

Závislost následovníků jako moderátor vztahu mezi transformačním leadershipem a pracovní spokojeností a pracovním výkonem.

1. Úvod

Současným výzkumům leadershipu dominuje paradigma transformačního leadershipu (Judge, Woolf, Hurst, & Livingston, 2006). Bass (1990, str. 53 – 54) definuje transformační leadership jako „...behaviorální proces, který je možný se naučit a zvládnout. Důležitý je proces vedení, který je systematický, skládající se z účelně organizovaného hledání změn, systematické analýzy a schopnosti přesunout prostředky z oblasti s nižší produktivitou do oblasti s vyšší produktivitou“. Bass & Avolio (1988, str. 54) popisují transformační leadership jako to, co je „nejblíže prototypu, který si lidé představí, pokud mají popsat jejich „ideálního leadera“ a s největší pravděpodobností poskytuje vzor, se kterým se chtějí podřízení identifikovat“.

Efektivita, resp. pozitivní vliv transformačního leadershipu na kritéria, jakými jsou pracovní spokojenost, výkon, oddanost či vlastní hodnocení je v současné době výzkumně široce pokrytá oblast (např. Hater & Bass, 1988; Barling, Weber & Kelloway, 1996; Jung & Avolia, 1999; Judge & Bonno, 2000; Kane & Tremble, 2000). Výzkumy týkající se účinků transformačního a charismatického leadershipu však kladly centrální důraz na osobnost leadera (např. Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994). Někteří autoři zdůrazňují, že leadership je formován nejen leadery, ale i jejich následovníky a že je potřeba zaměřit se tudíž i na jejich potřeby a vlastnosti (Hollander a Offerman (1990, cit. dle De Vries 1997); Meindl (1990, tamtéž)). Podle Meindla et al. (1985, cit. dle Avolio, Walumbwa, Weber, 2009) je leadership silně ovlivněný následovníky, jejich vnímáním osobnosti, chování a efektivity nadřízeného. Shamir & Howell (2000) zjistili, že vztah následovník – leader postupem času částečně mění způsob leadershipu. Tyto studie se nicméně zaměřují na následovníky ve vztahu následovník – vůdce a ne na samotné charakteristiky následovníků. Někteří výzkumníci proto argumentují, že vztah mezi transformačním nebo charismatickým leadershipem a jeho výstupy může být moderován konkrétními vlastnostmi následovníků (de Vries, 1997).

Jednoznačné moderační účinky vlastností následovníků našel De Vries (2002), který zkoumal vliv potřeby leadershipu na vztah mezi charismatickým leadershipem a pracovním výkonem, pracovní spokojeností, vlastní hodnocením práce a pracovního stresu. Whittington et al., 2004, Wofford et al., 2001 (cit. dle Judge et al., 2006) našli moderační účinky vlastností, jakými jsou stanovování cílů, míra potřeby růstu a potřeba autonomie na vztah transformačního leadershipu a jeho výstupů u podřízených.

Konkrétní osobnostní dispozice nicméně stále zůstávají nepříliš důsledně prozkoumanou oblastí. I de Vriesova (1997) přesnější konceptualizace potřeb následovníků, jako potřeby leadershipu, neukazuje na konkrétnější osobnostní dispozice, které mohou ke vzniku potřeby leadershipu vést. Domníváme se, že důkladnější výzkum moderačních účinků osobnostních dispozic následovníků může významně přispět k objasnění mechanismu fungování transformačního leadershipu na pracovní výstupy podřízených z hlediska jeho efektivity. Vycházíme z předpokladu, že osobnostní dispozice následovníků mohou moderovat účinek transformačního vedení. Jejich znalost pak může leader využít při volbě stylu práce s jednotlivými následovníky, přizpůsobit jim své vedení a leadership skutečně „ušít na míru“.

Koncepty jako potřeba vedení, dohledu či autonomie, resp. nezávislosti, použité ve výše uvedených

moderačních studiích se blíží osobnostní dimenzi závislost – nezávislost následovníků.

Jako první definoval závislou osobnost v její adaptivní formě Leary (1957), jako osobnost poslušnou a konformní, vyžadující od druhých lidí jejich sympatii, pomoc a radu či nasměrování. Leary dále uvádí (tamtéž), že toto její chování, tedy komunikace její vlastní bezmocnosti a nejisté závislé pasivity, má za účel snížení její úzkosti a může být používáno vždy a nebo pouze v určitých situacích, např. při střetu se silným jedincem nebo autoritou. Tento člověk má nadměrnou potřebu toho, aby se o něj druzí starali. Zároveň trpí velkým strachem, že bude těmito osobami opuštěn. Nechává druhé, aby za něj rozhodovali, a to i v důležitých životních oblastech. Jejich názorům a rozhodnutím důvěřuje více než svým vlastním. Snaží se získat si přízeň druhých, obtížně říká „ne“ kvůli obavě z její ztráty, snadno se nechá zneužívat. Má sklon se druhým ve všem podřizovat. Podceňuje svoje schopnosti, kritiku a nesouhlas druhých často chápe jako důkaz vlastní bezcennosti (Houbová, Praško a Preiss, 2004).

Lidé se závislou osobností bývají výrazně submisivní a závislí už jako děti a někteří trpí chronickou tělesnou nemocí nebo separační úzkostnou poruchou během dětství. Kromě závislých vztahů nemají tito lidé žádné další opory v sebevědomí. Proto se závisle projevují nejen doma, ale i na pracovišti a v přátelských vztazích. Fungování v zaměstnání je slušné na podřízených pozicích, vedoucí pozice však tito lidé buď nepřijímají, nebo v nich selhávají, protože nezvládají vlastní iniciativu a rozhodování. Pokud mají před sebou nové úkoly, za které budou nuceni převzít odpovědnost a u kterých nevěří ve svou schopnost je zvládnout, mohou se u nich objevit panické záchvaty (Houbová et al., 2004).

Z pohledu leadershipu je zajímavé, že toto závislé chování zpravidla vyvolává v druhých silné a nápomocné vedení. Leary (1957) píše, že závislá osobnost si druhé cvičí, aby jí nabízeli pomoc, radu a nasměrování. Z pohledu délky trvání pak platí tato vzájemnost jak pro jednorázové tak pro dlouhodobé vztahy. A postupně funguje i recipročně, tzn. že osoba silná, odpovědná a pomáhající posléze tlačí závislou osobu do ještě větší podřízenosti.

2. Hypotézy

V naší studii budeme zkoumat, zda charakteristiky závislé osobnosti moderují vztah jednotlivých dimenzí transformačního leadershipu a pracovní spokojenosti a pracovního výkonu. Naše výzkumná otázka tedy zní:

Jakým způsobem moderuje závislost následovníka vliv jednotlivých dimenzí transformačního vedení na pracovní výkon a pracovní spokojenost následovníků?

Bass (1985, cit. dle Judge et al., 2006) definuje čtyři „dimenze transformačního leadershipu“: idealizovaný vliv, inspirující motivace, intelektuální stimulace a individuální přístup.

Idealizovaný vliv (charisma) znamená, že leader představuje pro následovníky ideální, charizmatický vzor, se kterým se chtějí identifikovat a napodobit ho (Bass, 1985, cit. dle Judge et al., 2006). Jde o nejvlivnější dimenzi transformačního leadershipu, pokud jde o motivování druhých k vyššímu výkonu. Mezi charismatem vůdce a výkonem pracovníků je nejvyšší korelace ze zde uváděných faktorů leadershipu (Judge & Piccolo, 2004). Empirické studie podporují názor, že charisma je silně asociováno s takovým měřítkem účinnosti jako je spokojenost s leaderem (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996, cit. dle Rafferty, Griffin, 2004).

Na základě tohoto a uvedených charakteristik závislé osobnosti předpokládáme, že míra závislosti následovníka bude neutralizovat pozitivní vliv charisma leadera na výkon a pracovní spokojenost následovníků.

Hypotéza 1:

*Závislost následovníka **neutralizuje pozitivní korelaci** mezi mírou idealizovaného vlivu transformačního leadera a pracovním výkonem / pracovní spokojeností jeho následovníků.*

Inspirující motivace znamená, že leader prezentuje organizační vizi a způsob jak jí dosáhnout (Bass, 1985, cit. dle Judge et al., 2006).

„Organizační vize“ je dle House a Shamira (1993, cit dle James & Lahti, 2011) ideologický cíl, u něž snaha o jeho dosažení může zaměstnance morálně uspokojovat. Je to idealizovaný budoucí stav, o jehož dosažení bude daná organizace usilovat (např., Kotter, 1990; Yukl, 1994; Zaccaro & Banks, 2001; O’Connell, Hickerson & Pillutla, 2011; cit dle James & Lahti, 2011). Vize vycházející z ideálů a hodnot, napomáhá leaderům přesvědčit své následovníky, aby se ji s vášní snažili dosáhnout. Inspirující vize tak vede současně k vyšší spokojenosti i pracovním výkonům jednotlivců i organizace jako celku (Senge, 1990; Larwood et al., 1995; Slack, Orife & Anderson, 2010; O’Connell, Hickerson & Pillutla, 2011; cit dle James & Lahti, 2011).

„Inspirace vizí u následovníků“ je silná, pozitivní důvěra a citová vazba k organizační vizi, neboli ztotožnění vlastních hodnot s hodnotami představovanými touto vizí. Jinými slovy jde o internalizaci organizační vize u následovníků (Zaccaro, 2001; Densten, 2002; Zaccaro & Banks, 2004; O’Connell, Hickerson & Pillutla, 2011; Larwood et al., 1995; Zaccaro & Banks, 2001; Brief & Weiss, 2002; cit dle James & Lahti, 2011). Bylo empiricky prokázáno, že pracovní výkon následovníků závisí na tom, zda je vize oslovila a přesvědčila, neboli jak oni sami vnímají způsob jejího předání a její obsah (Baum, Locke & Kirkpatrick, 1998, cit dle James & Lahti, 2011).

Předpokládáme tedy, že závislí následovníci budou obsah organizační vize vnímat odlišně od nezávislých následovníků a to z těchto důvodů:

- závislý pracovník se soustředí především na získání pomoci od kolegů a leadera a vize pro něho není důležitá
- závislý pracovník se může v souvislosti s vizí cítit přímo ohrožen, bude-li vize obsahovat např. důraz na větší výkon, zvládání více úkolů či větší samostatnost a odpovědnost při plnění stávajících úkolů
- závislý pracovník nebude schopen napodobit leaderovo chování (o což transformační leader, jakožto vzor svých následovníků, usiluje), protože jednoduše není schopen samostatné aktivity a rozhodování

Proto bude podle nás míra závislosti následovníka neutralizovat pozitivní vliv inspirující vize leadera na výkon a pracovní spokojenost jeho následovníků.

Hypotéza 2:

*Závislost následovníka **neutralizuje pozitivní korelaci** mezi mírou inspirující vize transformačního leadera a pracovním výkonem / pracovní spokojeností jeho následovníků*

Intelektuální stimulace znamená, že leader vybízí následovníky ke kreativitě, tedy jednak se jich ptá a tím je vystavuje výzvám a jednak jim dává prostor pro realizaci jejich vlastních nápadů (Bass, 1985, cit. dle Judge et al., 2006). Zahrnuje chování leadera, které zvyšuje zájem a povědomí následovníků o problému, a které rozvíjí jejich schopnost a sklon uvažovat o problému novým způsobem (Bass, 1985, cit. dle Rafferty, Griffin, 2004).

Na základě uvedených charakteristik závislé osobnosti tedy předpokládáme, že míra závislosti následovníka bude neutralizovat pozitivní vliv intelektuální stimulace leadera na pracovní výkon a

pracovní spokojenost jeho následovníků.

Hypotéza 3:

Závislost následovníka neutralizuje pozitivní korelaci mezi mírou intelektuální stimulace transformačního leadera a pracovním výkonem / pracovní spokojeností jeho následovníků

Individuální přístup znamená, že leader vnímá a zohledňuje individuální potřeby svých následovníků (Bass 1985, cit. dle Judge et al., 2006).

Očekáváme tedy, že míra závislosti následovníka bude neutralizovat pozitivní vliv individuálního přístupu leadera na pracovní výsledky a spokojenost jeho následovníků.

Hypotéza 4:

Závislost následovníka neutralizuje pozitivní korelaci mezi mírou individuálního přístupu transformačního leadera a pracovním výkonem / pracovní spokojeností jeho následovníků

3. Výzkumný postup

V našem výzkumu jsme zvolili design korelační studie. Pracujeme s modelem o dvou nezávislých a dvou závislých proměnných. Nezávislé proměnné jsou transformační vedení a závislost následovníka. Závislé proměnné jsou pracovní výkon a pracovní spokojenost. Předpokládáme, že druhá nezávislá proměnná, závislost následovníka, bude fungovat jako moderátor vztahu mezi první nezávisle proměnnou a závislými proměnnými.

K určení míry předpokládané moderace použijeme data z dotazníkového průzkumu. Zjištěná míra moderace nám umožní zodpovědět stanovenou výzkumnou otázku potvrzením či vyvrácením uvedených hypotéz.

4. Metoda sběru dat

Data jsme sbírali prostřednictvím strukturovaného dotazníku skládajícího se z otázek rozdělených do čtyř částí. Výhodou použití dotazníku je úspora času, finančních prostředků a lepší kvantifikace dat. Naopak nevýhodou se jeví možná nesrozumitelnost některých položek pro respondenty, menší pružnost, se kterou bychom mohli eliminovat tato zkrácení a nižší věrohodnost (bez možnosti např. zúčastněného pozorování). Uvědomujeme si rizika, která mohou snížit externí validitu výzkumu, jako jsou nekontrolovatelnost vyplňovaných dat výzkumníkem a anonymita respondenta. Reflektujeme, že někteří respondenti mohou prezentovat jen ty charakteristiky vlastní osoby, které si sami zvolí, například ve formě opomenutí zásadních údajů, úmyslného uvedení zavádějících informací nebo jejich překroucení, přičemž anonymita respondentům zajistí, že nemusí popřípadě čelit konfrontaci v případě nesouladu. Také si uvědomujeme, že experimentální design by nám umožnil přímou manipulaci s moderátorem, kdežto takto budeme odkázáni na úroveň moderátora zjištěnou u našich respondentů (Goodwin, 2008).

Před samotnými dotazníky bylo umístěno krátké sdělení, ve kterém byli respondenti požádáni o účast na výzkumu. Dále jim byl vysvětlen účel a způsob sběru dat a přibližná doba, kterou může vyplnění dotazníků zabrat.

Na konci byly umístěny otázky zjišťující demografické údaje, a to pohlaví, věk a dosažené vzdělání.

Pro měření transformačního leadershipu byl použit **Dotazník přístupu k vedení lidí** autorů Procházky, Smutného a Vaculíka (2012 - 2014). Má osm škál, které odpovídají čtyřem složkám transformačního leadershipu (charismatické chování, inspirující motivace, intelektuální stimulace, osobní přístup), třem složkám transakčního leadershipu (podmíněné odměňování, aktivní řízení podle výjimek, pasivní řízení podle výjimek) a absenci leadershipu. Pro naše potřeby jsme použili jen část měřící transformační leadership. Respondenti reagují prostřednictvím sedmibodové Lickertovy škály od „nikdy“ (1) po „vždy“ (7).

Škála charismatické chování je sycena položkami č. 1, 5, 9, 13 (například „Mluví pravdu“ nebo „Dělá to, co říká“).

Škála inspirující motivace je sycena položkami č. 2, 6, 10, 14 (například „Dává najevo zaujetí pro plnění skupinových cílů“).

Škála intelektuální stimulace je sycena položkami č. 3, 7, 11, 15 (například „Ptá se podřízených na jejich nápady“ nebo „Vytváří podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů“).

Škála osobní přístup je sycena položkami č. 4, 8, 12, 16 (například „Zajímá se o pocity každého podřízeného“).

Pracovní spokojenost jsme měřili dotazníkem **Short form of the job diagnostic survey, Scale of General satisfaction** (Hackman and Oldham, 1974). Obsahuje tři položky (např. „Jsem spokojený(á) se svou prací“), na které mají respondenti reagovat na sedmibodové Lickertově škále od „nikdy“ (1) po „vždy“ (7). Překlad položek byl upraven na základě kognitivního interview tak, aby byly položky jednoznačné, srozumitelné a zůstal zachován jejich smysl. Překlad a úpravu provedl J. Procházka v roce 2014.

Pro měření pracovního výkonu jsme použili dotazník **the Individual Work Performance Questionnaire** (IWPQ) (Koopmans, 2014). Je složen ze tří subškál, a to hodnocení plnění úkolů, hodnocení kontextuálního výkonu a hodnocení kontraproduktivního chování. Pro naše potřeby jsme použili pouze subškálu subjektivního hodnocení plnění pracovních úkolů, kterou reprezentují položky jako „Plánoval(a) jsem si práci optimálně“ nebo „Pamatuji si výsledky své práce“. Odpověďový formát tvoří pětibodová škála od „nikdy“ (1) po „vždy“ (5). Jelikož je dostupná pouze verze v angličtině, bylo nutno pro účely našeho výzkumu dotazník přeložit do češtiny.

Závislost jsme měřili pomocí **MKN-10 Diagnostických kritérií pro závislou poruchu osobnosti**, uvedených v práci Houbové a kolegů (2004). Jak je uvedeno, osoba je diagnostikována jako závislá, pokud splňuje a) obecná kritéria pro poruchu osobnosti, b) pokud splňuje nejméně čtyři ze šesti uvedených výroků. Pro účely našeho výzkumu jsme použili pouze šest popsaných výroků (např. „Podřizuji vlastní potřeby jiným osobám, na nichž jsem závislý, a příliš vyhovuji jejich přáním“), které **jsem** měřili na pětibodové škále od „zcela nesouhlasím (1) po „zcela souhlasím“ (5). Podle tohoto dotazníku budeme tedy měřit závislost osobnosti jako osobnostní dimenzi, ne jako poruchu.

Zkoumaný vzorek a jeho výběr

Vzorek populace

Využíváme metodu náhodného sběru dat, sběr dat byl uskutečněn na zaměstnancích několika různých firem, do kterých jsme měli přístup. Jedná se o firmy různého typu (IT firmy, neziskové organizace, výrobní podnik), tyto firmy jsme vybírali na základě dostupnosti a přístupu k respondentům. Sběr konkrétních dat proběhl v průběhu měsíce listopad 2014. Samotnému sběru

dat předcházela pilotní fáze, ve které bylo testováno, zda respondenti rozumí kladeným otázkám. Toto testování bylo realizováno na 6 respondentech. Data byla získána celkem od 80 respondentů. Základní podmínkou zařazení do vzorku byla skutečnost, zda má respondent přímého nadřízeného.

Sběr dat probíhal formou předání dotazníků jednotlivým respondentům prostřednictvím známé osoby ve firmě. Dotazníky byly vyplňovány ručně a do zpracování byly zahrnuty pouze dotazníky vyplněné ve všech částech.

Statistické metody

Data byla zpracována pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel a pomocí statistického programu SPSS Statistics 22 a plug in PROCESS. Celkový skór jednotlivých proměnných byl vytvořen sečtením všech položek patřících do jedné škály, případně subškály.

U každého dotazníku jsme nejdříve zjistili jeho reliabilitu pomocí vnitřní konzistence položek (pomocí Cronbachovy alfy). Dále nás zajímala normalita rozložení každé proměnné, provedli jsme tedy test normality rozložení (pomocí testu Kolmogorov-Smirnov), rozložení každé položky jsme také graficky znázornili. Výsledky těchto statistik uvádíme u každé proměnné zvlášť.

Jak jsme zmínili výše pracujeme s modelem o dvou závislých a dvou nezávislých proměnných. Nejdříve jsme ověřili vztahy mezi závislými a nezávislými proměnnými pomocí Pearsonova koeficientu korelace a Spearmanova koeficientu pořadové korelace. K ověření moderace byla nejdříve použita regresní analýza, kdy závislou proměnnou tvořily pracovní spokojenost a výkon a nezávislou transformační leadership a závislost. V dalším kroku jsme přidali další nezávislou proměnnou (interakci TL a závislosti). Obě jsme vynásobili. Pokud byla interakce signifikantní, znamenalo to, že byla signifikantní i moderace.

Použitá literatura:

Awamleh, R., Evans, J., Mahate, A. (2005). A test of transformational and transactional leadership styles on employees satisfaction and performance in the UAE Banking sector. *Journal of Comparative International Management*, Vol. 8, No. 1., 3 – 19

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827–832

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

Bass, B.M. (1988). The inspirational processes of leadership. *Journal of Management Development*, 7, 21–31.

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

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In W. Pasmore & R.W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development*, Vol. 4 (pp. 231-272). Greenwich, CT: JAI Press.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational*

leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Burns, J. McG. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row

de Vries, R. E. (1997). Need for leadership: From leadership to followership. (WORC Paper / Work and Organization Research Centre (WORC);97.12.017/3

de Vries, R. E., Roe, A. R. & Taillieu, T. C.B. (2002). Need for leadership as a moderator of the relationships between leaderships and individual outcomes. *The Leadership Quarterly*, 13, 121 - 137

Goodwin, C. J. (2008). *Research in Psychology: Methods and Design*. 5. ed. NJ: Wiley & Sons Inc.

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.

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>

James, K. & Lahti, K. (2001). Organizational Vision and System Influences on Employee Inspiration and Organizational Performance. *Creativity and Innovation Management* [online]. Vol. 20, issue 2, s. 108-120 [cit. 2014-10-27]. DOI: 10.1111/j.1467-8691.2011.00595.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-8691.2011.00595.x>

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751– 765.

Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership: A review and an agenda for future research. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (Journal of Work and Organizational Psychology)*, 50, 203-214

Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42, 208– 218.

Junge, T. A. a Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology [online]*, 89, iss. 5 [cit. 2011-11-13]. Dostupné z: <http://psycnet.apa.org/journals/apl/89/5/755/>.

Kane, T. D., & Tremble, T. R. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the Army. *Military Psychology*, 12, 137–160.

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&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=TtQ3VPHfKZWsyASr8YKICQ&ved=0CBYQFjAA&usq=AFQjCNH-UdRViuFRiLyuLUTEAP0C4DjQ2A>

Leary, T. (1957). *Interpersonal Diagnosis of Personality: A functional theory and methodology for personality evaluation*. Ronald Press Company: New York.

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

Rafferty, A. E., Griffin, A. G. (2004). Dimensions of transformation leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly* 15, 329 – 354.

Shamir, B., & Howell, J. M. (2000). *The role of followers in the charismatic leadership process: susceptibility, social construction, and leader empowerment*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Toronto.

Dobrý den,

rádi bychom Vás poprosili o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na problematiku pracovních vztahů.

Dotazník je zcela **anonymní**. V dotaznících nejsou žádné správné ani špatné odpovědi, prosíme Vás tedy o to, abyste vyplňovali dotazníky tak, jak to máte právě Vy.

Vyplnění dotazníku by nemělo trvat více než 10 minut.

Děkuje moc za spolupráci!

Následujících 16 tvrzení popisuje, jak se může chovat člověk ve vedoucí pozici. U každého tvrzení **posuďte** na sedmibodové škále od „nikdy“ po „vždy“ do jaké míry se takto chová Vaše nadřízená nebo Váš nadřízený. Vycházejte ze svých konkrétních zkušeností s ní/m.

1. Co slíbí, to dodrží	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
2. Dává najevo, že věří v úspěch týmu	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
3. Ptá se podřízených na jejich nápady	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
4. Zajímá se o pocity každého podřízeného	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
5. Mluví pravdu	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
6. Dává najevo zaujetí pro plnění skupinových cílů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
7. Všem podřízeným poskytuje prostor vyjadřovat se k problémům	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
8. Dává podřízeným najevo pochopení	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
9. Bere na sebe odpovědnost za výsledek skupiny	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
10. O budoucnosti týmu mluví optimisticky	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
11. Dává podřízeným možnost využít jejich schopností	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
12. Přistupuje ke každému podřízenému individuálně s ohledem na jeho/její osobní situaci	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)

13. Dělá to, co říká	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
14. Dává najevo, že má práce týmu smysl	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
15. Vytváří podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
16. Podřízených se ptá na jejich potřeby	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)

Každé z níže uvedených tvrzení popisuje, co by člověk mohl říci o své práci. Vaším úkolem je posoudit své vlastní, osobní pocity ke své práci tím, že označíte, do jaké míry souhlasíte s každým tvrzením.

17. Jsem velmi spokojený/á s touto prací	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
18. Celkově jsem spokojený/á s činnostmi, které v této práci vykonávám	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
19. Často přemýšlím o odchodu z této práce	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)

Za poslední tři měsíce...

20. Plánoval(a) jsem svoji práci tak, že jsem úkoly zvládl(a) plnit v termínu.	1(nikdy)/2/3/4/5 (vždy)
21. Plánoval(a) jsem si práci optimálně.	1(nikdy)/2/3/4/5 (vždy)
22. Pamatuji si výsledky své práce.	1(nikdy)/2/3/4/5 (vždy)
23. Jsem byl(a) schopen(a) rozlišit důležité úkoly od těch méně důležitých.	1(nikdy)/2/3/4/5 (vždy)
24. Pracoval(a) jsem dobře s využitím minimální doby a minimálního úsilí.	1(nikdy)/2/3/4/5 (vždy)

Posuďte na škále od 1 do 5 do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími tvrzeními.

25. Vybízím jiné lidi nebo jim dovoluji, aby za mě přebírali odpovědnost za důležitá životní rozhodnutí.	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5 (silně souhlasím)
26. Podřizuji vlastní potřeby jiným osobám, na nichž jsem závislý, a příliš vyhovovuji jejich přáním	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5 (silně souhlasím)
27. Neochotně vznáším i rozumné požadavky na osoby, na nichž jsem závislý	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5 (silně souhlasím)
28. Pociťuji, že nejsem ve své kůži, neboť trpím obavami, že nebudu schopen se postarat sám o sebe	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5 (silně souhlasím)
29. Zažívám stále obavy, že budu opuštěn osobou, ke které mám těsný vztah a že se budu muset starat sám o sebe;	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5 (silně souhlasím)
30. Mám omezenou schopnost dělat běžná rozhodnutí, aniž bych se poradil nebo si je nechal schválit.	1(silně nesouhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5 (silně souhlasím)

Demografické údaje:

- Pohlaví:
 - Muž
 - Žena
- Věk:
- Vzdělání:
 - základní
 - vyučen/a
 - maturita, vyšší odborné
 - vysokoškolské