

# Vůdčovství 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, umístování 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](http://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
<b>1. Vůdcovství a následovnictví . . . . .</b>	<b>15</b>
<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
<b>2. Teoretické základy vůdcovství a následovnictví . . . . .</b>	<b>53</b>
<i>(Pavol Frič, Hana Paterová, Martin Nečola)</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	Názoroví vůdci . . . . .	122
2.3.9	Kolektivní „skupenství“ následovníků . . . . .	128
2.3.10	Základní škála přístupů ke vztahu vůdců a následovníků . . . . .	135
2.4	Organizační, skupinový a týmoví 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
<b>3.</b>	<b>Vůdcovství českých elit . . . . .</b>	<b>177</b>
	<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	Aktéři 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	Evropanská a provinciální mentalita . . . . .	212
<b>4.</b>	<b>Následovnictví veřejnosti jako politická podpora . . . . .</b>	<b>217</b>
	<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
<b>5.</b>	<b>Závěr . . . . .</b>	<b>253</b>
	<b>Literatura . . . . .</b>	<b>257</b>
	<b>Technický apendix . . . . .</b>	<b>285</b>
	Rejstřík transformovaných proměnných . . . . .	285
	Přehled transformovaných a zdrojových proměnných . . . .	285
	Vysvětlení konstruovaných proměnných a syntax (SPSS) . .	286
	<b>Rejstřík věcný. . . . .</b>	<b>291</b>
	<b>Rejstřík jmenný. . . . .</b>	<b>295</b>



## 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;
- **rozvíjí** 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 vůdci<sup>1</sup> 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

---

<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> Někteří autoři se k nim chovají nepřátelsky, jako by šlo o nějaké obskurní pojmy, s nimiž si seriózní vědní disciplína nezadá. 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.<sup>3</sup> 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

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> „Čas vůdců už byl,“ konstatuje v první větě svého textu Zelený. Nová doba, která nastala s příchodem 21. století, si už neřádá 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“<sup>4</sup> 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

---

<sup>4</sup> 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. Společenská 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 vůdcovství<sup>5</sup> 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 deklarační 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*)<sup>6</sup> přisuzují vztahům mezi vůdci a následovníky vysokou kvalitu tehdy, jsou-li

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

<sup>6</sup> 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 (Petrowsky, 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 poslání 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