

Vůdcovství českých elit

Pavol Frič
a kol.

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**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umisťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

doc. PhDr. Pavol Frič, PhD. a kol.

VŮDCOVSTVÍ ČESKÝCH ELIT

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3333. publikaci

Odpovědná redaktorka Jana Jindrová
Sazba a zlom Milan Vokál
Návrh obálky Denisa Kokošková
Počet stran 296
Vydání 1., 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008

ISBN 978-80-247-2563-5 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6361-3 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

Úvod	9
1. Vůdcovství a následovnictví	15
<i>(Pavol Frič)</i>	
1.1 Vůdcovství jako relační fenomén	15
1.1.1 Co by měli vůdci dávat do vztahu s následovníky . .	20
1.1.2 Vize	21
1.1.3 Změna	22
1.1.4 Mobilizace	24
1.1.5 Co by měli následovníci dávat do vztahu s vůdci . .	26
1.2 Základní dimenze vztahu vůdců a následovníků	31
1.2.1 Mocenská dimenze vztahu vůdců a následovníků . .	32
1.2.2 Normativní dimenze vztahu vůdců a následovníků .	38
1.2.3 Sociální dimenze vztahu vůdců a následovníků . . .	43
1.3 Staré a nové paradigma zkoumání vztahu vůdců a následovníků	48
2. Teoretické základy vůdcovství a následovnictví	53
<i>(Pavol Frič, Hana Paterová, Martin Nekoľa)</i>	
2.1 Náboženské, filozofické a historiografické tradice	54
2.2 Vůdci masové společnosti	65
2.2.1 Vůdci davů a mas	65
2.2.2 Vůdci dělnické třídy	73
2.2.3 Charismatický vůdce	81
2.2.4 Vůdcovství elit	85
2.2.5 Stranické vůdcovství	91
2.3 Vůdcovství a demokracie	95
2.3.1 Vůdcovská demokracie	97
2.3.2 Soutěž o politické vůdcovství	99
2.3.3 Transformující vůdcovství	101
2.3.4 Klientelismus a populismus vůdců	104

2.3.5	Reprezentativní a participativní model demokracie	108
2.3.6	Politických vůdci	113
2.3.7	Politické vůdcovství a veřejné mínění	117
2.3.8	Názorové vůdci	122
2.3.9	Kolektivní „skupenství“ následovníků	128
2.3.10	Základní škála přístupů ke vztahu vůdců a následovníků	135
2.4	Organizační, skupinové a týmové vůdci	139
2.4.1	Vůdcovský kapitál	140
2.4.2	Vůdcovské styly	142
2.4.3	Autokratický, demokratický a delegativní styl vůdcovství	143
2.4.4	Charismatický styl vůdcovství	145
2.5	Vůdci postindustriálního věku	152
2.5.1	Politických vůdci v elektronické éře	152
2.5.2	Vůdci sociálních hnutí	156
2.5.3	Teorie vůdcovství pro 21. století	162
2.5.4	Vůdcovství ve společnosti sítí – jak dál?	170
3.	Vůdcovství českých elit	177
	<i>(Pavol Frič, Aleš Bednařík, Martin Nekola)</i>	
3.1	Vůdcovský kapitál	178
3.1.1	Vize modernizace – schopnost vytyčit směr	182
3.1.2	Cesty změny – schopnost najít řešení situace	186
3.1.3	Akteři modernizace – schopnost mobilizovat	194
3.2	Vůdcovské styly	202
3.2.1	Autokratický versus demokratický styl vůdcovství	202
3.2.2	Transformující versus transakční styl vůdcovství	205
3.3	Vůdcovské a následovnické mentality	207
3.3.1	Aristokratická a plebejská mentalita	207
3.3.2	Evropská a provinciální mentalita	212
4.	Následovnictví veřejnosti jako politická podpora	217
	<i>(Martin Nekola)</i>	
4.1	Politická podpora jako teoretický a analytický rámec	218
4.1.1	Teoretický koncept politické podpory	219
4.1.2	Analytický rámec politické podpory	223
4.1.3	Vztah legitimacy a politické podpory	225

4.2	Demokracie a politická podpora v postojích české veřejnosti	227
4.2.1	Politická komunita	228
4.2.2	Politický režim a podpora demokracie	229
4.2.3	Moc a politické vůdcovství českých elit	239
4.3	Česká veřejnost jako politický aktér	244
4.3.1	Politická (ne)kompetentnost	244
4.3.2	Státní paternalismus	247
4.3.3	Politická participace	249
5.	Závěr	253
	Literatura	257
	Technický apendix	285
	Rejstřík transformovaných proměnných	285
	Přehled transformovaných a zdrojových proměnných	285
	Vysvětlení konstruovaných proměnných a syntax (SPSS)	286
	Rejstřík věcný.	291
	Rejstřík jmenný.	295



Poslání CESES:

Centrum pro sociální a ekonomické strategie Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy je interdisciplinární výzkumné a výukové pracoviště rozvíjející teorii, metodologii a praxi zkoumání možných budoucností a uplatnění prognóz v řídicí praxi.

Za tím účelem:

- **identifikuje** klíčové problémy a rozvojové priority ČR;
- **zpracovává** dílčí i souhrnné analýzy, scénáře, vize a strategie sociálního, ekonomického, environmentálního a politického vývoje ČR v globálním kontextu;
- **rozvívá** dialog s odborníky, politiky, představiteli veřejné správy, občanského sektoru i se samotnými občany;
- **vytváří** poznávací a metodické předpoklady pro zkvalitňování strategického řízení země.

Tato publikace byla vydána s podporou Výzkumného záměru „Rozvoj české společnosti v Evropské unii – výzvy a rizika“, MSM0021620841 řešeného FSV a FF UK Praha v letech 2005–2010.

Adresa:

Centrum pro sociální a ekonomické strategie FSV UK
Smetanovo nábřeží 6
110 00 Praha 1

<http://ceses.cuni.cz>

Úvod

Dnešní globalizovaný svět podle mnohých spěje k unifikaci a vzniku jedné jediné globální společnosti. Navzdory tomu se jednotlivé země, společnosti a regiony od sebe očividně významně liší. Například i tím, že nejsou stejně úspěšné v mezinárodní modernizační soutěži, resp. v zapojování se do globální dělby práce. Těžko bychom našli někoho, kdo by popíral, že úspěšnost dané společnosti v konkurenci s ostatními je ovlivňována vzájemným chováním jejích elit a běžných občanů. Z hlediska úspěchu je důležité, jestli elity společnost vedou dobře a občané je ochotně a s velkou mírou důvěry následují, anebo je tomu naopak. Řečeno soudobou módní terminologií, dobré vůdcovství a následovnictví představují nenahraditelný druh sociálního kapitálu společnosti. Vůdcovství a následovnictví totiž, jak říká Mark Van Vugt (2005), mají dobrou vlastnost úspěšně podporovat kolektivní činnost. I v éře globalizace stále platí, že k úspěchu té či oné společnosti, komunity či skupiny vede efektivní kolektivní snažení jejích členů. Jistě, doba se mění, kdysi o osudech země rozhodovali zdatní vojevůdci se svými více či méně disciplinovanými vojáky, dnes jsou to spíše vůdci¹ modernizace, a to nejen té technické a ekonomické, ale i sociokulturní či institucionální. Nutno dodat, že také modernizační vůdci by bez svých následovníků byli jen generálové bez vojska, kteří nemají ani minimální šanci uspět.

Slova „vůdce“ a „vůdcovství“ vyvolávají u velké části české populace nepříjemné reminiscence na dva totalitní režimy, které tuto zemi ovládly na podstatnou část dvacátého století. Prvním z nich byl fašismus se svým „führerprinzipem“ a druhým socialismus s nechvalně známým kultem osobnosti proletářských vůdců. Možná i kvůli těmto mrazení v zádech vyvolávajícím asociacím se vůdcovství v ČR po pádu socialismu nestalo předmětem intenzivní společenskovedné reflexe. Slovo „vůdce“ jako by bylo trvale stigmatizováno postavami Hitlera a Stalina, které Čechům přinesly tolik hrůz a utrpení. Při jeho vyslovení se většině Čechů automaticky vybaví obraz

¹ Pojmy „vůdce“ a „vůdcovství“ zde používáme jako český ekvivalent anglických výrazů „leader“ a „leadership“.

vůdce s velkým „V“ a s masami lidí, kteří ho slepě následují. Slovo vůdce Čechům připomíná historicky překonanou patologii, kdy je sice charismatická, ale charakterově deformovaná osobnost zbožňována zfanatizovaným davem, který se ve jménu vůdce dopouští přestupků proti lidskosti a ničí těžko nabyté civilizační hodnoty. Snad jedinou výjimku, kdy slovo vůdce v českém kontextu nevzbuzuje rozpaky, představuje slovní spojení „horský vůdce“, za jehož následování se nikdo nestydí. Proto se v běžné mluvě a v médiích raději než vůdce a vůdcovství (v případech, kdy nejde vysloveně o vůdce s velkým „V“) používá buď obligátní plurál „vedení“, anebo se raději uchylujeme k anglickým termínům „leader“ a „leadership“, které výše uvedené patologické asociace nevyvolávají. Ani v české odborné literatuře termíny vůdce a vůdcovství zatím příliš nezdomácněly.² Někteří autoři se k nim chovají nepřátelsky, jako by šlo o nějaké obskurní pojmy, s nimiž si seriózní vědní disciplína nezádá. Například Milan Zelený kritizuje pojem vůdce jako metaforický a aplikaci principu vůdcovství v dnešní době považuje za neúspěšnou, roztroušenou a rozporuplnou. Tvrdí, že používání těchto pojmů otvírá prostor „intelektuálnímu populismu, oportunismu a šarlatánství“ (Zelený, 2006, s. 1). Je příznačné, že nakonec sám neodolal a pokusil se o identifikaci vlastností novodobého vůdce. Typickým projevem odporu vůči fenoménu vůdcovství v českém prostředí je jeho odsouzení do minulosti. Je vnímán jako anachronismus, který do dnešní moderní a demokratické společnosti nepatří.³ Vůdce totiž v mysli mnohých automaticky implikuje nejen autoritářské chování těch, kteří vedou, ale i poslušnost a bezmeznou oddanost jejich následovníků, což je v příkrém rozporu se současným ideálem demokratického občana. Zkušenosti i akademická bádání ve vyspělých demokratických společnostech však svědčí o tom, že tu jde o „veliké nedorozumění“. V zahraniční odborné literatuře, hlavně anglosaské provenience, se podobné psychologické zábrany jako u nás ve vztahu k fenoménu vůdcovství nevyskytují a jeho zkoumání se tam dlouhodobě věnuje několik vědních disciplín. Existuje zde doslova obrovské množství literatury, která tento jev zkoumá v jeho nejrozmanitějších podobách, dimenzích a prostředích: od malého týmu či organizace až po velké korporace, národní stát nebo světovou veřejnost. Jedním z cílů této publikace je upozornit na serióznost, s jakou se k tématu vůdcovství přistupuje

² I když v oblasti teorie organizace a managementu v prostředí vědních disciplín, jako jsou psychologie a sociální psychologie, se i u nás začíná slovo vůdce používat stále častěji.

³ „Čas vůdců už byl,“ konstatuje v první větě svého textu Zelený. Nová doba, která nastala s příchodem 21. století, si už nezádá vůdce, ale jen „vůdčí osobnosti“ (Zelený, 2006).

v zahraničí. Chceme také přispět k rehabilitaci pojmů vůdce a vůdcovství v našich společenských vědách, zbavit je automatismu patologických asociací, podnítit veřejnou diskusi na toto téma a iniciovat empirická zkoumání fenoménu vůdcovství v prostředí české společnosti. Velká rozmanitost vůdcovství jako společenského jevu i přístupů k jeho zkoumání však způsobuje značné těžkosti v orientaci a téměř znemožňuje hledání nějakého univerzálnějšího modelu vůdcovství.

Cílem této publikace není vytvořit jediný obecně platný model vůdcovství. Snažíme se v ní představit čtenáři „pevné jádro“ poznatků o vůdcovství, na němž se shoduje naprostá většina autorů statí, článků a publikací věnovaných jeho zkoumání. Zároveň se však nevyhýbáme ani sporným místům a analyzujeme základní dimenze vůdcovství pomocí konfrontace různých pohledů a interpretací vysvětlujících vůdcovství jako jev, který je konstituovaný ve vztahu se svým protipólem, tj. následovnictvím. Sami se otevřeně hlásíme k tomuto tzv. relačnímu přístupu k vůdcovství. Naším záměrem bylo vypracovat relativně komplexní, strukturovaný přehled teoretické reflexe vůdcovství z hlediska různých přístupů ke zkoumání vztahu mezi vůdci a následovníky, který by mohl sloužit jako základ pro empirické zkoumání vůdcovství českých elit.

S ohledem na uvedené záměry jsme publikaci rozčlenili do čtyř hlavních kapitol. První se věnuje obecné kvalitativní analýze literatury věnované vůdcovství, druhá využívá paradigmatický referenční rámec vypracovaný v první části a podává komentovaný historický přehled teorií a konceptů vůdcovství se specifickým akcentem na roli následovníků. Třetí kapitola je věnovaná demonstraci výsledků zkoumání vůdcovství českých elit na pozadí koncepcí vůdcovského kapitálu, vůdcovských stylů a mentalit vůdců a následovníků. Čtvrtá kapitola zkoumá empirická data týkající se následovnictví, přičemž vychází z konceptu politické podpory strukturovaného do třech analytických úrovní, tj. podpory politické komunity, politického režimu a politických autorit.

Myšlenka napsat publikaci o vůdcovství českých elit vznikla v průběhu prací na týmovém projektu „Modernizace a její aktéři“⁴ zaměřeném na analýzu vztahů elit a veřejnosti jako aktérů procesů modernizace české společnosti. Oprávněnost zkoumat vztah elit a veřejnosti z hlediska vůdcovství a následovnictví se v první řadě opírá o předpoklad, že vztah elit a veřejnosti

⁴ Jde o týmový projekt výzkumného záměru FSV UK a FF UK „Rozvoj české společnosti v EU: výzvy a rizika“, dílčího projektu CESES „Vize a strategie rozvoje české společnosti v EU“ MSM0021620841.

je minimálně částečně vztahem vůdců a následovníků – nebo by jím alespoň měl být. Ve své publikaci vycházíme z obecného předpokladu, že elity ve společnosti plní „*funkci vůdcovství*“ (Kaminski a Kurczewska, 1995, s. 137) a veřejnost funkci následovníků. Domníváme se, že na skutečné elity lze vznášet morální nárok, aby se chovaly jako vůdci. Opíráme se přitom o normativní premisu klasické elitistické teorie, podle níž by na elitních pozicích měli být ti „nejlepší z nejlepších“, do jejichž agendy patří i vůdcovství.

Je zřejmé, že ne všechny vysoké funkce v určité společnosti jsou reálně obsazeny těmi nejlepšími lidmi. V souladu se Sartorim uznáváme, že poziční, resp. altimetrické elity mohou být dvojího druhu: 1. pravé, které se dostaly na svoji pozici podle svých schopností a zásluh, a 2. nepravé, tj. sice neschopné, ale mající moc (Sartori, 1993, s. 144–145, 170). Pravé elity, někdy nazývané i autentické nebo přirozené, představují „*aristokracii talentu*“ (diZerega, 1991), tj. výjimečné lidi, vynikající nad jiné svými vlastnostmi, vzděláním, dovednostmi či charismatem (Hoppe, 1992). Díky těmto vlastnostem požívají v širokém okolí přirozenou autoritu a respekt. Jsou „přirozenými hegemony“, vůdci svého okolí. Vůdcovství lze proto považovat za jeden z atributů pravých elit. Stejně tak jako máme morální právo požadovat, aby na elitních pozicích byly pravé elity, máme i právo očekávat, že pravé elity budou své okolí vést.

Každý má v sobě určitý vůdcovský potenciál, který může realizovat podle vlastní vůle a podle toho, jak mu to okolnosti dovolí. Zastáváme názor, že formální elitní pozice skýtá lepší možnosti pro projevení vůdcovských kvalit než pozice řadového člena společnosti nebo organizace. Ziskem elitní pozice v institucionální struktuře společnosti dostává jednotlivec výjimečnou příležitost projevit se jako vůdce. Z tohoto titulu považujeme elitní pozice za vůdcovské pozice! Ten, kdo se na takovou pozici dostane, by se měl jako vůdce i chovat, jinak jen zbytečně blokuje pozici, na níž by jiný člověk mohl realizovat svůj vůdcovský potenciál. I když musíme připustit, že někteří lidé v reálných elitních pozicích nejsou schopni vést a naopak někteří jedinci, kteří nezastávají elitní funkce, se projevují jako neformální vůdci, přece jen považujeme za obecně platnou tezi, že elitní pozice implikuje roli vůdce ve významně větší míře než pozice řadová. To je další důvod pro očekávání, že elity, tj. všichni lidé ve vysokých funkcích, by se měly projevovat jako vůdci.

Samozřejmost tohoto očekávání bývá někdy narušována námitkou, že roli vůdců ve společnosti plní především politici a ostatní elity mohou být vůdci nanejvýš v rámci svého oboru či organizace. Tendenci rezervovat

vůdcovství jen pro politické elity a vůdcovství ostatních elit uzamykat do oborových hranic odmítal např. už Joseph Schumpeter, který považoval podnikatele zároveň za sociální vůdce protože vytvářejí institucionální vzorce ekonomického vývoje (Schumpeter, 1939, s. 6). Obdobně se vyjadřuje i současný známý německý sociolog Ulrich Beck, podle něhož žijeme ve věku veřejné politiky, kdy členové všech typů elit ovlivňují rozhodování týkající se široké veřejnosti. Například ekonomické jednání podle něj vyžaduje společenskou legitimizaci, musí „*adoptovat a integrovat politické principy*“. I ekonomické jednání potřebuje „*zdůvodnění a závisí na vyjednávání – dovnitř i navenek, ve vztahu k veřejnosti (ke spotřebitelům) a k (aktuálním i potenciálním) zaměstnancům*“ (Beck, 2007, s. 173). Z podobných důvodů nebudeme rozlišovat vůdcovství na veřejné a soukromé. V obou případech je nutné brát ohled na veřejné dobro! V obou případech se jedná o vůdce, kteří ovlivňují veřejnou politiku, tj. formují a realizují představu veřejného dobra. Elity nazíráme nejen jako hegemony, kteří se řídí jen vlastní úvahou, ale i jako vůdce veřejné politiky, jako „veřejné podnikatele“, kteří se musí řídit v dané společnosti přijatými představami o veřejném dobru a svůj nejistý podnik alespoň částečně vkládají do rukou veřejnosti. Všechny typy elit jsou aktéry veřejné politiky, protože díky svým pozicím rozhodují o otázkách, které se týkají života (práv a uspokojování potřeb) mnoha občanů. Ovlivňují také regulaci (legislativu) činností v oblasti svého působení (podnikatelských aktivit, soudnictví, neziskového sektoru atd.), tj. v oblasti konkrétní veřejné politiky. Proto všichni musí obhajovat své kroky nejen uvnitř své oblasti před odbornou veřejností, ale i před dotčenou laickou veřejností. Musí dokazovat legitimitu svého rozhodování a konání i legitimitu své perspektivy nahlížení na řešení problémů dotýkajících se různých typů veřejnosti (stavební firma nemůže stavět, kde chce, soudce nemůže soudit, jak chce, televize nemůže vysílat, co chce, a občanské organizace nemohou využívat darované peníze podle své libovůle). Výkon jejich povolání není jen jejich vlastní věcí, či věcí ještě výše postavených elit. Nezodpovídají se jen po funkční linii, tj. svým nadřízeným, ale i morálně ve vztahu k dotčené veřejnosti. Elity jsou průběžně vystavovány soudu veřejnosti. Nejde však jen o to, aby byly kdykoliv připraveny veřejně vydat odpočet své práce (být „accountable“). Směr či způsob, jakým ovlivňují veřejnou politiku v oblasti svého působení, není samozřejmý. Proto musí veřejnost na svá rozhodnutí včas připravit a získat si její důvěru. Když chtějí něco změnit, snaží se prostřednictvím tiskových mluvčích informovat veřejnost o svých záměrech. Musí komunikovat svůj pohled, vizi či řešení (v masmédiích) tak, aby veřejnost „správně“ pochopila, oč jim jde. Musí

zjišťovat odezvu veřejnosti na svoji činnost a přesvědčovat ji o vhodnosti svých rozhodnutí v dané situaci. Musí brát ohled na publikum sledující výkon jejich role, tj. musí se snažit vypadat kompetentně a přesvědčivě. Když nastanou problémy, spěchají veřejně slíbit nápravu. V případě svého pochybení jsou nuceni pod tlakem veřejného mínění se omluvit, a případně i odstoupit. Zkrátka musí se chovat jako vůdci, kteří se snaží získat a udržet si své následovníky. Nejsou to jen anonymní údržbáři současného stavu. Musí veřejně udávat směr, mít svoji vizi, kterou ti, jejichž osudů se dotýká, mají právo hodnotit, kritizovat, doplňovat nebo měnit.

1. Vůdcovství a následovnictví

(Pavol Frič)

*(je zřejmé) „... co se stane lidem,
kteří nemohou najít vůdce,
a jejich nepřátelé mohou.“*
Thomas Carlyle (1846)

1.1 Vůdcovství jako relační fenomén

Zkoumání fenoménu vůdcovství na půdě společenských věd se dlouhou dobu soustřeďovalo především na specifické (charakterové a odborné) kvality výjimečných jedinců ve vedoucích pozicích v politice, vojenství, ekonomice, státní správě apod. V této optice bylo vůdcovství nazíráno jako autonomní jev, jako vlastnictví jednotlivců, které jim bylo dáno Bohem anebo ho těžce nabyli praxí a tréninkem. Společenští vědci dlouho doufali, že se jim na základě zkoumání množství vedoucích osobností podaří vydestilovat soubor vlastností, který z jednotlivce „dělá vůdce“. Očekávali, že majitel takového souboru vlastností bude „předurčen“ stát se vůdcem. Ukázalo se však, že žádný takový soubor vlastností neexistuje, a tudíž ani není možné předpovědět, že někdo vůdcem bude a někdo zase ne, případně že někdo bude vhodným vůdcem pro jakoukoliv situaci a v jakémkoliv sociálním kontextu. V poslední době ve výzkumu vůdcovství začíná převládat názor, že vůdcovství je tzv. relační fenomén, který v sobě zahrnuje i svůj protipól, tj. následovnictví. Relační perspektiva důsledně rozvíjí na první pohled triviální fakt, že za vůdce může být považován jen člověk, který má své následovníky. Z perspektivy, kdy vůdcovství je podmiňováno následovnictvím, se vůdcovství jeví jako proces, v němž nejenže vůdce získává a vede své následovníky, ale i následovníci vybírají, akceptují a legitimizují svého vůdce. Vůdcovství a následovnictví jsou stále častěji považovány za jevy, které se vzájemně konstituují (Collinson, 2005). Obrazně řečeno, jsou to „spojité nádoby“ či „dvě strany stejné mince“. Joseph Rost zdůrazňuje, že vůdci a následovníci by se měli zkoumat jako jeden celek, protože představují jeden vztah, jejich cíle a aktivity jsou jedny, společné a sdílené (Rost, 1993,

s. 191–192). Další zastánce relačního přístupu, Edwin Hollander, považuje za základ vzájemné závislosti vůdců a následovníků proces výměny, který mezi nimi probíhá. V něm jak vůdci, tak následovníci něco dávají a něco získávají, něco očekávají a něco dostávají, něco se od nich vyžaduje, něco jsou schopni poskytnout a něco ne. Jejich vztah je komplexním, recipročním procesem. Interakce, která mezi nimi probíhá, má povahu dvou navzájem závislých recipročních systémů spojených do jednoho celku (Hollander, 1993, s. 30). Oba systémy tohoto celku jsou stejně důležité. Imperativ stejné důležitosti následovnictví se v současném výzkumu vůdcovství objevuje stále častěji. Stále více pozornosti se věnuje právě interakci vůdců a následovníků, resp. procesu, v němž se vůdcovství konstituuje. Do popředí se dostávají interaktivní, transakční či transformační modely vůdcovství, které jsou běžně označovány jako součást tzv. relačního přístupu k vůdcovství, k němuž se hlásí i autoři tohoto textu. Typickou ukázkou relačního chápání vůdcovství je jeho definice pocházející z pera Johna Antonakise, který vůdcovství definuje jako proces ovlivňování probíhající mezi vůdci a následovníky v určitém kontextu (Antonakis, 2006, s. 6). Důraz na kontext, který Antonakis klade v závěru své definice vůdcovství, není náhodný a plyne z dnes již obecně akceptovaného faktu, že vůdcovství, resp. vztah vůdců a následovníků, se neodehrává ve vzduchoprázdnu, ale ve specifické situaci, která intervenuje do tohoto vztahu a ovlivňuje efektivitu vůdcovství. Tento specifický kontext vůdcovství totiž obvykle netvoří jen následovníci. Podle toho, v jak širokém kontextu vůdce působí, navrhuje Antonakis se svojí spoluautorkou Leanne Atwater rozlišovat mezi distančními a proximitními vůdci. Distanční (*distant*) vůdci jsou např. političtí vůdci, kteří působí v širší pospolitosti nebo v celé společnosti a jsou svým následovníkům hodně vzdáleni. Proximitní (*close*) vůdci působí v malých komunitách, organizacích nebo týmech a jsou se všemi svými následovníky v úzkém každodenním kontaktu. Antonakis považuje variabilitu ovlivňujícího kontextu za funkci vzdálenosti vůdce od svých následovníků (Antonakis, 2006, s. 7). Čím je vůdce svým následovníkům vzdálenější, tím bude vliv kontextu komplikovanější a významnější. V případě distančních vůdců je potřeba brát v úvahu vliv jim podřízených nižších vůdců, kteří ovlivňují další subvůdce a konečně i následovníky, a samozřejmě i vliv médií, komplikovanějšího organizačního systému atd.

Vzájemná závislost vůdcovství a následovnictví je často reflektována jen velmi povrchně a formálně. V mnoha pracích o vůdcovství se zdůrazňují prosté banality. Jde o výroky typu: „každý (následovník) se může stát vůdcem“, „neexistuje vůdcovství bez následovnictví“ anebo „ten samý člověk

může být v jedné situaci vůdcem a ve druhé následovníkem“. Jejich autoři se tak podvědomě snaží reagovat na obrovskou asymetrii v literatuře, která se pravděpodobně více než z 99 % věnuje pouze vůdcovství⁵ a následovnictví chápe jako samozřejmý, triviální pojem, který není nutné blíže vysvětlovat, případně jako pojem, který je dostatečně vysvětlen obsahem samotného pojmu „vůdcovství“. I proto máme dnes k dispozici nepřeborné množství definic vůdcovství, ale jen několik definic následovnictví. V naprosté většině textů zabývajících se vůdcovstvím se implicitně předpokládá, že následovníci jsou jen zrcadlovým obrazem vůdců. Například pokud se o vůdcích mluví jako o autoritativních osobnostech, je jaksi samozřejmé, že následovníci jsou poslušnými a submisivními osobnostmi. Samozřejmost zrcadlového obrazu vůdců a následovníků je nezřídka podporována dalším banálním konstatováním, které hlásá, že „vůdci vedou a následovníci následují“. Odtud je pak už jen krůček k asymetrickému zjednodušení jejich vztahu podle hesla: „Jak vůdce vede, tak ho následovníci následují!“ Na vůdcovství se zkrátka pohlíží jako na důležitější stránku vztahu mezi vůdci a následovníky. Jedním z cílů tohoto textu je ukázat, že vztah vůdců a následovníků není tak samozřejmý a ani tak jednostranně vůdcovsky centrovaný, jak naznačují výše uvedené truismy.

To, jak se navzájem k sobě chovají elity jako vůdci a veřejnost, tj. občané, jako jejich následovníci, je výslednicí mnoha faktorů. Jisté je, že se vzájemně potřebují. Když jejich vztah „funguje“, každý dostává to, co očekává, vůdci a následovníci nejsou rivalové či protivníci, ale spolupracovníci či partneři. Vůdci i následovníci vstupují do vzájemného vztahu, protože věří, že díky tomu se jejich situace zlepší (nebo se alespoň nezhorší). Obě strany vkládají své osudy do rukou té druhé a doufají, že tak lépe uspokojí své potřeby. Dobře fungující vztah mezi vůdci a následovníky přes všechny emoce a ideologické deklarace je vzájemně výhodným recipročním vztahem. To však nijak neznehodnocuje jeho sociální kvality. Reciprocita vyžaduje značný stupeň vzájemné důvěry, předpokládá jak legitimitu vůdců, tak loajalitu následovníků. Stručně řečeno, aby vztah vůdců a jejich následovníků přinášel oboustranný prospěch, musí mít určité kvality. Tak např. představitelé tzv. teorie výměny mezi vůdcem a členem skupiny (*LMX theory*)⁶ přisuzují vztahům mezi vůdci a následovníky vysokou kvalitu tehdy, jsou-li

⁵ Ira Chaleff odhaduje, že na 300 textů o vůdcovství připadá jen jeden o následovnictví (Chaleff, 1995).

⁶ Blíže k tomu viz část druhé kapitoly nazvanou „Organizační, skupinová a týmová vůdci“ (kap. 2.4).

založeny na důvěře a vzájemném respektu. Nízká kvalita je pro tyto vztahy typická v případě, že jsou založeny na uspokojení vyplývajícím z dodržení smluvních závazků (Uhl-Bien, Graen a Scandura, 2000). Edwin Hollander uvádí čtyři „relační kvality vůdcovství a následovnictví“: legitimitu, důvěru, loajalitu a kredit (Hollander, 1997). Jen za těchto podmínek se v daném sociálním útvaru vytváří specifické morální klima (étos), které generuje efektivnější delegování pravomocí a rozhodování, redukuje neefektivnosti typu morálního hazardu a špatných voleb, zvyšuje motivaci k týmové práci (Petrovsky, 2004). Zkrátka optimální vztah mezi vůdci a následovníky podporuje růst sociálního kapitálu skupiny, komunity, organizace či společnosti. Vůdcovství bývá proto někdy považováno spíše za vlastnost dané kolektivity či komunity než konkrétního jednotlivce (Ospina a Schall, 2001b, s. 6).

Vztah vůdců a následovníků však nemusí vždy fungovat dobře a pozitivní synergický efekt jejich interakce se nemusí nutně dostavit. Nicméně ti, kteří se zabývají efektivitou vůdcovského chování, věří nebo doufají, že vztah mezi vůdci a následovníky lze ovlivnit, resp. že je možné ho více či méně dobře optimalizovat. Historie zná nesčetné případy zklamání následovníků z chování jejich vůdců i případy frustrace vůdců z nevděčnosti následovníků nebo z jejich neschopnosti obětovat malý kousek pohodlí ve prospěch společné věci. Mnoho vůdců selhalo, zachovalo se nečestně nebo zbaběle, a mnozí byli také opuštěni svými následovníky i ze zcela malicherných důvodů. Dynamika vztahu vůdce a jeho následovníků může směřovat i k negativnímu vyústění. Mohou se navzájem podvádět, podávat si zkreslené informace, ignorovat se či sabotovat jeden druhého. Úspěch však není zaručen ani v případě, když je vztah vůdců a následovníků harmonický. Ani jejich dokonalá symbióza nemusí znamenat zvýšení konkurenceschopnosti daného sociálního útvaru, jestliže jejich společné cíle jsou např. nereálné nebo vzhledem k okolnostem špatně stanovené. Úspěchu se rozhodně nedočkají ani tehdy, když budou k sobě nenároční a posílání jejich vztahu bude nejasné, případně jenom předstírané. Vůdcovský a následovnický sociální kapitál dané komunity bude v tomto případě velmi nízký. Úspěch se tedy nemůže dostavit, když společně sdíleným cílem vůdců a následovníků je spíše jen pohodlně přežívat bez „zbytečných“ ideálů a ambicí než soutěžit s ostatními o lepší místo na slunci. Pak lze také úspěšně pochybovat o tom, jestli se vlastně ještě jedná o vztah vůdců a následovníků.

Skutečně relační přístup k fenoménu vůdcovství a následovnictví vychází z předpokladu, že vůdcovství je něco, co přesahuje vůdce a analogicky následovnictví přesahuje následovníky. Vůdcovství je něco, co zahrnuje vůdce

i následovníky zároveň, ale hlavně je to něco, co je mezi nimi. Z toho důvodu byly vůdcovství a následovnictví v této práci vybrány jako pojmy, které napomáhají analyzovat vztah mezi elitami a veřejností. Vůdcovství a následovnictví představují vztah vzájemné závislosti, jehož charakter vypovídá o kvalitě samotných vůdců a následovníků. Jak pojem vůdcovství, tak pojem následovnictví v sobě zahrnuje určitou představu vůdců i následovníků. To však neznamená, že jde o pojmy obsahově zcela totožné nebo zaměnitelné. Pojmy vůdcovství a následovnictví označují komplexní, reciproční sociální systém, v němž vůdci a následovníci plní rozdílné role.⁷ Vůdci a následovníci jsou nositeli sice různých, ale vzájemně propojených, komplementárních rolí umožňujících efektivní chování nějaké kolektivity či sociálního celku. Svébytná role následovníků však bývá v definicích vůdcovství „standardně“ zamlčována, a to i v těch definicích, které bychom mohli označit za relační (zmiňující následovníky jako podmínku vůdcovství). Například jeden ze zakladatelů relačního přístupu k vůdcovství, James MacGregor Burns, definuje vůdcovství:

„...jako vůdce podněcující následovníky dosahovat určitých cílů, které reprezentují hodnoty a motivace – touhy a potřeby, aspirace a očekávání – jak vůdců, tak následovníků“. (Burns, 1978, s. 19)

Naprostá většina definic vůdcovství implicitně vychází z premisy, že role následovníků je primárně odvozena od role vůdců, a zakládá tak asymetrický pohled na vztah vůdců a následovníků, který plně nerespektuje relační povahu vůdcovství a následovnictví. Relační přístup k vůdcovství nepřivileguje některou z možností vztahu mezi vůdci a následovníky. Nestanovuje dopředu, že následovníci slouží vůdcům, i když se to samozřejmě stává. Připouští také možnost, že vůdci mohou sloužit následovníkům anebo že vůdci i následovníci slouží společně věci (kolektivě, komunitě), jejíž dobro či úspěch oběma stranám „leží na srdci“. V posledním případě jsou jejich role zcela rovnocenné, i když rozdílné. Jestliže je vůdcovství a následovnictví vlastně jedním komplexním, recipročním procesem, jak

⁷ Pojem vůdcovství se primárně soustřeďuje na vůdce a roli následovníků reflektuje jen jako doplňkovou k roli vůdců. Navíc prostřednictvím pojmu vůdcovství vytváříme referenční rámec analýzy vztahu vůdců a následovníků z pozice vůdců, tj. upřednostňujeme pohled vůdců před pohledem následovníků. To samé, jen v opačném gardu, platí o pojmu následovnictví. V používání uvedených pojmů jde tedy o rozdílné důrazy a perspektivy na různé dimenze toho samého jevu (vztahu mezi vůdci a následovníky).

vůdci, tak následovníci musí svému protějšku něco dávat a něco od něho dostávat. V obsahu toho, co dávají a dostávají, spočívá z pohledu relačního přístupu jádro jejich specifických rolí.

1.1.1 Co by měli vůdci dávat do vztahu s následovníky

Již před několika desetiletími Ralph Stogdill ve své přehledové publikaci o vůdcovství konstatoval, že existuje téměř stejné množství definic vůdcovství, jako je osob, které se zabývají jeho definováním (Stogdill, 1974, s. 259). Bohužel situace se od té doby nijak výrazně nezlepšila. Někteří autoři z toho vyvozují závěr, že vlastně vůdcovství znamená pro každého něco jiného, a tedy ani není potřeba se trápit otázkou, co se pod pojmy, jako je vůdcovství a vůdce, má obecně rozumět. Autoři tohoto textu tento názor nesdílejí a domnívají se, že lze alespoň v hrubých rysech najít obecný základ chápání role vůdce, který umožňuje tento pojem odlišit od jiných příbuzných pojmů, jako jsou manažer, vedoucí, šéf, nadřízený nebo vládce či panovník. A nejen to, předpokládáme, že tento obecný významový základ pojmu vůdcovství se v různých situacích a okolnostech nemění. Jinak řečeno, každý, koho lze označit za vůdce, musí za každých okolností splňovat několik základních kritérií, specifických pro výkon role vůdce. Ideální role „skutečného“ nebo „efektivního“ vůdce je v příslušné literatuře často zevrubně popsána. K dispozici máme téměř bezpočet podrobných popisů toho, jak se zachovali skuteční vůdci v dějinách, jaké funkce vůdce musí plnit, aby byl v určité komunitě, organizaci, skupině či týmu efektivní, a co člověk musí dělat, aby mohl být za skutečného vůdce považován. Existuje také množství pokusů, jak tyto popisy zredukovat, přehledně uspořádat či kategorizovat tak, aby se role vůdce dala mentálně vůbec zvládnout. Jestliže budeme pokračovat v této redukci ještě dále a na množství těchto pokusů uplatníme pravidlo Occamovy břitvy, můžeme zredukovat roli vůdce na v podstatě invariantní základ, který se dá shrnout do tří slov: *víze*, *změna* a *mobilitace*. Tato tři slova v zásadě vymezují agendu jádra vůdcovských aktivit ve smyslu toho, co by měli do vztahu se svými následovníky vkládat.

1.1.2 Vize

Určování nebo stanovení směru (*direction setting*) bývá obvykle považováno za atribut vůdcovství. Vůdcem může být jen ten, kdo udává směr kolektivních aktivit (Tucker, 1981). Vůdce ukazuje svým následovníkům cestu, kterou je potřeba se ubírat, aby se společné dílo podařilo. Proto vůdce musí být ten, kdo je vpředu, kdo se vymyká z řady, *frontman*, kterého mohou následovníci lehce rozeznat a jít za ním. Vůdce je následováníhodný vzor, průkopník, pionýr, který jako první prošlapává cestu neznámým terénem k vytouženému cíli. „*Být vůdcem znamená ... jít tam, kde nikdo před tím nebyl*“ (Capra, 2002, s. 106). Následovníci se ovšem také dožadují informací o tom, kam společně s vůdcem směřují, chtějí se ujistit, že nebudou přešlapovat na místě nebo se točit v kruhu. „*Pocit směřování*“ (Keller, 1980, s. 270) dodává vůdce svým následovníkům tím, že formuluje vizi budoucnosti, k níž společně směřují. Vůdce samozřejmě může ostatním ukazovat směr svým příkladem, ale k získání a udržení si následovníků to obvykle nestačí. Následovníci očekávají, že jim řekne, o co mu jde a co je v sázce, chtějí znát smysl svého snažení. Chtějí poznat obraz žádoucí budoucnosti a způsob, jak jí dosáhnout. Vůdce by proto měl tuto představu o budoucnosti (vizi) koncepčně uchopit, srozumitelně zformulovat a komunikovat svým (potenciálním) následovníkům, aby se s ní mohli ztotožnit (sdílet ji společně s ním). Dobře komunikovatelná vize má tyto komponenty: je stručná, jasná, orientovaná na budoucnost, stabilní, žádoucí a inspirující (Kantabutra a Avery, 2005, s. 7–8). Úlohou vůdce je tyto komponenty respektovat a dodávat vizi koncepční, strategický rozměr, tj. vize by měla být mostem do vzdálenější budoucnosti a obsahovat i představu o své implementaci (Manasse, 1986, s. 150). Vůdce bez vize je zcela nemyslitelný. Jak říká Robert Terry, „*vize je srdcem vůdcovství*“. Vize energizuje následovníky a soustřeďuje jejich pozornost na žádoucí budoucnost. Vize umožňuje vůdcům i následovníkům překročit hranice zažitého chodu věcí, protože:

„... *testuje krajní meze dosavadních pohledů, které uzamykají lidi do omezených perspektiv, limitují kreativitu a brání vzniku nových kulturních a politických realit*“. (Terry, 1993, s. 38)

Další podmínkou, kterou musí vůdcova vize splňovat, je její korespondence (shoda, soulad) s internalizovanými hodnotami následovníků. Jinak, jak podotýká Peter Senge, vize „*nejenže neinspiruje lidi k entuziasmu, ale*

podporuje otevřený cynismus“ (Senge, 1990, s. 223). Konečně, součástí role vůdce spojenou s vizí je i jeho schopnost získat si díky její přitažlivosti důvěru následovníků, přesvědčit je o správnosti své vize i o tom, že na lepší budoucnost, jejíž obraz vize obsahuje, mají následovníci „*morální nárok*“ (House a Podsakoff, 1994). Správná vize obsahuje jak apel, tak příslib zisků, které následovníci mohou dosáhnout. Tím se stává přitažlivou a přispívá k tomu, že člověk má tendenci „*naskočit na palubu a nadšeně pracovat na tom, aby se stala skutečností*“ (Young, 2005). Vize, s níž se následovníci identifikují, je pak inkorporována do vzájemného vztahu vůdce a následovníků jako určující element jejich společné kolektivní identity.

1.1.3 Změna

Je zřejmé, že lepší budoucnosti, která na následovníky hledí z oparu vizionářských obrazů formulovaných vůdci, nelze dosáhnout jen tak, beze změny současného stavu věcí. Skutečným vůdcem je ten, kdo jedná jako vedoucí síla nějaké změny⁸ ve společnosti nebo ve svém okolí. Vyjádřeno slovy Josepha Rosta, bez angažmá „*v realizaci skutečných změn není vůdcovský vztah vůbec možný*“ (Rost, 1991, s. 115). Důležitost této maximy pro roli vůdce zdůraznil Rost také tím, že ji zahrnul i do své definice vůdcovství:

„Vůdcovství je vztahem ovlivňování mezi vůdci a následovníky, kteří usilují o skutečné změny, které reflektují jejich společné úmysly.“ (Rost, 1991, s. 161)

Vůdce, který jen předstírá, že o skutečnou změnu usiluje, je neautentický. To však neznamená, že každý vůdce je automaticky progresivním člověkem. Skutečnou změnou, o kterou usiluje, může být jak inovace, tak třeba návrat ke starým pořádkům. Nicméně s vůdcovskou rolí bývá spojována především (riskantní) inovace, která je stavěna do kontrastu s pasivním přizpůsobováním se okolnostem. S inovací jako atributem vůdcovství pracoval už Gabriel Tarde, který považoval vůdce za zdroj všech vynálezů a veškerých změn, jež tvoří historii. Ostatní jen napodobují a následují

⁸ Pod změnou se samozřejmě také rozumí i zabránění nějaké změně, resp. odstranění určité hrozby, která reálně existuje nebo je alespoň aktuálně přítomna v myslích členů určité společnosti či komunity.

vzory vůdců⁹ (srovnej Moscovici, 1985, s. 157). Také Joseph Schumpeter byl přesvědčen, že skuteční vůdci překračují horizont pasivní adaptace a umožňují aktivní přetváření podmínek pro život společnosti. Pomocí rozdílů v inovačních schopnostech vůdců se Schumpeter dokonce pokoušel vysvětlit rozdíly v přetrvávání celých civilizací (Schumpeter, 1939, s. 6). Inovace podle něj předpokládá vůdce, rutinu zvládnou i manažeři. Podobně uvažují i další autoři. Například Robert Tucker tvrdí, že management se zabývá rutinním směřováním, zatímco vůdcovství je vedením kolektivity v čase změny, když stojíme před volbou a rozhodnutím (Tucker, 1981, s. 16). David Riesman z jiné strany naráží na to samé, když konstatuje, že:

„Lidem uniká..., že bez vedení se nelze obejít, mají-li se věci rozjet nebo zastavit, že ho však není skoro zapotřebí, jakmile už věci jednou běžící...“ (Riesman 1968, 216)

V literatuře, která se věnuje problematice organizací a managementu lze často pozorovat snahu odlišit role vůdců a manažerů. Týká se to jak otázky změny, tak i direktivní a koncepční funkce vůdců. Podle Johna Kottera určování směru je proces, který produkuje vizi a strategie, což kontrastuje s plánováním, které je charakteristické pro manažery (Kotter, 1990). Zásadní rozdíly v roli vůdce a manažera vidí i Warren Benis, který se proslavil výrokem: *„Manažeři dělají věci správně, vůdci dělají správné věci.“* (Benis, 1994). Zdůrazňuje, že vůdci jsou originální, spíše narušují status quo, rozvíjejí nové věci, inovují, myslí v dlouhodobé perspektivě. Naopak manažeři spíše kopírují a napodobují úspěšné vzory, udržují status quo, administrují a myslí v krátkodobé perspektivě (Benis, 1994). I když se snaha odlišit role vůdců a manažerů zdá přesvědčivá, nelze opomenout jeden významný moment, který obě role úzce spojuje. Je známo, že ne každý dobrý manažer musí být zároveň i vůdce. Na druhé straně je zřejmé, že každý dobrý vůdce musí být zároveň i manažerem. Například členové elity (lidé zastávající vysoké řídicí pozice), kteří mají ambice být dobrými vůdci, musí následovníky o svých vizích nejen přesvědčovat, ale musí je také realizovat nebo za ně alespoň bojovat. Jestliže v realizaci vize či v boji za její

⁹ Principem nápodoby se Tarde pokoušel vysvětlit dynamiku společnosti, což vlastně znamená, že koncepce vztahu vůdců a následovníků se stala explicitně teorií vývoje celé společnosti. Později se k této ambici již nikdo z teoretiků vůdcovství otevřeně nehlásil, i když implicitně jsou její prvky vlastně přítomny ve všech variantách (klasické) teorie elit.

uskutečnění vůdci selhávají, autenticita jejich vůdcovství je narušena. Vůdce se může ukázat jako špatný manažer procesu změny, o kterou usiluje, což ho může v očích následovníků diskvalifikovat i jako vůdce.

1.1.4 Mobilizace

Prosadit jakoukoliv závažnější změnu nebo inovaci ve společnosti, organizaci či komunitě je věc obtížná, vždycky totiž vyvolává rezistenční reakce těch, jejichž zájmy skutečně či domněle ohrožuje. Každá společenská změna je spojená s nejistotou těch, kterých se dotýká. Aby vůdce mohl překonat rezistenční tlaky, nestačí, aby měl jen dobrou vizi a sám byl aktivním iniciátorem změn. Pro realizaci své vize a překonání odporu ke změnám musí mobilizovat své následovníky ke společné (kolektivní) akci, která má šanci rezistenci okolí překonat a zamýšlené změny prosadit. Bez aktivní podpory následovníků jsou aspirace vůdců „změnit svět“ jen čirým donkichotstvím. Fundamentální součástí jejich role proto musí být i mobilizace následovníků. James Kouzes s Barry Posnerem význam mobilizace pro vůdcovství zdůrazňují natolik, že ji stavějí do centra své definice vůdcovství. Chápu ho jako „*umění mobilizovat ostatní, aby chtěli bojovat za sdílenou inspiraci*“ (Kouzes a Posner, 1995, s. 30). Každý vůdce musí ve větší či menší míře čelit tzv. *free rider* problému (Olson, 1965), resp. problému černých pasažérů, kteří se jen vezou a nepřispívají k dosahování společné vize. Černí pasažéři se spoléhají na to, že k žádoucí změně aktivně přispějí hlavně ti druzí a oni se mohou bez větší námahy svést s nimi. Vůdce tedy stojí před problémem, jak motivovat nebo zainteresovat své následovníky k aktivní účasti na řešení problémů realizace očekávaných změn. Neustále řeší otázku, jak přesvědčit své následovníky o nutnosti a správnosti kolektivní akce a jak je vtáhnout do procesu změn. Mobilizace následovníků se vždy odehrává v určitém společenském kontextu, který jí může být více či méně nakloněný, anebo může působit i proti ní.

O nutnosti zaměřit pozornost vůdců na sociální kontext následovníků nás přesvědčuje Antony Oberschall, a to z důvodů efektivnosti mobilizace. Sociální síť přátel, kolegů a důležitých známých má velký vliv na ochotu jednotlivců participovat na snažení vůdců. Pokud vůdci zacílí své mobilizační úsilí na tyto sítě jako celek, dochází k tzv. *blokové mobilizaci*, která je efektivnější než mobilizace jednotlivců (Oberschall, 1973). Mobilizaci jako složitý proces rekrutace, vyjednávání, přesvědčování a motivování následovníků, aktivování jejich sociálních sítí a odstraňování bariér, které brání

jejich mobilizaci, popisuje také Bert Klandermans. Rozlišuje přitom mezi mobilizací konsenzu následovníků ohledně nutnosti, záměrů a taktiky kolektivní akce a samotnou mobilizací následovníků do kolektivní akce (Klandermans a Oegema, 1987; Klandermans, 1988). Bez konsenzu, jehož zprostředkovatelem mezi následovníky je právě vůdce, nelze žádoucí změny prosadit. Klandermans společně s dalšími představiteli „teorie mobilizace zdrojů“ (McCarthy a Zald, 1977) vyzdvihují aspekt racionální kalkulace v procesu mobilizace, a to jak na straně vůdců, tak na straně následovníků. Úkolem vůdců je přesvědčovat následovníky o racionálnosti jejich účasti na společném úsilí o změnu. Vůdci mají následovníky přesvědčit, že zisky z jejich aktivního následovnictví převáží nad případnými ztrátami, které by jim mohly z účasti na dané akci hrozit. Na druhé straně již klasikové zkoumání fenoménu vůdcovství, jako byli Gustave Le Bon nebo Sigmund Freud, soustřeďovali svoji pozornost hlavně na emocionální a iracionální stránku vůdcovství či mobilizace mas a davů (následovníků). Také Max Weber akcentuje schopnost charismatického vůdce emocionálně působit na své následovníky, vcítovat se do jejich situace a podněcovat jejich entuziasmus ve prospěch společné věci. Protože, jak říká Ulrich Beck, „jen ten, kdo může nadchnout, získá souhlas a moc“ (Beck, 2007b, 298).

Když to shrneme, tak ten, koho lze považovat za vůdce, musí mít vizi, jež určuje směr jeho společných aktivit s následovníky, musí usilovat o reálnou změnu obsaženou ve své vizi a musí své následovníky mobilizovat, aby žádoucí změny mohl ve společnosti, organizaci či skupině prosadit. Přitom je úplně jedno, jestli si danou vizi vymyslel sám, nebo ji převzal od někoho jiného. Jak ji získal, jak ji šíří, jak se snaží změnit svět a jak mobilizuje své následovníky, je už jiná otázka. Je to otázka kvality jeho konkrétního vztahu s následovníky v konkrétní situaci a v konkrétním čase. Různí vůdci disponují různými vlastnostmi a mají různé styly, kterými aktuálně lépe či hůře zvládají svoji vůdcovskou roli. Výše popsany přístup k roli vůdců předpokládá, že vůdcovství je strategický fenomén, který se neděje jen tak mimochodem. Jde o intencionální a interaktivní proces, který se nemůže dít bez vědomé účasti vůdců i následovníků. Oboustranně jde o vědomou strategii, jak dosáhnout změny, která je v sázce jejich společného úsilí o naplňování vlastních zájmů.

1.1.5 Co by měli následovníci dávat do vztahu s vůdci

Co by měli do vztahu se svými vůdci vkládat následovníci? Touto otázkou se už zabývá podstatně méně vědeckých studií než otázkou, co vůdci dávají následovníkům. Analýza příčin menší pozornosti, která je věnovaná studiu následovníků, přivedla Roberta Kelleye k názoru, že tento jev má v anglosaském civilizačním okruhu hluboké kulturní kořeny. Následovnictví a následovníci mají v našem prostředí negativní image působící jako psychologická bariéra jejich zkoumání. Z výsledků Kelleyova výzkumu vyplývá, že většina lidí připisuje následovníkům negativní kvality. Nejčastěji byli označováni za „slepe poslušné ovce“, „přítakávače“ (yes people), apatické, neúspěšné, ale šťastné lidi“ (happy losers) (Kelley, 1992). V našem kulturním okruhu nikdo nechce být „jen“ následovníkem. Být vůdcem se cení víc. Ve společnosti, která se klaní úspěchu, platí kulturní imperativ: *„Vždycky buď vůdce, nikdy následovník!“* (Thach, Thompson a Morris, 2006). Kelley na základě svého výzkumu tvrdí, že následovníky vnímáme jako občany druhé kategorie, zatímco vůdcovství je vnímáno jako odměna (Kelley, 1992). Označení „následovník“ je považováno za stigma, kterého je lepší se vyvarovat. V éře společnosti úspěchu jsme si vytvořili negativní stereotyp následovníka (Thach, Thompson a Morris, 2006). Zkrátka máme sklon vidět následovníky jako slabé, pasivní a nemotivované lidi. Jako anonymní jedince bez jména a bez tváře, kteří jsou vždy loajální ke svému vůdci. Vidíme je jako „nýmandy“, tj. ty, co ničeho nedosáhli, nemají žádné ambice, o nic neusilují a jenom pasivně vyčkávají na příkazy shora. Kdo by se pak zabýval něčím tak nevýznamným, co se vždy jenom přizpůsobuje vůli jiných?

Očekávání převzatá z širšího kulturního kontextu na dlouhou dobu ovládla i akademické zkoumání role následovníků. Až donedávna se v mnoha vědeckých studiích předpokládalo, že následovník jen poslušně zrcadlí obraz svého vůdce a reaguje jen na jeho podněty. Vůdce byl ten důležitější prvek ve vzájemném vztahu, který určuje charakter toho druhého, tj. následovníka. Podle zrcadlové logiky se od následovníků očekává, že se ztotožní s vizí vůdce, akceptují změny v ní obsažené a aktivně podpoří úsilí o jejich dosažení. Na rozdíl od běžných představ, následovnictví na akademické půdě není spojováno s pasivitou.¹⁰ Následovníci v akademickém podání měli často horlivě (nad rámec svých povinností), disciplinované, zodpovědné a obětavě plnit úkoly, které jim vůdce svěřil.

I z těch několika málo definic,¹¹ které jsou k dispozici, zcela jasně vyplývá, že následovnictví znamená akceptovat a podporovat vůdce.

- Následovnictví je „*kapacita a ochota následovat vůdce*“ (Merriam-Webster Online Dictionary).
- Následovnictví je „*tendence členů skupiny akceptovat řízení jejich aktivit a usměrňování jejich chování jinými*“ (Hurnik, Webster a Siegel, 1995).
- Následovnictví je „*schopnost efektivně následovat direktivy a podporovat snahy vůdce maximalizovat strukturovanou organizaci*“ (Thach, Thompson a Morris, 2006, s. 304).

Výše uvedené definice tiše předpokládají, že schopnost následovat (akceptovat a podporovat) svého vůdce má vlastně každý. Nicméně efektivnost následovnictví může být různá. Paradoxně však tato efektivita závisí na zcela opačných vlastnostech, než předpokládá stereotyp loajálního následovnictví i jeho akademické definice. Efektivní či optimální následovník nemá jen bezmyšlenkovitě plnit přání svého vůdce. Například Kelley má za to, že efektivní následovníci si udržují nezávislost kritického myšlení, jsou to týmoví hráči, kteří by však neměli překročit hranici, za níž už dochází k něčemu nemoudrému či neetickému (Kelley, 1992). Ti, co tak činí, jsou sice následovníky, kteří ovšem často přinášejí více škody než užitku. V českém prostředí tento jev našel vyjádření ve zlidovělém rčení: „Největší pohromou je horlivý blbec!“ Zatímco role vůdců se zdá být jednoznačná, role následovníků je ambivalentní. Na jedné straně se od nich vyžaduje loajálnost, disciplína, obětavost a nadšené následování vůdce, ale na druhé straně si následovníci mají zachovat svoji osobnost, kritický odstup od vůdce, nesmí ho následovat slepě. Panuje vzácná shoda v tom, že právě tyto části role následovníků činí z obyčejných následovníků efektivní následovníky, kteří více než obyčejní následovníci prospívají pospolitosti, v níž působí. Kelleyho efektivní následovníci jsou „sebemanažeři“, kteří vyžadují minimální supervizi. Cítí se vtaženi do své práce a berou za ni zodpovědnost. Proto jsou produktivnější. Efektivní následovníci stimulují lidi kolem sebe

¹⁰ Aktivní aspekt následovnické role se pro některé autory stal dokonce jejím atributem. Například Joseph Rost nekompromisně vylučuje pasivní jednotlivce z okruhu následovníků. „Ti, co jsou pasivní, nejsou součástí rovnice vůdce–následovník, tj. pasivní lidé nejsou následovníky.“ (Rost 1995, s. 191).

¹¹ Naprostá většina odborníků zabývajících se následovnictvím se totiž jeho přímé definici vyhýbá.

a jejich aktivní přístup ke společné věci je nakažlivý (Kelley, 1992). V tomto pojetí se role efektivního následovníka „nebezpečně“ přibližuje roli vůdce.

Společné věci a vizi mají následovníci obětovat své tělo, ducha i duši (Dixon a Westbrook, 2003). Efektivní následovníci tedy nemají sloužit jen vůdcům, ale (především) společné věci, celé pospolitosti či organizaci, které mají sloužit i vůdci. To s sebou nese ve vztahu k vůdcům různé konfliktní a rizikové situace, k překonání kterých, jak konstatuje Ira Chaleff, nesmí následovníkům chybět kuráž. Efektivní následovník je ten, který má kuráž:

- převzít zodpovědnost (za sebe i celou organizaci),
- sloužit (plnit svoji roli nad rámec povinností),
- pozvednout hlas (když cítí, že se dějí nesprávné věci),
- participovat na transformaci (podpořit změnu),
- vložit se do morální akce (odmítnout poslušnost, nahlásit škodlivé jevy).

Efektivní následovník vnímá vůdce jako nástroj naplňování zájmů celé pospolitosti, proto má vůdci pomáhat jen potud, pokud vůdce tyto zájmy sleduje. Efektivní následovník by proto měl průběžně dohlížet na vůdce, jestli se od své role neodchýlil. Jestli vůdce skutečně poskytuje to, co se od něj požaduje. V případě, že ne, má zasáhnout. Kritické zkoumání vůdcových činů patří mezi povinnosti následovníků.¹² Jak říká Ira Chaleff, od vůdců se dá jen těžko očekávat, že dokážou používat svoji moc moudře po dlouhou dobu bez pomoci, resp. tlaku zodpovědných následovníků. Zodpovědní následovníci jsou proto nejlepším zárukou integrity vůdců (Chaleff, 1995). Zodpovědní následovníci průběžně hodnotí adekvátnost chování vůdců a jeho výsledky. Edwin Hollander považuje následovníky za „*pozorné strategické publikum*“, jež poskytuje vůdci určitý kredit, který si vůdce u něj „*vydělal*“ svým dobrým vůdcovským chováním. Vůdcovský kredit se časem může zvětšovat nebo zmenšovat podle toho, jestli publikum vnímá chování vůdce jako shodné s chováním ideálního (prototypického) vůdce, anebo ne (Hollander, 1993, s. 31–33). Kvalita následovníků však není jen

¹² Theodore Bienenstok odmítá jakoukoliv záminku následovníků vyhnout se povinnosti průběžného kritického zkoumání výkonu vůdcovské role. Neuznává ani argument, že delegováním moci na vůdce se následovníci zbavili zodpovědnosti za její využívání či zneužívání. Je přesvědčen, že žádná delegace moci na vůdce „není validní omluvou pro pasivitu a indiferentnost následovníků“ (Bienenstok, 1954, s. 400). Viz též koncept kritického občanství (srov. Norris, 1999).

pouhým souhrnem vlastností jednotlivců. Jako s jednotlivci si s nimi každý vůdce lehce poradí. Jejich síla nespočívá jen v jejich množství, ale i v tom, jestli dokážou s vůdcem jednat jako kolektiv, tj. jestli jsou schopni shodnout se na hodnocení chování vůdce a uskutečnit kolektivní akci s cílem jeho chování korigovat. To znamená jediné: jestli se mezi nimi najde dostatek vůdčích osobností, které dokážou úspěšně mobilizovat ostatní např. proti škodlivému chování vůdce. Společně totiž mohou svoji moc nad vůdcem uhájít a uplatnit daleko efektivněji. Kolektivní kvalita následovníků tak představuje významný kontext, který formuje chování vůdců.

Jak vidno, být následovníkem rozhodně neznamená jen prosté následování a podporu vůdce. Následovníci do vztahu s vůdci nevkládají jen svoji schopnost podřídit se jejich záměrům a příkazům, ale i schopnost kontrolovat a soudit své vůdce. A nejen to, následovníci musí také umět na jedné straně svého vůdce vybírat a na straně druhé ho v pravý čas opustit, tj. odmítnout jeho definici situace obsaženou v jeho vizi a nenechat se mobilizovat v zájmu dosažení jím navrhovaných změn. Vybírat a opouštět své vůdce mohou následovníci nejen ve sféře politiky a občanského života, kde je výběr vůdců z principu podřízen demokratické proceduře volby. Svě vůdce si vybírají i v práci, kde sice často nemají vliv na výběr svých nadřízených, ale také je nemusí sami pro sebe za vůdce považovat. Mohou strpět nadřízeného jako manažera, ale za svého vůdce ho uznat nemusí. Vůdcem může být jen ten, koho následovníci za svého vůdce uznají. Následovníci si vybírají, koho si přejí následovat a koho tímto způsobem podpoří (Kelley, 1992). Když neakceptují manažerovy aspirace, neztotožní se s jeho vizí a nenechají se jí nadšeně vést, když nejsou přesvědčeni o potřebnosti změn, které obsahuje, když nemají pocit, že její realizace je v jejich zájmu, a odmítají se nad rámec svých povinností nechat mobilizovat pro její realizaci, tím vším mu vlastně vůdcovství upírají. Formální autorita manažera mu zůstává, ale neformálně už vůdcem není. Vůdcovství mu bylo následovníky odebráno nebo si ho za svého vůdce ani nikdy nevybrali. Na druhé straně tím, že se následovníci k někomu chovají jako k vůdci, tj. vkládají důvěru v jeho vůdcovské schopnosti a následují ho, tím ho jako vůdce konstituují. Uznáním jeho vůdcovství a svým následovnictvím si ho za vůdce vybírají, dodávají mu jako vůdci legitimitu. V tom spočívá konstituční část jejich atributivní role, kterou jako první popsal Max Weber ve své koncepci charismatického vůdcovství.¹³ Vůdcovství není ve vlastnictví vůdců, ale je jim připisováno

¹³ Viz kapitolu 2.

jejich následovníky. Ti se rozhodují, komu vůdcovství udělí, a komu ne, komu vůdcovství zůstane, a komu ho odejmou. Když vůdce nesplňuje určitá kritéria, následovníci mají právo ho nenásledovat (Kelley, 1992). Znovu se můžeme odvolat na historii, která potvrzuje, že za neúspěchem mnoha lidských komunit a společenství stála špatná volba vůdců. Mnohé státy i celé říše byly zničeny z důvodu špatného vedení, vinou neschopných, zbabělých anebo příliš ambiciózních vůdců, které si vybrali a včas neopustili jejich následovníci. Udělovat a odejímat vůdcovství je tedy podstatnou a neodmyslitelnou součástí role následovníků.¹⁴

Udělování a odnímání vůdcovství není jen privilegium, ale i náročná a zodpovědná činnost, která od následovníků vyžaduje přiměřenou kvalifikaci, jež z nich dělá efektivní následovníky. Lze totiž oprávněně očekávat, že jen dobří (efektivní) následovníci mohou vybrat dobrého vůdce (Gardner, 1993) a posoudit adekvátnost jeho chování. Efektivní následovníci musí mít jasnou představu o ideálním vůdcovství pro situaci, v níž se nacházejí, musí znát kritéria, kterými mají poměřovat chování vůdce. Každý následovník se může dostat do situace, že mu bude vůdcovská role nabízena, a sám se musí rozhodovat, jestli ji přijme nebo odmítne. Proto musí znát i vlastní možnosti pro výkon vůdcovské role. Kelley mezi dovednosti efektivního následovníka kromě kritického myšlení řadí i sebezpoznaní, porozumění potřebám a kvalitám lidí kolem (Kelley, 1992). Podle Iry Chaleffa zodpovědní následovníci musí pochopit tři věci: 1. vlastní moc – porozumět jejím zdrojům, komu slouží a jaké nástroje mají k dosažení společné mise; 2. hodnotu vůdce – jeho příspěvku k realizaci společné mise, mají porozumět tlakům na jeho osobu a minimalizovat síly, které vůdce odvádějí od služby pro společnou věc; 3. způsob, jak minimalizovat úskalí moci – jak pomoci vůdci nepodlehnout svodům moci a dlouhodobě pracovat pro společné blaho (Chaleff, 1995).

Shrnuto a potvrzeno, roli následovníka nelze omezit jen na poslušné a nadšené plnění příkazů vůdce. Za efektivního následovníka může být považován jen ten, kdo je kurážný a kompetentní pochopit, co mu jeho vůdce poskytuje, posoudit výkon vůdcovské role vzhledem k širšímu celku a kri-

¹⁴ Viz třeba známý příklad Alkibiada ze starověkého Řecka, který díky svým řečnickým schopnostem přemluvil Aténany k válečné výpravě na Sicílii. Výprava však dopadla katastrofálně a podstatnou měrou přispěla k jejich celkové porážce v peloponéské válce. Obdobným příkladem z moderní historie je osud srbského vůdce Slobodana Miloševiče, který vtáhl Srby do válečných dobrodružství, jejichž důsledkem byly nejen válečné útrapy, ale i ztráta území a ekonomické prosperity.