

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“?

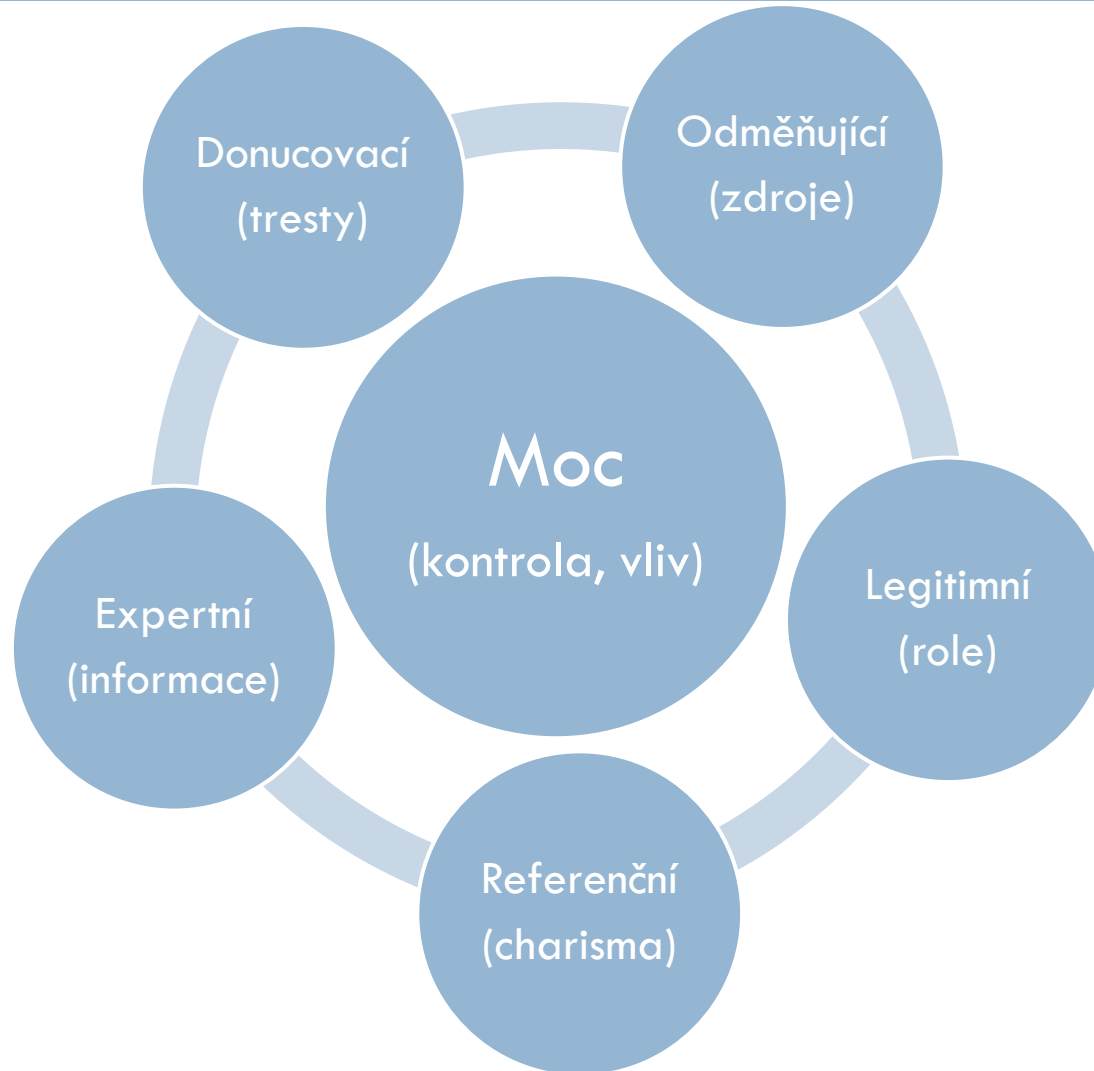
Schopnost jedince ovlivnit, motivovat a umožňovat ostatním přispět k efektivitě a úspěšnosti organizace.

(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)

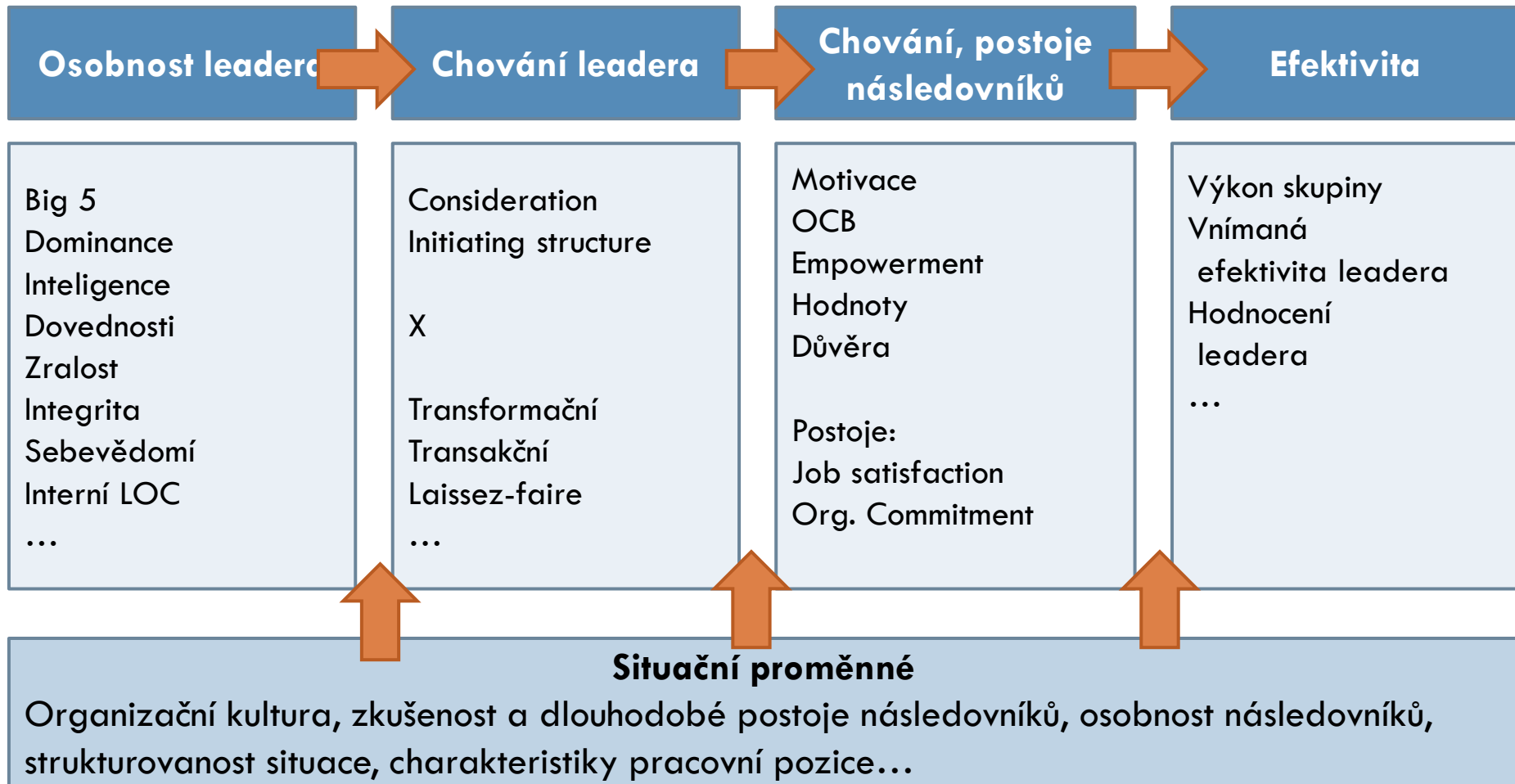


Zdroje moci dle French a Raven, 1959

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)

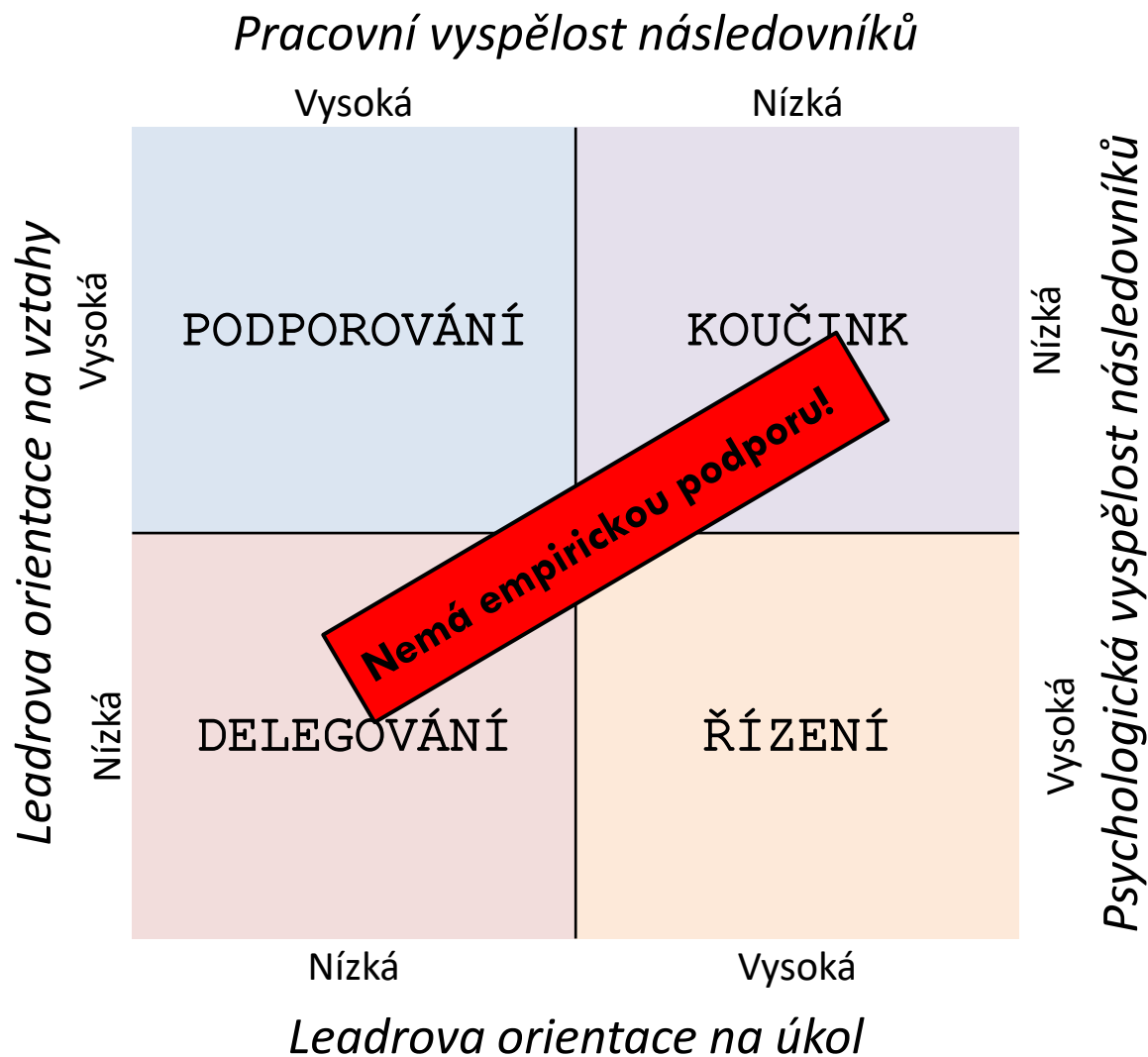
	Consideration	Initiating structure
Spokojenost následovníků s prací	.46*	.22
Spokojenost následovníků s leaderem	.78*	.33*
Motivace následovníků	.50*	.40*
Výkon skupiny	.28*	.30*
Vnímaná efektivita leadera	.52*	.39*

*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.

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



„Leadership“ v názvu článku, social sciences + humanities, 2011 – 2023 = 39 186 článků

Refine results

Search within results... 


Quick Filters

- Highly Cited Papers 120
- Hot Papers 2
- Review Article 1,027
- Early Access 1,328
- Open Access 11,659
- Associated Data 76
- Enriched Cited References 4,985
- Open publisher-invited reviews 33

Publication Years  


- 2023 2,729
- 2022 3,682
- 2021 3,748
- 2020 3,683
- 2019 3,524


[See all >](#)

Document Types 


- Article 28,976
- Book Chapters 5,337
- Editorial Material 3,163
- Proceeding Paper 2,343
- Book Review 2,089

[See all >](#)

0/39,186 [Add To Marked List](#) [Export](#) 


Sort by: Citations: highest first  < 1 of 784 >

1 **Servant Leadership: A Review and Synthesis** 865 Citations



 [van Dierendonck, D](#) 123 References

Jul 2011 | [JOURNAL OF MANAGEMENT](#) 37 (4) , pp.1228-1261

Servant leadership is positioned as a new field of research for leadership scholars. This review deals with the historical background of servant leadership, its key characteristics, the available measurement tools, and the results of relevant studies that have been conducted so far. An overall conceptual model of servant leadership is presented. It is argued that leaders who combine their motiv ... [Show more](#)


 [Full Text at Publisher](#) ... [Related records ?](#)


2 **Executive Leadership and Physician Well-being: Nine Organizational Strategies to Promote Engagement and Reduce Burnout** 854 Citations


  [Shanafelt, TD and Noseworthy, JH](#) 143 References

Jan 2017 | [MAYO CLINIC PROCEEDINGS](#) 92 (1) , pp.129-146

These are challenging times for health care executives. The health care field is experiencing unprecedented changes that threaten the survival of many health care organizations. To successfully navigate these challenges, health care executives need committed and productive physicians working in collaboration with organization leaders. Unfortunately, national studies suggest that at least 50% of ... [Show more](#)


 [Free Full Text From Publisher](#) [View Full Text on ProQuest](#) ... [Related records](#)

3 **A Critical Assessment of CharismaticTransformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?** 745 Citations 

 [Van Knippenberg, D and Sitkin, SB](#) 167 References

Jun 1 2013 | [ACADEMY OF MANAGEMENT ANNALS](#) 7 (1) , pp.1-60

There is a widely shared consensus that charismatic-transformational leadership is a particularly effective form of leadership. In a critical assessment of the state-of-the-science in this area of research, we question the validity of that conclusion. We identify four problems with theory and research in charismatic-transformational leadership. First, a clear conceptual definition of charismati ... [Show more](#)

 [Full Text at Publisher](#) ...

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.



Trendy v leadershipu

Refine results

Search within results... 


Quick Filters

- Highly Cited Papers 120
- Hot Papers 2
- Review Article 1,027
- Early Access 1,328
- Open Access 11,659
- Associated Data 76
- Enriched Cited References 4,985
- Open publisher-invited reviews 33

Publication Years  


- 2023 2,729
- 2022 3,682
- 2021 3,748
- 2020 3,683
- 2019 3,524


See all >


Document Types 


- Article 28,976
- Book Chapters 5,337
- Editorial Material 3,163
- Proceeding Paper 2,343
- Book Review 2,089

See all >

0/39,186 [Add To Marked List](#) [Export](#) 


Sort by: Citations: highest first  < 1 of 784 >


1 **Servant Leadership: A Review and Synthesis** 865 Citations 

 [van Dierendonck, D](#)



Jul 2011 | [JOURNAL OF MANAGEMENT](#) 37 (4) , pp.1228-1261

Servant leadership is positioned as a new field of research for leadership scholars. This review deals with the historical background of servant leadership, its key characteristics, the available measurement tools, and the results of relevant studies that have been conducted so far. An overall conceptual model of servant leadership is presented. It is argued that leaders who combine their motiv ... [Show more](#)

 [Full Text at Publisher](#) ...


[Related records](#) 

2 **Executive Leadership and Physician Well-being: Nine Organizational Strategies to Promote Engagement and Reduce Burnout** 854 Citations

  [Shanafelt, TD and Noseworthy, JH](#)


Jan 2017 | [MAYO CLINIC PROCEEDINGS](#) 92 (1) , pp.129-146

These are challenging times for health care executives. The health care field is experiencing unprecedented changes that threaten the survival of many health care organizations. To successfully navigate these challenges, health care executives need committed and productive physicians working in collaboration with organization leaders. Unfortunately, national studies suggest that at least 50% of ... [Show more](#)

 [Free Full Text From Publisher](#) [View Full Text on ProQuest](#) ...


[Related records](#)

3 **A Critical Assessment of CharismaticTransformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?** 745 Citations

 [Van Knippenberg, D and Sitkin, SB](#)

Jun 1 2013 | [ACADEMY OF MANAGEMENT ANNALS](#) 7 (1) , pp.1-60

There is a widely shared consensus that charismatic-transformational leadership is a particularly effective form of leadership. In a critical assessment of the state-of-the-science in this area of research, we question the validity of that conclusion. We identify four problems with theory and research in charismatic-transformational leadership. First, a clear conceptual definition of charismati ... [Show more](#)

 [Full Text at Publisher](#) ...

[Related records](#)

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.

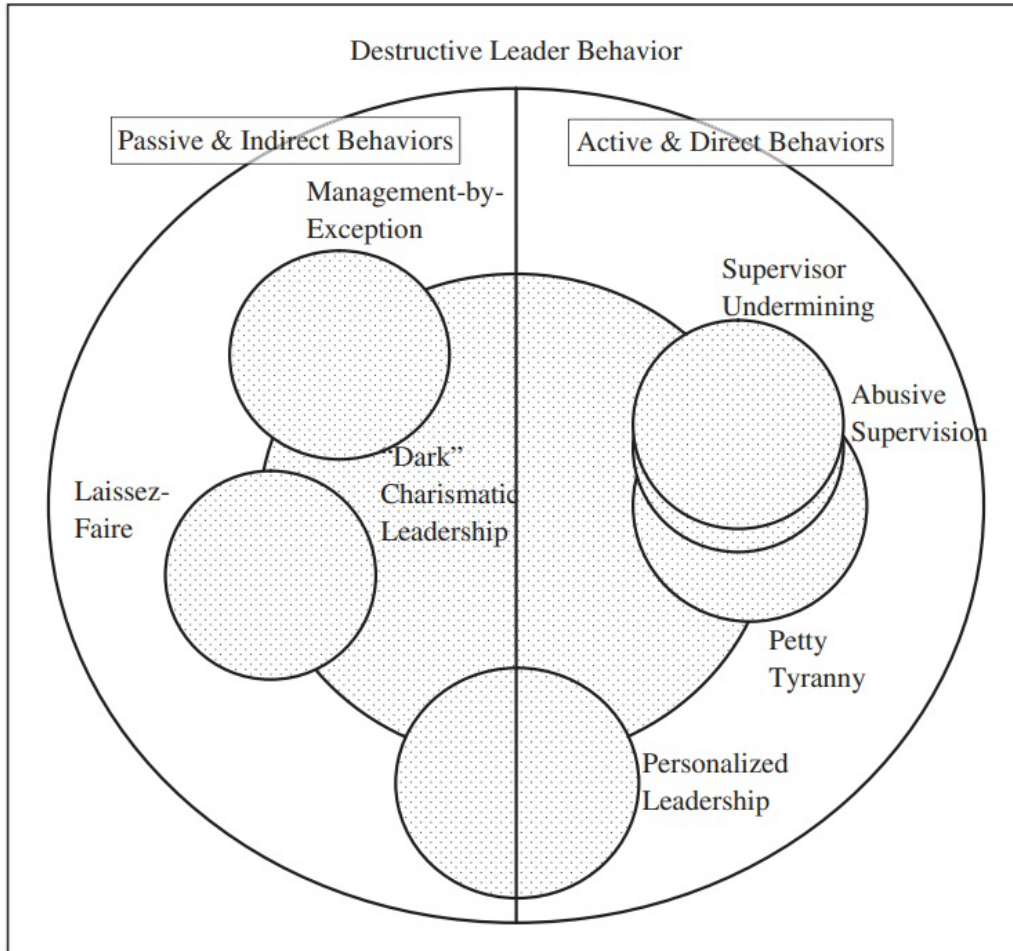
Pozitivní vliv na výkon následovníků, spokojenost, závazek...

Největší inkrementální validita nad TFL při predikci prac. postojů.

Trend: virtuální leadership

- 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