

# Vymezení vůdčovství a jeho konsekvencí

*Stejně jako existují rozumné evoluční důvody pro lhaní, existují i rozumné evoluční důvody pro schopnost lež rozpoznat. Když se s vámi někdo snaží manipulovat ve svůj prospěch, s největší pravděpodobností to je ve váš neprospěch. Proto je ve vašem nejlepším zájmu si to uvědomit a nenechat sebou manipulovat. Výsledkem je nevyhnutelný závod ve zbrojení, v němž schopnost lhát stojí proti schopnosti lež zachytit. Závod nepochybně stále pokračuje, ale výsledkem je již velmi důmyslné lhaní a velmi důmyslné odhalování lží... Tímto způsobem existence lží v jazykovém fázovém prostoru přilehlých možností podpořila vývoj lidské empatie a s ní i individuální inteligenci a kolektivní soudržnost. Naučit se lhát byl velký krok směrem k lidství.*

Pratchet, T; Stewart, I; Cohen, J; Koule – Věda na Zeměploše

Proč se vůbec o vedení a vůdčovství bavíme a proč v podstatě stejnou problematiku řešili filozofové v diametrálně odlišných kulturních a historických podmínkách? V čem jsou tyto fenomény tak důležité pro fungování různých formálních i neformálních sociálních skupin? Jak vlastně vypadají vztahy mezi vůdcem a jeho následovníky a proč vůbec lidé někoho poslouchají a následují? Tato, podle nás v knize stěžejní kapitola se pokusí na některé z podobných otázek nabídnout odpovědi, které rozhodně nebudou vyčerpávající a definitivní, ale které přesto mohou poskytnout čtenáři základní představu o šíři a také zajímavosti předkládaného tématu.

Pravděpodobně téměř každý z nás zná situace ve svém životě, kdy při řešení nějakého problému (ať již na úrovni malé sociální skupiny na straně jedné nebo státu na straně druhé) lidé přímo očekávají někoho, kdo jim naznačí či zcela explicitně vysvětlí, jak se mají

v dané situaci chovat, k čemu by měli směřovat. Je také jasné, že *každý jedinec* byl nebo je občas někým veden – také velcí vůdce jsou v průběhu svého vývoje k velikosti mnohokrát vedeni jinými lidmi a podřízeni jiným autoritám (vlastně již samotná primární, ale také sekundární socializace je na autoritě např. rodičů či učitelů založena). I když se občas objevovaly názory, že vůdčovství není nijak výjimečným fenoménem a že je jen jedním z mnoha parciálních sociálních vztahů mezi jedinci, z hlediska psychologie organizací, sociální psychologie a také politické psychologie tomu tak rozhodně není: organizace potřebují pro své fungování a zdokonalování dobré vedení, stejně tak státy potřebují dobré vůdce, armády dobré vojevůdce atd. (Bass, 1990). V případě států je zvláště v kritických historických okamžicích role vůdce mimořádně důležitá, například v situaci rozsáhlých vojenských konfliktů může být silný a charismatický vůdce právě tím „jazýčkem na misce vah“, který může rozhodnout dokonce o existenci či neexistenci státu jako takového.

Za důležité považujeme úvodem také poznamenat, že principy, pomocí nichž lze charakterizovat významného vůdce, jsou relativně nezávislé na **pojetí dobra a zla** (srov. Roberts, 2005). Z našeho pohledu „morálně špatný“ vůdce charismatického typu získává své stoupence v podstatě stejným způsobem jako vůdce morálně „čistý“. Musí je dokázat přesvědčit o „své“ pravdě, předložit jim jasnou vizi budoucnosti, zároveň ale ukázat cestu k dosažení této vize a často i označit překážky, které je nutné zdolat, případně pojmenovat „společného nepřítele“, který stojí v cestě k dosažení předložené vize. Z lidské povahy vyplývá, že jsme náchylní ke zjednodušování svého přemýšlení o světě, k hledání jasných a pokud možno cestou nejmenšího odporu dosažitelných cílů. Pokud tedy vůdce dokáže nabídnout dostatečně jasnou a lákavou vizi a způsob jejího dosažení, získat nás pro „společnou věc“, umožnit nám identifikaci s ním a ostatními jeho stoupenci, dospějeme do okamžiku, kdy se jeho vize stane „naší“ vizí pro niž v takto nastaveném prostředí někdy dokážeme dokonce obětovat život. Tento mechanismus lze ilustrovat na mnoha případech z lidské historie, z nichž některé odkrývají sílu lidské psychiky a morálního jednání, kdežto jiné, povětšinou podstatně závažnější a častější, naopak ústí do tragických konců.

## 5.1 Koho můžeme označit za vůdce

Pokud se bavíme o vymezení pojmu *vůdce*, musíme konstatovat, že dodnes neexistuje v sociálních vědách shoda při jeho definování, přičemž obdobně se vyjadřovali již Katz a Kahn v roce 1966 (cit. vydání 1978), kteří viděli zásadní dilema mezi teoriemi „velkého muže“ (tzv. „*Great-man School*“), jež byly podpořeny zkoumáním biografii či psychobiografií vůdčích osobností zásadním způsobem dějiny ovlivňujících (podrobněji viz. kapitola 6.2), a kulturně i sociálně *determinovanou* podobou historie a úlohy vůdců v ní, kdy role vůdců ve významných okamžicích dějin byla často chápána jako personifikace těchto událostí. Vůdce byl jakoby „prostředkem“, skrze nějž byly dané události umožněny. Pokud by v daném okamžiku nebyl u moci, události by podobným způsobem v podobném období stejně proběhly. V této souvislosti se vrátíme poněkud zpět k filozofickým kořenům zkoumání vůdčovství a zmíníme Friedricha Hegela, jenž hovoří o objektivním „*duchu dějin*“ (světovém duchu), který skrze dějinný vývoj směřuje ke konečnému cíli – k realizaci absolutní svobody (Hegel, 2004). **Objektivní světový duch**, jakožto vnitřní

entita nemůže přímo ovlivňovat světové dějiny, takže tak činí prostřednictvím lidského konání, které je podle Hegela jen v minimální míře vedeno obecnými zájmy či mravními ctnostmi, nýbrž převládajícími zájmy partikulárními a egoismem lidí. Ve společnosti se nachází naprostá většina „obyčejných“ lidí, kteří na vývoj dějin nemají téměř žádný vliv, na druhou stranu existují jedinci výjimeční, vůdcové, kteří jsou opravdovými tvůrci dějin, i když ani ti nechápou dosah svých činů, často bezohledně sledují vlastní cíle, avšak právě tím se nejvíce projevuje působení ducha dějin. Hegel ale poznamenává, že vůdce nelze brát jako osoby soukromé. Jsou vnějším projevem sebezdokonalujícího se ducha, jsou nutností, hybateli dějin, avšak zároveň jsou nahraditelní, protože světový duch by se stejně tak mohl prosadit skrze jiného jedince ve vůdčí pozici.

Jak jsme již uváděli výše, od poloviny minulého století je patrná pochopitelná snaha o nalezení kompromisu mezi těmito „protikladnými“ přístupy, která se v nejobecnější rovině odvíjí od hledání konsenzu v „klasickém“ sporu mezi vlivem prostředí a dědičností. V případě vůdce jde o stanovení toho, zda má své výjimečné vlastnosti „dané do vínku“ již v okamžiku narození, nebo zda jsou jeho osobnost a jeho vůdčí schopnosti hlavně produktem vlivu společnosti (tedy socializace). Jen problematika *různého definování* vůdčovství by sama o sobě mohla být tématem samostatné rozsáhlé publikace, protože existuje obrovské množství možných definic vůdčovství i vůdců. Na tomto místě proto zmíníme pouze jednu širokou „slovníkovou“ definici, kterou nám nabízí Bass (1990, s. 19-20), a k hlubšímu pochopení a přesnějšímu vymezení vůdčovství v různých souvislostech se budeme snažit dospět v dalším textu pomocí odhalování možného nazírání vůdčovství a vůdců z různých hledisek.

Vůdčovství je vzájemným vztahem mezi dvěma či více členy skupiny, který zpravidla zahrnuje strukturování a restrukturování určité situace a také vnímání a očekávání členů. Vůdcové jsou hybnou silou změn, jsou to jedinci, jejichž jednání má na ostatní podstatně větší vliv než je vliv jednání ostatních lidí na vůdce. Vůdčovství se projevuje, když jeden člen skupiny modifikuje motivaci nebo pravomoci ostatních ve skupině.

Vůdčovství (vůdce) lze v sociálních vědách široce vnímat jako: 1) označení pozice jedince v hierarchii, 2) charakteristiku jedince, 3) způsob chování jedince (nemusí odpovídat jeho pozici v hierarchii) a 4) určitou podobu vztahů mezi lidmi případně sociálními skupinami. **Vliv vůdce** se poté projevuje následujícími třemi základními způsoby:

- přímý vliv (vůdce ovlivňuje své stoupence přímo)
- nepřímý vliv (vůdce ovlivňuje fungování institucí a prostřednictvím nich i stoupence)
- kombinace obého (pravděpodobně nejčastější situace, kdy někteří vůdcové mohou klást větší důraz na přímé a jiní na nepřímé ovlivňování lidí).

Za přínosné pro pochopení vůdců považujeme Bassovo (Bass, 1990, s. 11-18) shrnutí možných způsobů nazírání vůdčovství a vůdců, které si proto mírně upravené ve zkratce představíme:

1. Vůdce jako „ohnisko“ skupinových procesů – osoba vůdce je vnímána především jako hybatel skupinových procesů, který vyvolává změny, podporuje aktivitu atd.

2. Vůdčovství jako projevy osobnosti vůdce – pro úspěšné vedení jakékoliv skupiny jsou podstatné osobnostní vlastnosti vůdce, jeho rysy, charakter, které jsou pro stoupence např. hodny obdivu.
3. Vůdčovství jako umění navodit očekávané chování – vůdce v tomto smyslu musí dokázat přimět druhé k chování, které očekává.
4. Vůdčovství jako uplatňování vlivu – poněkud „razantnější“ varianta předchozího, kdy očekávané chování je dosahováno přímým prosazováním vlivu vůdce.
5. Vůdčovství jako jednání nebo chování – u tohoto přístupu bývá vůdce nazírán skrze své činy a chování, které ovlivňuje činnost celé skupiny.
6. Vůdčovství jako přesvědčování – vůdce takto vnímaný hlavně musí být schopen své následovníky přesvědčit, ať již rozumovými či emocionálními argumenty.
7. Vůdčovství jako mocenský vztah – primárně politické chápání vůdčovství jakožto uplatňování moci nad druhými pro dosažení požadovaného
8. Vůdčovství jako nástroj dosahování cílů – instrumentální pojetí, vůdce vnímán jako ten, kdo předkládá cíle a dokáže k nim skupinu dovést.
9. Vůdčovství jako produkt interakcí – vůdce se jakoby „vynořuje“ v důsledku interakcí mezi členy skupiny, určitá podoba vztahů v určité situaci formuje „správného“ vůdce pro daný okamžik.
10. Vůdčovství jako diferenciovaná role – vůdce je jednou z rolí jedince, která se však nedá zcela naučit, někteří tuto roli zvládají lépe a několik málo jedinců ji zvládne téměř dokonale (význační světoví vůdci).
11. Vůdčovství jako vytváření struktury – vůdce není pasivním držitelem pozice či představitelem role, ale spíše tvůrcem (spolutvůrcem) struktury skupiny a tedy i své role.
12. Vůdčovství jako kombinace více hledisek – vůdce je nahlížen z více výše zmiňovaných pohledů. Podle nás je tento přístup nejprínosnější, protože se neomezuje např. jen na distribuci moci, osobnostní charakteristiky či interakce ve skupinách, ale zvažuje důležitost všech vlivů.

O vůdčovství v *pravém slova smyslu* se občas nemluví v situacích, kdy je jedincův velký vliv na ostatní odvozen daleko více z jeho pozice ve skupině než z jeho „skutečných“ vlastností (souvisí s institucionalizovanou mocí). I když je otázka „pravého“ vůdčovství předmětem mnohých debat, jejichž některých aspektů jsme se již dotkli, budeme z důvodu určitého zjednodušení užívat označení vůdce především pro jedince, stojící v čele států či vlivných sociálních skupin (např. politických hnutí). Tento termín se jeví nejpříjemnějším v souvislosti s faktem, že v angličtině termín *leader* může označovat jak „pravého“, tak i „nepravého“ vůdce. V ruštině lze naopak nalézt termín *вождь* (vojžd'), který je vnímán jako označení skutečného „pravého“ vůdce. Někteří autoři (Mumford et al., 2006) vcelku logicky rozlišují ještě mezi vůdci a *význačnými* vůdci (*outstanding leaders*), tedy těmi, kteří se svým způsobem odlišují od ostatních vůdců v určité době a kteří mají podstatný a nezaměnitelný vliv na průběh historických událostí (toto pojetí význačného vůdce se blíží, ale nepřekrývá s teorií „velkého muže“ v politice). Mumford a jeho kolegové přitom vycházejí z kritického

zhodnocení těch výzkumů, které se věnují popisu vlastností a dovedností vůdců. Autoři význam těchto výzkumů nezpochybují, ovšem pro charakterizování některých vůdců je považují za sporný. Navrhují právě rozlišení mezi vůdci a význačnými vůdci, kteří nemohou být zcela přesně popsáni v dimenzích základních vztahů mezi vůdci a stoupenci. Jedná se o ty vůdce, kterým jejich následovníci připisují až mýtický či heroický status, tedy nějaký vyšší typ vůdčovských kvalit, jež jdou například nad rámec pouhých vznikajících komunikačních, sebezprezentačních dovedností či velkých znalostí problematiky lidského chování v politice.

V předchozí kapitole jsme se pokusili uvést rozdíl mezi vedením a vůdčovstvím, kdy vůdčovství jsme označili jako více politicko-psychologický pojem. Chápání politického vůdčovství je však také možné, především pro potřeby naší práce, rozdělit do dvou relativně odlišných kategorií. Lídrem v oblasti politiky můžeme v širším pojetí označit každého jedince, který vede nějakou stranu či její část, stojí v čele některé ze státních institucí nebo je představitelem různých nevládních organizací či nátlakových skupin. Vliv těchto lídrů je spíše parciální a více podložený institucionálně. Užší pojetí vůdčovství se týká těch vůdců, kteří jsou převážně výraznými hlavními představiteli států nebo kteří v různých sociálních skupinách získávají moc prostřednictvím síly své osobnosti, přičemž tato síla nemusí být vždy chápána ve smyslu pozitivní vlastnosti. Tento typ vůdců svoji moc převážně neodvozuje pouze od instituce, kterou představuje. Velký význam má i jeho osobnost, schopnosti či jeho činy. Vůdce v užším smyslu má své skutečné stoupence, kteří ho následují a uznávají, kdežto lídr v širším smyslu má např. v případě stran spíše jen více či méně přesvědčené voliče. V našem textu se tedy převážně věnujeme vůdcům v užším pojetí, těm, které lze také označit za význačné či pravé.

## 5.2 Možnosti rozlišování vůdců

V sociálních vědách se snahy o nějakou klasifikaci vůdců, o nalezení nějakých obecně platných kritérií použitelných pro rozlišování vůdců vyskytují vlastně neustále. V návaznosti na složitost definování vůdčovství tak pochopitelně vzniklo velké množství různých klasifikací na základě různých kritérií, takže nám opět nezbyvá než představit některé základní možnosti rozlišování vůdců a pokusit se dát je v dalším textu do širších souvislostí.

Spíše historickou hodnotu má koncept **vůdce davů**, který se objevuje u Le Bona či Freuda. Le Bone (1994) uvažuje o různých typech davů, které mají společnou především pomíjivost vztahů mezi svými členy, a nabízí i rozlišení mezi různými vůdci davů, kdy za důležitější a vzácnější považuje ty vůdce, kteří jsou charakterističtí pevnou, ale také trvalou vůlí při vedení davů. Vůdce davů má vždy *prestiž*, ať již získanou, či osobní, která mu umožňuje davu vládnout a která je v podstatě totožná s pozdějším označením charisma, k němuž se dostaneme v následující kapitole. Freud (1998) pracuje s Le Bonovými myšlenkami a vnáší do psychologie davů svůj psychoanalytický pohled. Uvažuje dokonce o davech trvalých, jakými jsou podle něj církev nebo armáda, tedy taková uskupení lidí, která dnes označujeme za sociální organizace a jimiž se zabývá především psychologie organizací. I když je jak Le Bonovo, tak Freudovo pojetí značně omezené úhlem pohledu, přesto jsme je zde zmínili

záměrně, protože Freud rozpracovává jeden z konceptů, který je při popisování vůdců využívaný dodnes, totiž fenomén *identifikace s vůdcem* nějaké sociální skupiny. Jak si později ukážeme, míra identifikace stoupenců s vůdcem může být jedním z důležitých rozlišovacích kritérií při popisu různých typů vůdcovství.

Nejobecněji je možné, především v politické oblasti, rozlišit vůdce na **formální**, tedy takové, kteří zastávají nějakou oficiální pozici ve státě a zpravidla jsou voleni, a **neformální**, kteří mohou mít obdobný nebo i větší vliv, avšak nejsou přímou součástí mocenské hierarchie ve státě. Neformální vůdce tedy nezískávají své stoupence na základě své pozice, ale hlavně prostřednictvím myšlenek, které ostatním předkládají (pochopitelně také formou a emocionálním nábojem s prezentováním svých idejí spojeným). V této souvislosti můžeme hovořit například o náboženských vůdcích, prorocích, vizionářích atd., obecněji o vůdcích získávajících renomé a vliv v primárně nepolitických souvislostech.

Na základě podoby vztahů vůdce k následovníkům a v souvislosti s tím, v čí prospěch vůdce hlavně uplatňuje moc, můžeme také rozlišovat vůdce tzv. „personalizované“ a „socializující“. **Personalizovaný** (*personalized*) vůdce je zaměřen především na sebe, důvody uplatňování moci jsou převážně egocentrické, stoupenci jsou pro něj jakoby nástroji k dosahování jeho cílů – *vyzdvihuje sebe skrze druhé*. **Socializující** (*socialized*) vůdce klade důraz na druhé, je prosociální a důvody uplatňování jeho moci jsou především socio-centrické, své schopnosti užívá k pozvednutí následovníků – *vyzdvihuje druhé skrze sebe*. S tímto členěním vůdců souvisí jedno z dalších možných, relativně orientačních rozlišení, které přesto o základní povaze vztahu různých vůdců ke stoupencům mnoho vypovídá. Cooper a McGaugh (1969) hovoří na jedné straně o vůdcích, kteří téměř zcela submisivní stoupence tlačí („*push leadership*“) ze své dominantní pozice k něčemu, co převážně chtějí oni sami, na straně druhé pak o těch vůdcích, kteří své stoupence táhnou kupředu („*pull leadership*“), a to povětšinou k cílům sdíleným všemi.

Vůdce lze také na poměrně obecné rovině rozčlenit do tří základních typů na základě toho, jakou *funkci* ve státě a ve vztahu k následovníkům vůdce především plní: inovační či iniciační funkci naplňuje „inovátor“, udržující „konzervátor“ a ochraňující funkci „protektor“ (Friedrich, 1970).

- **Inovátor** – je bezprostřední, nadšený pro věc, inspiruje následovníky, je jim vzorem, takže i oni jsou aktivní; snaží se o prosazení změn ve státě a posouvá je do budoucnosti; předkládá hodnoty, vytváří normy a zákony.
- **Konzervátor** – je více autoritativní; udržuje stávající pořádek a od následovníků vyžaduje hlavně dodržování pravidel; staví na obecně zažitých hodnotách a změny, které nejsou zcela nutné, odmítá.
- **Protektor** – je vstřícný a přiměřeně autoritativní; snaží se vytvořit co největší pocit bezpečí pro své následovníky; jeho stoupenci jsou k němu upoutáni právě proto, že jim zajišťuje bezpečí a klid – na to konto jsou vcelku pasivní.

Tyto tři funkční typy vůdcovství se pochopitelně mohou u konkrétních vůdců vyskytovat v různé míře souběžně, byť v určité fázi vývoje státu vždy převládá jedna z funkcí, takže například inovativní vůdce se po prosazení svých idejí může stát konzervátorem nebo protek-

tor, sledující přílišnou závislost stoupenců a strnulost systému, může přistoupit k iniciování změn. Obdobně můžeme hovořit také o vůdcích *konzervativních, reformních* (snaží se o postupné změny) a *revolučních* (směřují k zásadním změnám systému či institucí). Zároveň jsou popsány funkční typy natolik obecné a svým způsobem nosné, že mohou sloužit jako jakési prototypy, tzn. mohou být jedním z aspektů či součástí při charakterizování jiných, konkrétněji vymezovaných typů vůdcovství.

Post (2004) zmiňuje historický pohled na rozlišení vůdců. Na jedné straně stojí ti, kteří jsou **proaktivní**, tvořící a vyvolávající významné události (*event-making*), na straně druhé hovoříme o **reaktivních**, nastalé události řešících vůdcích (*eventful*). Příkladem tohoto typu může být George Bush st., jenž v roce 1990 reagoval na invazi Iráku do Kuvajtu. Využil situaci, kterou nemohl naplánovat a zpočátku řídit, získal podporu OSN i Evropy a vedl Válku v zálivu (odhlédneme v tomto okamžiku od možných motivů této akce). Saddám Husain jakožto výrazná vůdčí osobnost Iráku vlastně svým jednáním „vytvořil“ Bushe jako hlavního představitele odporu proti sobě.

### 5.3 Typy a styly vůdcovství

Úvodem nabídneme jednoduchý výčet několika základních adjektiv spojovaných s vůdcovstvím a následně se pokusíme nalézat rozdíly mezi fenomény, které označují. V literatuře se setkáváme s mnoha přívlasky vůdcovství, z nichž hlavními mohou být: transakční, transformační, charismatické, ideologické, pragmatické, heroické nebo revolucionářské.

Za dnes již vcelku běžně užívané termíny pro dva základní vůdcovské styly, do odborné literatury zavedené Burnsem (např. 1995), lze považovat **vůdcovství transakční a transformační**. Odlišnost těchto stylů je založena na *odlišné podobě interakcí* mezi vůdcem a vedeným. Transakční vůdcovský styl lze charakterizovat tím, že podoba těchto vztahů je založena na „směně“, která může mít ekonomickou, politickou či psychologickou povahu, interakce mezi vůdcem a vedeným je formována snahou každého z jejich účastníků získat něco pro sebe. Jednoduše řečeno, vůdce např. nabídne odměnu (nejen finanční) vedenému, který pokud možno co nejpřesněji splní úkol, který mu byl zadán, a oba aktéři této „transakce“ pak z ní mají zisk. Transformační vůdcovství lze naopak charakterizovat jako stav, kdy jsou jedinci (vůdce i stoupenci) v určité organizaci spojeni při dosahování společně sdílených cílů a kdy vedení podporují svého vůdce stejně jako on je. Charakter sociálního prostředí v takovéto organizaci lze označit jako inspirující, mobilizující, povzbuzující či „plný nadšení“ pro společnou věc. U transformačního vůdcovství tak již spíše než o vedených můžeme hovořit o skutečných stoupencích nebo následovnicích vůdce.

Často se setkáváme také s označením **charismatické vůdcovství**, většinou však autoři opomenou zmínit, co vlastně charismatem rozumí, a jaksi předpokládají, že každý má o tomto pojmu nějakou představu (což je v podstatě pravda, ovšem *představy* různých lidí o jakémkoliv pojmu mohou být značně různorodé). A tak lze **charisma** chápat jednak jako vlastnost, charakteristiku samotné osobnosti vůdce, jednak jako charakteristiku *vztahu* mezi ním a stoupenci (emocionální podpora, důvěra apod.). Bývá zdůrazňován psychologický rozměr charismatu: vůdce vyjadřuje to, co si lidé myslí, mohou se s ním identifikovat,

stává se pro ně určitým symbolem například společného přesvědčení nebo národního (skupinového) sebeuvědomění. Charisma představuje určitou kvalitu osobnosti jedince, kterou se výrazně odlišuje od jiných lidí a která jimi může být vnímána občas až jako nadpřirozená. Nejčastěji však charisma bývá spojováno s výjimečnými vlastnostmi, kterými vůdce dokáže získat své stoupence a které jsou často ideální pro konkrétní historickou dobu a konkrétní situaci, v níž se objevuje vůdce jakožto skutečný hybatel a tvůrce událostí. Tucker (2003) v tomto smyslu chápe vůdcovství jako esenci veškerého politického dění, přičemž počítá i tzv. „ideové“ (neformální) vůdce nacházející se mimo ústavní instituce.

Tento přístup k charismatickému vůdcovství se blíží teorii „velkého muže“, předpokládající existenci jedince velmi schopného, se silnou osobností, který národ povede „k lepším zítřkům“. Robejšek (2005) poznamenává, že opravdu silné vůdce lidé bez problémů snášejí a následují pouze v době výrazných historických událostí. Důvodem je jistá nedůvěra ve výrazné vůdčí typy, protože právě jejich síla osobnosti a výjimečné schopnosti *odebírají moc* mnoha jiným a nevylučují zneužití této koncentrované moci (tyto poznámky mimo jiné potvrzují Coatesovu ideu „konečné sumy“ moci). Ve stabilních demokraciích tak skuteční charismatictí vůdci příliš vítáni nejsou, protože by s sebou mohli přinášet změny zavedených a relativně stabilních pořádků, které většinou vyhovují. Aberbach (1995) na základě svých výzkumů tvrdí, že výrazní charismatictí vůdcové se většinou objevují *právě jen* v krizových situacích, které je vynesou k moci. Než však takováto situace nastane, někteří z budoucích vůdců jsou v podstatě obyčejnými, nevýraznými, či dokonce v psychologickém smyslu nemocnými lidmi. V určitých krizových situacích však právě konkrétní, téměř až psychopatologicky klasifikovatelné charakteristiky mohou získat nebyvalou hodnotu a položit tak základ charismatu vůdce – což ovšem zcela odpovídá i základnímu vymezení charismatu jakožto výjimečnosti jedince a jeho výrazné *odlišnosti* od ostatních. Pokud se hovoří o výjimečnosti jedinců, zdá se, že si ji jaksi automaticky spojujeme spíše s pozitivními a morálními hodnotami, proto by na základě předchozího příkladu bylo vhodné při vymezování charismatu zdůraznit, že výjimečnost lze chápat také v negativním smyslu, což by nakonec většinu lidí i napadlo, kdyby začali uvažovat o těch charismatických vůdcích, kteří v historii lidstva dokázali napáchat mnoho zla.

Z obecnějších psychologických konceptů, jež se otázky jisté dějinné podmíněnosti projevů charismatického či transakčního vůdcovství týkají, je možné využít myšlenky tzv. **teorie aktivace rysů** (*trait activation theory*). Tato teorie předpokládá, že určité osobnostní rysy jedinců se výrazně projeví teprve v situacích, které jsou pro „použití“, aktivaci daných rysů příhodné: tzn. že podoba vůdcovského stylu u konkrétních jedinců (skutečných či potencionálních vůdců) je závislá na *kontextu*, ve kterém se nacházejí a ve kterém jsou atributy daného vůdcovského stylu využitelné (srov. Hoogh et al., 2005). V takové sociální nebo historické situaci, kdy je okolní prostředí, v němž se vůdce nachází, velmi dynamické, probíhají v něm různé neočekávané výrazné změny, se tedy vhodnějším a reálně také častěji se vyskytujícím typem vůdce stává vůdce charismatický. Naopak stabilní situace nenabízejí uplatnění pro osobnostní rysy těchto vůdců, takže se v čele sociálních skupin objevují v tomto okamžiku spíše vůdcové transformační, jejichž vlastnosti více odpovídají potřebám situace. Vůdce státu je v takovéto situaci zaměřen především na udržování stability, případ-

ně na nenásilný a „opatrný“ vývoj společnosti. K jeho osobnostním rysům by tedy měla patřit stabilita, odpovědnost nebo svědomitost (zdá se, jakoby v těchto situacích byl vhodný spíše dobrý manažer než vůdce v „pravém“ slova smyslu).

Lze uvažovat o rozdělení různých typů charismatu. Na jednom pólu může být vůdce, jehož charisma vyplývá zcela z jeho osobnostních předpokladů vhodných pro daný sociální kontext. Na opačném pólu by bylo možné hovořit o umělém, „institucionálním“ nebo hranečním charismatu, které v kontaktu se skutečnými jedinci nebo problémy neobstojí – jde spíše o pouhou „image“ charismatu. Popper (2004) přímo píše o institucionalizaci charismatu, ke které přirozenou cestou občas dochází. Charismatický vůdce je pro stoupence přitažlivý sám o sobě, avšak časem může dojít k tomu, že toto charisma přestane být spojováno s konkrétním člověkem a svým způsobem se přesune na funkci nebo instituci ve státě a stane se tak již spíše její charakteristikou. S touto institucí si poté jedinci mohou spojovat stejná očekávání, která naplňoval charismatický vůdce, jež ji dříve symbolizoval. V tomto případě však budou lidé většinou zklamáni, charisma se prostě nelze „naučit“.

Charisma nelze chápat jako objektivní, nestranné, či dokonce měřitelné hodnocení vůdce jeho následovníky, není to vlastně ani hodnocení jako takové, nelze u něj stanovit nějaké stupně či kategorie. Jednoduše řečeno, z *pohledu konkrétního člověka* vůdce charisma buď má, nebo nemá. Tento fakt je třeba zdůraznit, protože občas se u vůdce, který je označen za charismatického, předpokládá, že jeho charisma „funguje“ univerzálně na všechny členy určité společnosti. Pravdou je však opak: co pro jednoho člověka představuje výjimečnou vlastnost hodnou následování, jinému se může jevit jako všední, či dokonce negativní charakteristika vůdce. Například velikost historicky významných vůdců států se tak může odvíjet především „prozaicky“ od toho, jaké procento občanů státu je za charismatické považuje. Katz a Kahn (1978) přesto nabízejí určité možnosti objektivizace měření charismatu, kdy by podle nich bylo možné zkoumat jednak stupeň emocionální podpory, povzbuzování následovníků, jednak obecné charakteristiky vůdcovy moci, tak jak je stoupenci vnímají (tedy co konkrétně je na charismatickém vůdci přitahuje a do jaké míry).

Ve vývoji teorie charismatického vůdcovství lze nalézt jisté posuny, kdy zpočátku byl kladen důraz především na samotnou osobu charismatického vůdce. Ten byl následovníky chápán jako nezpochybnitelná autorita, jejíž názory byly vždy správné a proto jej stoupenci poslouchali bez otázek. Měl určité rysy obecně spojované s úspěšným vedením lidí, jako je zjevná sebedůvěra, silná vůle k moci nebo téměř neotřesitelné přesvědčení o pravdivosti svých myšlenek a postojů. Zároveň byly zdůrazňovány ty vzorce chování, které vůdce charismatickým činily a které následovníky k vůdci přitahovaly. Na rozdíl od jiných teorií vůdcovství, založených především na předpokladu racionality vůdců a následovníků, se u charismatického vůdcovství začala do popředí dostávat role emocí, symbolů a expresivní chování při utváření vztahu následovníků k vůdci. Stále však byla v centru pozornosti *osoba* vůdce, až si vědci povšimli, že toto jednostranné zaměření nedokáže dostatečně komplexně fenomén charismatického vůdcovství popsat. Nastal tedy posun k takovému vnímání charismatického vůdcovství, které začalo brát více v potaz procesuální stránku a vztahy mezi vůdcem a následovníky, a to ne vztahy pouze dyadické, ale především skupinové. Osobní identifikace s vůdcem sice byla stále považována za důležitou, avšak jako podstatnější se

začínala jevit sociální identifikace se skupinou, tvořenou vůdcem i jeho stoupenci (srov. Yukl, 1993). Podrobněji se otázce vztahů mezi vůdcem a následovníky budeme věnovat v kapitole 5.5.

Charismatické a transformační vůdcovství mají společnou jasně artikulovanou vizi, která následovníky oslovuje a sjednocuje. Charismatické vůdcovství však znamená, že vize předkládané vůdcem tohoto typu jsou z velké části podloženy takovými atributy vůdce, jako je například schopnost sebeobětování, interpersonální atraktivita, excelentní komunikační dovednosti nebo evidentní osobní zanícenost pro vizi. Transformační vůdcovství je založené více na vztazích. Následovníci jsou vůdcem vysoce motivováni, intelektuálně stimulováni a jsou vlastně vtaženi do procesu dosahování předložené vize: jsou tedy často spíše *účastníky* vztahu a procesu než „pouhými“ následovníky. Jejich osobní zainteresovanost v procesu dosahování vytčených cílů tak může někdy vytvořit daleko silnější pouto k vůdci než v případě charismatického, ale přesto jakoby odtažitého, „nadlidského“ vůdce. Katz a Kahn (1978) v této souvislosti poznamenávají, že vnímání vůdce jako charismatického je často **idealizovaným obrazem** (od 20. století stále více utvářeným převážně prostřednictvím hromadných sdělovacích médií), který se snadněji udržuje, pokud existuje odstup mezi vůdcem na vrcholu mocenské struktury a jeho následovníky. Každodenní setkávání s vůdcem jakožto „obyčejným“ člověkem tento obraz z větší části ničí (snad vyjma slepého, fanatického následování například v sektách – viz Abgrall, 2000). Transformační vůdce naopak disponuje takovými vlastnostmi, že ani neustálý kontakt s ním na jeho vlivu nic neubírá, ba právě naopak může docházet ještě ke zvyšování jeho prestiže u stoupců. Takovýto vůdce nabízí svým stoupcům podíl na vedení (třeba i symbolický) a také z toho důvodu nejsou jeho následovníci právě jen oddanými a „slepými“, charismatem přitahovanými, jedinci. Transformační vůdce tedy dokáže emocionální podporou, porozuměním nebo bezprostředností kontaktu vyvolat u svých stoupců určitou poměrně přesně danou míru pocitu, že je „jedním z nich“, avšak zároveň musí být zcela zřejmý jeho určitý sociální odstup od nich, daný již z podstaty pozice vůdce. Přílišná blízkost, „famiárnost“ vztahů by totiž snížila efektivitu jeho vedení, vždy musí být jasné, že je to *on*, kdo vede ostatní. Zvláště v krizových situacích může být pro jakoukoliv sociální skupinu velmi nebezpečná váhavost nebo „diskutování“ stoupců s vůdcem.

Tím se dostáváme i k otázce obecného rozhodovacího stylu vůdců (nejen transformačních), kdy můžeme hovořit o kontinuu, na jehož jedné straně stojí *rozhodování autokratické* – vůdce nebere žádné ohledy na názory a připomínky vedených (vlastně se na ně ani neptá), a na straně druhé se nachází *rozhodování participativní*, kdy je vůdce ochoten diskutovat svá rozhodnutí s ostatními (např. v případě prezidentů s jejich administrativou, poradci, případně s „obyčejnými“ stoupci), přitom akceptuje jejich návrhy nebo dokonce může přenášet část svých pravomocí na ostatní (většinou na tzv. *vnitřní kruh* nejbližších spolupracovníků). Transformační vůdce se tedy musí na tomto kontinuu pružně pohybovat v závislosti na povaze situace, protože potřebuje v některých situacích rozhodovat (a *mít možnost rozhodovat*) více autokraticky a v jiných naopak dávat prostor diskusi.

Tabulka 3: Srovnání charismatického a transformačního vůdcovství

	CHARISMATICKÉ VŮDCOVSTVÍ	TRANSFORMAČNÍ VŮDCOVSTVÍ
<b>podoba identifikace</b>	Identifikace s vůdcem	Identifikace s vůdcem i cílem
<b>charakteristika vůdce</b>	Vůdce představuje idol, následovníci jsou jakoby zbaveni nutnosti vlastního formování podoby vize – vůdce jim ji předává hotovou a zjednodušenou.	Vůdce představuje jednak idol, kterého však lze dosáhnout, jednak vizi, která není jen jeho, ale jakoby i všech jeho stoupců, kteří ji mohou i ovlivnit
<b>charakteristika stoupců</b>	Takoví lidé, kteří mají potřebu se bez výhrad upnout k někomu, kdo jim přesně řekne, co mají dělat.	Tento typ vůdce je přijatelnější pro lidi, kteří o předloženém více přemýšlejí a chtějí si uchovat pocit svého vlivu.

Takzvané **ideologické vůdcovství** představuje, stejně jako charismatické nebo transformační, formu vůdcovství postavenou na předložené vizi, která se však opírá především o vůdcem zastávané postoje, preferované hodnoty, tedy o nějakou formu ideologie. Tato vize je orientovaná více do minulosti, spočívá v udržování a „šíření“ ověřených základních hodnot, nepředkládá stoupcům budoucí cíl a směřování k němu, za cíl je více považováno právě udržování „čistoty“ ideologie. Samotný vůdce, který často může patřit k typu konzervátor, většinou nepředstavuje pro stoupence idol sám o sobě, ale spíše symbolizuje ideologii, kterou lidé považují za hodnou následování. Za určitých podmínek však ideologické vůdcovství může být například pro sjednocení národa stejně účinné jako vůdcovství charismatické. Například v případě ohrožení státu jsou lidé opět ochotni přinášet oběti, avšak ne kvůli vůdci jako takovému, k čemuž dochází v případě vůdcovství charismatického, ale spíše kvůli sdíleným postojům a hodnotám, tedy kvůli „své“ ideologii.

Typem vyhraněného ideologického vůdcovství může být **vůdcovství totalitářské**, kdy se vůdce (vedoucí strana) snaží prostřednictvím zastávané ideologie obsáhnout a ovládnout veškerý (nejen politický) život ve státě a nepřipouští svoji kritiku. Jde o využívání nebo spíše o zneužívání čisté moci, které občas ani nebývá označováno vůdcovstvím jako takovým, protože má povahu jednostranného aktu, je tedy z velké části *diktátem* (tito vůdci jsou více diktátory). Následování vůdce-diktátora tohoto typu není většinou v žádném ohledu dobrovolným rozhodnutím, je vynucené, téměř neexistuje ztotožnění s vůdcem, s jeho názory a idejemi – na rozdíl od opravdového vůdce, který si nemusí získávat stoupence silou. Následovníci totalitářského vůdce tedy mají určité specifické charakteristiky a lze je teoreticky rozčlenit do několika skupin. Část z nich je možné označit za následovníky v pravém slova smyslu, protože ideologii vůdce opravdu přijímají za svoji a jsou skrze ni s vůdcem do jisté míry ztotožnění. Další skupina následovníků ideologii a vůdce podporuje z pragmatických důvodů, s cílem získat osobní prospěch nebo podíl na moci. Zdaleka největší procento následovníků již vlastně ani tímto pojmem nelze popsat, protože vůdce *nenásledují*, ale jsou jím spíše silou *tlačeni* k určitému chování (často ke „světlym zítřkům“). Jejich vztah k vůdci

je založen více na strachu a nejistotě, a tím se totalitářský vůdce stává spíše diktátorem, protože se vytrácí jeden ze základních atributů skutečných vůdců, tedy poskytování pocitu bezpečí a jistoty svým následovníkům (srov. kapitola 5.5). Lidé se pak neobávají ani tak hrozeb od jiných sociálních skupin či vnějších aktérů, ale hlavně samotného svého vůdce. Malá část občanů nejen že vůdce nenásleduje, ale vzpírá se i jeho tlaku. Jde o oponenty režimu, ideologie i vůdce, kteří musí počítat v lepším případě s diskriminací, v horším s ohrožením života. K totalitářskému či diktátorskému vůdcovství připojuje vhodnou poznámku Tucker (2003), když se zabývá otázkou tzv. „diktátorské osobnosti“. Tento možný subtyp osobnosti nevnímá jako nevyhnutelně daný základními psychologickými charakteristikami konkrétního vůdce, ale spíše jako důsledek *souběhu* určitých charakteristik osobnosti s vlivem sociálního prostředí. To znamená, že něco jako „diktátorská“ nebo „tyranská“ osobnost vůdce v podstatě neexistuje, mimo jiné z toho důvodu, že v psychologii již samotnou osobnost vnímáme jako hypotetický konstrukt, takže další přívlastky (typu *diktátorská*) vlastně jen zvyšují *hypotetičnost* takto vytvořených nových pojmů a tím i určitou „nereálnost“ jejich faktické existence a především malou možnost vědeckého podchycení těchto „hyperhypotetických“ konstruktů. Určitou výjimku představuje poměrně obsáhle zpracované pojetí **autoritářské osobnosti**, které je s některými výhradami využitelné také v současnosti (viz kapitola 7).

Relativně novým typem (co do konkrétního označení, nikoliv z hlediska uplatňovaných myšlenek) je **pragmatické vůdcovství**, které je charakteristické především tím, že v něm podstatně menší roli hraje předkládání nějaké konzistentní vize. Pragmatický vůdce uplatňuje svůj vliv především díky velkému porozumění sociálnímu systému, procesům, které v něm probíhají a lidem, kteří jej tvoří (srov. Mumford, 2006). Zároveň tento vůdce musí velmi dobře ovládat komunikaci se svými stoupenci, systémové myšlení a musí také dokázat pružně reagovat na neočekávané situace. Je zaměřen (již z principu) na logické, konkrétnější a problémy řešící předkládání výzev k nějakému způsobu jednání následovníků. Bylo by možné dodat, že takto předkládané myšlenky musejí být často patřičně zjednodušené, aby byly lidmi vůbec akceptovatelné, protože lidé jsou převážně málo obeznámeni se všemi „logickými“ okolnostmi politického dění. Pragmatický vůdce nemá sice vizi, ale dokáže odhalit aktuální problémy ve společnosti, tak jak je vnímají ostatní lidé, kterým pak dovede nabídnout relativně snadnou cestu k vyřešení problémů, a to pokud možno takovou, jež by po následovnicích nevyžadovala přílišnou angažovanost či oběti. Pragmatický vůdce tak nestrhává následovníky krásou vize, charismatem a vnitřní přesvědčivostí, ale právě srozumitelností a praktičností při řešení parciálních problémů. Katz a Kahn (1978) přesto uvažují o určitém typu charismatu, které se neopírá o symbolická vyjádření myšlenek stoupenců, ale spíše o pochopení základních potřeb určitých skupin lidí. Tedy i pragmatický vůdce může být v některých situacích charismatický, avšak jeho charisma bude mít většinou „menší sílu“ než u charismatického vůdce v pravém slova smyslu. Pragmatický vůdce po stoupencích nemůže chtít a většinou ani nechce „nemožné“, protože ti jej následují právě proto, že k řešení problémů a k přirozeným omezením lidské podstaty přistupuje pragmaticky a odhadne, nakolik může na své stoupence „tlačit“, aby je tím ještě neztratil.

V tom se projevuje největší rozdíl mezi pragmatickým vůdcovstvím na straně jedné a charismatickým a ideologickým na straně druhé. Pragmatický vůdce většinou nemůže dospět do situace, kdy své stoupence získá natolik bezvýhradně, aby byli schopni v jeho jménu a třeba i proti svému prvotnímu přesvědčení například obětovat život nebo uplatňovat násilí vůči jiným; na rozdíl od výrazných charismatických a ideologických vůdců, kteří dokáží ve jménu svém nebo své vize strhnout přesvědčivostí či manipulací (často obojím) celé národy k takovému jednání, které by za běžných okolností připadalo většině lidí téměř nemyslitelné. Je třeba dodat, že charismatičtí a ideologičtí vůdcové nezískávají své stoupence nutně pouze pro páčání zla, ale také pro velké sebeobětování při prosazování dobra a spravedlnosti, i když se v tomto okamžiku pohybujeme na pomyslném ostří nože – mnohokrát bylo připomínáno, kolik jsou lidé schopni napáchat zla při prosazování i z principu dobré věci!

Občas se setkáváme také s označením **heroické vůdcovství**, které se neodvíjí primárně od autority spojené s pozicí, již vůdce ve státě zastává, ani od jeho vynikajících osobnostních charakteristik, ale spíše od *způsobu*, kterým tyto dané atributy využívá při ovlivňování stoupenců a ve prospěch státu, a *člů*, které před sebe a národ klade (srov. Morris, Schwartz, 1993).<sup>14</sup> Heroický vůdce je co do vlivu srovnatelný s vůdcem charismatickým, ale na rozdíl od něho neuplatňuje svůj vliv pouze prostřednictvím charismatu, ale představuje pro své stoupence výrazný symbol. To znamená, že v určitých okamžicích heroický vůdce stoupence svým způsobem ani přímo nevede (ve smyslu udílení rad nebo příkazů), ale slouží více jako ideál a symbol, skrze nějž následovníci směřují k požadovaným cílům: není přímo hybatelem dějinných událostí, ale spíše *prostředkem*, skrze nějž probíhají. Některé teorie však zdůrazňují stěžejní roli *chování* a *činů* heroických vůdců při jejich charakterizování. Heroický vůdce pak není vnímán především prostřednictvím toho, co pro národ představuje (symbol), ale více prostřednictvím svých výjimečných činů a jejich úspěšnosti při prosazování zájmů státu či jiné sociální skupiny: za heroického vůdce „mluví jeho činy“. Můžeme předpokládat, že v první fázi etablování heroického vůdce jsou to právě jeho činy, které jsou základem image heroického vůdcovství, a teprve později se vůdce stává více symbolem na těchto výjimečných činech založeným. Vůdcové nemusejí být jako heroičtí vnímáni pouze „svým“ národem. V pozitivním, ale i *negativním* smyslu se mohou heroickými stát pro mnoho lidí z různých kultur (např. i z literárních děl nebo filmů známe situace, kdy nejen kladný, ale i záporný hrdina k sobě přitahuje lidskou pozornost). S heroickým vůdcem tedy můžeme být ztotožnění, nebo jej můžeme k smrti nenávidět, ovšem málokdy jej můžeme prostě ignorovat (Valenty, Feldmann, 2002).

V jiné souvislosti při konkrétnějším popisu moderních francouzských vůdců používá Hoffman (1991) slovo *heroický* také pro označení určitého vůdcovského stylu, a to především (jak říká) z toho důvodu, aby se vyhnul nadbytečnému a relativně bez patřičných souvislostí užívanému termínu charismatický vůdce. K tomu poznamenává, že tzv. heroické vůdcovství

<sup>14</sup> V textu občas používáme promiscue pojmy „národ“ a „stát“, i když jsme si vědomi, že především v politické vědě jde o poměrně přesně vymezené a rozdílné termíny. K tomuto zjednodušování jsme přistoupili hlavně proto, že při popisování interakcí mezi vůdcem a nějakou sociální skupinou (ať již je jí hnutí, strana, národ či stát) se primárně soustředujeme právě na povahu vztahů mezi vůdcem a danou skupinou (a jejími členy) – striktní vymezení konkrétní skupiny je tím pádem méně podstatné, jelikož nemá zcela zásadní vliv na charakter těchto vztahů.

se objevuje tam, kde jsou dlouhodobě odkládány potřebné celospolečenské změny, tedy tam, kde společnost „čeká“ na výjimečného jedince, hrdinu, který pokud možno „vše vyřeší“. Na druhou stranu se autor domnívá, že užití termínu *heroický* je v podstatě zbytečným pokusem vyhnout se termínu *charismatický*. Tato jeho kritická poznámka se však zdá být celkem nepřipadná, protože autor stejně daný pojem používá a pojímá heroické vůdcovství (v němž je jedinec, vnímaný následovníky jako hrdina, vtažen „do hry“ především v případě např. pro stát nepříznivých okolností) jako termín příbuzný vůdcovství charismatickému. V některých situacích je možné setkat se i s pojmem „krizové“ vůdcovství (*crisis leadership*), evokující krizový management, které také vyžaduje určitý typ vůdčího jedince, jenž svým způsobem prokáže schopnost zvládnout neobvyklé a národ nebo jinou „jeho“ sociální skupinu ohrožující historické okolnosti (a tím se vlastně stává hrdinskou postavou).

Dle Hoffmana (1991) má heroické vůdcovství, resp. heroický vůdce, několik jednoznačných charakteristik:

- heroičtí vůdce mají často odlišné normy než většinová společnost,
- heroické vůdcovství je spojeno s neodkladnými celospolečenskými změnami,
- heroický vůdce se neúčastní standardních politických her, je spíše „solitérem“, pro kterého je typický odpor k normám, rituálům a zažitým pravidlům politiky,
- heroický vůdce je tak spíše rebellem, nonkonformistou, jenž nerespektuje zažitý řád a převládající ideje,
- heroický vůdce často rozděluje veřejnost (svým chováním, jednáním, přístupem k politice).

Za *heroické* však můžeme v určitých situacích označit i ideologické nebo dokonce pragmatické vůdce, a to v těch případech, kdy jsou jejich činy vnímány jako zcela výjimečné a přinášející národu či státu nezpochybnitelný profit, ať již materiální, nebo psychologické povahy. Pro možné příklady projevů heroického vůdcovství u současných jinak spíše pragmatických (a z povahy jejich pozice ve státě také legislativních) vůdců nemusíme chodit daleko, protože jakékoliv krizové situace vyvolávají potřebu rázných činů a radikálních rozhodnutí (ať již reálných, nebo „mediálních“). Takže například ruský prezident Vladimír Putin se svým jednáním, kdy v roce 1999 v reakci na teroristické útoky v ruských městech podnikl rázný vojenský útok v Čečensku, který podpořil i obdobně „ráznými“ vystoupeními v médiích, stal pro mnoho Rusů znejistěných teroristickým ohrožením hrdinou, jenž za ně (pomyslně) bojuje. V obdobné situaci se ocitl americký prezident George Bush, když mu během 18 měsíců po teroristických útocích z 11. září 2001 razantní postup a vyhlášení války terorismu umožnilo překročit svůj (nevýrazný) stín a na čas se stát hrdinským vůdcem národa (Roper, 2004), který se opět postavil proti nepříteli, aby ochránil svůj lid. U obou prezidentů je sporné, nakolik tyto situace ovlivnily jejich pozdější vnímání lidmi (když krize odezněly) a nakolik byl jejich obraz jakožto hrdinských vůdců uměle vykonstruovaný médii. Na druhou stranu pro část Rusů Putin již hrdinou, bojujícím občas „proti všem“, zůstal nastálo (podrobněji k Putinovi viz kapitola 8.2).

Někdy bývá jako specifický typ popisováno i **revolucionářské vůdcovství**, které se pojí s charakterizováním vůdcovského stylu těch jedinců, kteří se dostávají do popředí v průběhu revolučních hnutí. Rejai a Phillips (1997) konstatují, že stejně jako ostatní typy vůdců, jsou také

vůdcové revoluční ovlivňování sociodemografickými, psychologickými a situačními faktory. Tito autoři zkoumali 135 revolučních vůdců, ovšem jejich výzkum se jeví být zcela popisný. V podstatě jen popsali, kde se vůdcové narodili, jaká byla jejich rodina, z jaké společenské vrstvy pocházeli. V oblasti „psychologické“ pak autoři nabídli opět jakýsi procentuální popis vcelku obecných charakteristik a „zjistili“ tak, že revoluční vůdcové byli nacionalističtí, převážně egoističtí, měli smysl pro spravedlnost, často se odlišovali od obecně přijímaných norem, byli motivováni dřívější „deprivací“ apod. Autoři tak „kupondivu“ zjistili (což bylo předvídatelné ze způsobu jejich zkoumání), že revoluční vůdcové byli vcelku normální lidé, chovali se většinou racionálně a pochopitelně; a bylo také možné je „dobře zkoumat“. Také díky tomuto výzkumu se zdá být pojetí revolucionářského vůdcovství jedním z „hypotetičtějších“ označení, které se ve většině případů stává součástí jiných, nosnějších konceptů vůdcovství. Vliv tzv. revolučního vůdce tak může být založen na jeho charismatu, na síle ideologie, kterou vyznává, nebo i na prosté a účinné pragmatičnosti jeho přístupu k řešení aktuálních a důležitých problémů „revoluční“ cestou (tedy takovou, která mění stávající společenský řád ve státě).

Přesto má revolucionářské vůdcovství určitá specifika, která bychom chtěli na tomto místě zmínit a která vycházejí především z toho, že pro některé revoluční vůdce je důležitá flexibilita a v průběhu jejich vládnutí také schopnost relativně výrazně změnit svůj vůdcovský styl. Tato *nutnost změny* vyplývá z faktu, že v revolučním období, tedy před získáním moci, je pro vůdce vhodný zcela jiný typ politického chování než v době po vítězství revoluce. Revolucionář musí být svým způsobem fanatikem, jeho vidění světa a politiky je téměř černobílé, protože vše hodnotí optikou revoluce, která je pro něj nejvyšším dobrem. Všechny ostatní jedince, sociální skupiny i národy dělí na nepřátele a přátele podle toho, jaký mají vztah k jeho revolučním myšlenkám (Suedfeld, Rank, 1976). Netoleruje ani nerozhodnost, takže se často může řídit známým heslem ortodoxních komunistických režimů „kdo není s námi, je proti nám“. Avšak po ustavení „vlády“ dříve revolučních myšlenek se situace podstatně mění, nestačí již pouhé stavění se *proti* něčemu, nýbrž je potřeba začít řešit množství běžných a komplikovaných politických problémů, narůstá složitost vztahů s přáteli i nepřáteli, protože také s nimi je nakonec nezbytné nějakým způsobem vycházet, a dokonce dříve zcela jednoznačné a „nezpochybnitelné“ revoluční myšlenky začínají být upravovány a měněny na základě různých vlivů: svět přestává být pro vůdce černobílý. Pokud se s touto „nejasností“ světa revoluční vůdce nechce smířit, uchyluje se někdy k aplikování teroru – aby dřívější černobílost zůstala konstantní. Typ „skutečného“ a vyhraněného revolučního vůdce se tak stává v reálném kompromisním politickém dění nefunkčním, zčásti proto, že vlastně dokáže pod vlajkou revolučních myšlenek jen bořit starý řád, ovšem nesvede již pracně budovat řád nový.

V literatuře se setkáváme také s termínem **symbolické vůdcovství** (např. Rejai, Phillips, 1997), ke kterému však lze vznést obdobné připomínky jako k vůdcovství revolucionářskému. V politické oblasti vlastně něco takového jako symbolické vůdcovství (jakožto samostatný a nosný typ vůdcovství) neexistuje, protože symbolické atributy se pojí s většinou ostatních základních typů vůdcovství: heroický vůdce je symbolem určitých činů, charismatický vůdce symbolizuje např. určité výjimečné vlastnosti, ideologický vůdce se stává symbolem prosazovaných myšlenek a nakonec také pragmatický vůdce se může stát symbolem převládajících nálad a aktuálních názorů jeho následovníků. Spíše než o specifickém typu symbolického



vůdcovství hovoříme o symbolické povaze vztahů mezi lidmi a především o symbolickém charakteru politiky jako takové (tuto problematiku podrobněji rozebíráme v kapitole 5.5).

Při nalézání a charakterizování různých typů vůdcovství jsme opomněli zmínit jeden z výsostně politických – **legislativní vůdcovství**. K legislativním vůdcům patří například prezidenti USA a jako takoví jsou omezovali do určité předem stanovené míry legislativní mocí (Hargrove, 1986). To ovšem legislativním vůdcům nebrání stát se „skutečnými“ charismatickými či heroickými vůdci (jak jsme viděli výše na příkladu amerického prezidenta Bushe), protože legislativní omezení v moderních demokraciích slouží především účelu *nedopustit zneužívání* moci, které ovšem vždy na různých úrovních správy státu povětšinou skrytě probíhá a projevuje se především v ekonomické oblasti, tzn. moc může být zneužívána hlavně k osobnímu obohacení, ne již k uplatňování moci, či dokonce násilí na lidech, tedy k „prostému“ uspokojování moci podrobením si a ponižováním ostatních.

## 5.4 Vůdcovství, komunikace a formování dojmů o vůdcích

Bez nějaké formy komunikace mezi lidmi bychom vlastně o existenci vůdců a jejich stoupenců (případně v širším smyslu ovládaných) vůbec *nemohli uvažovat*. Podle Jiráka a Říchové (2000) by společnost bez komunikace ztratila svoji základní identifikační hodnotu, přišla by o obsah, protože komunikace je základní a integrální součást společnosti. Zcela zásadní je tak zvaná *vyšší forma komunikace*, kterou reprezentuje **jazyk**. Právě díky jemu se člověk vydělil z původního pouhého živočišného světa a dokázal učinit v podstatě dva rozhodující kroky, které ho v průběhu vývoje druhu od zvířat stále vzdalovaly. Prvním z nich bylo, že si člověk začal plánovitě přizpůsobovat okolní prostředí, aby mu bylo co nejvíce prospěšné.<sup>15</sup> Druhým, daleko důležitějším krokem byla skutečnost, že člověk začal přizpůsobovat nebo lépe, cíleně přetvářet *sám sebe*, a to tím způsobem, že díky sdělitelnosti předchozích lidských zkušeností mohl v podstatě vždy začínat z pomyslného „vyššího“ stupně vývoje. Jazyk zároveň umožňuje lidské psychice *projevit se*, což souvisí s pojmovým abstraktním myšlením: živočich vždy žije „tady a teď“, je veskrze konkrétní v konkrétní situaci, kdežto člověk dokáže přemýšlet o tom, co bylo, a z toho vyvozovat důsledky pro svoji přítomnost. Zároveň je orientován do budoucnosti, může si vytyčovat své budoucí cíle a způsoby jednání, není závislý na přítomném okamžiku, ale žije v kontinuitě nejen své jakožto jedince, ale také člověka jako druhu.

**Komunikace a interakce** bývají považovány: 1) za různé aspekty jednoho procesu, 2) za různé procesy s některými společnými částmi a nebo 3) je komunikace považována za dílčí případ interakce (tak jejich vztah chápeme i my). Sociální interakce je tedy pojem širší, představuje jakékoliv vzájemné působení a jak poznamenává Vybíral (2000, s. 19), „má tak blíže k pojům *vazba* a *vztah*. Duchovní vztah (interakci) můžeme navázat i s někým, kdo neexistuje.“ V tomto smyslu by interakce mohla existovat bez komunikace, kdežto komunikace předpokládá interakci – v naprosté většině případů jsou však oba fenomény

provázány. Z tohoto předpokladu vychází Janoušek (1968, s. 41-42) a snaží se tuto provázanost osvětlit:

Zahrnutím interakčního momentu do samotné komunikace se překračuje pojetí komunikace jako pouhého předávání informací, zároveň se však neredukuje komunikace na vzájemné ovlivňování. Těžiště se přesouvá do pojetí komunikace jako vzájemného porozumění a pochopení, v němž předání informace i ovlivňování partnera a sebe sama vystupují jako podřízené momenty. Pokud uvažujeme, čím je zprostředkováno sdílení významu, jsme v rámci komunikace. Pokud uvažujeme, co znakově vyjádřený význam sám zprostředkovává, jsme v rámci interakce.

Interakci lze tedy chápat spíše jako vztah, kdežto komunikace je vše, co tento vztah umožňuje: je předáváním „znakově vyjádřených významů“, přičemž předávané znaky nelze chápat pouze jako informace, fakta, protože lidé si ve vzájemné komunikaci sdělují také své emoce, nálady, přesvědčení atd., to vše na verbální i neverbální rovině. Komunikaci v zásadě vždy můžeme rozlišit na **verbální** (převážně vyjádřenou slovy) a **neverbální**, která je spojena se vším, co jedincovo verbální sdělení provází. Pokud jsme již hovořili o jazyce, musíme upřesnit, že jej nelze spojovat pouze s verbální komunikací, ale je předpokladem také komunikace neverbální: veškeré lidské myšlení a také vnímání neverbálních projevů ostatních je umožněno právě *znalostí jazyka*. Když například posloucháme projev vůdce, tak si jeho neverbální chování můžeme v mysli nějakým způsobem uspořádat pouze *prostřednictvím jazyka* – vnímáme-li jeho nervozitu nebo jeho přehnanou gestikulaci, činíme tak jen díky znalosti jazyka a v tomto případě díky znalosti významu slov *nervozita* a *gestikulace* (a pochopitelně mnoha jiných). Jazyk také není podle Gergena (1997) *mimetický*, ve smyslu kopírující skutečnost: nesplňuje funkci obrázku, mapy samostatného světa, ale je sám o sobě tvůrčím a konstruujícím prvkem, pomocí něž se uskutečňují a formují vztahy mezi jeho uživateli. Pokud se vůbec můžeme bavit o nějaké „realitě“ světa, tak prostřednictvím jazyka není pouze popisována, ale hlavně konstruována, což beze zbytku platí také o vůdcích, protože bez slovního přesvědčování, bez myšlenek vhodně jazykem vyjádřených nebo bez různých projevů neverbálních by nikdy nezískali dostatek stoupenců: vůdcovství je tedy *konstruováno v komunikaci*.

Verbální komunikace bývá rozčleňována na dvě složky, *denotativní*, která nám říká, co určité slovo či slovní spojení označuje, a *konotativní* (více subjektivní), jež obsahuje myšlenky, city a hodnocení, která se nám spojují s určitým slovem (srov. Plaňava, 1996). *Neverbální chování* vůdců a emoce, které se s ním v myslích jedinců spojují, však také hraje při vnímání vůdců následovníky významnou roli. Masters a Sullivan (1993) konstatují, že mnoho výzkumů tuto roli emocí téměř ignorovalo, a upozorňují na skutečnost, že právě emoce, často spojené s tím, jak občané neverbální chování vůdců vnímají, mají na *celkový obraz* vůdce nezanedbatelný vliv. **Role neverbálních projevů** a nápovědí (*cues*) v různých sociálních interakcích byla v sociálně-psychologických zkoumáních mnohokrát potvrzena. Přesto se i současné výzkumy v politické psychologii (psychologii vůdcovství) věnují především verbální oblasti politické komunikace a v první řadě *obsahu* verbálně sdělovaného, který považují za zásadní, tedy „prostým“ informacím o názorech, postojích nebo morálních stanoviscích vůdců. Nicméně se však také v politické psychologii od 80. let minulého sto-

15 Z pohledu dnešních „ortodoxních“ ekologických aktivistů byl tento krok v podstatě špatný.

letí postupně začínají prosazovat názory, že reakce jedinců na konkrétního vůdce (politika obecně) se odvíjí od dřívější podoby vnímání jeho postojů a chování, která je často spojena s emocionálním podtextem vztahu k vůdci a se souvisejícími neverbálními projevy v komunikaci vůdce. Pro neverbální komunikaci (chování) vůdce mohou být podstatné především: tón hlasu, hlasitost či zabarvení hlasu, gesta, pohyby a postoje těla, mimika, pohledy očí, proxemika, tělesný kontakt, vzhled, ale v konečném důsledku i kontext situace (srov. Plaňava et al., 1999). Jedním z nejdůležitějších neverbálních projevů vůdce se zdá být jeho obličej, mimika, pohyby očí i obočí, výraz úst, srdečnost úsměvu, celkové pohyby hlavy a také její orientace apod. Obličej znamená pro jedince obecně důležitou součást vnímání ostatních, takže také dojmy a náznaky, které získáváme při sledování obličeje politických vůdců, mohou mít v určitých situacích velký vliv na naše celkové hodnocení vůdce. Občas spíše *nevědomé reakce* na „pouhou“ podobu vůdce tváře se někdy stávají důležitějšími než jeho věk, pohlaví nebo dokonce skutečné politické názory. K tomu dochází především tehdy, když nám pro celkové posouzení vůdce chybí jiné podstatné informace (srov. nerozhodní voliči) nebo když nerozhodujeme na základě jasných stranických nebo ideologických hledisek. Některé výzkumy naznačují, že v těchto situacích se pro naše vnímání politických vůdců občas může jevit důležitou již prostá *podobnost* naší tváře s tváří vůdce nebo politika obecně (Bailenson et al., 2006).

Vliv neverbální komunikace vůdců získává na váze především s nástupem televizního vysílání a ještě se zvyšuje v současné době internetu a mobilních digitálních zařízení, schopných on-line zprostředkovat téměř jakoukoliv situaci, ve které se podoba verbální a neverbální komunikace vůdce projevuje (pochopitelně s těmi omezeními v totalitářských a autokratických režimech, ke kterým se ještě níže vrátíme). Vnímaná podoba komunikace vůdců, jejich „momentální“ image, často odvozená víc od toho, jak vůdce vypadá, jak něco říká, než co ve skutečnosti říká, může být v současnosti stále více spojována s někdy popisovaným „zrychlováním“ života ve společnosti, se stále většími nároky, které na jedince klade na výkon zaměřená a informacemi zahlcená tzv. západní společnost. Lidé proto vnímají své vůdce častěji na základě zlomkovitých, zdánlivě relativně „jasných“ a zjevných neverbálních náznaků. Pro občana je tento přístup výhodný, protože nemusí podrobněji sledovat například programy stran, deklarovaná ideologická východiska vůdce, jeho konkrétní politické postoje a jejich změny, tedy velké množství informací, nad kterými by se nakonec „musel zamýšlet“. Na druhou stranu je tento „povrchní“, na relativně pomíjejících dojmech založený přístup ke komunikačním projevům vůdců výhodný pro vůdce samotné: nemusejí tak často vysvětlovat a zdůvodňovat svoje názory, což je pro ně pochopitelně mnohem náročnější než svá stanoviska vhodně emocionálně a neverbálně prezentovat. Mediální přesvědčivost a vhodná image často dokáže mnohem více než racionalita argumentů: **zdá se jednodušším působit na občany „psychologicky“ než „logicky“**. Předchozí řádky získávají na důležitosti také ve spojení s představou tzv. „dysfunkčních“ občanů (*dysfunctional citizen*), kteří podle některých výzkumů tvoří již většinu obyvatel Spojených států a Evropy (Taber, 2003). Tito občané se nezajímají o politiku, jsou minimálně informováni o politickém dění i v rámci své země, nerozumějí základním principům fungování politiky, neznají myšlenky různých ideologií – občas již základní levo-pravé ideologické dělení, jakožto velice důležitá otázka pro sociální vědce, se pro běžného občana stává nepodstatnou záležitostí. Je tedy

nasnadě, že pokud již má dysfunkční občan vybrat vůdce svého státu, pak mu vzhledem k nedostatku znalostí politiky ani nezbyvá nic jiného než volit emocionálně, na základě různých, často neverbálních náznaků.

Pokud jsme zdůraznili vliv médií na formování politických názorů i politické identity jedinců, tak v komunikaci mezi vůdcem a stoupenci mají média rovněž nezastupitelný a vlastně zásadní vliv: především v komunikaci *směrem od vůdce* k následovníkům, kteří jsou touto více jednosměrnou komunikací vlastně získáváni. I když výzkumy naznačují vliv médií také na chování vůdců, podstatnější je právě fakt, že hodnocení a vnímání vůdců se téměř beze zbytku odvíjí od toho, co lidé viděli nebo četli v médiích. Vliv médií na vytváření obrazu vůdců se tak hlavně v průběhu 20. století stal nepopiratelným, takže rozvoj informačních médií a jejich relativně široká dostupnost klade také poněkud jiné požadavky na samotné vůdce. Dalo by se poněkud zjednodušeně říci, že dříve vůdce „komunikovali“ a získávali stoupence více prostřednictvím svého vystupování a svých *konkrétních činů*, dnes získává na důležitosti především **mediální obraz činů vůdce**. Význam *dostupnosti* a důležitosti mediálních informací si neuvědomují jen vůdce v demokratických režimech, ale možná ještě ve větší míře vůdce v totalitářských či „pouze“ autokratických režimech, kteří pečlivě kontrolují nebo přímo řídí většinu médií (ovlivňování médií je vlastně jednou ze zásadních podmínek existence totalitářských vůdců) a kterým se tedy v poslední době zdá být „trnem v oku“ především *internet* se svou neskutečnou kapacitou a dostupností informací. Pokud už jej tyto vůdce širší veřejnosti vůbec zpřístupní, nějakým způsobem se jej snaží kontrolovat: například v Číně existují celé týmy odborníků, kteří odhalují a blokují „závadné“ informace (srov. např. Pužmanová, 2005).

Avšak také političtí vůdce v demokratických zemích jsou z větší části „tvoreni“ médií. Stanyer a Wring (2004) zmiňují, že lidé začínají stále více vnímat vůdčí politiky jako „hlavní herce“ v národní a občas i globální „mýdlové opeře“ (*soap opera*), kterou bychom mohli popsat jako nekonečný a leckdy velice banální seriál, snažící se za každou cenu přitáhnout „průměrného“ televizního diváka (každého jistě napadne, že hloubka a přesvědčivost sdělovaných myšlenek asi nebude v tomto případě nejdůležitější). V poněkud vážnější rovině se Hart et al. (1996) snažili zjistit, jakým způsobem může být instituce amerického prezidenta médií „konstruována“ a prezentována občanům. Autoři se ve své práci pokoušeli osvětlit, jak může být vnímání vůdců ovlivňováno tím, co o nich bylo napsáno. Vycházeli při tom z obsahové analýzy více než 400 článků v časopise *Time*, které se týkaly různých amerických prezidentů.<sup>16</sup> Hart s kolegy se zaměřili na poměrně málo zkoumané „běžné“ institucionální chování prezidenta, tedy například na jeho vztahy s Kongresem, na zvládání jeho obvyklých prezidentských povinností, jaké politické tlaky jeho chování ovlivňují a jak se s nimi vyrovnává, případně jak se vyrovnává se změnami veřejného mínění apod. Obsahová analýza článků odhalila množství možných skupin charakteristik, které se týkaly například image prezidenta; vztahu občanů k němu (jak je jim „blízký“); způsobů jeho projevu; jeho osobnostních rysů a vůdčevského

<sup>16</sup> Časopis *Time* byl zvolen mimo jiné pro svoji poměrnou serióznost ve srovnání s „bulvárním“ tiskem, který se zaměřuje více na viditelné a pokud možno co nejzajímavější – převážně ve smyslu „nejskandalnější“ – osobnostní charakteristiky a relativně málo sleduje významné politické konsekvence určitého chování vůdce.

stylu; změn v průběhu zastávání úřadu a také úspěchů i nezdarů v jeho volebním období; nebo podoby jeho vztahů k různým sociálním skupinám (profesním, zájmovým, etnickým).

Výzkum Harta a kolegů přinesl některé důležité výsledky (autoři si ovšem uvědomují možná omezení své práce), z nichž snad nejdůležitější je, že vnímání prezidentů médií a potažmo tedy vnímání vůdců občany je založeno více na „osobnostních“ než na institucionálních a mocenských charakteristikách. Zdá se, že v tomto ohledu výzkum jinou cestou potvrzuje myšlenku současné personalizace politiky (viz kapitola 3.5.3). Podle autorů je také jedním možným vysvětlením většího chápání a sympatizování lidí s jedincem, který zastává vůdčí roli ve státě, skutečnost, že občané díky médiím a komunikaci vůdců s nimi mohou více chápat velkou složitost úkolů spojených s rolí vůdce. Můžeme dodat, že na základě obdobných úvah někteří vůdcové při budování své image pragmaticky využívají v komunikaci takové prostředky, které lidem sugerují lidskost a blízkost vůdce k následovníkům – například naznačováním skutečnosti „*jsem jeden z vás*“, která se však povětšinou nachází pouze na úrovni rétorické, v realitě následovníci často brzy zjistí, že sice jsou si všichni rovni, ale vůdcové jsou si přeci jen „rovnější“.

V souvislosti s rolí médií v komunikaci mezi vůdcem a stoupenci se také občas objevuje téma **formování dojmů o vůdcích** (nebo obecněji o politicích). Specifikem teoretických pojednání a výzkumů zaměřených na formování dojmů je zájem o procesy probíhající „v myslích“ následovníků, který je provázený záměrným odhlédnutím od reciprocity vztahu mezi vnímatelem a vnímaným (srov. Ottati et al., 2005). Právě tato charakteristika je typická pro situaci, ve které se nachází jedinec, jenž si utváří dojem o vůdci, a právě v této souvislosti poté hovoříme o pojmu *utváření dojmů (impression formation)*. Utváření dojmů o vůdcích a politicích obecně je jednou z možných konkretizací široké problematiky utváření dojmů o druhých osobách. K základním výzkumným tématům v této oblasti patří hledání podmínek, za kterých si lidé vytvářejí individualizovaný, na informacích založený dojem (tzv. *data-driven strategie*) a kdy naopak do hry vstupují mechanismy, umožňující jedinci jít za explicitně dané informace (tzv. *theory-driven strategie*). Ze závěrů Millera et al. (1986) může vyplývat, že si člověk při vnímání vůdců utváří dojmy spíše podle vůdčových osobnostních rysů než podle politických postojů nebo dokonce podle stranické příslušnosti. Posuzování osobnostních rysů dle těchto autorů probíhá na pěti základních dimenzích: *kompetenci, integritě, spolehlivosti, charismatu a tzv. personální dimenzi* (zvnějšku pozorovatelné rysy a informace o vůdčově zázemí), přičemž za základ posuzovacích schémat považují první tři dimenze. Z výzkumu Pancera, Browna a Barra (1999) lze vyvozovat, že si lidé budují dojmy o vůdcích (politicích) kolem dimenzí *charisma, kompetence a integrity*, přičemž však zkoumání relativní důležitosti těchto dimenzí pro jedince doposud nepřineslo jasné závěry. Podobné dimenze zjišťuje rovněž Funková (1999): *integritu, empatii* a jistou variaci na *kompetenci a vůdčovství*. Rovněž zde není podle autorky možné jednoznačně stanovit, která z těchto dimenzí může hrát v celkovém dojmů o vůdci či politikovi rozhodující úlohu, jelikož jejich význam se proměňuje s ohledem na osoby jednotlivých vůdců a celkový sociální kontext.

Naší politické realitě byl věnován výzkum Lukase a Šereka (2007), který byl zaměřen právě na formování dojmů o politicích a který předpokládal existenci nepřilíš velkého počtu

několika *klíčových dimenzí* (konstruktů) politicko-ideologického a osobnostního charakteru, na základě nichž si lidé utvářejí obraz o vůdcích. Při odpovědi na otázku, zda v dojmech o vůdcích hrají významnější roli *politické, či osobnostní aspekty*, směřují výsledky tohoto výzkumu spíše k první možnosti, což do jisté míry odporuje tezí o současné personalizaci politiky (srov. kapitola 3.5.3). Výskyt jednoho z výzkumem naznačených konstruktů, a to *viditelný – málo viditelný*, ukazuje, že občané mohou konkrétního vůdce občas vnímat i podle toho, jak často je objektem zájmu médií či obecněji, jak často se o něm mluví. U tohoto konstruktů byla zjištěna vůbec nejsilnější vzájemná souvislost s jinou dimenzí, totiž *silný lídr – slabý lídr*, což může znamenat, že za silné vůdce považuje jedinec politiky díky tomu, že se často objevují v médiích, že jsou častými předměty a aktéry veřejných debat apod. V této souvislosti můžeme upozornit na existenci výzkumů naznačujících velmi silnou reaktivitu občanů na vůdčovu viditelnost (např. Masters, Sullivan, 1993).

Závěrem ke vztahu mezi vůdci, médií a politickou komunikací můžeme dodat ještě jeden postřeh, možná zdánlivě překvapující a roli vůdců snižující. Vyjdeme z myšlenky dvoustepňového toku (*two-step flow*) v komunikaci, kdy předpokládáme, že informace nejdříve přijímají ti, kteří mají o politické realitě větší znalosti, a poté je předávají se svojí interpretací dalším aktérům politického života. V této souvislosti Perloff (1996) hovoří o efektu „*třetí osoby*“ a zdůrazňuje vliv médií nejen na občany, ale i na samotné vůdce, když tvrdí, že většina tvrzení o politické realitě má větší vliv na druhé osoby než na původce sdělení. „*Expertí*“ na komunikaci v médiích (případně v nějakých vůdčových poradních orgánech) tak mají na názory lidí stejně tak i vůdců velký vliv. Možné vysvětlení: Pokud někomu něco sdělují z pozice experta, jsem si vědom určité nedostatečnosti či neúplnosti daného sdělení, lépe vnímám složitost problému a mohu jej v kladném, ale i v záporném smyslu strukturovat podle aktuálních potřeb svých či nějaké sociální skupiny. Pro jiné jedince, vůdce nevyjímaje, se může jevit toto „*expertní*“ tvrzení zcela jasným, podloženým, jakoby jednou daným a tedy obecně přijatelným (analogie: „*co je psáno, to je dáno*“).

## 5.5 Vztahy mezi vůdci a jejich následovníky, role emocí

Tato podkapitola velice úzce souvisí s předchozími řádky už jen z toho důvodu, že pojmy komunikace a interakce (vztah) jsou těsně provázány a nelze tedy o nich nikdy uvažovat odděleně. Velmi podstatný fakt týkající se souvislosti mezi jakýmikoliv sociálně-psychologickými *pojmy a vztahy*, k jejichž popisu se tyto pojmy používají, zmiňuje Watzlawick a jeho kolegové (1999, s. 23):

Pojmy jako postoj, vůdčovství, závislost... se staly předmětem detailních studií. Je zde nebezpečí, že všechny tyto pojmy, jestliže se o nich bude dlouho přemýšlet a pořad se budou opakovat, před nás předestřou pseudorealitu, takže nakonec „*postoj*“ nebo „*vůdčovství*“ se z pouhých pojmů nepozorovaně stanou měřitelnou dimenzí duše, která je z monadického úhlu pohledu izolovaným jednotlivým fenoménem. Tam, kde jednou došlo k takové reifikaci, se většinou nechápe, že termín představuje pouhou jazykovou zkratku pro zcela zvláštní způsob lidského vztahu.

Vůdcovství je tedy bezesporu *zvláštní způsob lidských vztahů* a ještě konkrétněji je „vztahovým vlastnictvím dané skupiny“: vůdce by neexistoval bez stoupenců a stoupenci se zase projevují skrze svého vůdce. Vůdcovství je zároveň charakterizováno také určitou formou vztahu *mezi stoupenci*, kdy někteří dokáží daleko lépe přesvědčit druhé o nutnosti přijímat vůdcem preferované názory a hodnoty, či se snaží o dosažení jím vytyčených cílů, které berou více méně za své (Hogg, 2005). Základní podoba vztahů mezi vůdci a následovníky přitom není příliš závislá na velikosti skupiny, v níž interakce probíhají, protože v malém pracovním týmu (dokonce v rodině), stejně jako ve velkém organizaci (škola, podnik, politická strana) nebo i ve státě fungují obdobné principy: vůdce jakkoli velké skupiny dokáže její členy přesvědčit, inspirovat či různě silnými prostředky donutit ke směřování k jím vytyčeným cílům. Vůdcovství lze označit především za **vztahový termín**, nemůže existovat jakoby *samo o sobě* jako například nějaká konkrétní vlastnost jedince, i když určité osobnostní předpoklady a charakteristiky jsou pro jedince, jenž se na pozici vůdce nějaké sociální skupiny, či dokonce státu dostane, nezbytné. Mimo jiné, jak jsme zmiňovali výše, musí mít vůdce určitou úroveň komunikačních dovedností, měl by mít dostatečnou odolnost vůči stresu a také jistou míru ambicí (vůle k moci). Důležité může být, do jaké míry je vůdce ovlivněn stereotypy a předsudky, které jsou v dané společnosti relativně sdílené. Především však musí být schopen udržovat vztahy se svými stoupenci, měl by disponovat určitou *mírou otevřenosti* názorům druhých a také **empatie**. Schopnost vcítit se do uvažování druhých může být v určitých situacích velmi významným faktorem ovlivňujícím úspěšnost vůdce, ale také pocity jeho stoupenců: „pomáhající“ a ochranný typ vůdce dokáže empatické schopnosti využít ve prospěch svých následovníků a tedy sociální skupiny jako celku. Autokratický, kompetivní či sobecký vůdce pak i případnou minimální míru své empatie dokáže využít hlavně ve prospěch svých.

Ve vztazích vůdce – stoupenec hrají důležitou roli emoce, protože, jak jsme již řekli, emocionální projev občas dokáže získat větší pozornost stoupenců než jakkoliv racionální argumentace a předkládání logických zdůvodnění, podporujících vůdcovo rozhodnutí. Vlastně již jeden z základních pojmů v psychologii vůdcovství, tedy charisma, zdůrazňuje zásadní roli emocí při vzniku vztahu stoupenců k vůdci. Přesto byla v určitém (relativně nedávném) období emocionalita v politice vnímána jako iracionální a zcela nepředpověditelný aspekt, emoce byly považovány za dětinské a v horším případě přímo za nebezpečné pro politiku (Glad, 2002). Avšak na jejím chodu se do různé míry vždy nezbytně podílejí a v závislosti na situaci může být jejich vliv poměrně velký a rozpoznatelný (pokud jej připustíme a nebudeme jej nahrazovat a skrývat za pseudo-racionální vysvětlení).

Z důležitosti lidských emocí při zpracovávání podnětů z okolního politického prostředí a z následného reagování na ně také vychází takzvaný **symbolický charakter politiky**. Různé abstraktní politické symboly se v lidských myslích spojují s již konkrétnějšími emocemi, takže reakce na politický symbol nebo problém s ním spojený má často takovou povahu (pozitivní, negativní případně ambivalentní), jakou má emocionální zbarvení daného symbolu pro konkrétního jedince. I když se při přemýšlení o lidských bytostech často poukazuje na jejich „rozumnost“, logičnost a racionálnost chování (*homo sapiens sapiens*), ve většině oblastí, tedy i v politice, hrají emoce podstatnou roli. Míra jejich vlivu se ve vztazích stoupenců k vůdcům často odvíjí od konkrétní historické a politické situace. V kri-

tických okamžicích role emocí stoupá, takže vztahy k heroickým nebo charismatickým vůdcům, kteří se právě v těchto chvílích dostávají do popředí, jsou na emocích v podstatě založeny. Právě politické symboly spojené s osobností a názory vůdce vyvolávají v lidech, jeho následovnících, emocionální reakce, které upevňují vztah následovníků k vůdci a aktivizují také určitý požadovaný způsob politického chování – přitom jako politický symbol může sloužit v podstatě téměř cokoliv.<sup>17</sup> Výraznými symboly se mohou stát také obrazy nebo fotografie, například naaranžovaná fotografie ruských vojáků vztyčujících prapor nad Reichstagem se stala symbolem konce druhé světové války. Jedněmi z nejsilnějších symbolů mohou být *samotní lidé* (nejen vůdci): vlastně každý význačný vůdce se v pozitivním nebo negativním smyslu stává symbolem, a to jak pro své aktuální následovníky (či odpůrce), tak v některých případech také pro následující generace – Hitler symbolizuje hrůzy druhé světové války, kterou v očích mnoha lidí rozpoutal v podstatě sám; obdobně Stalin, často spojovaný především se vzpomínkou na gulagy, může představovat symbol bezohlednosti celého jednoho období sovětské komunistické diktatury.<sup>18</sup>

Rozkrytí symbolické povahy politiky může hrát významnou roli v situacích, kdy znalost fungování těchto sociálně-psychologických mechanismů a uvědomění si nesporné síly vlivu určitých symbolů na lidské myšlení pomáhá vůdcům při ovlivňování chování stoupenců. Spojení relativně „neutrálního“ problému, který ovšem vůdce potřebuje vyřešit určitým způsobem, s dostatečně *silným symbolem*, ať již pozitivně, nebo negativně nabitým, velmi pravděpodobně povede k výskytu vůdcem preferovaného názoru na povahu nutného řešení problému také u jeho stoupenců. Zjednodušeně řečeno, určitá slova, slovní spojení, obrazy atd. mají často povahu politického symbolu, který je s nimi více či méně vědomě spojován. Takovéto symboly, vycházející z kulturní tradice konkrétního národa, již samy v sobě nesou určité predispozice možných postojů k nim – hovoříme pak o **symbolických predispozicích** jakožto naučených afektivních a reflexivních odpovědích, spojených se specifickými symboly (srov. Sears, 1993). Internalizované symboly se jakoby stávají součástí lidské mysli (kognice), takže jejich znovuvybavování v různých situacích tvoří součást tak zvané *kognitivní konzistence* či *komplexity* (blíže viz kapitola 6.1) reakcí jedinců na okolní podněty, a to nejen politického charakteru.

Jedny z nejsilněji vnímaných symbolů jsou ty, které se pojí s národním povědomím, patriotismem a národní hrdostí. Otázka, v níž je zdůrazněna souvislost určitého politického problému s národním citěním, je výrazně ovlivněna právě symbolem národa. Schatz a Lavine (2007) dokonce dodávají, že národní citění může být občas založeno více na vztahu ke konkrétním symbolům národa než k národu jako takovému. Pak se hovoří o tzv. „slepém“ patriotismu. Pro ilustraci: kupříkladu islámští radikálové „vědí“, že mnohých Američanů se v určitých situacích daleko více dotkne pálení jejich vlajky (jakožto výrazného symbolu

17 V naší nedávné „sametově revoluční“ historii se silným a sjednocujícím symbolem konce jedné neradostné etapy historie stalo zvonění klíče – symbolizovalo skutečnost, že předchozí době „odzvonilo“.

18 V našich podmínkách, pokud zůstaneme u příkladu sametové revoluce, se symbolem změny režimu stal Václav Havel, jehož si ve spojitosti s událostmi v naší zemi vybavovali dokonce i Američané (v jednom období hned po hokejistovi Jaromíru Jágrovi – což mimochodem také lze považovat za symbolické vyjádření konkrétní společnosti *vznávaných hodnot*).

národa) než třeba útok na jejich vojáky. Obdobně, pokud vyjdeme z předpokladu konkrétní osoby jakožto symbolu národa, můžeme uvést situaci z počátku roku 2007. Tehdy chtěl britský princ Harry v duchu tradic Spojeného království jít na šest měsíců do války v Iráku, na což islámští teroristé reagovali prohlášením, že na něj a jeho jednotku okamžitě soustředí své útoky. Jeho smrt by pro ně, ale hlavně pro Brity nebyla smrtí „obyčejného“ vojáka (jakoliv smutnou pro mnohé), nýbrž zničením symbolu, ne útokem na jedince, ale na výrazný symbol samotné podstaty britské národní identity.

Pokud vůdce vhodně formuluje určitý problém, spojí jej s konkrétním silným symbolem a naznačí řešení problému, které může být případně dosti odlišné od řešení alternativního, většinou dokáže nenásilně přivést stoupence k „požadované“ reakci, z níž se potom může svým způsobem stát i jejich stabilní *postoj* k problému. I když z poněkud jiné oblasti psychologického zkoumání, pro ilustraci síly symbolů však přesto zcela případně, lze předložit postřeh Tourangeau et al. (2000), kteří zmiňují příklad *odlišných otázek*, směřovaných na *stejný problém* postoje Američanů k válce v Koreji v 50. letech, jež přinesly odlišné výsledky. Výzkumy bylo potvrzeno, že užití fráze „zastavit (cokoliv) *komunistického*“ v otázkách u respondentů výrazně zvýšilo podporu americké účasti ve válce. Podobnými symbolickými vyjádřeními se v USA po roce 2001 zdála být „*boj proti terorismu*“ nebo „*potlačení osy zla*“, která opět do určité míry zvyšovala podporu vojenských akcí občany. Kupříkladu se symbolickým označením *osa zla* se spojily negativní emocionální konotace, po 11. září ještě umocněné skutečnými obavami Američanů o své životy. *Potlačení osy zla* se tudíž jevílo být přijatelné především emocionálně (logické a věcné důvody, pokud bývají občanům vůbec sděleny, jsou podstatně méně důležité), protože se jim pomyslně jednak odstraňovalo něco špatného, jednak se zvyšoval pocit bezpečí občanů jakožto stoupenců svého prezidenta, který dokáže „své“ lidi ochránit a který byl tím pádem vnímán jako silný a kompetentní. Symbolická slova nebo slovní spojení bychom mohli v této souvislosti nazvat i politickými *metaforami*, které lze vnímat také jako určité *konceptualizace* složité politické reality, jež se občas vcelku výrazně podílejí na stoupeňcově vnímání vůdcem preferovaného řešení konkrétního politického problému a jež jsou závislé na znalosti kulturního kontextu, představovaného v konkrétní společnosti obecně sdílenými historickými znalostmi, literárními díly, rčeními, pohádkami, mýty, pověstmi apod. (srov. Chr, 1999).

Na základě povahy emocionálních vztahů mezi stoupeňci a vůdcem lze hovořit o třech základních typech vztahů: regresivních, symbolických a vývojových (srov. Popper, 2004). **Regresivní vztahy** se vyskytují tam, kde se u stoupeňců setkáváme s působením psychického mechanismu *projekce*, který bývá označován jako obranný (ego-obranný) mechanismus, kdy jedinci nevědomě některé své vlastnosti, pocity nebo postoje pomyslně „umísťují“ mimo sebe, projikují je do jiných osob nebo obecněji do vnějších objektů. Vlastní problémy, vnitřní konflikty nebo třeba pocity strachu tak poté zdánlivě spatřujeme u druhých, čímž si je mimo jiné omlouváme a jakoby se jich zbavujeme. V případě projekce ve vztahu mezi stoupeňcem a vůdcem je situace poněkud odlišná a může být přirovnána například ke stavu zamilovanosti, kdy stoupeňci svého vůdce vidí v idealizované podobě, nevnímají jeho chyby, vůdce pro ně představuje symbol bezpečí a opory – celkově si do něj projikují svá očekávání a své tužby a v „důvěrném“ spojení s vůdcem pak vidí možnost jejich naplnění. Stoupeňci se ve ztotožnění s vůdcem (či spíše s jeho idealizovaným obrazem) mohou dostat až do stavu anomie, odosobnění, které

„odstraní“ jejich nejistotu a strach. Tato podoba regresivních vztahů se úzce pojí s charismatickým vůdcovstvím, protože vůdce v tomto případě vystupuje velice jistě, nevyžaduje od stoupeňců vlastní rozhodování a ti tedy získávají jistotu, protože jim vůdce mimo jiné vždy řekne, co mají dělat. Obdobná očekávání mají stoupeňci autokratických vůdců, od kterých je také očekáváno, že budou silní, rozhodní a vždy naznačí jasný směr a rozhodnou za své stoupence. Rozdíl však spočívá v tom, že potřeba autokratického vůdce je více uvědomovaná, nedochází ke ztotožnění s ním, ale jde spíše o pragmatickou volbu. Regresivní podobu získávají vztahy k vůdci častěji v historických obdobích, kdy jsou lidé i národ ohroženi, kdy dochází k radikálním změnám systému, se kterými se jedinci běžnými mechanismy zvládnání situací nedokáží s úspěchem vyrovnat, a proto u nich dochází k regresii.

V regresivních vztazích mezi charismatickým vůdcem a jeho stoupeňci se také často setkáváme s **projevy narcismu**. Pro ilustraci možného vztahu mezi vůdcem a jeho stoupeňci předkládáme Postovu analýzu těchto vztahů a jejich souvislosti s konceptem narcistické osobnosti. Post (2004) se zabýval osobností charismatických vůdců a jejich následovníků, kdy základní atributy charismatického vůdcovství, z nichž Post vychází a jež jsou odvozené od vztahů mezi vůdci a stoupeňci, shrnula Wilnerová (1984, cit dle Post, 2004):

1. Vůdce je vnímán svými následovníky jako někdo „nadlidský“.
2. Stoupeňci slepě věří vůdcovým tvrzením.
3. Stoupeňci bezpodmínečně vyhoví vůdcovým pokynům k jednání.
4. Stoupeňci poskytují vůdci bezvýhradnou emocionální podporu.

Takovéto vztahy je možné vysvětlovat na základě určitých typů osobností jak na straně vůdců, tak i jejich stoupeňců. Narcistické vůdčí osobnosti mohou být označeny jako „dychtící po zrcadlení“ („*mirror-hungry*“). Tito lidé většinou vyrůstali v prostředí bezmezné podpory, s přesvědčením o tom, že jsou výjimeční. Realita pozdějšího života a jejich frustrace z něj je může vést k psychickým poruchám, obranným mechanismům, ale také k vyhledání někoho, kdo jim bude bezpodmínečně věřit a bude je zbožňovat. Charismatický vůdce s nekritickým, zbytněným „Já“ touží po sebezpotvrzujících a obdivných reakcích okolí, které by překonaly jeho skutečnou nejistotu. Podporu tohoto typu může získat od stoupeňců, jejichž osobnosti lze charakterizovat jako „dychtící po ideálu“ (*ideal-hungry*). Jedinec si v tomto případě připadá zbytečný, neuspokojený, pokud ovšem nestvrdí svoji vlastní hodnotu identifikováním se, vztažením se k někomu, koho může obdivovat pro moc, inteligenci nebo krásu. Ve svém životě tedy hledá ideál, výjimečného člověka, a právě takovým se cítí být charismatický vůdce. Dokáže to i přesvědčivě manifestovat navenek, protože se v podstatě nemusí přetvařovat a lhát: on přeci dle svého nejhlubšího přesvědčení výjimečný opravdu je!

Post sám podotýká, že tento koncept nelze brát jako vysvětlení všech vztahů charismatických vůdců a jejich stoupeňců ve všech případech, ovšem v určitých situacích se zdá, že tato podoba narcistických vztahů tvoří základ fungování sociálních skupin i států (vyhraněnější a snadno rozpoznatelná bude pochopitelně v menších sociálních skupinách, jejichž „ukázkovým“ příkladem mohou být některé sekty – viz Abgrall, 2000).

Pro upřesnění je nutné dodat, že když hovoříme o narcistické osobnosti či narcistických tendencích v projevech vůdců (lidí obecně), nebavíme se o nějaké jejich psychické nemoci,

ale právě jen o *tendenci* k narcismu (Post, 1985). Logicky je ovšem možné doplnit, že např. pod tlakem obtížně řešitelných, kritických politických událostí nebo případně závažnější tělesné choroby může právě tendence k narcismu u takto psychicky disponovaných vůdců vést ke skutečnému psychickému onemocnění – vzniká tzv. **narcistická porucha osobnosti**. Podle MKN-10 (10. revize *Mezinárodní klasifikace nemocí*) je tato porucha u jedinců charakterizována pocity výjimečnosti, grandióznosti; chronickou intenzivní závistí; neexistencí empatie; odporem k jejich kritizování; představou, že běžné normy a pravidla se jich netýkají; křehkostí vztahů s ostatními lidmi, kteří takto narušenému jedinci podle něj stejně nemohou rozumět, protože oni nejsou tak výjimeční, jak se cítí on. Uvádí se také, že mnoho narcistických jedinců je velice inteligentních, talentovaných a zároveň dobře vypadajících (srov. Höschl et al., 2002, s. 541), což jednak posiluje možný rozvoj jejich psychické poruchy, jednak, v souvislosti s naším tématem, je také činí velice vhodnými pro vůdčí pozice. Lze říci, že pokud se u vůdce tato choroba neprojeví výrazně a zůstane mu alespoň částečný nadhled na ni, jsou její charakteristiky přínosné také pro jeho následovníky: vysoce sebevědomý, inteligentní, dobře vypadající a talentovaný vůdce je schopen dosáhnout mnohého, protože kdo by podobně popisovaného jedince nenásledoval, dokonce i se znalostí určitého rizika, že se nemoc plně projeví?

Pokud v regresivní podobě vztahů mezi vůdcem a stoupenci hrají zásadní roli nevědomé a emocionální vazby, **symbolické vztahy** jsou založeny více na obsahu toho, co vůdce následovníkům sděluje, a odvíjejí se od výše diskutované symbolické povahy politiky. Jeho názory, postoje, hodnoty nebo deklarovaná ideologie jsou pro stoupence přitažlivé a v konečném důsledku se vůdce stává symbolem tohoto obsahu. Nezískává tedy stoupence díky svým osobním vlastnostem jako charismatický vůdce, ale více díky idejím, které symbolizuje. Nakonec tak míra ztotožnění stoupenců se symbolickým vůdcem může být obdobná jako u charismatického vůdce v případě regresivních vztahů. Následováním symbolického vůdce si jedinci mohou zvyšovat své sebevědomí například už díky té skutečnosti, že hodnoty, které vyznávají, mají společné s vůdcem a také s ostatními stoupenci, čímž tento jejich pohled na svět získává na „pravdivosti“, je stvrzen ostatními – jejich sociální nebo lépe politická identita je tímto upevnována a jasně ohraničena. Symbolickými vztahy je charakterizováno především ideologické vůdcovství, založené právě na sdílení idejí. Obdobně jako v případě charismatického vůdcovství se symbolické vztahy mohou silněji projevit v nejistých dějinných situacích, kdy upnutí se k ideologii symbolizované vůdcem pomáhá stoupencům získat větší pocit jistoty.

Vůdcovství založené na tzv. vývojových vztazích je charakterizováno tím, že stoupenci se k vůdci nevztahují jako k idolu nebo symbolu, ale nejčastěji jako k „dobrému rodiči“. Od tohoto přirovnání se odvíjí **vývojový aspekt** vztahů mezi vůdcem a jeho následovníky, kteří se s vůdcem převážně neztotožňují, neprobíhá u nich ustrnutí ve vztahu k němu, nekompensují si v něm své nedostatky, ani si nestvrzují svoji identitu. Nejsou tedy vedeni především potřebou jakési „konzervace“ svých názorů či emocí v současné podobě, ale spíše snahou vyvíjet se (již jen proto, aby pomyslně „potěšili“ svého vůdce jakožto dobrého rodiče). Ve vztazích vůdce-stoupence se na straně stoupenců obecně objevuje snaha o upokojení potřeby bezpečí, kdy u regresivních i symbolických vztahů je spojena více se ztotožněním s vůdcem, kdežto u vůdce „vývojového“ spíše s jeho respektováním svých stoupenců a poskytováním jistoty ve vzájemném vztahu. Konkrétním příkladem uplatnění vývojových vztahů je transformační

vůdcovství, právě které bývá občas přirovnáváno k dobrému rodičovství: poskytuje jedincům jistotu a oporu, ale přitom je zároveň vede ke zdokonalování, k seberealizaci (sebeaktualizaci). Stejně jako dobrý rodič dokáže být i transformační vůdce v pravou chvíli vstřícný, avšak v jiných situacích autoritativní, ne z toho důvodu, aby čistě prosadil svoji moc a sebe, ale aby stoupencům tímto způsobem pomohl v růstu. Pokud má transformační vůdce nějaké charakteristiky, jeho stoupenci budou mít pravděpodobně „komplementární“ vlastnosti – platí obdoba vztahu regresivního, kdy vůdce hledá obdivovatele a stoupenci hledají ideál hodný obdivu. Stoupenci transformačního vůdce budou spíše „zdravé“, sebevědomé osobnosti, nehledající únik z problémů, ale cestu k jejich vyřešení, k čemuž se transformační vůdce ideálně hodí. Transformační vůdce v čele státu se častěji vyskytuje v situacích, kdy relativně klidné období dějin umožňuje věnovat síly růstu státu a jeho občanů.

Pokud jsme hovořili o schopnosti vůdce uspokojovat sebeaktualizační potřeby stoupenců, je vhodné zmínit i Maslowovu hierarchii potřeb (viz tab. 4), jejímž základním principem je, že pokud jsou v *dostatečné míře* uspokojeny potřeby nižší, může jedinec směřovat k vyšším úrovním, tedy třeba právě k sebeaktualizaci (Maslow, 1970). Krizové okamžiky dějin, především války, ovšem ilustrují situaci, kdy základní potřeby (bezpečí, ale také např. fyziologická potřeba jídla) začínají být nedostatečně uspokojovány. Transformační vůdce je pro toto období méně vhodný, protože lidé příliš necítí vyšší potřeby a upínají se k charismatickým či ideologickým vůdcům, kteří dokáží „vyřešit“ kritické situace a pomáhají svým stoupencům už jen tím, že za ně rozhodují, nabízejí jim přijatelná a často radikální řešení.

**Tabulka 4:** Schéma Maslowovy hierarchie potřeb (viz Maslow, 1970, s. 35-58) – potřeby jsou řazeny od nejnižších po nejvyšší

<b>POTŘEBY FYZIOLOGICKÉ</b>	obecně potřeba homeostáze (rovnovážného stavu) organismu; potřeba jídla, sexuálního uspokojení
<b>POTŘEBA BEZPEČÍ</b>	obecněji potřeba stability okolního prostředí; nepřítomnost strachů a obav; potřeba struktury a pořádku ve vztazích, potřeba ochraňující autority
<b>POTŘEBA LÁSKY A PŘINÁLEŽITOSTI</b>	potřeba partnerských, přátelských a rodinných vztahů; potřeba být součástí nějaké skupiny
<b>POTŘEBA UZNÁNÍ</b>	potřeba udržování jedincova sebevědomí, potvrzování vlastní hodnoty, úspěšnosti, kompetentnosti (spíše vnitřní projevy); snaha o získání prestiže, reputace, určitého společenského statusu (vnější projevy)
<b>POTŘEBY SEBEAKTUALIZAČNÍ</b>	obecněji snaha o sebenaplnění; využití potenciálu v oblasti jedincova zájmu; kognitivní potřeby (potřeba znát a rozumět, učit se, experimentovat); estetické potřeby (krása, symetrie apod.)

Při popisu vůdcovství jakožto procesu primárně založeného na vztahu mezi vůdcem a následovníky lze také hovořit o principu výměny nebo směny (*exchange*) mezi účastníky tohoto procesu, kdy obě strany v něm pro sebe něco přínosného a žádaného získávají (srov. Messick, 2005). **Princip směny** se netýká pouze případu tzv. transakčního vůdcovství, ale v širším pojetí vlastně většiny ostatních vůdcovských stylů. Na tomto místě odhlédneme od různých podob „zisků“, které vůdcům poskytuje vztah s jejich stoupenci (sebepotvrzení vůdce; uspokojení jeho potřeby moci; uspokojení z dosahování vytčených cílů jeho skupinou atd.), a soustředíme se více na to, co získávají ze vztahu stoupenci. Vhodným rámcem pro utřídění možných zisků stoupenců se zdá být výše zmiňovaná Maslowova hierarchie potřeb. O uspokojování fyziologických potřeb jsme již hovořili v souvislosti s charismatickými vůdci v období válečných konfliktů. Stoupenci také na nižších úrovních potřeb od vůdce požadují a očekávají uspokojování své potřeby bezpečí, chtějí se na něj spolehnout, že je vždy ochrání: čím závažnější je situace (či *prezentovaný obraz* situace), která jejich bezpečí ohrožuje, tím extrémnější řešení jsou stoupenci ochotni svým vůdcům tolerovat a podílet se na něm. Lidé obecně mají velkou potřebu někam patřit, cítit se členem nějaké sociální skupiny, být v kontaktu s ostatními – vůdce tedy svým stoupencům musí poskytovat pocit, že jsou hodnotnou součástí určité skupiny nebo organizace, že do ní bezesporu patří (srov. Messick, 2005). Důležitá není jen potřeba sounáležitosti, ale zároveň i lásky, kterou se jedinec na „intimní“ úrovni snaží uspokojit ve vztazích s nejbližšími (dyadické vztahy nebo vztahy v malých sociálních skupinách), avšak dobrý vůdce by měl následovníkům také vyjadřovat náklonnost: měli by vnímat, že mu nejsou lhostejní a že je má svým způsobem rád. Potřeba uznání se ve vztazích stoupenců k vůdci jeví být velmi důležitou, protože již skutečností, že pod vedením vůdce lidé dokáží dosáhnout vytčených cílů, a tím, že si vůdce nepřivlastní všechny zásluhy, nýbrž zdůrazní i podíl ostatních, vzrůstá sebevědomí stoupenců. Svého vůdce následují ochotněji, pokud uznává jejich kompetentnost, jejich schopnosti a efektivitu při dosahování cílů.

## 5.6 Souvislost skupinových a meziskupinových procesů s vůdcovstvím

Mnoho výzkumů vůdcovství se soustřeďuje na racionální, smysluplné a cílené (tedy převážně vědomé) procesy, avšak jak jsme si ukázali na předchozích řádcích, podstatnou roli hrají také emoce. V jiné souvislosti se hovoří o zkoumání vůdcovství (vedení) z tak zvané „perspektivy různorodosti“ (*diversity perspective*), kdy jsou zdůrazňovány vlivné, ale svojí povahou spíše „skryté“, nevědomé sociálně-psychologické souvislosti či vlivy, formující podobu vztahů ve skupině i mimo ni, jako jsou předsudky, stereotypy, meziskupinové vnímání, etnocentrismus atd. (Chen, Velsor, 1996). Právě některým těmto souvislostem je věnována následující podkapitola, v jejímž úvodu se krátce zmíníme o etnocentrismu v sociálně-vědním zkoumání jakožto o fenoménu, který je vždy nutné brát v potaz. Z etnocentrických principů vychází v menší či spíše větší míře mnoho psychologických výzkumů, takže například pro převážnou část afrického kontinentu mohou být výsledky některých,

třeba mnohokrát ověřených psychologických výzkumů téměř zcela nevyužitelné, protože se, poněkud zjednodušeně řečeno, týkají kupříkladu hlavně bílých Američanů ze „střední“ sociální třídy nebo evropských vysokoškolských studentů: diametrálně odlišný sociální kontext s sebou přináší výrazné rozdíly v reálných projevech dokonce těch principů lidské psychiky, které jsou vnímány jako obecněji platné. Sociální vědy si určitý etnocentrismus ve svých výzkumech, daný právě podobou zkoumaných vzorků populace, převážně dobře uvědomují. Avšak vyhraněnější forma etnocentrismu, například přesvědčení nějaké sociální skupiny, že „její“ hodnoty jsou jediné správné a ostatní skupiny tvoří do různé míry zavrženíhodnou odchylku, již může být jedním z aspektů formujících i vztahy mezi vůdci a stoupenci, s jehož vlivem hlavně na vztahy meziskupinové se u následně diskutovaných teorií a fenoménů často setkáme.

V kapitole 3.4.1 jsme hovořili o stereotypech jakožto o ustálených způsobech vnímání jiných lidí a sociálních skupin. Právě relativně jednoduché, převážně negativní stereotypy ostatních skupin jsou jedním z nejsilnějších faktorů podporujících soudržnost „naší“ skupiny, což pochopitelně vědí také vůdcové, takže **negativní stereotypizaci** druhých často používají pro zvyšování hodnoty skupiny, v jejímž čele stojí, a tím upevňují i svoji pozici, protože takto vcelku jednoduše vyjadřují názory stoupenců, kteří se poté s vůdcem snadněji ztotožňují – vždyť „mluví i za ně“, jeho názory jsou ty správné (jelikož jsou naše). Stereotypizace slouží především jako prostředek *ospravedlnění se (justification)* jednak jedinců, kteří si díky ní potvrzují svoji hodnotu nebo svůj status, jednak celých sociálních skupin (*group-justification approach*), které si tak zjednodušují a uspořádávají politickou a sociální realitu, aby byla pro členy skupiny stejným, sdíleným způsobem srozumitelná. Stereotypy ostatních se pak stávají součástí sociální identity té které skupiny. Jost a Banaji (2004) předpokládají ještě jednu podstatnou funkci stereotypů, totiž na nejvyšší úrovni jako prostředku ospravedlňování podoby celého *sociálního systému* (např. státu): v této souvislosti mají stereotypy ideologickou funkci, protože ospravedlňují mimo jiné rozdělení moci v určité společnosti, na jejich základě jsou některé skupiny vnímány jako disponující potencionální mocí, kdežto u jiných je již jakoby z principu téměř „vyloučen“ nějaký významnější podíl na moci. Ospravedlňování systému je tedy *psychický proces*, pomocí něhož jedinci vnímají, chápou a vysvětlují existující mocenský systém, často pomocí sdílených stereotypů, a jehož výsledkem je fungování systému ve stávající podobě. Pro každého vůdce je existence a „hladký chod“ tohoto procesu v myslích stoupenců zcela zásadní, protože vlastně stvrzuje jeho vůdčí pozici.

Od podoby vztahů mezi vůdci a stoupenci (i mezi stoupenci navzájem) se odvíjí také sdílená **sociální identita** dané skupiny, ať již sociální organizace, etnické skupiny, národa nebo státu (srov. kapitola 3.3). Sociální (v určitém smyslu také politická) identita konkrétní skupiny se v průběhu sociálního srovnávání utváří nejčastěji pomocí strategie **maximalizování rozdílů** mezi vnímáním tzv. *in-group* a *out-group* jedinců, skupin, ale i hodnot, postojů nebo přisuzované povahy politických událostí, tedy všeho, co je v nějakém ohledu odlišné od sdílené identity určité skupiny (Tajfel, 1982). Jinými slovy, čím větší je v politické oblasti vnímaný rozdíl mezi námi (*in-group*) a druhými (*out-group*), tím větší je soudržnost a výkonnost *in-group* skupiny. Koncept *maximalizování rozdílů* a myšlenka *negativní stere-*

otypizace také nacházejí uplatnění v takovém utilitárním jednání vůdců, které je zaměřeno na vyhledávání a označování skutečných či pomyslných „nepřítel“ našeho politického systému, našeho státu nebo naší ideologie.

Idea **obrazu společného nepřítele** (*image of enemy*) je pro mnohé vůdce jedním ze stěžejních způsobů udržování a zvyšování vlivu na stoupence. Skupinové stereotypické negativní vnímání nepřítele je relativně nezpochybnitelné, takže každý jeho čin (nebo i absence nějakých činů) jen potvrzuje „naši pravdu“ v pohledu na něj. Proto jsou pochopitelně negativně posuzovány skutečné, otevřené nebo i skrytější a spíše pomyslné projevy nepřítelova agresivního chování, avšak také jeho vstřícnost, či dokonce projevy pozitivních vlastností jsou vnímány ve světle stereotypu občas jako výjimka, ale více jako důkaz jeho stále vynalézavějšího nepřátelského chování, jako další „dábelský“ plán. Právě obraz „dábelského“, démonického nepřítele (*diabolic enemy*) je jedním z nejvýraznějších projevů stereotypizace odlišných skupin, u kterých je poté agresivita vnímána jako hlavní motivační zdroj, v nichž mají *všichni* jedinci stejné negativní vlastnosti a u nichž jsou také předpokládány vysoce racionální nepřátelské aktivity zaměřené proti naší skupině (srov. Herrmann, 2003). Pak je vlastně *jakákoliv* činnost dábelského nepřítele, byť zcela nevýznamná a nepolitická, vnímána jako primárně zaměřená proti nám, protože v našem obraze nepřítele je zafixováno, že se každý jedinec druhé, nepřátelské skupiny snaží o naše podrobení nebo přímo zničení.

5 Za příklad může sloužit vytváření „dábelské“ image Západu a především Spojených států, které je nedílnou součástí oficiální státní politiky některých islámských zemí. V Íránu se tak například hledají a *nacházejí* „důkazy“, že vlastně všechny americké sci-fi a akční filmy jsou převážně zaměřeny proti islámu, protože jsou v nich skryty propagandistické protiislámské symboly, které na nevědomé úrovni ovlivňují diváky (sic!).<sup>19</sup> Chování íránských vůdců v souvislosti s demonizací nepřítele je extrémním případem, na kterém se však také ukazuje, že ani idea společného nepřítele nemusí být pro vůdce vždy přínosná. Místo aby došlo k požadovanému sjednocení národa, stále více „obyčejných“ Íránců se proti náboženským vůdcům (zatím spíše nevýrazně) bouří, takže lze říci, že důležitost označení společného nepřítele skupiny může ztrácet na síle, pokud je členům skupiny násilně a neustále vnucována.

Post (2004) dokládá, že ve střední a východní Evropě po rozpadu sovětského bloku v 90. letech 20. století vedla náhlá ztráta obrazu jasně vymezeného nepřítele ke znejistění lidí a k narušení jejich sociální a národní identity, součástí kterých obraz nepřítele téměř vždy bývá. Tyto „chybějící“ součásti identit vedly ve většině postkomunistických zemí lidí a především jejich politické vůdce k hledání „nového“ nepřítele, např. na Balkáně se pro různé sociální skupiny staly novými nepřáteli odlišné skupiny náboženské, čímž byly

19 Také např. pouhé vlastnění psa je v Íránu protiislámským činem a policie tedy vyhledává a trestá ty majitele psů, kteří na ně nemají od státu povolení (to se vydává vlastně jen u psů pro služební účely). Západ se tedy podle íránských fundamentalistů svou zálibou v „domácích mazlíčcích“ vlastně účelově snaží podkopat a zničit islámskou víru, takže ten, kdo má v Íránu psa, podlehl „dábelským“ svodům západní civilizace a musí být potrestán!

5 se nebývalou intenzitou obnoveny „staré“ konflikty, dříve odsunuté silnou ideou nepřátelského Západu.<sup>20</sup>

Myšlenka sociální identity budované převážně na negativním vymezení se vůči jiným skupinám, na obraze společného nepřítele, také potvrzuje roli emocí v politice. Strach, obavy, nenávisť nebo vztek jakožto spíše negativní emoce tak mají pro konkrétní skupinovou identitu přínos pozitivní (v souvislosti s tímto zdánlivě paradoxním předpokladem se opět vynořuje otázka po podstatě lidské povahy a také morálky). Důvodem tohoto *negativního emocionálního sjednocení* skupin může být mimo jiné relativní „jednoduchost“ záporných pocitů ke druhým: především pro vůdce je nesrovnatelně jednodušší stmelit národ na základě nenávisť k jiným, protože ta ani nevyžaduje mnoho racionálních zdůvodnění a konkrétních informací, jež by naopak mohly obraz nepřítele komplikovat, protože by se s největší pravděpodobností ukázalo, že také nepřítel má nějaké pozitivní vlastnosti. Lidé by poté mohli začít pochybovat o sobě, o svých názorech na druhé, a co hůře, začali by pochybovat i o svém vůdci, protože *on* vlastně nepřítele pojmenoval a spojil s negativními emocemi. Takto vzniklé ambivalentní emoce nikdy nejsou pro vůdce příznivou situací právě proto, že přinášejí *pochybnosti*. To silné pozitivní emoce k něčemu, které občas vůdce dokáže vyvolat, jsou pro něj a pro stvrzení jeho vůdcovského postavení naopak velice přínosné, ovšem vytvoření pozitivního vztahu k nějaké hodnotě, myšlence, případně nějaké jiné sociální skupině, než je ta naše, představuje nepoměrně náročnější úkol: myšlenka musí být přesvědčivě a dostatečně podrobně vysvětlena a stejně tak jiná sociální skupina musí být detailněji charakterizována, a dokonce vztahy s ní je nutné budovat. Kdežto „prosté“ negativní vymezení se *proti něčemu* nebo *někomu* je snadné, není třeba přílišného vysvětlování a musí být pouze zcela jasné, že za naše problémy mohou „oni“.

Vůdce si vyvoláváním negativních emocí může zjednodušovat legitimizaci své vůdcovské pozice, ovšem na druhou stranu by mu tento postup nebyl příliš platný, kdyby většina jeho stoupenců přirozeně nepreferovala vůdcem předkládaná snadná a „evidentní“ vysvětlení politických souvislostí, která uspokojují lidskou potřebu nalézat pokud možno co nejjednodušší jasné a „logické“ příčiny veškerého dění s vynaložením pokud možno co nejmenšího úsilí ze své strany. Přítakávání vůdci při negativním vymezení se vůči

20 Na tomto místě bychom rádi zmínili jednu výraznou kritickou poznámku k Postem nabízenému obrazu české a slovenské společnosti, který se objevuje v jeho práci *The Loss of Enemies* (in Post, 2004). Mimo jiné tvrdí, že „intenzivní zášť“ (sic!) obyvatel naší republiky k Romům je projevem nenávisť „běžné“ zaměřené proti Židům. Romové u nás jsou podle Posta objektem brutálních útoků mladých rabiátů, avšak projevy etnocentricky podložené zášti k této minoritě jsou obecně sdílené i českou inteligencí. Kdybychom nevěděli, že autor hovoří o naší republice, zhrzli bychom se, jaké „drsné“ a na nenávisť založené poměry mohou v některých „dalekých“ zemích existovat, když v ní „záštiplná“ inteligence téměř programově podporuje „brutální“ útoky na celou jednu odlišnou národnost. Byť s Postovým názorem na jistou deformaci osobností lidí, žijících 40 let v komunistickém státě, souhlasíme, velice pochybné a téměř nevědecké se zdají být tyto jeho striktní závěry o antisemitismu a „fatální“ rasové nenávisť v našich zemích, doložené v případě Slovenska poukazem na odhalení pamětní desky Tisovi Slovenskou fašistickou stranou v době návštěvy izraelského prezidenta Hertzoga v roce 1991; a v případě Česka jedním výňatkem z osobního sdělení (Postem nejmenovaného) českého politika ze stejného roku!



otypizace také nacházejí uplatnění v takovém utilitárním jednání vůdců, které je zaměřeno na vyhledávání a označování skutečných či pomyslných „nepřítel“ našeho politického systému, našeho státu nebo naší ideologie.

Idea **obrazu společného nepřítele** (*image of enemy*) je pro mnohé vůdce jedním ze stěžejních způsobů udržování a zvyšování vlivu na stoupence. Skupinové stereotypické negativní vnímání nepřítele je relativně nezpochybnitelné, takže každý jeho čin (nebo i absence nějakých činů) jen potvrzuje „naši pravdu“ v pohledu na něj. Proto jsou pochopitelně negativně posuzovány skutečné, otevřené nebo i skrytější a spíše pomyslné projevy nepřítelova agresivního chování, avšak také jeho vstřícnost, či dokonce projevy pozitivních vlastností jsou vnímány ve světle stereotypu občas jako výjimka, ale více jako důkaz jeho stále vynalézavějšího nepřátelského chování, jako další „dábelský“ plán. Právě obraz „dábelského“, démonického nepřítele (*diabolic enemy*) je jedním z nejméně výraznějších projevů stereotypizace odlišných skupin, u kterých je poté agresivita vnímána jako hlavní motivační zdroj, v nichž mají *všichni* jedinci stejné negativní vlastnosti a u nichž jsou také předpokládány vysoce racionální nepřátelské aktivity zaměřené proti naší skupině (srov. Herrmann, 2003). Pak je vlastně *jakákoliv* činnost dábelského nepřítele, byť zcela nevýznamná a nepolitická, vnímána jako primárně zaměřená proti nám, protože v našem obraze nepřítele je zafixováno, že se každý jedinec druhé, nepřátelské skupiny snaží o naše podrobení nebo přímo zničení.

Za příklad může sloužit vytváření „dábelské“ image Západu a především Spojených států, které je nedílnou součástí oficiální státní politiky některých islámských zemí. V Íránu se tak například hledají a *nacházejí* „důkazy“, že vlastně všechny americké sci-fi a akční filmy jsou převážně zaměřeny proti islámu, protože jsou v nich skryty propagandistické protiislámské symboly, které na nevědomé úrovni ovlivňují diváky (sic!).<sup>19</sup> Chování íránských vůdců v souvislosti s demonizací nepřítele je extrémním případem, na kterém se však také ukazuje, že ani idea společného nepřítele nemusí být pro vůdce vždy přínosná. Místo aby došlo k požadovanému sjednocení národa, stále více „obyčejných“ Íránců se proti náboženským vůdcům (zatím spíše nevýrazně) bouří, takže lze říci, že důležitost označení společného nepřítele skupiny může ztrácet na síle, pokud je členům skupiny násilně a neustále vnucována.

Post (2004) dokládá, že ve střední a východní Evropě po rozpadu sovětského bloku v 90. letech 20. století vedla náhlá ztráta obrazu jasně vymezeného nepřítele ke znejistění lidí a k narušení jejich sociální a národní identity, součástí kterých obraz nepřítele téměř vždy bývá. Tyto „chybějící“ součásti identit vedly ve většině postkomunistických zemí lidi a především jejich politické vůdce k hledání „nového“ nepřítele, např. na Balkáně se pro různé sociální skupiny staly novými nepřáteli odlišné skupiny náboženské, čímž byly

19 Také např. pouhé vlastnění psa je v Íránu protiislámským činem a policie tedy vyhledává a trestá ty majitele psů, kteří na ně nemají od státu povolení (to se vydává vlastně jen u psů pro služební účely). Západ se tedy podle íránských fundamentalistů svou zálibou v „domácích mazlíčcích“ vlastně účelově snaží podkopat a zničit islámskou víru, takže ten, kdo má v Íránu psa, podlehl „dábelským“ svodům západní civilizace a musí být potrestán!

s nebyvalou intenzitou obnoveny „staré“ konflikty, dříve odsunutá silná ideová nepřátelského Západu.<sup>20</sup>

Myšlenka sociální identity budovaná převážně na negativním vymezování se vůči jiným skupinám, na obraze společného nepřítele, také potvrzuje roli emocí v politice. Strach, obavy, nenávisť nebo vztek jakožto spíše negativní emoce tak mají pro konkrétní skupinovou identitu přínos pozitivní (v souvislosti s tímto zdánlivě paradoxním předpokladem se opět vynořuje otázka po podstatě lidské povahy a také morálky). Důvodem tohoto *negativního emocionálního sjednocení* skupin může být mimo jiné relativní „jednoduchost“ záporných pocitů ke druhým: především pro vůdce je nesrovnatelně jednodušší stmelit národ na základě nenávisť k jiným, protože ta ani nevyžaduje mnoho racionálních zdůvodnění a konkrétních informací, jež by naopak mohly obraz nepřítele komplikovat, protože by se s největší pravděpodobností ukázalo, že také nepřítel má nějaké pozitivní vlastnosti. Lidé by poté mohli začít pochybovat o sobě, o svých názorech na druhé, a co hůře, začali by pochybovat i o svém vůdci, protože *on* vlastně nepřítele pojmenoval a spojil s negativními emocemi. Takto vzniklé ambivalentní emoce nikdy nejsou pro vůdce příznivou situací právě proto, že přinášejí *pochybnosti*. To silné pozitivní emoce k něčemu, které občas vůdce dokáže vyvolat, jsou pro něj a pro stvrzení jeho vůdcovského postavení naopak velice přínosné, ovšem vytvoření pozitivního vztahu k nějaké hodnotě, myšlence, případně nějaké jiné sociální skupině, než je ta naše, představuje nepoměrně náročnější úkol: myšlenka musí být přesvědčivá a dostatečně podrobně vysvětlena a stejně tak jiná sociální skupina musí být detailněji charakterizována, a dokonce vztahy s ní je nutné budovat. Kdežto „prosté“ negativní vymezení se *proti něčemu* nebo *někomu* je snadné, není třeba přílišného vysvětlování a musí být pouze zcela jasné, že za naše problémy mohou „oni“.

Vůdce si vyvoláváním negativních emocí může zjednodušovat legitimizaci své vůdcovské pozice, ovšem na druhou stranu by mu tento postup nebyl příliš platný, kdyby většina jeho stoupenců přirozeně nepreferovala vůdcem předkládaná snadná a „evidentní“ vysvětlení politických souvislostí, která uspokojují lidskou potřebu nalézat pokud možno co nejjednodušší jasně a „logické“ příčiny veškerého dění s vynaložením pokud možno co nejmenšího úsilí ze své strany. Přitakávání vůdci při negativním vymezování se vůči

20 Na tomto místě bychom rádi zmínili jednu výraznou kritickou poznámku k Postem nabízenému obrazu české a slovenské společnosti, který se objevuje v jeho práci *The Loss of Enemies* (in Post, 2004). Mimo jiné tvrdí, že „intenzivní zášť“ (sic!) obyvatel naší republiky k Romům je projevem nenávisť „běžně“ zaměřené proti Židům. Romové u nás jsou podle Posta objektem brutálních útoků mladých rabiátů, avšak projevy etnocentricky podložené zášti k této minoritě jsou obecně sdílené i českou inteligencí. Kdybychom nevěděli, že autor hovoří o naší republice, zhrozili bychom se, jaké „drsné“ a na nenávisť založené poměry mohou v některých „dalekých“ zemích existovat, když v ní „záštiplná“ inteligence téměř programově podporuje „brutální“ útoky na celou jednu odlišnou národnost. Byť s Postovým názorem na jistou deformaci osobností lidí, žijících 40 let v komunistickém státě, souhlasíme, velice pochybné a téměř nevědecké se zdají být tyto jeho striktní závěry o antisemitismu a „fatální“ rasové nenávisť v našich zemích, doložené v případě Slovenska poukazem na odhalení pamětní desky Tisovi Slovenskou fašistickou stranou v době návštěvy izraelského prezidenta Hertzoga v roce 1991; a v případě Česka jedním výňatkem z osobního sdělení (Postem nejmenovaného) českého politika ze stejného roku!

druhým je u stoupenců určitým projevem alibismu, protože pokud za vše mohou „oni“, členové naší skupiny jsou tedy nevinní, nemusejí hledat nedostatky u sebe, nemusejí pracovat pro dosažení něčeho, ale stačí jim být pasivně *proti* téměř čemukoliv, co jim vůdce předestře. Psychologicky pojmenováno, v souvislosti s dříve popisovanou podobou regresivních vztahů mezi vůdcem a stoupenci se takováto skupina ochotně (i když do určité míry nevědomě) účastní jakési **skupinové projekce**, kdy svoje chyby a nedostatky přisuzuje skupinám jiným a tímto vytěsněním se ve svých očích ospravedlňuje a zároveň stmeluje kolem svého vůdce, který jí skupinovou projekci vhodně předkládá. Obdobný princip platí jak v historicky složitých obdobích, tak v době relativně klidné a stabilní, kdy se ve volebních kampaních soupeření politiků o moc také převážně zakládá na stavění se *proti* opozici a na často explicitním přesouvání (projikování) vnímaných nedostatků ve společnosti na politické oponenty. Pracné předkládání „pozitivního“, tedy vizí a konkrétních způsobů jejich dosažení, nebo nabídnutí řešení aktuálních problémů se povětšinou setkává s menším ohlasem než téměř prostoduché označení „nepřítelé“ nebo spíše viníka současné situace. Ve volbách se tak mnoho lidí přiklání k těm politikům, kteří razantněji a nápaditěji dokáží říct, co vše dělali ostatní špatně, aniž by však konkrétněji dodali, jaké „lepší“ řešení nabízejí oni. Možným vysvětlením je, že lidé občas jaksi mimoděk (mylně) předpokládají, že pokud politik dokáže nalézt a pojmenovat nedostatky v práci jiných, svede je *on sám* také odstranit!

V oblasti negativního vnímání jiných sociálních skupin se projevuje také vliv některých východisek tzv. **teorie sociální dominance** (*social dominance theory*), která předpokládá, že každá společnost je založena na určité „dané“ hierarchii různých sociálních skupin, tzn. že jsou v ní skupiny dominantní a podřízené, jež se z principu odlišují sociální mocí, statusem a například i s tím spojenou životní úrovní (srov. Sidanius, Pratto, 2004). Sociální hierarchie jedinců ve společnosti je více závislá na tom, z jaké *sociální skupiny* člověk pochází. Individuální charakteristiky jako např. inteligence nebo schopnost vést druhé jsou sice důležité, ale ve společnosti založené na *hierarchii skupin* až druhotné. To znamená, že jedinec, který má aspirace stát se v nějaké oblasti nebo přímo ve státě vůdcem a patří přitom ke skupině umístěné v hierarchii nížko, musí prokázat daleko větší schopnosti, vyvinout daleko větší úsilí, aby vůbec mohl konkurovat běžným průměrným členům skupiny s vysokým sociálním statusem. Takže kupříkladu americkým prezidentem se stěží stane jedinec „z okraje společnosti“, už jenom z toho důvodu, že nevyrostal v těch „správných“ podmínkách, neměl ty „správné“ rodiče se svými kontakty, nechodil na prestižní školu a nezískal (ani nemoohl získat) přátele na těch „správných“ místech. Pro podporu teorie sociální dominance Sidanius (1995) předkládá i subteorii tzv. „legitimizujících mýtů“, kterými rozumí postoje, hodnoty, názory nebo ideologie, jež nabízejí morální a intelektuální ospravedlnění hierarchie skupin v sociální struktuře, a tedy faktické nerovnosti různých lidí, pouze na základě jejich příslušnosti ke konkrétní skupině. **Legitimizující mýty** lze rozčlenit do tří základních typů: *paternalistické mýty* odůvodňují sociální nerovnost zdůrazňováním významu a prospěšnosti hegemonistických skupin pro společnost jako celek, tedy i pro skupiny s nízkým sociálním statusem; *reciproční mýty* zdůrazňují, že sociální nerovnost je vlastně vyjádřením „spravedlivého obchodu“ mezi dominantní skupinou a ostatními skupinami; *posvátné mýty* pak vysoký sociální status dominantních skupin odůvodňují např. jeho daností od Boha.

Zajímavou se také jeví možná souvislost mezi pojetím sociální identity a teorií sociální dominance. Zdá se, že i když má jedinec sociální identitu určité skupiny a je jejím regulérním členem, pokud by chtěl postoupit na vůdčí pozici, začínají hrát větší roli předpoklady teorie sociální dominance, tedy jeho základní (v podstatě „vrozená“) příslušnost ke skupině s vysokým nebo nízkým sociálním statusem.

Pokud jsou pro vnímání jiných skupin důležité především negativní stereotypy, vztahy v jedincově primární skupině jsou charakterizovatelné pomocí konceptu tzv. prototypu, o kterém lze uvažovat také jako o relativně stálém souboru různých pozitivních stereotypů „naší“ skupiny. Členové jakékoliv skupiny se snaží přiblížit či ztotožnit se s požadovaným prototypem skupiny, tedy jakýmsi vzorem relativně závazným pro členy skupiny. I vzájemné vnímání mezi členy skupiny se odvíjí od toho, do jaké míry jednotlivci splňují „vzorové“ chování, které je skupinou sdíleno jako typické. V případě vztahů mezi vůdci a stoupenci také vzniká **prototyp skupinového chování**, který může být stanoven buď „vůlí“ (převážně autokratického) vůdce, nebo může vzniknout „dohodou“ mezi (spíše demokratickým) vůdcem a stoupenci, v ojedinělých případech může skupina „demokraticky“ stanovit vůdci vzor chování pro ni závazný (i když v tomto případě již ztěžší můžeme hovořit o vůdci v pravém slova smyslu). Pozice členů ve skupině je poté odvislá od úrovně přizpůsobení se do různé míry sdílenému, ale vždy závaznému „vzoru“ chování. Přeneseno do politické roviny, ti stoupenci, kteří podle vůdce nejvíce odpovídají nastavenému prototypu, jsou možnými kandidáty na nižší mocenské pozice. Pro ilustraci lze uvést z historického hlediska relativně nedávný příklad, opět odražený naší „předlistopadovou“ socialistickou érou a zároveň související s tehdejší totalitářským stylem vůdcovství (srov. kapitola 5.3). V bývalé ČSSR byl vůdcem<sup>21</sup> stanoven určitý vzor „chování občanů“, které mohlo být dokonce do určité míry vynucováno. Lidé neochotní nebo neschopní se dostatečně prototypu přizpůsobit byli perzekuováni, vězněni a v 50. letech minulého století dokonce popraveni, proto velká většina lidí přijala z „praktických“ důvodů tento prototyp alespoň vnějškově a předváděla tak klasické konformní chování v přizpůsobování se normám skupiny (ve stylu „hlavně nevybočit z řady“). Malá část občanů pak přijala nastavený vzor skupiny za svůj, do různé míry se s ním ztotožnila, a tím získala důvěru vládnoucích, kterou mohla zúročit například prostřednictvím získání postů ve státním aparátu nebo ve významných státních podnicích. Pokud se tedy jedinec maximálně ztotožní s prototypem skupinou sdíleným, přináší jeho prototypičnost jednak stvrzování vůdcovy pozice (Hoog, 2005), jednak umožňuje jedinci získat určitý vliv ve skupině. V případě vlády komunistické strany u nás se paradoxně dokonce člověk, za běžných okolností zcela neschopný dosáhnout vysokých či vůbec nějakých politických nebo manažerských pozic, mohl svojí zjevně demonstrovanou prototypičností pracovat až k podílu na řízení celého státu.

O prototypičnosti se nehovoří jen v souvislosti se stoupenci, také vnímání vůdců politických je ovlivňováno prototypy (kognitivními mapami) v myslích lidí, které pochopitelně ovlivňují i vztah jedince k vůdci. Především je zřejmé, že vůdce musí odpovídat prototypu dané skupiny a navíc musí pokud možno představovat **ideál prototypu**. Ve většině případů je prezentovaná prototypičnost pochopitelně spíše *mediálním obrazem* prototypičnosti

21 či spíše vedoucí komunistickou stranou, pro jistotu ještě vedenou z Moskvy

vůdce, do různé míry odpovídajícímu skutečnosti. I když vůdce získá mocenskou základnu, která mu umožňuje udržet získanou pozici, bývá pro něj výhodné, když v něm skupina dále spatřuje prototyp. Vůdce, který rozhoduje o přerozdělování zdrojů, může využít jejich dostatku k tomu, aby *ovlivnil definici prototypu* a snažil se sebe sama prosadit jako ideální prototyp při současném zpochybnění prototypičnosti svých konkurentů (srov. Tesař, 2007). V některých výzkumech také bylo naznačeno, že existují významné rozdíly mezi vnímáním vedoucích a politických vůdců, u kterých se ještě navíc objevuje rozdíl v pohledu na politické vůdce a *úspěšné* (efektivní) politické vůdce, kdy právě „efektivita“ (ve smyslu dosahování vytčených cílů nebo např. konzistence názorů a chování) bývá spojována s dobrými, význačnými vůdci (Foti et al., 1982). Nabízí se ovšem otázka, nakolik jsou prototypy ve vnímání vůdců flexibilní a nakolik odráží posuzování vůdce skrze ně jeho *skutečnou* efektivitu. V souvislosti s velkým vlivem médií a s jejich schopností vytvářet požadovanou image se můžeme domnívat, že lidé se často rozhodují více podle „obrazu efektivity“ vůdců. Také *významnost rozdílů* mezi politickými vůdci a vedoucími se zdá být sporná, protože jak jsme naznačili v kapitole 4, mnohé principy úspěšného vedení i efektivního vůdcovství jsou v podstatě téměř totožné.