

# LEADERSHIP

BPH\_MAN1  
BPH\_ZMAN

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)

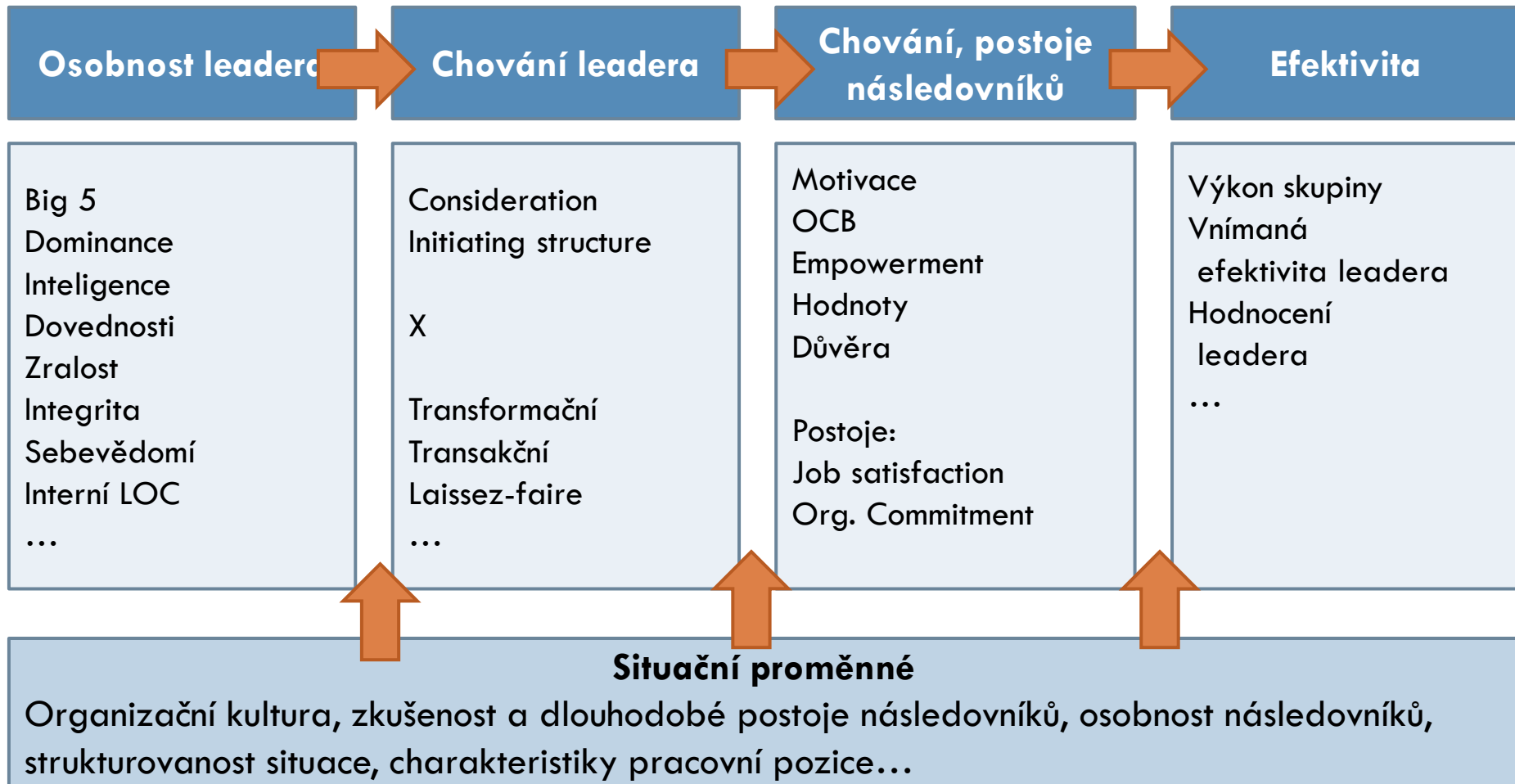
**Proces, v rámci kterého jsou lidé záměrně ovlivňováni tak, aby při tom byla směřována činnost skupiny.**

(upraveno dle Yukl, 2008)

# 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)

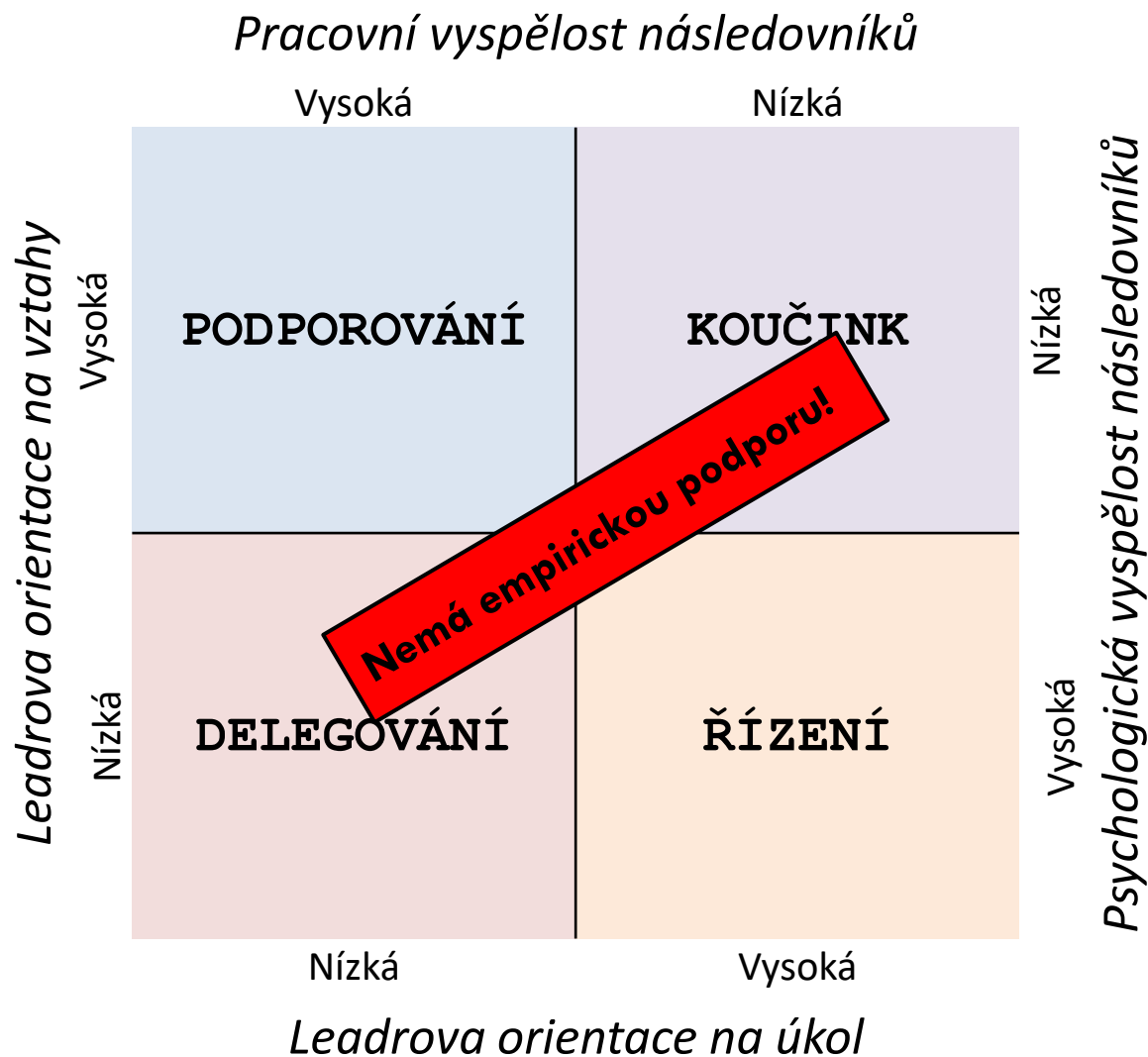
	Consideration	Initiating structure
Spokojenost následovníků s prací	.46*	.22
Spokojenost následovníků s leaderem	.78*	.33*
Motivace následovníků	.50*	.40*
Výkon skupiny	.28*	.30*
Vnímaná efektivita leadera	.52*	.39*

*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

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.

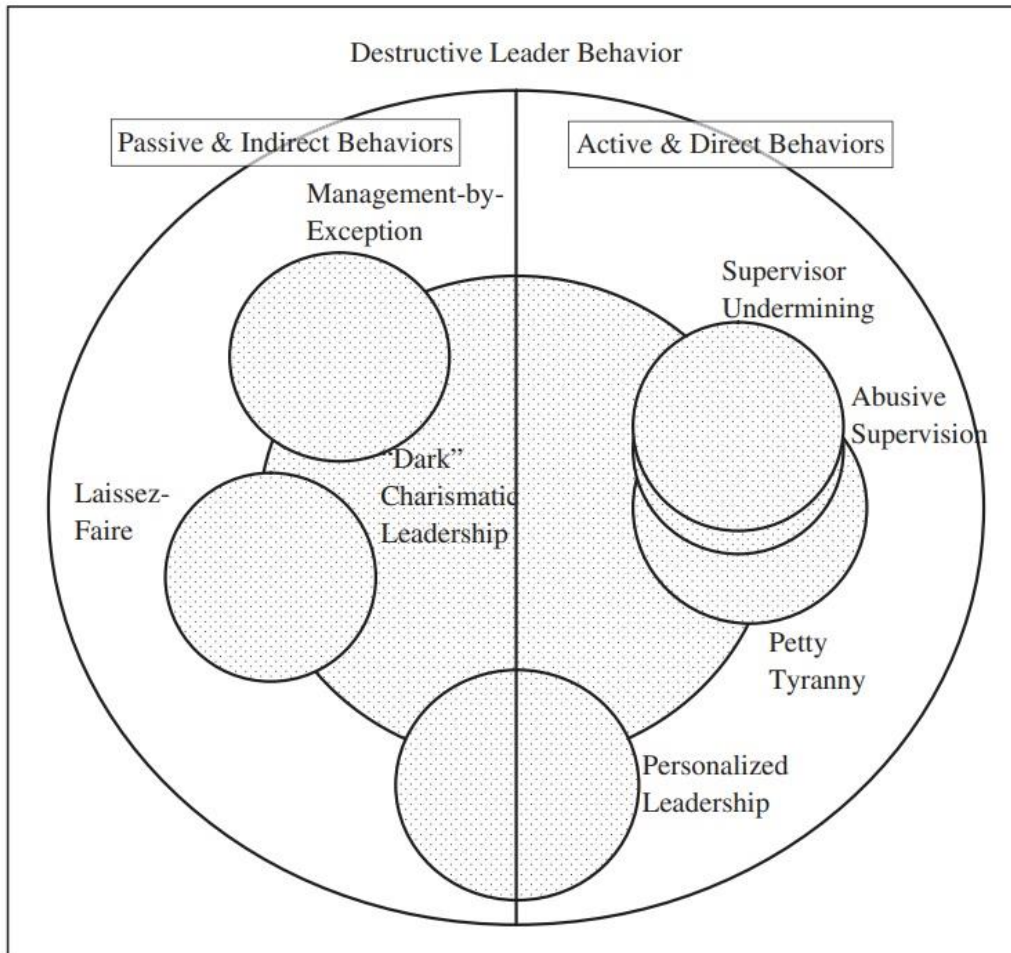
Pozitivní vliv na výkon následovníků, spokojenost, závazek...

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 <sup>1</sup>	Tyrannical <sup>2</sup>	Destructive <sup>3</sup>	Bullying <sup>4</sup>	Toxic <sup>5</sup>	Laissez-faire <sup>6</sup>
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: <sup>1</sup>Tepper (2000); <sup>2</sup>Ashforth (1994); <sup>3</sup>Einarsen et al. (2007); <sup>4</sup>Namie (2000); Rayner and Cooper (1997); <sup>5</sup>Lipman-Blumen (2005); <sup>6</sup>Lewin 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
  
- Leader-member exchange
  - Pro efektivitu leadershipu je klíčová kvalita vztahu L-N
  - Kvalita vztahu je založena na kvalitě sociálních směn mez L a N
  
- 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