

# 16. Leadership

Téma má přidělen: — [Martin Malec 2013/12/20 18:58](#)

Work in progress, kniha Procházky v MZK byla prezenčně, ale nesmí se tu skenovat, takže jsem potřebné strany opráskl mobilem a vyrobil z toho DJVU soubor (podobný PDF, jen mnohem menší), kvalita odpovídá focením mobilem z ruky: [download](#) - teď už z toho jen udělat výpisky ;)

## Oficiální obsah tématu

Psychologické faktory leadership emergence - kdo a jak se stává ve skupině leaderem? Psychologické faktory efektivity leadera - jací leaderi jsou efektivní, proč a za jakých okolností? Vlivné teorie leadershipu (rysové teorie, situační teorie leadershipu, kontingentní teorie leadershipu a transakčně-transformační přístup). Vztah mezi leaderem a následovníky vysvětlený pomocí psychologických teorií.

## Empirická studie

U tohoto tématu představí student/-ka profil leadera nějaké známé (české či světové) organizace. Na tomto leaderovi během max. 3 minut prakticky představí alespoň dvě teorie leadershipu. Propojí buďto úspěch / neúspěch leadera či jeho týmu / organizace nebo vnímání leadera na veřejnosti či v organizaci:

- s leaderovými osobnostními charakteristikami, nebo
- s jeho přístupem či chováním, nebo
- s charakteristikami spolupracovníků, nebo
- s vlivem dalších faktorů.

Profil nemusí být připraven písemně, ale student/-ka k němu může mít písemné podklady v rozsahu max. 1 normostrany textu.

## Povinná literatura

### [Download](#)

- Arnold, J. & Randall, R. (2010). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall (strany 552 - 587).
- Procházka, J., Vaculík, M. & Smutný, P. (2013) *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada (strany 20 - 80).
- Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). [What we know about leadership: A qualitative and quantitative review](#). *American Psychologist*, 49(6), 493-504.

## Doporučená literatura

- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). [Personality and leadership: A qualitative and quantitative review](#). *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). [Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature](#). *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.

V sekci Download jsem přidal celou řadu dalších článků které cituje Procházková-Vaculíková kniha, jde o modely které ve výpiscích zmiňuji, na články vedou přímé hyperlinky z textu citace - takový příjemný bonus za to že otázku dodělávám se zpožděním — [Martin Malec 2014/01/03 17:46](#)

# Zpracování tématu

## Co to je leader, leadership

\* o *leadershipu* se mluví, ale často se už vůbec nedefinuje.

Leadership je chováním jedince směřujícím aktivitu skupiny ke sdílenému cíli (Yukl)

1. **Leader** je ten kdo přichází s interpretací situace (reality)
2. Jeho **následovníci** jsou ti kdo tuto interpretaci přijímají a chovají se podle ní
  - = Leadership = proces, související s interpretací reality leaderem a rovněž jejím přijetím následovníky
  - české pojmy *vůdce* či *vedoucí* nejsou přesnými ekvivalenty anglického leader a bohužel nesou nevhodné konotace (*vůdce* - Hitler ...), autoři knihy (Procházka-Vaculík-Smutný) proto ponechávají anglické pojmy

## Efektivita leadera

### Různé dělení:

Základní:

1. finanční a
2. nefinanční ukazatele efektivit leadera (Feng Jing a Avery, 2008)

To lze rozlišit na

1. subjektivní hodnocení výkonu leadera nějakou osobou/osobami (nefinanční)
2. hodnocení spokojenosti podřízených s leaderem (nefinanční)
3. měření skupinové produktivity (finanční i nefinanční) (Eagly, Karau, Makhijani, 1995)

Produktivita, efektivita, výkon skupiny lze vnímat a měřit různě:

- výkon skupiny *group performance* - objektivní; zásluha za výkon skupiny (*organizational performance*) ale není jen prací leadera, samotnou práci neodvádí jen lídr
- efektivita leadera *leadership effectiveness* (Kaiser et al, 2008) - podle hodnocení jinými lidmi
- *leadership emergence* (ibid.) - z hodnocení vlivu a statusu leadera (subjektivní hodnocení)
  - vnímaná efektivita leadera *perceived leader effectiveness*
- *leadership self-efficacy* - self-efficacy v roli leadera - důvěra ve vlastní schopnosti vykonávat efektivně roli leadera (sebehodnocení, sebevnímání - méně objektivní a přesné než od více jiných hodnotitelů)

Vyšší self-efficacy se objevuje když skupina dosahuje vyššího výkonu, leader si tak uvědomuje že vede úspěšnou skupinu (pozitivní zpětná vazba). *Leadership emergence* souvisí hodně s vnímanou efektivitou leadera. Pro posouzení kvalit leadera je vhodné kombinovat více ukazatelů (Feng Jing a Avery, 2008)

Ukazatel efektivity leadera	Způsob měření
Výkon skupiny	Hodnocení výsledku (pomocí objektivních ukazatelů jako např. zisk)
	Hodnocení procesu (např. motivace podřízených)
Vnímání efektivity leadera	Hodnocení efektivity leadera následovníky
	Hodnocení efektivity leadera kolegy
	Hodnocení efektivity leadera nadřízenými
	Hodnocení efektivity leadera externím hodnotitelem
Leadership self-efficacy	Sebehodnocení leadera
Leadership emergence	Členové skupiny posuzují, kdo je pro ně leader

### Leadership emergence

- „vynoření/objevení se vůdcovství“: jedna z možných perspektiv na efektivitu leadera
- koho si skupina *vybere* jako svého leadera? nebo Koho ze svého středu za vhodného leadera *považuje*
- Hogan, Curphy a Hogan 1994: někteří lidé jsou vnímáni jako **leaderovské typy (leader-like)**
- Kritérium efektivity leadera: „pokud je vedoucí pracovník podřízenými **VNÍMÁN** jako leader, je efektivní v plnění své vedoucí role. Naplňuje očekávání svého okolí, že bude pro podřízené leaderem“. Ovlivněno:
  - výsledky vedoucího pracovníka,
  - jeho vztahy s kolegy,
  - někdy ale nikoli - charisma leadera se projevuje v jeho příjmu, nikoli už výsledku firmy ;) (Tosi, Misangyui et al., 2004)
    - Z abstraktu: „We examined the relationships among CEO perceived charisma, CEO compensation packages, and firm performance in a sample of Fortune 500 companies over a 10-year period. **CEO charisma ratings obtained from company CFOs and VPs for HRM were directly related to total CEO pay but not to any firm performance measures.** CEO perceived charisma also was related to shareholder value, under highly uncertain conditions. In essence, charismatic CEOs seem able to influence their compensation packages and stock prices but not other indicators of firm performance.“
  - přeláčení ředitelů (CEO) a top manažerů je někdy dokonce kompenzačním mechanismem za jinak mizerné výsledky firmy! (Brickett et al., 2006)
  - vliv též implicitních teorií osobnosti - představy o tom jak má vypadat dobrý vůdce... („přátelský“ = automaticky každý přátelský člověk bude vnímán jako vhodnější na pozici leadera byť reálné kompetence na to třeba nemá)

## Psychologické faktory efektivity leadera - jací leaderi jsou efektivní, proč a za jakých okolností?

### Parametry efektivity člověka na dané pozici

Nejdůležitější je model Hogana a Kaisera 2005 (článek v povinné literatuře) a Seilera a Pfistera 2009 (považovaný v Knize za nejkompexnější

#### Parametry podle Analouie

Mix vnitřních (I) a vnějších (O) parametrů., formulováno na základě dotazování manažerů

1. vnímání efektivity manažera (*managerial perception*) (I)
2. manažerské dovednosti (*managerial skills*) (I)
3. přítomnost vnitroorganizačních kritérií efektivity (*organizational criteria*) (O)
4. motivace manažera (I)
5. požadavky a omezení (O)
6. možnosti volby a příležitosti (O)
7. vnitroorganizační vztahy (O)
8. dominantní manažerská filosofie (I) (Analoui, 1999)

### Znaky leadershipu a jejich kategorizace podle Andersona a kol.

[Anderson et al., 2008](#) se bavili s manažery a objevili **88 znaků leadershipu**, rozdělili je do 5 kategorií,

1. znaky leaderů (vize, důvěra v druhé..) ~ charismatické teorie leadershipu
2. znaky manažerů (strategické plánování, delegování..) ~ transakční leadership
3. znaky spojené s řešením problémů (inovativnost, ochota jít do rizika,..)
4. sociálně-komunikační znaky (přesvědčivost, vyjednávání,..)
5. obecné pracovní znaky (asertivita, flexibilita, sebevědomí..) [3-5 ~ soft-skills]

### Faktory efektivity podle Hogana a Kaisera

Faktory které podle **výzkumů** souvisejí s leadershipem a ovlivňují efektivitu leadera

1. kompetence (intra, interpersonální, obchodní leadershipu)
2. implicitní modely leadershipu
3. postoje
4. osobnostní rysy (např. podle Big 5, vedoucí k vnímané kompetenci a *leadership emergence*)
5. nekompetentnost manažera (Neschopnost být efektivní), příčiny manažerských selhání hezky popisuje DSM resp. MKN zejména v oddílu **poruch osobnosti** - např. psychopatie ([Matthieu et al., 2014](#))
6. efektivita organizace (= podmínky pro práci) ([Hogan a Kaiser, 2005](#) (POVINNÁ LITERATURA))

### Typologie Seilera a Pfistera vycházející z CAS a CLT

Nová typologie vycházející z *komplexní adaptivní systémové teorie* (CAS - Complex Adaptive System Theory), a *komplexní teorie leadershipu* (CLT - complexity theory of leadership): leadership jako dynamický proces zahrnující různé propojené činitele (**Seiler a Pfister, 2009**). Leader jako střed, ale v kontextu vnějších okolností a situačních vlivů: Faktory

1. **kompetence samotného leadera** (tvrdé a měkké)
2. **vliv skupiny, kterou leader vede, složení skupiny a vztahy ve skupině**
3. **vliv organizace v níž je leaderem** (strategie, struktura, procesy, kultura) - možnost dostávat zpětnou vazbu, vliv motivačního systému firmy
4. **vliv konkrétního úkolu a situace** (časový tlak,..)
5. **společensko-politické vlivy zvnějšku** (Kontext)

Tab. 2 Pětifaktorový model leadershipu

Úroveň	Dílní část faktoru	Příklady
Kompetence jednotlivce	Profesní (tvrdé) kompetence	Znalosti z oboru, technologické znalosti
	Strategické kompetence	Strategické rozhodování, management znalostí, řešení problémů
	Osobnostní kompetence	Odolnost vůči stresu, sebmotivace, vnímavost k systému
	Sociální kompetence	Empatie, tolerance, komunikační dovednosti, leadership
	Interkulturní kompetence	Znalost cizích jazyků, znalosti o cizích kulturách a zemích
Skupina	Strukturální aspekty	Složení skupiny, cíle a povinnosti skupiny, skupinové normy a role
	Dynamické aspekty	Vztahy, skupinová komunikace, skupinová dynamika
Organizace	Strategie	Internacionalizace, expanze versus redukce, motivační systém (odměňování, plat, bonusy), strategické cíle
	Struktura	Hierarchie v organizaci, rozdělení odpovědnosti, infrastruktura
	Procesy	Standardizované procesy, řízení přenosu znalosti
	Organizační kultura a klima	Kultura zpětné vazby, kultura zvládání chyb, organizační etika
Kontext	Statické komponenty	Historie, geografická poloha, kultura národa
	Dynamické komponenty	Politické, ekonomické a společenské aspekty, mezinárodní právo a smlouvy, počasí
Situace	Jasnost	Dostupnost informací, jednoznačnost informací, relevance informací
	Známost	Předchozí zkušenost s podobnou situací, novost situace
	Tlak	Tlak na rozhodnutí nebo akci, časový tlak, riziko

droic: Sella a Pfister (2009, s. 44)

Model se podobá modelu Hogana a Kaisera, víc zdůrazňuje vliv situace a širší kontext, jde víc do hloubky. (Zbytek knihy Procházky a kol. vychází z tohoto modelu)

## Psychologické faktory leadership emergence - kdo a jak se stává ve skupině leaderem?

### Vlivné teorie leadershipu



DOPLNIT, zatím jen info z Wikipedie, které to dělí trochu jinak ;)

Leader-focused approaches[edit] Leader-focused approaches look to organizational leaders to determine the characteristics of effective leadership. According to the trait approach, more effective leaders possess certain traits that less effective leaders lack. More recently, this approach is being used to predict leader emergence. The following traits have been identified as those that predict leader emergence when there is no formal leader: high intelligence, high needs for dominance, high self-motivation, and socially perceptive.[76] Another leader-focused approach is the behavioral approach which focuses on the behaviors that distinguish effective from ineffective leaders. There are two categories of leadership behaviors: (1) consideration; and (2) initiating structure.

Behaviors associated with the category of consideration include showing subordinates they are valued and that the leader cares about them. An example of a consideration behavior is showing compassion when problems arise in or out of the office. Behaviors associated with the category of initiating structure include facilitating the task performance of groups. One example of an initiating structure behavior is meeting one-on-one with subordinates to explain expectations and goals. The final leader-focused approach is power and influence. To be most effective a leader should be able to influence others to behave in ways that are in line with the organization's mission and goals. How influential a leader can be depends on their social power or their potential to influence their subordinates. There are six bases of power: coercive power, reward power, legitimate power, expert power, referent power, and informational power. A leader can use several different tactics to influence others within an organization. These common tactics include: rational persuasion, inspirational appeal, consultation, ingratiation, exchange, personal appeal, coalition, legitimating, and pressure.[77]

Contingency-focused approaches[edit] Of the 3 approaches to leadership, contingency-focused approaches have been the most prevalent over the past 30 years. Contingency-focused theories base a leader's effectiveness on their ability to assess a situation and adapt their behavior accordingly.[77] These theories assume that an effective leader can accurately „read“ a situation and skillfully employ a leadership style that meets the needs of the individuals involved and the task at hand. A brief introduction to the most prominent contingency-focused theories will follow.

Fiedler's Contingency Theory holds that a leader's effectiveness depends on the interaction between their characteristics and the characteristics of the situation. Path-Goal Theory asserts that the role of the leader is to help his or her subordinates achieve their goals. To effectively do this, leaders must skillfully select from four different leadership styles to meet the situational factors. The situational factors are a product of the characteristics of subordinates and the characteristics of the environment. The Leader-Member Exchange (LMX) Model focuses on how leader-subordinate relationships develop. Generally speaking, when a subordinate performs well or when there are positive exchanges between a leader and a subordinate, their relationship is strengthened, performance and job satisfaction are enhanced, and the subordinate will feel more commitment to the leader and the organization as a whole.[78] Vroom-Yetton-Jago Model focuses on decision making with respect to a feasibility set[77] which is composed of the situational attributes.

In addition to the contingency-focused approaches mentioned, there has been a high degree of interest paid to three novel approaches that have recently emerged. The first is transformational leadership, which posits that there are certain leadership traits that inspire subordinates to perform beyond their capabilities. The second is transactional leadership, which is most concerned with keeping subordinates in-line with deadlines and organizational policy. This type of leader fills more of a managerial role and lacks qualities necessary to inspire subordinates and induce meaningful change. And the third is authentic leadership which is centered around empathy and a leader's values or character. If the leader understands their followers, they can inspire subordinates by cultivating a personal connection and leading them to share in the vision and goals of the team. Although there has been a limited amount of research conducted on these theories, they are sure to receive continued attention as the field of I-O psychology matures.

Follower-focused approaches[edit] Follower-focused approaches look at the processes by which leaders motivate followers, and lead teams to achieve shared goals. Understandably, the area of leadership motivation draws heavily from the abundant research literature in the domain of motivation in I-O psychology. Because leaders are held responsible for their followers' ability to achieve the organization's goals, their ability to motivate their followers is a critical factor of leadership effectiveness. Similarly, the area of team leadership draws heavily from the research in teams and team effectiveness in I-O psychology. Because organizational employees are frequently structured in the form of teams, leaders need to be aware of the potential benefits and pitfalls of working in teams, how teams develop, how to satisfy team members' needs, and ultimately how to bring about team effectiveness and performance. An emerging area of research in the area of team leadership is in leading virtual teams, where people in the team are geographically-distributed across various distances and sometimes even countries. While technological advances have enabled the leadership process to take place in such virtual contexts, they present new challenges for leaders as well, such as the need to use technology to build relationships with followers, and influencing followers when faced with limited (or no) face-to-face interaction.

## rysové teorie

### Situační a kontingentní teorie leadershipu

- **kontingentní** ~ závisující na celé řadě faktorů
- vlivy situačních proměnných
- přístup zaměřený na vztah mezi leaderem a konkrétní situací a kontextem (Ilies et al 2007)
- klíčové faktory přístupu: **situace**, **skupina** (Seiler a Pfister, 2009)

### transakčně-transformační přístup

Leadership jako proces dávání smyslu tomu, co lidé společně dělají tak, že tomu porozumí, a ztotožní se s tím (Drath a Paulus)

= přechod od transakčního stylu vedení k transformačnímu stylu vedení

- dříve byl za dobrého leadera považován člk který dokáže stanovit očekávání a směřovat k nim ostatní pomocí odměn a trestů
- dnes se víc oceňuje osobní přístup, schopnost využít potenciálu podřízených a **jejich** motivace

## Vztah mezi leaderem a následovníky vysvětlený pomocí psychologických teorií.

Procházka et al. 2013, s. 48-51

### LMX - Leader-Member eXchange Theory - Teorie směny mezi leaderem a následovníky (Messick, 2005)

- klíčovým faktorem teorie jsou **dynamické aspekty skupiny** (Sieler a Pfister, 2009)
- co musí leader skupině nabízet aby ho přijala jako leadera a sám měl z toho užitek
- teorie je založena na sledování soc.směn mezi leadery a následovníky - celkového přínosu vztahu leader-následovník pro obě strany.
- **Výhody pro následovníka**
  1. vize a nasměrování
  2. ochrana a bezpečí
  3. úspěch a pocit efektivity
  4. náležitosti a členství ve skupině (*inclusion and belongingness*)
  5. hrdost a respekt k sobě
    - Podobá se to **Maslowově hierarchii** (2 - jistota a bezpečí, 4 - sounáležitost, 4 - úspěch, 1 a 5 - seberealizace)
- **Leader za to od nich získává**
  1. zaměření a nasměrování následovníků (*focus and self-direction*)
  2. vděčnost a loajalitu následovníků
  3. závazek a pracovní úsilí n.
  4. spolupráci a ochotu obětovat se
  5. respekt a poslušnost následovníků

Ovlivnění postojů a chování = ovlivnění výkonu (Ilies et al, 2007)

- teorie potvrzená v metanalýze (Gerstner a Day, 1997) využívající LMX-7:

#### Metoda: LMX-7

- 7 položek, respondent hodnotí vztah se svým následovníkem nebo leaderem z pohledu soc.směn
- pozitivní vztah mezi LMX a výkonem podřízených, spokojeností podřízených s nadřízeným,, celkovou spokojeností podřízených.
- neprokázán vztah mezi LMX a výkonem skupiny měřený finančně *obratem!*