

# 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 efektivity 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

- klasifikace podle Messicka a Kramera, 2005: teorie sociální identity v leadershipu, teorie směny mezi leaderem a následovníky, psychodynamický přístup
- přístupy k leadershipu podle Antonakise, Ciancolo a Sternberga (2004):
  1. založený na osobnostních rysech - *trait based*
  2. procesní přístup - *information processing*
  3. situační a kontingentní přístupy
  4. od transakčního k transformačnímu přístupu
- dělení v české monografii Lukase a Smolíka: transformační, transakční, charismatický, ideologický, pragmatický, heroický, revolucionářský - poslední 4 vycházejí z politologického pohledu

**dovednosti a kompetence** - skills, competencies, competences - pojem kompetence nadřazen pojmu dovednost; v angličtině jsou navíc dva termíny pro kompetenci (competency, competence), někdo se snaží ty pojmy odlišovat (competence - minimální standardy výkonu; competency - pozorovatelné vzorce chování). Definiční znaky kompetencí podle Cardyho a Selvarajana (2006):

1. popis k. vychází z pozorovatelných vzorců ch.
2. projevené vzorce ch. ovlivňují pracovní výkon
3. zahrnuje znalosti, dovednost, schopnosti, další charakteristiky (KSAO - *Knowledge - Skills - Abilities - Other charact.*)

**Kompetenční modely** - slouží k stanovení, identifikaci, poznání klíčových kompetencí (pro jednotlivé pozice) - využití v náboru, výběru, hodnocení, řízení výkonu a rozvoj pracovníků. Kompetenční model je přínosem pro jednotlivce i organizace. Mohou vznikat v rámci přístupu orientovaného na pracovní pozici (job-based approach) nebo v rámci přístupu orientovaného na budoucnost (future-based a.), případně založený na osobnosti či hodnotách (person-based, value-based a., ne moc časté)

- klíčové (nejen)manažerské kompetence podle Belze a Siegrista, 2001:
  1. kompetence ke komunikaci a spolupráci
  2. k řešení problémů a kreativité
  3. k samostatnosti a výkonnosti
  4. k přijetí a nesení zodpovědnosti
  5. k přemýšlení a učení
  6. ke zdůvodňování a hodnocení
- případně podle Emilianiho, 2003:
  1. analytické myšlení
  2. komunikace
  3. rozhodování
  4. navazování vztahů
  5. strategické plánování
  6. emoční inteligence,
- ale **hlavně podle Vaculíka, 2010!!** 😊
  1. oblast 1: jak člověk přistupuje k řešenému problému
  2. oblast 2: jak člověk přistupuje k lidem, s nimiž pracuje
  3. oblast 3: jak člověk přistupuje sám k sobě

Manažerské kompetence souvisejí s efektivitou leadera. Konkrétní dovednosti podle Mintzberga:

**Tab. 3 Přehled manažerských dovedností**

<b>Komunikační dovednosti</b>	Připravenost a schopnost vědomě a harmonicky komunikovat, tzn. vyprávět co nejjasněji a nejsrozumitelněji, vědomě ostatním naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiných a umět využívat neverbální komunikace.
<b>Kooperativnost</b>	Připravenost a schopnost jedince (manažera) podílet se aktivně a zodpovědně na skupinových pracovních procesech, tzn. poskytovat své vědomosti, být vstřícný k ostatním a respektovat jejich představy a názory, dodržovat dohodnutá „pravidla hry“ a neztrácet ze zřetele společný cíl.
<b>Motivační dovednosti</b>	Připravenost a schopnost energetizovat a usměrňovat chování spolupracovníků a podřízených žádoucím způsobem, tzn. ovlivnit činnost jedince s využitím jeho hierarchie hodnot, postojů k životu, schopností, vědomostí a naučených dovedností.
<b>Hodnotící a kontrolní dovednosti</b>	Připravenost a způsobilost věcně a systematicky zdůvodňovat a hodnotit výsledky vlastní práce, společné pracovní výsledky skupiny a také cizí výsledky, používat přitom přiměřené kritéria a měřítka hodnot a přisuzovat jim adekvátní váhu, umět také výsledky systematicky shrnovat.
<b>Kognitivní dovednosti</b>	Připravenost a schopnost pracovat s vědomostmi a informacemi za účelem pochopení vztahů nebo řešení problémů. Umění rozpoznávat problémy a rozčlenit je na dílčí problémy, hledat a nacházet alternativy řešení, dílčí řešení smysluplně spojovat a rozhodovat o celkovém řešení.
<b>Organizační dovednosti</b>	Připravenost a schopnost převzít v přiměřeném rozsahu odpovědnost nebo spoluodpovědnost, plánovat výsledky, organizovat práci svou i ostatních tak, aby byl zajištěn optimální průběh prací.
<b>Kreativita</b>	Přístupnost neobvyklým, málo používaným řešením. Otevřenost k poznávání nových a originálních postupů a řešení problémů.
<b>Flexibilita/ /adaptabilita</b>	Připravenost a schopnost reagovat na změněné podmínky. Umění tvořivě přizpůsobit myšlení, chování či řešení situace změněným podmínkám

- pro *leadership emergence*: dobré komunikační, organizační dovednosti, flexibilita
- sebehodnocení se jako efektivní: hodnotící a kontrolní dovednosti

## RYSOVÉ TEORIE

- přístup založený na dispozičních charakteristikách leadera (Ilies et al.)

## Big Five

- slabě až středně silný vztah mezi extravertí, otevřeností a svědomitostí, a *leadership emergence* a vnímanou efektivitou leadera, velmi slabý pro přívětivost a slabý záporný pro neuroticismuys (Judge et al. 2002)
- už ne vztah se spokojeností podřízených
- Neubert a Taggar (2004) neprokázali vliv extraverte
- = **pokud je nalezen vztah, není příliš silný**, silnější u subjektivních hodnocení efektivitu
- souvisí s implicitními teoriemi leadershipu, rysy určují vnímání člk jako leadera, nikoli skutečný výkon

## Intelligence a další proměnné

- inteligence slabě souvisí s vnímanou efektivitou leadera, leadership self-efficacy
- dominance
- osobní integrita

### 10 oblastí rysů ovlivň. efektivitu leadera podle Yukla

1. míra energizace a odolnost vůči stresu
2. sebedůvěra
3. internal locus of control
4. emoční stabilita a zralost
5. potřeba moci
6. osobnostní integrita
7. narcismus
8. výkonová orientace
9. potřeba blízkosti - *need for affiliation* (koreluje negativně!)
10. osobnostní rysy z Big5

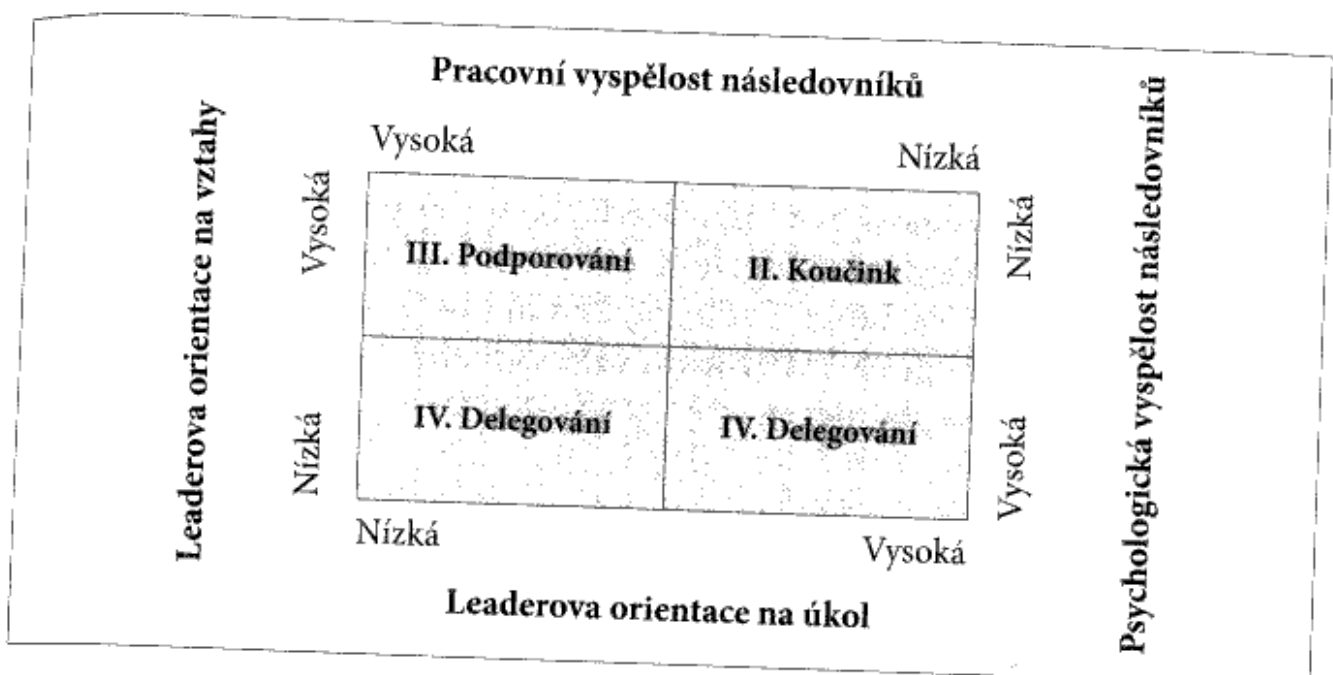
**Shrnutí:** Člověk se leaderem nutně nerodí, neexistuje „osobnost leadera“, někteří to ale mají vzhledem ke své osobnosti snazší než ostatní

### Situační a kontingentní teorie leadershipu

- **kontingentní** ~ závisující na celé řadě faktorů
- vychází z *great man theory* Carleyové a konceptu ducha doby *zeitgeist* Marxe
- 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)

### situační teorie leadershipu Herseye a Blanchard, 1969, 77)

- neexistuje jeden správný styl vedení
- efektivní chování leadera je podmíněno situačně
- nutnost se přizpůsobovat okolnostem
- klíčový faktor kterému je třeba se přizpůsobit: s prací související vyspělost podřízených:
  - pracovní vyspělost (job maturity) ~ vzdělání, zkušenost
  - psychologická vyspělost ~ sebeúcta, sebedůvěra podřízených, motivace a připravenost a ochota přijmout odpovědnost
    - = jestli podřízení **chtějí** (psy.vyspělost) a jestli toho **jsou schopní** (pracovní vyspělost)



## kontingentní teorie leadershipu Fiedlera, 1972

- rovněž nutnost přispůsobit styl vedení situaci
- efektivita skupiny je spolu-závislá (=kontingentní) na
  1. motivačním systému leadera
  2. příznivosti situace, která má dimenze
    1. vztahy leadera s podřízenými
    2. strukturovanost úkolu
    3. moc leadera vyplývající z jeho pozice

**Tab. 4** Kontingentní leadership – vhodný přístup k vedení podle příznivosti situace

Vhodný přístup	Vztahy s podřízenými	Moc daná pozicí	Strukturovanost úkolu	Příznivost situace
Úkolový (nízký skór LPC)	Dobré	Velká	Vysoká	Velmi příznivá
	Dobré	Velká	Nízká	
	Dobré	Malá	Vysoká	
Vztahový (vysoký skór LPC)	Dobré	Malá	Nízká	Středně příznivá
	Špatné	Velká	Vysoká	
	Špatné	Velká	Nízká	
	Špatné	Malá	Vysoká	
Úkolový (nízký skór LPC)	Špatné	Malá	Nízká	Nepříznivá

Zdroj: Vlastní konstrukce podle Fiedler (1972) a Schriesheim et al. (1994)

### další podobné modely

- cognitive resource theory
- normativní model (normative model of leadership decision making)
- path-goal theory
- Vroomův, Yettonův a Jagův kontingentní model leadershipu. 3 klíčové situační vlivy:
  1. vliv situace na efektivitu organizace
  2. vliv situace na chování leadera
  3. vliv situace na to, jaké bude mít chování leadera důsledky

= **Shrnutí:** Tyhle modely vysvětlují, jak může situace ovlivňovat efektivitu leadera. Méně zkušení následovníci → nutnost orientace na úkol a problém, málo motivovaní → na vztahy ...

## 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
- **DOPLNIT**

# 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!*