



VLIV TRANSFORMAČNÍHO LEADERA NA ZÁVISLÉ/NEZÁVISLÉ NÁSLEDOVNÍKY

PSY704 METODOLOGIE PSYCHOLOGICKÉHO VÝZKUMU

Tým č. 4:

Jaroslava Krepelková (365872@mail.muni.cz)

Nina Matoušková (262052@mail.muni.cz)

Jana Melicharová (418185@mail.muni.cz)

Martin Pardy (418179@mail.muni.cz)

Tomáš Vejrych (418152@mail.muni.cz)

Fakulta sociálních studií MU, 2014/2015

1. Teoretický úvod

Transakčně-transformační přístup je v současnosti dominantním paradigmatem v oblasti leadershipu (Congera, cit. dle Procházka, Vaculík a Smutný, 2013). Zabývá se stylem vztahování a chování leadera k následovníkům a jeho postojem k řešení pracovních úkolů (Procházka et. al, 2013). Tato teorie se řadí mezi charizmatické teorie leadershipu.

Počátek transakčně-transformačního leadershipu je spojen s teorií směny (Burns, cit. dle Procházka et. al, 2013). Vztah u transakčního leadershipu je založen na přehledných a předem vydefinovaných interakcích a behaviorálním podmiňováním. Vliv je založen na vyhovění požadavku leadera a následně odměně (Procházka et. al, 2013). Transakční leadership se skládá ze 3 subdimenzí. První je podmíněné odměňování, kdy vedoucí poskytuje následovníkovi prostředky (odměny) výměnou za vykonání předem stanovených úkolů (Bass, cit. dle Judge, Woolf, Hurst a Livingston, 2006). Druhou a třetí je řízení dle odchylek. Aktivní forma řízení dle odchylek je spojena s předcházením chyb (Hater a Bass, cit. dle Procházka et. al, 2013). Leader vykonává korektivní intervence, jestliže následovník nepracuje dle předem stanoveného plánu. Při pasivní formě vedení dle odchylek leader zasahuje pouze v případě, že problém nabývá zásadní povahy (Hater a Bass, cit. dle Procházka et. al, 2013).

Transformační leadership je oproti tomu založený na vnitřní motivaci následovníků (Bass, cit. dle Procházka et. al, 2013). Základními charakteristikami transformačního leadershipu je charizmatické chování, inspirující motivace, intelektuální stimulace a osobní přístup k následovníkům. Leader slouží jako vzor pro následovníky, s kterým se identifikují (Judge a Piccolo, cit. dle Procházka et. al, 2013). Tohoto dosahuje morálním jednáním. Leader má zajímavou vizi, kterou sdílí s následovníky a ti ji chtějí naplnit (Judge a Piccolo, cit. dle Procházka et. al, 2013). Leader příkladem svého chování zvyšuje kreativitu následovníků. Narušuje otázkami zaběhlé uvažování a chování. Klade otázky, požaduje nové nápady a nové řešení (Bass, cit. dle Procházka et. al, 2013). Vytváří prostor, který se pro následovníka stává výzvou a možností sebeuplatnění. K seberozvoji pomáhá následovníkovi osobním přístupem, kdy bere na vědomí následovníkovy potřeby, úroveň schopností, dovedností a možností. Dalo by se říci, že leader „šije leadership na míru“ každému následovníkovi. Zájem o následovníky dává najevo (Sashkin, cit. dle Procházka et. al, 2013). Následovníci nejen plní očekávání, ale chtějí výkonem i leadera předčít (Hofman a Jones, cit. dle Procházka et. al, 2013).

Leary (1957) definuje koncept závislé osobnosti v klasifikaci interpersonálního chování jako docilně-závislý charakter. Vedle toho existují diagnostická kritéria pro závislou poruchu osobnosti například v Mezinárodní klasifikaci nemocí (MKN-10). Výstižný popis závislostních charakteristik podává Millon (cit. dle Houbová, Praško a Preiss, 2004, s. 55)

Závislí jedinci se naučili nejen obracet se na druhé pro obživu a bezpečnost, ale také pasivně čekat na jejich vedoucí schopnosti v jejich zabezpečování. Jsou charakterizováni tím, že hledají vztahy, ve kterých se mohou opírat o cit, bezpečí a vedení druhých. Nedostatek vlastní iniciativy a autonomie je často následkem přehnané rodičovské ochrany. Výsledkem fungování těchto zkušeností je to, že se jednoduše naučili, že je pohodlné přijmout pasivní roli v mezilidských vztazích, a akceptují jakoukoli přívětivost a podporu, kterou mohou dostat, a jsou ochotni podřídit se přání druhých, aby si udrželi jejich cit.

Člověk se závislostními rysy nedisponuje pocitem sebejistoty. Trpí obavami, že se činnosti nezvládne bez pomoci druhých. Je pro něj důležité udržet citovou vazbu s druhým člověkem, který mu substituuje pocit bezpečí a jistoty, které se mu samotnému nedostává (Houbová et. al, 2004). Odpovědnost za naplnění jeho potřeb předává na druhého. V situacích kdy funguje sám za sebe cítí úzkost, samotu, nedostačivost .

Závislostní charakteristiky se vyvíjejí v jemných interakcích založených na nejisté vazbě v dětství. Závislostní rysy se vytvářejí v interakcích mezi rodičem a dítětem založených na nedůvěře ve schopnosti a samostatnost dítěte (Houbová et. al, 2004). Rodiče typicky zdůrazňují nutnost starat se v době, kdy se vývojově objevují separační tendence (Houbová et. al, 2004), s čímž následně souvisí předávání odpovědnosti do rukou druhých. „Závislá porucha osobnosti pravděpodobně vzniká interakcí mezi úzkostným temperamentem a infantilizující výchovou, s nejistou interpersonální vazbou v dětství“ (Houbová et. al, 2004, s. 59). Potřeba přilnout se může projevovat v generalizované podobě a nemusí být nutně navázaná na konkrétní osobu, či blízkého.

Interpersonální zprávu, kterou vysílá jedinec do okolí je jsem pokorný, potřebuji pomoc a radu (Leary, 1957). Často jedná konformně, vyhýbá se nepřátelství a nezávislosti (Leary, 1957). Účelem poslušné konformity je snižování úzkosti spoléháním na druhé a splývajícími připoutáním se k druhé osobě. Na druhé straně vazby osoba komplementárně nabízí pomoc, ujištění, uklidnění, převzetí odpovědnosti, vedení. Komplementárním doplňováním dochází k fixaci závislostních rysů.

V této práci budeme analyzovat, zda-li závislost moderuje vztah mezi transformačním leadershipem a pracovní spokojeností respektive pracovním výkonem. Z dosavadních studií vyplývá, že transformační leadereři mají následovníky, kteří jsou v práci spokojenější (Fernandes a Awamleh, cit. dle Procházka et. al, 2013). Z metaanalýzy vyplývá, že transformační leadership je také prediktorem spokojenosti následovníka s leaderem (Judge a Piccolo, cit. dle Procházka et. al, 2013).

U vztahu komponenty transformačního leadershipu (intelektuální stimulace) a pracovní spokojenosti však existují rozporné výsledky. Podsakoff et al. (cit. dle Rafferty a Griffin, 2004) ve své studii uvádí, že intelektuální stimulace je negativně asociována se spokojeností následovníka. Výsledky interpretují tvrzením, že intelektuální stimulace sebou přináší vyšší nejednoznačnost rolí, konflikty a stres na pracovišti. Oproti tomu Rafferty a Griffin (2004) zjistili, že intelektuální stimulace má kladný vztah k citovému závazku k organizaci a závazku další spolupráce s organizací. Z rozdílných výsledků se jeví jako zajímavé zkoumat moderující proměnné, které mohou vztah intelektuální stimulace a pracovní spokojenosti ovlivňovat. V práci budeme testovat, zda-li závislost může být moderátorem vysvětlující rozdílné výsledky.

Transformační leader má také následovníky, kteří v sebehodnocení svého pracovního výkonu vykazují vyšší skóry a vnímají svůj pracovní výkon jako lepší (Awamleh et al., cit. dle Procházka et. al, 2013). Individuální proměnné, které byly identifikovány jako moderátoři transformačního vedení jsou na straně následovníků, stanovování cílů, potřeba růstu, autonomie a hodnot. Tyto proměnné mají vliv na efekt transformačního leadershipu. Z dostupných studií neevidujeme zkoumání moderujícího vlivu závislosti na vztah transformačního leadershipu a pracovní spokojenosti (respektive pracovního výkonu). Nastavení cílů moderuje efekt transformačního leadershipu na výkon (Whittington et al., cit. dle Judge et. al, 2006). Potřeba růstu a potřeba autonomie posiluje taktéž efekt transformačního vedení ohledně pracovního výkonu (Wofford et al., cit. dle Judge et. al, 2006). V této práci budeme ověřovat, zda-li závislost je další moderující individuální proměnou ve vztahu transformačního leadershipu a pracovního výkonu.

2. Hypotézy

Cílem práce je zjistit, jak závislost následovníků moderuje vztah mezi transformačním leadershipem a jejich pracovní spokojeností a pracovním výkonem.

V první hypotéze H1 předpokládáme, že *vztah mezi transformačním leadershipem a spokojeností následovníků je moderován závislostí následovníků*. Konkrétně *vyšší míra intelektuální stimulace transformačního leadera u závislých následovníků vede k nižší míře spokojenosti*. Shrnující charakteristikou intelektuální stimulace je zapojování následovníků do řešení problému, zvyšuje jejich samostatnost a proaktivitu (Avalio a Bass, cit. dle Procházka et. al, 2013). Leader narušuje zaběhané postupy, vytváří prostor pro nové, změnu, rozvoj. V takto definovaném prostoru je pravděpodobné, že závislé osoby budou vnímat tendenci k samostatnosti z pohledu teorie attachmentu jako ohrožení dostupnosti vztahové figury. Bude se objevovat úzkost, strach z opuštění, nejistota, že situaci sami zvládnou. Z teorie očekáváme, že tendence vést následovníky k odpovědnosti za řešení problému, bude pro závislé následovníky zúskostňující, protože jsou zvyklí spoléhat na „rodičovské“ figury.

Vztah nadřizený podřizený v jisté míře vztah rodič dítě kopíruje. V jednoduchosti řečeno závislí následovníci nezvládají vlastní iniciativu a rozhodování (Houbová et. al, 2004).

V hypotéze H2 predikujeme, že *vyšší míra intelektuální stimulace transformačního leadera u nezávislých následovníků vede k vyšší míře spokojenosti*. U nezávislých následovníků předpokládáme opačný vztah. Domníváme se, že rozvíjení vnitřní motivace, samostatnosti, kreativní sebeaktualizace a seberozvoje povede spíše ke spokojenosti a libým pocitům jako je vzrušení z objevování, smyslu a uspokojení.

Ve třetí hypotéze H3 budeme zkoumat, jak je *vztah mezi transformačním leadershipem a pracovním výkonem moderován závislostí následovníků*. Domníváme se, že *vyšší míra osobního přístupu transformačního leadera u závislých následovníků vede k vyššímu pracovnímu výkonu*. Předpokládáme, že tato komponenta transformačního leadershipu bude mít pozitivní vliv na výkon závislých následovníků. Transformační leader projevuje zájem o osobu následovníka (Sashkin, cit. dle Procházka et. al, 2013), což působí u závislých na nenaplněné potřeby sebeuznání a sebehodnoty. Leader bere v úvahu dovednosti a specifika následovníka. Je jim nápomocný v rozvoji. U závislých následovníků, kteří nemají vybudované vnitřní mechanismy sebepodpory, je důležité u pracovního výkonu zajistit vnější podporu. Ujištění leadera bude sloužit k prevenci pasivity spojených s frustrací ohledně překážek objevujících se při plnění pracovního úkolu. Individualizované ujištění bude podporovat jeho schopnosti při plnění pracovních úkolů a snižovat pocity bezradnosti vedoucí k pasivitě.

3. Výzkumný postup a metody sběru dat

Testování hypotéz bude provedeno na datech, která získáme ve výběrovém šetření formou standardizovaného dotazníku. Jedná se o kvantitativní výzkum, kde budeme sledovat názory respondentů na transformační leadership a měřit proměnné bez jejich ovlivňování.

Zkoumanou populací budou zaměstnanci několika firem. Pro analýzu vztahu proměnných použijeme data s vysokým skóre na škále intelektuální stimulace a osobnostního přístupu. Předpokládáme, že právě transformační leaderi dosáhnou na těchto dvou škálách nadprůměrného výsledku.

Výběrové šetření proběhne v průběhu několika týdnů, v měsících listopad a prosinec 2014. Samotnému sběru dat bude předcházet pilotní fáze, ve které budeme testovat srozumitelnost a délku dotazníku formou osobního rozhovoru. Každý člen týmu bude testovat dotazník v rámci předvýzkumu minimálně na dvou respondentech.

Proměnné, které budeme zkoumat, jsou intelektuální stimulace a osobnostní přístup transformačního leadera na jedné straně a pracovní výkon a pracovní spokojenost na straně druhé. Do vztahu mezi proměnnými bude ještě zasahovat rozdělení respondentů na závislou a nezávislou osobu, které bude vzájemný vztah proměnných moderovat. Vztah mezi proměnnými budeme měřit pomocí korelační analýzy.

Standardizovaný dotazník je rozdělen na 6 následujících částí: 1. Závislá/nezávislá osoba, 2. Intelektuální stimulace transformačního leadera, 3. Osobnostní přístup transformačního leadera, 4. Pracovní výkon následovníka, 5. Pracovní spokojenost následovníka, 6. Demografické údaje. Chování respondentů bude měřeno pomocí Likert scale a výroků. Části dotazníků, které měří jednotlivé proměnné (intelektuální stimulace, osobnostní přístup, pracovní výkon, pracovní spokojenost) obsahují vždy 4 výroky. U pracovního výkonu a pracovní spokojenosti jsou výroky rozděleny na 2 pozitivní (např. Má práce je pro mne koníčkem) a 2 negativní (např. Často mne má práce nudí). Cílem sřídání pozitivních a negativních výroků je eliminování automatických odpovědí na Likertové škále. Při vyhodnocení negativních výroků musíme hodnotící škálu přepólovat.

Položky v dotazníku měřící závislost následovníků jsou inspirované specifickými diagnostickými kritérii pro závislou poruchu osobnosti. Dle metodiky v MKN-10 je závislá porucha osobnosti diagnostikována v případě, že jsou splněna obecná kritéria pro poruchu osobnosti a dále nejméně 4 specifická kritéria ze 6ti (Houbová et. al, 2004). Jako závislou budeme považovat tu osobnost, která bude skórovat alespoň na 4 položkách nad středovou hodnotou. Poruchu osobnosti vzhledem k povaze výzkumu nebudeme zkoumat. Participanti výzkumu budou spolupracovníci výzkumníků, a proto nepovažujeme za etické zjišťování poruchy osobnosti. Domníváme se, že pro vyhodnocení moderace výše zmíněného vztahu jsou interpersonální tendence (škála závislost nezávislost) dostačující. A není třeba exaktní diagnostiky poruchy osobnosti, která je další podmínkou pro diagnózu závislé osobnosti

Druhá a třetí část dotazníku se týká transformačního leadershipu a výroky jsou přebrány z Dotazníku přístupu k vedení lidí (Procházka, Smutný, Vaculík, 2012-2014). Vybrali jsme jen ty výroky, které jsou zařazeny do škály intelektuální stimulace a osobního přístupu, protože jenom tyto komponenty budeme analyzovat ve vztahu s pracovním výkonem a spokojeností. Výroky 1,3,5 a 7 se týkají intelektuální stimulace, výroky 2,4,6 a 8 osobnostního přístupu.

Pracovní spokojenost budeme měřit pomocí RJSB dotazníku (Revised Job Satisfaction Blank). Jedná se o metodu, kdy pracovníci sebehodnotí vlastní pocity ohledně pracovní spokojenosti (Brayfield, Rothe, cit. dle Listopadová, 2009). Při sestavení části pracovního výkonu jsme využili výroky z dotazníku IWPQ, Individual WorkPerformance Questionnaire (Koopmans, 2014).

Celkový vzorek respondentů bude rozdělen moderátorem na závislou a nezávislou osobu. Cílem je získat dostatečně velké dvě skupiny pro relevantní analýzu vztahu proměnných. Můžeme předpokládat, že mladší následovníci budou preferovat transformačního leadera a budou spíše definováni jako nezávislé osoby. Proto jsme do dotazníku zařadili i demografické údaje respondenta. Domníváme se, že rozdělení na závislou a nezávislou osobu může korelovat s věkem.

Navrhované schéma dotazníku

(Představení dotazníku a instrukce pro respondenty budou doplněny)

- **Analýza závislé/nezávislé osoby**

1	Od blízkých lidí požaduji nebo jim umožňuji, aby za mne rozhodovali.	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (silně souhlasím)
2	Často ustoupím svým potřebám na úkor druhých a vyhovím jim.	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (silně souhlasím)
3	Od blízkých si nechám cokoli líbit.	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (silně souhlasím)
4	Mám pocity, že nejsem ve své kůži a nebudu schopen se postarat sám o sebe	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (silně souhlasím)
5	Mám neustále obavu, že budu opuštěn (partnerem/partnerkou, dětmi, přítelem, apod.) a zůstanu sám.	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (silně souhlasím)
6	Potřebuji se radit ohledně svých denních rozhodnutí.	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (silně souhlasím)

- **Intelektuální stimulace transformačního leadera a 3. Osobnostní přístup transformačního leadera**

1	Ptá se podřízených na jejich nápady	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (vždy)
2	Zajímá se o pocity každého podřízeného	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (vždy)
3	Všem podřízeným poskytuje prostor vyjadřovat se k problémům	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (vždy)
4	Dává podřízeným najevo pochopení	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (vždy)
5	Dává podřízeným možnost využít jejich schopností	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (vždy)
6	Přístupuje ke každému podřízenému individuálně s ohledem na jeho/její osobní situaci	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (vždy)
7	Vytváří podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (vždy)
8	Podřízených se ptá na jejich potřeby	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (vždy)

4. Pracovní výkon následovníka

Následující výroky se týkají pracovního výkonu za poslední 3 měsíce

1	Plánoval (a) jsem svoji práci optimálně	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (vždy)
2	Stěžoval (a) jsem se na nepodstatné pracovní problémy	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (vždy)
3	Aktivně jsem se zúčastňoval (a) pracovních schůzek a konzultací	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (vždy)
4	Svěřoval (a) jsem se kolegům o negativních aspektech mé práce	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (vždy)

5. Pracovní spokojenost následovníka

1	Má práce je pro mne koníčkem	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (silně souhlasím)
2	Často mne má práce nudí	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (silně souhlasím)
3	Momentálně jsem s prací spokojen (a)	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (silně souhlasím)
4	Většinou se musím nutit, abych začal (a) pracovat	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 (silně souhlasím)

6. Demografické údaje

Pohlaví:

- Muž
- Žena

Věk:

Vzdělání:

- základní
- vyučen/a
- maturita, vyšší odborné
- vysokoškolské

Literatura:

Houbová, P., Praško, J., a Presiss, M. (2004). Závislá porucha osobnosti – diagnostika a léčba. *Psychiatrie pro praxi*, 2, 55-59. Retrieved September 28, 2014, from <http://www.psychiatriepropraxi.cz/pdfs/psy/2004/02/02.pdf>

Judge, T.A., Woolf, E.F., Hurst, Ch., a Livingston, B. (2006). Charismatic and transformadional leadership. *Organisationspsychologie*, 4, 203-214. Retrieved September 28, 2014, from https://is.muni.cz/auth/el/1423/podzim2014/PSY704/50881499/Judge_2006_transformational_future_trends.pdf

Koopmans, K. (2014): Measuring individual work performance. CPI Koninklijke Wöhrmann, Zutphen, dostupné na

<http://www.google.cz/url?url=http://publications.tno.nl/publication/34609635/BTWAre/koopmans-2014-measuring.pdf&ret=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=TtQ3VPHfKZWsyASr8YKICQ&ved=0CByQFjAA&usg=AFQjCNH-UdRViuFRiLyuLUTEAP0C4DjQ2A>

Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. Eugene:Wip and Stock Publisher.

Listopadová, K. (2009). Spokojenost a výkonnost pracovníků v pohostinství. Magisterská diplomová práce. Filozofická fakulta Univerzita Palackého, Olomouc.

Procházka, J., Smutný, P., Vaculík, M. (2012-2014). Dotazník přístupu k vedení lidí. Brno : Masarykova univerzita.

Procházka, J., Vaculík, M., a Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadeshipu*. Praha: Grada Publishing.

Rafferty, A.E., a Griffin, M.A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and epirical extensions. *The leadership quartetly*, 15, 329-354. Retrieved September 28, 2014, from

https://is.muni.cz/auth/el/1423/podzim2014/PSY704/50881499/Rafferty_2004_dimenze_TL.pdf