

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITY KARLOVY
V PRAZE

Bakalářská práce

Barbora Muhrová

Styly vedení: teoretické přístupy a identifikace stylů

Leadership styles: theoretical approaches and style identification

Praha, 2013

Vedoucí práce: Mgr. Eva Rozehnalová

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Mgr. Evě Rozehnalové za odborné vedení, cenné náměty a připomínky, které přispěly k vypracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a partnerovi za podporu a ohleduplnost.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 13.5.2013

.....

Barbora Muhrová

Abstrakt:

Tato práce se věnuje jedné z oblastí leadershipu, a to stylům vedení. Práce je zpracovaná formou přehledové studie. V první části jsme se zaměřili na přístupy ke stylům vedení, které dělíme do čtyř směrů: osobnost lídra, chování lídra, charakteristiky následovníků a jejich vztah k lídrovi a kontingenční teorie. V rámci jednotlivých směrů jsou představeny stěžejní teorie a poznatky. Důležitost těchto teorií a poznatků je podpořena řadou studií, které jsou ve většině případů vztaženy k efektivitě daného přístupu. Druhá část práce je věnovaná metodám, pomocí kterých lze identifikovat uvedené teorie. K mnoha dotazníkům jsou uvedeny odkazy do příloh, kde jsou k dispozici znění všech položek. Součástí této práce je návrh korelační studie, kterou jsme zaměřili na validizaci jedné z uvedených metod (LJI) a obecně na identifikaci stylů vedení z pohledu lídra a jeho následovníků s ohledem na senioritu lídra a délku fungování týmu.

Klíčová slova:

styly vedení, osobnost lídra, chování lídra, následovníci, kontingenční teorie, psychodiagnostické metody, efektivita

Abstract:

This thesis deals with leadership styles, which is one domain of a leadership. The thesis is written in form of literature review. The first part of the thesis focuses on approaches to leadership styles, which are divided into four directions: personality of a leader, behavior of a leader, characteristics of followers and their relationship with a leader and contingency theories. Within the frame of single directions there are introduced main theories and findings. The importance of these theories and findings is supported by a number of studies in most cases related to the effectiveness of each approach. The second part of the thesis is dedicated to methods, which are used for the identification of the mentioned theories. Many questionnaires are followed by links to attachments, where are all the items at one's disposal. The thesis also includes a concept of correlation study, which was used in order to aim validation of one from the mentioned methods (LJI) and in general to identify leadership styles from a perspective of a leader and his followers in light of seniority of a leader and duration of team functioning.

Keywords:

styles of leadership, leader's personality, leader's behaviour, followers, contingency approach, psycho-diagnostic methods, effectiveness

Obsah

Seznam použitých zkratk	7
Seznam obrázků a tabulek	8
Úvod	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 Vymezení pojmů	10
2 Teoretické přístupy	13
2.1 Osobnost lídra	14
2.2 Chování lídra	18
2.3 Charakteristiky následovníků a jejich vztah s lídrem	22
2.4 Kontingenční teorie	26
3 Identifikace stylů vedení	35
3.1 Psychodiagnostické metody zaměřené na osobnost lídra	36
3.2 Psychodiagnostické metody zaměřené na chování lídra	37
3.3 Psychodiagnostické metody zaměřené na vztah mezi následovníky a lídrem	39
3.4 Psychodiagnostické metody zaměřené na kontingenční teorie	41
PRAKTICKÁ ČÁST	46
4 Návrh výzkumu	46
4.1 Výzkumný problém	46
4.2 Vymezení pojmů a operacionalizace proměnných	47
4.3 Současné výzkumy	48
4.4 Metody	48
4.5 Vyhodnocení dat	50
4.6 Diskuze a závěr	50
Závěr	52
Seznam použité literatury	53
Přílohy	61

Seznam použitých zkratk

HPI	Hogan personality inventory
LBDQ	Leader Behavior Description Questionnaire
LEAD	Leader Effectiveness and Adaptability Description
LJI	Leadership Judgment Indicator
LMX	Leader-member exchange
LPC	Least preferred coworker
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
MPS	Managerial Practices Survey
NEO PI-R	NEO Personality Inventory
SAMS	Self Assessment of Managerial Styles
WAIS	Wechsler Adult Intelligence Scale

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Model atributů a výkonu lídra	16
Obrázek 2 Grafické znázornění výsledků Ohio studie	18
Obrázek 3 Grafické znázornění výsledků Michigan studie	19
Obrázek 4 Pět stylů vedení manažerské mřížky	20
Obrázek 5 Situační komponenty kontingenčního modelu s rozdělením do oktantů	27
Obrázek 6 Rozhodovací strom vycházející z normativního modelu	29
Obrázek 7 Primární kauzální vztahy v teorii kognitivních zdrojů	31
Obrázek 8 Kauzální vztahy ve více-vazebném modelu	32
Obrázek 9 Model situačního leadershipu	33
Obrázek 10 Styl rozhodování jako funkce orientace (zaměření) na úkol a spolupráci	45
Tabulka 1 Vztah LPC skóru k situačním komponentám	27
Tabulka 2 Rozhodovací metody skupinových a individuálních problémů	30
Tabulka 3 Vztah chování lídra k následovníkům a úkolům	42

Úvod

S problematikou vedení (vůdcovství, leadershipu) se potýkalo lidstvo už ve velmi dávných dobách, a to v rámci toho, jak si jeskynní lidé rozvrhnou své síly (Salzbrunn & Pobořil 2005). Od té doby jsou dějiny protkané mnoha vůdčími osobnostmi - lídry (Libuše, Karel IV., Napoleon, ...). Nicméně první, kdo systematicky hledal odpověď na otázku, proč jsou někteří dobrými lídry a jiní nikoliv, byl Thomas Carlyle (1840). Zavedl do tehdy ještě formujícího se oboru psychologie takzvanou teorii velkého muže, ve které vyzdvihuje velké muže, neboť vše, co vidíme kolem nás, je výsledkem jejich myšlenek. Lídrem se člověk tedy nemůže stát, musí se jím narodit. K této myšlence se o pár desítek let později přidal i Francis Galton, který navíc kladl důraz na dědičnou stránku vlastností (Galton, 1869, podle Zaccaro, 2007). Na tyto myšlenky navázalo mnoho odborníků na počátku 20. století (House & Aditya, 1997), čímž se odstartoval dosud neutuchající zájem odborné obce o tuto problematiku.

Naším cílem v této práci je přehledně shrnout nejdůležitější přístupy k členění stylů vedení, a to jak teoretických přístupů, tak praktických diagnostických nástrojů, které z nich vycházejí. Za účelem přehlednosti textu nejprve představíme jednotlivé teoretické přístupy, u kterých budeme také sledovat, do jaké míry byly empiricky ověřeny. Následně pak ukážeme, jaké psychodiagnostické metody byly v návaznosti na jednotlivé přístupy vytvořeny. Mnohé z nich jsou v přílohách práce uvedeny v plném znění.

V praktické části této práce doplníme dosavadní pole výzkumů o návrh studie s tematikou, které nebyla prozatím věnována větší pozornost. Návrh výzkumu v sobě propojuje validizační a korelační studii. Naším zájmem je prokázat kritériální validitu metody LJI, která bude představena v rámci teoretické části. Současně je naším cílem navrhnout takový výzkum, který obohatí dosavadní poznatky z oblasti vztahu lídra a jeho následovníků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení pojmů

Již od začátku práce na tomto textu jsme řešili, jaké pojmosloví zvolíme tak, aby co nejvíce vystihovalo sledovanou oblast. Český překlad slova lídr (leader) může znít buď jako vedoucí, nebo jako vůdce. Oba dva výrazy však mají mírně odlišnou konotaci. Podobně jako se vžil a počestil pojem manažer (místo pojmů ředitel nebo řídící pracovník), i u vedení se čím dál častěji setkáváme s pojmem lídr, který z našeho pohledu námi studovanou oblast vystihuje nejlépe. Pokud jde o činnost lídra, pak lze pracovat buď s pojmem vedení, nebo leadership. V dalším textu jsme se rozhodli obě slova používat promiskue.

Zatímco slovo lídr píšeme v české podobě, leadership ponecháváme v anglickém stylu. Vycházíme z tradice pojmů management a manažer. Zatímco role/funkce se počestila, management se stále i po letech píše v anglické formě.

V rámci této práce budeme pracovat s pojmy, které je vhodné před jejich použitím vymezit a uvést na pravou míru, v jakém smyslu s nimi budeme zacházet. Prvním z nich je pojem leadership.

Pojem **leadership** byl definován již mnohokrát, což dokládá i příspěvek Stogdilla už z roku 1974 (s. 259): „*Existuje téměř tolik definic leadershipu jako osob, které se pokusili pojem definovat*“. V rámci zachování okruhu autorit věnujících se leadershipu si zde představíme definice právě některých autorů, jejichž teoriemi se budeme na následujících stránkách zabývat.

1. „*Leadership je proces ovlivňování druhých za účelem porozumět a dohodnout se na tom, co je třeba udělat a jak to lze udělat efektivně, a proces usnadňování individuálního a kolektivního úsilí pro naplnění společných cílů*“ (Yukl, 2002, s. 7).

2. Leadership je „*schopnost jedince ovlivňovat, motivovat a umožňovat ostatním přispívat k efektivitě a úspěchu organizace...*“ (House et al., 1999, s. 184).

3. „*Leadership je vykonáván, když osoba...mobilizuje...institucionální, politické, psychologické a jiné zdroje, aby povzbudila, zapojila a splnila motivy následovníků*“ (Burns, 1978, s. 18).

4. „*Leadership nastane vždy, když se snaží jedna osoba ovlivnit chování jednotlivce nebo skupiny, bez ohledu na důvod*“ (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008, s. 6).

5. „*Vedení lidí spočívá v realizaci správných úkolů skrze další osoby anebo spolu s nimi*“ (Peterková & Havlůj, 2012, s. 11).

Jak je z výše uvedených definic leadershipu patrné, společnými pojmy je ovlivňování, efektivita, společný cíl a práce s lidmi.

Dalším možným definováním leadershipu je vymezení tohoto pojmu vůči **managementu (řízení)**. Odlišnost těchto dvou pojmů si můžeme ukázat například na tom, co dělá manažer a co dělá lídr, neboť manažer řídí zdroje a lídr vede lidi (Armstrong & Stephens, 2008). Hersey, Blanchard a Johnson (2008) naopak vymezují management od leadershipu pomocí cílů, kterých jednotliví manažeři/lídrů dosahují. Manažer totiž naplňuje cíle organizační, kdežto lídr nemusí nutně organizační cíle naplňovat, může se jednat i o jiné cíle. Obecně pak management (řízení) chápeme jako „*proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinkách a účinně dosahují vybraných cílů*“ (Koontz & Weihrich, 1993, s. 16) a jako „*proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace*“ (Bělohávek, Košťan, & Šuleř, 2006, s. 7). Z poslední definice mimo jiné vyplývá, že nástrojem řízení je i vedení lidí. Vzhledem k tomu, že některé teorie, kterým se budeme věnovat (např. manažerská mřížka), hovoří spíše o manažerech a managementu, je dobré si uvědomit (i v návaznosti na definici od Bělohávka, Košťana a Šuleře), že „*manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoliv vždy, manažery*“ (Armstrong & Stephens, 2008, s. 17).

Klíčovým pojmem této práce jsou **styly vedení**. Tento pojem můžeme definovat jako „*způsob, jakým jsou vykonávány funkce vedení, tedy typický způsob, jakým se manažer (lídr) chová k členům skupiny*“ (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 108). Mezi neznámější styly vedení patří bezpochyby tyto: autoritářský (využití vlastní moci, autority), demokratický (sdílení zodpovědnosti s následovníky) a laissez-faire styl vedení (lídr do činnosti skupiny nezasahuje, pouze pokud je to nezbytně nutné). Styly vedení v literatuře jsou nejčastěji zmiňovány v souvislosti s chováním lídra. Jak si později ukážeme, styly vedení lze identifikovat i v ostatních směrech leadershipu, kterým budeme věnovat pozornost. Zároveň v této práci budeme hovořit o teoriích, které sice přímo nepředstavují styl vedení, nicméně s touto problematikou úzce souvisí (např. osobnost lídra).

Mnohokrát jsme zde již zmínili, že lídr pracuje s druhými lidmi. V literatuře se setkáváme s dvojitým označením těchto lidí: **podřízení** (subordinates) a **následovníci** (followers). Yukl (2002) mezi těmito dvěma pojmy rozlišuje, a to podle toho, jakou autoritu má lídr ve vztahu k podřízenému/následovníkovi. Následovníci nemusí být oproti podřízeným spojeni s lídrem jeho formální autoritou, respektive nemusí být jeho přímými podřízenými. Přestože se nám jeví jako vhodnější používat pojem následovník (jedná se o širší pojem), budeme v této práci s těmito pojmy pracovat promiskue. A to z toho důvodu, že některé zdroje uvádí tento typ lidí jako podřízené a některé zase jako následovníky.

Velmi často skloňovaným pojmem, nejen v definicích týkajících se leadershipu, ale i v praxi, je **efektivita**. Efektivitu můžeme sledovat na dvou rovinách: rovina leadershipu a rovina organizace. Uvedeme si stručné informace k oběma hlediskům.

Definice **efektivity leadershipu** (*leadership effectiveness*) se odvíjí vždy od dané koncepce leadershipu. To znamená, že vše, co se podílí na efektivním leadershipu, je definováno v rámci každého přístupu jinak. Co tedy znamená efektivní leadership si uvedeme u většiny zmíněných teorií. Obecně však lze říci, že efektivita souvisí s těmito výstupy: výkon a růst skupiny a její připravenost čelit výzvám a krizím, spokojenost následovníka s lídrem, závazek následovníka k cílům skupiny, blahobyt (well-being) a rozvoj následovníků, lídrovo udržení vysokého statusu ve skupině a postup lídra na vyšší pozice v rámci organizace (Yukl, 2002).

Organizační efektivita (organizational effectiveness) představuje druhou rovinu, jak můžeme na efektivitu nahlížet. Na organizační efektivitu mají vliv jak externí faktory (celkový hospodářský růst, rozvoj průmyslu a ziskovost, ...), tak interní faktory (struktura nákladů a příjmů, ...). Efektivní organizace má pak lepší schopnost inovace, lepší koordinaci sil a rychle komercializuje nové produkty (Gold, Malhotra, & Segars, 2001). Jak je z výše uvedeného patrné, nejedná se o témata, která by byla těsně spjata s leadershipem. Přesto se s tímto pojmem občas v literatuře věnované stylům vedení setkáme.

2 Teoretické přístupy

Jak jsme již zmínili v úvodu, první koncepce zabývající se leadershipem vznikla již v 19. století. Souvislejší odborné studie věnované leadershipu se však datují až od počátku 20. století (např. Bowden, 1926; Terman, 1904). Hlavním tématem těchto výzkumů je hledání příčin, proč jsou někteří lidé dobrými lídry a co je odlišuje od ostatních. Klíčovými oblastmi pro výzkum se staly vlastnosti, schopnosti a vědomosti lídrů.

Významné přehledové studie v 50. letech 20. století (Mann 1959; Stogdill, 1948) sice souvislosti mezi leadershipem a charakteristikami lídra potvrdily, nicméně spolu s nastupujícím behaviorismem a odklonem ke zkoumání jiných aspektů leadershipu zapříčinily dlouhodobý nezájem o studium osobnosti lídra. Stogdill (1948) totiž uvedl, že charakteristiky lídra musí určitým způsobem odpovídat charakteristikám, aktivitám a cílům následovníka; současně dodal, že je důležité se zaměřit i na situační proměnné.

Tímto začala dlouhá cesta v hledání toho, co je opravdu klíčové pro leadership. V rámci této kapitoly si tedy představíme hlavní směry studia leadershipu (resp. různých stylů vedení). Směry jsou celkem čtyři:

- osobnost lídra,
- chování lídra,
- charakteristiky následovníků a jejich vztah s lídrem,
- kontingenční teorie.

Liší se od sebe podle toho, co odborníci považovali v rámci leadershipu za podstatné. Rádi bychom současně zachovali chronologické řazení směrů, tak jak vznikaly. Navzdory tomu, že je většina poznatků (po dlouhé odmlce) z oblasti osobnosti lídra novější, než některé další teorie z jiných směrů, uvedeme směr věnující se osobnosti lídra jako první. Kdybychom totiž měli řadit jednotlivé teorie za sebe podle toho, jak vznikaly, unikl by nám jejich kontext a text by se pro čtenáře stal méně přehledným.

2.1 Osobnost lídra

Teorie týkající se osobnosti lídra se v 80. letech 20. století znovu dostaly do popředí vědeckého zájmu (Zaccaro, 2007). Bylo však nutné vymezit nedostatky studií z první poloviny 20. století. Všudypřítomnou překážkou byla chybějící struktura v popisování osobnosti, což vedlo ke zkoumání těch samých rysů, ale pod jinými názvy (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Nedostatečné údaje o psychometrických vlastnostech měření, ignorace situačních proměnných a studenti, supervizoři a nízký management jako účastníci výzkumů, to jsou další důvody, proč jsou tyto studie kritizované (House & Aditya, 1997). V neposlední řadě jde i o metodologické provedení. Metaanalýza, která nebyla v té době známa, poskytuje totiž mnohem lepší představu o populačních parametrech, než metody užívané v tehdejší době (Lord, De Vader, & Alliger, 1986).

Model **Big five** představuje onu chybějící strukturu v popisu osobnosti. Tento model představuje 5 faktorů: neuroticismus, extraverte, otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost a svědomitost. Popis k jednotlivým faktorům je uveden například v publikaci Hřebíčkové a Urbánka (2001).

Empirický důkaz o propojenosti Big five s leadershipem představuje metaanalýza 222 korelací ze 73 vzorků (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Autoři sledovali těchto pět kritérií: vnímání lídra v dané osobě (leader emergence), efektivita leadershipu, obchodní, vojenské a studentské prostředí. Extraverte se ukázala jako nejvíce související s leadershipem, korelovala se všemi sledovanými kritérii. Následuje svědomitost (prokázán větší vztah mezi tím, zda je člověk vnímán jako lídr, než s efektivitou jeho leadershipu). Otevřenost vůči novým situacím je dle autorů nejvíce kontroverzní a nejméně pochopený faktor; nesouvisí totiž s mnoha aplikovanými kritérii, pouze s obchodním prostředím. Ačkoliv má neuroticismus celkem vysokou korelaci s leadershipem, nepatří podle autorů k výrazným prediktorům leadershipu, pravděpodobně kvůli vysoké průměrné korelaci s ostatními faktory. Poslední faktor – přívětivost – souvisí pouze s efektivitou leadershipu, a to jen ve studentském prostředí.

Z výsledků uvedené studie vyplývá, že by dobrý lídr měl být emocionálně stabilní (sebejistý, klidný ve stresových situacích), extravertní (energetický, asertivní, společenský), svědomitý (sebeovládaný, organizovaný, tvrdě pracující), otevřený vůči novým zkušenostem (kreativní, vizionářský, flexibilní) a částečně i přívětivý (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002).

Nyní jsme si upřesnili, které vlastnosti by dobrý lídr měl mít. Odborníci však hovoří i o takzvaných temných stránkách (dark sides) lídrů, které jsou naopak v oblasti vedení lidí kontraproduktivní. Podle Kaisera a Overfielda (2010) se jedná o extrémní verze faktorů Big five. Judge, Piccolo a Kosalka (2009) pak hovoří konkrétně o narcismu, aroganci, sociální dominanci a machiavelismu (sem řadí autoři manipulaci, použití jakýchkoliv prostředků k dosažení cíle).

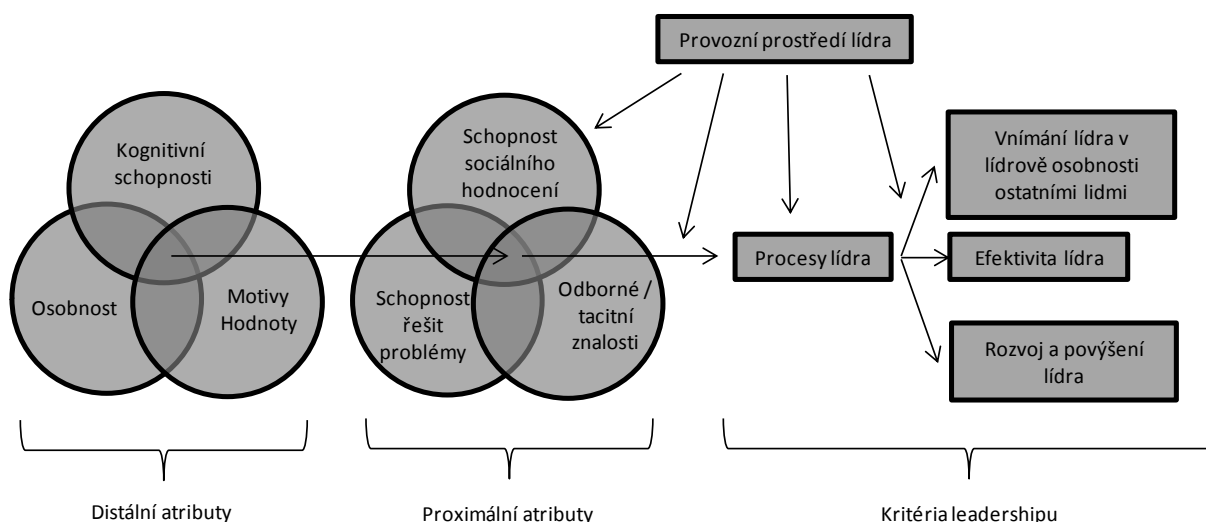
Intelligence je další aspekt osobnosti, který je s leadershipem spojován. Intelligence má vliv na obecnou pracovní výkonnost a na kreativitu; zároveň je nutným základem pro práci s velkým množstvím informací, utváření strategií, řešení problémů, motivování zaměstnanců a kontrolu prostředí (Judge, Colbert, & Ilies, 2004). Jak Mann (1959), Lord, De Vader a Alliger (1986), tak Judge, Colbert a Ilies (2004) dospěli ve svých studiích k závěru, že existuje vztah mezi inteligencí a leadershipem; hodnoty však nebyly zcela shodné. Mannovy výsledky nelze porovnávat s výsledky novějších studií, neboť použil odlišnou metodologii (metaanalýza, jak jsme uvedli výše, v tu dobu nebyla ještě známa). Uvedeme si však důvody, proč se od sebe liší výsledné korelace zbylých dvou metaanalýz. Lord, De Vader a Alliger (1986) vycházeli ve své metaanalýze z mnohem méně korelací; operacionalizace intelligence a její měření bylo v obou studiích rozdílné. Judge, Colbert a Ilies (2004) zjistili, že operacionalizace intelligence ovlivňuje zkoumaný vztah – v případě, že je intelligence měřena smyslově (tedy údaje o inteligenci dotyčného byly získány z hodnocení druhými lidmi), je vztah silnější, než v případě měření tužka-papír (tedy inteligenční testy). Je pravděpodobné, že pokud jedinci odhadují inteligenci druhých, používají jako zdroj informací implicitní vnímání vedoucí pozice nebo efektivity daného člověka (Judge, Colbert, & Ilies, 2004).

V lídrově osobnosti by se měly kombinovat pocity a myšlenky (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Právě dostatečná **emoční intelligence** umožňuje lídrům podchytit prvotní náznaky hrozících konfliktů i narůstání intenzity vlastních emocí, a tím pádem je i zvládnout (Ingram & Cangemi, 2012). Původní myšlenkou, proč se vůbec emoční inteligenci věnovat, byl fakt, že někteří jedinci mají schopnost uvažovat a používat emoce za účelem efektivnějšího myšlení oproti ostatním (Mayer, Salovey, & Caruso, 2008). Emoční intelligence má čtyři komponenty: porozumění sobě, porozumění ostatním, management vztahů a management sebe sama. Popis k jednotlivým komponentám je uveden například v knize Golemana, Boyatzise a McKeeho (2002). Vzhledem k tomu, že emoční intelligence je dáována do souvislosti s transformačním a transakčním leadershipem, probereme tuto problematiku

v rámci kapitoly týkající se právě tohoto leadershipu (Jensen, Kohn, Rilea, Hannon, & Howells, 2007).

Dalším aspektem, který určuje kvalitu lídra, jsou jeho **vědomosti a schopnosti** získané zkušeností a v průběhu vzdělávání (Kaiser & Overfield, 2010). Rozvoj lídra totiž většinou nastává, když čelí novým pracovním výzvám (McCall, Lombardo, & Morrison, 1988, podle Kaiser & Overfield, 2010). Kaiser a Overfield (2010) se sice domnívají, že jsou tyto faktory obtížně měřitelné, nicméně Zaccaro Mumford, Connelly, Marks a Gilbert (2000) uvedli ve svém výzkumu pět metod, které umožňují měřit jak komplexní schopnosti řešit problémy, tak vědomosti. Metody, které jsou podrobně popsány ve výzkumu, jsou schopny identifikovat tyto následující oblasti: kreativní řešení problémů, posouzení omezeností a zákonitostí v širším kontextu problému, znalosti o leadershipu.

Přehledových studií a různých modelů v novodobé historii vzniklo mnoho. Jejich ucelenější seznam můžeme nalézt například v práci Judge, Bona, Iliese a Gerhardta (2002). Model, který je možné použít pro zobrazení charakteristik lídra, představili Zaccaro, Kemp a Bader (2004, podle Zaccaro, 2007). Tento model (viz Obrázek 1) ukazuje, že rozumové schopnosti, osobnost a motivace spolu s hodnotami jsou předpoklady pro schopnost sociálního hodnocení, schopnost řešení problémů a odborné znalosti. Tato sada atributů pak ovlivňuje výkon lídra. Autoři neopomíjejí situační vlivy. Hlavním přínosem tohoto modelu je, že integruje situační vlivy do rámce, který nadále zůstává postaven na individuálních rozdílech (Zaccaro, 2007).



Obrázek 1 Model atributů a výkonu lídra
(Zaccaro, 2007, s. 11)

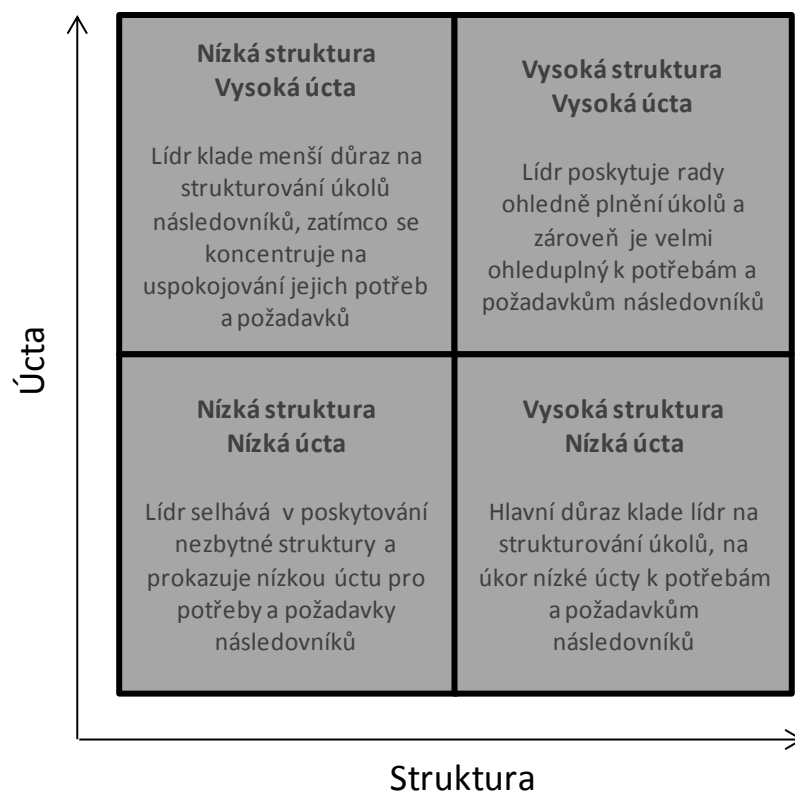
Ačkoliv výzkumné studie potvrzují vliv určitých charakteristik na výkon lídra, Zaccaro (2007) a Yukl (2002) podávají kritický pohled na tento přístup. Zde jsou doporučení pro další kroky v oblasti výzkumu osobnosti lídra.

- 1) Klíčové atributy lídra je nutné sdružovat do koherentních a smysluplných konstruktů.
- 2) Atributy lídrů by měly být dávány více do souvislosti s chováním.
- 3) Je nutné brát v úvahu situační vlivy jako zdroje variability leadershipu.
- 4) Uvědomit si, že rovnováha určitých charakteristik je někdy mnohem více, než maximum či minimum dané charakteristiky.

2.2 Chování lídra

Jak jsme se již zmínili, v 50. a 60. letech se pozornost psychologů věnujících se leadershipu vlivem behaviorismu a výsledků přehledových studií (Mann, 1959; Stogdill, 1948) přesunula od sledování osobnosti lídra do oblasti studia jeho chování. Hlavním cílem psychologů bylo nalézt, jaké typy chování jsou těmi klíčovými pro efektivní fungování leadershipu.

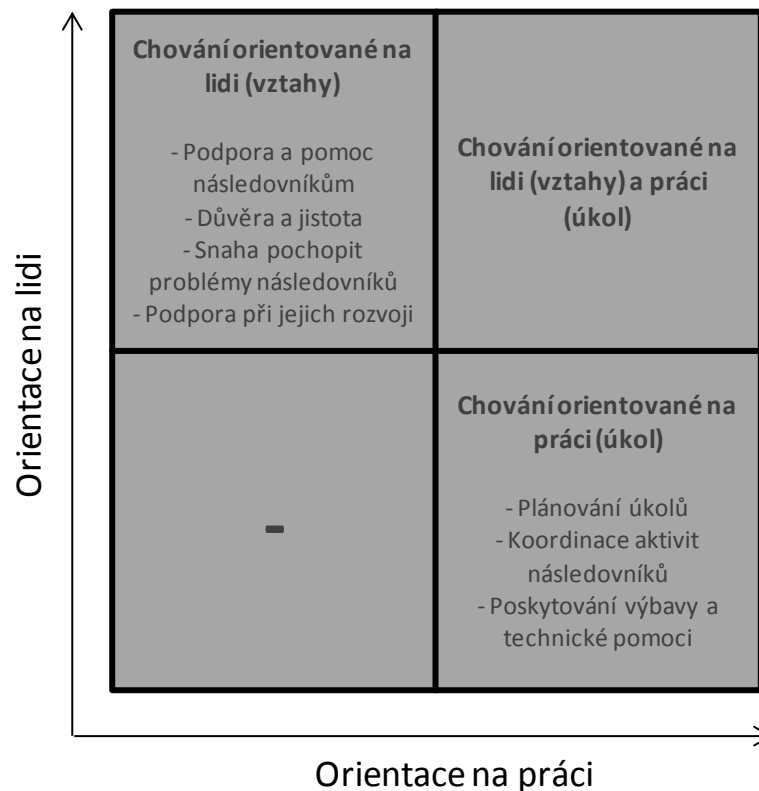
První studie věnující se této problematice se uskutečnila na Univerzitě v **Ohio** a popisuje chování lídra s ohledem na dvě kategorie - úctu a strukturu. Úcta se v chování lídra projevuje oboustrannou důvěrou, respektem a jistou vřelostí a kladným vztahem; struktura představuje organizaci a definování týmových aktivit lídrem (Fleishmann & Harris, 1962).



Obrázek 2 Grafické znázornění výsledků Ohio studie
(Kreitner & Kinicki, 1989, s. 454)

Velmi podobná studie se odehrála téměř ve stejný čas na Univerzitě v **Michiganu**. Tato studie zavádí do leadershipu dva nové pojmy: chování orientované na pracovníka a chování orientované na práci (např. Kreitner & Kinicki, 1989). Oba dva typy chování odpovídají úctě (chování orientované na pracovníka) a struktuře (chování orientované na práci). Na výzkumné studii se podílel Rensis Likert, který na základě jejích výsledků formuloval čtyři systémy managementu (1967): exploativně autoritativní (manažeři jsou vysoce autokratičtí, pro

motivaci využívají zásadně tresty), laskavě autoritativní (důvěra v podřízené ze strany manažera, pro motivaci využívají odměny a tresty), konzultativní (využívají názory a myšlenky podřízených, pro motivaci využívají zásadně odměny) a participativně skupinový systém (naprostá důvěra v podřízené a využití jejich nápadů k tvůrčí činnosti).

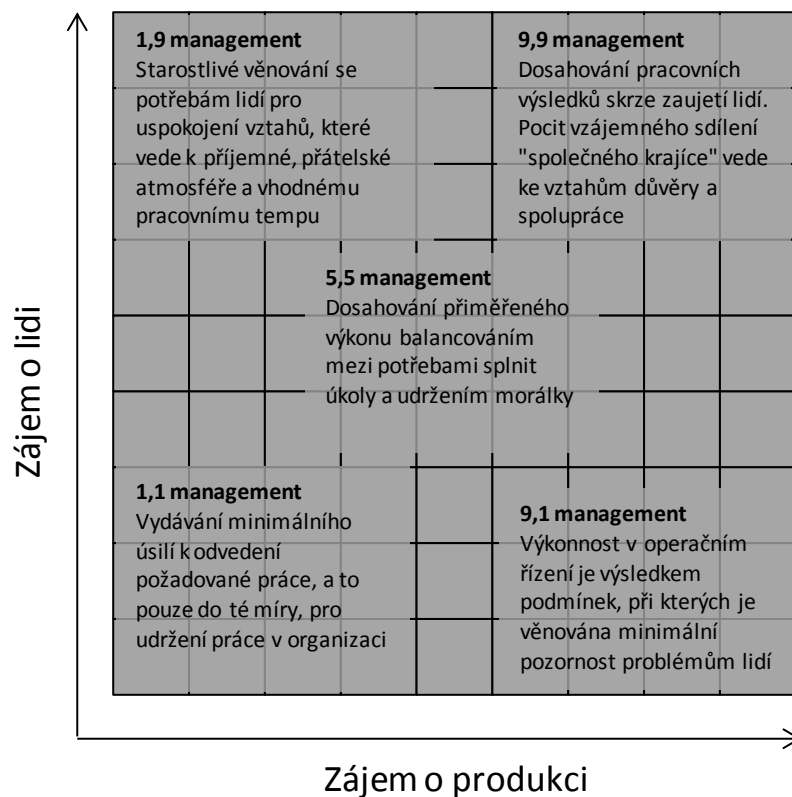


Obrázek 3 Grafické znázornění výsledků Michigan studie (Yukl, 2002, s. 53)

Podle autorů Judge, Piccola a Iliese (2004) měla Ohio studie významný vliv na formování některých teorií leadershipu (substituční teorie, vedení cesta-cíl), kterým bude mimo jiné věnovaná pozornost v rámci dalších kapitol. Navzdory důležitosti této teorie se v literatuře nenachází mnoho studií, které by ji podpořily. Z tohoto důvodu autoři následně realizovali výzkum a zjistili významný vztah mezi úctou, strukturou a výstupy leadershipu. Konkrétně úcta koreluje spíše s motivací, spokojeností následovníků a efektivitou lídra, kdežto struktura je ve vztahu k výkonu (jak pracovnímu, tak skupinově-organizačnímu).

Nejpropracovanějším z této skupiny přístupů je pak **manažerská mřížka**, která na oba výše uvedené navazuje. Pomocí dvou os – zájem o produkci a zájem o lidi – je podrobněji popsáno pět stylů vedení (viz Obrázek 4). Blake a Mouton (1964) vidí tuto teorii jako rámeček pro rozpoznání a řešení problémů, které by jinak nebyly ani detekovány. Efektivní lídr má vysoký

zájem jak o produkci, tak i o lidi, ale způsob, jakým tento zájem promítá do svého chování, je závislý na situaci a podřízených (Yukl, 2002).



Obrázek 4 Pět stylů vedení manažerské mřížky
(Blake & Mouton, 1964, s. 10)

Blake a Mouton převedli teorii manažerské mřížky do praxe. Vytvořili program Grid Organizational Development Program for Corporate Excellence, jehož cílem, jak je z názvu patrné, je rozvoj organizace (Blake & Mouton, 1968). Pokud tento program aplikujeme na určitou organizaci, výsledky však nemusí být vždy uspokojující. Keller (1978) ve svém longitudinálním výzkumu dospěl k závěru, že tento program nepřispěl k významným změnám v daných společnostech (jednalo se o olejové korporace v Americe). Selhání programu bylo podle autora zapříčiněno buď tím, že nebyl pro společnosti vhodný, nebo proto, že klade velmi vysoké požadavky na společnost, kterých nelze dosáhnout.

S ohledem na počet nalezených výzkumů věnujících se vlivu této teorie na leadership, není o manažerskou mřížku ze strany výzkumných pracovníků a odborníků projevován větší zájem. Tam, kde vztah manažerské mřížky a výstupů leadershipu studovali, souvislost mezi 9,9 managementem a efektivitou leadershipu nezjistili (Bernardin & Alvares, 1976). Na druhou

stranu ale pro lídry může být 9,9 management výhodou, protože je v rámci implicitní teorie leadershipu vnímán jako velmi efektivní (Powell & Butterfield, 1984).

Teorie zaměřené na identifikaci chování efektivního lídra již mnohem lépe popisují realitu, než tomu bylo u teorií věnujících se osobnosti lídra. Všeobecně má chování lídra větší vliv na efektivitu než osobnost lídra (Derue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011). Nicméně se zdaleka nejedná o nejvhodnější přístup. K tomu, abychom pochopili rozdíl mezi efektivním lídrem a ostatními lidmi, je zapotřebí mnohem více než identifikace jeho osobnosti a chování. Dalším směrem, který se snažil rozšířit pole pro výzkum efektivního leadershipu, je zájem o následovníky, tedy o ty, které lídr vede.

2.3 Charakteristiky následovníků a jejich vztah s lídrem

V této kapitole si představíme teorie, jejichž hlavní pozornost je věnovaná následovníkům a jejich vztahu s lídrem. Ukázalo se totiž, že aspekty následovníků se určitým způsobem podílejí na funkčnosti leadershipu a není tedy vhodné je opomíjet.

První průlomovou teorií, která se zaměřila na následovníky lídra, byla McGregorova **teorie X a Y**. McGregor (1960) předpokládá vztah mezi tím, jak lídr vnímá své následovníky a tím, jak se chová. Podle teorie X lidé neradi pracují. Takovýto typ pracovníka i přes slíbené odměny není schopen dosáhnout takových výsledků, jako když je kontrolován, přísně veden a nucen k práci. Naopak podle teorie Y mají lidé svoji práci rádi a berou ji jako určitou možnost uspokojení; jsou ochotni se rozvíjet. Pokud jsou v organizaci líní, lhostejní a neochotní zaměstnanci, jedná se podle teorie Y o důsledek špatného managementu (McGregor, 1960).

Je nutné zmínit, že teorie X a Y by neměla být primárně vnímána jako něco, co pomůže lídrovi k efektivitě. Jedná se totiž o přesvědčení, která lídra provázejí v jeho činech (Highhouse, 2011). Tomuto stanovisku odpovídá i zaměření výzkumů, a to na zmapování rozdílů mezi oběma typy lídrů, spíše než na zkoumání jejich efektivity.

Neuliep (1987) při výzkumu manažerů ve Spojených státech amerických zjistil, že manažeři orientovaní na teorii X preferují anti-sociální chování (výhrůžky, lži a averzní stimuly), kdežto manažeři orientovaní na teorii Y dají ve svém chování přednost ocenění a lichocení. Na tyto výsledky navázal opět Neuliep (1996) výzkumem vnímání neetického chování. Ukázalo se, že oba dva typy manažerů se shodují ve vnímání etických a neetických vzorců chování. Čím se však odlišují, je vnímání efektivity neetického chování. V rámci teorie X je totiž toto chování považováno za více efektivní než v rámci teorie Y.

Novější výzkumy rovněž potvrzují rozdílnost mezi teoriemi X a Y. Například teorie Y podporuje participativní rozhodování, které naopak teorie X považuje za negativní z hlediska ovlivnění moci manažera (Russ, 2011).

Další teorií patřící pod tento směr je **transformační leadership**. Lídr v rámci této teorie usiluje o rozeznání a využívání vyšších potřeb následovníka a zabývá se celou jeho osobností. V důsledku lídrova chování vzniká vztah založený na vzájemné stimulaci a motivaci. Následovník se tak transformuje do role lídra a lídr se transformuje do role morálního agenta (Burns, 1978).

S transformačním leadershipem je spojen **charismatický leadership**. Charisma je chápáno jako atribuční fenomén (Conger & Kanungo, 1987) postavený na vnímání chování lídra jeho následovníky (Conger & Kanungo, 1994). Jedná se o jednu z komponent transformačního leadershipu. Charismatického lídra odlišuje od ostatních lídrů schopnost formulovat vizi a chovat se takovým způsobem, že to je vnímáno jako něco výjimečného (Conger & Kanungo, 1994).

Oproti transformačnímu leadershipu se vymezil Bass (1985) s **transakčním leadershipem**. Transakční lídr motivuje své následovníky formou odměn a trestů na základě jejich výkonu. Tento typ lídra mapuje, co jeho následovníci od své práce očekávají, jaké jsou jejich potřeby a co chtějí. V případě, že vynakládají dostatečné úsilí, odmění je. Jinými slovy vyměňuje odměny a sliby odměn za úsilí svých následovníků.

Transakční, transformační a charismatický leadership je možné identifikovat pomocí jedné metody (Multifactor Leadership Questionnaire), která je současně i tou nejčastěji užívanou. Z tohoto důvodu uvedeme příspěvky z oblasti výzkumu pro všechny tři teorie najednou.

Transformační leadership je pro efektivitu v organizaci klíčový. Podle výsledků výzkumů totiž existuje vztah jak s organizační efektivitou (Erkutlu, 2008), tak i efektivitou leadershipu (Erkutlu, 2008; Hargis, Watt, & Piotrowski, 2011). Co je však velmi cenné, je nezávislost efektivity na kultuře, kterou potvrdili Jung a Yammarino (2009) na vzorku amerických a korejských lídrů. Transformační leadership je zároveň velmi důležitý pro kohezi, moc a účinnost týmu (Hargis, Watt, & Piotrowski, 2011) a také pro další úsilí následovníků, jejich spokojenost s lídrem a jimi vnímanou efektivitu lídra (Bycio, Hackett, & Allen, 1995).

V porovnání s transformačním leadershipem má transakční leadership slabší vztah s efektivitou (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Možné vysvětlení, vzhledem k podstatě transakční teorie, je spíše přítomnost vztahu k aktuálnímu plnění úkolů a vynaloženému úsilí následovníků (Hargis, Watt, & Piotrowski, 2011).

Další rozdílnosti mezi transformačním a transakčním leadershipem je možné vidět v oblasti implementace organizační různorodosti (diversity). Ng a Sears (2012) totiž prokázali, že transformační lídr dokáže do organizace snadněji a efektivněji implementovat různorodost, a to bez dalších podmínek, zatímco u transakčního lídra je k úspěšné implementaci různorodosti zapotřebí jeho vyšší věk a orientace na sociální hodnoty.

Přestože je charismatický leadership pokládán za součást transformačního leadershipu, existují výzkumy, které se věnují přímo této teorii. Hlavním zájmem je opět mapování výsledků charismatického stylu vedení, ale zároveň i toho, co dělá lídra charismatickým. V longitudinálním výzkumu se ukázalo, že charismatický leadership souvisí s objektivním výkonem firmy, ale také se subjektivně vnímanou výkonností firmy (Wilderom, van den Berg, & Wiersma, 2012).

Jednou z odlišností charismatického lídra od ostatních lídrů může být míra schopnosti šířit svoji náladu. Charismatictí lídři totiž častěji projevují pozitivní emoce, které mají kladný dopad na náladu následovníků. Tento prokázaný vztah pak souvisí s vyšším hodnocením lídrovy efektivity a jeho atraktivity (Bono & Ilies, 2006).

Odborníci se nezajímají pouze o podstatu charismatického lídra, ale i o identifikaci osobnostních charakteristik transformačního a transakčního lídra. Jak jsme v kapitole o osobnosti lídra poukázali, nejčastěji používaným konceptem ve vztahu k leadershipu je Big five model. Judge a Bono (2000) potvrzují vztah s Big five modelem, avšak ne v jeho plné míře. Pouze extraverte a přívětivost pozitivně predikují transformační leadership. Charismatický leadership, který by měl být pozitivně spojen se stejnými faktory jako transformační, je ale podle autorů De Hoogha, Den Hartoga a Koopmana (2005) v souvislosti spíše se svědomitostí a přívětivostí. Vztah mezi transakčním leadershipem a Big five modelem je pak stejný jako u charismatického leadershipu (De Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2005).

Další charakteristika lídra, která je dáována do souvislosti s transakčním a transformačním leadershipem je emoční inteligence. Předpokládá se, že transformační lídři mají vyšší EQ než transakční lídři. Výsledky výzkumů se různí, některé potvrzují tento vztah (Gardner & Stough, 2002), jiné zase nikoliv (Palmer, Walls, Burgess, & Stough, 2001). Důvodem rozdílných závěrů mohou být odlišné metody použité pro měření emoční inteligence.

Jako poslední si v rámci této kapitoly představíme teorii **leader-member exchange** (LMX)¹. V rámci této teorie pak můžeme o efektivním leadershipu hovořit za předpokladu, že lídr naváže zralý vztah se svými následovníky (Graen & Uhl-Bien, 1991). Tato teorie prošla čtyřmi vývojovými fázemi od popisu odlišné úrovně výměny – vysoce kvalitní/nekvalitní výměna (vertical dyad linkage teorie) – přes vysvětlení, jak rozvíjet vztahy a jejich působení

¹ Do českého jazyka se tento název nepřekládá, rozumíme mu ale jako výměna mezi lídrem a členem/následovníkem

na fungování organizace (leader-member exchange) a jak pracovat se všemi členy týmu, nejen s vyvolenými (leadership making), po vztah lídra k celému kolektivu (team making competence network) (Graen & Uhl-Bien, 1995). Nejvíce dostupné literatury je však k prvním dvěma vývojovým fázím.

Výzkumy zabývající se touto teorií se zaměřují jak na aspekty ovlivňující LMX, tak na výsledky jejího působení na následovníky. Vztah lídra a následovníka je bezesporu klíčovým tématem teorie LMX. Z toho důvodu je důležitým aspektem, který ovlivňuje LMX, chování orientované na vztahy. Výsledky výzkumů hovoří pak konkrétně o těchto typech chování: podpora, uznání, konzultování, delegování a vedení příkladem (O'Donnell, Yukl, & Taber, 2012; Yukl, O'Donnell, & Taber, 2009²). Jiným aspektem působícím na LMX je například pohlaví. Je totiž prokázáno, že pokud se jedná o vztah mezi stejným pohlavím, je LMX mnohem kvalitnější (Milner, Katz, Fisher, & Notrica, 2007; Varma & Stroh, 2001). Tento příspěvek může být podnětným hlavně pro v současné době velmi aktuální téma gender v oblasti managementu a leadershipu.

V rámci toho, jak LMX působí na následovníky, dospěli odborníci k zajímavým výsledkům. Zaprvé se ukazuje, že vysoce kvalitní LMX dokáže namotivovat následovníky k vyšším výkonům (Loi, Ngo, Zhang, & Lau, 2011; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Zároveň je také prokázán vliv LMX na zvýšení altruistického chování následovníků, a to hlavně v těch případech, kdy následovníci pocítují nižší jistotu svého zaměstnání (Loi, Ngo, Zhang, & Lau, 2011). A zatřetí, pokud se do LMX promítnou očekávání manažera Y, zvyšuje se citový závazek následovníků k organizaci (Şahin, 2012).

Na teoriích a výzkumech, které jsme si v rámci této kapitoly představili, jsme si ukázali, jak dokáže postoj a vztah lídra k jeho následovníkům i interakce mezi nimi ovlivňovat způsob vedení. Stále jsou opomíjeny situační vlivy, kterým se však budeme věnovat v následující kapitole.

² V novější studii byla použita odlišná metoda k identifikaci LMX, což jen potvrzuje významnost výsledků.

2.4 Kontingenční teorie

Ukazuje se, že je mnohem výhodnější učit lídry adaptivním schopnostem, než je učit jeden nejhodnější styl (Goodson, McGee, & Cashman, 1989). Proto se kontingenční teorie oproti předešlým směrům liší hlavně v tom, že jejich cílem není identifikovat ten nejhodnější styl vedení, ale poskytnout širokou paletu stylů, které jsou efektivní v rámci odlišných situací.

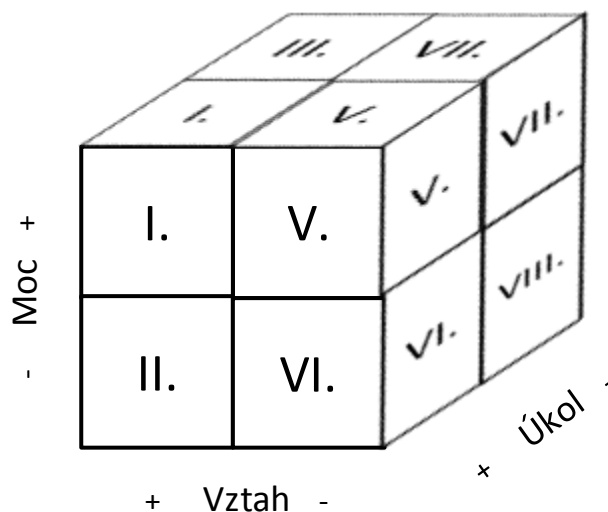
Někdy se můžeme v literatuře setkat také s pojmem versatilní vedení. Jedná se vlastně o podobný název pro kontingenční teorie. Versatilita je totiž „*schopnost používat protichůdné postupy, umění ubránit se preferenci určitých způsobů vedení lidí na úkor jejich protipólů*“ (Pavlica, Jarošová, & Kaiser, 2010, s. 15).

V této kapitole si postupně představíme následující teorie: kontingenční model, teorie cestací, normativní (rozhodovací) model, substituční teorie leadershipu, teorie kognitivních zdrojů, více-vazebný model leadershipu, model situačního leadershipu a model formula 4 leadership.

Fiedler jako první v rámci **kontingenčního modelu** začlenil situační vlivy do teorie leadershipu. Konkrétně se zajímal o vliv situace na vztah mezi efektivitou lídra a osobnostním aspektem, zvaným LPC (least preferred coworker); český překlad by mohl znít jako nejméně preferovaný spolupracovník (Fiedler, 1964). Fiedler (1964) definoval tři situační komponenty (řazené podle důležitosti):

- 1) Vztahy se členy týmu – lídr, který se ve skupině cítí dobře, jedná přesvědčivěji a s větší jistotou.
- 2) Struktura úkolu – strukturovaný úkol skupiny je pro lídra snazší než úkol s nepřesným zadáním.
- 3) Moc lídra – autorita lídra se odvíjí od pravomocí spojených s jeho pozicí.

Fiedler (1971) předpokládá, že lídři s nízkým LPC skórem (orientace na úkol) budou efektivnější v extrémních pólech příznivosti situace, kdežto lídři s vysokým LPC skórem (orientace na lidi) budou efektivnější ve středně příznivých situacích. Vztahy mezi situačními komponentami a LPC skórem jsou vyjádřené v Tabulce 1.



Obrázek 5 Situační komponenty kontingenčního modelu s rozdělením do oktantů (Fiedler, 1964, s. 163)

Oktant	Vztahy	Úkol	Moc	Efektivní LPC
I.	+	+	+	Nízké/střední LPC
II.	+	+	-	Nízké/střední LPC
III.	+	-	+	Nízké/střední LPC
IV.	+	-	-	Vysoké LPC
V.	-	+	+	Vysoké LPC
VI.	-	+	-	Vysoké LPC
VII.	-	-	+	Vysoké LPC
VIII.	-	-	-	Nízké LPC

Tabulka 1 Vztah LPC skóru k situačním komponentám (Fiedler, 1964)

Efektivita tohoto modelu byla záhy po jeho představení potvrzena (Hardy & Bohren, 1975; Rice & Chemers, 1973) a pomocí metaanalýzy statistické validity Fiedlerova modelu byl zjištěn i vztah se skupinovým výkonem (Strube & Garcia, 1981).

Nejspíše vzhledem k úspěšnosti kontingenčního modelu v roce 1976 Fiedler, Chemers a Mahar prezentovali vzdělávací program Leader Match, který byl v té době velmi rozšířený. Existuje řada výzkumných studií dokládajících funkčnost tohoto programu, nicméně Kabanoff (1981) poukazuje na nevhodné metody použité v těchto studiích. Jago a Ragan (1986) se v důsledku zjištěných poznatků domnívají, že skutečnost, že program Leader Match nefunguje je způsobena tím, že se plně neshoduje s kontingenčním modelem. V jejich

výzkumu se totiž prokázalo, že čtvrtina až třetina situací je hodnocena v nesouladu se základními postuláty této teorie.

Podle Fiedlera (1972) se obecně předpokládá, že jak zkušenosti s leadershipem, tak výcvik v leadershipu nezlepšují skupinový ani organizační výkon. V rámci této problematiky se pokusil podpořit svoji teorii, a to z hlediska odlišnosti lídrů s nízkým a vysokým LPC skórem. Zkušenosti a výcvik Fiedler pojímá jako zlepšování příznivosti situace. S ohledem na předpoklady Fiedlera se potvrdilo, že zkušenosti a výcvik zvýšily výkon lídrů s nízkým LPC, a naopak snížily výkon lídrů s vysokým LPC.

Teorie **cesta-cíl** vychází z paradigmatu leadershipu tehdejší doby, tedy že chování lídra je dvojí: orientované na lidi (vztahy) a orientované na úkol (strukturu) (House, 1996). Povaha úkolu, pracovní prostředí a charakteristiky podřízených jsou tři situační faktory, které ovlivňují práci lídra. Úkolem lídra je navyšování osobních zisků následovníků při plnění úkolu a zároveň zjednodušení této cesty k cíli (House, 1971). House a Mitchel (1974, podle House, 1996) rozlišili čtyři styly vedení lídra, které jsou zároveň čtyřmi pilíři efektivity:

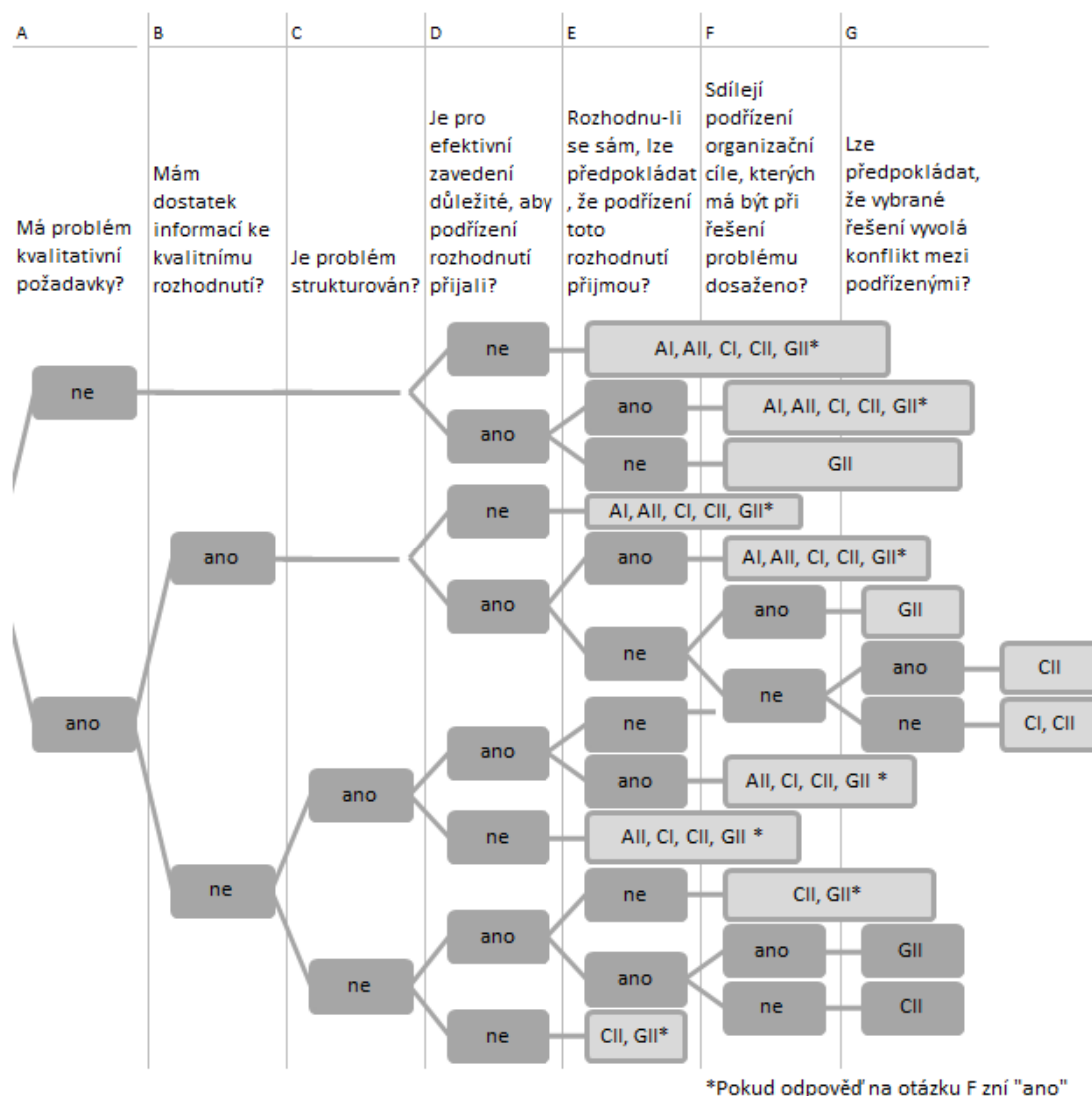
- direktivní (poskytuje podřízenému strukturu);
- podpůrný (uspokojuje potřeby podřízených);
- participativní (povzbuzuje podřízené v autonomii);
- na úspěch orientovaný (podporuje excelentní výkon).

House (1971) předpokládá, že čím více je úkol nejednoznačný, tím více následovník potřebuje strukturovanost ze strany lídra, aby byl spokojenější a výkonnější. Úcta ze strany lídra vede ke spokojenosti a výkonu následovníka v případě, že je závislý na hierarchii.

Výzkumy ze dvou odlišných pracovních prostředí částečně potvrzují výše zmíněné předpoklady. Price (1991) se v prostředí marketingových kanálů zabýval vztahem mezi spokojeností a strukturou i úctou. Szilagyi a Sims (1974) sledovali ty samé hypotézy, nicméně v prostředí poskytování zdravotní péče s jedním zkoumaným vztahem, navíc a to mezi strukturou a výkonem. Struktura a spokojenost následovníka je ve vztahu pouze v prostředí, kde jsou úkoly a role nejednoznačné (management), projevování úcty vedlo ve všech prostředích ke spokojenosti a vztah mezi strukturou a výkonem se neprokázal (Price, 1991; Szilagyi & Sims, 1974).

Vroom a Yetton (1973), autoři **normativního (rozhodovacího) modelu**, vycházejí z předpokladu, že většina lidského chování je reflexí mnoha rozhodnutí, která člověk učinil.

Cílem modelu je pomoci určit, jakou metodu zvolit v dané situaci při rozhodování. Podstatnou součástí modelu je, že žádná z uvedených metod není aplikovatelná na všechny situace (Vroom & Yetton, 1973).



Obrázek 6 Rozhodovací strom vycházející z normativního modelu (Bělohávek, Košťan, & Šuleř, 2006, s. 147)

	Skupina	Individuum
AI	Řešíte problém a rozhodujete se sám, za použití všech dostupných informací.	Řešíte problém a rozhodujete se sám, za použití všech dostupných informací.
AII	Získáte potřebné informace od svých podřízených, potom rozhodnete o řešení problému sám. Můžete, ale nemusíte, říct podřízeným o jaký problém se jedná, když od nich získáváte informace. Role podřízených je v tomto rozhodování jen o poskytování potřebných informací, nikoliv o vymýšlení nebo hodnocení alternativních řešení.	Získáte potřebné informace od svého podřízeného, potom rozhodnete o řešení problému sám. Můžete, ale nemusíte, říct podřízenému o jaký problém se jedná, když od něj získáváte informace. Jeho role je v tomto rozhodování jen o poskytování potřebných informací, nikoliv o vymýšlení nebo hodnocení alternativních řešení.
CI	Sdílíte problém s příslušnými podřízenými individuálně, získáváte jejich nápady a návrhy, aniž byste je bral jako skupinu. Pak vy provedete rozhodnutí, které může, ale nemusí reflektovat vliv vašich podřízených.	Sdílíte problém se svým podřízeným, získáváte jeho nápady a návrhy. Pak vy provedete rozhodnutí, které může, ale nemusí reflektovat vliv vašeho podřízeného.
CII	Sdílíte problém s vašimi podřízenými ve skupině, získáváte jejich hromadné nápady a návrhy. Pak vy provedete rozhodnutí, které může, ale nemusí reflektovat vliv vašich podřízených.	
GI		Sdílíte problém se svým podřízeným a společně analyzujete problém a dospějete k oboustranně přijatelnému řešení.
GII	Sdílíte problém se svými podřízenými ve skupině. Společně vymýšlíte a hodnotíte alternativy a pokoušíte se dosáhnout shody (konsensu) v řešení. Vaše role je spíše jako předseda. Nesnažte se ovlivnit skupinu, aby přijala vaše řešení, a jste ochotný přijmout a implementovat jakékoliv řešení, které má podporu v celé skupině.	
DI		Delegujete problém na vašeho podřízeného, poskytnete mu všechny informace, kterými disponujete, ale dáváte mu odpovědnost za vyřešení problému. Můžete, ale nemusíte po něm chtít, aby vám řekl, k jakému řešení dospěl.

Tabulka 2 Rozhodovací metody skupinových a individuálních problémů.

pozn.: A=autokratický, C=konzultativní, G=skupinový, D=delegativní.

(Vroom & Yetton, 1973, s. 13)

Výzkumy potvrzují úspěšnou aplikaci tohoto modelu v praxi. Výsledky Browna a Finstuenta (1993) prokazují schopnost tohoto modelu identifikovat sady vhodných rozhodovacích procesů s ohledem na situační proměnné. V jiné, experimentální, studii zkoumali tento model na studentech, kteří měli aplikovat rozhodovací procesy na různé situace vyžadující rozhodování. Použití vhodného rozhodovacího procesu se ukázalo být efektivnějším (Field, 1982).

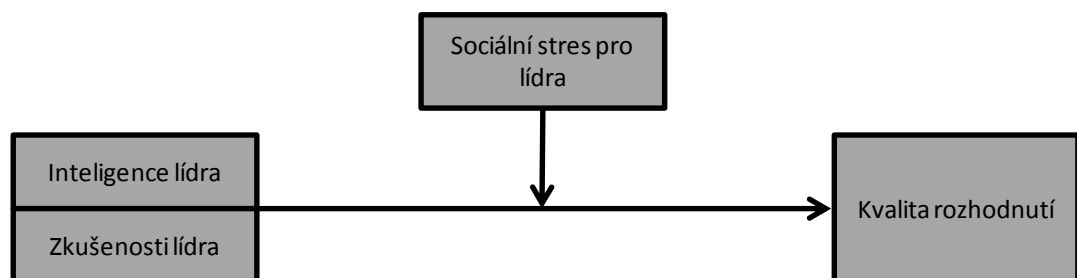
Přestože se ukazuje, že je tento model vhodný pro praxi, objevují se výzkumy, které testují podobné modely ve srovnání s tímto. Například konstruktivní diskuze se prokázala být účinnou (Tjosvold, Wedley, & Field, 1986), ale naopak, například Maierův a Fieldův model, svoji účinnost neprokázaly (Jago & Vroom, 1980).

Kerr a Jermier (1978) identifikovali v rámci **substituční teorie leadershipu** v chování lídra dva situační faktory: substituenty (substitutes) a neutralizátory (neutralizers). Jedná se o proměnné, které buď nahrazují, nebo neutralizují chování lídra; konkrétně to jsou podle této teorie charakteristiky podřízených, jejich úkolu a organizace.

Pokud chceme zjistit, zdali opravdu tyto situační proměnné mění nebo nahrazují chování lídra, je nutné věnovat pozornost jejich vlivu na vztah mezi chováním lídra a kriteriálními proměnnými následovníka (Howell, Dorfman, & Kerr, 1986).

Podsakoff, MacKenzie a Bommer (1996) na základě metaanalýzy dospěli k následujícím závěrům. Substituenty dokážou lépe vysvětlit (v porovnání s chováním lídra) různorodost kriteriálních proměnných následovníků, například různorodost postojů následovníků, vnímání rolí a částečně i různorodost výkonu. Tento výsledek naznačuje, že užití substituentů zlepšuje schopnost vysvětlit variabilitu v celé řadě kriteriálních proměnných následovníků. Howell a Dorfman (1981) rovněž potvrdili vztah mezi substituenty a výstupy leadershipu, konkrétně hovoří o spokojenosti s prací ze strany následovníků a vazbě k organizaci.

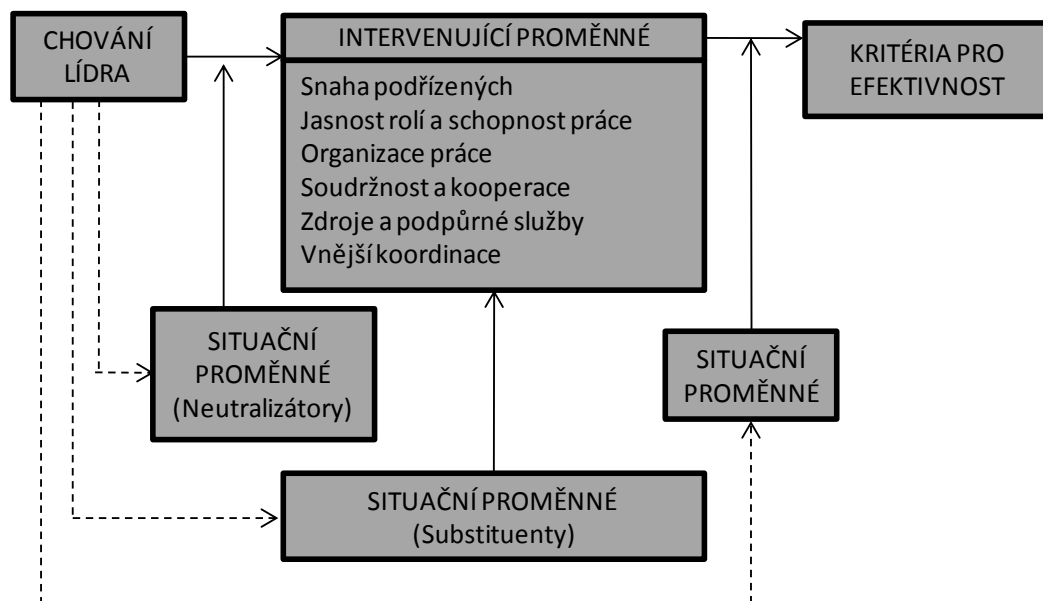
Fiedler a Garcia (1987) v **teorii kognitivních zdrojů** považují intelektuální schopnosti lídra za hlavní zdroj všech plánů, rozhodnutí a strategií v rámci dění skupiny. Výkon skupiny je ovlivněn několika faktory: inteligencí a zkušenostmi lídra, direktivním vedením, interpersonálním stresem a povahou úkolu skupiny (Yukl, 2002).



Obrázek 7 Primární kauzální vztahy v teorii kognitivních zdrojů (Yukl, 2002, s. 228)

O prokázání vlivu výše uvedených faktorů na výkon skupiny byl sice projeven mezi odborníky zájem (Murphy, Blyth, & Fiedler, 1995; Vecchio, 1990), nicméně se nejedná o často zkoumanou teorii. Výsledky studie Vecchia (1990) však neprokázaly všechny hypotézy. Nepotvrdil se vztah stresové situace a inteligentního lídra s lepším výkonem skupiny ani například vztah mezi inteligencí skupiny, nedirektivním lídrem a lepším výkonem skupiny; jediné, co bylo prokázáno, byl vztah mezi intelektuálními schopnostmi direktivního lídra a výkonem skupiny. Navíc se objevily nejasnosti ohledně metodologie a chybné reprezentace celé teorie (Fiedler, Murphy, & Gibsona, 1992). Roku 1995 Murphy, Blyth a Fiedler uskutečnili výzkum, který sice nepokrývá všechny předpoklady zmíněné v teorii, nicméně jejich výsledky poskytují potvrzení alespoň těch zkoumaných. Tito výzkumníci prokázali vztah mezi direktivitou lídra a lepším výkonem skupiny, vztah mezi fluidní inteligencí (oproti krystalické) a lepším výkonem skupiny a vztah mezi krystalickou inteligencí členů skupiny, nedirektivním lídrem a lepším výkonem skupiny.

Hlavními proměnnými **více-vazebného modelu** leadershipu je chování lídra, intervenující proměnné, kritériální proměnné a situační proměnné (Yukl, 2002). Vztahy mezi proměnnými jsou vyjádřené na Obrázku 8.

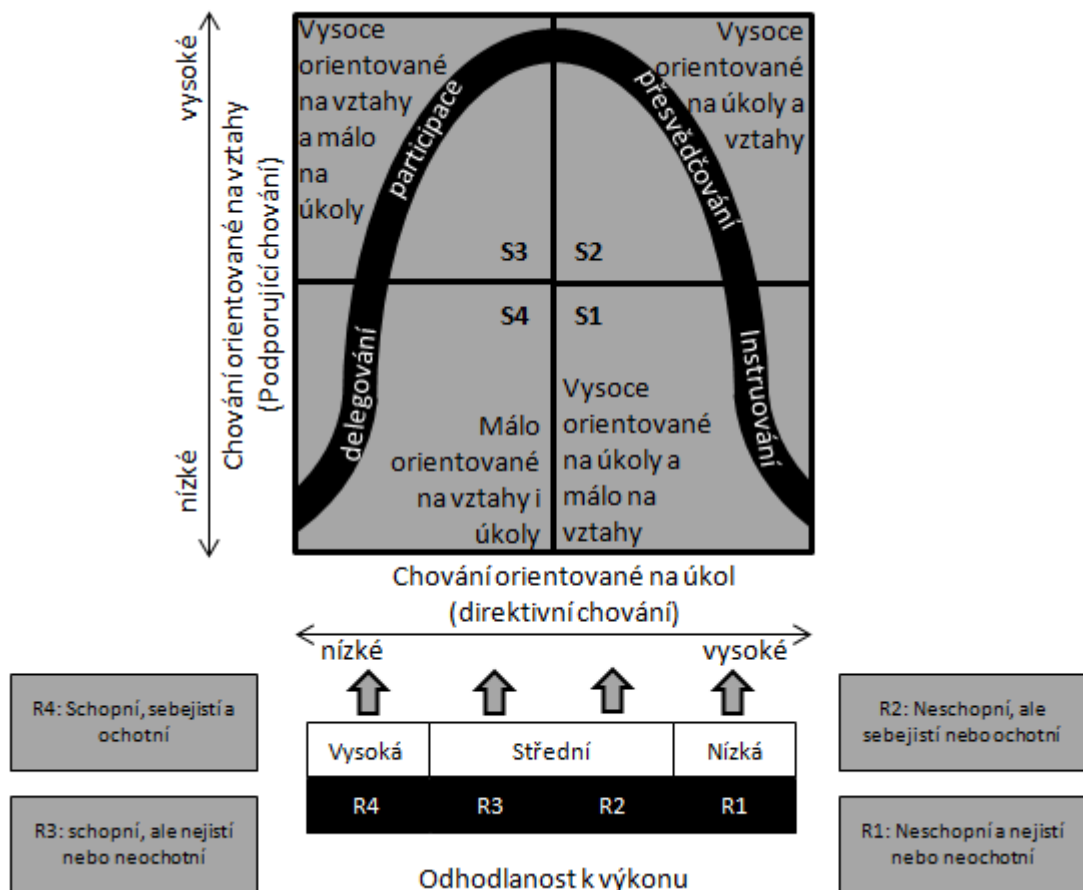


Obrázek 8 Kausální vztahy ve více-vazebném modelu (Yukl, 2002, s. 221)

Tento model nebyl doposud podroben důslednějšímu odbornému ověření. V současné době můžeme poskytnout alespoň oporu pro proměnnou chování lídra. Yukl (1994) definoval 14 typů chování lídra (podrobněji viz kapitola Psychodiagnostické metody zaměřené na

kontingenční teorie). Kim a Yukl (1995) podrobili těchto 14 typů chování analýze a zjistili, že jsou relevantní pro efektivní leadership.

Model situačního leadershipu, jehož autory jsou Hersey, Blanchard a Johnson (2008), je postaven na třech pilířích: chování lídra, situačních vlivech a odhodlanosti k výkonu. Chování lídra popisují dvě oddělené dimenze: chování orientované na úkol (sděluje pracovní skupině povinnosti) a chování orientované na vztahy (naslouchá, facilituje, povzbuzuje). Sám lídr, následovník, supervizor, klíčoví společníci, organizace a pracovní požadavky představují hlavní situační vlivy v rámci efektivity lídra. Odhodlanost k výkonu je tvořena ochotou a schopnostmi následovníků. Chování lídra a odhodlanost následovníka tvoří model, ze kterého vyplývají čtyři styly vedení: instruování, přesvědčování, participace a delegování (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008).



Obrázek 9 Model situačního leadershipu (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008, s. 142)

Výzkumy týkající se modelu situačního leadershipu podávají celkem zajímavé výsledky v rovině odlišnosti situací, hodnocení lídra a následovníků a na úrovni celé organizace.

Například Arvidsson spolu s Johanssonem a Akselssonem (2007) prokázali, že adaptabilita stylu vedení (využití vhodného stylu v dané situaci), profily stylu vedení (oddělení nebo kombinace chování zaměřeného na úkol a na vztahy) a nadměrné a podprůměrné chování orientované na úkol (vznik nedostatku adaptability stylu vedení a jeho interpretace) diferují v různých situacích (skupinové/individuální, úspěšné/nevydařené). Hambleton a Gumpert (1982) zase potvrzují, že vysoce výkonný lídr (=aplikuje situační leadership) je hodnocen jak následovníky, tak supervizory jako mnohem efektivnější než méně výkonný lídr. Dále se ukázal vztah mezi správným aplikováním tohoto modelu a lepším hodnocením následovníků v jejich výkonu (ze strany lídra). Silverthorne a Wang (2001) se zaměřili na výsledky organizace s ohledem na aplikování situačního leadershipu. Stupeň adaptability lídrů je podle výsledků spojen s produktivitou organizace, stejně tak jako se prokázalo, že čím více adaptivních lídrů se nachází v organizaci, tím je organizace úspěšnější.

Model formula 4 leadership, který byl představen roku 2005 autory Lockem, Wheelerem, Burnardem a Cooperem, navazuje na dva již představené modely: normativní rozhodovací model Vrooma a Yettona (1973) a model situačního leadershipu Herseyho, Blancharda a Johnsona (2008). Tento model by měl odrážet to, co v praxi funguje, orientovat se jak na lidi, tak na úkoly, předvídat vhodné a účinné chování a řídit se spíše principy, než pravidly. Cílem tohoto modelu je rozvoj lídra, následovníků a organizačního prostředí. Vzhledem k tomu, že se jedná o nejnovější model, reflektuje i změny v organizacích, které se v poslední době udály, například rozvoj týmové práce, která se stává hlavním způsobem pracovní činnosti (Lock, Wheeler, Burnard, & Cooper, 2005).

Jak jsme si ukázali, kontingenčních teorií existuje nejvíce. Vzhledem ke komplexnosti těchto teorií je již náročnější je testovat, nicméně i přesto se prokázal jejich pozitivní vztah k výsledkům, respektive efektivitě leadershipu.

3 Identifikace stylů vedení

V této kapitole si představíme psychodiagnostické metody, které vznikly v rámci výše představených teorií. Cílem této kapitoly je doplnit stávající informace o zmíněných teoriích a ukázat, s jakými nástroji ve většině výzkumů odborníci pracovali. Součástí všech metod (vyjma metod zaměřených na osobnost) je i odkaz na příslušné místo v přílohách, kde je k nahlédnutí ukázka/celé znění dotazníku.

3.1 Psychodiagnostické metody zaměřené na osobnost lídra

K identifikaci osobnosti lídra můžeme využít nesčetné množství osobnostních dotazníků. Například v rámci kapitoly zabývající se osobností lídra jsme hovořili o Big five konceptu. Tento koncept je vlastně založen na dlouholeté práci výzkumníků v oblasti lexikálních studií. Výsledkem mnoha faktorových analýz je oněch pět faktorů (neuroticismus, extraverte, otevřenost vůči zkušenosti, přívětivost a svědomitost). Konkrétně existují dva dotazníky, které jsou založené na těchto pěti faktorech: NEO pětifaktorový osobnostní inventář a NEO Personality Inventory Revised (NEO PI-R), mírně se od sebe liší v popisu jednotlivých faktorů a také v délce. Dalšími testy, kterými bychom mohli testovat lídry, je například Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), případně Hoganův osobnostní dotazník (Hogan Personality Inventory, HPI). Vzhledem k tomu, že se nejedná o dotazníky vzniklé primárně pro oblast leadershipu ani studia různých stylů vedení, nebudeme této oblasti v rámci části o psychodiagnostických metodách věnovat pozornost.

3.2 Psychodiagnostické metody zaměřené na chování lídra

V rámci teorií věnujících se identifikaci chování lídra jsme se seznámili se třemi přístupy: se studií Ohio, studií Michigan a manažerskou mřížkou. Dotazníky, které si představíme, jsou Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) vztahující se ke studii Ohio a Self Assessment of Managerial Styles (SAMS) určující preferenci stylu vedení z manažerské mřížky.

LBDQ je dotazník, skrze který mapují následovníci chování svého lídra. Obsahem dotazníku jsou výroky, které následovníci hodnotí na pětistupňové škále podle toho, jak moc se uvedené chování objevuje u jejich lídra. V současné době existuje čtvrtá revize, která nese označení Form XII (Stogdill, 1963). V Příloze A je k dispozici celé znění dotazníku.

Stogdill (1963) uvádí, že dotazník LBDQ je vhodný do všech typů skupin a organizací (testováno na armádní divizi, dálniční hlídce, leteckých vedoucích, ministrech, ředitelích společností, předsedech odborů, rektorech vysokých škol a senátorech). Jedná se o nástroj určený pro výzkum, nikoliv pro výběr nových zaměstnanců či pro hodnotící účely. Z tohoto důvodu nebyly vytvořeny normy. Reliabilita byla počítána pomocí modifikovaného Kuder-Richardsonova vzorce (každá položka je korelována se zbylými položkami, místo toho, aby byla korelována se skórem subškály včetně té položky) a pohybuje se pro všechny pracovní skupiny ve většině případů nad 0,6 (Stogdill, 1963).

Pro uspokojivé výsledky je nutné, aby byl minimální počet následovníků, kteří vyplňují dotazník, roven čtyřem, optimální je pak šest nebo sedm osob (Halpin, 1957). Dotazník je ale možné využít i pro sebehodnocení lídra a mapování ideálního lídra. Položky jsou pro všechny tři verze obsahově shodné.

V první verzi dotazníku byly faktorovou analýzou zjištěny dvě dimenze – struktura a úcta (Halpin, 1957). Poslední verze dotazníku (Form XII) obsahuje však 12 subškál, protože podle Stogdilla (1963) dvě dimenze nemohou obsáhnout veškerou variabilitu chování lídra. Tento krok je však podle mého názoru v rozporu s teorií vycházející ze studie Ohio State University. Nicméně se stále jedná o dotazník vytvořený v rámci této studie. Subškály jsou následující: *reprezentace* (mluví a chová se jako zástupce skupiny), *srovnání požadavků* (sladňuje protichůdné požadavky a snižuje nesrovnalosti v systému), *tolerance nejistoty* (je schopen snášet nejistotu a odkládání bez úzkosti nebo rozrušení), *přesvědčivost* (používá efektivně přesvědčování a argumenty), *struktura* (jasně definuje vlastní roli a umožňuje následovníkům vědět, co se očekává), *tolerance a svoboda* (umožňuje následovníkům prostor

pro iniciativu, rozhodování a jednání), *role převzetí* (aktivně vykonává vedoucí úlohu raději, než aby ji přenechal ostatním), *úcta* (dbá na pohodlí, blahobyt a stav následovníků), *důraz na výrobu* (vyvíjí tlak na produktivní výstupy), *prediktivní přesnost* (je schopný přesně předpovědět výsledek), *integrace* (podporuje sevřenost organizace, řeší konflikty mezi členy skupiny) a *orientace na nadřízené* (udržuje srdečné vztahy s nadřízenými, usiluje o vyšší postavení) (Stogdill, 1963).

Self Assessment of Managerial Styles (SAMS) je nástroj pro identifikování manažerského stylu podle teorie manažerské mřížky. Skládá se ze dvou částí. V první části lídr hodnotí pět odstavců od jedné do pěti, přičemž se žádné číslo nesmí opakovat. Druhou část představuje vždy pět výroků k jednomu z pěti elementů (rozhodování, přesvědčování, konflikty, povaha, humor). Úkolem lídra je označit vždy jeden z výroků u každého elementu, který nejvíce odpovídá jeho chování. Obě dvě části jsou k dispozici v Příloze B.

Každý z odstavců a výroků v sobě nese jeden ze stylů vedení a to vždy v pořadí od „a“ do „e“ takto 1,1; 1,9; 9,1; 5,5; 9,9. První část (5 odstavců) umožňuje manažerovi nahlédnout do jeho chování a poskytuje mu tak prostor pro zamyšlení nad případnou změnou. Podle autorů (Blake & Mouton, 1964) je nejčastějším pořadím mezi manažery tato posloupnost 5,5; 9,9; 9,1; 1,9 a 1,1. Manažer, který je úspěšný, má pořadí obdobné, s tím rozdílem, že styly 5,5 a 9,9 jsou prohozené. Jedná se o porovnání s výsledky výzkumu realizovaného na 710 manažerech. Ve druhé části se manažer věnuje tomu, zdali se styly z jednotlivých elementů shodují či nikoliv, opět je to podnět pro případnou realizaci změn v jeho chování (Blake & Mouton, 1964).

Tento dotazník je určen spíše pro sebepoznání a následný rozvoj. Pokud někdo teorii manažerské mřížky zná, je pro něj snadné se ve výběru stylizovat.

3.3 Psychodiagnostické metody zaměřené na vztah mezi následovníky a lídrem

Představili jsme si celkem pět teorií věnujících se vlivu následovníků na výběr stylu vedení lídrem. Dotazníků mapujících teorii X a Y je poměrně mnoho, ke všem však nejsou dostupné veškeré informace. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli popsat metodu uvedenou Kopelmanem, Prottasem a Davisem (2008). Jak již bylo zmíněno, pro transformační, transakční a charismatický leadership existuje jeden dotazník – Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), který je hojně využíván. V rámci teorie LMX popíšeme metodu LMX-7.

Test postojů a předpokladů teorie X a Y obsahuje čtyři položky. Test je určený pro lídry, kteří hodnotí jednotlivé výroky na pětistupňové škále. V Příloze C je uvedeno jejich plné znění.

Tento test původně obsahoval 17 položek (k nahlédnutí v Příloze D). Při podrobnější analýze se však ukázalo, že se položky ve velké míře koncepčně překrývají. Kopelman, Prottas a Davis (2008) provedli na základě tohoto zjištění ortogonální faktorovou analýzu typu principal axis s rotací Varimax. Výsledkem jsou čtyři položky, které vyjadřují 54,1% testu. Faktorová analýza byla následně zopakována s rotací Oblimin, ve které autoři dospěli ke stejným výsledkům. Ostatní psychometrické údaje pro čtyřpoložkovou verzi dotazníku rovněž svědčí o její kvalitě. Co se reliability týče Cronbachovo alfa je rovné 0,70. U 17 položkové verze je Cronbachovo alfa nepatrně vyšší (0,78). Dotazník je rovněž validní, Kopelman, Prottas a Davis (2008) zkoumali jak konvergentní, substantivní, tak diskriminační validitu u čtyřpoložkové verze.

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) je dotazník obsahující 73 položek a je určen pro následovníky. Ti na pětistupňové škále hodnotí svého lídra. Některé položky dotazníku jsou uvedeny v Příloze E.

Nástroj MLQ měří jak transakční, tak transformační leadership. V prvním kroku sestavil Bass (1985) 142 položek popisujících transakční a transformační leadership. Ty byly následně podrobeny hodnocení, zdali se jedná o transakční nebo transformační leadership, tento krok zredukoval jejich počet na 73. Split-half reliability pro transakční leadership je 0,86, pro transformační pak 0,80. Reliability je tedy vysoká, podobně jako korelace mezi oběma typy leadershipu – 0,72. V dalším kroku tedy bylo nezbytné použít faktorovou analýzu. Její výsledky jsou uvedeny dále (Bass, 1985).

Ukázalo se, že transformační leadership je definován třemi škálami: *charisma* (lídr podněcuje úctu, hrdost a je schopen identifikovat to, co je opravdu důležité), *individuální pozornost*

(deleguje úkoly na následovníky za účelem jejich obohacení, koučuje a učí je), *intelektuální stimulace* (pobízí k přemýšlení jiným způsobem a k uvažování před konáním). Transakční leadership je pak charakterizován dvěma škálami: *podmíněná odměna* (odměna následuje po dodržení kontraktu a vynaloženém úsilí), *řízení výjimkou* (pokud nastavený systém funguje, lídr není nucen dávat rozkazy) (Bass, 1985).

Dotazník vycházející z teorie **LMX** obsahuje sedm otázek, na které odpovídá buď lídr, nebo následovníci na pětistupňové škále. Verze určená pro následovníky je k dispozici v Příloze F.

Existuje mnoho verzí dotazníku, které identifikují teorii LMX, od dvoupoložkové po čtrnáctipolozkovou verzi³. Graen a Uhl-Bien (1995) doporučují sedmi položkovou verzi (LMX-7). Dotazník sleduje tři dimenze vztahu lídr-následovník: respekt, důvěru a laskavost. Mapuje tedy, nakolik se v pracovním vztahu vyskytují výše zmíněné dimenze. Vysoká míra svědčí o kvalitě vztahu (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Přestože se jedná o nejvíce užívanou verzi v období 80. a 90. let minulého století, nebyly publikované žádné psychometrické údaje o této metodě (Liden & Maslyn, 1998). Nicméně na vzorku 422 dyád (nadřízený-podřízený) z rozdílných pracovních prostředí je reliabilita Cronbachovo alfa 0,90 (Greguras & Ford, 2006). Dotazník, jak již bylo řečeno, je možné administrovat jak nadřízenému, tak podřízenému – pokud se odpovědi shodují, podtrhuje to kvalitu obdržených dat (Graen & Uhl-Bien, 1995).

³ Více informací o zdrojích pro jednotlivé verze například Graen a Uhl-Bien (1995) případně Liden a Maslyn (1998).

3.4 Psychodiagnostické metody zaměřené na kontingenční teorie

V rámci kontingenčních teorií jsme si představili celkem osm teorií. K některým z nich si nyní uvedeme i metody, jak různé styly vedení identifikovat. Jako první si v rámci kognitivní teorie představíme LPC škály. Další představenou metodou bude Path-Goal Leadership Questionnaire vztahující se k teorii cesta-cíl. Následně si uvedeme dotazník, který vzešel ze substituční teorie leadershipu - Substitutes for Leadership Scale. Dalším dotazníkem je Managerial Practices Survey (MPS), který je založen na teorii více-vazebného modelu leadershipu. Situační model leadershipu je pak možné identifikovat pomocí dotazníku Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD). A jako poslední si představíme dotazník Leadership Judgment Indicator (LJI) založený na modelu formula 4 leadership.

Ústředním pojmem kontingenční teorie Fiedlera je LPC, neboli least preferred coworker. Tento aspekt osobnosti je možné měřit pomocí **LPC škály**. Dotazník obsahuje bipolární přídavná jména. Mezi každou dvojicí je škála od jedné do osmi, na které lídr volí vhodné číslo pro člověka, kterého hodnotí. Počet dvojic přídavných jmen se zpravidla pohybuje mezi 16 a 24 (Fiedler, 1971), v Příloze G je uvedena verze s 18 dvojicemi přídavných jmen.

Před začátkem vyplňování se má lídr nejdříve zamyslet nad spolupracovníky, které kdy měl. Pak má popsat takového člověka, se kterým byl nejméně schopen spolupracovat (Fiedler, 1971). Výsledkem je LPC skóre. Lídři s nízkým LPC skórem, jak jsme již zmínili, jsou orientovaní na úkoly, zaměřují se na úspěch na úkor vztahů se spolupracovníky. Lídři se středním LPC skórem jsou sociálně nezávislí, nezatěžují se příliš úkoly ani tím, jak je vnímají ostatní. Lídři s vysokým LPC skórem jsou orientovaní na vztahy, jejich hlavní spokojenost pramení právě ze vztahů a za předpokladu, že jsou vztahy uspokojivé, se věnují úkolům (Northouse, 2010).

Nízké, střední a vysoké skóre LPC je efektivní v rozdílných situacích. Pokud chce být lídr efektivní, měl by se zamyslet nad tím, v jaké situaci se nachází z hlediska vztahového, pracovního a mocenského. V Tabulce 1 (viz kapitola Kontingenční teorie) je uvedeno, kdy a jaké je nejvhodnější mít LPC skóre.

Path-Goal Leadership Questionnaire obsahuje 20 výroků, které lídr hodnotí z hlediska výskytu v jeho chování na sedmi stupňové škále. Všechny položky jsou k dispozici v Příloze H.

Výsledky z tohoto dotazníku umožňují lídrovi identifikovat, jaký ze čtyř stylů vedení (direktivní, podpůrný, participativní, na úspěch orientovaný), používá nejčastěji. Northouse

(2010) nabízí interpretaci na příkladu těchto výsledků: direktivní – 29 (vysoký skór), podpurný – 22 (nízký skór), participativní – 21 (průměrný skór) a orientace na úspěch – 25 (vysoký skór). Takovýto lídr se bude dobře pohybovat v situacích, ve kterých úkol není jasně strukturován a ve kterých následovníci vyžadují jistotu. Dále v situacích, ve kterých může nastavit vysoké standardy pro své následovníky za podpory jejich sebedůvěry. Průměrných výsledků bude dosahovat v nejednoznačných situacích s následovníky, kteří vyžadují vedení. Naopak nestrukturované a nepodnětné prostředí není příliš vhodné pro tento typ lídra.

V Tabulce 3 je uveden přehled, jaký styl vedení je vhodný z hlediska nastavení následovníků a typu úkolu (Northouse, 2010).

Chování lídra	Charakteristiky následovníka	Charakteristiky úkolu
Direktivní	Dogmatický Despotický	Nejednoznačný Nejasná pravidla Komplexní
Podporující	Nespokojený Potřebuje afilaci Potřebuje lidský dotek	Opakující se Nepodnětný
Participativní	Autonomní Potřebuje vést Potřebuje jasnost	Nejednoznačný Nejasný Nestrukturovaný
Orientovaný na úspěch	Vysoká očekávání Potřeba excelovat	Nejednoznačný Podnětný Komplexní

Tabulka 3 Vztah chování lídra k následovníkům a úkolům
(Northouse, 2010, s. 131)

Dotazník **Substitues for Leadership Scale** představuje metodu o 55 položkách, která je určena pro hodnocení lídra následovníkem na pětistupňové Likertově škále. V Příloze CH je k dispozici celý dotazník.

Výsledky dotazníku podávají zprávu o tom, jaké substituenty a neutralizátory lídr používá. Celkem jich je definováno 13 (viz tučné označení v dotazníku v Příloze CH). Vnitřní konzistence je u všech substituentů nad 0,70. Autoři dotazníku, Kerr a Jermier (1978), dále doplňují, že subškály (substituenty) jsou na sobě nezávislé. Ze 144 korelací (testování probíhalo na dvou vzorcích) bylo 18 korelací vyšších než 0,30, pouze čtyři korelace byly větší než 0,40 a pouze jedna vyšší než 0,50. Podsakoff et al. (1993, podle Wu, 2010) však tvrdí, že psychometrické vlastnosti dotazníku nejsou tak kvalitní. Vytvořil tedy nový dotazník,

původně 74 položkový, který následně zkrátil na 41 položkový. Informace k dotazníku a plné znění položek není volně k dispozici.

Více-vazebný model leadershipu je možné identifikovat pomocí dotazníku **Managerial Practices Survey (MPS)**. Znění celého dotazníku bohužel není volně k dispozici, v Příloze I jsou k nalezení alespoň ukázky. Dotazník může vyplňovat jak lídr, tak následovník. Oba dva hodnotí jednotlivé výroky na čtyřstupňové škále. Co se počtu položek týče, zdroje uvádí rozdílné hodnoty: tři až šest položek ke každé ze 14 škál (Kim & Yukl, 1995) nebo 94 položek (Schwartz & Gimbel, 2000). Faktorová analýza položek MPS vedla k popsání 14 škál (neboli typů chování), které jsou pouze zmíněny, nikoliv vyjmenovány, v rámci kapitoly o kontingenčních teoriích leadershipu. Jedná se o plánování/organizování, řešení problémů, monitorování, networking, informování, objasnění, motivování/inspirování, konflikt management/team-building, podporování, konzultování, uznání, rozvíjení, odměňování, delegování (Kim & Yukl, 1995). Tento dotazník slouží k identifikaci chování lídra, jeho silných stránek a k zlepšení jeho efektivity (Schwartz & Gimbel, 2000). Psychometrické údaje jsou uvedené v příspěvku Yukla, Walla a Lepsingera (1990) v knize Clarka a Clarka *Measures of Leadership*, která však není v České republice k dispozici (Yukl, Wall, & Lepsinger, 1990, podle Kim & Yukl, 1995).

Dotazník **Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD) Self** obsahuje 12 situací, přičemž ke každé jsou uvedeny vždy čtyři alternativy, ze kterých lídr vybírá tu nejlépe odpovídající jeho chování. Celý tento dotazník je uvedený v Příloze J.

Metoda LEAD Self (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008) byla vytvořena za účelem měření stylu vedení, flexibility a adaptability lídra. Podle autorů je velice užitečné znát shodu mezi hodnocením sebe sama a hodnocením od následovníků. Z toho důvodu existuje i verze LEAD Other.

Hersey, Blanchard a Johnson (2008) se na základě mnoha realizovaných výzkumů domnívají, že každý lídr má primární styl vedení, který používá nejčastěji a pak sekundární styl vedení, který používá, pokud ten primární nefunguje. Rozsah stylu (flexibilita) pak představuje, do jaké míry je lídr schopen měnit styly. Velký rozsah stylu ještě nezaručuje efektivitu. O té rozhoduje adaptabilita, tedy schopnost měnit styly adekvátně k dané situaci.

Metoda **Leadership Judgement Indicator (LJI)** vznikla v rámci modelu formula 4 leadership. Jedná se o dotazník obsahující 16 scénářů, ke kterým lídr volí takovou odpověď,

kteřá nejvíce vystihuje, jak by se v dané situaci zachoval. Obsah celého dotazníku není volně k dispozici, v Příloze K je proto k nahlédnutí pouze vzorový scénář.

LJI model leadershipu se řídí následujícími principy (Lock, Wheeler, Burnard, & Cooper, 2005):

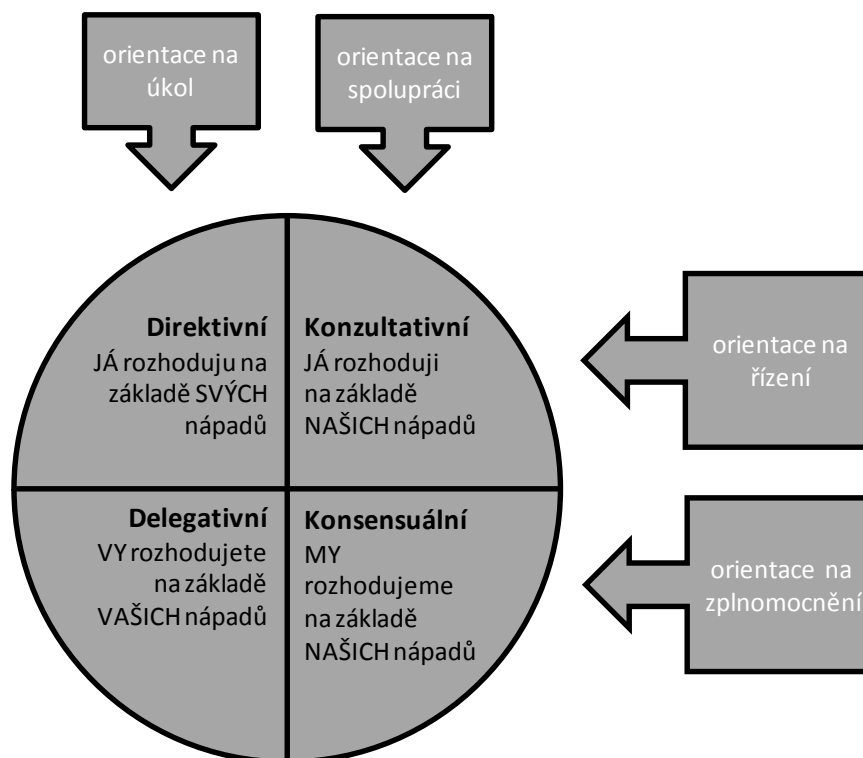
- žádný styl vedení není aplikovatelný na všechny rozhodovací situace,
- žádný styl není podstatně lepší než ty ostatní,
- efektivní lídr přizpůsobí svůj styl povaze úkolu a charakteristikám osob, které na něm pracují,
- každá rozhodovací situace může být analyzovaná za účelem zvolení nejlepšího stylu,
- efektivní vedení zahrnuje připravenost přijmout různé styly rozhodování.

„Základní myšlenka tohoto testu praví, že styl komunikace (vedení) nemá být funkcí osobnosti vůdce, anebo týmu, ale především funkcí situace, v níž jsme se ocitli.“ (Bahbouh, 2012, s. 9).

Psychometrické údaje dotazníku jsou dostačující. Co se reliability týče, Cronbachovo alfa se rovná 0,68. Dále byla zjišťována konstruktová validita (srovnání s Test of Numerical Critical Reasoning a Watson-Glaser Thinking Appraisal), kriteriální validita (porovnání se senioritou lídrů) a face validita (posuzováno samotnými absolventy testu). Všechny testované validity se prokázaly (Lock, Wheeler, Burnard, & Cooper, 2005). V českém prostředí byla rovněž testovaná validita této metody srovnáním se senioritou lídrů (Rozeňnalová, 2012). Seniorita byla definovaná počtem let praxe ve vedoucí pozici, maximálním počtem podřízených, současným počtem podřízených a věkem. Výsledky prokázaly vztah celkového skóre adekvátnosti s prvními dvěma proměnnými. Dalším způsobem, jak byla zjišťovaná validita tohoto testu v českých podmínkách, byl expertní odhad ideálních odpovědí. Za experty byli považováni samotní čeští manažeři/lídi (324 osob), jejichž odpovědi se porovnávali s těmi správnými. Výsledné pořadové korelace variovaly od -0,08 do 0,80 (se střední hodnotou 0,43). *„Výše uvedené validizační studie prokázaly, že test LJI je založen na vhodných situačních příkladech, na jejichž ideálním řešení se shodují zkušení leaderi a vysoce postavení manažeři“* (Rozeňnalová & Havlůj, 2012, s. 46).

Dotazník poskytuje dva hlavní výstupy – preferenci jednotlivých stylů vedení a adekvátnost volby jednotlivých stylů vedení. Preference stylu vedení představuje, jak moc lídr upřednostňuje jednotlivé styly vedení. Využití tohoto údaje může být užitečné v situaci, kdy

hledáme, proč není lídr v daném prostředí úspěšný – může se totiž jednat například o prostředí vyžadující direktivní styl vedení, který je ale zároveň nejméně preferovaným stylem vedení daného lídra. Adekvátnost pak určuje do jaké míry je lídr schopen zvolit vhodný styl odpovídající dané situaci – jedná se tedy o efektivitu lídrova chování. Styly vedení, které jsou v rámci tohoto přístupu používány, jsou tyto: direktivní, konzultativní, konsensuální a delegativní. Podrobné informace k jednotlivým stylům jsou uvedeny v následujícím Obrázku 10.



Obrázek 10 Styl rozhodování jako funkce orientace (zaměření) na úkol a spolupráci (Peterková & Havlůj, 2012, s. 17)

Poslední teorie, kterým jsme se ještě v rámci identifikace nevěnovali, je teorie kognitivních zdrojů a normativní (rozhodovací) model. Již z obsahu teorií je zřejmé, že tyto teorie nelze měřit přímo. Odborníci tedy pro identifikaci teorie kognitivních zdrojů volí inteligenční testy (WAIS, testy pro fluidní a krystalickou inteligenci), modelové situace a například i LPC škálu (Murphy, Blyth, & Fiedler, 1995; Vecchio, 1990). V případě normativního modelu se pak jedná o různé scénáře a modelové situace (vytvořené na míru výzkumu), které musí probandi řešit (Brown & Finstuen, 1993; Field, 1982).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Návrh výzkumu

Validizační a korelační studie dotazníku LJI: styly vedení z pohledu lídra a jeho následovníků.

V teoretické části jsme si ukázali, že vztah lídra a následovníků je klíčovou součástí leadershipu. Zároveň jsme si předvedli, jak je důležitý kontext dané situace pro efektivitu leadershipu. V návrhu výzkumu tyto dva aspekty propojujeme – podíváme se podrobněji na souvislosti v rámci vztahu lídra a následovníků za pomoci diagnostické metody LJI, která spadá pod kontingenční teorii.

4.1 Výzkumný problém

Vzhledem k tomu, že dotazník LJI je poměrně krátce používaná metoda v České republice, rozhodli jsme se navrhnout výzkum, ve kterém by se ověřila jeho validita, konkrétně budeme testovat kritériální souběžnou validitu. Druhým cílem tohoto výzkumu je zachytit další souvislosti, které se ve vztahu mezi lídrem a následovníkem vyskytují.

Zajímají nás tedy celkem tři okruhy z oblasti stylu vedení lídra – shoda mezi následovníky v tom, jaké styly vedení lídr využívá, shoda ve stejné oblasti mezi lídrem a následovníky, a spokojenost následovníků s vedením lídra. V souvislosti s tím předpokládáme dvě intervenující proměnné (seniorita lídra a délka fungování týmu), které budou v rámci jednotlivých oblastí kontrolovány.

První oblastí, kterou se v tomto výzkumu budeme zabývat, je míra shody jednotlivých členů týmů v tom, jaké podle nich lídr používá styly vedení. Tuto shodu budeme analyzovat na úrovni každého stylu zvlášť. V rámci této výzkumné oblasti předpokládáme, že by se sledovanou mírou shody mohla souviset délka fungování týmu, neboli doba, jak dlouho lídr jednotlivě své následovníky vede.

Ve druhé oblasti se zaměříme na to, do jaké míry souvisí osobní preference různých stylů vedení sledovaných lídrů s tím, jaké styly reálně používají dle tvrzení jejich následovníků (validizační část). Tuto shodu budeme analyzovat na úrovni každého stylu zvlášť. Předpokládáme, že míra, s jakou se budou tvrzení následovníků shodovat s osobní preferencí lídra, bude ovlivněna délkou fungování týmů. Současně budeme zkoumat senioritu lídrů ve

vztahu k jejich preferenci jednotlivých stylů vedení, i k tomu, jak si následovníci myslí, že lídr využívá jednotlivé styly vedení.

V poslední oblasti se budeme věnovat vlivu stylu vedení lídra na to, jak moc dobře se pod jeho vedením následovníci cítí. Předpokládáme totiž, že adekvátnost ve volbě stylů vedení a seniorita lídrů souvisí s tím, jak moc dobře se pod vedením lídrů následovníci cítí.

Z výše uvedených oblastí vycházejí následující **hypotézy**:

H1: Existuje nenáhodná shoda následovníků v tom, jaké styly vedení jejich lídr používá.

H2: Existuje souvislost mezi osobní preferencí lídra u různých stylů vedení a tím, jak tyto styly používá dle tvrzení jeho následovníků.

H3: Lídrova adekvátnost volby stylů vedení souvisí s tím, jak moc dobře se pod jeho vedením následovníci cítí.

4.2 Vymezení pojmů a operacionalizace proměnných

V rámci výzkumu pracujeme s těmito pojmy: styly vedení, preference stylů vedení, adekvátnost volby stylů vedení, spokojenost následovníka s vedením lídra, seniorita lídra, délka fungování týmu. V teoretické části jsme si některé z těchto pojmů na obecné rovině již vymezili. Všechny zmíněné pojmy jsou zároveň i proměnnými. Je tedy nezbytné specifikovat si, jak uvedené pojmy chápeme v kontextu tohoto výzkumu.

Styly vedení jsou, dle metody LJI, definovány čtyři: direktivní, konzultativní, konsensuální a delegativní. Direktivní lídr si ponechává kontrolu nad danou situací a rozhodováním. Konzultativní lídr se při svých konečných rozhodnutích ohlíží na názory svých následovníků. Konsensuální lídr umožňuje svým následovníkům aktivně se podílet na rozhodování. Delegativní lídr přenechává zodpovědnost za rozhodnutí plně svému týmu (Lock, Wheeler, Burnard, & Cooper, 2005). V rámci dotazníku LJI pracujeme se dvěma výstupy, které reflektují dané styly vedení: *preference stylů vedení* (jak moc lídr inklinuje k jednotlivým stylům vedení) a *adekvátnost volby stylů vedení* (nakolik lídr volí styly vedení v situacích, které ten určitý styl vyžadují; pro účely tohoto výzkumu využijeme pouze obecnou adekvátnost, nikoliv adekvátnost jednotlivých stylů vedení).

Spokojenost následovníka s vedením lídra mapuje to, jak moc jednotlivým následovníkům vyhovuje styl vedení jejich lídra.

Seniorita lídra je v návaznosti na realizovanou studii (Rozehnalová, 2012) v tomto výzkumu chápána jako délka praxe v oblasti vedení lidí. Předpokládá se tedy, že seniorní lídr má dlouholetou zkušenost s vedením týmů a lidí a je schopen tyto poznatky promítnout do svého současného vedení.

Délka fungování týmu představuje medián délek vztahů mezi lídrem a jednotlivými následovníky.

4.3 Současné výzkumy

Podívejme se nyní, jak se k této problematice staví ostatní odborníci. Z námi prostudované literatury vyplývá, že oblast srovnávání stylů vedení z perspektivy lídra a jeho vedení zatím zřejmě zůstávala spíše mimo hlavní osu výzkumných zájmů. Několik studií zkoumalo odlišnosti lídra a následovníků ve vnímání efektivity leadershipu. Konkrétně se jedná o studii v rámci modelu situačního leadershipu (Furtado, Batista, & Silva, 2011) a více-vazebného modelu leadershipu (Kim & Yukl, 1995). Studie z oblasti zdravotnictví (Furtado, Batista, & Silva, 2011) poukázala na to, že vrchní sestry se hodnotí jako adaptabilní (tzn. jako efektivní), kdežto řadové sestry jsou opačného názoru, tedy styly vedení vrchních sester nepovažují za adaptabilní. Druhý výzkum (Kim & Yukl, 1995) realizovaný na manažerech převážně farmaceutických, pojišťovacích a průmyslových společností zase upozornil na to, že následovníci mnohem lépe odhadují efektivitu lídra než samotní lídři.

Uvedené výzkumy jsou sice odlišné, nicméně naznačují, že odlišnosti ve vnímání leadershipu mezi lídrem samotným a jeho následovníky existují. V tomto výzkumu se pokusíme zjistit, zda a do jaké míry odlišnosti existují i ve vztazích, kterými jsme se rozhodli zabývat.

4.4 Metody

Výzkumný soubor

Do výzkumného souboru by mělo být zahrnuto alespoň 30-50 lídrů. Za předpokladu, že typická velikost týmu se pohybuje v rozmezí od pěti do dvanácti členů, by se v takovém případě velikost souboru následovníků pohybovala mezi 200 až 300 lidmi. Účast na výzkumu bude nabídnuta lídrům a jejich týmům z různých komerčních sfér (bankovníctví, farmaceutický průmysl, pojišťovnictví, potravinářský průmysl, služby). Výběr bude nenáhodný, na základě dobrovolnosti a dostupnosti. Je možné, že někteří lídři se o účasti dozví způsobem padající sněhové koule (snow ball). V takovém případě by do výběru byli taktéž zařazeni.

Účastníci by byli seznámeni podrobně s výzkumem a také s tím, že výsledky budou anonymně zpracovány pro výzkumné účely. Jako výstup by si lídři mohli odnést výsledky dotazníku LJI, které mohou dále využít pro svůj osobní rozvoj. Předpokládáme, že tato možnost může být důležitým motivačním aspektem k případné účasti.

Měřicí nástroje

Seniorita lídra by byla zjišťovaná pomocí této otázky: „Kolik let (celkem) jste v pozici lídra? Délku fungování týmu pak budeme zjišťovat od lídra touto otázkou: „Jak dlouho jste ve vztahu (lídr-následovník) k jednotlivým členům Vašeho týmu?“

Informace o tom, jak jednotliví následovníci hodnotí svého lídra v užívání jednotlivých stylů vedení, a o tom, jak jim vyhovuje vedení jejich lídra, budeme zjišťovat pomocí těchto dvou otázek: „Jak moc si myslíte, že Váš lídr používá jednotlivé styly vedení?“, „Jak moc Vám celkově vyhovuje vedení Vašeho lídra?“. Pro zodpovězení na tyto dvě otázky budou následovníci využívat škálu od 0 (nejméně) do 100 (nejvíce).

Informace o preferenci a obecné adekvátnosti volby stylu vedení je možné získat pomocí dotazníku LJI. Dotazník je již lokalizován do českého jazyka spolu s vytvořenými normami pro české prostředí (Havlůj, 2012). Obsah testu není volně k dispozici, proto je v Příloze K uvedena pouze jedna vzorová ukázka.

Sběr dat

Všechny lídry oslovíme skrze e-mailové prostředí s prosbou o vyplnění dotazníku a dvou otázek (ty budou součástí dotazníku), zároveň je poprosíme o e-mailové adresy na jednotlivé členy týmu. Administrace dotazníku bude probíhat online, přičemž každý lídr obdrží vlastní přihlašovací údaje. Všichni lídři budou mít následně možnost krátké zpětné vazby k výsledkům svého dotazníku. Ještě před tím, než lídr obdrží své výsledky, zkontaktujeme pomocí e-mailových adres všechny následovníky v týmech a sjednáme si s nimi schůzku či schůzky. Následovníkům vždy nejprve krátce vysvětlíme, jak se styly vedení projevují v práci lídra a následně je vyzveme k anonymnímu zodpovězení dvou otázek, které budou namísto připravené v papírové podobě.

Návratnost vyplněných dotazníků nebude jistě 100%. Abychom však dosáhli co největší návratnosti, zašleme s určitým časovým odstupem (cca 14 dnů) e-mailovou zprávu těm, kteří ještě nevyplnili, s prosbou o vyplnění.

4.5 Vyhodnocení dat

Postup pro vyhodnocení dat by byl následující:

Pro analýzu shody mezi následovníky bychom použili vnitrotřídní koeficient korelace, vzhledem k tomu, že budou jednotlivé styly hodnotit na škále od 0 do 100. Zjištěná míra shody bude následně v rámci kontroly možných intervenujících proměnných korelována pomocí Pearsonova korelačního koeficientu s délkou fungování týmů.

V případě analýzy souvislostí mezi osobní lídrovou preferencí jednotlivých stylů vedení a jejich reálným používáním hodnoceným jeho následovníky (členy týmu), budeme opět používat Pearsonův korelační koeficient. Pokud se ale ukáže, že je metodologicky náročné používat jakožto vyjádření názoru týmu jeho průměrné skóre (způsobené např. velkým rozmezím velikostí týmů, nebo výraznými rozdíly ve standardních odchylkách), pak budeme muset k jednotlivým týmům přistupovat jako k dílčím malým studiím a celkové vyhodnocení pak provést pomocí metaanalýzy. To využívá kromě číselného sjednocení dat také zajímavých vizualizačních metod, jakým je například graf stonku a listu.

Podobný postup bude použit také pro poslední část tohoto výzkumu, tedy pro sledování souvislosti mezi mírou adekvátnosti, kterou lídr vykazuje při využití různých stylů vedení, a spokojeností jednotlivých jeho následovníků se způsobem, jakým je vede. Opět přichází v úvahu jak varianta jednodušší, kdy se celkové skóre adekvátnosti koreluje s průměrnou mírou spokojenosti následovníků, tak sofistikovanější alternativa metaanalytického zpracování získaných dat. Navíc bude zjištěno, do jaké míry spokojenost následovníků souvisí se senioritou jejich lídra. Opět je možné využít korelačního koeficientu a v případě, že by se vztah ukázal jako významný, bylo by zajímavé provést také regresní analýzu, díky které lze predikovat spokojenost následovníků na základě seniority lídra a adekvátností s jakou používá situační leadership.

4.6 Diskuze a závěr

V rámci diskuze bychom slovně shrnuli výsledky našeho výzkumu. Pokud by se všechny hypotézy prokázaly, validizoval by tento výzkum metodu LJI z dalšího hlediska a přispěl by rovněž novými poznatky do oblasti vztahů mezi lídrem a následovníky. V praxi by tyto výsledky mohly být využity napříč celou organizací od vrcholového managementu, samotných lídrů až po oddělení lidských zdrojů. Následně bychom mohli rozvést, jakými dalšími směry se výzkum v této oblasti mohl ubírat. Například hlubší zmapování intervenujících proměnných, validizace dotazníku pomocí posouzení efektivity lídra například

jeho supervizory a následovníky, a třeba i souvislost mezi ideálním a reálným lídrem z pohledu následovníka s ohledem na lídrovu adekvátnost volby stylů vedení.

Limity výzkumu

Jak jsme si v rámci popisu výzkumného souboru nastínili, výběr osob do výzkumu by nebyl náhodný, což na výsledky může mít určitý vliv, i přesto, že se jedná o korelační studii.

Výsledky by také mohly být ovlivněny jak nežádoucími proměnnými ze strany lídra (stylizace), tak ze strany následovníků (chybné porozumění teorii). Je velmi pravděpodobné, že se lídr bude snažit odpovídat na otázky v dotazníku tak, jak si myslí, že je to správně. Zkreslení výsledků je možné pouze v rámci preference jednotlivých stylů vedení. Oproti tomu měření adekvátnosti v testu v podstatě představuje výkonnostní test, stylizace lídra by se zde tedy neměla promítnout. Stylizace lídra by se dle našeho názoru ve výsledcích promítla tak, že míra shody mezi následovníky v tom, jaké styly lídr používá, by byla vysoká, kdežto souvislost mezi osobní preferencí lídra stylů vedení a tím, jaké styly vedení používá podle jeho následovníků, by se neprokázala. V tomto případě by bylo nutné výsledky v daném směru interpretovat.

Ze strany následovníků by zkreslení výsledků mohlo nabývat rozměrů z důvodu chybné interpretace teoretického rámce testu LJI. Následovníci by sice absolvovali krátký vhled do této problematiky, nicméně posoudit, jaký styl vedení jejich lídr používá, pro ně i přes to může být obtížné. Nesprávné rozlišování mezi jednotlivými styly ze strany následovníků by bylo možné zmírnit dvěma způsoby. Následovníci by v rámci schůzky uvažovali nad typickými vzorci chování jejich lídra, školený psycholog by je následně podnětnými otázkami navedl na správné zařazení k jednotlivým stylům vedení. Je zřejmé, že tento způsob by byl časově náročný. Druhý způsob by pak představovala upravená forma dotazníku LJI pro následovníky. Jinými slovy, následovníci by vyplňovali dotazník tak, jak by si mysleli, že se v daných situacích zachová jejich lídr.

Závěr

V rámci této práce jsme si představili, jakými hlavními způsoby se lze stavět k problematice leadershipu, konkrétně k tomu, jak vést ostatní lidi. Dotkli jsme se několika dílčích aspektů určujících osobnost lídra a celkem 15 ucelených teorií v rámci následujících směrů: chování lídra (studie Ohio, studie Michigan, manažerská mřížka), následovníci a jejich vztah s lídrem (teorie X a Y, transformační leadership, transakční leadership, charismatický leadership, teorie LMX), kontingenční teorie (kontingenční model, teorie cesta-cíl, normativní model, substituční teorie, teorie kognitivních zdrojů, více-vazebný model, model situačního leadershipu, model formula 4 leadership). Při popisu obsahu jednotlivých teoriích jsme vycházeli přednostně z primárních zdrojů, tedy z literatury autorů dané teorie.

Je nutné upozornit na to, že *„leadership je mnohostranný fenomén a nemůže být zachycen pouhým zaměřením se na nízký počet proměnných“* (Nysted, 1997, s. 12). Současný vývoj se však bohužel navrácí k identifikování jednoho aspektu, který je následně vyzdvižen a určen jako klíčový aspekt leadershipu. Příkladem může být etický a despotický leadership, autentický leadership, spirituální leadership, kreativní leadership a mnoho dalších.

Rozsah práce nám neumožnil věnovat se každé z teorií leadershipu dostatečně do hloubky. Práce tedy čtenářům poslouží spíše jako rychlý vhled do této široké problematiky a nasměruje je ke zdrojům, kde je daná problematika více popsána.

Podobně v případě přehledu psychodiagnostických metod, kterému se věnovala další část této práce, jsme jednotlivým teoriím nemohli uvést úplné psychometrické vlastnosti. Ty jsou případně k dohledání v původních manuálech, pokud jsou takové vůbec k dispozici. Jako praktické a užitečné však považujeme souborné představení klíčových metod z oblasti měření stylů vedení, a to včetně rozsáhlé přílohové části s úplnými či aspoň částečnými zněními jednotlivých diagnostických nástrojů.

V poslední části této práce jsme navrhli výzkumnou studii, která se zaměřuje na styly vedení z pohledu lídra a jeho následovníků. Potvrzení stanovených hypotéz v případě realizace výzkumu by vedlo k následujícím přínosům v oblasti leadershipu. Zaprvé by poměrně nová metoda LJI byla validizovaná z kritériálního hlediska (porovnáním výsledných hodnot lídra v preferenci jednotlivých stylů vedení s hodnocením jeho následovníky). A zadruhé bychom identifikovali shody v týmu (včetně lídra) v oblasti stylů vedení s ohledem na senioritu lídra a délku fungování týmu. Rovněž bychom přispěli k poznatkům o spokojenosti následovníků se svým lídrem.

Seznam použité literatury

- Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada.
- Arvidsson, M., Johansson, C. R., Ek, Å., & Akselsson, R. (2007). Situational leadership in air traffic control. *Journal Of Air Transportation*, 12(1), 67-86.
- Bahbouh, R. (2012). Leadership (vůdcovství) a jeho rozvoj. In V. Havlůj (Ed.), *Leadership Judgement Indicator - LJI (test stylů vedení)* (pp. 8-10). Praha: Hogrefe - Testcentrum.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Bernardin, H., & Alvares, K. M. (1976). The managerial grid as a predictor of conflict resolution method and managerial effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 84-92.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1968). *Corporate excellence through grid organization development*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334.
- Bowden, A. O. (1926). A study of the personality of student leaders in the United States. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 21(2), 149-160.
- Brown, F., & Finstuen, K. (1993). The use of participation in decision making: A consideration of the Vroom-Yetton and Vroom-Jago normative models. *Journal Of Behavioral Decision Making*, 6(3), 207-219.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Carlyle, T. (1840/2008). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. Získáno 15.2.2013 z <http://www.gutenberg.org/ebooks/1091>.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy Of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal Of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.

- De Hoogh, A. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the big five-factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(7), 839-865.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: Manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada.
- Derue, D., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *The Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.
- Fiedler, F. E. (1964): A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 149-190). New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, 76(2), 128-148.
- Fiedler, F. E. (1972). Predicting the effects of leadership training and experience from the contingency model. *Journal Of Applied Psychology*, 56(2), 114-119.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987), *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational resource*. New York: John Wiley & Sons.
- Fiedler, F. E., Chemers, M. M., & Mahar, L. (1976). *Improving leadership effectiveness: The Leader Match concept*. New York: Wiley.
- Fiedler, F. E., Murphy, S. E., & Gibson, F. W. (1992). Inaccurate reporting and inappropriate variables: A reply to Vecchio's (1990) examination of cognitive resource theory. *Journal Of Applied Psychology*, 77(3), 372-374.
- Field, R. (1982). A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 67(5), 523-532.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15(1), 43-56.
- Furtado, L. C. D. R., Batista, M. D. G. C., & Silva, F. J. F. (2011). Leadership and job satisfaction among Azorean hospital nurses: An application of the situational leadership model. *Journal Of Nursing Management*, 19(8), 1047-1057.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.

- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal Of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little, Brown Book Group.
- Goodson, J. R., McGee, G. W., & Cashman, J. F. (1989). Situational leadership theory: A test of leadership prescriptions. *Group & Organization Studies*, 14(4), 446-461.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of work group professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25-39.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 79(3), 433-465.
- Halpin, A. W. (1957). *Manual for Leader Behavior Description Questionnaire*. The Ohio State University, Fisher College Business. Získáno 16.4.2013 z <http://fisher.osu.edu/research/lbdq/>.
- Hambleton, R. K., & Gumpert, R. (1982). The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness. *Group & Organization Studies*, 7(2), 225-242.
- Hardy, R. C., & Bohren, J. F. (1975). The effect of experience on teacher effectiveness: A test of the contingency model. *Journal Of Psychology*, 89(1), 159-163.
- Hargis, M. B., Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2011). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across business contexts. *Organization Development Journal*, 29(3), 51-66.
- Havlůj, V. (2012). *Leadership Judgement Indicator - LJI (test stylů vedení)*. Praha: Hogrefe - Testcentrum.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2008). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Highhouse, S. (2011). The influence of Douglas McGregor. *TIP: The Industrial-Organizational Psychologist*, 49(2), 105-107.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.

- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal Of Management*, 23(3), 409-473.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M., & Associates (1999). Culture influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 171-233). Stamford, CT: JAI Press.
- Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (1981). Substitutes for leadership: Test of a construct. *Academy Of Management Journal*, 24(4), 714-728.
- Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy Of Management Review*, 11(1), 88-102.
- Hřebíčková, M., & Urbánek, T. (2001). *NEO pětifaktorový osobnostní inventář*. Praha: Testcentrum, s.r.o.
- Ingram, J., & Cangemi, J. (2012). Emotions, emotinal intelligence and leadership: A brief, pragmatic perspective. *Education*, 132(4), 771-778.
- Jago, A. G., & Ragan, J. W. (1986). The trouble with LEADER MATCH is that it doesn't match Fiedler's contingency model. *Journal Of Applied Psychology*, 71(4), 555-559.
- Jago, A. G., & Vroom, V. H. (1980). An evaluation of two alternatives to the Vroom/Yetton normative model. *Academy Of Management Journal*, 23(2), 347-355.
- Jensen, S., Hannon, R., Howell, G., Kohn, C., & Rilea, S. (2007). *Emotional intelligence: A literature review*. University of The Pacific. Získáno 10.4.2013 z <http://www.pacific.edu/Documents/library/acrobat/EI%20Lit%20Review%202007%20Final.pdf>.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
- 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.
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal Of Applied Psychology*, 89(3), 542-552.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal Of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.

- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
- Jung, D., Yammarino, F. J., & Lee, J. K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 586-603.
- Kabanoff, B. (1981). A critique of Leader Match and its implications for leadership research. *Personnel Psychology*, 34(4), 749-764.
- Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2010). The leadership value chain. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(3), 164-183.
- Keller, R. T. (1978). A longitudinal assessment of a managerial grid seminar training program. *Group & Organization Studies*, 3(3), 343.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kim, H., & Yukl, G. (1995). Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage model. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 361-377.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal Of Managerial Issues*, 20(2), 255-271.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1989). *Organizational behavior*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Leadership Studies, Inc. (1973, 1988). *LEAD SELF: Leadership style/Perception of self*. Získáno 16.4.2013 z <http://www.firstlightgroup.com/Resources-Presentations/MPS500%20Intro/Assessment%20%20Lead.pdf>.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal Of Management*, 24(1), 43-72.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N., & Cooper, C. (2005). *Leadership Judgement Indicator manual*. Oxford: Hogrefe.
- Loi, R., Ngo, H., Zhang, L., & Lau, V. P. (2011). The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 84(4), 669-685.
- Lord, R. G., De Vader, C. I., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.

- Lowe, K. B., Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503-517.
- McGregor, D. (1960) *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Milner, K., Katz, L., Fisher, J., & Notrica, V. (2007). Gender and the quality of the leader-member exchange: Findings from a South African organisation. *South African Journal Of Psychology*, 37(2), 316-329.
- Murphy, S. E., Blyth, D., & Fiedler, F. E. (1992). Cognitive resource theory and the utilization of the leader's and group members' technical competence. *The Leadership Quarterly*, 3(3), 237-255.
- Neuliep, J. W. (1987). The influence of theory X and theory Y management styles on the selection of compliance-gaining strategies. *Communication Research Reports*, 4(1), 14-19.
- Neuliep, J. W. (1996). The Influence of theory X and Y management style on the perception of ethical behavior in organizations. *Journal Of Social Behavior & Personality*, 11(2), 301-311.
- Ng, E., & Sears, G. (2012). CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: Moderating effects of social values and age. *Journal Of Business Ethics*, 105(1), 41-52.
- Northouse, P. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles: Sage.
- Nysted, L. (1997). Who should rule? Does personality matter? *European Journal Of Personality*, 11(1), 1-14.
- O'Donnell, M., Yukl, G., & Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: A constructive replication. *Journal Of Managerial Psychology*, 27(2), 143-154.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
- Pavlica, K., Jarošová, E., & Kaiser, R. (2010). *Versatilní vedení: Dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Praha: Management Press.
- Peterková, H., & Havlůj, V. (2012). Specifika LJI. In V. Havlůj (Ed.), *Leadership Judgement Indicator - LJI (test stylů vedení)* (pp. 10-24). Praha: Hogrefe - Testcentrum.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal Of Applied Psychology*, 81(4), 380-399.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1984). The "high-high" leader rides again! *Group & Organization Studies*, 9(4), 437-437.
- Price, R. A. (1991). An investigation of path-goal leadership theory in marketing channels. *Journal Of Retailing*, 67(3), 339-361.
- Rice, R. W., & Chemers, M. M. (1973). Predicting the emergence of leaders using Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Journal Of Applied Psychology*, 57(3), 281-287.
- Rozehnalová, E. (2012). Vývoj a psychometrické vlastnosti LJI. In V. Havlůj (Ed.), *Leadership Judgement Indicator - LJI (test stylů vedení)* (pp. 48-55). Praha: Hogrefe - Testcentrum.
- Rozehnalová, E., & Havlůj, V. (2012). Dotazník Leadership Judgement Indicator jako trenažér situačního leadershipu. In R. Bahbouh, E. Rozehnalová, & V. Sailerová (Eds.), *Nové pohledy psychodiagnostiky* (pp. 38-50). Praha: Qed Group, a.s.
- Russ, T. L. (2011). Theory X/Y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making. *Management Decision*, 49(5), 823-836.
- Şahin, F. (2012). The mediating effect of leader–member exchange on the relationship between Theory X and Y management styles and affective commitment: A multilevel analysis. *Journal Of Management & Organization*, 18(2), 159-174.
- Salzbrunn, R., & Pobořil, M. (2005). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola podnikání.
- Schwartz, M. K., Gimbel, K. G. (2000). *Leadership resources: A guide to training and development tools*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Silverthorne, C., & Wang, T. (2001). Situational leadership style as a predictor of success and productivity among Taiwanese business organizations. *Journal of Psychology*, 135(4), 399-412.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *Journal Of Psychology: Interdisciplinary And Applied*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for Leader Behavior Description Questionnaire - Form XII*. The Ohio State University, Fisher College Business. Získáno 16.4.2013 z <http://fisher.osu.edu/research/lbdq/>.

- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Strube, M. J., & Garcia, J. E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90(2), 307-321.
- Szilagyi, A. D., & Sims, H. P. (1974). An exploration of the path-goal theory of leadership in a health care environment. *Academy Of Management Journal*, 17(4), 622-634.
- Terman, L. M. (1904). A preliminary study in the psychology and pedagogy of leadership. *Journal of Genetic Psychology*, 11, 413-451.
- The Ohio State University (1962). *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) – Form XII*. Ziskáno 16.4.2013 z <http://fisher.osu.edu/research/lbdq/>.
- Tjosvold, D., Wedley, W. C., & Field, R. H. (1986). Constructive controversy, the Vroom-Yetton model, and managerial decision-making. *Journal Of Occupational Behaviour*, 7(2), 125-138.
- Varma, A., & Stroh, L. K. (2001). Different perspectives on selection for international assignments: The impact of LMX and gender. *Cross Cultural Management*, 8(3-4), 85-97.
- Vecchio, R. P. (1990). Theoretical and empirical examination of cognitive resource theory. *Journal Of Applied Psychology*, 75(2), 141-147.
- Vroom, V. H., Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management*. Praha: Victoria Publishing.
- Wilderom, C. M., van den Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 835-848.
- Wu, Y. (2010). An exploration of substitutes for leadership: Problems and prospects. *Social Behavior And Personality*, 38(5), 583-596.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal Of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.
- Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M., Marks, M. A., & Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 37.

Přílohy

Příloha A: Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) – Form XII

(The Ohio State University, 1962)

Directions:

- a. READ each item carefully.
- b. THINK about how frequently the leader engages in the behavior described by the item.
- c. DECIDE whether he/she (A) Always (B) Often, (C) Occasionally, (D) Seldom or (E) Never act as described by the item.
- d. DRAW A CIRCLE around one of the five letters (A B C D E) following the item to show the answer you selected.

A = Always

B = Often

C = Occasionally

D = Seldom

E = Never

1. Acts as the spokesperson of the group	A	B	C	D	E
2. Waits patiently for the results of a decision	A	B	C	D	E
3. Makes pep talks to stimulate the group	A	B	C	D	E
4. Lets group members know what is expected of them	A	B	C	D	E
5. Allows the members complete freedom in their work	A	B	C	D	E
6. Is hesitant about taking initiative in the group	A	B	C	D	E
7. Is friendly and approachable	A	B	C	D	E
8. Encourages overtime work	A	B	C	D	E
9. Makes accurate decisions	A	B	C	D	E
10. Gets along well with the people above him/her	A	B	C	D	E
11. Publicizes the activities of the group	A	B	C	D	E
12. Becomes anxious when he/she cannot find out what is coming next	A	B	C	D	E
13. His/her arguments are convincing	A	B	C	D	E
14. Encourages the use of uniform procedures	A	B	C	D	E
15. Permits the members to use their own judgment in solving problems	A	B	C	D	E
16. Fails to take necessary actions	A	B	C	D	E
17. Does little things to make it pleasant to be a member of the group	A	B	C	D	E
18. Stresses being ahead of competing groups	A	B	C	D	E
19. Keeps the group working together as a team	A	B	C	D	E
20. Keeps the group in good standing with higher authority	A	B	C	D	E
21. Speaks as a representative of the group	A	B	C	D	E
22. Accepts defeat in stride	A	B	C	D	E
23. Argues persuasively for his/her point of view	A	B	C	D	E
24. Tries out his/her ideas in the group	A	B	C	D	E

25. Encourages initiative in the group members	A	B	C	D	E
26. Lets others persons take away his/her leadership in the group	A	B	C	D	E
27. Puts suggestions made by the group into operation	A	B	C	D	E
28. Needles members for greater effort	A	B	C	D	E
29. Seems able to predict what is coming next	A	B	C	D	E
30. Is working hard for a promotion	A	B	C	D	E
31. Speaks for the group when visitors are present	A	B	C	D	E
32. Accepts delays without becoming upset	A	B	C	D	E
33. Is a very persuasive talker	A	B	C	D	E
34. Makes his/her attitudes clear to the group	A	B	C	D	E
35. Lets the members do their work the way they think best	A	B	C	D	E
36. Lets some members take advantage of him/her	A	B	C	D	E
37. Treats all group members as his/her equals	A	B	C	D	E
38. Keeps the work moving at a rapid pace	A	B	C	D	E
39. Settles conflicts when they occur in the group	A	B	C	D	E
40. His/her superiors act favorably on most of his/her suggestions	A	B	C	D	E
41. Represents the group at outside meetings	A	B	C	D	E
42. Become anxious when waiting for new developments	A	B	C	D	E
43. Is very skillful in an argument	A	B	C	D	E
44. Decides what shall be done and how it shall be done	A	B	C	D	E
45. Assigns a task, then lets the members handle it	A	B	C	D	E
46. Is the leader of the group in name only	A	B	C	D	E
47. Gives advance notice of changes	A	B	C	D	E
48. Pushes for increased production	A	B	C	D	E
49. Things usually turn out as he/she predicts	A	B	C	D	E
50. Enjoys the privileges of his/her position	A	B	C	D	E
51. Handles complex problems efficiently	A	B	C	D	E
52. Is able to tolerate postponement and uncertainty	A	B	C	D	E
53. Is not a very convincing talker	A	B	C	D	E
54. Assigns group members to particular tasks	A	B	C	D	E
55. Turns the members loose on a job, and lets them go to it	A	B	C	D	E
56. Backs down when he/she ought to stand firm	A	B	C	D	E
57. Keeps to himself/herself	A	B	C	D	E
58. Asks the members to work harder	A	B	C	D	E
59. Is accurate in predicting the trend of events	A	B	C	D	E
60. Gets his/her superiors to act for the welfare of the group members	A	B	C	D	E
61. Gets swamped by details	A	B	C	D	E
62. Can wait just so long, then blows up	A	B	C	D	E
63. Speaks from a strong inner conviction	A	B	C	D	E
64. Makes sure that his/her part in the group is understood by the group members	A	B	C	D	E
65. Is reluctant to allow the members any freedom of action	A	B	C	D	E
66. Lets some members have authority that he/she should keep	A	B	C	D	E
67. Looks out for the personal welfare of group members	A	B	C	D	E
68. Permits the members to take it easy in their work	A	B	C	D	E
69. Sees to it that the work of the group is coordinated	A	B	C	D	E
70. His/her word carries weight with superiors	A	B	C	D	E

71. Gets things all tangled up	A	B	C	D	E
72. Remains calm when uncertain about coming events	A	B	C	D	E
73. Is an inspiring talker	A	B	C	D	E
74. Schedules the work to be done	A	B	C	D	E
75. Allows the group a high degree of initiative	A	B	C	D	E
76. Takes full charge when emergencies arise	A	B	C	D	E
77. Is willing to make changes	A	B	C	D	E
78. Drives hard when there is a job to be done	A	B	C	D	E
79. Helps group members settle their differences	A	B	C	D	E
80. Gets what he/she asks for from his/her superiors	A	B	C	D	E
81. Can reduce a madhouse to system and order	A	B	C	D	E
82. Is able to delay action until the proper time occurs	A	B	C	D	E
83. Persuades others that his/her ideas are to their advantage	A	B	C	D	E
84. Maintains definite standards of performance	A	B	C	D	E
85. Trusts members to exercise good judgment	A	B	C	D	E
86. Overcomes attempts made to challenge his/her leadership	A	B	C	D	E
87. Refuses to explain his/her actions	A	B	C	D	E
88. Urges the group to beat its previous record	A	B	C	D	E
89. Anticipates problems and plans for them	A	B	C	D	E
90. Is working his/her way to the top	A	B	C	D	E
91. Gets confused when too many demands are made of him/her	A	B	C	D	E
92. Worries about the outcome of any new procedure	A	B	C	D	E
93. Can inspire enthusiasm for a project	A	B	C	D	E
94. Asks that group members follow standard rules and regulations	A	B	C	D	E
95. Permits the group to set its own pace	A	B	C	D	E
96. Is easily recognized as the leader of the group	A	B	C	D	E
97. Acts without consulting the group	A	B	C	D	E
98. Keeps the group working up to capacity	A	B	C	D	E
99. Maintains a closely knit group	A	B	C	D	E
100. Maintains cordial relations with superiors	A	B	C	D	E

Příloha B: Self Assessment of Managerial Styles (SAMS)

(Blake & Mouton, 1964, s. 1-4)

Rank the paragraphs from most to least typical as a description of your behavior; 1 is most typical, 2 is next most typical, and so on to 5 which is least typical for you. When you have finished ranking the paragraphs, there should be only one of each number from 1 to 5. There can be no ties.

___ a. I accept decisions of others. I go along with opinions, attitudes and ideas of others or avoid taking sides. When conflict arises I try to remain neutral or stay out of it. By remaining neutral I rarely get stirred up. My humor is seen by others as rather pointless.

___ b. I place high value on maintaining good relations. I prefer to accept opinions, attitudes and ideas of others rather than to push my own. I try to avoid generating conflict, but when it does appear, I try to soothe feelings and to keep people together. Because of the disturbance a temper flare produces, I strive to keep my emotions under cap. My humor aims at maintaining friendly relations or when strains do arise, it shifts attention away from the serious side.

___ c. I place high value on making decisions that stick. I stand up for my ideas, opinions, and attitudes, even though it sometimes results in stepping on toes. When conflict arises I try to cut it off or to win my position. When things are not going right, my temper wells up. My humor is hard hitting.

___ d. I search for workable, even though not perfect, decisions. When ideas, opinions or attitudes different from my own appear, I initiate middle ground positions. When conflict arises I try to be fair but firm and to get an equitable solution. I rarely lose my temper but I tend to be impatient when things are not moving. My humor sells myself or s position.

___ e. I place high value on getting sound creative decisions that result in understanding and agreement. I listen for and seek out ideas, opinions and attitudes different from my own. I have clear convictions but respond to sound ideas by changing my mind. When conflict arises I try to identify reasons for it and to resolve underlying causes. I rarely lose my temper, even when stirred up. My humor fits the situation and gives perspective; I retain a sense of humor even under pressure.

Elements

Consider all of "1" element statements (i.e., a1, b1, c1, d1, e1) and select from them the one which best describes your behavior. Circle the one which typifies you best. Do the same for "2". Follow the same procedure for the "3" "4" and "5" elements.

Element 1: Decision

- a1. I accept decisions of others.
- b1. I place high value on maintaining relations.
- c1. I place high value on making decisions that stick.
- d1. I search for workable, even though not perfect, decisions.
- e1. I place high value on getting sound creative decisions that result in understanding and agreement.

Element 2: Convictions

- a2. I go along with opinions, attitudes and ideas of others or avoid taking sides.
- b2. I prefer to accept opinions, attitudes, and ideas of others rather than to push my own.
- c2. I stand up for my ideas, opinions, and attitudes, even though it sometimes results in stepping on toes.

- d2. When ideas, opinions or attitudes different from my own appear, I initiate middle group positions.
- e2. I listen for seek and out ideas, opinions and attitudes different from my own. I have clear conviction but respond to sound ideas by changing my mind.

Elements 3: Conflict

- a3. When conflict arises I try to remain neutral or stay out of it.
- b3. I try to avoid generating conflict, but when it does appear, I try to smooth feelings and to keep people together.
- c3. When conflict arises I try to cut it off or to win my position.
- d3. When conflict arises I try to be fair but firm and to get an equitable solution.
- e3. When conflict arises I try to identify reasons for it and to resolve underlying causes.

Element 4: Temper

- a4. By remaining neutral, I rarely get stirred up.
- b4. Because of the disturbance a temper flare produces, I strive to keep my emotions under cap.
- c4. When things are not going right, my temper wells up.
- d4. I rarely lose my temper but tend to be impatient when things are not moving.
- e4. I rarely lose my temper, even when stirred up.

Element 5: Humor

- a5. My humor is seen by others as rather pointless.
- b5. My humor aims at maintaining friendly relations or when strains do arise, it shifts attention away from the serious side.
- c5. My humor is hard hitting.
- d5. My humor sells myself or a position.
- e5. My humor fits the situation and gives perspective; I retain a sense of humor even under pressure.

Příloha C: Items Measuring Theory X/Y Attitudes and Assumptions – 17 items

(Kopelman, Prottas, & Davis, 2008, s. 269)

1. Most people will try to do as little work as possible.
2. For most people, work is as natural as play or recreation.
3. Most employees must be closely supervised to get them to perform up to expectations.
4. Most employees actually prefer to be told exactly what to do rather than having to figure it out for themselves.
5. Most employees do not care much about the organization's goals.
6. Most employees would prefer increased responsibility to increased job security.
7. Most people will not use their own initiative or do things that they have not been specifically assigned to do.
8. Employees generally do not have much to contribute when asked to participate in making decisions or solving problems.
9. It is just basic human nature – people just naturally dislike work.
10. Most employees will not exercise self-control and self-motivation – managers must do this for them.
11. Most employees have little ambition.
12. Most people do want responsibility.
13. Most employees prefer to have someone else set their goals and objectives.
14. Most people work to eat and pay their bills rather than because they need to solve problems and be creative.
15. Most employees prefer supervising themselves rather than close supervision.
16. Most people are lazy and don't want to work.
17. Most employees can't be trusted.

K hodnocení je využita pětistupňová Likertova škála od “naprosto souhlasím” po “naprosto nesouhlasím”.

Příloha D: Items Measuring Theory X/Y Attitudes and Assumptions – 4 items

(Kopelman, Prottas, & Davis, 2008, s. 263)

1. Most employees can't be trusted.
2. Most employees will not exercise self-control and self-motivation - managers must do this for them.
3. Most people are lazy and don't want to work.
4. Most employees have little ambition.

K hodnocení je využita pětistupňová Likertova škála od “naprosto souhlasím” po “naprosto nesouhlasím”.

Příloha E: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

(Bass, 1985, s. 210-212)

1. Makes me feel good to be around him/her
2. Is satisfied when I meet the agreed-upon standards for good work
3. Makes me feel we can reach our goals without him/her if we have to
4. I earn credit with him/her for doing my job well
5. Assures me I can get what I personally want in exchange for my efforts
6. Finds out what I want and tries to help me get it
7. You can count on him/her to express his/her appreciation when you do a good job
8. Commands respect from everyone
9. Gives personal attention to members who seem neglected
10. Is a model for me to follow
11. In my mind, he/she is a symbol of success and accomplishment
12. Has provided me with new ways of looking at things which used to be a puzzle for me
13. Talks a lot about special commendations and promotions for good work
14. I am ready to trust his capacity and judgment to overcome any obstacle
15. Is content to let me continue doing my job in the same way as always
16. Is an inspiration to us
17. Makes me proud to be associated with him/her
18. Has a special gift for seeing what is really important for me to consider
19. His/her ideas have forced me to rethink some of my own ideas which I had never questioned before
20. Enables me to think about old problems in new ways
21. Increases my optimism for the future
22. Inspires loyalty to the organization
23. I have complete faith in him/her
24. Excites us with his/her visions of what we may be able to accomplish if we work together
25. Treats each subordinate individually
26. I decide what I want; he/she shows me how to get it
27. Encourages me to express my ideas and opinions
28. Whenever I feel it necessary, I can negotiate with him/her about what I can get for what I accomplish
29. Asks no more of me than what is absolutely essential to get the work done
30. Only tells me what I have to know to do my job
31. Encourages understanding of points of view of other members
32. As long as things are going all right, he/she does not try to change anything
33. Gives me a sense of overall purpose

34. Tells me what I should do if I want to be rewarded for my efforts
35. Gives me what I want in exchange for showing my support for him/her
36. Has a sense of mission which he/she transmits to me
37. Makes everyone around him/her enthusiastic about assignments
38. As long as the old ways work, he/she is satisfied with my performance
39. It is all right if I take initiatives, but he/she does not encourage me to do so
40. There is close agreement between what I am expected to put into the group effort and what I can get out of it

Hodnocení probíhá na pětistupňové škále: 0 (vůbec ne), 1 (občas), 2 (někdy), 3 (poměrně často), 4 (často).

Příloha F: LMX-7

(Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 237)

1. Do you know where you stand with your leader . . . do you usually know how satisfied your leader is with what you do? (Does your member usually know)
Rarely – Occasionally - Sometimes - Fairly - Often - Very Often
2. How well does your leader understand your job problems and needs? (How well do you understand)
Not a Bit - A Little - A Fair Amount - Quite a Bit - A Great Deal
3. How well does your leader recognize your potential? (How well do you recognize)
Not at All - A Little - Moderately - Mostly - Fully
4. Regardless of how much formal authority he/she has built into his/ her position, what are the chances that your leader would use his/ her power to help you solve problems in your work? (What are the chances that you would)
None - Small - Moderate - High - Very High
5. Again, regardless of the amount of formal authority your leader has, what are the chances that he/ she would “bail you out,” at his/ her expense? (What are the chances that you would)
None - Small - Moderate - High - Very High
6. I have enough confidence in my leader that I would defend and justify his/ her decision if he/she were not present to do so? (Your member would)
Strongly Disagree - Disagree - Neutral - Agree - Strongly Agree
7. How would you characterize your working relationship with your leader? (Your member)
Extremely Ineffective - Worse Than Average - Average - Better Than Average - Extremely Effective

Příloha G: LPC škála

(Fielder & Chemers, 1984, podle Northouse, 2010, s. 122)

1. Pleasant	8 7 6 5 4 3 2 1	Unpleasant
2. Friendly	8 7 6 5 4 3 2 1	Unfriendly
3. Rejecting	1 2 3 4 5 6 7 8	Accepting
4. Tense	1 2 3 4 5 6 7 8	Relaxed
5. Distant	1 2 3 4 5 6 7 8	Close
6. Cold	1 2 3 4 5 6 7 8	Warm
7. Supportive	8 7 6 5 4 3 2 1	Hostile
8. Boring	1 2 3 4 5 6 7 8	Interesting
9. Quarrelsome	1 2 3 4 5 6 7 8	Harmonious
10. Gloomy	1 2 3 4 5 6 7 8	Cheerful
11. Open	8 7 6 5 4 3 2 1	Closed
12. Backbiting	1 2 3 4 5 6 7 8	Loyal
13. Untrustworthy	1 2 3 4 5 6 7 8	Trustworthy
14. Considerate	8 7 6 5 4 3 2 1	Inconsiderate
15. Nasty	1 2 3 4 5 6 7 8	Nice
16. Agreeable	8 7 6 5 4 3 2 1	Disagreeable
17. Insincere	1 2 3 4 5 6 7 8	Sincere
18. Kind	8 7 6 5 4 3 2 1	Unkind

Výsledné LPC skóre je součet zakroužkovaných čísel.

Výsledek menší než 57 = nízký LPC skór.

Výsledek mezi 58 a 63 = střední LPC skór.

Výsledek nad 64 = vysoký LPC skór.

Příloha H: Path-Goal Leadership Questionnaire

(Indvik, 1985, podle Northouse, 2010, s. 143-144)

1. I let subordinates know what is expected of them	1	2	3	4	5	6	7
2. I maintain a friendly working relationship with subordinates	1	2	3	4	5	6	7
3. I consult with subordinates when facing a problem	1	2	3	4	5	6	7
4. I listen receptively to subordinates' ideas and suggestions	1	2	3	4	5	6	7
5. I inform subordinates about what needs to be done and how it needs to be done	1	2	3	4	5	6	7
6. I let subordinates know that I expect them to perform at their highest level	1	2	3	4	5	6	7
7. I act without consulting my subordinates	1	2	3	4	5	6	7
8. I do little things to make it pleasant to be a member of the group	1	2	3	4	5	6	7
9. I ask subordinates to follow standard rules and regulations	1	2	3	4	5	6	7
10. I set goals for subordinates' performance that are quite challenging	1	2	3	4	5	6	7
11. I ask for suggestions from subordinates concerning how to carry out assignments	1	2	3	4	5	6	7
12. I encourage continual improvement in subordinates' performance	1	2	3	4	5	6	7
13. I explain the level of performance that is expected of subordinates	1	2	3	4	5	6	7
14. I help subordinates overcome problems that stop them from carrying out their tasks	1	2	3	4	5	6	7
15. I show that I have doubts about subordinates' ability to meet most objectives	1	2	3	4	5	6	7
16. I ask subordinates for suggestions on what assignments should be made	1	2	3	4	5	6	7
17. I give vague explanations of what is expected of subordinates on the job	1	2	3	4	5	6	7
18. I consistently set challenging goals for subordinates to attain	1	2	3	4	5	6	7
19. I behave in a manner that is thoughtful of subordinates' personal needs	1	2	3	4	5	6	7

Hodnocení: 1= nikdy, 2=téměř nikdy, 3=zřídka, 4=průběžně, 5=často, 6=většinou, 7=vždy

Postup k vyhodnocení dotazníku

1. Obrátte skóre u položek 7, 11, 16 a 18.
2. Direktivní styl: součet hodnocení u položek 1, 5, 9, 14 a 18.
3. Podporující styl: součet hodnocení u položek 2, 8, 11, 15 a 20.
4. Participativní styl: součet hodnocení u položek 3, 4, 7, 12 a 17.
5. Na úspěch orientovaný styl: součet hodnocení u položek 6, 10, 13, 16 a 19.

Interpretace

Styl	Nízké skóre	Střední skóre	Vysoké skóre
Direktivní styl	< 18	23	28
Podporující styl	< 23	28	33
Participativní styl	< 16	21	26
Na úspěch orientovaný styl	< 14	19	24

Příloha CH: Substitutes for Leadership Scale

(Kerr & Jermier, 1978, s. 382-384)

(1) Ability, experience, training, and knowledge

- Because of my ability, experience, training or job knowledge, I have the competence to act independently of my immediate superior in performing my day-to-day duties.
- Because of my ability, experience, training or job knowledge, I have the competence to act independently of my immediate superior in performing unusual and unexpected job duties.
- Due to my lack of experience and training, I must depend upon my immediate superior to provide me with necessary data, information, and advice. (R)

(2) Professional orientation

- For feedback about how well I am performing I rely on people in my occupational specialty, whether or not they are members of my work unit or organization.
- I receive very useful information and guidance from people who share my occupational specialty, but who are not members of my employing organization.
- My job satisfaction depends to a considerable extent on people in my occupational specialty who are not members of my employing organization.

(3) Indifference toward organizational rewards

- I cannot get very enthused about the rewards offered in this organization, or about the opportunities available.
- This organization offers attractive payoffs to people it values. (R)
- In general, most of the things I seek and value in this world cannot be obtained from my job or my employing organization.

(4) Unambiguous, routine, and methodologically invariant tasks

- Because of the nature of the tasks I perform, on my job there is little doubt about the best way to get the work done.
- Because of the nature of the work I do, I am often required to perform nonroutine tasks.(R)
- Because of the nature of my work, at the beginning of each work day I can predict with near certainty exactly what activities I will be performing that day.
- There is really only one correct way to perform most of my tasks.
- My job duties are so simple that almost anyone could perform them after a little bit of instruction and practice.
- It is so hard to figure out the correct approach to most of my work problems that secondguessers would have a field day. (R)

(5) Task-provided feedback concerning accomplishment

- After I've done something on my job I can tell right away from the results I get whether I've done it correctly.
- My job is the kind where you can make a mistake or an error and not be able to see that you've made it. (R)
- Because of the nature of the tasks I perform, it is easy for me to see when I've done something exceptionally well.

(6) Intrinsically satisfying tasks

- I get a great deal of personal satisfaction from the work I do.
- It is hard to imagine that anyone could enjoy performing the tasks that I perform on my job, (R)
- My job satisfaction depends to a considerable extent on the nature of the actual tasks I perform on the job.

(7) Organizational formalization

- Clear, written goals and objectives exist for my job.
- My job responsibilities are clearly specified in writing.
- In this organization, performance appraisals are based on written standards.
- Written schedules, programs and work specifications are available to guide me on my job.
- My duties, authority, and accountability are documented in policies, procedures, and job descriptions.
- Written rules and guidelines exist to direct work efforts.
- Written documents (such as budgets, schedules, and plans) are used as an essential part of my job.
- There are contradictions and inconsistencies among the written statements of goals and objectives. (R)
- There are contradictions and inconsistencies among the written guidelines and groundrules. (R)

(8) Organizational inflexibility

- In this organization the written rules are treated as a bible, and are never violated.
- People in this organization consider the rulebooks and policy manuals as general guidelines, not as rigid and unbending. (R)
- In this organization anytime there is a policy in writing that fits some situation, everybody has to follow that policy very strictly.

(9) Advisory, and staff functions

- For feedback about how well I am performing, I rely on staff personnel inside the organization, based outside my work unit or department.
- In my job I must depend on staff personnel located outside of my work unit or department to provide me with data, reports, and informal advice necessary for my job performance.
- I receive very useful information and guidance from staff personnel who are based outside my work unit or department.

(10) Closely-knit, cohesive, interdependent work groups

- For feedback about how well I am performing I rely on members of my work group other than my superior.
- The quantity of work I turn out depends largely on the performance of members of my work group other than my superior,
- The quality of work I turn out depends largely on the performance of members of my work group other than my superior.
- I receive very useful information and advice from members of my work group other than my superior.
- I am dependent on members of my work group other than my superior for important organizational rewards,

___ My job satisfaction depends to a considerable extent on members of my work group other than my superior.

(11) Organizational rewards not within the leader's control

___ On my job I must depend on my immediate superior to provide the necessary financial resources (such as budget and expense money). (R)

___ On my job I must depend on my immediate superior to provide the necessary nonfinancial resources (such as file space and equipment). (R)

___ My chances for a promotion depend on my immediate superior's recommendation. (R)

___ My chances for a pay raise depend on my immediate superior's recommendation. (R)

___ My immediate superior has little say or influence over which of his or her subordinates receives organizational rewards.

___ The only performance feedback that matters to me is that given me by my immediate superior. (R)

___ I am dependent on my immediate superior for important organizational rewards. (R)

(12) Spatial distance between superior and subordinates

___ The nature of my job is such that my immediate superior is seldom around me when I'm working.

___ On my job my most important tasks take place away from where my immediate superior is located.

___ My immediate superior and I are seldom in actual contact or direct sight of one another.

(13) Subordinate need for independence

___ I like it when the person in charge of a group I am in tells me what to do. (R)

___ When I have a problem I like to think it through myself without help from others.

___ It is important for me to be able to feel that I can run my life without depending on people older.

Možnosti reakce na každou položku jsou:

(5) Téměř vždy pravdivé nebo téměř úplně pravdivé,

(4) Obvykle pravdivé, nebo pravdivé do značné míry,

(3) Někdy pravdivé, někdy nepravdivé, nebo do jisté míry pravda,

(2) Obvykle nepravdivé, nebo nepravdivé do značné míry

(1) Téměř vždy nepravdivé nebo téměř zcela nepravdivé.

(R) označuje obrácenou položku.

Příloha I: Managerial Practices Survey (MPS)

(Kim & Yukl, 1995, s. 365)

Příklady položek:

1. This manager meets with you to set specific goals for a task or project that you are doing for him or her.
2. This manager encourages you to determine for yourself the best way to carry out an assignment or accomplish an objective.
3. This manager plans what resources are needed to carry out a task or project.
4. This manager encourages cooperation among people who depend on each other to get the work done.

Hodnocení na škále: (1) nikdy, vůbec ne, (2) zřídka, v malé míře, (3) někdy, ve střední míře, a (4) obvykle, do značné míry.

Příloha J: Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD)

(Leadership Studies, Inc., 1973, 1988)

1. SITUATION

Your followers are not responding lately to your friendly conversation and obvious concern for their welfare. Their performance is declining rapidly.

ALTERNATIVE ACTIONS

You would ..

- A. Emphasize the use of uniform procedures and the necessity for task accomplishment.
- B. Make yourself available for discussion but not push your involvement.
- C. Talk with followers and then set goals.
- D. Intentionally not intervene.

2. SITUATION

The observable performance of your group is increasing. You have been making sure that all members were aware of their responsibilities and expected standards of performance.

ALTERNATIVE ACTIONS

You would...

- A. Engage in friendly interaction, but continue to make sure that all members are aware of their responsibilities and expected standards of performance.
- B. Take no definite action.
- C. Do what you can to make the group feel important and involved.
- D. Emphasize the importance of deadlines and tasks.

3. SITUATION

Members of your group are unable to solve a problem. You have normally left them alone. Group performance and interpersonal relations have been good.

ALTERNATIVE ACTIONS

You would...

- A. Work with the group and together engage in problem solving.
- B. Let the group work it out.
- C. Act quickly and firmly to correct and redirect.
- D. Encourage the group to work on the problem and be supportive of their efforts.

4. SITUATION

You are considering a change. Your followers have a fine record of accomplishment. They respect the need for change.

ALTERNATIVE ACTIONS

You would...

- A. Allow group involvement in developing the change, but not be too directive.
- B. Announce changes and then implement with close supervision.
- C. Allow the group to formulate its own direction.
- D. Incorporate group recommendations, but you direct the change.

5. SITUATION

The performance of your group has been dropping during the last few months. Members have been unconcerned with meeting objectives. Redefining roles and responsibilities has helped in the past. They have

ALTERNATIVE ACTIONS

You would...

- A. Allow the group to formulate its own direction.
- B. Incorporate group recommendations, but see that objectives are met.
- C. Redefine roles and responsibilities and supervise carefully.

continually needed reminding to have their tasks done on time.

6. SITUATION

You stepped into an efficiently run organization. The previous administrator tightly controlled the situation. You want to maintain a productive situation, but would like to begin humanizing the environment.

7. SITUATION

You are considering changing to a structure that will be new to your group. Members of the group have made suggestions about needed change. The group has been productive and demonstrated flexibility in its operations.

8. SITUATION

Group performance and interpersonal relations are good. You feel somewhat insecure about your lack of direction of the group.

9. SITUATION

Your boss has appointed you to head a task force that is far overdue in making requested recommendations for change. The group is not clear on its goals. Attendance at sessions has been poor. Their meetings have turned into social gatherings. Potentially, they have the talent necessary to help.

10. SITUATION

Your followers, usually able to take responsibility, are not responding to your recent redefining of standards.

D. Allow group involvement in determining roles and responsibilities, but not be too directive.

ALTERNATIVE ACTIONS

You would...

- A. Do what you can to make the group feel important and involved.
- B. Emphasize the importance of deadlines and tasks.
- C. Intentionally not intervene.
- D. Get the group involved in decision making, but see that objectives are met.

ALTERNATIVE ACTIONS

You would...

- A. Define the change and supervise carefully.
- B. Participate with the group in developing the change, but allow members to organize the implementation.
- C. Be willing to make changes as recommended, but maintain control of implementation.
- D. Avoid confrontation; leave things alone.

ALTERNATIVE ACTIONS

You would...

- A. Leave the group alone.
- B. Discuss the situation with the group and then initiate necessary changes.
- C. Take steps to direct followers toward working in a welldefined manner.
- D. Be supportive in discussing the situation with the group, but not too directive.

ALTERNATIVE ACTIONS

You would...

- A. Let the group work out its problems.
- B. Incorporate group recommendations, but see that objectives are met.
- C. Redefine goals and supervise carefully.
- D. Allow group involvement in setting goals, but not push.

ALTERNATIVE ACTIONS

You would...

- A. Allow group involvement in redefining standards, but not take control.
- B. Redefine standards and supervise carefully.
- C. Avoid confrontation by not applying pressure; leave the situation alone.

D. Incorporate group recommendations, but see that new standards are met.

11. SITUATION

You have been promoted to a new position. The previous supervisor was uninvolved in the affairs of the group. The group has adequately handled its tasks and direction. Group interrelations are good.

ALTERNATIVE ACTIONS

You would...

- A. Take steps to direct followers toward working in a welldefined manner.
- B. Involve followers in decision making and reinforce good contributions.
- C. Discuss past performance with the group and then examine the need for new practices.
- D. Continue to leave the group alone.

12. SITUATION

Recent information indicates some internal difficulties among followers. The group has a remarkable record of accomplishment. Members have effectively maintained long-range goals. They have worked in harmony for the past year. All are well qualified for the task.

ALTERNATIVE ACTIONS

You would...

- A. Tryout your solution with followers and examine the need for new practices.
- B. Allow group members to work it out themselves.
- C. Act quickly and firmly to correct and redirect.
- D. Participate in problem discussion while providing support for followers.

Příloha K: Leadersip Judgement Indicator

(Rozehnalová & Havlůj, 2012, s. 37)

Cvičný příklad scénáře:

Řídíte malou firmu, ve které máte tři zaměstnance. Potřebujete pokrýt nastávající školní prázdniny, se kterými byly problémy minulý rok. Všichni tři zaměstnanci sledují jenom své vlastní zájmy a jejich volba dovolené vytvořila velkou neshodu. Tento rok Vás čekají podobné nesnáze, které Vás mohou vystavit tlaku.

Po nastudování každého scénáře budete mít k posouzení čtyři různé způsoby rozhodování.

- A) Tento rok už spory nebudete riskovat, a proto zaměstnancům přímo sdělíte, kdy mohou mít dovolenou a kdy nikoli.
- B) Řekněte zaměstnancům, že kancelář potřebuje být vždy pokrytá a pověříte je, ať si sami zvolí rozvržení dovolených.
- C) Svoláte jednání, kterého se zúčastní všichni zaměstnanci a kde se společně dohodnete na řešení, které bude přijatelné pro všechny.
- D) Zjistíte si od každého zaměstnance preferované termíny dovolené a pak se rozhodnete, jak termíny dovolených rozvrhnete.

Zadání: Ohodnoťte, které z uvedených variant byste považovali v dané situaci za zcela vhodné, spíše vhodné, spíše nevhodné a zcela nevhodné.