

LEADERSHIP

Jakub Procházka

Obsah



- Co je to leadership?
- Co zkoumáme na leadershipu?
- Kdo se vynoří jako leader?
- Může se stát leaderem každý?
- Jaký styl vedení je optimální?
- Čemu přizpůsobit styl vedení?
- Transakční-transformační teorie
= normativní teorie leadershipu?

Co je to „leadership“?

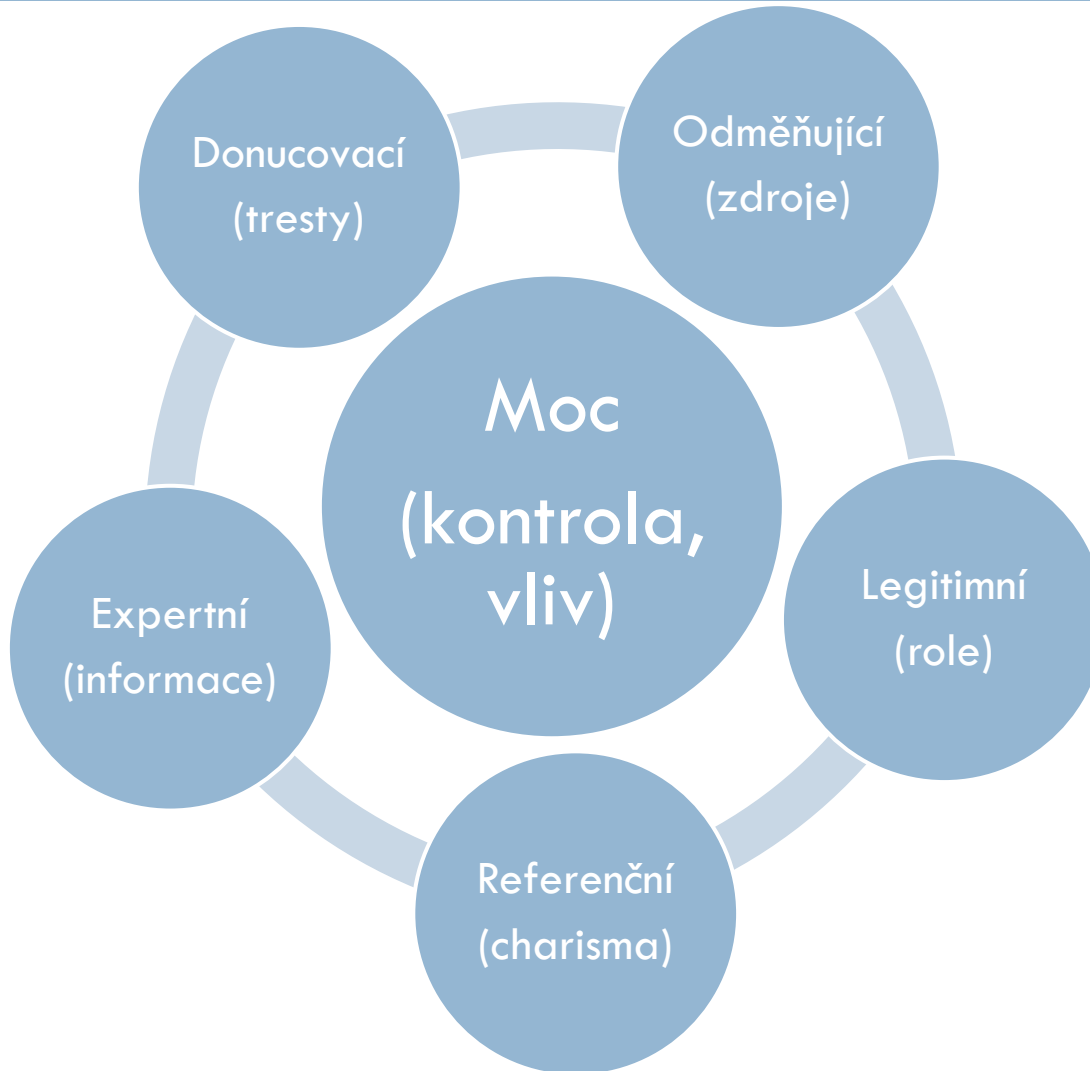
Schopnost jedince ovlivnit, motivovat a umožňovat ostatním přispět k efektivitě a úspěšnosti organizace.

(podle House et al., 2004)

Proces, v rámci kterého jsou lidé záměrně ovlivňováni tak, aby při tom byla směřována činnost skupiny.

(upraveno dle Yukl, 2008)

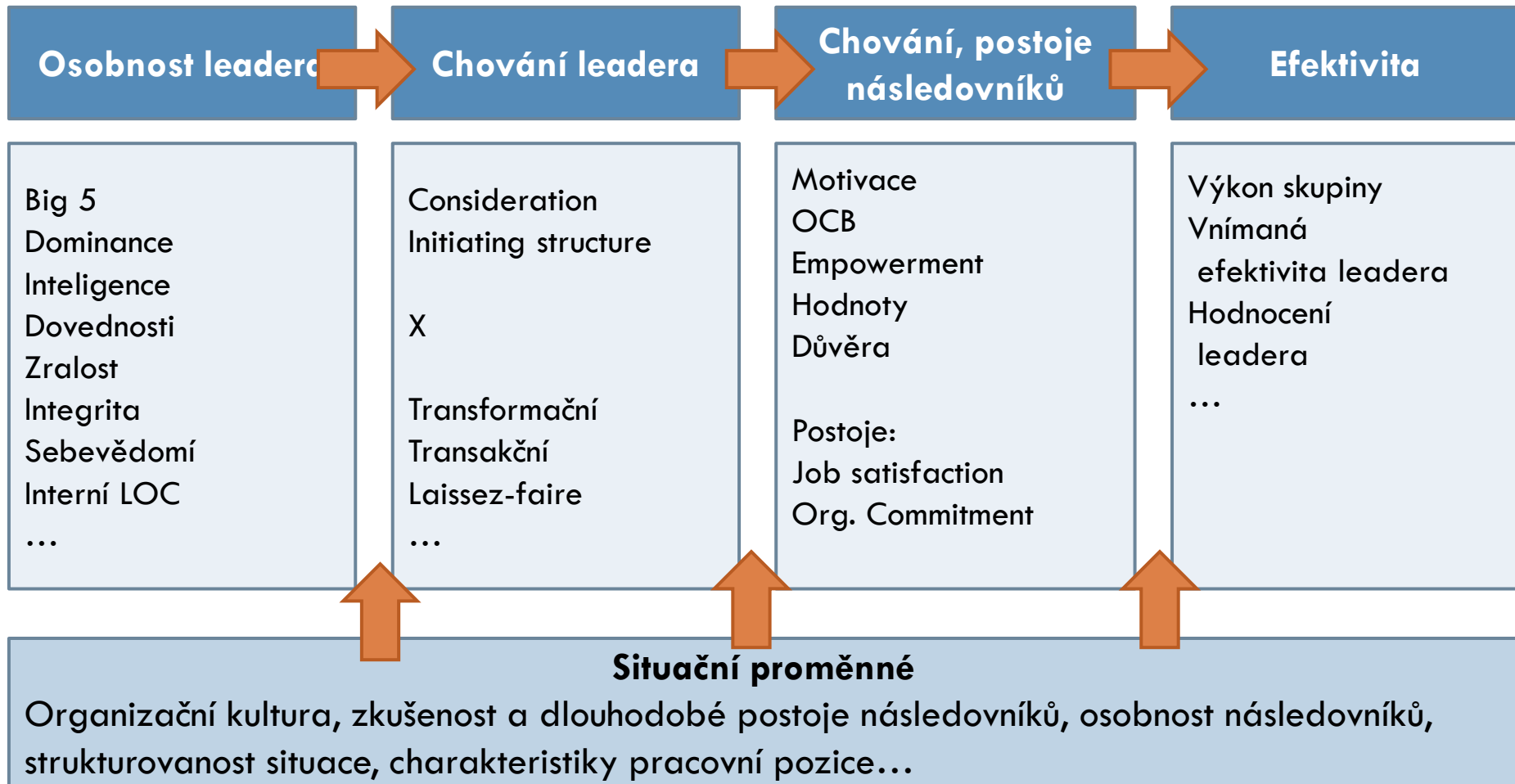
Leadership a moc (power)



Osobnost leadera: může být leaderem každý?

- Tzv. „Great man theory“
- Mnoho dílčích charakteristik, nejvíce:
extroverze, svědomitost, inteligence, dominance
- Slabý, nekonzistentní a nepřímý vztah:
nízké korelace, řada mediátorů a moderátorů
- Větší vztah s vnímáním leadera následovníky než s výkonem skupiny
- Z autorů nejznámější Zaccaro

Nepřímý vliv osobnosti na efektivitu leadera



Take home message 1



Leaderem se člověk nerodí.

Dílejší trvalé charakteristiky hrají malou roli a jejich vliv lze kompenzovat.

Chování leadera: jaký přístup je ten správný?

Leader behaviors (40. léta):

- Consideration: vztahové chování (důvěra, respekt, individuální přístup)
- Initiating structure: na úkol zaměřené chování (strukturování, kritika)

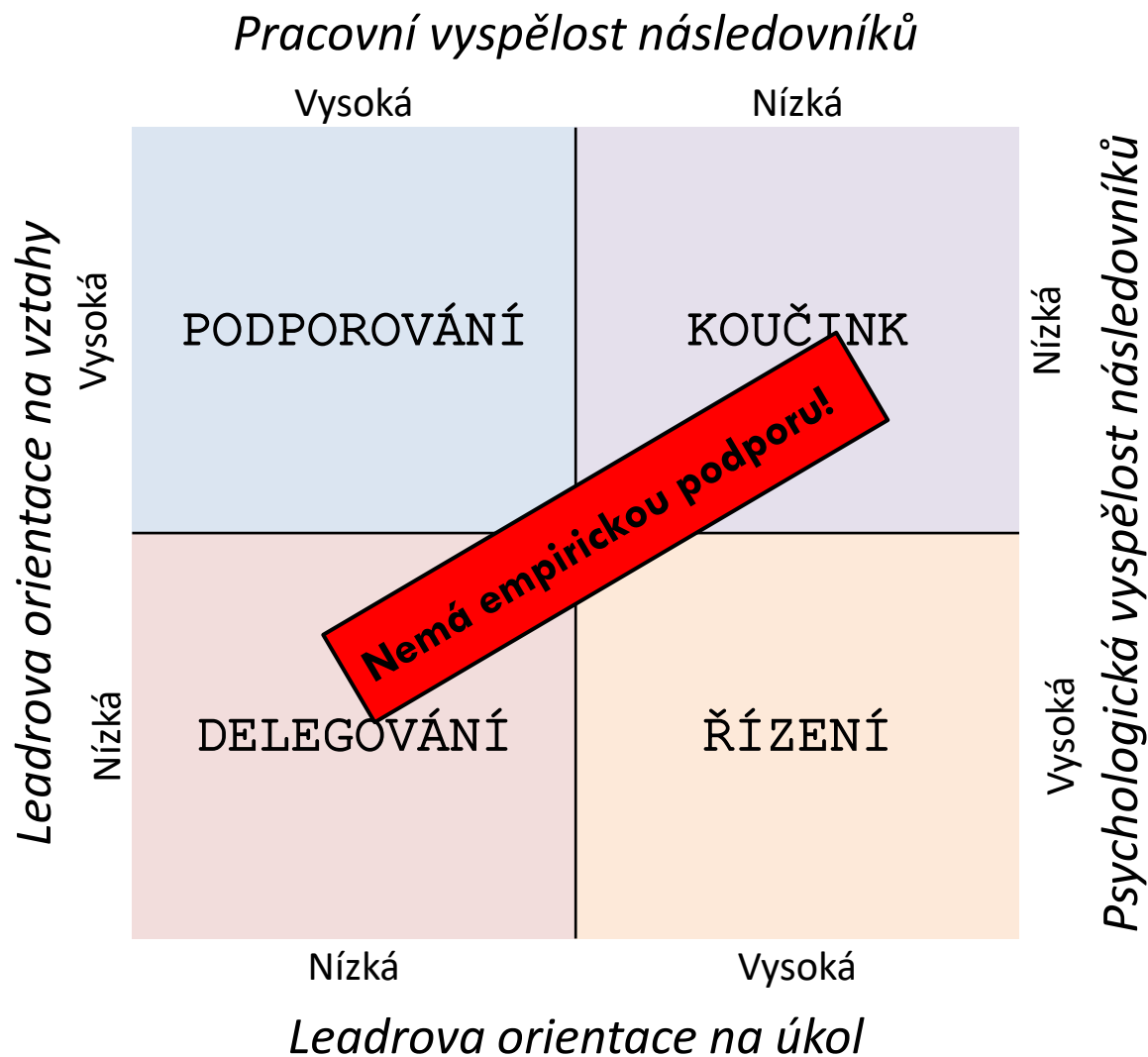
	Consideration	Initiating structure
Spokojenost následovníků s prací	.46*	.22
Spokojenost následovníků s leaderem	.78*	.33*
Motivace následovníků	.50*	.40*
Výkon skupiny	.28*	.30*
Vnímaná efektivita leadera	.52*	.39*

*Koeficienty: estimated true score correlation (meta-analýza), * $p < .1$*

Judge, Piccolo, Ilies, 2004

Charakteristika následovníků: ovlivní optimální styl?

- Situational leadership theory
- Chování je třeba přizpůsobit následovníkům
- „Nízká orientace“ neznamena žádná



Take home message 2



Pro dlouhodobý úspěch leadera je důležité zaměření na úkol i na vztahy. Napříč situacemi.

Charismatický leadership

- Charisma = osobní kouzlo, které vyvolává obdiv a oddanost
- Laicky vnímané jako trvalá vrozená charakteristika
- Ve skutečnosti kombinace (naučitelného) chování a kontextu
- Důležitá prototypičnost leadera (Teorie sociální identity, Hogg)
- Charismatická komunikace (Charismatic leadership tactics, CLTs, Antonakis)
 - ▣ Analogie, příběhy, vyjádření morálních přesvědčení, komunikace cílů, víra v naplnění cílů...
- Charismatické chování (Teorie transformačního leadershipu):
 - ▣ Působí: sebevědomě, jistě
 - ▣ Jedná: konzistentně, čitelně, morálně, v zájmu skupiny
 - ▣ Vyjadřuje: respekt, důvěru

Přečtěte si: Antonakis, Fenley a Liechti (2012): Learning Charisma

Charismatický leadership


- Fest et al. (2021): Online experiment
- Přepsat co nejvíce fragmentů historického textu (10 minut)
- 1. část: Efekt odměny: \$2 fix + \$0.00 nebo \$0.01 nebo \$0.05 za kus
- 2. část: Efekt charismatické komunikace CLTs / komunikace cíle (\$3 fix)

Výsledek:

Při vysokém fixu má charismatická komunikace spojená s jasnými cíli silnější efekt na výkon než podmíněná finanční odměna.

The Leadership Quarterly 32 (2021) 101514

Contents lists available at ScienceDirect

 The Leadership Quarterly

journal homepage: www.elsevier.com/locate/leaqua

Full Length Article

How (not) to motivate online workers: Two controlled field experiments on leadership in the gig economy

Sebastian Fest ^{a,1}, Ola Kvaløy ^{b,1}, Petra Nieken ^{c,1}, Anja Schöttner ^{d,*}

^a Norwegian School of Economics, FAIR, 5045 Bergen, Norway
^b University of Stavanger, IUS Business School, 4036 Stavanger, Norway
^c Karlsruhe Institute of Technology, Institute of Management, Kaiserstr. 89, 76133 Karlsruhe, Germany
^d Humboldt-Universität zu Berlin, School of Business and Economics, 10178 Berlin, Germany

ARTICLE INFO

Article history:
Received 20 August 2019
Received in revised form 20 February 2021
Accepted 22 February 2021
Available online 27 July 2021

Keywords:
Online labor market
Monetary rewards
Motivation
Charismatic leadership
Gig economy

ABSTRACT

An increasing number of workers participate in online labor markets. In contrast to traditional employment relationships within firms, the interaction between online workers and their employers are short and impersonal, which makes motivating online workers more challenging. We present results from two large-scale controlled field experiments on Amazon Mechanical Turk investigating the effects of monetary rewards and soft leadership techniques on output quantity and quality. In the first study, we investigate the effects of monetary rewards and simple upfront messages (praise or reference points). Monetary rewards increase quantity significantly. Sending simple messages, however, can have a significantly negative effect on quantity. The second study concentrates on the effects of communication based on charismatic leadership techniques. Charismatic communication techniques can also backfire if only a subset of them is used, whereas using a broad set including quantitative goals increases output quantity significantly. Neither intervention had a significant effect on the quality of work.

© 2021 Elsevier Inc. All rights reserved.

Vizionářský leadership

- Vize = mentální obraz žádoucího budoucího stavu
- Ukazuje směr, dává práci smysl, umožňuje podíl na „něčem větším“

„Our goal when we created Tesla a decade ago was the same as it is today: to accelerate the advent of sustainable transport by bringing compelling mass market electric cars to market as soon as possible. If we could have done that with our first product, we would have, but that was simply impossible to achieve for a startup company that had never built a car and that had one technology iteration and no economies of scale. Our first product was going to be expensive no matter what it looked like, so we decided to build a sports car, as that seemed like it had the best chance of being competitive with its gasoline alternatives.“

Elon Musk, 2013

Inspirujte se na googlu: „Vision and mission statements“

Transformační leadership

Full range leadership model

- Nejzkoumanější teorie v posledních 20 letech
- Transformační přístup: efektivní napříč kulturami a situacemi

Transformační přístup

Idealizovaný vliv („charisma“)

Inspirojící chování

Intelektuální stimulace

Individuální přístup

Transakční přístup

Podmíněné odměňování

Řízení pomocí odchylek - aktivní

Řízení pomocí odchylek - pasivní

Laissez – faire leadership

Transformační leadership: přístup → chování

Co slíbí, to dodrží

Dává najevo, že věří v úspěch týmu

Vytváří podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů

Podřízených se ptá na jejich potřeby

Transformační leadership v praxi

Hodnocení:

- Vícezdrojová zpětná vazba (MLQ, CLQ)
- Podklad pro rozvoj / součást rozvoje
- Podklad pro kariérní růst uvnitř organizace
- Hledání příčin: nespokojenost, nízký commitment, fluktuace

Rozvoj (lze se naučit):

- Seznámení s teorií
- Vícezdrojová zpětná vazba (MLQ, CLQ) + reflexe
- Příklady úspěšných leaderů (kasuistiky, video, osobní zkušenost)
- Nácvik v modelových situacích
- Nácvik v reálných situacích + follow up

Take home message 3

Transformační leadership souvisí ze známých přístupů nejvíce s dlouhodobým výkonem jednotlivých následovníků i týmů. Dá se trénovat.

Soumrak transformačního leadershipu

Web of Science InCites Journal Citation Reports Essential Science Indicators EndNote Publons Kopernio Master Journal List Sign In Help English

Web of Science

(„Leadership“ v názvu článku, social sciences + humanities, 2011 – 2020)

Clarivate Analytics

Search Tools Searches and alerts Search History Marked List

Results: 25,463
(from Web of Science Core Collection)

You searched for: TITLE: (leadership) ...More

Create an alert

Refine Results

Search within results for...

Filter results by:

- Highly Cited in Field (93)
- Hot Papers in Field (3)
- Open Access (5,102)
- Associated Data (24)

Refine

Publication Years

Sort by: Date Times Cited Usage Count Relevance More

1 of 2,547

Select Page Export... Add to Marked List

1. **A Critical Assessment of Charismatic Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?**
By: Van Knippenberg, Daan; Sitkin, Sim B.
ACADEMY OF MANAGEMENT ANNALS Volume: 7 Issue: 1 Pages: 1-60 Published: JUN 1 2013

Full Text Finder Masaryk University Full Text from Publisher View Abstract

2. **Servant Leadership: A Review and Synthesis**
By: van Dierendonck, Dirk
JOURNAL OF MANAGEMENT Volume: 37 Issue: 4 Pages: 1228-1261 Published: JUL 2011

Full Text Finder Masaryk University Full Text from Publisher View Abstract

3. **TRAIT AND BEHAVIORAL THEORIES OF LEADERSHIP: AN INTEGRATION AND META-ANALYTIC TEST OF THEIR RELATIVE VALIDITY**
By: DeRue, D. Scott; Nahrgang, Jennifer D.; Wellman, Ned; et al.
PERSONNEL PSYCHOLOGY Volume: 64 Issue: 1 Pages: 7-52 Published: SPR 2011

Full Text Finder Masaryk University Full Text from Publisher View Abstract

Analyze Results
Citation Report feature not available. [?]

Times Cited: 504
(from Web of Science Core Collection)

Highly Cited Paper

Usage Count

Times Cited: 490
(from Web of Science Core Collection)

Highly Cited Paper

Usage Count

Times Cited: 479
(from Web of Science Core Collection)

D. van Knippenberg

Soumrak transformačního leadershipu

Co je vlastně transformační leadership?

Bývá definován skrz jednotlivé složky nebo důsledky.

Jaký je mechanismus působení TFL na efektivitu?

Mechanismy z teorie nemají empirickou podporu.

Umíme ho změřit?

Multifactor leadership questionnaire (MLQ): Problém s validitou i s překlady z AJ

Nezapomínáme na možné negativní následky?

Vyhoření následovníků, obtížné hledání nástupce, zneužití moci...

Nezapomínáme na následovníky?

Nebere v úvahu individualitu následovníků.

Nové trendy v leadershipu

Web of Science InCites Journal Citation Reports Essential Science Indicators EndNote Publons Kopernio Master Journal List Sign In Help English

Web of Science

Clarivate Analytics

Search Tools Searches and alerts Search History Marked List

Results: 25,463 (from Web of Science Core Collection)

You searched for: TITLE: (leadership) ...More

Create an alert

Refine Results

Search within results for...

Filter results by:

- Highly Cited in Field (93)
- Hot Papers in Field (3)
- Open Access (5,102)
- Associated Data (24)

Refine

Publication Years

Sort by: Date Times Cited Usage Count Relevance More

1 of 2,547

Select Page Export... Add to Marked List

1. **A Critical Assessment of Charismatic Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?**
By: Van Knippenberg, Daan; Sitkin, Sim B.
ACADEMY OF MANAGEMENT ANNALS Volume: 7 Issue: 1 Pages: 1-60 Published: JUN 1 2013

Full Text Finder Masaryk University Full Text from Publisher View Abstract

2. **Servant Leadership: A Review and Synthesis**
By: van Dierendonck, Dirk
JOURNAL OF MANAGEMENT Volume: 37 Issue: 4 Pages: 1228-1261 Published: JUL 2011

Full Text Finder Masaryk University Full Text from Publisher View Abstract

3. **TRAIT AND BEHAVIORAL THEORIES OF LEADERSHIP: AN INTEGRATION AND META-ANALYTIC TEST OF THEIR RELATIVE VALIDITY**
By: DeRue, D. Scott; Nahrgang, Jennifer D.; Wellman, Ned; et al.
PERSONNEL PSYCHOLOGY Volume: 64 Issue: 1 Pages: 7-52 Published: SPR 2011

Full Text Finder Masaryk University Full Text from Publisher View Abstract

Analyze Results
Citation Report feature not available. [?]

Times Cited: 504 (from Web of Science Core Collection)

Highly Cited Paper

Usage Count

Times Cited: 490 (from Web of Science Core Collection)

Highly Cited Paper

Usage Count

Times Cited: 479 (from Web of Science Core Collection)

D. van Knippenberg

Trend: etika v leadershipu

Journal of Management
Vol. 44 No. 2, February 2018 501–529
DOI: 10.1177/0149206316665461
© The Author(s) 2016
Reprints and permissions:
sagepub.com/journalsPermissions.nav

Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis

Julia E. Hoch
California State University–Northridge
William H. Bommer
California State University–Fresno
James H. Dulebohn
Dongyuan Wu
Michigan State University

This study compares three emerging forms of positive leadership that emphasize ethical and moral behavior (i.e., authentic leadership, ethical leadership, and servant leadership) with transformational leadership in their associations with a wide range of organizationally relevant measures. While scholars have noted conceptual overlap between transformational leadership and these newer leadership forms, there has been inadequate investigation of the empirical relationships with transformational leadership and the ability (or lack thereof) of these leadership forms to explain incremental variance beyond transformational leadership. In response, we conducted a series of meta-analyses to provide a comprehensive assessment of these emerging leadership forms' relationships with variables evaluated in the extant literature. Second, we tested the relative performance of each of these leadership forms in explaining incremental variance, beyond transformational leadership, in nine outcomes. We also provide relative weights analyses to further evaluate the relative contributions of the emerging leadership forms versus transformational leadership. The high correlations between both authentic leadership and ethical leadership with transformational leadership coupled with their low amounts of incremental variance suggest that their utility is low unless they are being used to explore very specific

Servant leadership

Hlavní filozofií dobrého leadera je sloužit druhým.

„Manažer je tu pro podřízené, ne podřízení pro manažera.“

Důraz na potřeby stakeholderů a na potřeby následovníků.

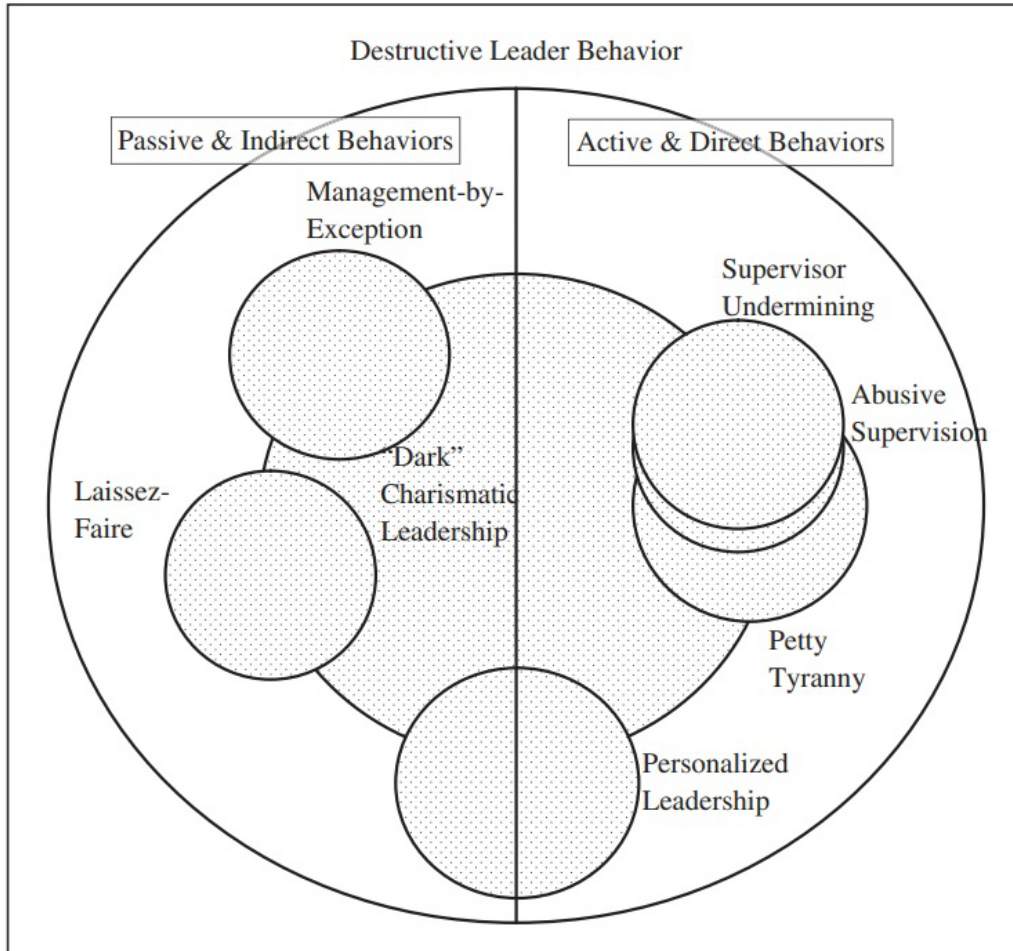
Pozitivní vliv na výkon následovníků, spokojenost, závazek...

Největší inkrementální validita nad TFL při predikci prac. postojů.

Trend: leadership online

- E-leadership, virtual leadership, remote leadership, distant leadership, long-distance leadership, technology-mediated leadership, digital leadership...
- Virtuální prostředí oslabuje vliv „hierarchického“ stylu vedení na výkon týmu (Hoch a Kozlowski, 2014).
- Transformační leadership je efektivnější než transakční leadership i ve virtuálních týmech (např. Purvanova a Bono, 2009; Ruggieri, 2009)

Toxický/destruktivní leadership



C. Thoroughgood et al. 2012

Toxický/destruktivní leadership

Table 1. Harmful behaviors and associated leadership theories

Behavioral characteristics	Abusive ¹	Tyrannical ²	Destructive ³	Bullying ⁴	Toxic ⁵	Laissez-faire ⁶
Demoting/marginalizing, or degrading	X	X	X	X	X	
Ridiculing/mocking	X	X	X	X	X	
Social exclusion	X			X	X	
Ostracizing/disenfranchising employee					X	
Inciting employee to chastise another				X	X	
Exhibiting favoritism	X	X	X		X	
Harassment (including sexual)	X		X	X		
Emotional volatility	X		X	X		
Coercion	X				X	
Using physical acts of aggression		X	X	X	X	
Threatening employees' job security				X	X	
Forcing people to endure hardships				X	X	
Being deceptive/lying	X	X	X		X	
Blaming others for the leader's mistakes	X	X	X	X	X	
Taking credit for others' work		X		X		
Pitting in-group members against out-group members					X	
Ignoring comments/ideas					X	X
Acting disengaged			X			X
Stifling dissent		X			X	X
Being rigid		X			X	X
Presenting toxic agendas as noble visions					X	

Note: ¹Tepper (2000); ²Ashforth (1994); ³Einarsen et al. (2007); ⁴Namie (2000); Rayner and Cooper (1997); ⁵Lipman-Blumen (2005); ⁶Lewin et al. (1939).

Take home message 4

Toxický přístup manažerů se odráží v pozorovatelném chování a organizace ho může cíleně rozeznávat a reagovat na něj.

Další (dnes nezmíněné) teorie leadershipu

- Lewinovy styly vedení (1939!)
 - Autoritativní, liberální (laissez-faire), demokratický
- Manažerská/vůdcovská mřížka (Leadership grid)
 - Další nástroj navazující na výzkumy z Ohio State University
 - Posuzuje míru zaměření na úkol a zaměření na lidi
 - Aktuální poznání: Obě zaměření jsou důležité (viz situační teorie)
- Leader-member Exchange (LMX)
 - Pro efektivitu leadershipu je klíčová kvalita vztahu leadera a následovníků
 - Kvalita vztahu je založena na kvalitě sociálních směn mezi nimi
- Sdílený leadership
 - Ve skupině je více potenciálních leaderů
 - Vynořují se dle svých schopností, když je to potřeba

Shrnutí

Leaderem se člověk nerodí.

Dílejší trvalé charakteristiky hrají malou roli a jejich vliv lze kompenzovat.

Pro dlouhodobý úspěch leadera je důležité zaměření na úkol i na vztahy. Napříč situacemi.

Transformační leadership souvisí ze známých přístupů nejvíce s dlouhodobým výkonem jednotlivých následovníků i týmů. Dá se trénovat.

Toxický přístup manažerů se odráží v pozorovatelném chování a organizace ho může cíleně rozeznávat a reagovat na něj.



Děkuji za pozornost



Povinná literatura k tématu:

Bright, D.S. & Cortes, A.H. (2019) Principles of Management, Houston, Texas OpenStax, ISBN: 0-9986257-7-9, s. 407-448.