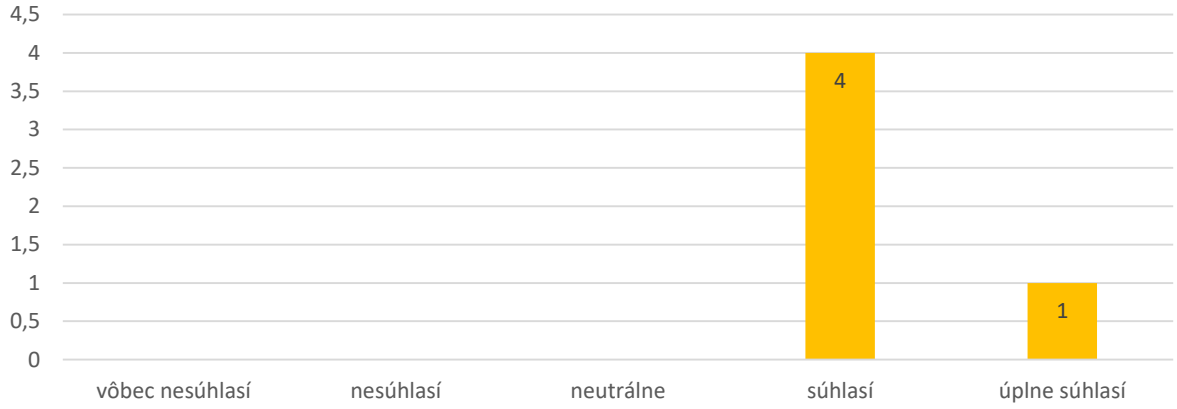
Otázka č. 17 Zaujímam sa o nápady a názory ostatných, pred tým ako urobím rozhodnutie



Graf 5
Zdroj: vlastné spracovanie

O nápady a názory ostatných, pred tým ako urobia rozhodnutie sa zaujímajú všetci manažéri. Súhlas vyjadrilo 80% a úplný súhlas 20% z opýtaných. Lucia tvrdí, že sa zaujíma o názory iných, ale väčšinou sa aj tak rozhodnem podľa vlastných inštinktov, ale berie do úvahy aj pozitívne aj negatívne názory.

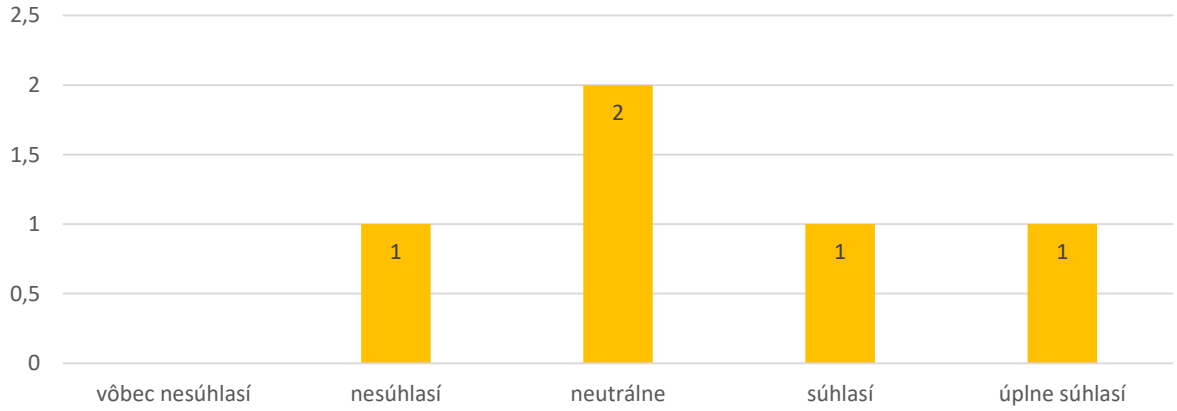
Otázka č. 24 Ukazujem cit pre potreby a pocity ostatných



Graf 6
Zdroj: vlastné spracovanie

S uvedeným tvrdením súhlasili všetci manažéri. 80% z opýtaných označilo škálu 4 – súhlasí a 20% označilo škálu 5 – úplne súhlasí. Lucia o sebe hovorí, že je empatická, poväčšine ku všetkým rovnako, ale samozrejme záleží aj na vzťahoch v kolektíve, na tímovosti, ako sa ľudia navzájom vedia podporovať a na základe toho sa rozhoduje, pre koho ten cit prejaví viac a pre koho menej.

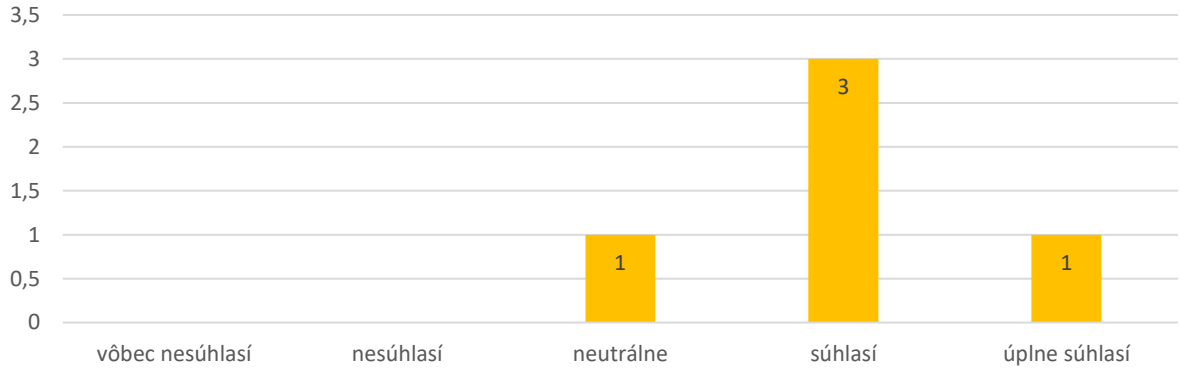
Otázka č. 28 Neustále navrhujem nápady pre lepšiu budúcnosť organizácie a jej členov



Graf 7
Zdroj: vlastné spracovanie

40% opýtaných neustále navrhuje nápady pre lepšiu budúcnosť organizácie a jej členov, 20% takéto nápady nenavrhuje a 40% z opýtaných sa vyjadrilo neutrálne. Lucia vyjadrila súhlas k tomuto tvrdeniu a prezradila, že momentálne je v coretíme prorozvojového projektu pre IT oddelenie, kde navrhuje a rozhoduje o nových spôsoboch fungovania procesov vo firme.

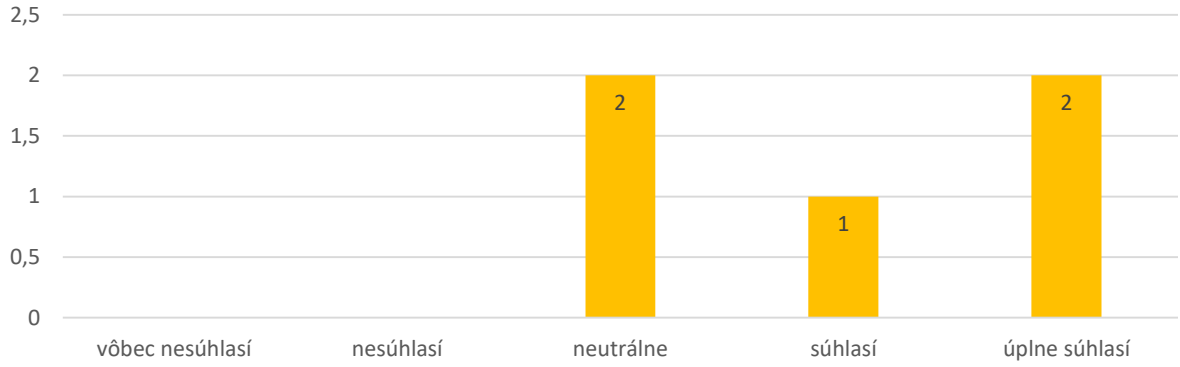
Otázka č. 32 Dávam ostatným právomoc urobiť dôležité rozhodnutia ohľadom ich práce



Graf 8
Zdroj: vlastné spracovanie

80% z opýtaných respondentov dáva ostatným právomoc urobiť dôležité rozhodnutia ohľadom ich práce. 20% sa vyjadrilo neutrálne. Lucia hovorí, že „všetci v jej tíme majú právo rozhodovať o určitých rozhodnutiach sami. Veľakrát sú to rozhodnutia, za ktoré oni sami nesú zodpovednosť a častokrát svojich podriadených necháva navrhnúť riešenie problému a aj si odargumentovať, prečo by sa to malo riešiť práve takto.“

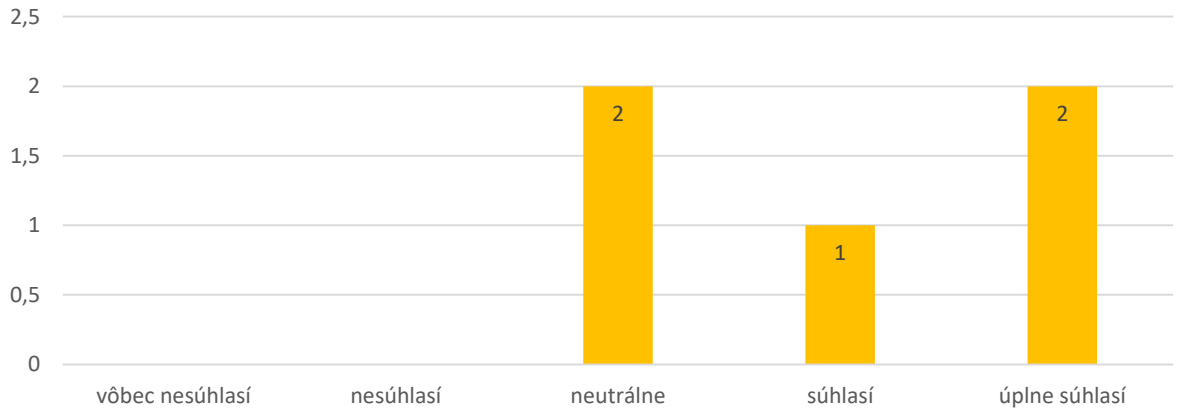
Otázka č. 39 Poskytujem ostatným pracovné príležitosti, ktoré im umožňujú rozvíjať nové zručnosti



Graf 9
Zdroj: vlastné spracovanie

S daným tvrdením súhlasilo 60% opýtaných respondentov. 40% z nich sa k tvrdeniu vyjadrilo neutrálne. Lucka poskytuje ostatným príležitosti na rozvíjanie nových zručností, jej podriadení sa zúčastňujú školení, nabáda ich, aby sa stále učili niečo nové, aby sa učili medzi sebou a rozvíjali sa medzi sebou, tiež aby si odovzdávali know-how a snaží sa, aby dostávali stále novú prácu, pri ktorej sa môžu vždy niečo nové naučiť.

Otázka č. 44 Robím všetko pre to, aby som splnil svoje osobné ciele

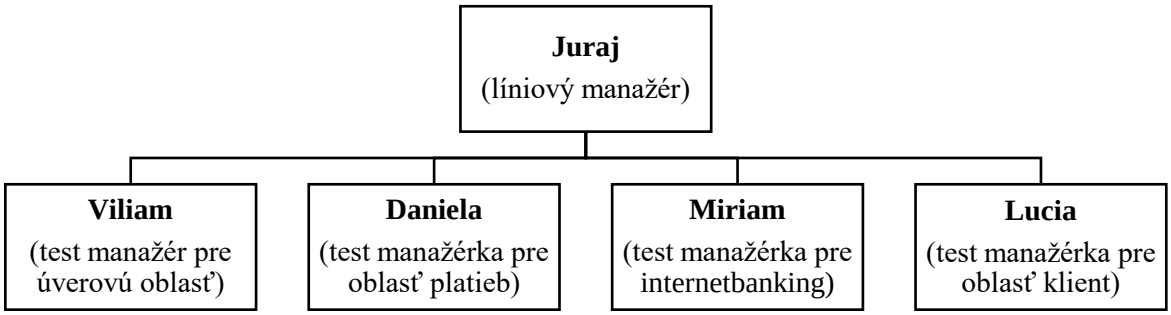


Graf 10
Zdroj: vlastné spracovanie

60% z opýtaných respondentov robí všetko pre to, aby si splnili svoje osobné ciele. 40% sa vyjadrilo neutrálne. Lucka robí všetko pre to, aby splnila svoje osobné ciele. Hovorí: „Robím všetko prirodzene, nič nesilím a to, čo robím mám rada, čiže automaticky to vedie k mojim cieľom a k spokojnosti.“

4.7 Analýza respondentov z hľadiska používaných vodcovských koncepcií

Vzorku piatich manažérov sme následne vďaka osobnému poznaniu charakterizovali a na základe dotazníkových odpovedí a počtu bodov získaných v jednotlivých koncepciách, sme vyhodnotili, ktorú z aktuálnych koncepcií vodcovstva využívajú v praxi. Pre lepšie pochopenie postavenia a vzťahov medzi jednotlivými manažérmi, uvádzame aj hierarchickú štruktúru vybranej vzorky:



Obrázok 2 Hierarchická štruktúra vybranej vzorky manažérov
Zdroj: vlastné spracovanie

Miriam

Miriam má 43 rokov. Vo firme pracuje 2 roky. Zastupuje pozíciu Test Manažérky na oddelení Testingu. Jej tím sa skladá zo 4 testerov, ktorí sa venujú oblasti internetbankingu. Predtým pracovala niekoľko rokov na manažérskej pozícii u konkurencie. Jej kolegovia a podriadení ju považujú za priateľskú a milú osoba, ktorá má vždy pochopenie pre svoj tím, pozná jeho schopnosti, ale aj potreby, dokáže byť empatická, no zároveň je pre ňu dôležité splnenie všetkých zadaných úloh a dodržanie termínov. Problémy vždy rieši pokojne a s rozvahou. Svojou pozitívnou energiou a dobrou náladou dokáže aj v stresových situáciách ľudí povzbudiť a vytvoriť príjemnú atmosféru, ktorá je základom pre vyriešenie problémov.

Na otázku číslo 6. odpovedala nesúhlasne, z čoho vyplýva, že nehovorí o predstavách, ktoré v budúcnosti môže so svojimi podriadenými spoločne dosiahnuť. Súhlas vyjadrila s tvrdením číslo 2, ktoré o nej hovorí, že sa snaží ostatným pomôcť nájsť zmysel v ich práci. Rovnako súhlasila s tvrdením číslo 5, že dáva podriadeným spätnú väzbu o výsledkoch ich činnosti a tiež potvrdila tvrdenie číslo 9, že osobitnú pozornosť venuje tým podriadeným, ktorí sa zdajú byť menej schopní. V prvých 10-tich otázkach venovaných **transformačnému vodcovstvu** získala **32 bodov z celkových 50**. Vzhľadom k súhlasu s tvrdením číslo 5 a 9 môžeme u nej identifikovať nástroj transformačného vodcovstva zameranie na individualitu, čo potvrdzuje aj jej zaobchádzanie s podriadenými a empatia.

Ďalších 10 tvrdení reprezentovalo autentické vodcovstvo. Miriam vyjadrila súhlas pri siedmych z nich. Svojim súhlasom potvrdila, že dokáže vymenovať svoje tri najväčšie slabosti, že jej činy odrážajú jej základné hodnoty, tiež že považuje spätnú väzbu za spôsob, ktorým dokáže pochopiť, kto naozaj je ako človek, pozorne počúva názory tých, ktorí s ňou nesúhlasia, pripúšťa si svoje chyby pred ostatnými a akceptuje pocity, ktoré má sama o sebe. Pri tvrdení, že sa zaujíma o nápady a názory ostatných, predtým ako urobí rozhodnutie,

dokonca vyjadrila úplný súhlas. Pri ostatných tvrdeniach sa vyjadrila neutrálne. Miriam v týchto 10-tich otázkach získala **38 bodov z celkových 50**. Na základe odpovedí môžeme identifikovať používané nástroje **autentického vodcovstva**: sebauvedomenie a schopnosť objektívneho zhodnotenia informácií pred uskutočnením rozhodnutia.

Tvrdenia 21 – 30 reprezentovali charizmatické vodcovstvo. Miriam v tejto časti tvrdení súhlasila s tvrdeniami číslo 24, 26 a 30, ktoré o nej prezrádzajú, že ukazuje cit pre potreby a pocity ostatných, ľahko rozpozná obmedzenia v technickej vybavenosti organizácie, ktoré môžu byť prekážkou pre dosiahnutie cieľov organizácie a dokáže rýchlo rozpoznať schopnosti a zručnosti ostatných . Pri tvrdení číslo 28, že neustále navrhuje nápady pre lepšiu budúcnosť organizácie a jej členov vyjadrila nesúhlas. Pri ostatných tvrdeniach sa vyjadrila neutrálne. Počet bodov dosiahnutých v oblasti **charizmatického vodcovstva** je **32 z celkového počtu 50**.

Nasledujúcich 10 tvrdení bolo venovaných **slúžiacemu vodcovstvu**. Súhlas vyjadrila Miriam pri tvrdeniach, ktoré hovoria, že ak majú ostatní problém, požiadajú ju o pomoc, že dáva ostatným právomoc urobiť dôležité rozhodnutia ohľadom ich práce, že sa stará o úspech iných viac než o svoj vlastný, že má vždy záujem pomáhať ostatným, že je schopná premýšľať nad problémami komplexne, má znalosti o cieľoch organizácie ako celku a že je vždy čestná. Pri ostatných tvrdeniach sa vyjadrila neutrálne. V tejto časti získala **38 bodov z celkových 50**. Z uvedených tvrdení, je zrejmé, že Miriam má schopnosť chápať veci komplexne, vidieť prepojenosť a vzájomnú závislosť procesov a je pre ňu charakteristický záujem o podriadených a následné poskytovanie pomoci podriadeným.

Posledných 10 tvrdení sa týkalo duchovného vodcovstva. Z tvrdení, pri ktorých vyjadrila súhlas je zrejmé, že je priateľská a ohľaduplná, že má odvahu postaviť sa za to v čo verí, že to čo povie aj urobí, že si myslí, že tí čo ju poznajú, si ju vážia, že robí prácu, ktorá má pre ňu zmysel, že vždy zo seba dáva maximum a že by na svojom živote nemenila takmer nič. Pri posledných 10-tich tvrdeniach, týkajúcich sa **duchovného vodcovstva**, získala Miriam **38 bodov z celkového počtu 50**. Z odpovedí môžeme konštatovať, že u nej prevláda starostlivosť a uznanie seba, ale aj iných a spokojnosť so svojím životom a tiež s prácou, ktorú vykonáva, pretože má pre ňu zmysel.

Na základe dotazníkových odpovedí vidíme, že Miriam získala najvyšší počet bodov 38 v časti autentického vodcovstva, rovnako tak aj slúžiaceho a tiež duchovného vodcovstva, z čoho vyplýva, že v jej vedení sa prelínajú tieto tri koncepcie.

Lucia

Lucka má 32 rokov. V Slovenskej sporiteľni začala pracovať pred 10-timi rokmi, kedy nastúpila na pozíciu klientskeho poradcu na pobočke. Netrvalo však dlho a prešla na pozíciu testerky na IT oddelení v centrále spoločnosti. Po štyroch rokoch sa z nej stala test manažérka a v súčasnosti riadi tím 5-tich ľudí, ktorí sa venujú testovaniu incidentov a requestov týkajúcich sa potrieb klientov, taktiež zastáva pozíciu teamlíedrky a zúčastňuje sa mnohých zaujímavých projektov v rámci banky. Lucku považujú jej kolegovia a podriadení za skvelú manažérku, kvôli jej výbornému prístupu k podriadeným a rovnako aj pracovným povinnostiam. Svojich podriadených si váži a zaujíma sa o nich, považuje ich za seberovných. Keď majú problém, vždy sa im snaží pomôcť. Je pre ňu typická dobrá nálada, ktorú dokáže rozdávať aj ostatným. Má inšpiratívne nápady a vždy si poradí s každým problémom. Je príkladom, že aj žena, ktorá nemá vysokoškolský diplom môže byť úspešnou, a to vďaka svojej usilovnosti a dobre vykonávanej práci. Lucka hovorí: „Je potrebné, aby sme veci robili nie na 100%, ale minimálne na 110%, pretože len tak môžeme napredovať."

Na tvrdenie číslo 7 odpovedala nesúhlasne, z čoho vyplýva, že nechce od svojich podriadených, aby spochybňovali myšlienky, ktoré predtým neboli spochybnené. Naopak, z jej súhlasných odpovedí na tvrdenie číslo 1 rovnako tiež 2, 3, 4, 5 a 9 je jasné, že pomáha podriadeným rozvíjať sa, že sa im snaží pomôcť nájsť zmysel v ich práci, dáva im možnosť premýšľať o problémoch novými spôsobmi, dáva im spätnú väzbu o výsledkoch ich činnosti, osobitú pozornosť venuje tým, ktorí sa zdajú byť menej schopní a vie, že jej podriadení dôverujú. Pri ostatných tvrdeniach sa vyjadrila neutrálne. V tejto časti otázok tak získala **36 bodov z celkových 50** a môžeme u nej jasne identifikovať nástroj **transformačného vodcovstva** - zameranie na individualitu.

Tvrdenia 11 – 20 boli venované **autentickému vodcovstvu**. Lucka skoro so všetkými z nich súhlasila, z čoho vyplýva, že dokáže vymenovať svoje tri najväčšie slabosti, jej činy odrážajú jej základné hodnoty, ostatní poznajú jej osobnosť(kto v skutočnosti je), považuje spätnú väzbu za spôsob, ktorým dokáže pochopiť, kto naozaj je ako človek, pozorne počúva názory iných, ktorí s ňou nesúhlasia, pripúšťa si svoje chyby pred ostatnými, zaujíma sa o názory a nápady ostatných, pred tým ako urobí rozhodnutie, akceptuje pocity, ktoré má o sebe samej a neprezentuje falošv správaní k ostatným. Neutrálne sa vyjadrila len k tvrdeniu číslo 20. Z tejto časti získala **45 bodov z celkových 50**, čo jasne hovorí o jej autenticite vo vodcovstve. Vyznačuje sa sebauvedomením, sebaakceptáciou, úprimnosťou, čestnosťou a zodpovednosťou.

Ďalších 10 tvrdení reprezentovalo **charizmatické vodcovstvo**. Lucka v tejto časti vyjadrila nesúhlas s tvrdením číslo 27, čo o nej hovorí, že na seba neberie vysoké osobné riziko v záujme organizácie. Na základe jej súhlasu s tvrdeniami 21, 23, 24, 26 a 28 môžeme o nej povedať, že ovplyvňuje ostatných tým, že rozvíja spoločné záujmy a vzájomný rešpekt, využíva nové možnosti pre dosiahnutie cieľov, ukazuje cit pre potreby a pocity ostatných, ľahko rozoznáva obmedzenia v technickej vybavenosti organizácie, ktoré môžu byť prekážkou pre dosiahnutie cieľov organizácie a neustále navrhuje nápady pre lepšiu budúcnosť organizácie a jej členov. Pri ostatných tvrdeniach sa vyjadrila neutrálne. V týchto desiatich otázkach získala skóre **37 bodov z celkových 50** a môžeme v jej odpovediach vidieť zameranie na starostlivosť o potreby a pocity svojich podriadených.

Nasledujúcich 10 tvrdení sa týkalo slúžiaceho vodcovstva. Lucka v nich nesúhlasila s tvrdením číslo 34, z čoho vyplýva, že nie je pravda, že by sa starala o úspech iných viac než o svoj vlastný. Naopak súhlasila s tvrdeniami 31, 32, 33, 36, 37,38 a aj 39, čo o nej prezrádza, že poskytuje svojim podriadeným príležitosti, ktoré im umožňujú rozvíjať nové zručnosti, že je vždy čestná, má znalosti o cieľoch organizácie ako celku, je schopná premýšľať nad problémami komplexne, prispieva k rozvoju kariéry ostatných, dáva ostatným právomoc urobiť dôležité rozhodnutia ohľadom ich práce a keď majú ostatní problém, požiadajú ju o pomoc. K ostatným tvrdeniam sa vyjadrila neutrálne. V časti **slúžiace vodcovstvo** tak získala **41 bodov z celkových 50** a z jej tvrdení je zrejmá jej pomoc podriadeným v osobnostnom a kariérnom raste, pristupuje k nim s úctou a uznaním a váži si ich názory.

Posledných 10 tvrdení bolo venovaných duchovnému vodcovstvu. Lucka vyjadrila nesúhlas pri tvrdení 47, ktoré o nej prezrádza fakt, že ak by mohla niečo zmeniť vo svojom živote, tak by tak určite urobila. Tiež o sebe tvrdí, že je priateľská a ohľaduplná, že má odvahu sa postaviť za to v čo verí, že to čo povie aj urobí, že robí všetko pre to, aby splnila svoje osobné ciele, že si dáva náročné ciele, pretože verí v svoje schopnosti, myslí si, že tí, ktorí ju poznajú, si ju vážia a práca, ktorú robí má pre ňu zmysel. Z tejto časti získala **40 bodov z celkových 50** a môžeme u nej vidieť prejavy starostlivosti a uznania seba, ale aj iných a tiež vzájomné prepojenie s podriadenými.

Z dotazníkových odpovedí môžeme vidieť, že Lucka získala najviac bodov v koncepcii autentického vodcovstva, konkrétne 45 z 50. Druhé v poradí bolo u nej slúžiace vodcovstvo s počtom bodov 41 a tretie duchovné vodcovstvo s počtom bodov 40.

Daniela

Daniela pracuje v Slovenskej sporiteľni už 15 rokov. Nastúpila ako čerstvá absolventka Ekonomickej univerzity. Na oddelení pracuje od svojho začiatku vo firme, takže má bohaté skúsenosti. V rámci jej kariérnej cesty sa z testerky vypracovala na test manažérku. V súčasnosti riadi tím štyroch ľudí, ktorí sa venujú testovaniu v oblasti platobného styku. Danielu považujú jej kolegovia a podriadení za veľmi skúsenú manažérku, ktorá vďaka svojmu dlhoročnému pôsobeniu vo firme disponuje veľkým množstvom dát a informácií o oddelení, no pozná aj mnoho vedľajších procesov, čo môže byť výhodou práve pri riešení zložitých, komplexných problémov v banke. V práci je väčšinou vždy dobre naladená a aj napriek tomu, že je vo firme už dlho, to čo robí ju napĺňa a baví. Jej jedinou slabinou je to, že dokáže rýchlo „vybuchnúť" a niekedy koná, bez toho aby si premyslela následky svojich činov.

Na základe odpovedí k tvrdeniam 1-10, ktoré sú venované transformačnému vodcovstvu, je zrejmé, že Daniela pomáha ostatným rozvíjať sa, snaží sa svojim podriadeným pomôcť nájsť zmysel v ich práci, dáva ostatným možnosť premýšľať o problémoch novými spôsobmi, dáva ostatným spätnú väzbu o výsledkoch ich činnosti, chce, aby jej podriadení prehodnocovali myšlienky, ktoré predtým nikdy neboli spochybnené a osobitú pozornosť venuje podriadeným, ktorí sa zdajú byť menej schopní. Z tvrdení týkajúcich sa **transformačného vodcovstva** má **36 bodov z celkových 50**. Z jej odpovedí teda môžeme vidieť, že využíva 2 nástroje transformačného vodcovstva, a to zameranie na individualitu a intelektuálnu stimuláciu.

Nasledujúcich 10 tvrdení bolo venovaných **autentickému vodcovstvu**. Na základe súhlasných odpovedí na tvrdenie 12, 14, 17 a 20, môžeme povedať, že Danieline činy odrážajú jej základné hodnoty, že považuje spätnú väzbu za spôsob, ktorým dokáže pochopiť, kto v skutočnosti je naozaj ako človek, sa zaujíma o nápady a názory ostatných, predtým ako urobí rozhodnutie a že jej morálne hodnoty ovplyvňujú jej správanie k ostatným. K ostatným tvrdeniam sa vyjadrila neutrálne. Z tejto časti získala **34 bodov z celkových 50**. Odpovede na jednotlivé tvrdenia naznačujú, že jej morálne hodnoty podstatne ovplyvňujú jej správanie všeobecne, ale aj ako vodcu.

Ďalších 10 tvrdení bolo venovaných **charizmatickému vodcovstvu**. Daniela v nich odpovedala nesúhlasne na tvrdenie 27, z čoho vyplýva, že na seba neberie vysoké osobné riziko v záujme organizácie. Naopak na základe jej súhlasných odpovedí na tvrdenia 21, 22, 23 a 24 môžeme o nej povedať, že ovplyvňuje podriadených tým, že rozvíja spoločné záujmy a vzájomný rešpekt, ľahko rozozná bariéry v rámci organizácie, ktoré môžu brániť

dosiahnutiu stanovených cieľov, využíva nové možnosti pre dosiahnutie cieľov a ukazuje cit pre potreby a pocity ostatných. Neutrálne sa vyjadrila k tvrdeniam 25, 26, 28, 29 a 30. V tejto časti dosiahla Daniela **33 bodov z celkových 50**. Z jej odpovedí na uvedené tvrdenia môžeme konštatovať, že sa zaujíma o svojich podriadených, o ich ciele, schopnosti aj potreby.

Tvrdenia 31-40 prezentovali **slúžiace vodcovstvo**. Na základe Danieliných odpovedí môžeme o nej povedať, že prispieva k rozvoju kariéry ostatných, ak majú ostatní problém, požiadajú ju o pomoc, má vždy záujem pomáhať ostatným, je schopná premýšľať nad problémami komplexne, je čestná a poskytuje podriadeným pracovné príležitosti, ktoré im umožňujú rozvíjať nové zručnosti. Pri ostatných tvrdeniach sa vyjadrila neutrálne. V tejto časti dosiahla **36 bodov z celkových 50** a môžeme povedať, že využíva nástroj slúžiaceho vodcovstva: pomoc podriadeným v kariérnom rozvoji.

V posledných 10-tich tvrdeniach bolo prezentované **duchovné vodcovstvo**. Z odpovedí, ktoré uviedla Daniela, o nej môžeme povedať, že je priateľská a ohľaduplná, má odvahu sa postaviť za to, v čo verí, čo povie to aj urobí, vo svojom živote by nemenila takmer nič a práca, ktorú robí, má pre ňu zmysel. V tejto časti tak získala **35 bodov z možných 50.** Z jej odpovedí je zrejmé, že u nej prevláda starostlivosť a uznanie seba, ale aj iných a spokojnosť so svojím životom.

Z dotazníkových odpovedí môžeme vidieť, že Daniela získala najviac bodov 36, a to hneď v dvoch koncepciách, v transformačnom a slúžiacom vodcovstve. Tretie v poradí s počtom bodov 35 bolo duchovné vodcovstvo.

Viliam

Viliam má 46 rokov. V Slovenskej sporiteľni pracuje na pozícii test manažéra už piaty rok. Predtým pracoval niekoľko rokov na rovnakej pozícii u konkurencie. Tvrdí však, že na testingu v Slovenskej sporiteľni sa mu páči oveľa viac, pretože tu existuje skvelý kolektív. Viliama považujú jeho kolegovia a podriadení za manažéra, ktorý si svoju prácu robí dobre. Má mnoho skúseností a preto vždy dokáže každý problém ľahko vyriešiť. Má rád humor a keď má niekto na oddelení náhodou zlú náladu, vždy sa snaží ho rozosmiať. V poslednom čase sa však jeho „elán“ vytráca a čoraz menej vidno jeho „zapálenie“ pre prácu a jeho tím. Niekedy sa správa tak, ako keby ho práca už ani trochu nebavila a robil ju už len z povinnosti. Napriek tomu však vždy pri riešení problému dokáže prejaviť empatiu a dáva najavo cit pre potreby a rovnako tiež názory iných.

Prvých 10 otázok bolo venovaných **transformačnému vodcovstvu**. Na základe Vilových odpovedí môžeme o ňom povedať, že pomáha ostatným rozvíjať sa, snaží sa

ostatným pomôcť nájsť zmysel v ich práci, ostatní mu plne dôverujú a sú tiež hrdí na to, že s ním pracujú. Na základe tvrdení, ku ktorým vyjadril nesúhlas, je o ňom zrejmé, že nedáva ostatným možnosť premýšľať o problémoch novými spôsobmi a ani nechce, aby ostatní prehodnocovali myšlienky, ktoré predtým nikdy neboli spochybnené. V tejto časti dokopy získal **34 bodov z celkových 50**. Na základe jeho odpovedí môžeme povedať, že využíva nástroj transformačného vodcovstva: idealizovaný vplyv.

Nasledujúcich 10 otázok bolo venovaných **autentickému vodcovstvu**. V tejto časti sme na základe dotazníkových odpovedí zistili, že Viliam dokáže vymenovať svoje tri najväčšie slabosti, že jeho činy odrážajú jeho základné hodnoty, že ostatní poznajú jeho osobnosť (kto v skutočnosti je), považuje spätnú väzbu za spôsob, ktorým dokáže pochopiť, kto v skutočnosti je ako človek, pripúšťa si svoje chyby pred ostatnými, zaujíma sa o nápady a názory ostatných, predtým ako urobí rozhodnutie, akceptuje pocity, ktoré má o sebe samom a málokedy prezentuje falošv správaní k ostatným. Z tvrdení 11 – 20 získal spolu **42 bodov z celkových 50**. Identifikovali sme tieto nástroje autentického vodcovstva: sebauvedomenie a transparentnosť vo vzťahu k ostatným.

Tvrdenia 21 – 30 reprezentujú charizmatické vodcovstvo. Z Viliamových odpovedí v tejto časti je zrejmé, že ovplyvňuje podriadených tým, že rozvíja spoločné záujmy a vzájomný rešpekt, ľahko rozozná bariéry v rámci organizácie, ktoré môžu brániť dosiahnutiu stanovených cieľov, ukazuje cit pre potreby a pocity ostatných a ľahko rozpozná obmedzenia v technickej vybavenosti organizácie, ktoré môžu byť prekážkou pre dosiahnutie cieľov organizácie. Na tvrdenia číslo 25, 27 a 29 odpovedal nesúhlasom, z čoho vyplýva, že nie je skvelý rečník a nedisponuje výbornými komunikačnými zručnosťami, neberie na seba veľké osobné riziko v záujme organizácie a pri plnení organizačných cieľov sa neangažuje v činnostiach zahrňujúcich sebaobetovanie. Na tvrdenie 28 a 23 odpovedal neutrálne. Z časti venovanej **charizmatickému vodcovstvu** získal **30 bodov z celkových 50**.

Nasledujúcich 10 tvrdení bolo venovaných **slúžiacemu vodcovstvu**. Viliam vyjadril súhlas k tvrdeniam 32, 35, 36 a 38, ktoré o ňom prezrádzajú, že je vždy čestný, je schopný premýšľať nad problémami komplexne, má vždy záujem pomáhať ostatným a dáva podriadeným právomoc urobiť dôležité rozhodnutia ohľadom ich práce. Pri ostatných tvrdeniach sa vyjadril neutrálne. V tejto časti dokopy získal **34 bodov z celkových 50**. Na základe odpovedí uňho môžeme identifikovať: správanie sa podľa etických zásad a tiež posilňovanie právomocí podriadených.

Posledných 10 tvrdení sa zaoberalo **duchovným vodcovstvom**. Z dotazníkových odpovedí môžeme o Viliamovi povedať, že je priateľský a ohľaduplný človek, má odvahu postaviť sa za to, v čo verí, čo povie, to aj urobí, robí všetko pre to, aby splnil svoje osobné ciele a myslí si, že tí, ktorí ho poznajú, si ho vážia. Ak by mohol vo svojom živote niečo zmeniť, tak by určite niečo zmenil a práca, ktorú robí vraj preňho nemá zmysel. Na tvrdenia číslo 45, 49 a 50 odpovedal neutrálne. V tejto časti dosiahol **32 bodov z celkových 50** a môžeme uňho identifikovať starostlivosť a uznanie seba, ale aj iných.

Na základe dotazníkových odpovedí vidíme, že Viliam získal najvyšší počet bodov 42 z koncepcie etického vodcovstva, a to konkrétne z koncepcie autentického vodcovstva. Nasleduje transformačné vodcovstvo s počtom bodov 34 a následne duchovné vodcovstvo s počtom bodov 32.

Juraj

Juraj pracuje ako líniový manažér už dva roky. Predtým pracoval niekoľko rokov na iných oddeleniach v rámci banky, takže bankové prostredie a procesy dobre pozná. Má veľmi dobré vzťahy so svojimi podriadenými, ktorí si ho vážia. Juraj vždy dokáže ukázať cit pre potreby a pocity svojich podriadených pokiaľ majú nejaký problém. Nikdy nerobí rozdiely a každý člen jeho tímu je preňho rovnako dôležitý. Vďaka niekoľkoročným skúsenostiam v bankovom prostredí má riešenie pre každý problém, no má aj veľa inovatívnych nápadov. Rovnako sa však snaží podnecovať k inovatívnym či novým činnostiam aj svojich podriadených a často na nich deleguje rôzne úlohy, aby získali vyššie právomoci a dáva im tak pocit spolupatričnosti a dôležitosti.

Prvých 10 tvrdení prezentovalo **transformačné vodcovstvo**. Na základe Jurajových odpovedí je zrejmé, že pomáha ostatným rozvíjať sa, snaží sa ostatným pomôcť nájsť zmysel v ich práci, dáva ostatným možnosť premýšľať o problémoch novými spôsobmi, ostatní mu plne dôverujú, dáva ostatným spätnú väzbu o výsledkoch ich činnosti, hovorí o pôsobivých predstavách, ktoré v budúcnosti môže so svojím tímom dosiahnuť, ostatní sú hrdí na to, že pracujú s ním a ostatní sa cítia dobre v jeho spoločnosti. Na tvrdenia 7 a 9 odpovedal neutrálne. Z tejto časti získal **41 bodov z možných 50**. Z nástrojov transformačného vodcovstva využíva najmä inšpirujúcu motiváciu a idealizovaný vplyv.

Tvrdenia 11 - 20 boli venované autentickému vodcovstvu. Juraj vyjadril súhlas ku všetkým týmto tvrdeniam, až na číslo 19, pri ktorom sa vyjadril neutrálne. Z jeho odpovedí o ňom môžeme povedať, že jeho morálne hodnoty ovplyvňujú jeho správanie ako vodcu, akceptuje pocity, ktoré má o sebe samom, zaujíma sa o nápady a názory podriadených, predtým ako urobí rozhodnutie, pripúšťa si svoje chyby pred ostatnými, pozorne počúva

názory tých, ktorí s ním nesúhlasia, považuje spätnú väzbu za spôsob, ktorým dokáže pochopiť, kto naozaj je ako človek, ostatní poznajú jeho osobnosť (kto v skutočnosti je), jeho činy odrážajú jeho základné hodnoty a dokáže vymenovať svoje tri najväčšie slabosti. Z tvrdení týkajúcich sa **autentického vodcovstva** dosiahol Juraj **44 bodov z 50**. V jeho vedení tak môžeme vidieť sebauvedomenie, správanie sa podľa morálnych zásad a záujem o názory a nápady iných.

Ďalších 10 tvrdení reprezentovalo **charizmatické vodcovstvo**. Rovnako v predchádzajúcej časti dotazníka, aj v tejto Juraj súhlasil so všetkými tvrdeniami, okrem tvrdenia 29, pri ktorom sa vyjadril neutrálne. Z jeho odpovedí o ňom tak môžeme povedať, že ovplyvňuje ostatných tým, že rozvíja spoločné záujmy a vzájomný rešpekt, ľahko rozozná bariéry v rámci organizácie, ktoré môžu brániť dosiahnutiu stanovených cieľov, využíva nové možnosti pre dosiahnutie cieľov, ukazujem cit pre potreby a pocity ostatných, pri plnení organizačných cieľov sa angažuje v činnostiach zahrňujúcich značné sebaobetovanie, ľahko rozpozná obmedzenia v technickej vybavenosti organizácie, ktoré môžu byť prekážkou pre dosiahnutie cieľov organizácie, berie na seba vysoké osobné riziko v záujme organizácie, neustále navrhuje nápady pre lepšiu budúcnosť organizácie a jej členov a dokáže rýchlo rozpoznať schopnosti a zručnosti ostatných. V tejto časti dosiahol Juraj **42 bodov z celkových 50.**

Tvrdenia 31 – 40 predstavovali slúžiace vodcovstvo. V tejto časti Juraj súhlasil so všetkými tvrdeniami, čo o ňom prezrádza, že obetuje svoje vlastné záujmy, aby uspokojil potreby ostatných, poskytuje podriadeným pracovné príležitosti, ktoré im umožňujú rozvíjať nové zručnosti, je vždy čestný, má znalosti o cieľoch organizácie ako celku, je schopný premýšľať nad problémami komplexne, má vždy záujem pomáhať ostatným, stará sa o úspech iných viac než o svoj vlastný, prispieva k rozvoju kariéry ostatných, dáva ostatným právomoc urobiť dôležité rozhodnutia ohľadom ich práce, ak majú ostatní problém, požiadajú ho o pomoc a dokáže rýchlo rozpoznať schopnosti a zručnosti ostatných. V časti **slúžiace vodcovstvo** dosiahol Juraj **46 bodov z možných 50**. V jeho riadení tak môžeme vidieť pomoc podriadeným v kariérnom raste, koncepčné zručnosti, správanie sa podľa etických zásad a tiež posilňovanie právomocí podriadených.

Posledných 10 tvrdení bolo venovaných **duchovnému vodcovstvu**. Na tvrdenie číslo 47 odpovedal Juraj možnosťou „nesúhlasí“, čo o ňom prezrádza, že ak by mohol zmeniť niečo vo svojom živote, tak by to určite urobil. Na základe ostatných odpovedí o ňom môžeme povedať, že vždy dáva zo seba maximum, cíti silný pocit spolupatričnosti a lojality k organizácii, práca, ktorú robí, má preňho zmysel, myslí si, že tí, ktorí ho poznajú, si ho

vážia, dáva si náročné ciele, pretože verí v svoje schopnosti, robí všetko preto, aby splnil svoje osobné ciele, čo povie, to aj urobí, má odvahu postaviť sa za to, v čo verí a je priateľský a ohľaduplný človek. V tejto časti Juraj dosiahol **43 bodov z celkových 50**. Na základe odpovedí v tejto časti môžeme povedať, že je preňho príznačné uznanie seba samého ale aj jeho podriadených, že má vieru v seba a svoje schopnosti a že členstvo a väzba na organizáciu sú preňho dôležité.

Na základe vyhodnotenia Jurajovho dotazníka sme zistili, že najviac bodov získal v časti slúžiace vodcovstvo a to 46 bodov. Druhé v poradí uňho bolo autentické vodcovstvo – počet bodov 44 a tretie duchovné vodcovstvo – 43 bodov. V jeho vedení sa teda objavujú všetky tri etické koncepcie vodcovstva.

Zhrnutie bodových výsledkov všetkých respondentov uvádzame v nasledujúcej tabuľke. Maximálny počet bodov pre každú koncepciu bol 50:

	TRANSFORMAČNÉ VODCOVSTVO	AUTENITICKÉ VODCOVSTVO	CHARIZMATICKÉ VODCOVSTVO	SLÚŽIACE VODCOVSTVO	DUCHOVNÉ VODCOVSTVO
Miriam	32	**38**	32	**38**	**38**
Lucia	36	**45**	37	41	40
Daniela	**36**	34	33	**36**	35
Viliam	34	**42**	30	30	32
Juraj	41	44	42	**46**	43
Priemer	36	41	35	38	38

Tabuľka 1 Počet bodov manažérov získaných v jednotlivých koncepciách
Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledkov tabuľky je zrejmé, že najviac prevládali etické koncepcie vodcovstva a teda, autentické, slúžiace a duchovné vodcovstvo. V autentickom vodcovstve dosiahli lídri v priemere 41 bodov. V slúžiacom a duchovnom vodcovstve dosiahli v priemere 38 bodov. Štvrté v poradí bolo transformačné vodcovstvo s priemerom 36 bodov a najmenej používanou koncepciou vodcovstva v tejto vzorke bolo charizmatické vodcovstvo s priemerom 35.

5 Diskusia

Vedenie a riadenie sú úzko spojené s priamym úspechom alebo neúspechom nielen v bankovom sektore. Je však zrejmé, že autokratický štýl vedenia môže viesť k nepriaznivým účinkom pre banku a môže dokonca spôsobiť jej zlyhanie. To však neznamená, že autokratické konanie je vždy negatívna vec. Líder musí byť rozhodný a musí byť schopný vykonať aj činnosti, prípadne rozhodnutia, ktoré si vyžadujú autokratické správanie, keď je to potrebné. Neexistuje však žiadny „správny štýl“ vedenia pre bankový sektor ako taký. Výber štýlu, metód a koncepcie vedenia veľmi závisí od konkrétnej situácie v kombinácii s osobnostnými vlastnosťami vodcov. Dôležité je konať tak, aby sa nezabúdalo na spoločenskú zodpovednosť, ktorú má banka voči svojim akcionárom. V súvislosti s vedením sa v súčasnosti do popredia dostávajú pojmy ako charakter, etika, morálka a zodpovednosť. Líder 21. storočia už nie je charizmatická „celebrita“, ktorá chce vedením ostatných získať moc a osobný úspech, ale naopak pokorný služobník, ktorý sa viac zaujíma o svojich ľudí, o ich potreby a ciele a snaží sa dať ľudskej práci vnútorný zmysel.

V štvrtej kapitole sme charakterizovali piatich známych lídrov, ktorí predstavovali príklady pre jednotlivé koncepcie vodcovstva. Opísali sme ich úspechy a kroky, ktoré urobili, aby ich dosiahli. Načrtli sme vlastnosti ich osobností a tiež ich správanie voči podriadeným. Následne sme na základe dotazníkového prieskumu určili, či a ktoré aktuálne koncepcie vodcovstva sú využívané vybranou vzorkou manažérov z IT oddelenia Slovenskej sporiteľne, a.s.. Z týchto výsledkov je zrejmé, že zo spomínaných koncepcií vodcovstva má v tejto vzorke určité bodové zastúpenie každá koncepcia (viď tabuľka 1, str.66). Pri niektorých manažéroch je dominantná len jedna koncepcia, pri iných zase viaceré. Najviac však dominujú práve *etické koncepcie*.

V prípade **Miriam** dominujú všetky tri koncepcie etického vodcovstva – **slúžiace, duchovné aj autentické vodcovstvo**. Jej počet bodov jednotlivo, za každú koncepciu osobitne bol 38 z 50. Medzi jej silné stránky môžeme zaradiť schopnosť počúvať ostatných, záujem o nápady a názory iných, transparentnosť, znalosť cieľov organizácie ako celku a tiež schopnosť premýšľať nad problémami komplexne. Jej slabými stránkami sú nedostatočné prispievanie k rozvoju kariéry ostatných a nedostatočné poskytovanie príležitostí, ktoré by jej podriadeným mohli pomôcť rozvíjať nové zručnosti, pretože aj keď sa o svojich podriadených zaujíma, nedáva im možnosti rozvíjať sa, čo môže niekedy viesť aj k strate záujmu o prácu zo strany podriadených, pretože práca sa im môže zdať rovnaká, nepodnetná a môžu stratiť motiváciu. Taktiež nehovorí o budúcich predstavách,

ktoré spolu so svojimi podriadenými môže dosiahnuť a nevyužíva ani nové možnosti pre dosiahnutie cieľov. Miriam by preto nemala zabúdať na povzbudzovanie vnútornej motivácie svojich zamestnancov, tiež im ukazovať hlbší zmysel v ich práci a začať viac realizovať nové inovatívne možnosti v každodenných možno aj rutinných činnostiach, a tak rozvíjať nielen jej podriadených, ale aj seba samotnú. Zo spomínaných známych lídrov by si mohla vziať príklad od transformačného lídra **Lee Iacoccu**, ktorý mal vytvorenú víziu a túto víziu komunikoval so svojimi podriadenými. Keby Miriam mala tiež víziu vytvorenú do budúcna, ktorú by komunikovala so svojimi podriadenými určite by ich tým dokázala viac inšpirovať a povzbudiť k lepším výkonom.

Luciine vodcovstvo sa jasne vyznačuje **autentickým vedením**, v ktorom získala 45 bodov z celkových 50. Za jej silné stránky považujeme zodpovednosť, čestnosť, transparentnosť, záujem o potreby podriadených, o ich názory a nápady, rovnako jej angažovanosť v rôznych projektoch, kde dáva so seba vždy maximum a tiež jej snahu rozvíjať podriadených a ukazovať im hlbší zmysel ich práce. Z krátkeho rozhovoru, ktorý sme s ňou absolvovali, za jej slabé stránky možno označiť tvrdohlavosť, emotívnosť a prílišný perfekcionizmus, ktoré by sa mala naučiť držať pod kontrolou. Jej vedenie je ohromujúce, pretože má dar viesť skupinu, presvedčiť ich, vyvolať u nich emócie a aj keď chce častokrát od svojich podriadených aktivitu navyše alebo prácu na 110%, jej podriadení to s radosťou urobia, pretože im dokáže ukázať hlbší zmysel, ktorý tá daná činnosť má. Zo svetových lídrov svojím správaním a vedením pripomína **Steva Jobsa**, ktorý tiež od svojich ľudí vyžadoval veľa, no vedel ich aj inšpirovať a apeloval na to, že to čo robia má zmysel a bol pre ľudí „očarujúcim“.

Z výsledkov prieskumu je zrejmé, že v **Danielinom vedení** dominuje **transformačné a slúžiace vodcovstvo** v ktorých získala jednotlivo 36 bodov z celkových 50. Za jej silné stránky možno označiť jej komunikačné a prezentačné schopnosti, jej skúsenosti z danej oblasti, jej schopnosť riešiť problémy komplexne, rovnako jej otvorenosť pre inovatívne riešenia, záujem o podriadených a navrhovanie nápadov pre lepšiu budúcnosť organizácie a jej členov. Jej slabé stránky sú impulzívnosť a tiež to, že niekedy nedokáže počúvať názory tých, ktorí s ňou nesúhlasia, a rovnako neschopnosť pripustiť si chyby pred ostatnými. Schopnosť počúvať práve tých, ktorí s nami nesúhlasia, je základnou schopnosťou pre to, aby sme mohli napredovať, aby sme dokázali vypočuť si aj negatívne názory, porozmýšľať o nich a konať podľa toho. Zo spomenutých známych lídrov Daniela svojim prístupom k podriadeným pripomína **Michala Štencla**, ktorý dáva rovnako ako ona zo seba maximum a necháva voľnú ruku svojim podriadeným, hlavne čo sa týka

inovatívnych možností riešenia problémov, necháva ich robiť to, čo ich baví (samozrejme v rámci možností) a vie, že na základe toho môžu potom rásť.

V prípade **Viliama** je najviac dominujúce **autentické vedenie,** v ktorom získal 42 bodov z celkových 50. Medzi jeho silné stránky sme zaradili jeho schopnosť empatie a starostlivosti o podriadených, transparentnosť, schopnosť uznať si chyby a čestnosť. Na základe dotazníkových odpovedí však uviedol, že práca, ktorú vykonáva preňho nemá zmysel, čo predstavuje dosť závažný problém. Pretože, ak nemá potrebnú motiváciu, mal by zvážiť možnosti zmeny a snažiť sa vyriešiť tento problém. Ak nemá totiž motiváciu on, je preňho určite ťažké ju dávať ostatným a tým sa jeho podriadení môžu dostať do stavu stagnácie. Odporučili by sme mu, aby sa začal angažovať v rôznych podnetných projektoch, kde by si mohol uvedomiť hlbší zmysel jeho činností, spoznal by nových ľudí a počul nové názory a nápady, ktoré by mu pomohli nájsť stratený „elán“. Niektoré prvky Viliamovho vedenia sa zhodujú s prvkami vedenia autentického lídra **Howarda Schultza**. Napríklad jeho empatia a vzťah k podriadeným, či otvorenosť a čestnosť pri komunikácii so zamestnancami, budovanie vzťahov a schopnosť pochopenia potrieb svojich nasledovníkov.

V **Jurajovom vedení** dominuje **slúžiace vodcovstvo** v ktorom získal 46 bodov z celkových 50. Za jeho silné stránky sme označili jeho schopnosť delegovania úloh na podriadených a s tým spojenú schopnosť poskytovania pracovných príležitostí, ktoré umožňujú podriadeným rozvíjať sa, znalosť o cieľoch organizácie ako celku a schopnosť premýšľať nad problémami komplexne. Juraj je typ manažéra, ktorý dokáže obetovať vlastné záujmy, aby uspokojil potreby ostatných a stará sa o úspech iných viac než o svoj vlastný, má veľmi dobré vzťahy s podriadenými a všetci si ho vážia. Je až „prototypom“ dobrého manažéra, no nemal by zabúdať aj na svoje potreby a ciele, pretože ak sa bude zaujímať viac o ostatných ako o seba, môže to mať rovnako negatívne dôsledky. Svojím správaním pripomína **Nelsona Mandelu**, ktorý celý život bojoval za spokojnosť iných a je jednou z najcennejších a najobľúbenejších politických osobností na svete. Snažil sa ľuďom pomáhať, vybudovať si u nich dôveru, bol nesebecký a spravodlivý a vytrvalý vo svojej myšlienke. To isté vidíme aj v správaní Juraja, ktorý je tiež ochotný urobiť všetko pre to, aby boli členovia jeho tímu spokojní, pomáha im, snaží sa vybudovať si u nich dôveru, každý je preňho rovnako dôležitý a vždy koná spravodlivo.

Výskum aktuálnych koncepcií vodcovstva u vybranej vzorky manažérov zistil, že v ich vedení sú zastúpené všetky spomínané koncepcie – a najmä tie etické. V ich správaní a vedení sme mohli nájsť podobnosti so všeobecne uznávanými lídrami ako Lee Iacocca, Steve Jobs, Nelson Mandela, Howard Schultz, či Michal Štencl. Skúmaní manažéri si

uvedomujú, že skúsenosti a odbornosť sú nevyhnutnou podmienkou na zastávanie vodcovskej pozície, no vedia aj to, že podriadení v súčasnosti očakávajú od svojich lídrov aj niečo viac, sú ochotní nasledovať len lídrov, ktorí disponujú určitými hodnotami a správaním. Naša vzorka sa práve takýmito hodnotami a správaním vyznačovala – z výsledkov dotazníkového prieskumu je zrejmé, že kladú dôraz na etiku a odbornosť, rovnako tiež na schopnosť ukázať podriadeným, že sú súčasťou niečoho väčšieho, že je dôležité, aby podriadeným ukázali, že vykonávajú prospešnú a hodnotnú prácu, že musia brať do úvahy individuálne potreby a schopnosti podriadených, že musia ukázať a komunikovať víziu, ktorú chcú dosiahnuť, tiež že si musia vedieť podriadených získať a vyvolať u nich nadšenie a emócie. Dôležitosť pripisujú tiež vzájomnej dôvere, transparentnosti (otvorenej a úprimnej komunikácii), blahu a rozvoju nasledovníkov a rastu ich vnútornej motivácie. V neposlednom rade si títo manažéri uvedomujú, že musia byť presvedčiví a dobre argumentovať, aby si získali svoje publikum. Každý jednotlivo však má aj svoje slabé stránky, ktoré je potrebné eliminovať, aby bolo zabezpečené efektívne vedenie a s tým súvisiaci maximálny zisk a produktivita. Rovnako tiež musia poznať svojich nasledovníkov a na základe toho zvážiť aký vodcovský prístup zvoliť.

Záver

Súčasné výskumy vodcovstva naznačujú, že v organizáciách je viditeľná vyššia úroveň delegovania a rozhodovania na všetkých úrovniach. Lídri sa zameriavajú na usmerňovanie nasledovníkov, komunikovanie vízie a hľadanie nových spôsobov, ako svojich nasledovníkov rozvíjať. Kľúčom k úspechu lídra 21. storočia je schopnosť pripraviť prostredie a koordinovať činnosti tak, aby sa nasledovníci dokázali úplne a efektívne realizovať ako autonómni jedinci, nielen ako „vedená masa“. Súčasný vodca má slúžiť a zaujímať sa o svojich podriadených, má konať nielen vo svojom vlastnom záujme, ale aj v záujme svojich nasledovníkov, pomáhať im k ich autonómii a jedinečnosti a pozdvihovať ich nielen k sebe, ale aj nad seba.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo zistiť, či lídri vybranej spoločnosti využívajú aktuálne koncepcie vodcovstva a v prípade kladnej odpovede, ktorá z koncepcií dominuje. Pre splnenie hlavného cieľa sme najprv opísali a charakterizovali aktuálne koncepcie vodcovstva podľa domácej a zahraničnej literatúry, identifikovali dôvody záujmu o tieto koncepcie, zadefinovali príklady významných lídrov z podnikovej praxe a následne hľadali podobnosti medzi nami skúmanými lídrami a príkladmi významných lídrov z podnikovej praxe. Pre získanie údajov o respondentoch sme zrealizovali dotazníkový prieskum. Vzorku respondentov tvorili manažéri IT oddelenia Slovenskej sporiteľni a.s..

Prostredníctvom dotazníkového prieskumu, sme zistili, že vybraná vzorka manažérov využíva aktuálne koncepcie vodcovstva, a že najviac využívané sú etické koncepcie. Pri každom skúmanom manažérovi sme charakterizovali koncepciu, ktorou sa vyznačuje jeho správanie k podriadeným, a tiež konkrétnu slabú stránku, kde sme videli priestor na odporúčania prípadne zlepšenia. Môžeme tak skonštatovať, že stanovený cieľ sa podarilo splniť.

Limitujúcim faktorom výskumu bol obmedzený počet respondentov, ktorý však vyplýval z pracovnej vyťaženosti a nedostatku času manažérov. Pre detailnejšiu analýzu skúmanej problematiky ostáva priestor na podrobnejšie preskúmanie autentického a slúžiaceho vodcovstva, ktoré sú najviac používanými aktuálnymi koncepciami podľa nami vybranej vzorky. Priestor ostáva aj na skúmanie názorov nasledovníkov na lídrov a následná komparácia výsledkov.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

ADAIR-TOTEFF, CH. *Fundamental Concepts in Max Weber's Sociology of Religion*. Palgrave Macmillan US, 2015. 206 s. ISBN 978-1-137-47217-5.

ANTONAKIS, J., DAY, D. V. *The Nature of Leadership.* SAGE Publications, Inc. 2011. 608 s. ISBN 978-1412980203.

AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L. *Authentic Leadership Theory and Practice, Volume 3 : Origins, Effects and Development.* Emerald Group Publishing Limited. 2005, 472 s. ISBN 978-0762312375.

BASS, B. M. *Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? In American Psychologist*, 1997. 130-139 s.

BENDIX, R. *Max Weber: An Intellectual Portrait.* University of California Press, 1978. 578 s. ISBN 978-0520031944.

BLANCHARD, K., HODGES, P. *Servant leader.* Nashville : Thomas Nelson Inc., 2003, 128 s. ISBN 978-0-8499-9659-7.

BURNS, J. M. *Leadership.* New York : Harper & Row, 2008. 544 s. ISBN 978-0061965579.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování.* Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 987-80-247-3348-7.

CONGER, J. A., KANUNGO, R. N. *Charismatic Leadership in Organizations.* 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998. 288 s. ISBN 9780761916338.

FERNANDO, M. *Spiritual Leadership in the Entrepreneurial Business: A Multifaith Study*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2007. 178 s. ISBN 9781847208613.

FRY, W. L., VITUCCI, S., CEDILLO, M. *Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement and establishing a baseline.* The Leadership Quarterly, vol. 16, 2005. 835-862 s.

GREENLEAF, K.R. *Servant leadership*. Paulist Press, Mahwah, NJ, 1977. 335 s. ISBN 978-0809102204.

HAVA, D., KWOK-BUN, CH. *Charismatic Leadership in Singapore: Three Extraordinary People.* USA: Springer, 2012. 250 s. ISBN 9781461414506.

KELLERMAN, B. *The end of Leadership,* First Edition edition. HarperBusiness, 2012, 256 s. ISBN 978-0062069160.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing.* Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1992. 441 s. ISBN 9788008020428.

LJUDVIGOVÁ, I., PROCHÁZKOVÁ, K. *Vodcovstvo : Teória a prípadové štúdie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2018, 247 s. ISBN 978-80-225-4529-7.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership. Theory and Practise.* Seventh Edition. USA: Sage publication, 2016. 520 s. ISBN 9781506362311.

PFEFFER, J., SALANCIK, G. R. *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective.* USA: Stanford Business Books, 2003. 336 s. ISBN 978-0804747899.

REEVE, J. M. *Understanding Motivation and Emotion.* USA: John Wiley, 2005. 243 s. ISBN 978-0471456193.

RIGGIO, R. E. *Introduction to Industrial and Organizational Psychology Custom Edition for Moraine Valley College.* Valley: Pearson, 2010. 554 s. ISBN 978-0558311964.

ROST, J. C. *Leadership for the Twenty-first Century.* Greenwood Publishing Group, 1993. 220 s. ISBN 9780275946104.

SCHULTZ, H., GORDON. J. *Onward: How Starbucks Fought for its Life without Losing Its Soul.* New York: Rodal, 2011. 117 s. ISBN 9781609613822.

SEDLÁK, M., LÍŠKOVÁ, C. *Manažment.* Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 387 s. ISBN 978-80-8168-296-4.

SOSIK, J. J. *Transformational and transactional leadership*. *Encyklopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks, Sabe Publications, 2007, s. 834 – 837.

STOGDIL, R. R. *Handbook of leadership: A survey of theory and research.* New York: Free Press, 1974. 259 s. ISBN 002931660X.

STRAČÁR, V. Organizácia manažérskej práce: vybrané kapitoly. Bratislava: vydavateľstvo EKONÓM, 2003. 165 s. ISBN 80-225-1722-4.

HOUSTON, T. E. *Boardroom Insider : Best Blogs, Resources and Insights.* USA: Board Resource Services; 2015. 69 s. ISBN 9780471379379.

YUKL, G. *Leadership in organizations.* Seventh edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010. 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2.

Elektronické zdroje:

FRY, W. L. *Toward and theory of spiritual leadership*. Elsevier Inc., 2003, 35 s. [cit. 2018-11-07]. Dostupné na: https://www.iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/2012/10/SLTTheory.pdf

BARBUTO, J. E., WHEELER, D. W. *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership.* Sage Publications, 2006, 300-326 s. [cit. 2018-12-10]. Dostupné na: https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1050&context=aglecfacpub

HASKI-LEVENTHAL, D. *Alturism and Volunteerism: The perceptions of altruism in four disciplines and their impact on the study of volunteerism.* Journal for the Theory of Social Behaviour, 2009. 271–299 s. [cit. 2018-12-10]. Dostupné na: https://philpapers.org/rec/HASAAV

HERACLEOUS, L. *Why Steve Jobs was such a charismatic leader.*2016. [cit. 2018-12-10]. Dostupné na: https://www.wbs.ac.uk/news/why-steve-jobs-was-such-a-charismatic-leader1/

HOGG, M. A. *A Social Identity of Leadership.* Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 2001, 184-200 s. [cit. 2018-12-10]. Dostupné na: https://pdfs.semanticscholar.org/b667/0394dd65afc08792f5e577659d0d2cd29681.pdf

HOLLANDER, E. P. *The Essential Interdependence of Leadership and Followership.* American Psychological Society, 1992. 71-75 s. [cit. 2018-12-10]. Dostupné na: https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/1467-8721.ep11509752

LJUDVIGOVÁ, I. *Aktuálne koncepcie vodcovstva*. Vydaveteľstvo EKONÓM, 2013. 928-941 s. ISBN 978-80-225-3766-7 [cit. 2018-12-10]. Dostupné na: http://193.87.16.10/doctoral-studies/preview-file/edamba2013_proceedings-14766.pdf

McGEE-COOPER, A. *The Essentials of Servant Leadership: Principles in Practice*. Ann McGee-Cooper & Associates, Inc., 2013. 22 s. [cit. 2018-11-07]. Dostupné na: http://amca.com/amca/wp-content/uploads/The-Essentials-of-Servant-Leadership.pdf

SMITH, J. A., FOTI, R. J. *A pattern approach to the study of leader emergence. The Leadership Quarterly*.American Psychological Association, 1998. 147-160 s. [cit. 2018-11-07]. Dostupné na: https://psycnet.apa.org/record/1998-10480-002

YAPP, R. *LEE IACCOCA – The 10cs of Leadership*. 2018. [cit. 2018-11-07]. Dostupné na: http://www.leadershipforces.com/lee-iacocca-leadership/

Prílohy