



VODCOVSTVO Z POHĽADU MANAŽMENTU

Lubomír BELAN

LEADERSHIP FROM THE MANAGEMENT PERSPECTIVE

Abstract: *The paper clarifies how the issue of management is connected with the issue of leadership. From the point of view of management, we include the issue of leadership in the managerial function of leading people. We understand leadership as the use of a selected style of people management by which the commander (manager) influences people, processes, etc. It is necessary to pay due attention to this issue at the moment also because of the training of future officers (cadets). We should start from the premise that the goal is not to prepare leaders but officers who will acquire leadership skills, skills, etc. as part of their studies at the Armed Forces Academy.*

Keywords: *leadership, management, leading of people, leadership styles of people.*

ÚVOD

Jeden z hlavných zdrojov z pohľadu vedenia ľudí v organizáciách a spoločnosti sú ľudské zdroje a ich poznatky, ktoré sa významne podieľajú na efektívnosti plnenia cieľov organizácií vrátane vojenských útvaroch a zariadení (ďalej len „vojenské jednotky“).

Všeobecným trendom v celom svete je stále väčší posun smerom k manažovaniu (vedeniu) ľudských zdrojov, teda ľudí ako kľúčového činiteľa úspešnosti akejkoľvek práce – manažment ľudí. Preferovaným spôsobom vo vojenskom prostredí v rámci manažérstva – na vedenie ľudí sa v súčasnosti využíva vodcovstvo (Leadership). V tejto súvislosti ide vo vojenských jednotkách o nasledovné faktory:

- **využívanie intelektuálnej schopnosti nielen u veliteľov (manažérov)**, ale aj všetkých zamestnancov, všetci musia poznať ciele a zámery vojenskej jednotky,
- zapájanie zamestnancov čoraz viac do aktívnej účasti na riadení – delegovanie, zmocňovanie (demokratický – participatívny štýl manažmentu),
- rozvoj schopností zamestnancov – každý zamestnanec je potenciálnym zdrojom inovačného prínosu,
- prechádzanie na intelektuálne a digitálne hodnoty a aktíva inštitúcií (goodwill - dobré meno ustanovizne, jej imidž, logo, modely, systémy a pod.)
- zdôrazňovanie kultúry vnútroorganizačných vzťahov:



- vážiť si zamestnancov, hovoriť im pravdu,
- zrozumiteľne ľuďom vysvetľovať inštitucionálne ciele, stratégiu, taktiku aj očakávané efekty,
- zaobchádzať so zamestnancami ako s partnermi a prejavovať skutočný, nepredstieraný záujem o nich,
- vytvárať pocit spolupatričnosti až príslušnosti k inštitucionálnej rodine, že záleží na každom z nich a že osobná účasť a snaha u každého z nich sú podstatné pre úspech celého kolektívu inštitúcie.

Záujem o oblasť zapájania a participácie zamestnancov do organizačných procesov vzbudila teória riadenia ľudských zdrojov, ktorá obhajovala vytváranie vzájomnej oddanosti medzi organizáciou a zamestnancami, posilňovanie právomoci a priamu komunikáciu. Poznatky z praxe dokazujú, že zamestnávateľia by mali zapájať všetkých do všetkého, z čoho by mali niekoľkonásobný percentuálny prírastok produktivity. *Zapájanie zamestnancov* a „*participácia*“ sa v praxi niekedy používajú ako synonymá, aby sa obsiahli všetky formy poskytovania informácií, konzultácií a participácie jednotlivcov alebo predstaviteľov zamestnancov. (1)

Ľudské zdroje sú najdrahším a komplexne nenahraditeľným kapitálom z pohľadu:

- nárastu významu ľudského alebo intelektuálneho kapitálu ako rozhodujúcej hybnej sily rozvoja a prosperity vo vojenskej jednotke,
- hľadania a udržania kvalitných, bystrých, dostatočne kreatívnych a talentovaných zamestnancov,
- presadzovania sa, pripravenosti, tvorivosti a schopnosti realizácie,
- celoživotného povolania, dnes nemusí byť pravdivý – schopnosť zamestnať sa a uspieť v rôznych odvetviach trhu práce a v rôznych fázach života,
- **zmien v prístupe k vedeniu ľudí, zameranie na vodcovstvo (Leadership),**
- využívania efektívnych metód na zdokonalenie práce veliteľov (manažérov) – riadenie času veliteľa (manažéra), sebariadenie veliteľa (manažéra),
- schopnosti komplexne a konštruktívne zvládnuť rolu človeka v rýchlo narastajúcom tempe vedecko-technického progresu,
- manažment v rôznorodom prostredí (komparatívny manažment, diverzifikácia). (1)



1 VODCOVSTVO AKO PRÍSTUP ÚSPEŠNÉHO VEDENIA ĽUDÍ VO VOJENSTVE

Organizácie sú ešte stále v mnohých prípadoch *až príliš riadené, ale nedostatočne vedené*, pretože väčšina súčasných veliteľov (manažérov) sa viac zameriava na vytyčovanie princípov, praktík a procedúr, než na tvorbu mobilizujúcej a všetko obsahujúcej vízie.

Velitelia (manažéri) pracujú štýlom, ktorý z nich robí dobrých manažérov, ktorí na dobrej úrovni uplatňujú **technické princípy riadenia – plánovanie, rozhodovanie, organizovanie, kontroly**.

Neustále v súčasnosti prevláda *direktívny spôsob vedenia*, keď velitelia (manažéri) sú zameraný jednoznačne na dosahovanie najvyššieho výkonu, predovšetkým s využitím mocenských metód riadenia, vyplývajúcich z jeho formálneho postavenia. Menej presadzujú orientáciu štýlu vedenia na ľudí a ich ovplyvňovanie a pri uplatňovaní svojho štýlu vedenia sa málo prispôbuje danej situácii.

V tejto súvislosti je potrebné spomenúť, čo všetko môže ovplyvňovať veliteľov v rámci vedenia ľudí v praxi. V prvom rade bude na veliteľoch (manažéroch), aký zo štýlov vedenia ľudí budú uprednostňovať vo svojej praxi, keď naše jednotky pôsobia v mierových podmienkach. Spôsoby vedenia ľudí budú určite odlišné v stave bezpečnosti, počas plnenia úloh tzv. asistenčných úloh a počas plnenia úloh MKM, a môžu sa zásadne zmeniť v krízových situáciách, ak by naše jednotky museli viesť vojenské operácie (okrem tradičných štýlov vedenia ľudí, by sa pravdepodobne často používalo autokratické vedenie ľudí). (2)

V súčasnosti velitelia (náčelníci) sú teda stále viac manažéri ako vodcovia. Štýl vedenia, ktorý iba *prikazuje, zakazuje, prípadne aj zastrahuje*, pôsobí na zamestnancov nemotivujúco, despotickí jednotlivci nie sú podriadenými akceptovaní ako vedúci. V tomto prípade sa javí v rámci vedenia ľudí v praxi viac využívať v súčasnosti prvky vodcovstva. Vzhľadom k uvedeným skutočnostiam sa vo vyspelých krajinách NATO viac preferuje vodcovský štýl vedenia ľudí ako manažérsky (Leadership). Preto je možné konštatovať, že velitelia (manažéri) môžu vo svojej práci používať nové prístupy a metódy obsiahnuté v tzv. **nových teóriách vedenia** (New Leadership Theories) ľudí.

Inými slovami ide o *teórie transformačného vedenia* sú to (relatívne) nové teórie vedenia, ktoré sa rozšírili najmä v 90. rokoch 20. storočia. Proti dovtedajším, väčšinou racionálnym prístupom sa zdôrazňuje emocionálna stránka vedenia ľudí. Citové povzbudenie má uspokojiť potrebu, ktorá doteraz nebola veľmi preferovaná. Ústredným pojmom sa stáva charisma, sila osobnosti „vodcu“, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju víziu (na rozdiel od efektívne riadiaceho „manažéra“) a umožní ich získať a zaangažovať pre ciele skupiny, organizácie. Doterajší vedúci bol predovšetkým manažér – úspešne a efektívne riadil. *Nový vedúci je vodca, ktorý získava ľudí a mení svet*.



Teórie transformačného vedenia s po prvýkrát uvedené v práci **Jamesa MacGregora Burnsa** „Leadership“ ďalej ich popisujú **Stephen P. Robbins** a **Mary Coulter** v knihe „Management“, kde pomenovali tieto teórie ako *vodcovstvo bez ostrých hrán*.

Ďalej sa k nim zaraďuje **James MacGregor Burns** – Burnsova teória transakčného a transformačného štýlu vedenia, charizmatisko-vizionárske vodcovstvo a tímové vodcovstvo. Teória transakčného a transformačného štýlu vedenia rozlišuje dva štýly vedenia – *transakčný štýl a transformačný štýl vedenia*. (3)

Transakčný štýl vedenia znamená, že nadriadený uspokojuje súčasné potreby pracovníkov, teda ich motivuje odmenami a trestami. Základom tohto vedenia je transakcia, čiže vzájomná výmena medzi nadriadeným a podriadeným – nadriadený poskytuje odmenu, podriadený poskytuje svoj talent, skúsenosti a úsilie. Vedúci uplatňujúci transakčný štýl vedenia sa nazýva aj transakčný manažér.

Transformačný štýl vedenia znamená, že nadriadený motivuje podriadených, aby pracovali na vyšších cieľoch skôr sebaaktualizáciou, sebareguláciou a sebakontrolou, ako bezprostrednou odmenou. Štýl je teda postavený na uspokojovaní vyšších potrieb zamestnancov. Transformační vedúci dokážu silne emocionálne ovplyvňovať podriadených a tým meniť prostredie organizácie. *Vedúci využívajúci transformačný štýl je známy pod pojmom transformačný vodca*. Vodca je nositeľom zmien vo vojenskej jednotke, mení organizačnú kultúru – vymýšľa, zavádza a rozvíja nové kultúrne formy a získava ľudí. (4, 5)

Intelektuálna stimulácia znamená rozvoj podriadených a zmenu ich osobnosti. Ide skôr o chápanie problémov a prístup k ich riešeniu, o myslenie a predstavivosť, vieru a hodnoty, ako o rozvoj a zmenu bezprostredných akcií. Namiesto sústredenia na každodennú operatívu by sa mali vedúci pracovníci sústrediť na strategické myslenie, ktoré vedie ich a ich podriadených pri analýze, formulácii, zavádzaní a interpretácii. Vedúci by mali hrať úlohu transformačných vedúcich, ukazovať, objasňovať a zviditeľňovať príležitosti a hrozby, ktoré pred organizáciou stoja. Je to schopnosť predstavovať si neexistujúci stav, spojená so schopnosťou preniesť ho na iných ľudí. (5)

Ústredným pojmom **charizmatisko-vizionárskeho vodcovstva** je charisma, sila osobnosti vodcu, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju víziu. Klasické pohľady na vodcovstvo sa zameriavali predovšetkým na víziu a charizmu, v súčasnosti sa ukazuje, že iba charisma samotná už dnes vodcu nikam nedovedie. (1)

Charizma znamená poslanie, vedomie poslania. Sociológ **Max Weber** ju zaradil medzi tri legitímne princípy vládnutia. Podľa neho má charisma sociálnu konštrukciu a preto nepatrí medzi osobné vlastnosti.



Osoba – tvrdí Weber – sa stáva charizmatickou, až keď jej tento prívlastok pripíšu podriadení. Charizma chápeme ako súbor vlastností uznávaných okolím, na základe ktorých sa človek s takýmito vlastnosťami môže stať vodcom, ovplyvňujúcim svojím konaním široké vrstvy bez toho, aby ho formálne ustanovili ich predstaviteľom. (6)

Charizmatický vodca je nadšený vedúci so sebadôverou, ktorého osobnosť a aktivity ovplyvňujú ľudí tak, aby sa správali určitým spôsobom. Má mať víziu, je ohľaduplný k prostrediu i k potrebám svojich ľudí a správa sa inak než iní ľudia. Medzi vlastnosti sa charizmatikovi často pripisujú obratnosť v motivovaní, vyžarovanie, príťažlivosť, presvedčivosť, humor, šarm, sebaistota apod. Charizmatickí vedúci dávajú podriadeným príklad, ktorý treba nasledovať. (7)

Charizmatickí vodcovia sa vyznačujú:

- vysokou sebadôverou vo svoju kompetenciu,
- oddanosťou k svojim vlastným názorom a ideálom,
- silnou potrebou moci, čo upevňuje dôveru nasledovateľov.

Manfred Kets De Vries analyzoval kúzlo, ktorým sa vyznačujú úspešní vedúci zamestnanci – nadchnúť ľudí, tvrdo pracovať, odolnosť voči stresu, poznať svoje nedostatky, hľadať správnych ľudí na ich nahradenie. (8)

Vizionárske vodcovstvo znamená schopnosť formulovať a oznamovať reálne, dôveryhodné a atraktívne vízie budúcnosti, ktoré sú lepšie, než súčasnosť. Presahuje rámec charizmy. Vízia by mala ľuďom poskytnúť jasnú a presvedčivú predstavu, ktorá rezonuje s ich emóciami a vyvolá nadšenie a energiu na dosiahnutie cieľov organizácie. Ľudia musia veriť, že vízia je dosiahnuteľná, náročná ale reálna, pretože dobrá vízia často prináša konkurenčnú výhodu. Vízia je vnímaná ako obraz budúcnosti, zameranie zmien, smer usilovania riadených zamestnancov. (15, 9)

V rámci riadenia a velenia vojenským jednotkám môže vízia plniť nasledovné úlohy: stanovenia cieľov, svetlo, ktoré ukazuje smer, cestu, predstavuje motivačný nástroj správania podriadených, alternatívu k príkazom, je nástrojom koordinácie konania viacerých podriadených.

Znaky dobrej vízie:

- *zmysluplnosť* – je určená podriadeným zamestnancom, ktorých musí zaujať, z jej zadania musí byť jasná aj jej naliehavosť,
- *realnosť* – podriadení zamestnanci by nemali byť pesimistickí, že je nedosiahnuteľná,
- *príťažlivosť* – mala by byť v záujme podriadených zamestnancov ale aj nadriadených zamestnancov (veliteľov),
- *zrozumiteľnosť* a ľahká zapamätateľnosť – má byť jasná a jednoducho formulovaná,



- *vyššia miera všeobecnosti* – umožňuje voliť vlastné cesty na jej dosiahnutie, je flexibilná s ohľadom na drobné výkyvy, odchýlky a zmeny. (1)

Vo vojenskom prostredí platia podobné zásady v rámci vedenia ľudí, ako v iných nevojenských organizáciách. Preto je možné konštatovať, že nové teórie vedenia ľudí zamerané na vodcovstvo, môžu využívať aj velitelia pri plnení náročných vojenských úloh. To, akým spôsobom velitelia vykonávajú svoju funkciu z hľadiska vedenia ľudí a ich schopnosti využívať nové prístupy vedenia ľudí v praxi, záleží predovšetkým na tom, ako sa správajú, aké majú schopnosti, osobnosť, poznatky a pod.

Tímové vodcovstvo

Tím je malá skupina ľudí s kompletnými schopnosťami, ktorí sú spoločne zaujatí pre určitú úlohu (cieľ), prístup k práci a všetci sa za to cítia byť spoločne zodpovední. Zmyslom je presvedčiť spolupracovníkov, že každý svojím podielom prispieva ku konečným výsledkom skupiny a že nie uzavretosť, ale vzájomná spolupráca a pomoc sú tou správnou cestou na dosiahnutie cieľov. Jednotlivec na jednej strane vie, že i na ňom záleží, aký bude konečný výsledok, na druhej strane vie, že keď bude potrebovať pomoc, dostane ju od spolupracovníkov. Tímovú prácu by malo sprevádzať priaznivé klíma, súdržnosť a priateľské, neformálne medziľudské vzťahy. (1)

Vodcovia podľa svojich schopností pomáhajú skupine dosiahnuť svoj cieľ, nesmú stáť mimo skupinu a iba ju nútiť a podnecovať. Musia mať vštepené hodnoty, týkajúce sa kvality, poctivosti, podstupovaného rizika zamestnancov. Ich miesto je vpredu, pred skupinou, musia sa snažiť uľahčovať jej cestu a inšpirovať k dosiahnutiu cieľov organizácie. Kvalita činnosti skupiny potom závisí od kvality jej lídra.

Tímový vodca je zodpovedný za:

1. Riadenie externých väzieb tímu, je spojku s ostatnými časťami organizácie a jej veliteľmi (manažérmi), prezentuje tím, stará sa o zdroje, objasňuje očakávania ostatných vo vzťahu k tímu, zhromažďuje vonkajšie informácie a odovzdáva ich členom tímu.
2. Poskytuje pomoc v rámci tímových procesoch, je špecialista na odstraňovanie problémov, veliteľ (manažér) konfliktov, kouč – vysvetľuje očakávania a roly, komunikuje, učí, hodnotí tímovú a individuálnu výkonnosť, ponúka podporu, jemne vedie a robí všetko, či je treba, aby tím udržal vysokú výkonnosť. (10)

Používanie **koučovanie** v súčasnosti už nie je rarita, ale trend 21. storočia, patrí medzi najpopulárnejšie formy rozvoja potenciálu manažérov v zahraničí. Úlohou vedúceho v roli kouča je viac než prikazovať – byť radcom, ktorý pomáha s riešením problémov, zabezpečením nevyhnutných podmienok pre dosiahnutie požadovaných výsledkov.



Koučovanie je ako *forma poradenstva*, kedy kouč je k dispozícii manažérom (spravidla prvej línie), ktorí sa na neho môžu obrátiť s riešením svojich problémov, konfliktov, poskytuje radu, pomoc či stanovisko pri riešení určitých úloh či problémov s cieľom zvýšiť výkonnosť celého tímu. (11)

2 PRÍSTUPY K VODCOVSTVU

Vojenské základy vodcovstva – väčšina koreňov súčasného vodcovstva vychádza z vojenského sveta. Kniha **Sun Tzua** „*Umenie vojny*“ je aj dnes považovaná za manažérsky text, **Niccollo Machiavelli** v knihe „*Vladár*“ propaguje vedenie a vodcovstvo prostredníctvom lesti a intríg, víťazstvo sily nad rozumom „*je pekné byť dobrým človekom, ale vodca by mal vedieť, ako byť súčasťou zla, pokiaľ ho k tomu okolnosti donútia*“.

Tieto teórie vodcovstva v minulosti slúžili najčastejšie k drsným, násilným a nehumánnym pohnútkam – v mnohých prípadoch viedli k tyranii a diktátorstvu. *Vojenský prístup k vodcovstvu*, ktoré sa dá získať v praxi – autori sa väčšinou inšpirovali vojenskou praxou a zobrazovali podnikového vodcu ako generála, ktorý má svoje jednotky povzbudzovať k dosiahnutiu cieľov.

John Adair (*Effective Leadership, 1983*), slúžil v armáde a na lodi v Arktíde – vodcovstvo je schopnosť, ktorá sa dá naučiť ako každá iná – vodcovia sú formovaní skôr prostredníctvom praktických skúšok ohňom, než vďaka náhodným genetickým kombináciám. (10)

William Slim, poľný maršal – veril, že poznatky, ktoré v oblasti vodcovstva získal v armáde, môžu byť veľmi dobre aplikované aj v podnikateľskom svete.

Douglas McGregor – úspešné vodcovstvo nie je závislé na jedinom univerzálnom vzorku vrodenej vlastností a schopností, ktoré niekto má, skôr je to tak, že v rámci populácie je rozšírené skôr vo väčšej než v menšej miere. (12)

Warren Bennis – každý z nás má predpoklady pre vodcovstvo i vodcovské skúsenosti, neznamená to ale, že by každý z nás bol efektívnym vodcom, ale pri dostatočne vyvinutom úsilí a čase je to možné dosiahnuť.

Peter Urs Bender – vodcovstvo začína v našom vnútri, je v každom z nás, existujú zručnosti, ktoré si môžeme osvojiť, aby sme tieto základy ďalej pestovali, práve podľa toho, ako sa nám to podarí, budeme úspešní, najväčšou prekážkou na presadenie vodcovstva je vlastný strach, väčšina sa bojí vystúpiť z davu, povedať čo si myslí a riskovať, že bude kritizovaná alebo považovaná za hlupákov – tento strach nám bráni stať sa vodcami. (9)



Spoločné črty vodcovstva

1. **Posilnenie demokracie** – používanie klasických manažérskych funkcií – rozhodovanie, plánovanie, kontrola, organizovanie tvoria i naďalej náplň činnosti veliteľa (manažéra), preferovať riadenie ovplyvňovaním, presvedčovať podriadených presadzovaním demokratizácie a ľudskejšieho prístupu na pracovisku – počúvať zamestnancov a zapájať ich do všetkých procesov. Nadriadení majú významnú úlohu pri riadení úsilia o vytvorenie učiacej sa organizácie, pričom musia trvale meniť aj svoj štýl práce, postupne sa menia z nadriadených vo vedúcich tímoch, namiesto nariaďovania, čo majú ľudia robiť, ľudí počúvajú, motivujú ich a koučujú, starajú sa o nich, pretože zistili, že je to efektívnejšie.
2. **Posun rozhodovania k výkonným zložkám** – manažérske kompetencie by už nemali byť výsadou iba úzkeho okruhu špecialistov, ale širokého spektra zamestnancov vo vojenskej jednotke (organizácii). Môžu vo svojej práci využívať metódy rozširovania právomocí:
 - **Zmocňovanie** – spočíva v poskytovaní zamestnancovi istú mieru voľnosti, samostatnosti v konaní a pri výkone im zverenej práce, predstavuje mäkký faktor riadenia – ide o motivačný nástroj povzbudzujúci činnosť zamestnancov na zverenom úseku, bez ich vedenia príkazmi a následnou kontrolou. Ak je zmocňovanie preferované len na najnižšej úrovni a na ostatných ostáva tradičný prístup k riadeniu, stretávajú sa v organizácii dve kultúry riadenia.
 - **Delegovanie** – súvisí so zmocňovaním v zmysle poverenia výkonom alebo prenesenia vymedzeného rozsahu právomocí a zodpovedností na inú, spravidla podriadenú osobu. Vynikajúcim spôsobom ako nadviazať vzťahy dôvery je uvážené, dôsledné delegovanie právomocí. Neskúsení vodcovia sa delegovaniu vyhýbajú, pretože sa nechcú vzdať kontroly nad všetkým. Takto však nezískajú angažovanosť a spoluprácu ostatných, čo je pre trvalý úspech dôležité. Delegovanie nie je otázkou kontroly či moci, ale je to príležitosť zapojiť ľudí. Ak delegujete efektívne, vaši podriadení získajú skúsenosti a dôveru vo svoje schopnosti. Obe tieto vlastnosti im umožnia byť produktívnejší a postupovať v hierarchii spoločnosti smerom hore.
 - **Úsilie o väčšiu samostatnosť a angažovanosť zamestnancov** – mali by vedieť nielen zvládať danú pracovnú činnosť, ale musia byť zodpovední za jej výsledky (najmä kvalitatívne).



- **Borí sa bariéra medzi vedením a riadením** – vedenie a riadenie sú stále viac vnímané ako navzájom prepojený a neoddeliteľný celok. **William Slim** (poľný maršal) – „*Ľudia sú stvorení k inteligentnému, chápatému a osobnému vedeniu a radšej sa nechajú viesť ako riadiť.* **Leonard Sayles** – „*Manažéri, ktorí nie sú vodcami, musia skončiť zle.*“ „*Ide o vodcovstvo vychádzajúce z konkrétnych pracovných záležitostí a nie iba z teórie vedenia ľudí a výrazne sa líši od metód a štýlov riadenia, ktoré sa vyvinuli z tradičných manažérskych zásad.*“ **John Kotter** – *tri procesy v rámci vodcovstva – vytýčenie smeru, zjednocovanie ľudí, ich motivovanie a inšpirovanie.*
- Proti doterajším, väčšinou racionálnym prístupom sa **zdôrazňuje emocionálna stránka vedenia ľudí.**
- Ústredným pojmom je **charizma**, sila osobnosti vodcu, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju **víziu**, vzťah medzi vedúcim a nasledovateľmi a iracionálne momenty (symbolizmus, mystika, fantázia. **Donelly** – *vodcovstvo je definované ako vplyv, t.j. umenie alebo proces takého ovplyvňovania ľudí, aby sa snažili ochotne a nadšene dosahovať skupinové ciele.*
- **Vodcovstvo sa týka manažérov na všetkých úrovniach.** (13, 1)

Manažérska prax i teória diferencujú medzi pojmami riadenie a tvorivé vedenie. Nositeľom riadenia je manažér, reprezentantom tvorivého vedenia je vodca – vodca (líder). Manažéri sú na svoje miesta dosadzovaní a ich možnosti niečo ovplyvňovať sú založené na formálnej autorite a právomoci, danej ich pozíciou.

Manažérom je teda každý, kto vykonáva určitú funkciu, má svoje právomoci a zodpovednosti, používa jemu vlastný štýl vedenia, vykonáva manažérske funkcie, rozhoduje, prikazuje a koordinuje činnosť podriadených na splnenie stanovených cieľov. Vodcovia (lídri) oproti manažérom môžu byť tiež niekým dosadení, ale môžu sa i neformálne vynoriť v rámci určitých skupín, v určitej situácii – neformálni vodcovia. Vodca je človek, ktorý má schopnosť získavať a ovplyvňovať ostatných, aby ho nasledovali.

„*Vodcom (lídrom) je ten, kto dokáže v diskusii slovami aj počúvaním jasne vyjadriť svoju víziu a potom podnecovať napĺňanie a dotiahnutie tejto vízie do úspešného konca.* Vodca okrem uvedeného bude musieť namiesto nariaďovania, čo majú ľudia robiť, ľudí počúvať, motivovať a inšpirovať ich, starať sa o nich a zapájať ich do všetkých procesov, s cieľom získať ich pre zmeny a dlhodobé potreby organizácie.



Presvedčiť podriadených o oprávnenosti ich úsilia, aktivizovať, iniciovať, motivovať angažovanosť a získať ich pre zvýšenie hospodárnosti, zlepšenie kvality, pracovných podmienok, životného prostredia a dlhodobých potrieb organizácie (komunikovanie, presvedčovanie, motivovanie, inšpirovanie), prijímať zmeny a spájať analytické "plánovacie" myslenie s tvorivými intuitívnymi procesmi, zamerať sa na trvalé zlepšovanie – uplatňovanie nových prístupov, metód a techník v riadení a zabezpečiť kvalitu splnenia úloh. (10)

Vodca by mal disponovať vlastnosťami, ktoré potrebuje vodca – popisujú ich **Warren Bennis a Burt Nanus** (13), kde uvádzajú sedem vlastností, ktoré potrebuje potenciálny vodca:

- *interpersonálne zručnosti* – schopnosti práce s ľuďmi – schopnosť komunikovať, motivovať a delegovať,
- *technické zručnosti* – skúsenosti v odbore a pochopenie svojho odboru,
- *konceptné zručnosti* – schopnosť abstrakcie alebo strategického myslenia,
- *schopnosť usudzovať* – nájsť správne rozhodnutie pri nedostatku času a informácií,
- *úspechy v minulosti* – úspešná minulosť (v odbore),
- *vkus* – schopnosť spoznávať talenty a rozvíjať ich,
- *charakter* – základné kvality, ktoré nás robia tým, čím sme.

P. F. Drucker v knihe „Efektívny vedúci“ sa zamýšľa nad problémom „Čo teda je vodcovstvo, keď to nie je kúzlom osobnosti, ani súbor osobnostných rysov?“:

- Základom je dôkladné premyslenie poslania organizácie, jeho definovanie a jeho jasné a viditeľné vyhlásenie, vodca vytyčuje ciele, stanovuje priority a vyhlasuje a prísne dodržiava štandardy (ide príkladom).
- Ďalšou požiadavkou je, aby vedúci považoval svoju prácu za zodpovednosť a nie za nadradenosť a výsadu. Efektívny vodca vie, že v konečnom dôsledku je zodpovedný on a nikto iný.
- Vodca sa nebojí svojich spolupracovníkov a podriadených (nemusí robiť čistky), vodca si želá mať silných spolupracovníkov, povzbudzuje ich, pomáha im presadiť sa a je na nich hrdý (riziko ohrozenia nimi je menšie, než byť obklopený priemernosťou, nič nie horšie, ako keď nemá schopného nasledovníka).
- Vodca vie, že najdôležitejšou úlohou je uvoľňovanie ľudskej energie a vytváranie humánnej vízie, vodca robí aj kompromisy, ale najprv si premyslí, čo je správne a žiaduce, vodca si je vedomý, že neovláda celý vesmír a podľa toho sa správa.
- Konečnou požiadavkou je získanie dôvery. Ak máme vodcovi veriť nemusí sa nám páčiť, nemusíme s ním ani súhlasiť, dôvera je presvedčenie, že to, čo vodca hovorí, myslí naozaj. Jednanie vodcu a ním presadzované názory musia byť zhodné, či aspoň kompatibilné.



Ako sa stať vodcom? Existujú ľudia, ktorí sú prirodzenými vodcami, na vodcovstvo má však vlohy aj mnoho manažérov, ktorí dosahujú dobré výsledky. Úspešní vedúci sú rozdielni, všetci majú silu, osobnosť a charakter, ale tieto sa u každého prejavujú inak. Preto ak sa niekto chce stať dobrým vodcom, musí začať sám od seba, musí poznať svoje silné a slabé stránky.

Vodca a manažér

Vodca – chápeme ho ako osobu, ktorá je na čele nejakej spoločenskej skupiny, nejakého spoločenského celku (národa, spoločenskej triedy, organizácie), hnutia a pod., osoba, ktorá ukazuje cestu, smer; ktorá vedie, usmerňuje pohyb alebo konanie.

Dnes už nestačí ísť cestou tradičných manažérov, ktorí iba plánujú, organizujú, merajú, kontrolujú a pod. „*Vodcovia dobývajú kontext – to neustále, turbulentné, mnohoznačné okolité prostredie, ktoré niekedy vypadá, že stojí proti nám a určite by nás udusilo, keby sme sa nechali – zatiaľ čo manažéri sa mu podvoľujú*“.

Klasická definícia vzťahu vodca – manažér je: *Lídri robia správne veci a manažéri robia veci správne. Drucker “Leaders do the right thing and managers do things right”.* V oblasti manažmentu sa rozhranie manažér – vodca vytvára takmer samočinne. Klasický manažment zodpovedá prvkom vzťahujúcim sa k veciam (organizácia, plánovanie, kontrola atď.), kým charizmatické vedenie operuje viac s prvkami vo vzťahu k ľuďom. (14)

Doteraz vedúci bol predovšetkým manažér, ktorý úspešne a efektívne riadil, nový vedúci by mal byť vodca, ktorý získava ľudí a mení svet. Toto delenie nevyhnutne vedie k obrazu klasického manažéra ako "byrokrata" a charizmatika ako "vizionára".

Hersey a Blanchard uvádzajú že vodcovstvo nastáva, keď sa niekto pokúsi ovplyvňovať správanie jednotlivcov alebo skupiny, bez ohľadu na dôvod, manažment je druh vodcovstva, v ktorom je nadradené dosiahnutie cieľov organizácie. (6, 11)

Efektívni vodcovia vytvárajú a udržujú konkurencieschopnosť prostredníctvom vodcovstva v oblastiach nákladov, financií, využitia času a obchodu. Manažéri názorne nasledujú a uvedomujú si vodcovskú víziu, rozdiel je vo vodcovskom uvedomení si, že úspech úlohy sa dosiahne prostredníctvom dobrej vôle a podpory ostatných (ovplyvňovanie), zatiaľ čo manažér si to neuvedomuje. Táto dobrá vôľa a podpora vychádza od vodcu, ktorý vidí ľudí ako ľudí a nie ako ďalší zdroj na využitie pre podporu splnenia úlohy. (15)

Warren Bennis uvádza dvanásť rozdielov medzi oboma skupinami:

- manažér je správcom – vodca inovuje,
- manažér sa pýta ako a kedy – vodca sa pýta čo a prečo,
- manažér sa zameriava na systémy a štruktúru – vodca sa sústreďuje na ľudí,
- manažér robí veci správne – vodca robí správne veci,
- manažér udržiava – vodca rozvíja,



- manažér sa spolieha na kontrolu – vodca podnecuje dôveru,
- manažér má krátkodobý rozhľad – vodca vidí dlhodobú perspektívu,
- manažér prijíma súčasný stav – vodca ho spochybňuje,
- manažér sa díva na konečné výsledky – vodca upiera zrak za horizont,
- manažér napodobňuje – vodca vynalieza,
- manažér je tradičným dobrým vojakom – vodca je sám sebou,
- manažér je kópia – vodca je originál. (6)

ZÁVER

Ivančík charakterizuje problematiku vedenia ľudí ako vedu a zároveň umenie. Dnes už v žiadnom prípade nie je možné viesť ľudí na základe pokus-omyl, ale na základe teoretických, metodických a praxeologických poznatkov. To znamená, že manažéri, velitelia (budúci vodcovia) sa musia učiť ako viesť ľud. (16)

Je veliteľ (manažér) vodcom a vodca veliteľom (manažérom)? Ani jedno, ani druhé sa nevyklučuje, vzťah medzi vodcovstvom a manažmentom by mal znamenať, že efektívny manažér by mal mať vodcovské schopnosti a vodca by mal mať manažérske schopnosti. Tak ako nie každý manažér je schopný stať sa vodcom, možno tiež povedať, že nie všetci vodcovia majú schopnosti a zručnosti pre efektívny manažment, takže nie všetci vodcovia (lídri) sú úspešnými manažérmi.

To, že niekto je schopný získavať a ovplyvňovať ostatných, ešte neznamená, že bude schopný i dobre plánovať, organizovať, kontrolovať, koordinovať a rozhodovať. Manažér má medzi svojimi funkciami aj vedenie ľudí a vodcovia spravidla bývali dobrými manažérmi na strednom, resp. výkonnom stupni manažmentu (než sa stali vodcami). Ak sa vo vojenskej jednotke (organizácii) vedúci osvedčia ako velitelia (manažéri), nie je ojedinelé, že sa dostanú na vrcholovú (vodcovskú) úroveň, nadobudnuté vodcovské zručnosti sú potom ich výhodou.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. BELAN, Ľ a kol. 2012. *Manažment*. AOS Liptovský Mikuláš. ISBN: 978-80-8040-434-5, 306s
2. *Koncepcia velenia ozbrojeným silám a ich riadenia*, Bratislava 2022
3. ROBBINS, S. P. - COULTER, M. 2004. *Management*, GRADA Publishing, Praha 2004
4. BURNS, J. MacGregor. 1978. – *Leadership*. Grove Atlantic. ISBN: 0060105887, 9780060105884, 530 strán.
5. BURNS, J. MacGregor. 2007. *Transforming Leadership* - Harper & Row. ISBN: 9781555846169, 1555846165, 336 strán



6. HERSEY, P. - BLANCHARD, K. H., - GUEST, R. H. 1986. *Organizational Change Through Effective Leadership*. Prentice-Hall. ISBN: 9780136413905, 0136413900, 235 strán.
7. VEBER, J. a kol. 2003. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2003, ISBN 80-7261-029-5
8. KETS de VRIES, M. F. R. 2021. *Quo Vadis?: The Existential Challenges of Leaders*. Palgrave Macmillan; 1st ed. 2021 edition (11 Mar. 2021). ASIN : B08YRDMT8J, 139 strán.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-66699-6_1
9. BENDER, P. U. 2004. *Niterný leadership*. Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-069-4
10. ADAIR, J. – ADAIR, J. E. 1983. *Effective Leadership: A Modern Guide to Developing Leadership Skills*. Pan, 1983. ISBN 0330281003, 9780330281003. 228 strán
11. WEBER, M. 1978. *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press. ISBN: 9780520035003, 0520035003, 1 469 strán
12. MCGREGOR, B. J. 1979. *Leadership*. New York, NY: Harper & Row, 1979. s. 18.
13. BENNIS, W. – NANUS, B. 2007. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Harper Business; 2nd edition (May 22, 2007). 235 strán, ISBN-10 : 9780060559540, ISBN-13: 978-0060559540
14. DRUCKER, P. F. 2004. *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*, Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-066-X
15. MAJTÁN, M. a kol. 2003. *Manažment*. SPRINT, Bratislava 2003, ISBN 80-89085-17
16. IVANČÍK, R. 2022. *Manažment – základné teoretické východiská pre štúdium manažmentu*. Učebnica. Akadémia policajného zboru v Bratislave. ISBN 978-80-8054-940-4, EAN 9788080549404, 323 s.

doc. Ing. Lubomír BELAN, PhD.
Katedra logistického zabezpečenia
Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika
Liptovský Mikuláš
lubomir.belan@aos.sk