

**Univerzita Karlova v Praze**

**Filozofická fakulta**

**Katedra psychologie**



## **Bakalářská práce**

Lada Švadlenková

**Osobnost v kontextu sociálních rolí: role vůdce**

**Personality in context of social roles: the role of leader**

Praha 2014

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Markéta Niederlová, Ph.D.

*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 31.7.2014*

.....  
*Lada Švadlenková*

**Abstrakt:**

Tato práce se zabývá popisem některých teorií a výzkumů v oblasti leadershipu. Poskytuje stručné shrnutí vybraných teorií, které byly zkoumány v souvislosti s osobnostními charakteristikami (rysy). Současně se dotýká i psychosociálního kontextu leadershipu. V rámci historického úvodu nastiňuje přístupy a zdroje úvah o vůdcovství, ze kterých pak vycházejí i teorie novější. Hlavní část práce se zaměřuje (1) na rysovou teorii a vztah rysů Big Five k predikci vůdcovství a (2) na transformační přístup k leadershipu a vztah osobnostních rysů transformačních leaderů měřených pomocí Big Five. V závěru teoretické části se věnuje některým psychosociálním aspektům leadershipu. Součástí práce je i návrh výzkumného designu, který zkoumá souvislost mezi osobnostními rysy (Big Five) leaderů a převažujícími druhy leadershipu (transakční a transformační leadership).

**Klíčová slova:**

teorie leadershipu, rysová teorie, Big Five, transformační leadership, leadership emergence, leadership effectiveness

**Abstract:**

This thesis describes some of the theories and research available in the field of leadership. It provides a brief summary of selected theories that have been researched in relation to personality characteristics (traits). In the historical introduction the thesis presents approaches and sources of the ideas about leadership, on which the newer theories are based. The main part of the thesis is focused on (1) trait theory and a link between the Big Five traits and leadership prediction, and (2) transformation approach to leadership and a link between the personality traits of transformation leaders measured using the Big Five. In the conclusion of the theoretical part some psychosocial aspects of leadership are described. The thesis also contains a draft of a research design that explores a connection between personality traits (Big Five) of leaders and the most common leadership types (transaction and transformation leadership).

**Keywords:**

leadership theories, trait theory, Big Five, transformational leadership, leadership emergence, leadership effectiveness

## **OBSAH**

Úvod.....	7
Teoretická část.....	8
1. Pojem vůdcovství a fenomén vůdce.....	9
1.1 Podle čeho posoudit dobrého a špatného vůdce.....	11
2. Historické teorie o vůdcovství.....	13
2.1 Kořeny teorií vůdcovství v náboženském, filosofickém a historickém kontextu.....	13
2.1.1 Myšlenky vycházející ze Sokratova učení – Platon, Xenofon.....	14
2.1.2 Aristoteles a jeho teorie ideálního vedení.....	15
2.1.3 Niccolò Machiavelli a jeho přístup k vůdcovství.....	16
2.2 Teorie v 19. a 20. století.....	17
2.2.1 Teorie velkého muže (Great Man Theory).....	17
2.2.2 Le Bon a jeho pojetí vůdce davů.....	18
2.2.3 Sigmund Freud a jeho psychoanalýza masy.....	20
3. Výběr z moderních teorií vůdcovství.....	22
3.1 Kritéria k posouzení úspěšnosti leadershipu.....	23
3.2 Rysová teorie, vývoj problematiky a výzkumy.....	24
3.3 Vztah rysů Big Five k Leadershipu.....	26
3.3.1 Big Five.....	26
3.3.1.1 Neuroticismus.....	27
3.3.1.2 Extraverze.....	27
3.3.1.3 Otevřenost ke zkušenosti.....	28
3.3.1.4 Přívětivost (Agreeableness).....	29

<u>3.3.1.5 Svědomitost.....</u>	<u>29</u>
<u>3.3.2 Shrnutí vztahů rysů Big Five k leadershipu a kritika.....</u>	<u>30</u>
<u>3.4 Transformační přístup k vůdcovství.....</u>	<u>32</u>
<u>3.4.1 Zdroje transformačního leadershipu.....</u>	<u>32</u>
<u>3.4.1.1 Charisma, charismatický leadership.....</u>	<u>32</u>
<u>3.4.1.2 Transakční leadership.....</u>	<u>33</u>
<u>3.4.2 Podstata transformačního leadershipu a jeho propojení s Big Five.....</u>	<u>34</u>
<u>4. Některé psychosociální aspekty v teoriích vůdcovství.....</u>	<u>38</u>
<u>4.1. Vztah vůdce a jeho následovníků.....</u>	<u>38</u>
<u>4.2 Leadership emergence.....</u>	<u>39</u>
<u>Empirická část.....</u>	<u>41</u>
<u>5. Návrh výzkumného designu.....</u>	<u>42</u>
<u>5.1 Teoretická východiska a předpoklady.....</u>	<u>42</u>
<u>5.2 Výzkumná otázka.....</u>	<u>43</u>
<u>5.3 Rozbor proměnných.....</u>	<u>43</u>
<u>5.4 Metody sběru dat.....</u>	<u>43</u>
<u>5.5 Hypotézy.....</u>	<u>43</u>
<u>5.6 Výzkumný soubor.....</u>	<u>44</u>
<u>5.7 Design a průběh výzkumu.....</u>	<u>44</u>
<u>5.8 Zpracování dat.....</u>	<u>45</u>
<u>5.9 Limity projektu.....</u>	<u>45</u>
<u>Závěr.....</u>	<u>46</u>
<u>Seznam použité literatury.....</u>	<u>47</u>

## ÚVOD

Leadership neboli vůdcovství je dlouhodobě důležitým tématem především v oblasti personální psychologie, psychologie práce a organizace, psychologie osobnosti a sociální psychologie. Tato práce zabývá vybranými teoriemi leadershipu, u kterých se zaměřuje na osobnostní charakteristiky a zároveň reflektuje i sociálně psychologické aspekty.

Tato práce si klade dva cíle. Prvním cílem je stručné zpracování vybraných teorií a výzkumů leadershipu s cílem pochopit souvislosti a zákonitosti, které vedou k tomu, že někteří jedinci jsou vnímáni jako vhodnější adepti pro roli leadera. Tato práce si však vzhledem k omezenému rozsahu nečiní nárok být vyčerpávajícím soupisem všech poznatků v této oblasti.

Druhým cílem je vypracování návrhu výzkumného designu, který by vycházel z poznatků uvedených v teoretické části a mohl by v případě realizace posloužit jako přínos k teoriím propojujícím osobnostní charakteristiky a různé způsoby vedení.

Pro potřeby práce využívám vlastních překladů z anglického jazyka a v případě, že by český překlad zkresloval význam uvedeného termínu ponechávám termín anglický. Tyto termíny pak označuji kurzívou. Pro snadnější orientaci mezi pojmy uvádím v některých případech za český překlad anglický termín do závorky.

Termíny vůdce a leader, vůdcovství a leadership používám jako ekvivalenty. Anglický termín je však významově přesnější a méně negativních konotací, proto se v práci vyskytuje častěji. Nicméně je ale potřeba odlišit termín leader a manažer. Steigauf (2013) uvádí zásadní rozdíl mezi leadery a manažery: „*Leadeři mění postoje lidí, zatímco manažeři mění pouze jejich chování.*“ (s.17).

## **TEORETICKÁ ČÁST**



## 1. POJEM VŮDCOVSTVÍ A FENOMÉN VŮDCE

Pod pojmem „vůdcovství“ si lze představit mnoho rozdílných přístupů a forem vedení. Sám fenomén „vůdce“ je i dnes komplikovaným tématem, které se snaží současné výzkumy lépe probádat. Snaží se najít souvislosti, operacionalizovat pojem vůdce, najít recept na to, jak být dobrým vůdcem a na to jak se v první řadě lidé vůdci stávají.

Nejprve se zájem vědců zaměřil na významné osobnosti – vojevůdce, filosofy, politiky, zkrátka na ty, kteří byli velkými vůdci. Pokládali si otázku, zda existuje něco, co všechny tyto osobnosti spojuje. Mají společné vlastnosti či osobnostní rysy? Později ale dospěli k názoru, že žádné univerzální vlastnosti ani rysy nejsou, protože každá významná osobnost se stala významnou ve specifickém situačním a sociálním kontextu (Frič, 2008). Dalším významným směrem v uvažování o vůdcovství byla myšlenka, že se umění vůdcovství lze naučit. V tomto pojetí šlo tedy spíše o dovednost a schopnost vést, a o nástroje, které k tomu využít, než o osobnostní dispozice (Steigauf, 2011). Tento přístup je velmi populární i v dnešní době. V knihkupectvích můžeme naleznout celou řadu příruček pro profesionální manažery i jiné řídicí pracovníky. Tyto příručky často nabízejí návody na to jak jednat s podřízenými či následovníky (*followers*). Maxwell Gladwell (2001) ve své knize *Rozvíjejte své vůdčí schopnosti* popisuje jednotlivé schopnosti, vlastnosti a dovednosti, které lidé potřebují k tomu, aby mohli vést. Mimo jiné mezi nejdůležitější řadí vizi, stanovení si priorit, integritu osobnosti (o které taky hovoří jako o důvěryhodnosti), přinášení změny a rozvíjení vztahů v rámci svého pracovního týmu. Už první kapitola Gladwellovy publikace se zabývá ovlivňováním druhých. Tím se dostáváme k dalšímu důležitému pohledu na vůdcovství: vůdcovství jako vztah mezi stoupenci či následovníky a vůdcem. Pavol Frič (2008) popisuje tento přístup takto: „Z perspektivy, kdy je vůdcovství podmiňováno následnictvím, se vůdcovství jeví jako proces, v němž nejenže vůdce získává a vede své následovníky, ale i následovníci vybírají, akceptují a legitimizují svého vůdce“ (s. 15) Vůdcovství je tedy proces, a v tomto procesu dochází k vývoji, v němž následovníci hrají důležitou a neodmyslitelnou úlohu. Tento pohled se zaměřuje na sociální realitu, zkoumání sociální identity apod. Gary Yukl mezi mnoha druhy definic uvádí i definici od Smircichové a Morgana (1982 dle Yukl, 2010c), která hovoří o leadershipu jako o procesu, ve kterém se jedinec pokouší uspět v interpretaci a zarámování reality pro druhé. Opět se tedy dostáváme k ovlivňování druhých leadeřy, a to až na úroveň jejich vnímání i chápání sociálního kontextu. Další ze součástí leadershipu je vedení lidí k určitému cíli čili k naplnění smyslu společného snažení či usilování. Gardner (1990) hovoří o vůdcovství jako o procesu, ve kterém hraje hlavní roli

jednotlivec, jenž ovlivňuje skupinu takovým způsobem, aby usilovala o cíle jí stanovené, a které jsou ideálně sdílené napříč vedenou skupinou.

I Yukl (c2010) popisuje leadership jako proces ovlivňování ostatních za účelem přijetí a pochopení cílů, toho jak a co udělat a jak usnadnit směřování individuálního úsilí k dosažení společného cíle. Vůdcovství tedy může být nahlíženo skrze různou optiku jako soubor vlastností, způsoby chování, proces ve skupině, vztah mezi vůdcem a následovníky nebo proces s určitým cílem. Toto všechno nám ale pořád neobjasňuje, proč jsou někteří vůdci úspěšnější než jiní. Podle jakých kritérií můžeme posuzovat dobrého a špatného vůdce? A dá se leadership předvídat s dostatečnou úspěšností na základě těchto kritérií?

Příklady různých pojetí leadershipu uvádím v tabulce 1.

Tabulka 1

Definice termínu „leadership“
<ul style="list-style-type: none"><li>• Leadership je „chování jedince... usměřující aktivitu skupiny vůči sdílenému cíli.“ (Hemphill &amp; Coons, 1957, s. 7)</li><li>• Leadership je „taková forma souladu, která značně převyšuje pouhou mechanickou shodu s běžnými směnicemi organizace.“ (Katz &amp; Kahn, 1978, s. 528)</li><li>• „Leadership je uplatňován, když osoby... mobilizují... institucionální, politické, psychologické a jiné zdroje tak, aby podnítily, zaujaly a uspokojily motivy následovníků.“ (Burns, 1978, s. 18)</li><li>• „Leadership je realizován v procesu, kdy jedna či více osob uspěje v pokusu zarámovat a definovat realitu ostatních.“ (Smircich &amp; Morgan, 1982, s. 258)</li><li>• Leadership je „proces ovlivňování aktivit organizované skupiny vůči dosažení cíle.“ (Rauch &amp; Behling, 1984, s. 46)</li><li>• „Leadership se týká formulování představ, ztělesňování hodnot, a vytváření prostředí, v němž může být cílů dosaženo.“ (Richards &amp; Engle, 1986, s. 206)</li><li>• „Leadership je proces poskytování účelu (smysluplného směřování) kolektivnímu úsilí, a vyvolávání ochotného úsilí vynakládaného k dosažení daného účelu.“ (Jacobs &amp; Jaques, 1990, s. 281)</li><li>• Leadership „je schopnost vystoupit mimo kulturu... a spustit tak evoluční procesy změn, které jsou adaptivnější.“ (Schein, 1992, s. 2)</li><li>• „Leadership je proces poskytování smyslu u toho, na čem lidé spolupracují, tak, aby tomu rozuměli a pociťovali vůči tomu závazek.“ (Drath &amp; Palus, 1994, s. 4)</li><li>• Leadership je „schopnost jedince ovlivňovat, motivovat a umožnit ostatním, aby přispěli k efektivnosti a úspěchu organizace...“ (House et al., 1999, s. 184)</li></ul>
<i>Převzato z Yukl, 2010c, Leadership in Organizations, s. 3</i>

## ***1.1 Podle čeho posoudit dobrého a špatného vůdce***

V historii se setkáváme s řadou osobností, které nás inspirují, které nás i po mnoha letech překvapují svými schopnostmi, výkony, vším tím, co dokázaly. Je to především úspěch, který si vybavíme u známých vojevůdců, a naopak věhlas a šíření myšlenek u vůdců hnutí, ochotu ostatních je následovat a obětovat se pro ně. Zjednodušeně to, podle čeho poznáme dobrého vůdce, bývají obvykle výsledky a funkčnost jeho role. V historickém kontextu a z retrospektivního hlediska je ovšem jednodušší rozpoznat, kdo byl a kdo nebyl dobrým vůdcem. Máme k dispozici mnoho dat, která můžeme rozebírat v kontextu doby a dlouhého časového úseku. Můžeme vnímat proces formování vůdčí osobnosti, můžeme zpětně ohodnotit, jak moc byl efektivní, co se mu povedlo více a co méně. Jak ale zhodnotit leadera např. pracovního týmu nebo školního časopisu? Podle čeho se orientovat?

Jedna z logických možností, kterou jsem již výše nastínila, je efektivita. Efektivita v sobě zahrnuje nejen výsledky, ale i dobrý způsob vedení. Nicméně zde je měření výsledků vedené skupiny poněkud zrádné, jelikož nejen leader, ale i mnoho dalších faktorů ovlivňují efektivitu skupiny jako celku – prostředí, vztahy, motivace, aktuální potřeby, schopnosti, dovednosti a zkušenosti každého člena skupiny. Nebylo by správné vyhodnotit leadera jako špatného kvůli neúspěchu celé skupiny, a zároveň stejným měřítkem nemůžeme přisoudit dobré hodnocení leaderovi za kolektivní úspěch skupiny (Marion & Uhl-Bien, 2001).

Kaiser, Hogan a Craig (2008) ve svém článku *Leadership and the Fate of Organizations* odkazují na 2 tradiční dělení, kterými měříme vůdcovství:

1. *leadership emergence*, lze přeložit jako vznik vůdcovství, Kaiser et al. (2008) ho definují jako uplatňování vlivu ve skupině nových lidí nebo dosažení vysokého sociálního statusu.

2. efektivita leadera (*leadership effectiveness*), některé přístupy zakládají hodnocení efektivity na hodnocení manažerů, jiné na tom, jak manažeři působí na spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci a dílčí výsledky

Hodnocení efektivity nadřizenými nicméně nepostihuje celé spektrum prvků leadershipu, proto se toto hodnocení alespoň rozšiřuje na podřízené, kolegy na stejné pozici a v neposlední řadě i na hodnocení vlastní efektivity neboli vnímání vlastní účinnosti u samotného leadera (*self-efficacy, leadership self-efficacy*) (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2013). Přístupů používaných pro hodnocení leaderů je mnoho a bývají obvykle odvozeny od konkrétní situace, firmy, pozice, zaměření a cílů celého týmu. Kaiser et al. (2008) uvádí, že každý leader v rámci různých firem v různých odvětvích slouží odlišným účelům. Shrnutí různých

ukazatelů efektivity proto uvádím v tabulce 2. Pro účely této práce se zaměřím na *leadership-emergence a leadership effectiveness* v různých kontextech.

Tabulka 2

Ukazatelé efektivity leadera

<b>Ukazatel efektivity leadera</b>	<b>Způsob měření</b>
Výkon skupiny	Hodnocení výsledků (pomocí objektivních ukazatelů jako např. zisk)
	Hodnocení procesu (např. motivace podřízených)
Vnímaná efektivita leadera	Hodnocení efektivity leadera následovníky
	Hodnocení efektivity leadera nadřízenými
	Hodnocení efektivity leadera externím hodnotitelem
<i>Leadership self-efficacy</i>	Sebehodnocení leadera
<i>Leadership-emergence</i>	Členové skupiny posuzují, kdo je pro ně leader

Převzato z Procházka et al., 2013, Psychologie efektivního leadershipu, s 17.

## 2. HISTORICKÉ TEORIE O VŮDCOVSTVÍ

### *2.1 Kořeny teorií vůdcovství v náboženském, filosofickém a historickém kontextu*

Vůdcovství a jeho různé formy můžeme vidět už v mýtech a náboženstvích. Vůdci v těchto případech mají nějaké zvláštní schopnosti nebo byli vybráni vyšší mocí např. králové, šamani, proroci, hrdinové a válečníci. Všechny dohromady spojuje to, že je ostatní následují, poslouchají jejich příkazy, uznávají jejich moc. Vývoj uvažování o vůdcovství vidíme už ve Starém zákoně v Bibli. Objevuje se vůdce jako postava určená vyšší mocí, zvolená bohem. Zde se od následovníků očekává poslušnost a nedůvěra je často potrestána. Vůdce si důvěru získává skrze vyšší moc a konáním neobvyklých či zázračných činů (např. Mojžíš přechod skrze moře). V Novém zákoně se vztah s následovníky proměnil. Moc vůdce zde spočívá v jeho prezentačních dovednostech, v jeho vztazích s následovníky, které vede a stará se o ně. Vztah k následovníkům je více rovnocenný, vůdce se snaží vést vlastním příkladem, být vůdcem etickým, podporovat následovníky k samostatné činnosti (novozákonním vůdcem je bez všech pochyb Ježíš Kristus, který reprezentuje ideálního vůdce, který byl vybrán vyšší mocí). Jeho legitimita spočívá v tom, že se snaží sloužit dobru skupiny i jednotlivých následovníků (Frič, 2008).

Pokud odejdeme z náboženského kontextu, dostáváme se k vojevůdcům a uchvacování moci na základě síly a válečné převahy. V tomto pojetí tzv. zákon přírody neboli silnější vyhrává. O tom, jak porazit nepřítele pojednává kniha z území dnešní Číny - Umění války od Sun-c' staré přibližně dva a půl tisíce let (Steigauf, 2011). Kvalita vůdce je zde především v jeho strategickém myšlení – plánování, znalostech vedení boje, taktiky, organizaci vojska a znalosti okolí. Frič (2008) uvádí poznatky starořeckého historika Thukydidy, který popisuje vůdce jako silnou autoritářskou osobnost, která má respekt a schopnost donutit následovníky dělat to, co od nich požaduje. Legitimitu zde získává na základě služby národu, kdy mu pro své vlastní blaho ostatní nechávají veškerou moc. Individuální potřeby jednotlivců zde nehrají roli, vyžadována je naprostá poslušnost s cílem jednoty, která učiní celou skupinu silnější.

Vůdcovství jako téma se objevuje už v antické filosofii. Zaměřím se především na myšlenky Platona a Aristotela. Jejich teorie souvisí s představami a návrhy na nejvhodnější uspořádání státního zřízení. Oba měli odlišnou představu o tom, kdo je ideální k vedení společnosti.

### 2.1.1 Myšlenky vycházející ze Sokratova učení – Platon, Xenofon

Obecným přístupem, pokud chtěl být člověk dobrým vůdcem (ale i filosofem, válečníkem, vládcem nebo učitelem) bylo nejdříve poznání sebe samotného (Steigauf, 2011). Platon ve svých úvahách dochází k tomu, že vládnout by měli filosofové, lidé, kterým jde o poznání stavu věcí a nalezení nejlepšího ideálního systému. Pro Platona jsou tou nejlepší vrstvou, tedy tou nejctnostnější, protože neprahnou po ničem jiném než po poznání pravdy (Lukas & Smolík, 2008). Jejich ctností je moudrost, a proto jsou nepovolanější pro vládnutí. Platon se snaží vyvažovat postavení mezi vůdcem a následovníky. Pro roli vůdce zdůrazňuje důležitost výchovy, vzdělání, charakterových kvalit (smysl pro spravedlnost), ale zároveň klade aktivní nároky i následovníky, aby zůstávali svobodní v rozhodování o své budoucnost, přijímání zodpovědnosti a v protestu proti nespravedlnosti (Frič, 2008). Tento přístup byl zaměřen spíše na vybírání vůdců společnosti, ale v této době se samozřejmě ostatní zabývali i myšlenkami vůdcovství v oblasti válečnictví, jelikož bylo zvykem obsazovat mnoho postů souvisejících s vedením různým typů armád (např. pozemní jednotky, námořnictvo). John Adair (2006) se domnívá, že touto tematikou se snad jako první mohli zabývat už Sokrates a Xenofon. Část Sokratových myšlenek zřejmě uchoval Platon a Xenofon se na Sokrata rovněž odkazuje. Steigauf (2011) shrnuje klíčové dovednosti vůdce (případně činnosti, které by měl ovládat), ke kterým Sokrates dospěje v dialogu s Nicomachidem na tyto:

1. umět vybrat a obsadit na správné pozice ty správné lidi, kteří ovládají specifika dané práce
2. být spravedlivý a spravedlnost vykonávat – trestat (zlo, přestupky) a odměňovat (dobro, dobrý výkon)
3. mít důvěru, umět si důvěru vybudovat u svých následovníků (podřízených)
4. získat na svoji stranu další (spojence, pomocníky)
5. věnovat se plně svému úkolu
6. být na sebe náročný

Xenofon sám měl válečné zkušenosti. Adair (2006) shrnuje Xenofonovy poznatky o dobrém vůdci takto:

1. dobrý vůdce jde příkladem
2. dobrý vůdce ví, co v dané situaci dělat (tzv. situační přístup), předpokládá dostatek znalostí
3. sdílí s následovníky nebezpečí a utrpení

4. má respekt či vážnost bez použití vynucovacích postupů či strategií

5. kromě řídicích schopností (plánování, kontrola atd.) musí umět nadchnout ostatní pro podílení se na společném cíli či úkolu

U obou rozdělení nacházíme společné znaky. Prvním společným znakem je důležitost dobrého vztahu s následovníky popř. jinými lidmi, který je v obou rozděleních silně zastoupen. Vůdce by měl mít především důvěru a respekt. Dalším společným znakem je plné zaujetí úkolem či cílem – v prvním dělení je to vyjádřeno explicitně, v druhém skrze sdílení nebezpečí a strastí s následovníky. Taková činnost posiluje vztah s následovníky, ubezpečuje je o vzájemné podpoře a především odkazuje na to, že vůdce se cíli opravdu zavázal.

Xenofon rovněž uvádí osobnostní charakteristiky, které by podle jeho mínění měl mít ideální vládce (Adair, 2006): zdrženlivost, poctivost, důvtip, laskavost, duchapřítomnost, ohleduplnost, lidskost, soucit, ochotu, odvahu, ušlechtilost, velkorysost, taktnost.

### **2.1.2 Aristoteles a jeho teorie ideálního vedení**

Dalším významným filosofem, který přispěl k teoriím o ideálním vůdcovství, je Aristoteles. Pojetí vůdcovství, které Aristoteles zkoumá je vedení ve veřejné funkci. Typ ideálního nebo ideálních vladařů státu. Frič (2008) chápe Aristotelovo pojetí ideálního vůdce tak, že vůdce by měl postupovat v souladu zájmy a dobra celé obce. Vztah s následovníky je velmi rovnocenný, následovníci jsou samostatní, sebevědomí a rozumní jedinci, kteří se podílejí na chodu řízení státu, zasahují do něj a zároveň nesou i část zodpovědnosti.

Oproti Platonovi uvádí jako nejlepší vhodné vládce aristokracii. Aristoteles vnímá rozdělení na vládce a ovládané jako přirozenou součást státního uspořádání, věří, že je od narození dáno, kdo bude mít moc a, kdo bude poddaný (Lukas & Smolík, 2008). Tím pádem, tedy předpokládá jisté vrozené dispozice pro vůdcovství. Jako nejdůležitější vlastnost, kterou Aristoteles vyzdvihuje, uvádějí Lukas a Smolík (2008) spravedlnost. Tu dělí na dvě části. První je vnitřní spravedlnost, vlastní morální nastavení, hodnoty a zásady, které se projevují ve všech oblastech života. Druhá je zákonná spravedlnost, respektující zákony a normy, dohody a společenské smlouvy. Dalšími požadavky, které jsou stejné, jako u Platóna jsou ctnosti, pro Aristotela ale nejsou zdaleka vším. Podle něj hrají svoji roli i původ, svoboda a bohatství. Aristoteles považuje za nejdůležitější osobnostní charakteristiky pro vůdce, tyto vlastnosti: poctivost, zdrženlivost, prozíravost, mravní síla (Adair, 2006).

Kromě Aristotela se myšlenkami vůdcovství v pozdějších dobách zabývalo mnoho dalších filozofů. Kromě filozofů se však objevila i díla jiná, ne méně významná. Jedním z nejvýznamnějších autorů zabývajících se vládnutím je Niccolo Machiavelli. Jeho odlišný způsob pojmání vlády je zajímavým kontrastem k filosofickému přístupu Platona a Aristotela. Z toho důvodu nastíním v následující kapitole jeho úvahy týkající se vůdce či vladaře.

### **2.1.3 Niccolo Machiavelli a jeho přístup k vůdcovství**

Niccolo Machiavelli je všeobecně proslavený svým spisem *Vladař*, kde uděluje praktické rady ohledně vládnutí. Oproti předchozím přístupům se dá říci, že Machiavelliho je zaměřený čistě pragmaticky. Na rozdíl od Platona a Aristotela (rozdíl ve vzniku jejich teorií a Machiavelliho teorie činí 2000 let) totiž vychází z praktických zkušeností a tomu odpovídá jeho pojetí, které nezahrnuje etický ani ideálový přístup (Frič, 2008; Lukas & Smolík, 2008). Dále Frič (2008) shrnuje vlastnosti vladaře či vůdce podle Machiavelliho:

1. udatný a moudrý
2. dokáže použít svých schopností k tomu rozpoznat a využít síly, které představují moc
3. jeho morální odpovědnost spočívá v cíli, ke kterému směřuje
4. měl by mít pevný charakter
5. vůči poddaným či následovníkům by se měl chovat přísně a zároveň rozumně

Machiavelli (2009) používá metaforu pro ideální kombinaci vlastností vůdce, měl by podle něj být mazaný jako liška, ale zároveň silný jako lev. Vlastnosti obou je nutno náležitě kombinovat, aby se dosáhlo správného výsledku – tedy toho, že vůdce má silnou pozici a následovníci ho uznávají a poslouchají, ideálně pro jeho dobré výsledky nicméně i z nutnosti.

Lukas a Smolík (2008) popisují, že typ vůdce podle Machiavelliho by si měl všímat aktuální situace a reagovat na ni, rozhodovat se podle dostupných možností a využít nové příležitosti. V tomto popisu se nám odhaluje přístup situační, odhalení potřeb a vyplnění prázdného místa na trhu sociálních rolí.

Před Machiavellim i po něm bylo mnoho významných filozofů, vojevůdců a politiků, kteří přispěli ať už svými činy či myšlenkami k rozvoji tématu vůdcovství. V další kapitole se už hodlám zaměřit na teorie novodobější, které v sobě často nesou i myšlenky badatelů z předchozích dějinných období.



## **2.2 Teorie v 19. a 20. století**

Komplexnější teorie, které by zkoumaly vůdcovství, vznikaly v 19. století a na ně navazovali teorie další ve 20. století. Z některých čerpáme informace a inspiraci ještě dnes. V této době vznikají první velké teorie např. Teorie velkého muže (*Great Man Theory*). Roku 1895 vychází Le Bonova Psychologie davu (*Psychologie des Foules*), roku 1923 na Le Bona navazuje Sigmund Freud svojí knihou Psychologie masy a analýza Já.

### **2.2.1 Teorie velkého muže (Great Man Theory)**

Thomas Carlyle, skotský historik, přichází roku 1840 v rámci zkoumání životopisů významných osobností, s Teorií velkého muže. Člověk se vůdcem již rodí a jeho vlohy se projeví různě v daném historickém kontextu (Frič, 2008). Carlyle zkoumal životy lidí v rámci dlouhodobé perspektivy. Je logické, že osobnosti, které vykonaly něco významného, a zvláště když nemůžeme sledovat jejich vývoj, budeme hodnotit skrze prisma úspěšnosti a unikátnosti. Jejich celkový popis a popis jejich osobnostních charakteristik a souvislost se sociálními nebo situačními dalšími kontexty pak můžeme vnímat poněkud zkresleně. Frič (2008) popisuje tyto vůdce jako jedince, které se od svých následovníků liší velkou myšlenkou, charismatem, vizí a mocenskou autoritou, kterou vůči následovníkům uplatňují se záměrem naplnění svých cílů. Carlyle (1888) popisuje vůdce nebo velkého muže jako hrdinu, který svojí vizí nebo také božskou inspirací či jinou svojí speciální vlastností naplňují představivost mas. Dále Carlyle (1888) rozlišuje 6 typů velkých mužů neboli hrdinů:

1. Hrdina jako božstvo (zde uvádí příklad skandinávské mytologie a Odina)
2. Hrdina jako prorok (příkladem je Mohamed v Islámu)
3. Hrdina jako básník (nejvýznamnějšími jsou Dante a Shakespiere)
4. Hrdina jako kněz (z období reformace církve uvádí Martina Luthera)
5. Hrdina jako muž písma (moderní myslitelé jako Samuel Johnson, Jean-Jacques Rosseau)
6. Hrdina jako král (Cromwell, Napoleon, kteří mají být vůdci ve znamení změny uspořádání společnosti - revolucionismu)

Herbart Spencer (1896) tuto teorii kritizuje, argumentuje různými příklady, že sociální kontext je ten, který formuje případné vůdce, a ne jejich původ. Mezi jeho argumentační příklady patří úvaha o původu vůdců. Pokud mají mít nadpřirozené speciální schopnosti, měl by i jejich původ být nadpřirozený, to se týká typů vůdců - s božskou podstatou. Dále pak úvaha o

sociálním kontextu myslitelů či významných teoretiků, kde uvádí, že pokud by se Newton narodil v domorodém kmenu v Africe, byly by jeho vrozené dispozice zbytečné.

### **2.2.2 Le Bon a jeho pojetí vůdce davů**

Le Bon se ve své knize Psychologie davu zabývá především analýzou davů a vůdců revolučních. Frič (2008) interpretuje Le Bonovy hlavní myšlenky tak, že většina lidí není schopna vést sebe sama, a proto potřeba vůdce pramení ze společenského očekávání, které zároveň dává přednost vůdci se silným vlivem, autoritativního vystupování až s tyranským či despotickým zaměřením.

Podle Le Bona (1994) podléhá psychologický dav pudově autoritě svého vůdce, ať už je to náčelník, král nebo zakladatel hnutí. Vůle náčelníka se pak stává jádrem, které je nevyvratitelné a jasně dané. Jeho slova formují názory a také činy ostatních. Cílem vůdce je vytvořit víru či kult, a tak dosáhnout slepého následování a zároveň správné míry radikálnosti a zapálenosti.

Rozlišuje nejrůznější typy vůdců. Avšak ti, kteří podle něj dosáhli největšího podmanění davů, vykazují společné charakteristiky. Jsou to lidé impulzivní, kteří se rychle rozhodují a nad situací dlouho nerozmýšlejí. K dalším osobnostním charakteristikám patří nervozita, podráždění a psychická nestabilita obecně. Jsou to lidé, kteří zcela podlehli svým vlastním idejím, které šíří mezi davy, a tyto zjednodušené myšlenky postupně začaly zaplňovat celou jejich mysl. Celé jejich bytí a život se scvrkly na onu slupku snu, který tak dychtivě prosazují. Takoví lidé se pohybují na hranici šílenství, avšak o to větší je jejich vliv na davy. Toto jejich zaujetí na následovníky působí opojným, až sugestivním dojmem. Síla vůle vůdců je to, co podle Le Bona davy chtějí, protože právě onu vytrvalost jednotlivci v davu ztrácejí.

Typy vůdců podle Le Bona (1994):

#### **1. Muži energičtí s pevnou, ale krátkodobou vůlí**

Tito muži jsou bouřliví, stateční a hrdí. Nehledí na nebezpečí a jsou schopni uchvátit masy během chvíle. Jsou to vůdcové, kteří musí být pobízeni a podporováni ve svých rozhodnutích.

#### **2. Muži s trvalou a pevnou vůlí**

Tito muži mají mnohem větší vliv. Jsou to muži, kteří působí na lidi již svojí vlastní osobou, svým chováním, vzhledem, osobním kouzlem. S těmito vůdci souvisí vlastnost, kterou Le Bon nazývá prestiž. Tato prestiž může být získaná, umělá neboli vybudovaná, založená na

společenském postavení, majetku nebo jménu. Nebo to může být prestiž osobní, která je založena na zvláštním až magickém působení osobnosti na své okolí.

Le Bon (1994) poukazuje, že může dojít k nahrazení vůdce médii. Dav, kterým v tomto případě Le Bon míní společenskou vrstvu nebo vrstvy, má rovněž svého vůdce. Avšak konkrétní osobu již nahradilo mínění médií. V Le Bonově případě to jsou periodické časopisy. Dnes bychom v tomto smyslu za nejvíce ovlivňující masová média mohli považovat většinu televizního vysílání a bulvární tisk. Informace sdělované skrze tato média jsou neosobní, jednosměrné a silně selektované. Symbolický obsah zpráv, které nám sdělují, vykazuje podobné charakteristiky jako proslov vůdce. Zprávy nás mají šokovat, upoutat, vyděsit, zkrátka mají v nás vyvolat emoce.

Le Bon (1994) vymezuje rovněž prostředky, kterými vůdci působí na následovníky. Představuje jednoduchou kombinaci prostředků, které řečník při proslovech používá. Těmito prostředky jsou hlavně tvrzení, opakování a nákaza. Každý prostředek však musí mít určitou formu:

1. Tvrzení – tvrzení by mělo být jednoduché, jasné a stručné, v komunikaci s následovníky se tak vůdce může vyhnout konfliktům a desinterpretacím. Pádnost tvrzení podporuje vůdčovu autoritu.
2. Opakování – co nejčastější, neboť jedině tak se ustálí tvrzení, dostane do podvědomí, a dav zmate natolik, že si bude myslet, že za konkrétním tvrzením nestojí jedna osoba, ale všichni.
3. Nákaza – nevyžaduje přítomnost jedinců na jednom místě, důležité je vytvořit vzor chování a myšlení, který budou davy napodobovat.

Prestiž, kterou Le Bon (1994) popisuje jako tajemnou a neodolatelnou sílu, je výsledkem správného používání prostředků k dosažení moci a to jasnými hesly (nebo jak Le Bon říká, tvrzeními), jejich častým opakováním a pak šířením mínění a chování mezi další skupiny. Prestiž dále popisuje jako formu fascinace, která zabraňuje kritickému uvažování a naplňuje následovníky úžasem. Prestiž poté dělí na osobní a získanou. Osobní prestiž podle Le Bonova popisu je totožná s charismatem neboli osobním kouzlem. Získaná prestiž je založena na vnějším statusu – majetku, původu, apod.

Frič (2008) vyjadřuje reciprocitu vztahu mezi davem a vůdcem v Le Bonově pojetí. Dav nemůže bez vůdce existovat a zároveň vůdce nemůže existovat bez davu. Nicméně přízeň

davů je vratká, a pokud vůdce zakolísá, najde si dav vůdce jiného. Proto ani sebelepší vůdce nemůže být vůdcem navždy.

### **2.2.3 Sigmund Freud a jeho psychoanalýza masy**

Sigmund Freud rovněž přispívá k teorii vůdcovství, ke které přistupuje z psychoanalytického pohledu. Vycházel z Le Bonovy teorie, že lidé potřebují vůdce, kterého by mohli uznávat, a ztělesňoval by pro ně hodnoty a ideály, se kterými by se mohli identifikovat (Lukas & Smolík, 2008). Identifikace s vůdcem se děje na základě stádního pudu, který vychází podle Freuda (1996) z původního uspořádání – prahordy. Prahordě velel praotec, který představoval superego celé skupiny. Jelikož jednotlivci v prahordě fungují na základě primitivních potřeb a pudů, bylo potřeba někoho, kdo masu bude směřovat a svým způsobem i vychovávat. Zároveň to jednotlivcům poskytuje pocit bezpečí, ochrany a síly, a možnost vzhlížet ke svému vůdci. Freud tento fakt vysvětluje potřebou otcovské lásky každého jednotlivce v mase. Úkolem úspěšného vůdce tedy je předstírat, že všechny následovníky miluje stejně, a tím zajistit pocit rovnocennosti mezi všemi svými stoupenci. Sám vůdce však pocit rovnosti s ostatními nesdílí, on je naopak všem nadřazený, může být egoistický až narcistní, při pohledu zvenčí musí být sebejistý a samostatný (Frič, 2008). Pokud máme shrnout vztah mezi vůdcem a následovníky, je to vztah nevyvážený, kdy vůdce je jediný, kdo se rozhoduje zcela svobodně, následovníci jsou na něm závislí a odvozují od svého vůdce i hodnoty a normy, ve svém vůdci všichni dohromady sdílejí své superego.

Na základě Freudových teorií se rozvinul psychodynamický přístup k vůdcovství. Je založen na předpokladu, že již od malička vnímáme ve svém okolí vůdcovské osoby, v rodině jsou osoby našich rodičů (Frič, 2008). Goethals (2005) shrnuje Freudovy poznatky o skupinové psychologii takto:

1. Lidské bytosti jsou připraveny reagovat kombinací strachu, závidění, lásky a především poslušností vůči mocnějším osobám, které probouzejí vzpomínky na dominantní a nebezpečné vůdce prahordy.
2. To, co dělá potenciálního vůdce vůdcem, jsou projevy silné a impozantní vůle a ztělesnění skupinového ideálu.
3. Musí projevovat silnou víru nebo prosazovat nějakou ideu takovým způsobem, aby bylo pro následovníky nemožné tuto víru nesdílet. Goethals (2005) píše, že toho vůdce dosáhne použitím magické síly slov.

4. Vůdce musí vytvářet dojem, že má všechny své následovníky rád, a to stejnou měrou. Tím podpoří pocit následovníků, že jsou si mezi sebou rovnocenní.

Goethals (2005) dále popisuje, že podobný přístup můžeme vidět u charismatického či transformačního leadershipu. Faktor sdíleného ideálu se zase váže k teorii sociální identity.

### 3. VÝBĚR Z MODERNÍCH TEORIÍ VŮDCOVSTVÍ

V následující kapitole se chci zaměřit na výběr z moderních teorií vůdcovství. Jedná se o rysovou teorii a teorii transformačního leadershipu. Jejich vývoj, dostupné výzkumy a jejich vztah k osobnostním charakteristikám. Je nutno podotknout, že různé výzkumy v sobě propojují více hledisek - jak hledisko psychologie osobnosti, tak hledisko psychologie sociální. Osoba leadera je nutně spjata se svými stoupenci. Proto i tato kapitola, ve které se chci primárně zaměřit na zkoumání osobnostních předpokladů, je velmi propojena s koncepty sociálními. Jedno ze samotných kritérií úspěšnosti – *leadership emergence* – závisí čistě na členech skupiny, jejich vnímání a očekávání. Kaiser et al. (2008) přímo nazývá tento typ očekávání „*leaderlike*“, ten kdo na členy skupiny působí jako vhodný vůdce.

Pro doplnění uvádím níže v tabulce stručný přehled některých moderních teorií, jejich zaměření a výzkumníky, kteří se jimi zabývali. Vzhledem k tomu, že v některých oblastech praxe (např. firemní řízení a management) není zcela jednoduché rozlišit manažera a leadera, případně by měla jedna osoba splňovat nároky obou rolí, je logické, že se některé teorie zaměřují na obě tyto role nebo tyto role slučují. Tabulka neobsahuje zdaleka všechny teorie či přístupy, které se týkají vůdcovství či managementu.

Tabulka 3

Metodologický přístup (období)	Teorie / koncepce			
	Název (pokud existuje)	Zdroj (osoba, instituce)	Charakteristika	Období (případně rok publikování teorie)
Teorie rysů ( <i>Trait Theories</i> ) (20.- 40./50. léta)	Teorie rysů	Řada autorů např. Stodgill, Mann	Hledání vlastností, dovedností úspěšného leadera / manažera	20.-40./50. léta
Chování managerů (leaderů) ( <i>Behavioral Theories</i> ) (40. - 60. léta)	Klasická teorie vedení	K. Lewin Univerzita v Iowě	Autokratický, demokratický a liberální styl	40. - 60. léta
	Teorie X – Y	D. Mc Gregor	Autokratické versus demokratické vedení	1958 -1960
	Klasifikace stylů práce manažerů (leaderů)	R. Likert	4 systémy vedení	1967
	Dvourozměrná teorie	Ohio State University	2 nezávislé dimenze: „úcta“ a „iniciování struktury“	1950 a další roky
	Výzkumy provedené univerzitou Michigan, v	Výzkumníci univerzity Michigan, Blake a	Tři typy chování leadera,	1964

	návaznosti na výsledky, manažerská mřížka ( <i>Managerial Grid</i> )	Moutonová (manažerská mřížka)	manažerská mřížka	
Funkční přístup ( <i>Functional Approach</i> ) (od 60. let)	Funkce leadera	J. Adair	Tři skupiny potřeb – společného cíle, týmu a jednotlivce	od 60. let
Situační nebo kontingenční přístup ( <i>Contingency Theories</i> ) (60. - 90. léta)	Kontinuum vedení	R. Tannenbaum a W. Schmidt	Doporučení, jak by měl manager rozhodovat	1958
	Teorie efektivního vedení ( <i>LPC Contingency Model</i> )	F. Fiedler	Tři dimenze ovlivňující efektivnost manažera	1969
	Model participativního vedení	V. Vroom a P. Yetton	Faktory, které by měl vzít leader v úvahu při rozhodování	začátek 70. let
	Vedení – cesta – úkol ( <i>Path – Goal – Theory</i> )	R. House	Čtyři styly vedení v závislosti na situačních proměnných	1971
	Situační teorie vedení ( <i>Situational Leadership Theories</i> )	P. Hersey a K. Blanchard	Důležitá situační proměnná: zralost podřízených	1977
Nové teorie vedení ( <i>New Leadership Theories</i> ) (80. léta a další)	Transakční ( <i>Transactional Leadership Approach</i> ) a transformační vedení ( <i>Transformational Leadership Approach</i> )	B. M. Bass, M. Burns	Uspokojování vyšších potřeb pracovníků	1996
Vnitřní a vnější vedení (již 40. léta, nyní 2007)		T.T. Paterson	Vnitřní a vnější vedení	40. léta
	Známka kvality vedení ( <i>Leadership Brand</i> )	D. Ulrich a N. Smallwood	Brát v úvahu očekávání klientů	2007

Převzato z Bláha, 2013, Pokročilé řízení lidských zdrojů, s 163 -164.

### 3.1 Kritéria k posouzení úspěšnosti leadershipu

Lord et al. (1986) uvedli dvě rozdílná kritéria úspěšnosti, a to *leadership emergence* a *leadership effectiveness*. I zde v této práci tato kritéria budu využívat pro zhodnocení úspěšnosti různých teoretických přístupů. Pro upřesnění uvedu vysvětlení obou pojmů:

- **Leadership emergence** odkazuje k tomu, že je dotyčný jako leader vnímán ostatními (kteří obvykle o jeho skutečném výkonu nemají ponětí). Jedná se o within-group fenomén - v rámci skupiny, většinou tam, kde není žádný formální leader, dojde k tzv. vynoření leadera (Mann, 1959). Jak jsem uvedla už v úvodu této kapitoly, toto kritérium také souvisí i s očekáváními jedinců ve skupině a jejich představou, jak

vypadá vhodný vůdce a kdo pak ve skutečnosti tato očekávání naplňuje. Kaiser et al. (2008) používá pojem „*leaderlike*“.

- **Leadership effectiveness** naopak odkazuje k leaderově výkonu v ovlivňování a vedení aktivit v rámci skupiny v poměru dosažených cílů. Jedná se o between-group fenomén (mezi skupinami), jelikož jde o schopnost ovlivnit své podřízené a měření se provádí porovnáváním s výkony leaderů jiných skupin (Stogdill, 1950). Kaiser et al. (2008) uvádí, že leadership effectiveness je často měřen v termínech týmové, skupinové nebo firemní efektivity. V praxi však hodnocení leadership effectiveness nejčastěji sestává z hodnocení provedeného vedoucím supervizorem, kolegou (člověkem na stejné úrovni ve firemní hierarchii), či podřízeným (nebo kombinací těchto tří). Taková hodnocení však mohou být snadno kritizována, neboť obsahují a sestávají se spíše z jedincových pozorování leaderovy efektivity, než z objektivně měřených výsledků (Lord, Foti, & De Vader, 1984).

### ***3.2 Rysová teorie, vývoj problematiky a výzkumy***

Rysová teorie (*Trait theory*) přístupem navazuje na *Great Man theory*. Přistupovala k hledání ideálního vůdce přes vlastnosti či rysy, který by měl takový vůdce mít (Bláha, 2013). Kladla si za cíl takové vlastnosti identifikovat a podle toho pak predikovat, kdo bude vhodný na pozici leadera a kdo ne (Steigauf, 2011). Ke *Great Man theory* se blíží v jednom ohledu skrze identifikaci speciálních vůdcovských vlastností, které jsou často vnímány jako vrozené (Steigauf, 2011; Bláha, 2013). Tento způsob vnímání vůdcovství čelil značné kritice, protože budí zdání přílišného determinismu. První skeptické myšlenky vůči přístupu osobnostních vůdcovských rysů je často připisován Stogdillovu (1948) vlivnému přehledovému článku, ve kterém prohlašuje: „*Nálezy naznačují, že leadership není záležitost pasivního statusu nebo pouhého vlastnictví určité kombinace rysů*“ (s. 66). Po uveřejnění tohoto přehledového článku začaly v oboru a tématu dominovat situačně-specifické analýzy nad těmi rysovými. Třeba Hughes, Ginnet a Curphy (1996) a Yukl a Van Fleet (1992) komentovali, že jakýkoliv vliv osobnostních rysů na vůdcovské chování bude záviset na situaci. Nicméně později se k analýze rysů vrací Judge, T., Bono, J., Ilies, R., a Gerhardt, M. (2002), kteří v rámci své kvalitativní a kvantitativní meta-analýzy shrnují výsledky předchozích kvalitativních přehledů z hlediska vůdcovských rysů do tabulky níže.



Tabulka 4

Daft (1999)	Stogdill (1948)	R. Hogan et al. (1994)	House & Aditya (1997)	Mann (1959)
Ostražitost	Spolehlivost	Živost <sup>1</sup>	Motivace k úspěchu	Adjustace
Kreativita, originalita	Družnost	Přívětivost	Prosociálně působící	Extraverze
Osobní integrita	Iniciativa	Svědomitost	motivace	Dominance
Sebevědomí	Vytrvalost	Emocionální	Adjustace	Maskulinita
	Sebevědomí	stabilita	Sebevědomí	Konzervatismus
	Ostražitost			
	Přístupnost			
	Přizpůsobivost			
Northouse (1997)	Bass (1990)	Yukl (1998)	Kirkpatrick & Locke (1991)	Yukl & Van Fleet (1992)
Sebevědomí	Adjustace	Energičnost a tolerance vůči	Drive (úspěch, ambice,	Emocionální
Odhodlanost	Přizpůsobivost	stresu	houževnatost, energie,	vyzrálost
Integrita	Agresivita	Sebevědomí	iniciativa)	Integrita
Družnost	Ostražitost	Vnitřní locus of control	Čestnost / integrita	Sebevědomí
	Dominance	Emocionální vyzrálost	Sebevědomí (emocio-	Vysoká úroveň
	Emocionální stabilita,	Osobnostní integrita	nální stabilita)	energie
	kontrola	Sociálně posilující motivace		Tolerance vůči
	Nezávislost, nekonformnost	Orientace na úspěch		stresu
	Originalita, kreativita	Nízká potřeba afiliace		
	Integrita			
	Sebevědomí			

Převzato z Judge et al. (2002), *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*, s 766.

Judge et al. (2002) vyhodnotili, že kromě sebevědomí (*self-confidence*) se ve většině těchto přehledů žádný rys neukázal být v přímém vztahu k leadershipu. Nicméně výzkumníci Lord, De Vader a Alliger (1986) našli dva rysy – dominance a maskulinita-feminita – které měly statisticky významné (nenulové) vztahy s leadership emergence. Tím poskytli rysovému přístupu určitou podporu. Judge et al. (2002) se ve své meta-analýze zaměřili na analýzu rysů identifikovaných v Mannově (1959) přehledu ohledně leadershipu v malých skupinách. A to proto, aby se vyhnuli už tak velké zmatenosti v teoriích leadershipu. Judge et al. (2002) uvádí:

*„Pokud by se někdo zeptal pěti výzkumníků leadershipu, aby uvedli, zda je rysová teorie validní, a pokud ano, specificky které rysy jsou validní, dostal by dotyčný pravděpodobně pět zcela rozdílných odpovědí.“* (s. 766).

<sup>1</sup> Surgency, osobnostní rys definovaný R. Cattlem, překládaný jako živost (Hřebíčková, Čermák, & Osecká, 1993)

Nicméně i přes všechny pochybnosti jak přistupovat k teorii rysů a jestli je tento přístup ten správný, zdá se, že některé složky z palety vlastností a osobnostního nastavení, které máme do určité míry dané, hrají pozitivní roli v rozvíjení schopností vůdce a následně i v přístupu k vůdcovství (Steigauf, 2011). Každý jednotlivec použije své různorodé individuální přednosti a na těch postaví svůj styl vedení. A na základě využití potenciálu svých vlastností, může být úspěšný.

### ***3.3 Vztah rysů Big Five k Leadershipu***

Stabilní osobnostní charakteristiky (tedy osobnostní rysy) zakládají specifické predispozice projevující se konstantně v našich vzorcích chování, to znamená, že i v různých situačních kontextech by způsob chování a reakcí měl být podobný (Zaccaro, Kemp, & Bader, 2004). Od toho můžeme odvozovat, že osobnostní rysy, které souvisí s chováním vůdce, jsou stejně stabilní a konzistentní. Vůdcovské chování tedy bude podobné v různých situačních kontextech ať už ve skupině či organizaci (Zaccaro et al., 2004).

#### **3.3.1 Big Five**

Bass (1990) položil dvě trefné otázky: (a) Které rysy odlišují leadery od ostatních lidí? a (b) Jaký je rozsah a velikost těchto rozdílů? Na základě mnoha výzkumů se jeví, že přístup měření osobnosti skrze pětifaktorový model, by mohl dát na tyto otázky uspokojící odpovědi. Big Five, neboli Velká pětka, či také pětifaktorový model je založen na lexikální a faktorové analýze, k popisu osobnosti využívá pět faktorů – neuroticismus, extravertze, otevřenost ke zkušenosti, přívětivost a svědomitost (Lukas & Smolík, 2008). Jednotlivé faktory pod sebou mají položky, které spolu souvisejí a odkazují k nějaké charakteristické tendenci, faktory samy o sobě mají různé zaměření, jejich počet a definování vychází z empirických výzkumů (Procházka et al., 2013).

Tento přístup je velmi často využíván a mnoho výzkumů vůdcovství zkoumá v různých kontextech právě souvislost s rysy podle Big Five. Různé verze dotazníku vycházejících právě z toho přístupu jsou předávány na vyplnění probandům před pozorováním jejich chování ve skupině či před zadáním nějakého úkolu. Výzkumníci poté sledují korelace mezi rysy – projevující se v očekávaném chování a reálnými výsledky výzkumu.

V meta-analýze, kterou provedli Judge et al. (2002), vycházejí relativně silné mnohonásobné korelace ( $R = 0.39-0.53$ , determinant korelace) mezi rysy Big Five a kritérii leadershipu. Tyto korelace naznačují, že typologie Big Five je plodný základ pro zkoumání dispozičních prediktorů leadershipu.

### 3.3.1.1 Neuroticismus

Tento rys se zaměřuje na emocionální stabilitu, resp. labilitu. Měří ji na bipolární škále, to znamená, že lidé s nízkým skórem bývají emocionálně stabilní, lidé s vysokým skórem právě naopak. Tato škála souvisí s mírou prožívání emocí. Emoční stabilitou se tedy rozumí určitá snížená míra prožívání emocí. S vysokým skórem přichází intenzivnější reakce na podněty (Procházka et al., 2013).

Indikátory nízkého Neuroticismu jsou Self-esteem (sebeúcta) (Hill & Ritchie, 1977), self-confidence (sebevědomí) (Bass, 1990). Míra Self-esteem dokonce může sloužit jako prediktor Leadershipu. „*Zdá se, že existují přesvědčující podklady pro zahrnutí Self-esteem mezi důležité rysy pro nadřízenost i podřízenost v rámci analýzy leadership effectiveness*“ (Hill & Ritchie, 1977, s. 499) U neurotických jedinců je nižší pravděpodobnost, že budou vnímáni jako leadeři (R. Hogan, Curphy. & J. Hogan, 1944). Judge et al. (2002) uvádí: „*Ve světle těchto poznatků a argumentů bychom očekávali, že Neuroticismus bude negativně korelovat jak s leadership emergence, tak s leadership effectiveness.*“ (s. 768). Ve výsledcích této studie při zahrnutí obou kritérií – leadership emergence a leadership effectiveness má Neuroticismus zápornou korelaci ( $\rho^2 = -0.24$ ) s leadershipem. V porovnání s ostatními korelacemi, tato je společně s Otevřeností ke zkušenosti třetí nejsilnější (Judge et al., 2002). Pokud se jedná o korelaci s jednotlivými kritérii, tak o trochu silnější zápornou korelaci má neuroticismus s leadership emergence ( $\rho = -0.24$ ). Podobně záporně koreluje i s leadership effectiveness ( $\rho = -0.22$ ) (Judge et al., 2002).

### 3.3.1.2 Extraverze

Tento rys se zaměřuje na způsob interakce s ostatními lidmi. Měří ji na základě celkové aktivity ve společnosti, potřeby stimulace interakcí s ostatními lidmi a poznávání nových lidí. Nízká míra extraverze se dá zjednodušit na opak, tedy introverzi, která souvisí s větší nezávislostí na okolí a menší potřebou se družít. Judge et al. (2002) popisují extraverty jako energické, svěží, veselé, aktivní a asertivní. Škála je opět bipolární, kdy dosažení vysokého skóru znamená vysokou míru extraverze a nízký skór předpokládá introverzi (Procházka et al., 2013; Judge & Bono, 2000).

Podle Bassova (1990) přehledového článku bylo napojení Extraverze na leadership nekonzistentní (pozitivní korelace ve čtyřech studiích, negativní ve třech a nezávislost ve čtyřech). Jiné studie ovšem napovídají, že u extravertů by měla být vyšší pravděpodobnost, že

<sup>2</sup>  $\rho$  značí přibližnou hodnotu korelace

se stanou leadery ve skupině: Extraverze je silně spjata se sociálním leadershipem (Costa & McCrae, 1988), podle Watsona a Clarka (1997) je také spojena s leadership emergence ve skupinách. R. Hogan et al. (1994) poznamenal, jak se zmiňují už v textu výše, že Extraverze je spojena s tím být vnímán jako vůdcovský typ (*leaderlike*). Kirkpatrick a Locke (1991) předpokládají, že extraverze je pro leadery potřebným rysem osobnosti: „*Leadeři spíše než ostatní budou mít vyšší míru energie a výdrže a celkově budou aktivnější, živější a často neúnavní*“ (s. 50). Gough (1990) přišel na to, že oba hlavní aspekty Extraverze – dominance a sociabilita – souvisely se sebehodnocením a hodnocením ostatními v rámci leadershipu.

Judge et al. (2002) předpokládají, že Extraverze by měla být pozitivně korelována s leadership emergence i leadership effectiveness. I když nejspíš o něco silněji s leadership emergence. V jejich výsledcích má Extraverze při zahrnutí obou kritérií ( $\rho = 0.31$ ) nejsilnější korelaci s leadershipem. Při rozdělení na jednotlivá kritéria se potvrdila vyšší korelace s *leadership emergence* ( $\rho = 0.33$ ) než s *leadership effectiveness* ( $\rho = 0.24$ ).

### **3.3.1.3 Otevřenost ke zkušenosti**

Tento rys se zaměřuje na míru otevřenosti, jak v oblasti hodnotové, tak v oblasti vědomostní a myšlenkové. Měří míru tolerance vůči novému a neznámému. Opět se jedná o bipolární škálu, kde vysoký skóre odpovídá otevřenému a kreativnímu přístupu k věcem, nízký skóre odpovídá tendenci držet starého a osvědčeného (Procházka et al., 2013; Judge & Bono, 2000).

Otevřenost ke zkušenosti koreluje s divergentním myšlením (McCrae, 1987) a je silně spojená s kreativitou, a to jak s tou založenou na osobnosti, tak s tou měřenou chováním (Feist, 1988; McCrae & Costa, 1997) Judge et al. (2002) předpokládají vztah kreativity a efektivity leadershipu: „*Kreativita se zdá být důležitou schopností efektivních leaderů*“ (s. 768). Výzkum naznačuje, že kreativita je spojena s efektivním leadershipem (viz Sosik, Kahai, & Avolio, 1998); proto se zdá, že jedinci s vysokou Otevřeností ke zkušenosti budou spíše vnímáni jako leadeři a také spíše budou efektivními leadery.

V meta-analýze Judge et al. (2002) přichází s výsledky pozitivní korelace ( $\rho = 0.24$ ) Otevřenosti ke zkušenosti s leadershipem při zahrnutí obou kritérií. Tato korelace je třetí nejsilnější oproti ostatním faktorům Big Five. Pokud se jedná o měření korelací s každým kritériem úspěšnosti zvlášť, pak jsou výsledky shodné. Jak u *leadership emergence*, tak u *leadership effectiveness* vychází stejná pozitivní korelace ( $\rho = 0.24$ ).

#### **3.3.1.4 Přívětivost (Agreeableness)**

Tento rys popisuje dlouhodobý přístup k ostatním lidem, zda je jedinec ochotný pomoci ostatním, důvěřovat jim a spolupracovat. Opět se jedná bipolární škálu. Lidé s vysokým skórem jsou více přijímající a tolerantní. Lidé s nízkým skórem jsou více zaměřeni na své vlastní zájmy a skeptickým posuzováním ostatních (Procházka et al., 2013; Judge & Bono, 2000).

Vztah mezi Přívětivostí a leadershipem je mnohoznačný. Na jedné straně jsou třeba kooperativnost (Bass, 1990) a citlivost v jednání s ostatními (Zaccaro, Foti & Kenny, 1991) vnímány jako spojeny s leadershipem. Na druhou stranu přívětiví jedinci bývají skromní (Goldberg, 1990) na rozdíl od leaderů (Bass, 1990).

Jako indikátor Přívětivosti je nahlížena afiliace (Piedmont, McCrae, & Costa, 1991). Potřeba afiliace je ale negativně korelována s leadershipem (Yukl, c2010). Podle metaanalýzy, kterou provedli Judge et al.(2002) přívětivost ukázala relativně slabou korelaci s leadershipem zahrnujícím obě kritéria ( $\rho = 0.08$ ), přestože interval spolehlivosti vyloučil nezávislost (0 korelaci). Co se týče korelací s *leadership emergence*, je korelace velmi slabá ( $\rho = 0.05$ ), o trochu silnější je korelace s *leadership effectiveness* ( $\rho = 0.21$ ).

#### **3.3.1.5 Svědomitost**

Tento rys osobnosti popisuje přístup k plnění plánů, cílů a organizaci jednotlivých kroků k dosažení požadovaných výsledků. Zjišťuje míru spolehlivosti a náročnosti na sebe sama, což souvisí s vytrvalostí, vůlí, tendencí k zaměření na dotahování věcí do konce. Škála je opět bipolární. Lidé s vysokým skórem jsou více disciplinovaní a cílevědomí, lidé s nízkým skórem jsou více nedbalí či méně motivovaní pro dílčí úkony (Procházka et al., 2013; Judge & Bono, 2000).

Svědomitost je spojena s celkovým výkonem v zaměstnání (Barrick & Mount, 1991), což naznačuje, že by Svědomitost měla pozitivně korelovat s *leadership effectiveness*. Dále iniciativnost a vytrvalost je spojena s leadershipem, neboť svědomití jedinci jsou houževnatější a vytrvalejší (Goldberg, 1990).

Judge etl al. (2002) proto očekávají, že svědomití jedinci budou mít větší pravděpodobnost stát se efektivnějšími leadery. V jejich meta-analýze vychází pozitivní korelace Svědomitosti s leadershipem ( $\rho = 0.28$ ) zahrnujícím obě kritéria, tato korelace je druhá nejsilnější po Extraverzi. V rozdělení na korelaci s *leadership emergence* a *leadership effectiveness* vychází

oproti očekávání vyšší korelace s *leadership emergence* ( $\rho = 0.33$ ). Tato korelace je stejně silná jako v případě Extraverze, obě tato kritéria jsou tedy nejsilnějšími pro kritérium *leadership emergence*. Co se týče kritéria *leadership effectiveness*, vychází oproti očekávání pouze slabší pozitivní korelace ( $\rho = 0.16$ ).

### 3.3.2 Shrnutí vztahů rysů Big Five k leadershipu a kritika

Ze všech rysů Big Five byla Přívětivost shledána za nejméně relevantní z rysů Big Five (Judge et al., 2002). U kritéria leader emergence, Extraverze a Svědomitost ukázaly nejsilnější korelace; vztah Otevřenosti ke zkušenosti k leader emergence byl také rozprostřen napříč studii (Judge et al., 2002). U kritéria leadership effectiveness, tři rysy (Neuroticismus, Extraverze a Otevřenost ke zkušenosti) ukázaly korelace, které se projevily napříč studii, a zatímco byly korelace zahrnující Přívětivost a Svědomitost proměnlivé napříč studii, průměrné korelace byly nenulové a středně silné ( $\rho = 0.21$  pro Přívětivost a  $\rho = 0.16$  pro Svědomitost) (Judge et al., 2002).

Oblasti, ve kterých probíhají výzkumy leadershipu, se od sebe mohou značně lišit. Roli zde hrají různé faktory např. firemní kultura, míra organizovanosti, způsob typické interakce mezi jednotlivci, sociální klima celkově. Judge et al. (2002) provedli analýzu vztahů jednotlivých rysů Big Five v rámci třech různých výzkumných prostředí: (a) business – oblast managementu, supervizí, výkonných pracovníků atd., (b) vláda a armáda – důstojníci a personál, studenti armádních škol, zaměstnanci vlády (včetně učitelů a ředitelů), političtí leadeři, (c) základní školy (10%), střední (22%), vysoké (68%). Extraverze tvořila jediný rys, který mohl být generalizován napříč všemi výzkumnými oblastmi.

Tabulka 5

Vztah mezi osobnostními rysy Big Five a Leadershipu, studie podle settingu						
Rys	Business		Vláda/armáda		Studenti	
	k	$\rho$	k	$\rho$	k	$\rho$
Neuroticismus	9	-0.15 <sup>a,b</sup>	12	-0.23 <sup>a</sup>	27	-0.27 <sup>a,b</sup>
Extraverze	13	0.25 <sup>a,b</sup>	10	0.16 <sup>a,b</sup>	37	0.40 <sup>a,b</sup>
Otevřenost ke zkušenosti	9	0.23 <sup>a,b</sup>	6	0.06	22	0.28 <sup>a,b</sup>
Prívětivost	10	-0.04	11	-0.04	21	0.18 <sup>a</sup>
Svědomitost	8	.05	6	0.17 <sup>a,b</sup>	21	0.36 <sup>a,b</sup>

*Poznámka.*  $k$  = Počet korelací;  $\rho$  = přibližná hodnota korelace.  
<sup>a</sup> 95% interval spolehlivosti vyloučil nulu <sup>b</sup> 80% interval věrohodnosti vyloučil nulu

*Převzato z Judge et al. (2002), Personality and leadership: A qualitative and quantitative review, s. 773*

Judge et al. (2002) uvádějí, že v souladu s kritikou pěti faktorového modelu, rysy Big Five mohou být příliš široké na to, aby předpovídaly kritéria leadershipu, a tedy mohou potenciálně maskovat vztahy osobnosti a leadershipu. Zároveň hodnocení efektivity leaderů ostatními je postaveno na implicitních teoriích leadershipu (laické představy a očekávání toho, jak má vůdce vypadat a jak se má chovat). Je tedy možné, že výsledky meta-analýzy, kterou provedli Judge et al. (2002) jednoduše odráží implicitní teorie leadershipu, ale zároveň je možné, že implicitní teorie leadershipu jsou pouhými odrazy skutečných vztahů mezi osobnostmi a leadershipem.

Dalším bodem kritiky koncepce Big Five, stejně jako jiných osobnostních dotazníků (či sebe posuzujících škál měřících osobnost obecně), je nevýhoda v oblasti získávání informací od jedince, který hodnotí sám sebe. Může tedy data cíleně zkreslovat nebo jen nemusí mít dostatečnou sebereflexi (Hooper & Sackett, 2008; Paulhus & Reid, 1984). Vztah mezi osobností a výsledky může být vyšší, když jsou použity další způsoby posuzování osobnosti. Colbert, Judge, Choi a Wang (2012) se ve své studii o leadershipu zaměřili také na porovnání dotazníků Big Five, které probandí vyplňovali o sobě (*self-rate*) a které o nich vyplňovaly blízké osoby (*observer rate*). Výsledky jejich korelací však nebyly nijak silné, nejvýraznější byly Extraverze (s leadershipem korelace 0.16 (*self-rate*) a 0.26 (*observer rate*)) a Otevřenost ke zkušenosti (s leadershipem korelace 0.24 (*self-rate*) a 0.22 (*observer rate*)). Neuroticismus

se pohyboval kolem -0.15 (*self-rate*) a -0.14 (*observer rate*), Přívětivost 0.19 (*self-rate*) a 0.18 (*observer rate*) a Svědomitost 0.10 (*self-rate*) a 0.14 (*observer rate*) (Colbert et al., 2012). Ačkoliv výsledky této studie v částech hodnocených okolím nejsou tak odlišné, jak by se dalo očekávat, přesto by bylo vhodné při výzkumech spojených se zjišťování osobnostních rysů dotazníkem Big Five (či jiným) kompenzovat sebehodnocení probanda i jeho hodnocením ze strany okolí.

### ***3.4 Transformační přístup k vůdcovství***

Transformační přístup k vůdcovství je specifickým přístupem, který má svoji historii a zahrnuje v sobě různé odkazy na přístupy předešlé (např. transakční, charismatický). Teorie transformačního leadershipu se pokládá za behaviorální teorii a předpokládá, že transformační chování může být naučeno (Bass, 1998). Současně teorie uznává, že behaviorální rozdíly se dají vysledovat až k charakteristikám na pozadí (Avolio & Gibbons, 1988).

#### **3.4.1 Zdroje transformačního leadershipu**

V této části se chci je ve stručnosti zaměřit na koncepty, které s transformačním leadershipem souvisí. Teorie, které mu transformačnímu přístupu k leadershipu předcházely, poskytly půdu pro formulování teorie, proto je dobré vědět vůči čemu se se transformační přístup vymezuje a co naopak přebírá z jiných teorií, i když třeba v upravené formě.

##### ***3.4.1.1 Charisma, charismatický leadership***

Charisma a jeho spojení s vůdci či vůdcovstvím je známým fenoménem. Charisma lze chápat několika různými způsoby, v jednom případě jako jedinečnou vlastnost (takto zkoumali charismatický leadership Jay Conger a Rabindra Kanungo) konkrétní osoby, jejímž působením získává jedinec možnost stát se vůdcem a na tomto postu setrvat (Lukas & Smolík, 2008). Dalším způsobem nahlížení z pohledu sociálně-psychologického je charisma jako vztah mezi leaderem a následovníky. Zde lze najít spojitost s typem vůdce, jak ho popisuje Le Bon či Freud. Vůdce představuje ideál (hodnotový, výkonnostní, osobnostní), kterého si následovníci váží právě pro jeho výjimečné kvality, zároveň však ztělesňuje vzor, se kterým se mohou následovníci jako skupina identifikovat (Steigauf, 2013).

Charisma v souvislosti s vůdcovstvím a autoritou zkoumal už Max Weber, který tento termín používal jako charakterizování specifického vlivu, který mají neformální leadeři (nebo kteří původně byli neformální). Tento vliv je založen na vnímání následovníků, kteří svého vůdce vidí jako obdařeného výjimečnými schopnostmi. Weber dává do souvislosti s charismatickým



vedením situací společenských krizí, kde přichází vůdci s radikálními řešeními a vizemi, které jsou lákavé pro následovníky (Yukl, 2010c). V souvislosti s těmito myšlenkami je možné uvažovat nad charismatem i v rámci teorie aktivace rysů (*trait activation theory*). To znamená, že způsob vedení a vůbec faktory, které přispěly ke zvolení určitého typu leadera jsou podmíněny situací a kontextem, který si žádá vyplnění chaotického prostoru určitým způsobem vedení (Lukas & Smolík, 2008).

Robert House v 80. letech navrhl teorii charismatického leadershipu založenou na sebepojetí (*Self-concept theory of charismatic leadership*). Teorie identifikuje chování charismatického leadera, jeho rysy a schopnosti a za jakých podmínek charismatický vůdce vzniká. Následující předpoklady o lidské motivaci charismatické vůdcovství využívá:

- 1) chování je vyjádřením osobních pocitů, hodnot a sebepojetí stejně jako je zároveň pragmatické a orientované na cíl
- 2) sebepojetí osoby je hierarchicky poskládáno ze sociálních identit a hodnot
- 3) lidé jsou vnitřně motivováni zlepšit a bránit svoji sebeúctu (*self-esteem*) a sebehodnotu (*self-worth*)
- 4) lidé jsou vnitřně motivováni udržovat konzistenci různých složek jejich sebepojetí a zároveň zajišťovat konzistenci i mezi sebepojetí a jejich chováním (Yukl, 2010c).

Charismatický leader má silnou potřebu po moci, vysoké sebevědomí a silně věří ve své myšlenky a ideály. Jakým způsobem charismatičtí leadeři ovlivňují postoje a chování následovníků? Používají takové nástroje díky kterým se jim daří upevnit svoje postavení a motivovat následovníky, a to: formulování vize, používání silných a expresivních výrazů, přinášení viditelných osobní rizik a obětí pro splnění vize, nastavování vysokých očekávání, vyjadřování důvěry a optimismu následovníkům, projevují se v chování tak, aby podporovali společnou vizi, působí silným dojmem, který nejlépe vyvolává dlouhodobý obdiv, budují a podporují identifikaci následovníků se skupinou či společností, posilují a motivují následovníky (Yukl, 2010c).

#### **3.4.1.2 Transakční leadership**

Transakční přístup k vůdcovství je postaven na principu směny (transakce), požadované chování následovníků je směňováno za pochvaly či jiné odměny od leadera (Procházka et al., 2013).

Bass (1985) předpokládal, že v základu transakčního leadershipu jsou čtyři dimenze: Podmíněná odměna (contingent reward), Řízení podle odchylek-aktivní (management by exception-active), Řízení dle odchylek - pasivní (management by exception-passive) a laissez-faire (Judge & Bono, 2000). Podmíněné odměňování funguje na principu přesného stanovení cíle a očekávání, formulování odměn za požadované výsledky a poskytnutí prostoru a prostředků k dosažení cílů (Procházka et al., 2013). Řízení podle odchylek funguje jako korektivní nástroj pokud následovníci (pracovníci) neplní očekávání a zadané úkoly. Vlastně se jedná o uplatňování trestů, ať už formou upozornění na chybné postupy pracovníka či odebráním odměn apod. Jedná se o negativní motivaci, která buď může ve své aktivní formě se snažit zabránit chybám (tedy upozornění přicházejí dříve už když docházím k prvním odchylkám od očekávání), nebo v pasivní formě přichází až jako sankce v době, kdy už je situace akutní (Procházka et al., 2013). Laissez-faire přístup je vnímaný jako nezvládnutí role leadera, je nazývaný jako *non-leadership*, leader nezvládá formulování cílů, nezvládá rozhodovací procesy a nereaguje na požadavky následovníků (pracovníků). Zkrátka popírá transakční přístup tím, že není leader nezastává zásadní činnost a to aktivitu (Procházka et al., 2013).

### **3.4.2 Podstata transformačního leadershipu a jeho propojení s Big Five**

Burns (1978) odlišil transformační leadery od transakčních leaderů. V kontrastu k transformačním leaderům, kteří získávají podporu inspirováním svých následovníků k tomu, aby se identifikovali s vizí, která sahá až za jejich okamžité osobní zájmy, transakční leadeři získávají spolupráci ustanovením směn s následovníky (například pomocí odměn za práci) a následně monitorováním obchodního vztahu.

Podle Bassovy (1985) teorie jsou tu čtyři dimenze transformačního leadershipu: Idealizovaný vliv (charisma), inspirující motivace, intelektuální stimulace a individuální posuzování.

1. Idealizovaný vliv obsahuje prvky charismatického přístupu – tendence leadera se chovat tak, aby se s ním mohli stoupenci identifikovat. Také aby ztělesňoval ideály skupiny či organizace – etické, názorové, hodnotové. Zároveň ale by měl vzbuzovat důvěru a možnost individuálního přístupu.

2. Inspirující motivace zahrnuje prezentaci lákavé vize a pro následovníky těžko dosažitelného cíle, leader následovníky motivuje, ukazuje možné způsoby, jakými lze cíle dosáhnout. V rámci toho posiluje motivaci následovníků svým vlastním nadšením, investovanou energií a vírou v dosažení cíle.

3. Intelektuální stimulace je vytváření společného prostoru pro nové nápady a řešení, kdy leader tímto přispívá k seberealizaci následovníků. Následovníky vede k samostatnosti a aktivitě, kreativitě a otevřenému přístupu při řešení problémů.

4. Individuální posuzování (osobní přístup) souvisí s hodnocením a vnímáním každého následovníka (pracovníka) v jeho individuálním kontextu. Zaměřuje se na osobní růst jednotlivců a zastává roli učitele, kouče a v určitém ohledu se dá jeho role přirovnat k roli rodiče.

Mnoho výzkumníků se zaměřovalo na společné aspekty této spíše behaviorální teorie a osobnostních předpokladů pro transformační leadership. Bass (1985) usuzoval, že „*když přijde na předvídání transformačního leadershipu a jeho komponent, objevující se mnohá očekávání ohledně osobnosti leadera. Nicméně empirická podpora pro taková očekávání bývá velmi nedostatečná.*“ (s. 122)

Judge a Bono (2000) provedli studii, která dává do vztahu rysy z pěti faktorového modelu osobnosti (Big Five) s chováním v rámci transformačního leadershipu. Předpokládali, že Neuroticismus, Extraverze, Otevřenost ke zkušenosti a Přívětivost predikují transformační leadership. Výsledky nejsou tak jasné a silné, aby se tato teorie dala pokládat za ryze rysovou (*trait theory*), ale i tak by se chování spjaté s transformačním leadershipem dalo alespoň částečně predikovat z osobnostních rysů. Otevřenost ke zkušenosti byla pozitivně korelována s transformačním leadershipem, ale její efekt se vytratil ve chvíli, když byl kontrolován vliv ostatních rysů. Neuroticismus a Svědomitost nesouvisely s transformačním leadershipem. Ze všech rysů Big Five, Přívětivost vyvstala jako nejsilnější a nejkonzistentnější prediktor chování spojeného s transformačním leadershipem.

Toto zjištění je poměrně překvapivé, jelikož v rámci meta-analýzy výzkumů rysové teorie (*trait theory*) přívětivost byla označena jako nejvíce nesouvisející rys s leadershipem obecně (Judge et al., 2002). Je možné, že rozdílnost výsledků je dána transformačním přístupem k leadershipu či rozdílností prostředí, které implikují různé styly komunikace. Výzkum Judge a Bona (2000) proběhl na vzorku účastníků vzdělávacích seminářů pro leadery, především místní obchodníci a zaměstnavatelé, kteří měli z 88% vysokoškolské vzdělání. Teoreticky se mohu se domnívat, že transformační vedení používané na pozicích obchodníků či zaměstnavatelů je podmíněno nejvíce přívětivostí než v jiných prostředích.

Judge a Bono (2000) uvádí, že transformační leadership dovede predikovat všechny prvky obsažené v *leadership effectiveness* s výjimkou obecné spokojenosti podřízených se

zaměstnáním (*subordinate overall job satisfaction*). Tento výsledek se nezměnil ani po kontrolování čtyřiceti dalších proměnných a osobnostních rysů. Ze čtyřiceti proměnných se mají pouze dvě nějaký efekt: lidé pracující ve veřejném sektoru vykazovali vyšší celkovou spokojenost se zaměstnáním a vzdělání pozitivně predikovalo *leader effectiveness*. Z osobnostních proměnných pouze Otevřenost ke zkušenosti pozitivně predikovala *leader effectiveness*. Zdá se, že osobnostní rysy nebo jiné proměnné mají jen malý vliv na vztah transformačního leadershipu a jednotlivých prvků *leadership effectiveness*. Transformační leadership úspěšně predikuje i míru spokojenosti podřízených s leaderem, což je součást pojmu *leadership emergence*, přestože autoři se tímto konstruktem jinak nezabývají.

Zcela jiných výsledků v oblasti zkoumání transformačního leadershipu a rysů Big Five dosáhli ve studii z armádního prostředí Lim a Ployhart (2004). Tato studie zkoumala pěti faktorový model osobnosti v souvislosti s transformačním leadershipem a výkonem skupiny v situaci typických podmínek a podmínek vyžadujících maximální výkon. Data byla sbírána na vzorku skládajícího se čistě z mužských příslušníků Singapurských ozbrojených sil, složených z 39 „velitelů“, 202 „podřízených“ a 20 nadřízených těchto bojových skupin. Dále bylo přítomno 15 hodnotitelů. Z tohoto vzorku bylo vytvořeno náhodně 39 skupin po 4 až 7 lidech. Průměrná velikost skupiny byla 5 lidí. Jednalo se o brance ve věku 18 až 23 let převážně čínského původu.

Byl sledován vliv transformačního vedení a výkonu týmu při plnění běžných úkolů či úkolu vyžadujících maximální nasazení. Typickými podmínkami je myšlena situace, kdy tým vykonává běžné úkoly za běžných podmínek (vidíme tedy, jakým způsobem leader vede v běžných podmínkách, kdy předpokládá, že není hodnocen) . Situací, kdy je požadován maximální výkon je míněn stav, který splňuje následující podmínky (Sackett, Zedeck & Fogli, 1988):

1. vůdce je si vědom, že bude hodnocen, vůdce byl informován, že je nutné podat maximální výkon při plnění úkolu
2. úkol je krátkodobý, takže je možné maximalizovat úsilí, obsah úkolu je stejný jako v případě typického úkolu (díky tomu je možné pozorovat změny ve způsobu, jakým leader vede) Typickým příkladem je vystavení bojové jednotky řešení krizového úkolu.

Výsledky ukazují že transformační vedení má důležitý vliv na výkon týmu avšak velikost toho vlivu závisí na tom, zda je posuzován výkon při plnění běžných či krizových úkolů. Transformační vedení je více prediktivní při plnění krizových (maximálních) úkolů (Lim &

Ployhart, 2004). Lim a Ployhart (2004) používají k hodnocení efektivity leadera (*leadership effectiveness*) porovnání jednotlivých leaderů v různých zátěžových situacích (*typical and maximum context*). Toto pojetí *leadership effectiveness* může rovněž sloužit jako výběrové kritérium pro výběr, trénink a rozvoj leaderů v armádním prostředí. Kritérium *leadership emergence* se v této studii přímo neřeší, jelikož jednotliví leadeři jsou stanoveni formálně, nicméně v rámci výměny rolí, jsou někteří hodnoceni jako vhodnější (Lim & Ployhart, 2004).

Narozdíl od studie Judge a Bona (2000) výsledky související s rysy Big Five ukázaly, že přívětivost negativně korelovala s transformačním leadershipem. Extraverze měla pozitivní vztah k transformačnímu leadershipu, negativní vztah vyšel u faktorů přívětivosti a neuroticismu. Otevřenost ke zkušenosti a svědomitost se ukázala být bez vztahu k transformačnímu vedení. Multivariační analýza ukázala, že pouze extroverze a přívětivost měla významný vztah k transformačnímu vedení (Lim & Ployhart, 2004). Z toho můžeme vyvozovat, že v armádním prostředí byli leadeři, kteří byli přívětiví vnímáni méně jako vůdčí typy. Toto vnímání může být dáno složením vzorku – pouze mladí muži, samozřejmě i kombinací s prostředím, které vyžaduje jiný styl komunikace (Lim & Ployhart, 2004). Negativní efekt přívětivosti v armádním prostředí byl pozorován i ve studii, kterou provedli Ployhart, Lim a Chan (2001).

## 4. NĚKTERÉ PSYCHOSOCIÁLNÍ ASPEKTY V TEORIÍCH VŮDCOVSTVÍ

Tato kapitola se ve stručnosti zaměří na některé psychosociální aspekty, které jsou už obsaženy v teoriích vůdcovství. Moderní teorie vůdcovství - rysová teorie i teorie transformačního přístupu k leadershipu – pracují s celkovou problematikou vůdcovství, i když na vůdcovství nahlíží primárně skrze osobu leadera. Ten je ve většině teorií hlavní postavou. Nicméně vztahy s jeho následovníky a vzájemné působení leadera a okolí jsou zahrnuty už v samotných kritériích, podle kterých úspěšnost leadera posuzujeme.

### 4.1. *Vztah vůdce a jeho následovníků*

Lukas a Smolík (2008) uvádějí, že vůdcovství je vlastně zvláštním typem lidských vztahů. Pokud bychom se měli ohlédnout a hledat v raných teoriích tak vůdcovství jako vztah popisuje už například Freud (viz. kapitola 2.2.3 Sigmund Freud a jeho psychoanalýza masy), vztahovou komponentu leadershipu však nacházíme téměř ve všech teoriích. Vůdcovství jako koncept zahrnuje následovníky právě proto, aby mohlo být vůdcovstvím (Lukas & Smolík, 2008).

Otázky, kterou je nutné položit v rámci tohoto tématu, zní následovně: proč se lidé nechávají vést? Co jim tato role přináší? Messick (2005) uvádí teorii *leader-follower exchange*, která právě tyto otázky zodpovídá. Teorie sociální směny je založena právě na porozumění a sledování přínosu sociálních směn mezi následovníky a leadery. Messick (2005) uvádí, co následovníci dostávají za to, že následují:

1. Vize a směřování – pro efektivní práci ve skupině je důležité jasně stanovit, co a proč je potřeba udělat. Uvést konkrétní úkoly v kontextu vize zajišťuje následovníkovi jednak pocit smysluplnosti v plnění jeho úkolů, jednak pochopení, že jeho část práce přispěje k něčemu většímu.
2. Ochrana a bezpečí – důležitá část vůdcovství, zvláště v armádním prostředí, je ta, že vůdci kvůli ochraně svých stoupenců podstupují značná rizika a v extrémních případech se obětují pro jejich záchranu.
3. Úspěch a efektivita – spoluprací většího počtu lidí je možné dosáhnout mnohem větších cílů, než by kdy mohl dosáhnout jednatel sám. Díky tomu mohou následovníci zažívat pocity úspěchu z kolektivního díla a mohou naplnit svoji potřebu tvořit a se podílet na změnách. Dá se tedy říct, že tento bod souvisí i s možností seberealizace následovníků.

4. Začlenění a sounáležitost – lidé snad už od nepaměti fungovali ve společenstvích, komunitách a rodinných klanech. Vzájemně si tak poskytovali podporu a zázemí. Souvisí to s naší sociální identitou, s naší rolí a s naší potřebou být součástí nějakého „my“. To nám poskytuje i možnost vymezit se vůči okolí, vůči „nim“.

5. Hrdost a respektování sama sebe – tato část přínosů pro následovníky se skládá z částí již uvedených. Výhody pramenící ze společného úsilí, úspěchu a sounáležitost ústí v pocity hrdosti na skupinu, které jsem členem, a tím i hrdosti na sebe sama.

Výše uvedené důvody či výhody následovnictví úzce souvisí s tematikou sociální identity. Ve skupině, kterou jedinec považuje za významnou, se snaží co nejvíce se přizpůsobit prototypu skupiny, a o to více buduje své sebepojetí na hodnotách prezentovaných skupinou (Hogg, 2005). Podle různých přístupů k leadershipu (především podle psychodynamického a charismatického) se pak snaží leader v takové skupině ztělesňovat prototyp skupinového chování.

## ***4.2 Leadership emergence***

*Leadership emergence* je konstrukt, který se používá k označení vzniku vůdce v nějaké skupině. Roli zde hraje vnímání a očekávání členů skupiny, kteří mezi sebou vyberou toho, kdo nejvíce splňuje jejich představy o vůdci (Procházka et al., 2013). Výzkumníci se zaměřovali na to, co je potřeba k tomu, aby byl někdo skupinou vybrán jako vůdce.

Ve studii, kterou prováděli Paunonen, Lönnqvist, Verkasalo, Leikas, a Nissinen (2006) na vzorku 199 kadetů v důstojnickém kurzu finských ozbrojených sil, si tito výzkumníci pokládají otázku, jestli je vznik leadera ovlivněn sklony k narcismu. Narcismus rozdělují vzhledem k leadershipu na dobrý a špatný. Pozitivní stránka narcismu (vyšší míra sebeúcty a sebehodnocení) bude podle jejich předpokladu v pozitivním vztahu se schopností vést. Negativní stránka narcizmu reprezentovaná manipulativností a *impression management* (ovlivňování úsudku ostatních tvrzeními o sobě) bude v negativním vztahu se schopností vést. Výsledky vykazují pozitivní vztah pozitivní částí narcismu (egoismu a vysokým sebevědomím) a vznikem leaderů. Tyto výsledky podporují v teorii rysů předpoklad, že leadery se stanou častěji osoby s vysokým sebevědomím a sebeúctou (Paunonen et al., 2006).

Přístup, se kterým přicházejí Emery, Calvard a Pierce, (2013) je na rozdíl od jiných zaměřený na následovníky (*followers*). Ve své studii popisují leadership (a *followership*) jako proces vytvářený ve skupinovém kontextu, vytvářený interakcí mnoha nezávislých aktérů. Souběžně vznikající leadership a followership je interaktivní skupinový proces. Emery et al. (2013)

zkoumal rozsah, do jakého osobní rysy člena skupiny (měřeny Big Five) předpovídají vznik leaderů a následovníků v kontextu skupiny bez leadera nebo samo se řídící skupiny. Zároveň autoři rozlišují na úkoly a vztahy orientované leadery (*task- and relationship- oriented leadership*). Tato studie jako první spojuje charakterové vlastnosti Big Five následovníků s vnímáním na úkoly a vztahy orientovaného vůdcovství.

DeRue, Nahrgang, Wellman a Humphrey (2011) ve své meta-analýze prozkoumali vztah mezi osobností a na úkoly a vztahy orientovaným stylem vedení u formálně designovaných leaderů. U těchto leaderů byla svědomitost nejsilnějším indikátorem efektivity na úkoly orientovaného leadera, zatímco ochota a extraverte byly nejsilnějším indikátorem efektivity na vztahy orientovaného leadera.

Výsledky studie (Emery et al., 2013) byly rozděleny na „vznikající vůdcovství“ a „vznikající následnictví“. Ve „vznikajícím vůdcovství“ členové skupiny skórující výše v extroverzi obdrželi v průběhu času více nominací na vztahy i úkoly orientované vůdcovství. Členové skupiny skórující výše v otevřenosti novým zkušenostem obdrželi v průběhu času méně nominací na úkoly a vztahy orientované vůdcovství. Neuroticismus neměl žádný výrazný efekt. Členové skupiny skórující výše ve svědomitosti obdrželi v průběhu času více nominací vzhledem k na úkoly orientovanému vůdcovství.

Ve „vznikajícím následnictví“ byl vznik na vztahy orientovaného vůdcovství více ovlivněn osobností následovníků než vznik na úkoly orientovaného vůdcovství. Více ochotní a neurotičtí jedinci vysílali méně na vztahy orientované vůdcovské nominace, zatímco více otevření jedinci více nominovali ostatní jako na vztahy orientované leadery. Oproti tomu více svědomití jedinci byli více náchylní nominovat na úkoly orientované leadery.

Tato studie byla prováděna na vzorku vysokoškolských studentů při plnění zahraničního projektu, a proto je nutné vztáhnout výsledky této studie k akademickému prostředí, případně prostředí managementu (realizace projektu, hodnocení podle výkonu v projektu apod.).

Leadership emergence je zajímavým skupinovým úkazem, který je ovlivněn mnoha faktory – osobností jednotlivých účastníků, prostředím, ve kterém se skupina nachází a také cílem nebo smyslem, k jehož splnění či naplnění skupina vznikla.



## **EMPIRICKÁ ČÁST**

## 5. NÁVRH VÝZKUMNÉHO DESIGNU

Leadership je zvláště důležitým tématem v oblasti vedení pracovních týmů a firemního řízení. Optimalizace v oblasti managementu jsou pro firmy často stěžejní. Jednou z možností je identifikovat způsoby vedení, které využívají nebo ke kterým inklinují jednotliví leadeři. Po zjištění způsobu vedení můžeme zvážit, zda-li je tento způsob vhodný vzhledem k pozici leadera, typům plněných úkolů a především, jestli je efektivní a úspěšný v rámci dané pracovní skupiny.

### 5.1 Teoretická východiska a předpoklady

V rámci teorií leadershipu jsem se zabývala otázkou osobnostních rysů a možností na základě výsledků Big Five predikovat některé tendence ve vedení. Zároveň jsem se zabývala druhy leadershipu a jejich vztahem k rysům Big Five. Transformační leadership vychází z několika přístupů, které kombinuje. Bývá využíván v rámci různých prostředí (armáda, obchodní sféra). Chtěla bych ověřit, jestli je možné na základě výskytu určitých osobnostních rysů predikovat inklinaci k transformačnímu leadershipu. K opozici k transformačnímu přístupu, bych chtěla ověřit, zda na základě výskytu určitých osobnostních rysů lze predikovat inklinaci k transakčnímu leadershipu.

Z výzkumů měřících rysy Big Five a transformační leadership (v oblasti managementu, obchodní sféře, studentském prostředí) se přívětivost ukázala jako nejsilnější a nejkonzistentnější prediktor chování (Judge & Bono, 2000). V případě transakčního leadershipu předchozí měření nezjistily silnější korelaci s jednotlivými rysy Big Five (Judge & Bono, 2000). Nicméně na základě nastavení samotného konceptu předpokládám, že transakční leadership bude pozitivně korelovat se svědomitostí. Co se týče styčných bodů obou konceptů vedení, Judge a Bono (2000) uvádějí silnou pozitivní korelaci (0.76) mezi složkou transakčního leadershipu – podmíněné odměňování – a složkou transformačního leadershipu – idealizovaný vliv.

Big Five je sebehodnotící nástroj, u kterého může dojít ke zkreslení jeho výsledků buď nadhodnocením nebo nedostatečnou sebereflexí vedoucího pracovníka. Chtěla bych proto zařadit pro kontrolu zhodnocení osobnostních rysů vedoucího pracovníka i jeho přímými podřízenými (porovnání validity sebehodnocení a hodnocení pozorovatelem viz. Colbert et al., 2012).

## **5.2 Výzkumná otázka**

Mohou určité osobnostní rysy predikovat transakční nebo transformační styl vedení?

## **5.3 Rozbor proměnných**

- Nezávislá proměnná ... osobnostní rysy – Big Five
- Závislá proměnná ... druhy leadershipu – transakční a transformační
- Kontrolované proměnné ... věk, pohlaví, vzdělání

## **5.4 Metody sběru dat**

K měření osobnostních rysů bych použila Big Five - 240-položkový NEO Personality Inventory-Revised (NEO-PI-R; Costa & McCrae, 2008).

K měření transformačního leadership bych použila Multifactor Leadership Questionnaire (verze MLQ-5x), který obsahuje položky zaměřené na čtyři dimenze transformačního leadershipu – idealizovaný vliv, inspirace následovníků, intelektuální stimulace a osobní přístup (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

K měření transakčního leadershipu bych také využila Multifactor Leadership Questionnaire (verze MLQ-5x), který obsahuje položky zaměřené na čtyři dimenze transakčního leadershipu - podmíněná odměna (contingent reward), řízení podle odchylek-aktivní (management by exception-active), řízení podle odchylek-pasivní (management by exception-passive) a laissez-faire (Bass et al., 2003).

Multifactor Leadership Questionnaire není bohužel přístupný v české verzi. S tímto problémem by bylo možné se vypořádat dvěma způsoby: nechat dotazník přeložit pomocí zpětného překladu (*back to back translation*) nebo tento výzkum zaměřit pouze na firmy, které mají anglický jazyk jako primární firemní jazyk.

## **5.5 Hypotézy**

H1: Přívětivost bude pozitivně korelovat s transformačním stylem vedení

H2: Svědomitost bude pozitivně korelovat s transakčním stylem vedení

## **5.6 Výzkumný soubor**

Výzkumný soubor by se skládal z vedoucích pracovníků ve středně velkých a velkých firmách a jejich přímých podřízených. Kritéria pro vybrání vedoucích pracovníků by byla následující:

1. množství přímých podřízených – 3 až 10 přímých podřízených
2. vedoucí pracovník by byl nejméně rok ve vedoucí pozici – vycházím z kritéria studie provedené Howellem a Avoliem (1993)

Velikost výzkumného souboru bych stanovila na 50 vedoucích pracovníků a jejich přímé podřízené (přesná velikost nejde určit předem).

## **5.7 Design a průběh výzkumu**

Samotný výzkum by probíhal přímo ve firmě po předchozí dohodě s vedením společnosti.

Celý průběh by se dal rozdělit na 2 fáze:

1. fáze – pouze vedoucí pracovníci by se účastnili této fáze. Nejprve by byli informováni o výzkumu v jejich firmě za účelem optimalizace personálního řízení. Dále by byli ubezpečeni o využití dat pouze za účelem výzkumu. Po podepsání informovaného souhlasu s výzkumem a zpracováním osobních dat by dostali instrukce k vyplnění dotazníku Big Five a poté k Multifactor Leadership Questionnaire. U Multifactor Leadership Questionnaire by byli upozorněni, že dotazník je formulován v třetí osobě, ale mají na něj odpovídat tak, jako by se ptal na ně samotné.
2. fáze – pouze podřízení pracovníci, jejichž přímí nadřízení byli hodnoceni v první fázi, by se účastnili. Nejprve by byli informováni o výzkumu v jejich firmě za účelem optimalizace personálního řízení. Dále by byli ubezpečeni o využití dat pouze za účelem výzkumu. Po podepsání informovaného souhlasu s výzkumem a zpracováním osobních dat by dostali instrukce k vyplnění dotazníků Big Five o svých přímých nadřízených. Byli by upozorněni, že dotazník je formulován v Ich-formě, ale mají ho vyplnit tak, jak si myslí, že nejlépe odpovídá osobnostnímu zaměření jejich nadřízeného. Stejně instrukce by dostali i v případě druhého dotazníku - Multifactor Leadership Questionnaire, tedy že se týká jejich nadřízených (Colbert et al., 2012).

Po zpracování všech dat by byla nabídnuta možnost debrífingu všem zúčastněným pracovníkům o podstatě výzkumu a případných obecných výsledcích.

## ***5.8 Zpracování dat***

Pro zpracování dat bych použila Pearsonovu korelační analýzu, která by korelovala výsledky dotazníků Big Five a Multifactor Leadership Questionnaire. Dotazníky Big Five, které by vyplňovali podřízení, by byly primárně použity pro kontrolu a porovnávání získaných dat.

## ***5.9 Limity projektu***

Limity projektu jsou dány hned několika různými faktory. V souvislosti s uvedením projektu jako za účelem optimalizace personálního řízení mohou vedoucí pracovníci nabýt dojmu, že jde o jejich hodnocení a mohou data cíleně zkreslovat. Podřízení pracovníci mohou data o vedoucích pracovnících také zkreslovat, a to z důvodu obav z případných sankcí v případě úniku informací.

K účasti na výzkumu nelze nikoho nutit, a proto se nemusí zúčastnit předpokládaný počet pracovníků, což může ovlivnit výsledky měření. Rovněž v průběhu výzkumu se může stát, že probandi mohou přestat spolupracovat, a tím se sníží návratnost dotazníků.

Co se týče složení výzkumného souboru, jedná se o početně omezený vzorek. Navíc můžeme předpokládat, že na pozicích vedoucích pracovníků se bude nacházet pouze specifický vzorek populace, především muži ve věkovém rozmezí zhruba od 30 do 40 let. V takovém případě by výzkum měl svou platnost pouze v rámci této populace.

Multifactor Leadership Questionnaire byl kritizován ohledně konstruktové validity, ale tato kritika byla vyvrácena rozsáhlou validizační studií (Antonakis, 2001). U tohoto dotazníku se potýkáme ještě s jazykovými bariérami. Pokud bychom chtěli použít dotazník v českém překladu, bylo by nutné použít zpětného překladu a ideálně dotazník validizovat na českou populaci. Jinak je zde možnost použít tento dotazník ve firmách, kde je anglický jazyk používán jako primární firemní jazyk.

Na závěr bych chtěla upozornit, že v při samotné realizaci výzkumu se mohou objevit i další proměnné, které mohou ovlivnit průběh a výsledky výzkumu.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zpracovat některé vybrané teorie a výzkumy leadershipu s cílem pochopit souvislosti a zákonitosti, které vedou k tomu, že někteří jedinci jsou vnímáni jako vhodnější adepti pro roli leadera. V závěru byl nastíněn návrh výzkumu, který se zabývá vztahem rysů osobnosti a dvou odlišných druhů leadershipu.

Ačkoliv se poslední výzkumy snaží zjistit, jaké faktory se podílejí na vzniku, predikci, úspěšnosti, efektivitě a stylu vedení leaderů, neexistují jednotné výsledky ani doporučení, která by dávala jasný recept na to, jak se stát leaderem, nebo kteří lidé jsou pro vedení vhodní.

Již od dob Platona či Aristotela (a dříve) existují rozdílné přístupy a názory na to, jaký by měl být vůdce. Do dnešní doby se nastřádalo obrovské množství přístupů souvisejících s různými paradigmaty. Nejprve se na leadership pohlíželo jako na výsadu velkých osobností, velkých mužů (*Great Man Theory*). Poté se na základech této teorie hledaly speciální vlastnosti, které dělají vůdce vůdcem. Následně se začalo pátrat po kombinaci vlastností, které se nakonec začaly sdružovat do rysů (*Trait Theory*). V souladu s kritikou osobnostně zaměřených přístupů vznikaly behaviorální teorie, které propagovaly, že je možné se vůdcovskému chování naučit.

Moderní teorie se snaží zkombinovat osobnostní charakteristiky, které ovlivňují vzorce chování, sociálně psychologické aspekty a různé druhy vedení. Zároveň se potvrzuje, že různá prostředí vyžadují různá osobnostní nastavení a různé přístupy ke stoupencům. Požadavky, která tato prostředí na leadery kladou, jsou rozdílná. Proto leader například v armádním prostředí bude vykazovat jiné charakteristiky než leader v prostředí vysokoškolském.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Adair, J. (2006). *Leadership: učte se od velkých vůdců*. (Vyd. 1., v, 289 s.) Brno: Computer Press.

Antonakis, J. (2001). *The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the multifactor leadership questionnaire (MLQ 5X)* (Doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning).

Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A lifespan approach. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership* (s. 276-308). San Francisco: Jossey-Bass.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: *A meta-analysis*. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.

Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. (264 s.) Brno: Edika.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.

Bums, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Carlyle, T. (1888). *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*. Fredrick A. Stokes & Brother, New York.

Colbert, A., Judge, T., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, vol. 23(issue 4), pp. 670-685.

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 853– 863.

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2008). The revised neo personality inventory (neo-pi-r). *The SAGE handbook of personality theory and assessment*, 2, 179-198.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J., Wellman, N., & Humphrey, S. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7–52.
- Emery, C., Calvard, T., & Pierce, M. (2013). Leadership as an emergent group process: A social network study of personality and leadership. *Group Processes*, vol. 16(issue 1), s. 28-45.
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2, 290–309.
- Freud, S. (1996). *Psychológia masy a analýza Ja*. (108 s., Překlad Milan Krankus). Bratislava: Archa.
- Frič, P. (2008). *Vůdcovství českých elit*. (Vyd. 1., 296 s.) Praha: Grada.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York, NY: The Free Press.
- Goethals, G. R. (2005). The Psychodynamics of Leadership: Freud's Insights and Their Vicissitudes. In: Messick, D., & Kramer, R. *The psychology of leadership: new perspectives and research*. (s. 97-112). Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.
- Gough, H. G. (1990). Testing for leadership with the California Psychological Inventory. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (s. 355–379). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Hogg, M. (2005). Social Identity and Leadership. In: Messick, & Kramer, R. *The psychology of leadership: new perspectives and research*. (s. 57-59). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hill, N. C., & Ritchie, J. B. (1977). The effect of self-esteem on leadership and achievement: A paradigm and a review. *Group and Organization Studies*, 2, 491–503.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493–504.



- Hooper, A. C., & Sackett, P. R. (2008, April). Self-presentation on personality measures: A meta-analysis. *Paper presented at the 23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA.*
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology, 78*(6), 891.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1996). *Leadership*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Hřebíčková, M., Čermák, I., & Lída, O. (1993). Lexikální přístup k osobnosti II.: Pětifaktorová struktura popisu osobnosti založená na analýze lexika. *Československá psychologie, 6*(37), pp. 491-500.
- Judge, T., & Bono, J. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, vol. 85*(issue 5), s. 751-765.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, vol. 87*(issue 4), s. 765-780.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. (2008). Leadership and the Fate of Organizations. *American Psychologist, 63*(2), 96-110.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive, 5*, 48 – 60.
- Le Bon, G. (1994). *Psychologie davu*. (159 s., Překlad Ladislav Hofman, Z Ullrich). Praha: KRA.
- Lim, B., & Ployhart, R. (2004). Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. *Journal of Applied Psychology, vol. 89*(issue 4), s. 610-621.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance, 34*, 343–378.

- Lord, R. G., De Vader, C. L., & 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, 402–410.
- Lukas, J., & Smolík, J. (2008). *Psychologie vůdcovství*. (Vyd. 1., 206 s.) Brno: Computer Press.
- Machiavelli, N. (2009). *Vladař*. (V tomto překladu 4. vyd., V nakl. XYZ 1. [i.e. 2.], 203 s., Překlad Josef Hajný). Praha: XYZ.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241–270.
- Marion, R., Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *Leadership Quarterly*, 12 (4), (389-418).
- Maxwell, J. (c2001). *Rozvíjejte své vůdčí schopnosti*. (206 s.) Hodkovičky [Praha]: Pragma.
- McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1258 – 1265.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509 –516.
- Messick, D. (2005). On the Psychological Exchange Between Leaders and Followers. In: Messick, D. & Kramer, R. *The psychology of leadership: new perspectives and research*. (s. 81-87). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Paulhus, D. L., & Reid, D. B. (1984). Two-component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 598–609.
- Paunonen, S., Lönnqvist, J., Verkasalo, M., Leikas, S., & Nissinen, V. (2006). Narcissism and emergent leadership in military cadets. *The Leadership Quarterly*, vol. 17(issue 5), s. 475-486.
- Piedmont, R. L., McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1991). Adjective check list scales and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 630 – 637.
- Ployhart, R., Lim, B. C., & Chan, K. Y. (2001). Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five factor model of personality. *Personnel Psychology*, 54, 809 – 843.

- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. (Vyd. 1., 146 s.) Praha: Grada.
- Rowe, W., Guerrero, L. (c2011). *Cases in leadership*. (2nd ed., viii, 465 s.) Los Angeles: Sage Publications.
- Sackett, P. R., Zedeck, S., & Fogli, L. (1988). Relations between measures of typical and maximum job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 482–486.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11, 111–121.
- Spencer, H. (1896). *Study of Sociology by Herbert Spencer: Author of a system of Philosophy, Descriptive sociology, etc.* New York: D. Appleton and company.
- Steigauf, S. (2011). *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. (1. vyd., 368 s.) Praha: Grada.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1–14.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (s. 767–793). San Diego, CA: Academic Press.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, s. 147–197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G. (c2010). *Leadership in organizations*. (7th ed., xix, 628 s.) Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 308–315.

Zaccaro, S., Kemp, C., & Balder, P. (2004). Leader traits and attributes. In: Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg, R. *The nature of leadership*. (s. 101-104). Thousand Oaks: SAGE.