

Vůdčovství

aneb Co vás na Harvardu nenaučí

Slavomír Steigauf

podstata a umění vůdčovství

vlastnosti a styly úspěšných vůdců

praktické principy a rady pro lídry

vůdčovství v běžných i extrémních životních situacích

odhalená tajemství velkých osobností

inspirativní lekce

Vůdčovství

aneb Co vás na Harvardu nenaučí

Slavomír Steigauf



Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Edice Finanční řízení

Slavomír Steigauf

Vůdcovství

aneb Co vás na Harvardu nenaučí

Přeložil ze slovenštiny David Hort

Vydala GRADA Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7 jako svou 4505. publikaci

Foto na obálce allphoto.cz

Realizace obálky Jan Dvořák

Sazba Jan Šístek

Odpovědná redaktorka Michaela Průšová

Počet stran 368

První vydání, Praha 2011

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© GRADA Publishing, a. s., 2011

ISBN 978-80-247-3506-1 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7223-3 (elektronická verze ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-7224-0 (elektronická verze ve formátu EUB)

GRADA Publishing: tel.: 234 264 401, fax 234 264 400, www.grada.cz

Věnováno Emě, Petrovi a Marianně

Obsah

Úvod	11
Část 1: Úvod, klasika a velcí vůdci	13
1. Podstata vůdcovství	13
1.1 Co je vůdcovství?	13
1.2 Faktory vůdcovství	14
1.3 Důležité rozdíly	16
1.4 Mnoho druhů vůdců	19
1.5 Úkoly vůdcovství	19
1.6 Kontexty – souvislosti	24
1.7 Filozofie vůdce	26
2. Klasické myšlenky	29
2.1 Umění války podle Sun-c'	29
2.2 Antický koncept vůdcovství	40
2.2.1 Nadčasovost antického přístupu	41
2.2.2 Sokrates, Xenofón a Platon	42
2.2.3 Definice vůdcovství: klasická a moderní	52
2.2.4 Areté a vize: Paideia vůdcovství	53
2.2.5 Principy	56
2.2.6 Učení z klasiky	59
2.3 Umění vládnout podle Machiavelliho	61
2.4 Vojenská strategie a taktika podle Clausewitze	69
3. Umění vůdcovství velkých vojevůdců	77
3.1 Alexandr Veliký	77
3.1.1 Heroický epos	77
3.1.2 Faktory úspěchu Alexandrova vůdcovství	81
3.1.3 Alexandrovo vůdcovství	85
3.2 Hannibal	88
3.2.1 Proti Římu	89
3.2.2 Vůdcovství Hannibala	93
3.3 Julius Caesar	95
3.3.1 Příběh, který končí zradou	95
3.3.2 Vůdcovství Caesara	99
3.4 Horatio Nelson	102
3.4.1 Hrdinský život	102
3.4.2 Vůdcovství Nelsona	108
4. Umění vůdcovství velkých vůdců	111
4.1 Mahátma Gándhí	111
4.1.1 Příběh o nenásilném hledání pravdy	111
4.1.2 Vůdcovství Gándhího	114
4.2 Winston Churchill	115
4.2.1 Příběh nepoddajného života	115
4.2.2 Vůdcovství Churchilla	120
4.3 Martin Luther King, Jr.	123
4.3.1 Cesta za snem	123
4.3.2 Vůdcovství Luthera Kinga	125

4.4	Nelson Mandela	128
4.4.1	Dlouhá cesta za svobodou	128
4.4.2	Vůdcovství Mandely	129
4.5	Steve Jobs	133
4.5.1	Nejúžasnější návrat	134
4.5.2	Vůdcovství Jobse	137

Část 2: Základy vůdcovství **143**

5.	Teorie, přístupy a praxe	143
5.1	Vůdcovství je výsadou velkých mužů	143
5.2	Vůdcovství je vlastnost	144
5.2.1	Teorie vlastností	144
5.2.2	Vlastnosti historických vůdců	146
5.2.3	Vlastnosti úspěšných vůdců	155
5.3	Vůdcovství je chování	166
5.3.1	McGregorova Teorie X a Teorie Y	167
5.3.2	Lewinovy styly vůdcovství	170
5.3.3	Úkoly a vztahy	173
5.3.4	Studie Ohio State University a University of Michigan	177
5.3.5	Blakeova a Moutonové manažerská mřížka	178
5.4	Situační přístup k vůdcovství	179
5.4.1	Herseyův a Blanchardův model vůdcovství	179
5.4.2	Vroomův a Yettonův normativní model vůdcovství	184
5.4.3	Houseova Teorie cesty a cíle vůdcovství	186
5.4.4	Adairův akčně centrovaný model vůdcovství	188
5.5	Kontingenční teorie vůdcovství	190
5.6	Transakční vůdcovství	192
5.7	Transformační vůdcovství	194
5.8	Týmové vůdcovství	198
5.8.1	Týmový model vůdcovství	198
5.8.2	Vůdcovská rozhodnutí	199
5.8.3	Vůdcovské opatření	200
5.8.4	Týmová efektivnost	201
5.9	Další teorie a školy o vůdcovství	208
5.9.1	Teorie výměny	208
5.9.2	Strategické vůdcovství	208
5.9.3	Ženy a vůdcovství	209
6.	Vůdcovství a vize	210
6.1	Charakteristika vize	210
6.2	Jak je vize artikulována?	213
6.3	Jak je vize implementována?	218
7.	Udávání tónu	220
7.1	Poskytovat strukturu	220
7.2	Objasňovat normy	220
7.3	Vytvářet soudržnost	221
7.4	Podporovat standardy excelence	222
8.	Překonávání překážek	225
8.1	Překážka 1: Nejasné cíle	225
8.2	Překážka 2: Nejasná instrukce	226
8.3	Překážka 3: Nízká motivace	228

8.4	Překážka 4: Složité úkoly	229
8.5	Překážka 5: Jednoduché úkoly	229
8.6	Překážka 6: Nízká angažovanost	230
8.7	Překážka 7: Chybějící výzva	230
9.	Rozvíjení vůdcovských dovedností	232
9.1	Administrativní dovednosti	232
9.2	Interpersonální dovednosti	233
9.3	Koncepční dovednosti	235
10.	Vůdcovské dovednosti: Jak to dělat?	239
Část 3: Inspirativní lekce z West Pointu		263
11.	Důvěra: Klíč k bojovému vůdcovství	264
11.1	Důvěryhodní vůdci	264
11.2	Deset atributů důvěryhodného vůdce	265
11.3	Lekce pro každého vůdce	271
12.	Být vůdcem	272
12.1	Vůdcovský rozvoj: Skutečná míra úspěchu vůdce	272
12.2	Vůdcovský rozvoj je záměrný proces	273
12.3	Tři stadia vůdcovského rozvoje	273
13.	Učení se ze selhání	278
13.1	Samoučení vést přemýšlením o vašich silných a slabých stránkách	278
13.2	Zapamatování si našich osobních vůdcovských selhání	281
13.3	„Náš život je naše esemeska“	282
14.	Vedení týmu vysoce talentovaných jednotlivců	284
14.1	Problém s vysokým potenciálem talentu	284
14.2	Strategie 1: Sdílená odpovědnost mezi všemi	285
14.3	Strategie 2: Nastavit a udržovat vysoké standardy	289
14.4	Strategie 3: Rozvíjet vzájemný respekt	291
14.5	Strategie 4: Zajistit pokoru a uznávat individuální rozdíly	293
14.6	Strategie 5: Neustále komunikovat	294
Část 4: Vůdcovství v extrémních situacích		296
15.	In extremis vůdcovství	296
15.1	Klíčová charakteristika In extremis vůdců	297
15.1.1	Vlastnosti In extremis vůdců a implikace	297
15.1.2	In extremis vůdci jsou vrozeně motivovaní	298
15.1.3	In extremis vůdci se kontinuálně učí	299
15.1.4	In extremis vůdci sdílejí riziko se svými následovníky	299
15.1.5	In extremis vůdci mají společný životní styl se svými následovníky, neexistuje elitářství	300
15.1.6	In extremis vůdci mají vysokou kompetenci, důvěru a loajalitu, a inspirují	301
15.2	Lekce In extremis vůdcovství pro byznys a život	303
15.2.1	Úvod	303
15.2.2	Devět lekcí pro byznys	305
15.3	Model In extremis vůdcovství	312
15.3.1	Kompetence	313
15.3.2	Vrozená motivace	313

15.3.3	Učící se orientace	313
15.3.4	Sdílené riziko	314
15.3.5	Společný životní styl	314
16.	Učení o strachu a vůdcovství v nebezpečných situacích	316
16.1	Úvod	316
16.2	Základní principy a užitečné rady	317
16.3	Měření hloubky strachu v nebezpečných situacích	318
16.4	Proč se v In extremis situacích vyrovnávají emoce	318
16.5	Řízení emocí: Špatná strategie vysoce rizikových vůdců	319
16.6	Vedení bez ega	319
16.7	Jak by měli vůdci zacházet se strachem a překonávat ho	321
16.8	Riziko obviňování: Ukazování prstem není efektivním vůdcovstvím ...	323
16.9	Riziko poraženectví: Vzdát se není efektivním vůdcovstvím	324
17.	Vedení v případě tragédie	326
17.1	Úvod	326
17.2	Vůdcovství v tragické situaci	327
17.3	Hodnota dobrého vůdcovství v čase tragédie	332
Část 5:	Vůdcovství očima autorit, vůdců a filmů	335
18.	Jak to vidí uznávané autority v oboru	335
19.	Myšlenky a lekce skutečných vůdců 21. století	341
19.1	Colin Powell	341
19.2	Rudolph W. Giuliani	346
20.	Vůdcovství na stříbrném plátně	356
Literatura		368

Úvod

Charakteristickým rysem hrdinství je vytrvalost. Všichni lidé zažívají náhlá hnutí mysli a návaly velkomyslnosti. Když jste si však zvolili svou cestu, vytrvejte na ní a nesnažte se o slabošský smír se světem. Hrdinství nemůže být obyčejné, stejně jako obyčejné nemůže být hrdinstvím. My však máme tu slabost, že očekáváme přízeň od lidí u takových činů, jejichž znamenitost spočívá v tom, že přízeň předbíhají a odvolávají se k pozdější spravedlivosti. Chceš-li sloužit svému bratru, protože to máš pro sebe za správné, neber zpět své slovo, když zjistíš, že příliš opatrní lidé tvůj úmysl neschvalují.

Ralph Waldo Emerson

Vůdcovství je vysoce žádaná a velmi hodnotná komodita. V průběhu let bylo na téma vůdcovství napsáno mnoho. V knihupectvích přibývají kvanta knih o vedení a vůdcovství. Konzultanti managementu a poradenských firem poskytují příručky „jak to dělat“. Články o lídrech se pravidelně objevují v novinách a časopisech o byznysu, denně se tímto tématem plní různé blogy. Během staletí vytvořili spisovatelé nepřeberné množství různých biografií, historických reflexí, pamětí a autobiografií. Vědci z oblasti historie, sociologie, politických věd, psychologie či teorie organizací neustále přicházejí se studiemi o vůdcovství, které poskytují různé perspektivy. Protože tolik lidí věří, že vůdcovství je cesta ke zlepšení svých osobních, sociálních a profesionálních životů, a také životů druhých. Proč tedy rozhodnutí přijít s další podobnou knihou? Existuje pro to hned několik důvodů.

Za prvé, na rozdíl od některých jednostranně zaměřených knih, si zde kladu za cíl nabídnout různé pohledy na téma vůdcovství spolu s pestrobarevným spektrem vůdců. Mým cílem je i ukázat, že vůdcovství se nedá vtěsnat do jednoduchého vzorce. Tedy tvrzení, že úspěšnost vůdce zaručuje specifická sada vlastností (takto vybírá na různé vůdcovské pozice mnoho firem) nebo chování či jiné zaručené recepty, je přinejmenším zavádějící. Obecně platí jisté principy, zákonitosti a lekce, jejichž dodržování má velký vliv na efektivitu a úspěšnost vůdcovství. Avšak vždy je to kombinace několika faktorů, například vlastností vůdce a daného kontextu, které dělají z lidí efektivní a úspěšné vůdce. V knize najdete životní příběhy mnoha velkých vůdců, jako jsou Alexandr Veliký, Hannibal nebo Churchill a mnoho dalších. A právě tyto životní příběhy poskytují důležitý a nezbytný kontext. Pomocí tohoto jasného, konkrétního a hmatatelného kontextu – od heroických činů antických vůdců až po neobyčejné životy neobyčejných vůdců novodobé historie – jsou odvozeny jasné a stručné lekce pro všechny ty, kteří mají aspirace být v současnosti efektivními vůdci. Vůdcovství nemůže být vyučováno tak, jak to běžně známe u jiných předmětů, ale dá se naučit alespoň částečně. A právě tato kniha vám může pomoci o vůdcovství se naučit více. Kniha není manuálem či seznamem receptů, jak se stát lepším vůdcem. Poslání této knihy můžeme spíše interpretovat slovy generála George Pattona: „*Neříkejte lidem, jak dělat věci, povzte jim, co mají udělat, a nechť vás překvapí svými výsledky.*“ Jinak řečeno – v případě vůdcovství nemohou být slepě a zcela aplikovány modely, závěry a lekce uvedené v této knize. Musí být přizpůsobeny kontextu a situaci, pak zaručeně fungují!

Za druhé, s vůdcovstvím se setkáváme prakticky všude, v soukromém i pracovním životě. Všichni jsme studenty vůdcovství. Pro každého může být proto užitečné, pokud

ví, co má takový vliv na druhé lidi, že jsou ochotni nechat se vést. Co stojí v pozadí tajemství vlivu na druhé lidi?

Za třetí, doufám, že tato kniha může pomoci zejména mladým lídrům – budoucím manažerům, šéfům, vedoucím. Existuje totiž nespočet manažerů do pozice nominovaných. Lídrů je podstatně méně.

Za čtvrté, poličky knihkupectví jsou plné knih z oblasti managementu, které se věnují tématu vedení lidí. Jsou zaměřeny na technickou kompetenci a dovednosti vůdce. Přestože v této knize najdete i tuto technickou stránku vůdcovství, hlavní záměr je namířen přímo na srdce vůdcovství. Klíčem k úspěšnému vůdcovství dneška je vliv, ne moc vyplývající z pozice. A toto téma je diskutováno podstatně méně, pokud vůbec, v knihách z oblasti byznysu a managementu.

A nakonec jeden osobnější důvod – téma vůdcovství je pro mě samo o sobě fascinující. Od dětství mě zajímala historie obecně a téma velení v různých rolích, od vojevůdců až po kapitány (jakéhokoliv druhu – velitele ponorek, raketoplánů...). S přibývajícími lety a zkušenostmi z oblasti managementu a vůdcovství jsem si stále častěji kladl otázky. Co ovlivnilo úspěch například dvou různých kapitánů německého ponorkového loďstva druhé světové války Wolfganga Lüthi a Günthera Priena, když snad to jediné, co měli společné, byl právě úspěch a schopnosti? Vždyť v jejich povaze byl naprosto zásadní rozdíl: zatímco Prien byl schopný vůdce a jeho muži ho nenáviděli, Lüthi byl stejně tak schopný, ale jeho muži jej milovali.

Na úvod jsem zvolil citát amerického spisovatele Ralpha Emersona, jemuž dominuje charakter. Všechno začíná charakterem. Abraham Lincoln o charakteru řekl: „*Charakter je jako strom a pověst je jako jeho stín. Stín je to, co si o tom myslíme; strom je skutečná věc.*“ Nejlepší definicí charakteru může být to, co děláte, když si myslíte, že vás nikdo nesleduje. Charakterem je definováno to, kdo jste, a vytváří se jím základ pro vaše vůdcovství. Bez charakteru je vůdcovství nemožné; s ním může naopak vzkvétat. Navzdory faktu, že historie, současnost a naše okolí přináší různé typy vůdců, mým záměrem je věnovat čas a energii morálnímu, etickému, pozitivnímu vůdcovství a jeho nositelům. Vůdcovství, jemuž dominuje charakter...

Část 1: Úvod, klasika a velcí vůdci

1. Podstata vůdcovství

Klíčem k úspěšnému vůdcovství dneška je vliv, ne moc.

Ken Blanchard

1.1 Co je vůdcovství?

Pohlédneme-li na konkrétní osobu vůdce a jeho vlastnosti, jeví se nám odpověď na otázku „Co je vůdcovství?“ lehčí než samotné popsání tohoto jevu. Existuje téměř tolik definic vůdcovství, kolik je lídrů, autorů teorií, knih, guruů a různých komentátorů. Webový prohlížeč poskytl v době psaní této knihy desítky miliónů odkazů se slovním spojením „definice leadershipu“ a odborná literatura poskytuje rozličných definic stovky. Navzdory mnohým definicím existuje pouze několik konceptů, které většina lidí uznává jako přesně reflektující to, co znamená být vůdcem. Některé z těchto nejběžnějších způsobů nahlížení na vůdcovství jsou kupříkladu ty, které říkají, že **vůdcovství je vlastnost** nebo **způsobilstvo** nebo **chování** nebo **vztah**. To, jak přistupujete k vůdcovství, je silně ovlivněno vaším vlastním přesvědčením a vlastní definicí vůdcovství, a to bude také ovlivňovat vaši cestu praktikování vůdcovství.

Anglická slova **lead** (vést), **leader** (vůdce), **leadership** (vůdcovství) mají základ v anglosaském slově „**laed**“, což znamená silnice nebo pěšina. Tento výraz byl odvozen od slovesa „**laeden**“, které znamená cestovat nebo jít. Anglosasové význam slova rozšířili do podoby „trasa, kterou lidé po takové pěšině nebo silnici urazí“. Lodivodové je užívali pro označení lodního kurzu při plavbě na moři. Vůdce byl člověk, který určoval směr. Na souši tak, že kráčet v čele nebo převzal vedení, na moři byl navigátorem a kormidelníkem, obě tyto funkce vykonával jeden člověk. Metaforu najdeme i v jiných jazycích, například v latině, kde gubernátor nebo governor znamená „kormidelník na moři“. V této knize je označení anglickým slovem leader rovnocenné s českým vůdce nebo odvozeným lídr. Stejně tak je pro **leadership** používán český překlad **vůdcovství**.

John W. Gardner ve své knize *O vůdcovství* definuje vůdcovství jako „*proces přesvědčování nebo příkladu, kterým jednotlivec (nebo vůdcovský tým) ovlivňuje skupinu, aby usilovala o cíle držené vůdcem nebo sdílené vůdcem a jeho následovníky.*“ Gary Yukl definuje vůdcovství jako „*proces ovlivňování ostatních, aby rozuměli a dohodli se na tom, co je potřeba udělat a jak to udělat, a proces usnadnění individuálního a kolektivního úsilí k dosažení sdílených cílů.*“ Peter Northouse pak definuje vůdcovství jako „*proces, kterým jednotlivec ovlivňuje skupinu jednotlivců k dosažení společného cíle.*“ Tyto definice naznačují několik složek nejdůležitějších pro fenomén vůdcovství.

Následují některé z nich:

- a) **Vůdcovství je proces.** Samotný akt definování vůdcovství jako procesu naznačuje, že vůdcovství není charakteristika nebo vlastnost, kterou je vybaveno jen několik jistých lidí od narození. Definování vůdcovství jako procesu znamená, že vůdcovství je transakční jev, který se děje mezi vůdci a následovníky. Nazírání na vůdcovství jako na proces znamená, že vůdci ovlivňují a jsou ovlivňováni svými následovníky buď v pozitivním nebo v negativním smyslu. Vše, co víme o interakci mezi vůdcem a jeho stoupenci nebo následovníky, nám říká, že komunikace a vliv plynou v obou směrech a v této dvoucestné komunikaci hrají svou roli iracionální, neverbální a nevědomé faktory. V procesu vůdci formují a jsou formováni. To platí i v systémech, které se zdají být vedeny ve zcela autokratickém stylu.
- b) **Vůdcovství zahrnuje ovlivňování ostatních.** Vůdcovství je o vlivu – schopnosti ovlivňovat podřízené, kolegy a šéfy v pracovním nebo organizačním kontextu. Bez vlivu není možné být vůdcem. Mít vliv samozřejmě znamená, že na straně vůdce existuje větší potřeba vykonávat svůj vliv eticky.
- c) **Vůdcovství se děje v rámci skupiny.** Vůdcovství operuje ve skupinách. To znamená, že vůdcovství je o ovlivňování skupiny lidí, kteří jsou angažováni ve společném cíli nebo účelu. Skupinou může být malé oddělení ve firmě se třemi nebo čtyřmi zaměstnanci i nadnárodní společnost s desítkami tisíc zaměstnanců či pobočka s desítkami zaměstnanců, případně třeba letadlová loď s několika tisíci vojáky (mobilní organizace).
- d) **Vůdcovství zahrnuje dosažení cíle.** Vůdcovství je o nasměrování skupiny lidí směrem k uskutečnění úkolu nebo dosažení koncového bodu prostřednictvím různých, eticky založených, prostředků. Vůdci nasměrují svoji energii a energii svých následovníků ke společnému dosažení něčeho (například hokejový kouč pracuje na vítězství na mistrovství světa).
- e) **Tyto cíle jsou sdíleny vůdci a jejich následovníky.** Vůdcovství znamená, že vůdci spolupracují se svými následovníky na dosažení cílů, které všichni sdílejí. Ustanovení společných cílů, na kterých se vůdce a následovníci mohou shodnout, je dosti náročné, ale cenné úsilí.

V jakékoli vytvořené skupině plní jednotlivci různé role. Jednou z rolí je ta vůdcova. Vůdci nemohou být vnímáni odděleně od historického kontextu, ve kterém se objevili, odděleně od uspořádání, ve kterém fungovali (např. volitelný politický úřad), a odděleně od systému, kterému vládli (např. konkrétní město nebo země). Jsou nedílnou součástí systému, závislí na silách, které ovlivňují systém. Vůdci vykonávají (nebo působí na vykonání) určité úkoly nebo funkce, jež jsou nezbytné, pokud má skupina dosáhnout cílů.

1.2 Faktory vůdcovství

Popsali jsme vůdcovství jako souhrnný proces, prostřednictvím kterého osoba vůdce ovlivňuje ostatní k uskutečnění mise, úkolů nebo cílů a usměrňuje skupinu (v širším kontextu organizaci) k větší soudržnosti a provázanosti. Osoba vůdce provádí tento proces s využitím takových atributů, jako jsou znalosti, dovednosti, přesvědčení, hodnoty, morálka a charakter. Znalosti a dovednosti přímo přispívají k procesu vůdcovství,

zatímco ostatní atributy dávají vůdci určitou charakteristiku, která ho dělá jedinečným. Znalosti, dovednosti a ostatní atributy vytvářejí vůdce, jenž je jedním ze čtyř faktorů vůdcovství: **(1) vůdce, (2) následovníci, (3) komunikace a (4) situace.**

Vůdce

Musíte skutečně – upřímně porozumět tomu, kdo jste, co víte a co můžete udělat. Rovněž je důležité poznamenat, že právě následovníci, nikoli vůdce nebo někdo jiný, určují, zda je vůdce úspěšný. Pokud nedůvěřují svému vůdci nebo v něj ztratí důvěru, nebudou inspirováni. Pokud chcete být úspěšní, musíte přesvědčit své následovníky, ne sebe nebo svoje nadřízené, že jste hoden toho být následován.

Následovníci

Různí lidé vyžadují různé styly vůdcovství. Například nový zaměstnanec vyžaduje větší kontrolu než zaměstnanec zkušený. Osoba, která ztratí motivaci, vyžaduje odlišný přístup než osoba s vysokou mírou motivace. Dobrý vůdce zná své následovníky. Základním východiskem je proto pochopení lidské povahy – potřeb, emocí a motivace. V této knize je pro označení následovníka rovnocenně používán i výraz **stoupenec** nebo **podřízený** (vyplývající z běžných organizačních struktur firem).

Komunikace

Vůdce vede prostřednictvím dvoucestné komunikace, většinou neverbální. Pokud jde třeba vůdce příkladem, sděluje tím svým lidem, že od nich nežádá provést nic, co by nebyl ochoten udělat sám. Předmět a způsob vůdcovy komunikace buď pozitivně vytváří nebo poškozuje vztah mezi vůdcem a následovníky. Přestože vůdci stráví velké množství času komunikací s druhými, často nedokážou komunikovat nejefektivnějším způsobem. Přitom je ale komunikace „sestrou“ vůdcovství. My všichni neustále komunikujeme, dokonce i když nemluvíme. Mnoho lidí si neuvědomuje, v jak velké míře komunikujeme bez použití slov. Výzkum odhaduje, že nejméně dvě třetiny lidské komunikace zahrnuje neverbální interakce, některé odhady jdou až k 90 procentům. Jako vůdce musíte komunikovat svůj úmysl tak, aby byl jednoznačný. Komunikace zahrnuje víc než to, co je řečeno. Ve skutečnosti samotná slova vyřčená vaší zprávou jsou obvykle hodnocena jako méně důležitá než způsob, jakým jsou tato slova vyjádřena. Neverbální podněty jsou bezprostřednější, instinktivnější a méně řízené než projevy verbální. Týká se to například postoje těla, používání rukou, pohybu očí nebo změn hlasu.

Situace

Každá situace je jiná. Co člověk udělá v jedné situaci, neudělá v jiné. Vůdce proto musí použít úsudku, aby se rozhodl pro nejlepší postupy řízení a pro nejvhodnější vůdcovský styl potřebný v dané situaci. Pokud například vůdce čelí situaci, kdy zaměstnanec má nepřijatelné chování, ale ke konfrontaci došlo příliš pozdě nebo příliš brzy, hrozí, že řízení bylo příliš silné nebo příliš slabé a ve výsledku pak neúčinné. Za zmínku stojí, že běžně má situace větší vliv na vůdcovo řízení než na jeho vlastnosti. Důvodem je to, že zatímco vlastnosti mohou mít v průběhu času impozantní stabilitu, mají nízkou konzistenci napříč situacemi. To je důvod, proč se mnohé vědecké autority domnívají, že teorie vůdcovství založená na procesech je přesnější než na vlastnostech.

Výše jmenované čtyři faktory jsou ovlivňovány různými silami. Příkladem takových sil jsou vztahy vůdce s jeho seniory, dovednosti následovníků, neformální vůdce v or-

organizaci, jak je organizace uspořádána a podobně. Když se lidé rozhodují, zda danou osobu budou respektovat jako vůdce, nepřemýšlejí o jejích atributech. Sledují, co vůdce dělá, a na základě toho mohou vědět, kdo vůdce skutečně je. V očích následovníků je vůdcovství vše, co vůdce dělá k ovlivnění cílů organizace a k jejich blahu. Respektovaný vůdce se zaměří na to, **co je** (přesvědčení, charakter), **co ví** (práce, úkoly, lidská povaha) a **co dělá** (realizace, motivace, nabídnutí směru).

Podle toho, na které faktory vůdcovství se vědecké autority, myslitelé nebo guruové zaměřují, rozlišujeme jednotlivé teoretické přístupy, koncepty a školy. Pokud je v centru pozornosti osoba vůdce (jeho vlastnosti), jde o teorii vlastností. Pokud převažuje přesvědčení, že vůdcovství dominuje situace, pak jde o situační teorie. Pokud jde o více proměnných, přicházejí kontingenční teorie atd. Těmto tématům se věnujeme zejména v kapitole 5. Z mnoha teorií vycházejí i užitečné praktické postupy a dovednosti vůdce popsané v kapitolách 6 až 10.

1.3 Důležité rozdíly

Vlastnost versus proces

Konstatování jako „*narodil se, aby vedl*“ znamená perspektivu směrem k vůdcovství, které je založeno na vlastnostech. Tento přístup zdůrazňuje takové atributy vůdce jako osobnost, motivy, hodnoty a dovednosti. Při tomto přístupu předpokládáme, že někteří lidé jsou přirození vůdci vybavení určitými vlastnostmi, jež jiní lidé nemají. Toto pojetí je dosti rozdílné od popsání vůdcovství jako procesu. Rovina vlastností v podstatě tvrdí, že vůdcovství je vrozené několika vybraným lidem a je omezeno výlučně na těchto několik lidí, kteří mají specifický talent, se kterým se narodili. Některé příklady vlastností jsou schopnost dobře mluvit, extrovertní osobnost nebo jedinečné fyzické vlastnosti (výška). Nazírání na vůdcovství jako na proces však naznačuje, že vůdcovství je fenomén, který je kontextuální, a tvrdí, že každý člověk je způsobilý uplatňovat vůdcovství. Z toho vyplývá, že vůdcovství může být naučené a pozorovatelné prostřednictvím toho, co vůdci dělají nebo jak se chovají.

Vůdce versus šéf

Ačkoliv pozice manažera nebo nadřízeného poskytuje této osobě autoritu – moc ke splnění určitých úkolů a cílů organizace, tato síla z něj nedělá vůdce – lídra, ale prostě jen šéfa. Vůdcovství je odlišné například tím, že lidé chtějí uskutečnit vysoké cíle, zatímco šéfové svým lidem řeknou, aby splnili úkoly a cíle. Tak se odlišuje „přidělené vůdcovství“ (Assigned Leadership) – stanovené formální pozicí autority, od „rozvíjejícího vůdcovství“ (Emergent Leadership) – uplatňované ovlivňováním ostatních. V této knize je pro obě jmenované skupiny napsáno mnohé.

Vůdcovství a moc

Moc s vůdcovstvím souvisí, ale odlišuje se od něj. Souvisí s vůdcovstvím, protože je nedílnou součástí schopnosti ovlivňovat ostatní. Moc je definována jako potenciál nebo kapacita ovlivnit ostatní k dosažení požadovaných výsledků. Vliv máme, pokud můžeme ovlivnit přesvědčení, postoje a chování ostatních. Ačkoliv v organizacích existují různé druhy moci, my budeme uvažovat o dvou druzích moci – **poziční moci** a **osobní moci**. Poziční moc je taková moc, která přichází z držení určité funkce, pozice nebo hodnosti

v organizaci. Například rektor univerzity má vyšší moc než děkan fakulty, ale oba mají moc formální.

Osobní moc je způsobilost ovlivnit, která vychází z toho, že následovníci nás vidí jako inteligentního a sympatického. Jde o moc, která je odvozena z interpersonálních vztahů, jež vůdci rozvíjejí s následovníky. Řekl bych, že když vůdci mají jak poziční, tak i osobní moc, ve velké většině případů by měli využívat moc osobní. Avšak přílišné využívání osobní moci může erodovat schopnost vůdce ovlivňovat lidi. Důležité je přirozeně vědět, kdy je nejvhodnější použít osobní moc a být schopen a ochoten ji použít.

Moc může mít dvojí tvář. Jednou tváří je použití moci v rámci organizace k dosažení osobních cílů v neprospěch ostatních v organizaci. Druhou tváří je taková moc, která pracuje k dosažení kolektivních cílů všech členů organizace, někdy dokonce i na vrub osobních cílů vůdce.

Lídrři versus manažeři

Manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně a lídři jsou lidé, kteří dělají správné věci.

Bennis a Nanus

Vůdcovství se managementu v něčem podobá a v něčem odlišuje. Oba termíny zahrnují ovlivňování lidí. Oba vyžadují práci s lidmi. Oba se týkají dosažení společných cílů. Přesto se **vůdcovství a management spíše liší než shodují**. Co říkají na toto téma některé vědecké autority?

Například profesor Zaleznik (1977) tvrdí, že manažeři a lídři jsou velmi odlišní a bytí jednoho vylučuje bytí druhého. Podle jeho názoru jsou manažeři reaktivní, a pokud jsou ochotni spolupracovat s lidmi na řešení problémů, dělají tak s minimálním emocionálním zapojením. Na druhé straně jsou lídři emocionálně zapojeni a usilují sebe sama formovat názory namísto pouhých reakcí na názory druhých. Manažeři omezují výběr, zatímco lídři pracují na rozšíření alternativ řešení problémů, které dlouho sužují organizaci. Lídři mění postoje lidí, zatímco manažeři mění pouze jejich chování.

Mintzberg (1998) tvrdí, že manažeři vedou použitím intelektuální tváře. Tato tvář zdůrazňuje výpočet, pohlíží na organizaci jako na složky portfolia a operuje se slovy a čísly racionality. Mintzberg poznamenává, že lídři proti tomu vedou použitím bystré tváře. Tato tvář zdůrazňuje commitment, dívá se na organizaci s integrační perspektivou a je zakořeněna v představách a pocitu integrity. Mintzberg obhájí, že manažeři musejí být „dvojtváří“. Musí být současně manažerem a zároveň lídrem.

Kotter (1998) tvrdí, že organizace jsou manažersky nadhodnocené (přemanagované) a podhodnocené na straně leadershipu. Proti tomu ale silné vůdcovství se slabým managementem není lepší a může být dokonce i horší. Kotter naznačuje, že organizace potřebují silné vůdcovství a zároveň silný management. Manažeři jsou potřební pro spravování složitostí a spletitostí institucionalizovaným plánováním a rozpočtováním, organizováním a personálním zajištěním, controllingem a řešením problémů. Lídři jsou nezbytní k tomu, aby se zabývali změnou prostřednictvím nastavení směru, uspořádání lidí a motivací a inspirování lidí. Kotter obhájí, že organizace potřebují lidi, kteří umějí dělat obojí – potřebují lidry–manažery.

Rowe (2001) tvrdí, že lídři a manažeři jsou odlišní a naznačuje, že určitý aspekt rozdílu může být filozofický. Manažeři věří, že rozhodnutí, která dělají, jsou rozhodnuta organizací, pro které pracují, a že tyto organizace řídí sami sebe způsobem, jenž je dán odvětvím nebo prostředím, ve kterém operují. Jinými slovy: manažeři jsou ve svém systému přesvědčení, determinističtí. Lídři věří, že volby, které udělají, ovlivní jejich organizace a že jejich organizace ovlivňují nebo formují průmysl nebo prostředí, ve kterém operují. Jinými slovy, systémy přesvědčení lídrů jsou více sladěny s filozofickou perspektivou svobodné vůle.

Organizace se silným managementem, ale se slabým nebo žádným vůdčovstvím, budou potlačovat kreativitu a inovaci a budou byrokratické. Naopak organizace se silným vůdčovstvím a slabým nebo neexistujícím managementem se mohou zapojit do změny kvůli změně samotné – dojde pak ke změně, která je nesprávná nebo nesmyslná a má negativní vliv na organizaci.

Bennis a Nanus vyjádřili rozdíly mezi manažery a lídry velmi jasně ve své často citované frázi: „*Manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně, a lídři jsou lidé, kteří dělají správné věci.*“ V tomto prohlášení implicitně stojí, že organizace potřebují lidi, kteří dělají správnou věc a kteří dělají „správné věci správně“.

Z výše uvedených názorů je zřejmé, že vůdčovství a management není totéž, i když jde o nekonečný koloběh diskusí o rozdílech mezi manažery a lídry. Toto téma můžeme doplnit a shrnout následovně: vůdci a manažeři hrají různé role a mají různé úlohy. Oba jsou ve svých hodnotách a přínosu jedineční. Samozřejmě existuje zřetelná poptávka po obou – manažerech i lídrech. Nekonečně větší je nabídka manažerů, která způsobuje mnohem větší poptávku po lídrech. Jednoduše řečeno – protože lídry je těžší sehnat, jsou pro firmu nebo v širším kontextu pro organizaci cennější. „Proč je méně lídrů než manažerů?“ Přikláním se ke třem důvodům, které se mi jeví jako nejdůležitější:

- I když toto stanovisko není populární, realitou je, že **ne každý má na to, aby se stal vůdcem**, platí tedy starý axiom „rozený vůdce“.
- Mnoho lidí, kteří mají vůdčovskou schopnost, **nerozvíjí a nezušlechťuje své vůdčové dovednosti do bodu, kde by se ve vedení lidí cítili komfortně**.
- I když existuje mnoho manažerů, kteří vlastní vysoce vybroušené vůdčové dovednosti, mnozí z nich prostě **nemají touhu být ve vůdčové roli**.

Přirozená kvalita vůdčovství mnohdy nezačíná s více než se surovým talentem a určitým stavem mysli. Nicméně pouze tyto vrozené vlastnosti vůdce neznamenají skutečně vůdcem být. Stejně důležité jako vaše „DNA“ jsou efektivní vůdčové dovednosti a dovednosti rozvíjené a zušlechťované časem, zkušeností a skutečnou touhou být víc než jen manažer – touhou být opravdový vůdce.

Zkoumáním „DNA“ typického vůdce bychom zjistili, že je obvykle velmi kreativní, dynamická, otevřená a vyrovnaná osobnost. Vůdci inklinují k přemýšlení nad velkým obrazem zaměřeným na vizi a strategii, mezitím co vytvářejí dlouhodobý vliv. A jak to je s „DNA“ manažera? Manažeři jsou obvykle analytičtější, zaměřují se na procesy a postupy s ohledem na vytvoření krátkodobých příspěvků. Dva klíčové body rozdílu mezi lídry a manažery jsou ty, že lídři se věnují potřebám podniku se zaměřením na budoucnost, zatímco manažeři se starají o potřeby jednotlivců se zaměřením na současnost. Všichni

jsme byli a jsme svědky toho, že firmy jsou „přemanagovány“ při absenci vůdcovství. Ve chvíli, kdy vůdcovství v korporátním uspořádání abdikovalo vůči managementu, vždy zjistíme, že růst zpomaluje, morálka a kreativita klesají a konkurenční výhoda se oslabuje.

1.4 Mnoho druhů vůdců

Člověk slyší a čte překvapivé množství vět, které popisují vůdce obecně jako člověka majícího takové a takové atributy a chovajícího se takovým a takovým způsobem – jako kdyby se dalo z nekonečné různorodosti vůdců vydestilovat idealizovaný obrázek *Vůdce*.

Vůdci přicházejí v mnoha formách, s mnoha styly a s různorodými vlastnostmi. Existují tiši vůdci a naopak vůdci, které zaslechnete až v sousední zemi. Někteří objeví svou sílu ve výmluvnosti, někteří v úsudku, někteří v odvaze. Můžete být nejlepší vůdce v out-doorových aktivitách a sportu, ale celkem neschopný vést v byrokratické organizaci.

Diverzita je téměř bez omezení: Churchill – znamenitě výřečný starý válečník; Gándhí – vizionářský a lišácký mobilizátor lidí. Vzpomeňme samostatnou kategorii vojenského vůdcovství. Polní maršál Montgomery – hrdina od Alamejnu byl komplikovanou a kontroverzní osobností, přímočarý a důkladný, ale i arogantní, ješitný a nepříjemný. Montgomery byl nadaný temperamentní lídr, o kterém Churchill řekl „*v porážce nezkrutitelný; ve vítězství nesnesitelný*“. Britského vojevůdce Slima vnímali jako přemýšlivého, důstojného, zdvořilého a ohleduplného člověka. Americký generál Patton byl přímočarý, necitlivý, ostrý a vášnivý bojový velitel. Všichni byli skvělí vůdci – ale neobyčejně různorodí v osobních vlastnostech.

Skutečnost, že existuje tolik typů vůdců, má implikaci pro vzdělávání v oblasti vůdcovství. Zvýšené úsilí je zaměřeno na rozvíjení mladých potencionálních lídrů v myslí s jediným ideálním modelem. To je samozřejmě zúžený pohled. Mladým lidem by mělo být představeno mnoho druhů vůdců a stylů vůdcovství. Tím by byl podpořen směr právě k takovým modelům, které jsou vhodné pro ně.

Vůdce a historie

Při úvahách o historických vůdcích až příliš často ignorujeme kontradikce, které dělají jednotlivce zvláštními, osobitými. A dále znásilňujeme realitu jejich vyzdvihováním mimo historické kontexty. Prvním krokem směrem ke zralému pohledu na vůdce musí být akceptování komplexnosti a kontextu. Dobrým příkladem je Sir Winston Churchill, který se snažil o vůdcovství mnohokrát předtím, než na něj byla historie připravena. Po bitvě u Dunkerque potřebovala Anglie vůdce, který by mohl zotavit Angličany k heroickému vypětí sil v nekompromisní válce, a výmluvný, bojovný Churchill podal jeden z nejskvělejších výkonů století. Nakonec to byly síly dějin, které rozhodly o jeho vzestupu i pádu, ale ve své době zanechal na světové scéně na průběhu událostí jednoznačnou churchillovskou značku.

1.5 Úkoly vůdcovství

Přezkoumání úkolů vykonávaných vůdci nás zavede do srdce nejzajímavějších otázek týkajících se vůdcovství. Pomůže nám také rozlišit mezi mnoha druhy vůdců. Vůdci se liší nápadně v tom, jak dobře vykonávají různé funkce. Následujících jedenáct úkolů

může být považováno za nejdůležitější funkce vůdcovství. Neznamená to však, že jde o vyčerpávající seznam nebo že nemůže být popsán jiným způsobem.

Předvídání cílů

Dva úkoly v srdci všeobecného názoru na vůdcovství jsou stanovení cílů a motivování. Všichni víme, že „*lídři nám ukazují správný směr a říkají nám, abychom šli dál*“. Přestože zkoumáme komplikovanější pohled na úkoly vůdcovství, je vhodné, že začínáme s předvídáním cílů. Vůdci vykonávají funkci stanovení cíle různými způsoby. Někteří prosazují vizi toho, co skupina (organizace, komunita, národ) může být v nejlepším případě. Jiní nás namíří směrem k řešení našich problémů. Další, vládnoucí nad interně rozdělenými skupinami, jsou schopni definovat zastřešující cíle, které sjednocují konstituenty a koncentrují energii. V dnešním složitém světě může stanovení cílů předcházet rozsáhlý výzkum a řešení problémů.

Samozřejmě že pro vůdce nejsou jeho stoupenci čistý papír, na který dále píše. Jakékoliv shromáždění lidí dostatečně spojené s tím, co nazýváme komunitou, má sdílené cíle, některé jednoznačně, některé nevyjádřené (možná dokonce neúmyslně), některé naopak tak hmatatelné, jako jsou lepší ceny jejich úrody nebo lepší budoucnost pro jejich děti. V demokracii bere vůdce takové sdílené cíle v úvahu. Vzájemné role vůdce a následovníků ve stanovování cílů se liší od skupiny ke skupině. Učitel dětí v 1. třídě a seržant při trénování kadetů nedělají ohledně cílů rozsáhlé konzultace. Proti tomu někteří politici kandidáti do parlamentu dělají v této věci velmi mnoho. V případě mnoha lídrů jsou jim cíle předány vyšší autoritou. Ředitel podniku a bojový velitel mohou být výteční vůdci, ale mnohé z jejich cílů jsou nastaveny na vyšších úrovních. Stručně řečeno – cíle plynou z více zdrojů. Určité cíle stanovuje kultura sama o sobě; své zájmy mají konstituenti; svá přání dávají najevo vyšší autority. Vůdci vycházejí z tohoto chaosu, přijímají některé cíle jako dané a vytvoří svůj vlastní vklad, vyberou a sestaví množinu cílů. Může to znít tak, jako by vůdci měli jen okrajovou svobodu, ale ve skutečnosti existuje obvykle značná příležitost dokonce i pro vůdce na nižších úrovních, aby na stanovení cílů přidali svůj vlastní důraz a interpretaci.

Mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli existuje nutné napětí. Na jedné straně konstituenti nejsou zcela spokojeni s nemohoucností hledání krátkodobých cílů a ocení pocit stability, který přichází s vizí daleko za horizontem. Na druhé straně mohou dlouhodobé cíle vyžadovat, aby se potlačilo okamžité uspokojení alespoň na některých frontách. Politici lídři se často obávají, že když občané vstupují do volební místnosti, budou si pamatovat odložené uspokojení živěji, než aby si vzpomněli na důvod, proč tomu tak je.

Potvrzení hodnot

Velká civilizace je drama živené v myslích lidí. Je to společná vize, jsou to společné normy, očekávání a cíle. Když člověk přemýšlí nad velkými světovými civilizacemi, v nejživějších představách figurují hmotné památky, které nám zanechaly – pyramidy, chrámy, hrobky. Ale po pravdě – všechny hmotné krásy byly nejobyčejnějším vedlejším produktem. Civilizace samotné, od začátku do konce, existovaly v myslích mužů a žen.

Pokud se podíváme na běžné komunity, vidíme stejnou realitu: komunita žije v myslích jejích členů – ve sdílených předpokladech, přesvědčeních, zvycích, myšlenkách, které nalézají smysl, v myšlenkách, které motivují. A mezi myšlenkami jsou normy nebo hodnoty. V každé zdravé, relativně soudržné komunitě lidé přicházejí, aby se podělili

o názory na to, co je správné a co nesprávné, lepší a horší – v osobním chování, řízení, v umění, v čemkoliv. Definují pro svou dobu a místo, jaké věci jsou zákonné a jaké nezákonné, ctnostné i nemravné, určují dobrý či špatný vkus. V souvislosti s těmito otázkami mají malý nebo žádný impuls být neutrální.

Hodnoty jsou zakotveny ve společenských náboženských přesvědčeních a jejich světské filozofii. V minulosti považovalo mnoho intelektuálů oslavu našich hodnot za zbytečnou a často pokryteckou aktivitu. Každá zdravá společnost však slaví své hodnoty. Jsou vyjádřeny v umění, v písních, v obřadech. Jsou uvedeny výslovně v historických dokumentech, v obřadních projevech, v knihách. Odrážejí se v příbězích vyprávěných, čtených nebo zfilmovaných, v legendách, mýtech, pověstech a pohádkách pro děti. V pluralitní komunitě existují v rámci širokého konsensu, který umožňuje komunitě fungovat, četné i silné konflikty o zvolených hodnotách.

Regenerace hodnot

Kdysi silně držené hodnoty v průběhu času vždy upadají. Společnosti, které udržují své hodnoty živé, tak činí silnými procesy regenerace. Musí zde existovat neustálá přestavba. Každá generace musí znovuobjevit živé prvky své vlastní tradice a přizpůsobit je současné realitě. Napomáhat v tomto znovuobjevování je jedním z úkolů vůdcovství.

Vůdci, které máme rádi nebo které obdivujeme, pomáhají nejvíce znovu oživit naše sdílené přesvědčení a hodnoty. Vždy stráví část ze svého času učení hodnotového rámce. Někdy vůdcovo potvrzení hodnot konfrontuje zakořeněné pokrytectví, nebo vznikají konflikty s hodnotami drženými segmentem konstituentů.

Motivování

Vůdci nevytvářejí motivaci z řídkého vzduchu. Otevírají nebo zprůchodňují motivy existující. Jakákoli skupina sdílí velkou změť motivů. Efektivní vůdci z nich zvolí takové, které v honbě za sdílenými cíli slouží účelům kolektivního řízení. Nastavují cíle jednotlivce a skupiny. Zabývají se okolnostmi, které členy skupiny často vedou k nevyužití svého největšího úsilí. Vyzývají k usilování a sebeovládání, pohánějí a vychovávají. Vytvářejí klima, kde je cítit hrdost, že účastníci mohou vytvořit významné přínosy ke sdíleným cílům.

Všimněte si, že v úkolech vůdcovství jdou transakce mezi vůdci a konstituenty za racionální úroveň k neracionálním a nevědomým úrovním lidského fungování. Mladí potenciální vůdci, kteří jsou školení tak, že všechny prvky problému jsou racionální a technické, tedy zredukovatelné do slov a čísel, jsou pro oblast, kde jsou silnými prostředky k řešení problémů intuice a empatie, špatně vybaveni.

Řízení

Mnoho manažerů vykazuje některé vůdcovské dovednosti a mnoho lídrů se naopak někdy ocitá při řízení. Vůdcovství a management nejsou totožné věci, ale překrývají se. Proto dává smysl zahrnout řízení do seznamu úkolů vůdce. Cílem této knihy není věnovat se klasickému managementu, proto se v kontextu vůdcovství zmíníme jen o některých úkolech, včetně širšího terminologického slovníku, který by pokrýval univerzální organizace.

- **Plánování a nastavování priorit:** Za předpokladu, že širší cíle byly nastaveny, musí někdo plánovat, nastavit priority, zvolit prostředky a formulovat politiku. Tyto funkce jsou často prováděny vůdci.
- **Organizování a budování instituce:** Někdo musí navrhnout strukturu, procesy a budovat instituci. Jean Monet řekl: „*Nic není možné bez jednotlivců; nic není trvalé bez institucí.*“
- **Udržování fungování systému:** Mobilizace a alokace prostředků; personální zajištění a zajištění pokračující vitality týmu; vytvoření a udržování vhodných procedur; řízení, delegování a koordinace; poskytování systému motivačních pobídek; reporting, hodnocení apod.
- **Stanovování agendy a dělání rozhodnutí:** Cíle mohou být jasné a organizace dobře nastavená a dobře fungující, ale ještě zůstávají funkce související s nastavením agendy a děláním rozhodnutí, kterými se někdo musí zabývat.
- **Uplatňování politického úsudku:** Každý má své potřeby a požadavky. Jedním z úkolů lídra/manažera je dělat politické úsudky, které jsou nutné k zamezení sekundárních konfliktů.

Dosažení funkční jednoty

Pluralistická společnost je podle definice taková společnost, která akceptuje rozdílné prvky, z nichž každý má svůj vlastní účel. Kolize jsou nezbytné a často zdravé – jako v obchodním soutěžení, občanských žalobách a v úsilí o nápravy křivd prostřednictvím politických procesů. Konflikt je nezbytný v případě utlačovaných skupin, které musejí bojovat za spravedlnost, již očekávají. Všichni naši volení političtí úředníci znají intenzivní konflikt politické kampaně. Skutečně, člověk by mohl říci, že ochota angažovat se v boji v případě potřeby je *sine qua non* (nezbytnost) vůdcovství.

Většina vůdců se po většinu času snaží zmenšit konflikt spíše než jej zvětšit. Určitá míra soudržnosti a vzájemné tolerance je absolutním požadavkem sociálního fungování. Někdy neexistuje konflikt jednoznačný, ale je to spíše neochota spolupracovat. Lídři dneška musejí mnohdy zvládnout fragmentaci organizace nebo společnosti do skupin, které mají mezi sebou ohromné potíže pochopit jedna druhou nebo se domluvit na společných cílech. Jde o fragmentaci zakořeněnou v pluralismu společnosti, v posedlé specializaci moderního života a v dovednosti, díky níž se skupiny organizují, aby zvýšily své zájmy. Vlivem těchto okolností musejí všichni vůdci strávit část svého času tím, že se zabývají polarizací a vytvářením komunity. Existuje falešná představa, že toto je méně výrazná, méně rigorózní role, než je vůdcovství v pojetí jako jednoho z bojových segmentů. Ve skutečnosti je vůdce, který je ochoten bojovat proti polarizaci, statečnější osoba, a je obecně pod palbou z obou stran.

Důvěra

Na obecné úrovni důvěry v organizaci nebo společnosti hodně záleží. Vůdci mohou pro zachování nezbytné úrovně důvěry hodně udělat. Prvním požadavkem přitom je, že vůdci mají sami způsobilost inspirovat k důvěře. Důvěře je věnována kapitola 11.

Vysvětlování

Vysvětlování zní příliš fádně na to, aby bylo na seznamu vůdcovských úkolů, ale snad každý vůdce uznává, že by tam být mělo. Lidé chtějí vědět, v čem je problém, proč se po nich žádá, aby dělali určité věci a proč mnohdy čelí frustraci. Kdosi jednou řekl: „*Nešťastní jsou lidé, kterým dojdou slova, aby popsali, co se s nimi děje.*“ Vůdci objevují slova.

Aby byl člověk vyslechnut ve veřejném fóru dneška, vyžaduje vysvětlování obecně více než srozumitelnost a výmluvnost. To vyžaduje účinný přístup k médiím komunikace a k takovým segmentům populace, které udržují myšlenky v oběhu – novináři, redaktoři, spisovatelé, intelektuálové, přidružení lídři, obhajující skupiny, výkonní ředitelé a podobně. Úloha vysvětlování je tak důležitá, že někteří, kteří to dělají výjimečně dobře, hrají vůdcovskou roli dokonce i přesto, že nejsou lídry v tradičním smyslu. **Vůdci učí.** Učení a vedení jsou rozlišitelná povolání, ale skvělý vůdce nepochybně učí – a každý skvělý učitel vede.

Sloužit jako symbol

Vůdci jsou nutnými symboly. Pracovníci ve vedoucích postaveních dříve či později zjistí, že jsou již mírně vyčleněni od svých starých kamarádů. Snaží se udržet staré kamarádství, ale věci se změnily. Teď jsou už symboly managementu. Seržant v armádě symbolizuje řetězec velení. Církevní vůdci symbolizují svou církev. V rámci rodiny rodiče slouží, protože vedou své následovníky – děti, jako symbol této skupiny – rodiny.

Ve skupině ohrožené vnitřní soutěživostí může být vůdce rozhodujícím symbolem jednoty. Vrcholový vůdce komunity nebo národa symbolizuje skupinovou kolektivní identitu a kontinuitu. Z tohoto důvodu způsobuje například smrt prezidenta nestandardní reakci smutku a ztráty. Následující příklad ilustruje splnění této úlohy vůdce v době katastrofy.

V pátek 11. března 2011 zasáhlo Japonsko ničivé zemětřesení, vlna tsunami zničila japonské pobřeží, došlo k poškození jaderné elektrárny ve Fukušimě a vzrůstaly obavy z jaderné katastrofy. Zahynulo několik tisíc lidí, mnoho tisíc je jich nezvěstných. K národu zasaženého katastrofou promluvil 77letý japonský císař Akihito ve velmi ojedinělém projevu. Vyjádřil soustrast a hluboké znepokojení nad situací v poškozených jaderných elektrárnách. Smutným hlasem řekl, že ho situace v postižených oblastech hluboce ranila a vyzval národ, aby společně překonal nejhorší krizi od druhé světové války. „*Z hloubi srdce doufám, že si budou lidé ruku v ruce soucitně pomáhat a překonají tyto těžké časy,*“ řekl Japoncům Akihito. „*Celý národ se podílí na záchranných operacích a já se modlím za to, aby práce záchranářů rychle pokračovala,*“ dodal. Japonci císaře respektují, v těžkých časech dokáže národ uklidnit. Jeho projev skleslé Japonce povzbudil. Akihito si obyvatelé země vycházejícího slunce váží především jako moudrému muži, který je symbolickým pokračovatelem císařství.

Reprezentování skupiny

V klidnějších dobách se vůdci snad mohli soustředit na své vlastní následovníky. Dnes je role vůdcovství podstatná v reprezentování skupiny při zacházení s druhými. Je pravda, že všechny lidské systémy (organizace, skupiny, komunity), které tvoří společnost a svět, jsou stále více vzájemně závislé. Prakticky všichni vůdci na všech úrovních musejí absolvovat jednání se systémy navenek, jejichž jsou součástí – zde přicházejí na pořadí úkoly zastoupení a jednání, obhajoba institucionální integrity a public relations.

Je samozřejmé, že lidé, kteří stráví svou kariéru ve světě specialisty nebo uvnitř úzké komunity (v rámci firmy nebo profese) jsou často pro takové vůdcovské úlohy špatně vybaveni. Mladý potencionální vůdce se musí na začátku naučit přestupovat hranice a znát mnoho světů. Nejschopnější starostové nepřemýšlejí jen nad městem, ale nad metropolitní oblastí a regionem. Schopní vůdci v byznysu jsou ostražití vůči politickému klimatu a světovým ekonomickým trendům.

Obnovování

Vůdci nemusejí být obnovovatelé. Mohou vést lidi po starých cestách, využívaje staré slogany, směrem k starým cílům. Někdy to je vhodné. Ale svět se mění se znepokojující mrštností. Příliš často jsou staré silnice zablokovány a stará volba už nic neřeší. Vůdce musí podporovat proces obnovy.

Tolik k úkolům vůdcovství. Jednotlivec s talentem pro vytváření vůdcovského týmu může úspěšně delegovat tu jednu, tu jinou z těchto úloh na jiné členy týmu. **Jediná funkce, která nemůže být delegována, je úloha „sloužit jako symbol“.** Že je vůdce symbol, to je fakt, nikoli otázka volby. Ještě jedna funkce, která nemůže být zcela delegována, je „předvídání cílů“. Pokud vůdce neví, kam celý podnik jde a kam musí jít, není možné delegovat (nebo provést osobně) ostatní funkce. Intuice „kam celý podnik jde a musí jít“ patří k jádru a podstatě nejlepšího vůdcovství.

1.6 Kontexty – souvislosti

Jednou z nejoblíbenějších otázek je „*Jaké vlastnosti mají vůdci a jiní ne?*“. Je to působivý řečnický projev Martina Luthera Kinga nebo velící přítomnost George Pattona nebo snad spirituální síla Mahátmy Gándhího? Podrobně se tématu vlastností a některým klíčovým vlastnostem efektivního vůdcovství věnujeme v podkapitole 5.2. Platí ale, že **neexistují vlastnosti, které garantují úspěšné vůdcovství ve všech situacích.** Lídr univerzity může mít zcela odlišné atributy než velitel vojenského útočného týmu. Vlastnosti požadované od vládního lídra nejsou žádány od náboženského lídra. Tím není řečeno, že situace nebo kontext je všechno a atributy jednotlivce nic. **To, co produkuje dobrý výsledek, je kombinace konkrétního kontextu a jednotlivce s odpovídajícími vlastnostmi k vedení v daném kontextu.**

Vůdcovství má tedy situační charakter. Co je od vůdce vyžadováno bude vždy ovlivňovat konkrétní situace. Možná to zní až příliš prostě, ale je to tak. V dějinách najdeme mnoho příkladů vůdců, kteří zazářili ve správnou dobu a na správném místě, ale jejichž kvality v jiné situaci ztratily svou původní přitažlivost. Sir Winston Churchill (viz podkapitola 4.2) byl skvělým a inspirujícím vůdcem ve válečném období, ale už nevyhovoval poválečné Británii. Americký prezident George Bush starší měl těsně po první válce v Perském zálivu v průzkumu veřejného mínění obrovský náskok před soupeři, přesto jej Bill Clinton porazil. Naopak umění Nelsona Mandely nabídnout schopnosti vůdce v naprosto odlišných kontextech je názorným příkladem situační adaptace z vězeňské cely na Robben Islandu na elegantní trávníky sídla vlády v Pretorii. Podobné paralely bychom našli i v korporátním světě nebo vůbec v životě organizací. Někteří manažeři tvrdě snižují náklady v zájmu zvrácení nepříznivé situace, ale už nejsou schopni zajistit nezbytné vůdcovství v období, kdy jejich firma musí opět růst. V následující části si ukážeme, jak kontext a atributy vůdce vytvářejí vůdcovskou výkonnost.

Kontexty a situace

Situace se liší v míře podpory, která je vůdci poskytována. Poručík pěchoty, který vede četou v boji, je podporován nesčetnými způsoby. Okamžitá situace může být nebezpečná a riskantní, ale předpisy, tradice a soudržnost skupiny – to vše vůdce podporuje. Na rozdíl od toho venkovský zemědělec v rozvojové zemi protestující proti jednání vlády může být zcela bez institucionální podpory, jednat bezprecedentně a ztrácí jakoukoliv jistotu spojenců. Přirozeně nejlépe vůdci vypadají, když jsou v kontextu podporování. Ale existují úžasné příklady vůdcovství v situacích, které jsou zřetelně nepodporující.

Založení národa

Prakticky každý z nás, kdo přemýšlí nad historií vlastního národa v té či oné době, si položil otázku, co bylo důvodem, že se v té době objevila generace vůdců, která pak v této zemi nebyla překonána. Mnoho odpovědí spočívá v kontextu dané doby. Důležitost historických událostí dané doby byla tak intenzivní, že potřeba vůdcovství se stala naléhavou a nepřekonatelnou. Klíčoví aktéři v příslušném národním dramatu hráli formující historickou roli a věděli to. John W. Gardner to popsal tak, že „*při vytváření národa čeká hlína na ruku hrnčáře*“. V těžkých dobách se daří génium. „*Velké nutnosti vyzývají vpřed velké vůdce*.“ A ačkoli mnoho lidí vyrůstalo v těchto historických kontextech, pouze několik z nich mělo osobní vlastnosti, díky nimž v nich historie objevila velké vůdce.

Kombinace osobních vlastností a souvislostí vytváří historii.

Byrokracie

Vzhledem k roli, kterou v současném životě hrají rozsáhlé organizace, se značná pozornost přikládá i jejich charakteristikám v souvislosti s vůdcovstvím. Není pochyb o tom, že v těchto kontextech je řízení méně spontánní než by se dalo očekávat v méně strukturovaných nastaveních. Hierarchie, neosobnost, složitá struktura specializovaných rolí, chování determinované pozicí – toto vše snižuje pravděpodobnost řízení vůdce na všech úrovních organizace. Je ale nutno říci, že formální institucionální struktura má jen omezenou kapacitu k potlačení neformálního uplatňování vůdcovství.

Vzájemná závislost

Podstata dnešního světa představuje pro vůdce určitá omezení. Jedním z takových omezení je zvyšování vzájemné závislosti sociálních systémů a neochota suverénních států uznat tuto realitu. Příkladem takového frustrujícího kontextu bylo úsilí Jeana Moneta. Mnohými je považován za hlavního architekta Evropské unie a jednoho z jejích zakládajících otců. Monet se narodil v rodině obchodníků s koňakem ve francouzském městě Cognac. V 50. letech se zapojil do nejvýznamnějšího úsilí o mezinárodní spolupráci té doby a svou kariéru završil návrhy a založením Evropského hospodářského společenství. Jeho vize byla široká, měl obrovskou schopnost jít do nitra problémů. Snadno získával spojence z řad nejnadanějších a nejmocnějších jednotlivců doby z vládních i nevládních kruhů. Zdá se, že měl malou nebo žádnou potřebu moci a slávy. Neměl talent pro veřejné prezentování myšlenek, ale trpělivou cílevědomostí a způsobilostí si získal důvěru, což z něho udělalo impozantního obhájce a nesmírně schopného vyjednavče. Chápal priority a vytrvale se zaměřoval na nejcitlivější otázky. „*Nejsem optimista*“, napsal jednou, „*jsem prostě vytrvalý ... Mohu čekat na správný okamžik dlouho. V Cognacu jsou v čekání dobří. Je to jediný způsob, jak dělat dobré brandy*.“

Vyrůstat s revolucí

Dalším příkladem, jak kontext ve vzájemné kombinaci s osobními vlastnostmi vyprodukuje vůdcovský výkon, je případ Indiry Gándhiové. Rodinná linie a historické události daly vzniknout místu pro její kariéru. Celý její život a kariéra byly protknyty zápasem Indie o nezávislost. Její matka, otec a dědeček – všichni byli aktivní v procesu za nezávislost. Jejich dům byl centrem politického dění, proto se k politice dostala již jako 3 či 4letá. Její skutečná cesta k politice začala, když jí bylo 12 let a stala se členkou dětské skupiny, která podporovala osvobození Indie zpod britské nadvlády. Po studiu se stala aktivní členkou strany. Vykonávala funkci ministerské předsedkyně v letech 1966 – 1977 a také od roku 1980 do roku 1984. Úspěšně překonala několik volebních porážek, několikrát byla svými protivníky zatčena a uvězněna, vždy se však dokázala po několika měsících či letech opět vrátit do čela země. Na adresu jejího stylu vůdcovství bychom mohli říci, že historický kontext jí poskytl příležitost a její rodinné zázemí ji vyškolovalo pro budoucí roli. S konečnou platností to však byla její vnitřní síla, která z ní během dvou desetiletí udělala důležitou a kontroverzní postavu.

Hnutí za občanská práva ve Spojených státech

Hnutí za rasovou spravedlnost, tak mučivě pomalé po přijetí dekretu o zrušení otroctví (1863) a čtrnácti doplňujících návrzích (1868), začalo po založení NAACP (organizace pro občanská práva afroameričanů, založená v roce 1909) rozvíjet svou sílu. Obě světové války podnítily masivní pohyby černochů do severských měst. Americký prezident Roosevelt zakázal rasovou diskriminaci v obranných průmyslech a později nařídil prezident Truman zrušení rasové segregace ozbrojených sil. Nařízení Nejvyššího soudu proti „separátním, ale stejným“ školám přišlo v roce 1954. Do pohybu se daly velké události. Nerozpohyboval je Martin Luther King, Jr., ale ve své době právě on reagoval v přesvědčivějším stylu než kterýkoli jiný černošský vůdce. V době největší intenzity mají hnutí charismatické vůdce a pro nás diváky je snadné uvěřit, že vůdci sami jsou zodpovědní za všechno, co se děje. **Ale obecně platné pravidlo říká, že historické výkony pocházejí z velkých příležitostí.** To v žádném případě nesnižuje velikost Kinga, který řekl, že čas uzrál.

Uvedli jsme jen pár příkladů kontextů, v tomto přehledu bychom mohli pokračovat například kontextem velkých organizací nebo vůdcovství na střední úrovni (nejen zmiňovaní top lidři). Tvrdím, že vedení má situační charakter, by neměl vzniknout dojem přehnaného determinismu. Situace či kontext, které vůdce přebírá, jsou pouze výchozím bodem. Je zřejmé, že řízení vůdců samých pomáhá tento kontext utvářet a počáteční situaci měnit. Velcí vůdci umějí kontext „přečíst“ a příslušně reagovat.

1.7 Filozofie vůdce

Váš vůdcovský úspěch bude do jisté míry záviset také na vašem přístupu. To, jak přistupujete k vůdcovství, je silně ovlivněno vaším vlastním přesvědčením o vůdcovství. Vaše cesta bude ovlivněna tím, jak budete vůdcovství praktikovat. Být vůdcem není jednoduché, zahrnuje to kromě jiného každý den udělat mnoho obtížných rozhodnutí a současně řešit různá etická dilemata. Abyste to jako vůdci měli jednodušší a nepodlehli tlakům či názorům druhých, **potřebujete svůj vlastní kompas – životní filozofii.** Co mám na mysli „filozofii“? Jednoduše řečeno váš pramen moudrosti, kterým si odpovídáte

na základní otázky typu: proč, jak, o čem. Moudře se o tom píše v následující povídce od Ralpha Sabocka:

„Žili byli starý muž, chlapec a osel. Chystali se jít do města a rozhodli, že chlapec pojede na oslu a starý muž půjde pěšky. Cestou potkali několik lidí, kteří jim řekli, že je ostuda, aby se chlapec vezl a starý muž šel pěšky. Muž a chlapec usoudili, že kritika byla správná, a tak si vyměnili místa. Později potkali několik dalších lidí, kteří jim vyčetli, že starý muž nechal jít malého chlapce pěšky. Rozhodli se tedy, že by bylo lepší, aby šli pěšky oba. Poté potkali opět další lidi, kteří se jim smáli, proč chodí pěšky, když mají osla. Muž a chlapec uznali, že kritika je správná, a že by se oba měli vézt. Nakonec potkali další osoby, které tvrdily, že je ostuda naložit tak velký náklad na chudáka zvíře. Starý muž a chlapec se rozhodli, že kritika je správná, a osla ponesou. Když přecházeli most, upustili zvíře, osel spadl do řeky a utopil se. Poučení z tohoto příběhu je následující – jestliže se budete snažit vyhovět všem, přijdete o všechno.“

Vaše vlastní filozofie vás může ochránit před „ztrátou osla“. Správná filozofie vás zbaví nejistoty, která by vaše vůdcovství neměla doprovázet, pomůže vám při definování cílů, vize.

Pro jasnější pochopení filozofie vůdce vezměme příklad sportovního trenéra. Filozofie trenéra může být různá, například:

- Jeden trenér věří, že trenéři musí se svými svěřenci soucítit, aby jim mohli pomáhat.
- Druhý trenér věří, že je důležité znát osobnost sportovců; je třeba se s nimi sžít a nepovažovat je pouze za sportovce, ale také za lidské bytosti.

Trenérská filozofie je dána především vytyčením hlavních cílů (všech hodnot, které považuje trenér za důležité a které chce dosáhnout) a dále důvěrou v principy, které mu pomohou dosáhnout vytyčených cílů. Podmanivou filozofií je následující příklad trenéra Johna Woodena, který dal přednost procesu učení a tréninku před výhrou v soutěži. Woodenova filozofie reprezentuje jeho zkušenosti získané celoživotním tréninkem sportovců.

John Wooden, legendární vysokoškolský basketbalový trenér UCLA měl zcela jasnou filozofii přípravy. Vyjádřil to v dopise zaslaném hráčům těsně před sezonou 1972–73:

„Pro dosažení maximálního týmového úspěchu musí každý vynaložit své nejlepší schopnosti, veškerý svůj talent a schopnosti musí obětovat ve prospěch týmu nezištně a bez myšlenek na osobní slávu. Pokud se někdo nezajímá o výsledek, může se uplatnit v jiné sportovní disciplíně. Musíte být velmi ukázněni, očekává se, že uděláte maximum ve prospěch týmu. Trenér činí mnoho rozhodnutí, se kterými nemusíte vždy souhlasit. Avšak musíte je respektovat a řídit se jimi. Bez vedení, řízení a disciplinovaného úsilí všech bude veškeré vaše společné úsilí k ničemu a obrátí se proti vám. Nesmíte připustit zbytečné selhání.

Často pociťujete má různá měřítká a různé pohledy na trénink, protože vás nevedu stále stejným způsobem. Vždy se snažím dát každému hráči návod, který by měl přijmout a zrealizovat ho tak, jak to považuji za správné, ve prospěch týmu. Já vím, že se mohu občas mylit, ale vždy se budu snažit být přímý, spravedlivý a férový.“

Wodden také vštěpoval svým hráčům, že výhra je až na druhém místě:

„Snažil jsem se přesvědčit své hráče, že nikdy nemohou být opravdu úspěšní a nemohou se radovat z vítězství, pokud jsou spokojeni se svou hrou a myslí si, že pro vítězství týmu udělali vše. Ačkoliv jsem vždy chtěl, aby vyhrávali, snažil jsem se je přesvědčit, že skutečně vyhráli jen tehdy, když všichni učinili vše pro vítězství.“

Máte zformovanou svoji vlastní filozofii – principy a zásady, kterými se budete při vedení svých lidí řídit?

2. Klasické myšlenky

Ti, kteří si nepamatují minulost, jsou odsouzení k tomu, aby ji znovu prožili.

G. Santayana

2.1 Umění války podle Sun-c'

Poprvé jsem knihu *Umění války* přečetl asi před deseti lety. Oproti jiným dílům s podobným tématem má několik výhod. Za prvé – celé dílo má pouze přibližně 100 stran stručného textu (některé verze překladů mají ještě méně) nebo pokud chcete, pouze něco kolem 5 000 čínských znaků. Takže jde o mimořádně rychlé čtení. Důležitějším důvodem, proč mám toto dílo od mistra Suna rád, je jasná moudrost a průzračnost myšlenek, které nás provázejí celou knihou. *Umění války*, navzdory jeho názvu, nabízí jedinečný pohled na svět, který přesahuje její vojenské zaměření. Zabývá se pojmy a myšlenkami, které jsou okamžitě použitelné i dnes na jakoukoli oblast života nebo lidské činnosti.

Autorem tohoto legendárního díla, které je považováno za jednu z nejstarších knih o vojenské strategii a taktice, je *Sun-c'* (544 př. n. l. – 496 př. n. l.), také známý jako *Mistr Sun*, *Sun Tze* nebo *Sun Wu*, který působil jako vojenský poradce – vojevůdce ve státě Wu na území dnešní Číny. Jeho dílo se stalo standardní učebnicí válečného umění a studovalo ho mnoho velitelů moderní doby. Má se za to, že *Umění války* četl kromě jiných i Napoleon a inspiroval se jím i vojenský teoretik Carl von Clausewitz. Ačkoliv jde o 2 500letý text o vojenské strategii, myšlenky Mistra Sun jsou stále populární a velice inspirativní. *Umění války* je jednou z nejstarších a nejúspěšnějších knih o vojenské strategii a patří nepochybně ke klasice v oblasti vojenské strategie a vůdcovství.

Centrální myšlenkou *Umění války* je skutečnost, že pouze **prostřednictvím strategie lze překonat konflikty a dosáhnout skutečného vítězství**. Krása tohoto druhu strategie známé v čínštině jako Bing-fa, kterou *Sun-c'* vyučoval, spočívá v tom, že můžete zvítězit tím, že obejdete konflikty, které by jinak byly velmi nákladné. **Sun-c'ova filozofie strategie vám pomůže udělat moudřejší rozhodnutí v každodenním životě**. Budete trénováni v tom dostat pod kontrolu svůj instinkt bojovníka, budete ho přetvářet do vítězné nebo zisk produkující dovednosti. Jak vám ale *Umění války* pomůže? Strategie je proces, při kterém studujeme přesně to, co budeme dělat za účelem překonání problémů. Je to mocný nástroj, který vám pomůže pochopit proces myšlení druhých lidí, což vám souběžně napomůže při předpovídání, jak se budou v dané situaci chovat. Trénováním strategie budete rozvíjet mysl стратега, který je schopen přemýšlet o několika krocích před ostatními lidmi. A to poskytuje vítězné ostří.

Knihy je rozdělena do třinácti kapitol, z nichž každá je zaměřena na jeden aspekt boje. V dané době reprezentovala jeden ze základních textů pro válečnou strategii a taktiku. Více než o válce je celá kniha především o vítězství. Jak získat to, co chcete, bez konfliktu. Jak vyhrát, pokud ke konfliktu dojde. *Sun-c'* popisuje svou strategii v I. kapitole, je založena na **pěti prvcích**:

Tab. 1.1 Pět prvků strategie a jejich význam

Čínský znak	Přímý překlad	Význam v Umění války	Příklady
道- dao	cesta	společná filozofie & cíl skupiny	vlastenectví, týmový duch, sdílené hodnoty
天- tian	nebe	faktory prostředí	čas, období, světlo, tma
地- di	zem	situace	vzdálenost od soupeře, vyrovnaná nebo nevyrovnaná pozice
將- jiang	vůdce	vůdcovství	inteligence, důvěryhodnost, soucit, odvaha, disciplína
法- fa	Zákon	umění, jako v „Umění války“	schopnost pochopit a implementovat strategický koncept

• **Společná filozofie**

I nepřátelé si budou navzájem pomáhat na potápějící se lodi. Stejně tak sdílené myšlenky a identifikace spojuje lidi dohromady do užitečného, soudržného týmu. Příklady z byznysu – týmový duch, identifikace zaměstnanců se značkou, formulace mise (v ojedinělých případech v ni zaměstnanci skutečně věří), vzájemná důvěra mezi zaměstnanci a managementem.

• **Prostředí**

Převládající podmínky určují, co můžete podniknout. Tyto podmínky jsou obecně řízeny lidmi, z toho důvodu použití čínského znaku 道. Musíte jim porozumět a vzít je v úvahu. Příklady z byznysu – ekonomický cyklus, volební cyklus, finanční cyklus výkaznictví, nákupní sezóna, duch doby.

• **Situace**

Situace je podobná prostředí, ale v menším měřítku, vy a váš protivník ji můžete řídit, pokud víte jak.

• **Vůdcovství**

Vůdcovství vám umožní vytvořit dobré plány díky vašemu vnímání, předvídavosti, emoční inteligenci a objektivitě. Umožní vám provádět plány pomocí vašeho vedení lidí.

• **Umění**

Toto je dovednost a schopnost uskutečnit vaši strategii. Zde jsou podstatné příprava a koordinace.

• **Ostatní opakující se myšlenky**

Sun několikrát vysvětluje, že byste se měli dobře bránit, ale že vítězství přijde ze získání výhody z řízení protivníka. Přímočaré útoky je těžké vyhrát. Mít konflikt je špatné. Mít dlouhodobý konflikt je vždy katastrofa, dokonce i když na konci vítězíte.

V následující části jsou vybrány některé významnější myšlenky podle jednotlivých kapitol knihy. Pro rychlejší porozumění a praktické použití budeme některé pojednání detailněji analyzovat.

I. Plánování

Pojednání začíná jasným prohlášením o důležitosti válečného umění: Sun-c' pravil: „*Válečné umění má pro stát klíčový význam.*“ V této kapitole definuje pět výše zmíněných prvků, které jsou rozhodující pro **úspěch organizace** v bojových (soutěživých) situacích. Zatímco čtyři prvky zahrnují situaci a následovníky, jeden prvek se konkrétně zabývá vojevůdcem nebo vůdcem. Společně těchto pět prvků reprezentuje vítěznou strategii a každý strateg by je měl znát. Pro organizaci a vůdce je důležitá otázka morálky a filozofie organizace, protože jen tehdy bude vůdce následován svými následovníky. Druhým a třetím faktorem, které podmiňují vítězství, jsou přírodní prostředí a fyzický terén, tj. prostředí. Dále Sun-c' identifikuje pět **charakteristických vlastností vůdce**. Je stejně důležité držet hru pevně v rukou a zajistit disciplínu, využít každou příležitost, být flexibilní a mít schopnost měnit plány, využívat lest (např. zjistit, jak funguje vaše organizace, když tam nejste, nebo zkusit být klientem a podívat se na věci jinýma očima), nastražit past, přemýšlet – spočítat si plusy a mínusy a až pak jednat, plánovat.

Ve válečném umění vždy hraje klíčovou roli pět prvků, které je nutno zohlednit v úvaze o podmínkách boje. Jsou to: 1. Řád věcí, 2. Nebe, 3. Země, 4. Vojevůdce, 5. Metoda a kázeň. (3, 4)

Řád věcí způsobuje dokonalou shodu lidu a vládce. Lid jej následuje bez ohledu na vlastní život a neleká se žádného nebezpečí. (5, 6)

Nebe ohlašuje střídání noci a dne, zimy a tepla, dob a ročních období. Země obsáhne dálky, malé i velké, ohrožení i bezpečí, otevřenou krajinu i úzké průsmyky, život i smrt. (7, 8)

Vojevůdce ztělesňuje moudrost, spolehlivost, vstřícnost, srdnatost a přísnost. (9)

Metoda a kázeň znamenají náležité rozdělení vojska do oddílů, odstupňování hodnotní důstojníků, zabezpečení cest pro zásobování a rozumnou míru výdajů. (10)

Nestavěj jen na mých radách, využij též přízeň okolností, s níž nelze vždy počítat. Jsou-li tomu okolnosti nakloněny, neváhej upravit svůj plán. (16, 17)

Kořenem válečného úspěchu je zdání a klam. Jsi-li připraven k útoku, ať to vypadá, jako by vojáci dosud připraveni nebyli, když jednáš, předstírej klid, když jsi již na dohled, ať je nepřítel přesvědčen, že jsi daleko, když jsi daleko, ať se nepřítel domnívá, že jsi blízko. (18, 19)

Nastraž léčku a přilákej nepřítele. Předstírej zmatek a rozdrť ho. (20)

Vojevůdce, jenž vyjde z bitvy jako vítěz, si před ní vše důkladně promyslí v chrámu. Vojevůdce, jenž bude poražen, nevěnuje mnoho času promýšlení svých kroků. Důkladná rozvaha předchází vítězství, nedostatečná rozvaha přivodí porážku. A jak teprve dopadne ten, kdo bojuje zcela bez rozmyslu! Tak mohu již předem říci, kdo bude vítěz a kdo poražený. (26)

Jedním z prvků nebo faktorů vítězné strategie je „metoda a kázeň“, tedy disciplína. Podnikatelským ideálem je nepochybně firma nebo organizace, v níž nevládne přísný řád, ale spíše tvořivý liberální přístup. Avšak úspěch nebývá výsledkem šťastné náhody, ale důsledného a disciplinovaného úsilí. Příkladem byl disciplinovaný přístup k řízení výkonnosti společnosti General Electric (GE), který zavedl jeden z nejuznávanějších

vůdce 20. století Jack Welch. Princip byl znám i jako GE 20-70-10. Nejvýkonnějších 20 procent zaměstnanců bylo zbožňováno a byly jim rozdávány prémie a akciové opce, prostředním 70 procentům se pak oznámilo, jak se mohou dostat do nejvyšší dvacítky a co je čeká, když se jim to podaří, se spodními 10 procenty se rozloučili. Možná se to zdá být pro někoho tvrdým přístupem, ale Welch byl přesvědčen, že lidé potřebují vědět, jak jsou na tom, a že nezhledňování výkonu zaměstnanců při hodnocení je nejnelidštějším způsobem řízení. Welch neoblomně tvrdí, že při hodnocení lidí je třeba být stejně přísný jako při hodnocení finančních výkazů. Zároveň po svém nástupu do GE Welch zjednodušil byrokracii, odstranil devítistupňovou hierarchii řízení a uvolnil organizační strukturu, což vedlo ke zvýšení tvořivosti a neformálnosti. Na druhé straně byl stoupcem nemilosrdné kontroly nákladů, protože tvorba zisku je i otázkou disciplinované kontroly výdajů.

Jedním z nejkrásnějších příběhů z podnikatelského prostředí o aplikování rady týkající se flexibility a schopnosti upravit svůj plán je slavný příběh Williama Wrigleye. Tento rozený obchodník, proslulý svými žvýkačkami, dokázal vytyšit, co mu při nese zisk. Ve svých 29 letech s 32 dolary na účtu se přestěhoval do Chicaga a svou podnikatelskou kariéru začal prodejem mýdla. Patřil mezi první, kteří pochopili význam hmotného bonusu. Proto zvýšil přitažlivost svých výrobků oproti konkurenci tím, že přidal ke každému balení mýdla zdarma prášek do pečiva. Ukázalo se však, že prášek do pečiva měl větší úspěch než mýdlo, a tak začal prodávat prášek do pečiva. Na svůj produkt se znovu snažil nalákat dalším bezplatným produktem, tentokrát dvěma balíčky žvýkaček. A opět si přibalený produkt získal větší popularitu než původní... zbytek jsou již známá fakta.

II. Vedení boje

Sun-c' zde varuje před poklesem morálky a vyčerpáním zdrojů v důsledku zdlouhavého válečného tažení. Proto radí rychle jednat. Také hovoří o nezbytnosti integrace zdrojů – využití poraženého nepřítele na zvýšení vlastní síly, tj. při příchodu nových lidí do týmu, sloučení oddělení apod.

Když bojuješ a vítězství se dlouho nedostavuje, ostří zbraní se postupně otupí a nadšení mužů bude slábnout. Obléháním města vyčerpáš své síly. Až se otupí tvé zbraně a vyhasne nadšení mužstva, až vyčerpáš síly i prostředky, chopí se této příležitosti velitelé protivníka a budou těžit z tvé slabosti. Bude nad síly každého mudrce odvrátit důsledky plynoucí z takové situace. Ačkoliv unáhlenost se v boji nevyplácí, nelze uvážlivost zaměňovat s otálením. (2, 4, 5)

Proto uchvátíš-li v souboji deset či více vozů, odměň toho, kdo ukořistil první. Prapory nepřítele nahraď svými a ukořistěné vozy použij spolu s vlastními. Se zajatými vojáky zacházej ohleduplně. Tak využiješ sil nepřítele k vlastnímu posílení. (17, 18)

V životě obecně, a neméně v podnikání, nastávají situace, kdy je třeba jednat rychle, a v takovém momentě není rozumné otálet. Jak nám říká Sun-c': „*Ať je vaším velkým cílem vítězství, a nikoliv zdlouhavé tažení.*“ Protože dlouhé souboje oslabují vaše postavení a vydávají vás napospas soupeři.

III. Útok léčkou

V této kapitole Sun-c' říká například to, že není dobré se pouštět do každé bitvy, a při plánování strategie jdou city stranou, na velikosti (armády, organizace, firmy) přece jen

záleží. Také radí: přesvědčte se, zda je váš plán reálný a zaměstnejte správné lidi. Vedení zbytečných válek je hloupost.

Vrcholem není svést spoustu bitev a vyhrát je, vrcholem je zlomit odpor nepřítele bez boje. (2)

Nejobratnější vojevůdce proto zhatí záměry nepřítele, teprve na druhém místě zabrání spojení jeho sil, až na třetím místě se s ním utká v poli. Obléhání opevněných měst se radí až k těm nejhorším možnostem. (3)

Schopný vojevůdce si podrobí oddíly nepřítele bez boje, uchvátí jeho města bez obléhání a porazí jeho království bez zdoluhavého válčení. Ovládne říši a zachová přitom své síly, jeho vítězství bude dovršeno beze ztrát. Takové jsou výsledky útoku léčkou. (6, 7)

Vojevůdce je oporou státu. Pokud je po všech stránkách dokonalý, bude stát silný, má-li nedostatky, bude zranitelný i stát. (11)

Vítězství tudíž závisí na pěti věcech:

1. Zvítězí ten, kdo ví, kdy je vhodné bojovat a kdy je lepší nebojovat.
2. Zvítězí ten, kdo si dokáže poradit s přesilou i s oslabením.
3. Zvítězí ten, v jehož vojsku od velitele až k poslednímu vojáku panuje jedna vůle.
4. Zvítězí ten, kdo sám připraven, překvapí nepřítele.
5. Zvítězí ten, komu do vedení vojska nezasahuje vládce. Proto se říká: Znáš-li nepřítele i sám sebe, můžeš bez obav svést sto bitev. Pokud znáš sebe, ale nikoliv nepřítele, jednou vyhraješ a podruhé prohraješ. Jestliže neznáš ani sebe ani nepřítele, prohraješ v každé bitvě. (17, 18)

Mistr Sun-c' varuje před dosazováním důstojníků bez ohledu na jejich předpoklady a na morální škody, které z toho mohou vyplynout. Je nebezpečné svěřit odpovědnost těm, kteří nemají dostatek schopností a zkušeností.

IV. Úvahy o taktice

Kromě jiného nám Sun-c' připomíná, že neomylnost je zárukou vítězství nad nepřítelem, který je již předem poražen. Schopný bojovník proto zaujme postavení, které znemožňuje jeho vlastní porážku a nepropásne okamžik, kdy může porazit nepřítele.

Sun-c' pravil: Dobří válečníci minulosti se nejprve zabezpečili proti vlastní porážce a pak vyčkávali, kdy budou mít příležitost porazit nepřítele. Zabezpečit se proti porážce je zcela v našich možnostech, ale příležitost porazit nepřítele nám dává sám nepřítel. (1, 2)

Ten, kdo byl v dávných dobách nazýván skvělým válečníkem, nejen vítězil, ale především vynikal schopností dosáhnout vítězství co nejsnadněji. Proto nebyl oslavován pro moudrost ani pro chrabrost. Svých vítězství dosahoval schopností nedopouštět se chyb. Schopnost nedělat chyby je zárukou vítězství, protože tak je nepřítel již předem poražen. (11, 12, 13)

Schopný válečník proto zvolí postavení, jež vyloučí jeho porážku, a nezmešká chvíli, kdy lze porazit nepřítele. Vítězný stratég si proto přijde pro vítězství, které si již pře-

dem zajistil, zatímco ten, jehož údělem je porážka, nejprve útočí, a pak přemýšlí, jak by zvítězil. (14, 15)

Nejlepší vojevůdce dbá o mravní řád a neodchyluje se v ničem od metody a kázně. Tak je v jeho silách dosáhnout vítězství. Pokud jde o metodu, prvním krokem je prozkoumání místa, druhým je odhad sil, třetím propočít, čtvrtým srovnání šancí, pátým vítězství. (16, 17)

Nikdo neplánuje dělat chyby, ale Sun-c' nás upozorňuje, že je nutné prověřit všechny možnosti a dotáhnout detaily. Tehdy, a jen tehdy, zaujmete postavení, které znemožňuje porážku.

V. Nasazení sil

Sun-c' nám v této kapitole říká, že při správné organizaci stačí na řízení velké armády stejná energie jako na řízení malé jednotky. K dalším důležitým myšlenkám mistra patří: Buďte rozhodní a když už uděláte rozhodnutí, postupujte rázně, rozhodně a odhodlaně. A výběrem správných lidí využijete sílu skupiny – týmu.

Sun-c' pravil: Vést velký počet lidí je stejné jako vést několik mužů, vše je jen otázkou rozdělení. Velet v boji velkému vojsku se ničím neliší od velení malé skupině, vše je jen otázkou správně zvolených znamení. (1, 2)

Ač je v hudbě pouze pět tónů, jejich kombinací vznikne tolik melodií, že si je všechny nikdo nevyposlechne ani za celý život. Ač je jen pět hlavních barev – modrá, žlutá, červená, bílá a černá – jejich kombinací vznikne tolik odstínů, že je všechny nikdo nespátří ani za celý život. V boji lze použít jen dva druhy útoku, přímý a útok léčkou, ale jejich kombinací vznikne nepřeberné množství postupů. (7, 8, 10).

Rozhodnutí musí přijít v pravý okamžik jako náhlý útok sokola, který překvapí oběť a nedá jí šanci uniknout před jistou smrtí. Skvělý válečník proto vyvíjí hrozivý tlak a pohotově se rozhoduje. Důrazný tlak lze přirovnat k natažení kuše a pohotovost rozhodnutí k jejímu spuštění. (13, 14, 15)

Obratný válečník očekává výsledky na základě sladění sil, nespolehá příliš na jednotlivce. Proto si dokáže vybrat správné muže a umí použít své síly v úplné souhře. (21)

V byznyse je několik příkladů, kdy velké firmy (například společnost Asea Brown Boveri) vytvořily praktickou, podnikavou organizaci s co nejmenším počtem úrovní řízení, aby při své velikosti organizace neztrácely výhody malých, například pružnost.

VI. Slabé a silné stránky

Sun-c' znal také výhodu prvního tahu. Zároveň zde nabádá: Držte své plány v tajnosti, každá situace vyžaduje vlastní řešení (neopakujte taktiku), ztuhlost strategie je nebezpečná – úspěšná armáda vítězí proto, že se dokáže přizpůsobit. Konečně Sun-c' říká, že plánování je důležitou zbraní proti porážce, mluví o potřebě se přizpůsobit, čímž naznačuje, že plány ne vždy vycházejí, tj. nebojte se přiznat si chybu.

Sun-c' pravil: Kdo se na bojišti objeví jako první a v klidu vyčká příchodu nepřítele, bude bojovat svěží, kdo však přijde jako druhý a musí spěchat, nastoupí do bitvy unavený. Proto obratný válečník vnutí svou vůli nepříteli a nedovolí, aby mu nepřítel diktoval. (1, 2)

Vojsko může nikým nerušeno ujít velké vzdálenosti, prochází-li místy, jež unikla pozornosti nepřítele. Jistý úspěchem svých útoků si můžeš být jen tehdy, útočíš-li na místech, kde nejsi očekáván. A dokonale uchrániš jen ta místa, na která nelze zaútočit. (6, 7)

Když sprádáš své plány a svou taktiku, největší výhoda, které můžeš dosáhnout, je, že je utajíš. Skryj své záměry a postavení, tak budeš v bezpečí před nejohroženějšími zvědy a před nejdůmyslnějšími hlavami. (25)

Taktiku, kterou vítězím, může znát každý, ale strategii, na níž je mé vítězství založeno, neodhalí nikdo. Neopakuj taktiku, která ti již jednou dopomohla k vítězství, své postupy zakládej na nevypočitatelné rozmanitosti okolností. Voda svůj tok přizpůsobuje povrchu, po kterém teče, válečník hneře podobu svého vítězství podle protivníka, s nímž se utkává. Kdo utváří svou taktiku vždy na míru nepříтели, a tak dosahuje vítězství, může být nazýván geniálním vojevůdcem. (27, 28, 31, 33)

Příkladem výhody prvního tahu je příchod firmy na nové území a jeho ovládnutí vybudováním značky.

VII. Postup

Sun-c' hovoří dále o zacházení s muži a o tom, že disciplínu je třeba posilovat odměnou. Zároveň zdůrazňuje potřebu komunikace a nutnost, aby všichni byli naladěni na stejnou vlnovou délku – spojením do jednoho šiku.

Sun-c' pravil: Válku zahajuje vládce udělením rozkazů svému vojevůdci. Ten pak shromáždí vojsko a spojí síly. Než však postaví tábor, musí vhodně uspořádat a promístit své jednotky. Pak následují taktické pohyby, věc nejobtížnější. Neboť z každého vybočení je nutno učinit záměr, z každého nezdaru výhodu. Taktické vedení vojska znamená výhodu, vedení neukázněného houfu hrozbu. (1, 2, 3, 5)

Není vhodné zvednout se s vojskem, dokud se neseznámíš s charakterem krajiny, jejími horami a lesy, svahy a srázy, blaty a mokřinami. Výhody, které skýtá krajina, nevyužiješ plně bez pomoci místních průvodců. O tom, zda máš oddíly spojit, nebo rozdělit, rozhodují okolnosti. (13, 14, 16)

Pleníš-li zemi, rozděl kořist svým mužům, uchvátiš-li nové území, přiděl pozemky vojákům. (20)

Než uděláš krok, přemýšlej a uvažuj. (21)

V knize O řízení vojska stojí psáno: Na bojišti snadno slova zaniknou ve vřavě, zato gongy a bubny nikdo nepřeslechne. I nejbystřejší oko vidí jen na jistou vzdálenost, ale korouhve a prapory rozezná každý. (23)

Postupuje-li vojsko jako jedna skupina, neleží celá tíha boje na bedrech statečných a zbabělí se z něj nevyvlečou. V tom spočívá umění vést velké množství mužů. Duch vojska není stálý a jeho vojevůdce může přijít o duchapřítomnost. Duch vojáka je ráno nejpohotovější, v poledne ochabuje a k večeru již nemyslí na nic jiného než na návrat do tábora. Obratný vojevůdce se proto vyhne střetu s vojskem, jehož duch je pohotový, a zaútočí, až bude ochablé myslet na návrat. V tom spočívá umění využití nálad. V klidu a trpělivě čekat, než se v řadách nepřítele projeví nekázeň a ochablost, v tom spočívá umění sebeovládání (25, 27, 28, 29, 30)

Když obklíčíš vojsko, nech mu cestičky k úprku. Nebud' přehnaně tvrdý, když vidíš, že nepřítel již neví kudy kam. (36)

VIII. Změny taktiky

Sun-c' říká, že podmínky se mění a důležité je přizpůsobit se všemu, co přichází. Podle Mistra Sun existuje pět závažných chyb, kterých se může vojevůdce dopustit.

Sun-c' pravil: Válku zahajuje vládce udělením rozkazů svému vojevůdci. Ten pak shromáždí vojsko a soustředí síly. Jsou cesty, kterými se není dobré vydat, vojska, na které není dobré útočit, pozice, které není dobré bránit, a rozkazy vládce, které není dobré uposlechnout. Vojevůdce, jenž je dokonale zběhlý ve změnách taktiky, ví, jak vést své jednotky. Vojevůdce, který v nich není zběhlý, může být dobře obeznámen s krajinou, a přesto mu jeho znalosti nebudou ku prospěchu. Ten, kdo se zabývá válečným uměním, ale není obratný, pokud jde o změnu plánů, nepovede své vojáky nejlépe, i kdyby znal pět výhod. Moudrý vojevůdce proto ve svých plánech zohlední, jak se k sobě mají jejich výhody a nevýhody. (1, 3, 4, 5, 6, 7)

Pokud se snažíš uprostřed potíží vždy najít výhodu, můžeš se dostat z nesnází. (9)

Válečné umění nespočívá v tom spoléhat, že nepřítel nepřijde, jeho základem je být na něj připraven. Nespočívá v odhadu, že útok je nepravděpodobný, ale v dokonalém zabezpečení vlastní pozice. (11)

Vojevůdce ohrožuje pět závažných chyb:

1. lehkomyšlnost, která vede ke zkáze,
2. zbabělost, která přivede do zajetí,
3. netrpělivost, kterou lze lehce vyprovokovat,
4. přehnaný smysl pro čest, který zasáhne každá urážka,
5. přehnaný soucit s vojáky, který připraví vojevůdce o klid.

To je pět kardinálních chyb vojevůdce, jež mohou neblaze ovlivnit vedení války. Tak lze mít za jisté, že je-li vojsko poraženo a jeho vojevůdce mrtev, podepsala se na tomto výsledku některá z pěti uvedených chyb. Proto na ně nezapomínej ve svých úvahách. (12, 13, 14)

Když se naskytne příležitost, ať už v podobě nehody, neštěstí nebo náhody, chopte se jí. Na každém problému, před kterým stojíte, se snažte najít něco dobrého a „obrat' se nezdár v zisk“. Sun-c' varuje před nebezpečnými chybami, kterým se má vůdce vyhnout. Když dovolíte, aby vaše rozhodnutí ovládly emoce, hněv, zbabělost, lehkomyšlnost, strach, přecitlivělost, řítíte se do katastrofy.

IX. Pochod vojska

V této kapitole Sun-c' říká: Zůstaňte skromní. Začínat burácením, a pak se leknout, je projevem krajního nedostatku inteligence. Dále Mistr Sun varuje, že když je armáda na pochodu – pohled na muže šeptající si ve skupinkách nebo mluvící tlumeným hlasem naznačuje nespokojenost mužstva. V takovém případě je úkolem vůdce vypořádat se s ní

a nedovolit ohrožení operace. Dále upozorňuje na skutečnost, že mrhání je předzvěstí problémů. Sun-c' tvrdí, že příliš časté odměňování je signálem, že nepříteli se snižují zdroje, přičemž příliš časté trestání prozrazuje stav krajní úzkosti. Dnes už světoznámými příklady společností a zejména jejich šéfů, kteří rozdávali časté a vysoké odměny, byly WorldCom nebo Tyco. Rovněž v kratší historii českých a slovenských firem najdeme podobné příklady. Sun-c' připomíná, abychom se nenechali oklamat nepřáteli a nepodceňovali jejich schopnosti. Zároveň nám radí, že s vojáky se v první řadě musí zacházet lidsky, třeba je však držet pod kontrolou železnou disciplínou. Cestou k vítězství je vytvoření rovnováhy mezi odměnou a trestem. V *Umění války* se opakovaně zmiňuje, jak je důležité, aby se s muži dobře zacházelo. Sun-c' zdůrazňuje výhody důvěry.

Pokorné vyjednávání a zvýšené přípravy znamenají, že se protivník chystá k útoku. Mluví-li o své síle a útoku je již téměř na spadnutí, značí to, že se chystá k ústupu. (24)

Schází-li se v malých skupinkách a baví se šeptem, je zjevné, že mezi velitele a vojáky se vloudila nedůvěra. Nadužívání odměn svědčí o tom, že protivník nemá již dost sil, přemíra trestů svědčí o velkých problémech. (35, 36)

Spustit sebevědomý pokřik, ale pak se zaleknout protivnickovy síly, je známkou naprosté hlouposti. (37)

Kdo dostatečně nepromýšlí své kroky a bere nepříteli na lehkou váhu, upadne do zajetí. (41)

Trestáš-li vojáky, kteří s tebou nejsou sžiti, nebudou se upřímně podvolovat. Pokud se nepodřizují upřímně, k ničemu ti nejsou. Přestaneš-li používat tresty, když se vojáci s tebou sžijí, opět ti k ničemu nebudou. S vojáky je proto nutné jednat od začátku s lidskostí, ale současně si musí osvojit železnou kázeň. Tak si otevřeš cestu k vítězství. Plní-li během výcviku vojáci rozkazy automaticky, je jejich kázeň upevněná. Neplní-li je bez výhrad, nelze se na ně spolehnout. Pokud vojevůdce dává vojákům najevo důvěru, ale současně vždy trvá na plnění svých rozkazů, prospěje sobě i svým mužům. (42, 43, 44, 45)

Příkladem použití pravidla „*zabraňte zlým řečem*“ z byznysu je příběh působení nové ředitelky společnosti Hewlett-Packard Carly Fioriny. Když v roce 1996 nastoupila do společnosti, byla vůbec prvním člověkem z prostředí mimo společnosti, který měl vést firmu, a zároveň byla jmenována do nejvyšší funkce, jakou žena ve Spojených státech zastávala. Zejména první okolnost znamenala, že narazila na nejtvrďší ze všech překážek – nedůvěřivě zaměstnance. Vedoucí pracovníci a zaměstnanci její plány na změnu nikdy otevřeně nezpochybnili, sami však rozhodovali o tom, které z nich skuteční a které nebudou brát na vědomí. Ačkoli to vypadalo, že Fiorina má podporu, mnohdy šlo jen o zdání. Vedoucí pracovníci měnili cíle, posouvali termíny, aby vypadali „reálnější“, resp. úplně měnili její vizi a znemožnili ji dosáhnout toho, o co se snažila. Odpor byl nenápadný, proto se o něm nejednou dozvěděla, až když už bylo příliš pozdě. Neměla otevřeného protivníka, jen systém, kterému se nelíbilo, že ho chce měnit kdosi zvenčí, a navíc žena. Snad nejvíce ji mají mnozí v paměti v souvislosti s akvizicí protivníka – společnosti Compaq Computers. Navzdory silnému odporu akcionářů, včetně dědiců zakladatelů společnosti, zaměstnanců a klientů, vyhrála tento boj a fúze obou společností pokračovala. Předpokládané výhody fúze se však nenaplnily a představenstvo ji požádalo, aby odstoupila. Její odchod byl spojen s nechvalně známou obrovskou výškou odstupného. Fiorina si nedokázala získat dost lidí a zabránit zlým řečem. Právě toto zřejmě nejvíce přispělo k její porážce.