



# Umair Haque: Proč je špatně vše, co víme o vedení

Až dočtete tuto úvahu, nebo klidně i předtím, připomeňte si klasický a stále [vynikající projev Charlieho Chaplina jakožto Vůdce z filmu Diktátor](#). Originál úvahy najdete [tady](#).

To, co většinou považujeme za vedení, jím vůbec není. Vysvětlím proč.

Napřed otázku. Co je vedení? Přestože se snažíme lidi vychovávat a rozvíjet, aby byli schopni vést, či jim případně vedení otloukáme o hlavu, nezdá se, že bychom tak byli schopni vytvořit jakékoliv množství vůdců hodných následování. Jak je to možné? Mám takovou teorii: velká část toho, co víme o vedení, možná i většina, je *mimo*.

**Morálně rozpolcený svět zoufale potřebuje morální vedení.** Máme životní styl plný pohodlí— ale platíme za něj naší planetou. Technologie, které nám přináší potěšení—ale mizí kvůli ní naše zaměstnání. Ekonomiky, které nás odměňují— ale frustrují nás, když stagnují. Kmeny, do kterých se snažíme náležet— což ale přináší ztrátu vlastní identity. Společenské smlouvy, které už nefungují — ale nějak nikdo neví, jak je přepsat. Taková jsou náročná morální témata dnešní doby. V takovém světě nám nižší, slabé a krátkozraké formy vedení jednoduše nestačí. Nedokážou lidi inspirovat, podněcovat ani probouzet, natož poskytovat kotvu organizacím, hnutím a revolucím. Ale tady to má háček— jsou to právě tyto nižší formy vedení, které se učíme používat, za které jsme odměňováni, a které máme zaběhnuté.

Abych to vysvětlil, ukážu, co znamená skutečné vedení, na příkladech firmy Volkswagen, která [nedávno svět vyděsila](#), a papeže, který [svět nadchnul](#).

Tak moment! zvoláš, starý internetový harcovník, ateista či něcista. Papež?! Snad ne *tenhle* chlápek? Ten, co je hlavou instituce, které nemůžu přijít na jméno. Vždyť je to černoprdelník, člověče!! Moje odpověď zní: *Prober se, troubo*. Jestli se nedokážeš poučit od lidí, se kterými nesouhlasíš, nejenom, že jsi hlupák, ale hlupákem i *zůstaneš*. Jinými slovy, co blázníš. Prostě už dospěj a přenes se přes tu dnešní zajetou fixaci naší kultury na pranýřování druhých a vybíjení se na společném nepříteli, a místo toho se snaž svou mysl rozšířit a zkoumej skutečné lidské možnosti. Když si budeš myslet, že nejsi nic než tvé *názory*, nikdy nebudeš vůdcem, jen nohsledem. Místo toho se považuj za svůj *potenciál*.

Toto vše vede k poznání, co vlastně to skutečné vedení je. Na vysvětlenou se podívejme, jak se to s vedením má v dnešní době.

**Svět touží po (skutečném) vedení.** Ať už je to Zeman, Trump nebo Putin, tento pozoruhodný jev je vidět po celém světě. Lidé odmítají představitele tradičních institucí, jakými jsou vědci, odborníci, politici, a místo nich se obracejí k populistům. Slovo populisty sice komentátoři používají jako urážku, ale dělají to na vlastní nebezpečí. Věc se má tak, že je *dobře*, že lidé jsou s ortodoxními institucemi nespokojeni. Nevěř jim už nějaký čas — a teď se zdá, že je vlastně nechtějí.

A to by nemělo být nijak překvapující. Zatímco průměrný miliardář bude neúnavně argumentovat, že Celý!! Svět! Se! Má! Lépe!! A! Lépe!!, skutečnost, očividná a nepopíratelná pro každého, kdo má připojení k internetu a lidskou duši, je k zbláznění jiná. Svět řeší obrovské problémy: změny klimatu, společenská nerovnost, dluhy, rozpadající se národy a stagnace představují jen zkrácený výčet. Tyto problémy se svou závažností natolik liší od problémů minulosti, že bychom potřebovali přehodnotit, co vlastně očekáváme od vedení, abychom jim vůbec dokázali naplno čelit. V tom *lepší* případě jsou

## **Umair Haque: Proč je špatně vše, co víme o vedení**

jen složitější, nepředvídatelné a neřešitelné lineárními, mechanickými přístupy minulosti — nestačí na ně jen posílat armády, bombardéry, humanitární pomoc nebo proslovy. V tom *horším* případě by šlo o záležitosti ještě o několik řádů problematičtější: existenciální hrozby pro lidstvo jako takové. A nepříjemná pravda zní tak, že ortodoxní instituce a jejich vůdcové se zaobírají malichernostmi a uždibují hrozny, zatímco kolem jejich slavného města na vrcholu řadí požáry.

Je to zcela očividné — a přesto tak přehlížené, že to musím zopakovat. *Svět touží po skutečném vedení*. Proč? Protože *přesně* ve chvíli, kdy jsme konfrontováni s problémy takového rozsahu, že se s podobnými lidstvo ještě nesetkalo, by naši vůdcové nejraději dělali jen drobné změny, mírné, opatrné, bezpečné, předvídatelné... nebo možná zkorumpované, neupřímné a falešné. Přečtěte si tu větu znovu — protože takto se dá dnešní svět shrnout. A v takovém světě bude moc i nadále plynout k těm, kdo nabízí přísliby, namísto nelehkých, minulostí zatížených kompromisů. A vůdců je dnes tak málo, že ani není třeba slibovat lepší zítřek. Stačí, když vůbec nějaký bude.

**Nejvyšší forma vůdcovství klade otázku “proč”, ne jen “jak” nebo “co”.** Co tedy znamená skutečné vedení? Je to jen o vymýšlení nových produktů, služeb, rozjždění startupů, postupování na kariéřním žebříčku, získávání titulů? Ne. Rozlišujeme různé úrovně. Na nejnižší úrovni můžeme najít vedení technické. Nastavování standardů, inovace, podobné věci. Jde tam o otázku “jak”. Výše je vedení organizační. Management lidí, jejich vedení k různým činnostem, stanovování cílů, nastavování odměn. Jde o otázku “co”. A pak máme morální vedení. Morální vedení odpovídá na otázku “proč”. Zabývá se těmi skutečně Důležitými Otázkami. Proč tu jsme? Jaký to má smysl? A také poskytuje Důležité Odpovědi: pocit, že věci mají smysl, že zažíváme něco zásadního. A jen s těmito Důležitými Odpověďmi nalézáme cestu domů: *k sobě*. K lidem, kterými máme být.

Tak moment! zvoláš. Co třeba... Zeman? Ten přece morální je? Možná je. Ale nenabízí morální vedení. Vedení není jen o tom, že dotyčný *má* nějaký soubor *osobních* hodnot, ale o tom, že nastavuje morální kompas, podle kterého se může orientovat každý a který umožní *lidem obecně* dosáhnout a překročit svůj vlastní potenciál. Podle toho morální vedení poznáme. A většina našich takzvaných vůdců v tomto testu selhává.

Papež František však testem projde: když poukazuje na to, jak nenasytný kapitalismus souvisí se změnami klimatu, když říká, že Země je naším přirozeným domovem, na který máme všichni právo, a že svoboda — ne jen svoboda kupovat si věci, ale svoboda žít plný život — je rodným právem každé osoby. Vidíte ten rozdíl? Morální vedení není jen o tom, že “máte morálku”. Nabízí morální kompas, podle kterého mohou ostatní najít skutečný sever dobře žitého života, protože živé bytosti se nachází v temnotě a usilují vzkvétat. Každý “má” morálku, i masový vrah. Ale skutečný vůdce dokáže *darovat* morální směřování lidem, kteří jsou sami, ztraceni, mají obavy z temnoty, a přesto v ní potřebují najít cestu domů do světla — nebo se navždycky budou cítit nesví.

**Nejlepší vůdcové pomáhají lidem najít cestu domů.** Dovolte mi vysvětlit, jak se liší myšlenka morálního vedení od našich obvyklých představ o vůdcovství.

Od narození nám neustále vtoukají do hlavy, že vedení znamená zlepšování. Počítáme fazolky. Plus, mínus. Ano, ne. Sedí součty? Nejpřesnější analýza nákladů a výnosů odhalí to “správné” rozhodnutí. “Vedoucí” je člověk, který tuto analýzu dokáže provést nejpřesněji. Je to tak? Ne. Analýzy výnosů a nákladů mají slabé místo: fungují na průměrné věci, na věci počitatelné a pozorovatelné. Jsou tedy prachbídnymi průvodci subjektivním zážitkem lidství a lidského potenciálu. Pravděpodobně si nebudete chtít vybírat partnery, milence, přátele a sny — nebo dokonce životní poslání, cíle a ambice — jen na základě analýzy zisků a ztrát. Pokud ovšem neplánujete strávit zbytek života nešťastní, naštvaní a osamělí. Vedení — skutečné vedení — je víc než jen zamyšlené počítání fazolek přesněji než jiní. Znamená to se v první řadě tázat, proč vůbec počítáme, co ty fazolky znamenají, kde se berou a kam nás vedou. Když vidíte nějakého zlepšovače, můžete si být jistí, že to *není* skutečný

## **Umair Haque: Proč je špatně vše, co víme o vedení**

vůdce. Skutečný vůdce vede lidi k tomu, co je správné — a co je správné je větší, skutečnější a odolnější než to, co je jen výnosné, cenné nebo lákavé. Jsou to věci, které jsou hodnotné, prospěšné, transformativní, které nás vedou k domovu na březích života, namísto abychom troskotali na skalách nicotnosti.

Jestli tomu nevěříte, podívejte se na Volkswagen. Jejich interní analýza výnosů a nákladů nejspíš říkala něco jako: můžeme ušetřit miliardy, když ošídíme testy emisí... a pravděpodobnost, že na to někdy někdo přijde, je neskutečně malá. Očekávané výnosy dalece převyšují náklady. Historie samozřejmě odhaluje velmi odlišnou pravdu. VW byli technickými vůdci, jednou z největších a nejinnovativnějších korporací na světě. Teď ale mají problém právě proto, že selhali v morálním vedení. Místo, aby se zachovali jako morální vůdci, jsou z nich morální zavrženci. Plyne z toho následující lekce: ve světě, který hledá morálního vůdce, budou ti, kdo v morálním vedení selžou, trestáni častěji a přísněji.

Je to tak. Ti, kdo jsou v počítání fazolek nejlepší, stoupají v organizacích vzhůru a dostávají se do vedoucích pozic. Ale jsou to skuteční vůdci v pravém smyslu toho slova? Vedení je prosté, ale to je také jeho největší výzva. Pozvedat lidi k jejich plnému potenciálu může znít jednoduše, ale patří to mezi nejnáročnější úkoly v životě. Nejen kvůli tomu, že to od nás žádá oběti, ale i proto, že je kvůli tomu nutné se bouřit, odporovat, fantazírovat, tvořit, trpět, milovat. Výzvou vedení je postavit se údělu, osudu a králům, aby život mohl uzrát a přinést ovoce. A v tomto ovoci nacházíme odpovědi, které jsme celou dobu hledali. Pocit, že smysl našich životů nebyl jen *o nás*.

Pamatujete, jak jsem říkal, že morální vedení poskytuje Důležité Odpovědi? To je důvod, proč je to dnes velká výzva; proč po něm svět volá. Když musíte pracovat tvrději, abyste mohli být chudší kvůli nakupování věcí, které nepotřebujete, za peníze, které nemáte, abyste udělali dojem na lidi, které nemusíte a mohli tak žít život, o který vlastně nestojíte... je pravda, že život často působí, jako by žádný smysl *neměl*. Když selže morální vedení, vedeme lidi ne k jejich pravým já, která ladně rezonují plejádami možností, ale k zbytečnosti, zoufalství, prázdnotě a bezvýznamnosti. Ale i opak je pravdou. Pokud v tomto vyprahlém světě dostojíme výzvám morálního vedení, budeme těmi, které jsme pro sebe celou dobu hledali. Budeme sami sebou. A to je nejskutečnější zázrak ze všech.

Jsme to my sami, kdo nachází cestu domů, když dostojíme závazku vést. Protože pravdou je, že jeden každý z nás tu je proto, aby byl ve svém vlastním životě vůdcem, i když třeba jen způsobem, které se můžou zdát malé a nepodstatné. I všichni ostatní, kdo s námi krácejí, tedy zároveň prošlapávají vlastní cestičku. *Být vůdcem*, ne jen *následovat* vůdce, je pro nás tou skutečnou výzvou. Nejen proto, že je dnešní svět plný chaosu. Lidské srdce je ztracené a trpící, rodí se v pomýlení, je vysušováno chtivostí. Nesmí jen chřádnout zoufalstvím a bezvýznamností. Pokud má někdy konečně přetéci neomezenými vodami smyslu, musí až bolet mírem a vděčností za mocné privilegium života.

---

Stál tento překlad za přečtení?

Dejte o něm vědět i lidem kolem sebe, které by mohl zajímat. Ohlasy čtenářů jsou tou nejlepší reklamou - jinou ani nemáme.

Jelikož Vaše reakce jsou pro nás hlavní odměnou a motivací, budeme rádi, když nám své ohlasy budete psát - ať už do komentářů pod stránkou nebo třeba [na mail](mailto:na@mail).

Na stránce [archetypal.cz](http://archetypal.cz) najdete ještě další, přinejmenším stejně zajímavé překlady.

Také nás můžete sledovat na sociálních sítích:

[facebook.com/archetypal.cz](https://www.facebook.com/archetypal.cz)

***Umair Haque: Proč je špatně vše, co víme o vedení***

[twitter.com/archetypal\\_cz](https://twitter.com/archetypal_cz)

[plus.google.com/+ArchetypalCz](https://plus.google.com/+ArchetypalCz)