



VLIV TRANSFORMAČNÍHO LEADERA NA ZÁVISLÉ/NEZÁVISLÉ NÁSLEDOVNÍKY

(dílčí úkol č. 1)

METODOLOGIE PSYCHOLOGICKÉHO VÝZKUMU, PSY704

- Hana Cenková
- Jana Krčová
- Anděla Sedláčková
- Lucia Anna Trubačová
- Adam Weiss
- Lenka Žilinčíková

Vyučující:

Mgr. Ing. Jakub Procházka, Ph.D.

Mgr. Stanislav Ježek, Ph.D.

doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D.

Datum odevzdání: 15. 10. 2014

1 TEORETICKÝ RÁMEC A VÝZKUMNÁ OTÁZKA

1.1 Transformační leadership a leader

Leadership (v češtině jako vůdcovství, res. styl vůdcovství) popisuje vzájemný vztah mezi dvěma a více členy konkrétní skupiny. Projevuje se tak, že *leader* (vůdce skupiny) určitým způsobem ovlivňuje práci, motivaci nebo pravomoci ostatních členů – následovníků. Obecně jsou v psychologii přijímány dva základní typy vůdcovství, a to transakční a transformační (Lukáš, Smolík, 2008). Dle mnoha výzkumů se za efektivnější považuje transformační. Ten, na rozdíl od transakčního, který je zaměřený pouze na plnění cílů a odměny, poskytuje následovníkům prostor nejen pro kreativní způsoby při dosahování cíle, ale také pro výkon nad rámec daného úkolu (Procházka, Vaculík & Smutný, 2013). Důležitou skutečností je tedy také to, že u následovníků tento styl vůdcovství podporuje jejich další možný rozvoj (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Transformační leadership se tedy zasazuje o to, aby následovníci nebyli jen automatickými následovníky, ale aby měli možnost rozvíjet se v rámci vlastní autonomie (Graham cit. dle Dvir a kol., 2002).

Leader tohoto typu má velký efekt na své následovníky. Daří se mu transformovat osobní hodnoty, potřeby, preference a aspirace členů skupiny do zájmů celého týmu. Následovníci jsou tak vysoce motivovaní, a to nejen ke splnění cílů zadaných jejich leaderem, ale i cílů samotné organizace (McCann, Langford & Rawlings, 2006).

Transformační leadership představil J. M. Burns v sedmdesátých letech 20. století. Koncept pak rozpracoval především B. Bass (1985) a na něj navázala řada výzkumníků, kteří objevili pozitivní vztah transformačního leadershipu k výkonu zaměstnanců, jejich spokojenosti, oddanosti firmě a dalším proměnným. Nejobecnějším prvkem je dle Basse (1985) charisma. Charisma není snadné definovat, dle Webera (1968) se skládá z několika základních komponent: výjimečně nadaná osoba; řada nápadů směřujících k racionálnímu řešení problému; řada následovníků, které tato výjimečná osoba přitahuje a kteří jsou přesvědčení o její „nadpřirozené“ síle; a validace leadera o jeho výjimečnosti skrz opakovaný úspěch (Rafferty, Griffin, 2004).

Důležité je ovšem zmínit, že existuje debata, zda následovníci nepřisuzují svému leaderovi charisma jenom proto, že sami jej postrádají. V takovém případě by byl celý koncept transformačního leadershipu velmi diskutabilní (Felfe, Schyns, 2010). Tuto myšlenku

potvrzuje i fakt, že výzkumy zatím jasně neprokázaly, zda nejsou charismatičtí či transformační leadeři silní pouze na základě skutečnosti, že jejich následovníci jsou naopak osobnosti slabé (Klein & House cit. dle Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). V rámci výzkumu leadershipu je tedy zkoumána osobnost leadera, následovníků, ale i skupina a situační kontext.

1.1.1 Dimenze transformačního leadershipu

Bernard M. Bass (1985) rozlišil v rámci konceptu transformačního leadershipu 4 dimenze:

- 1) Idealizovaný vliv (charisma) – svou rolí ovlivňuje především ideály a životní hodnotové systémy
- 2) Inspirativní motivace – v praxi se jedná o udávání smyslu uloženého úkolu a předávající vizi organizace či společnosti
- 3) Intelektuální stimulace – vybízí k novým náhledům na problémy, k hledání nových cest řešení
- 4) Individuální ohled – aplikuje způsob vedení, který zohledňuje individuální možnosti a potřeby následovníka

Idealizovaný vliv je v praxi především vytvoření vzoru etických principů, které je možné následovníkem napodobit a zvnitřnit (Bass, Steidlmeier, 1999). Tento idealizovaný vliv pramení z toho, že transformační leader je schopen mimo jiné dohlédnout etické a morální dopady svých činů (Parry, Proctor-Thomson, 2002). Právě tento charismatický aspekt má dle různých autorů jak pozitivní, tak negativní důsledky, kupříkladu ve vztahu k vlastní autonomní kreativě následovníků (viz. Eisenheiss, Boerner, 2013). Inspirativní motivace spočívá mimo jiné v artikulaci budoucích cílů a vytváření optimistického prostředí a vize organizace. Zároveň tak umožňuje následovníkům angažovanou participaci na plnění úkolů. Intelektuální stimulace má v následovnících podněcovat hlubší uvažování nad předpoklady, které mohou inhibovat kreativitu a inovaci, a tím bránit nalézání nových, efektivnějších způsobů řešení problémů (Banerji, Krishnan, 2000). Transformační leader také aplikuje individuální ohled na své následovníky, bere v potaz jejich potřeby a možnosti, což zvyšuje spokojenost a motivovanost v zaměstnání či organizaci.

1.1.2 Vztahy mezi leaderem a následovníky

Studie zaměřené na transformační leadership mimo jiné zkoumají podstatu vztahu leadera a následovníků. Podle některých studií zde například hraje roli teorie podobnosti, teorie sociální identity či sociální projekce (Felfe, Schyns, 2010). Je zřejmé, že samotný leadership je založen na osobnosti leadera a jeho následovnících. Vůdcovství v tomto pojetí interaktivní proces. Následovníci nejenže reagují, ale sami leadership ovlivňují.

Mezi leaderem a následovníky tak existuje vztah, který je popisován jako *leader-member exchange theory*. Tato teorie směny se zabývá především sociálními směnami a jejich vlivem na celkovou efektivitu vztahu (Procházka a kol., 2013). Následovník si z něj dle Messicka (2005) odnáší pět výhod: vizi a směr, ochranu a pocit bezpečí, úspěch, členství ve skupině a hrdost. Tyto výhody korespondují se základními potřebami, které definoval Maslow. (Procházka a kol., 2013). Kvalitu probíhající směny určuje vzájemná důvěra a respekt. Pokud je dostatečně vysoká, představuje také sociální podporu v případě, že následovník získá v průběhu spolupráce nějakou negativní zkušenost (Shweta & Srirang, 2013). Leader následovníkům umožní naplnění potřeb a získá rovněž výhody. Jak uvádí Procházka a kol. (2013): zaměření a nasměrování následovníků, vděčnost a loajalitu následovníků, závazek a úsilí, spolupráci a ochotu obětovat se a respekt a poslušnost následovníků.

1.1.2.1 Potřeba leadershipu

Lidé mají různou potřebu toho, aby je někdo vedl. Pro někoho je leadership potřebný, pro někoho není. V rámci organizací se potřeba leadershipu označuje jako potřeba supervize. Je považována za kvazi-potřebu, která může být navozena například prostředím. Jedinci mohou leadership potřebovat, aby sami splnili své cíle, leader je může povzbudit v patřičném jednání sloužícím k dosažení cíle. K potřebě jedince splnit cíl tak může vzniknout potřeba nějakého vedení – leader usnadňuje jedinci dosažení cíle, čímž právě vytváří odvozenou potřebu leadershipu. Někteří lidé potřebují schválení svých postupů podle toho, jak dosahují cílů. Na tuto potřebu má také velký vliv sociální nastavení a kontext prostředí, v jakém se daný jedinec nachází (de Vries, 1997).

1.1.2.2 Závislý a nezávislý následovník

Jak zjistila Howellová (1988), transformační leadership může stejně tak vést ke zvyšování závislosti na vůdci. Proč může transformační vedení způsobovat tyto dva protichůdné efekty, se snaží vysvětlit Kark, Shamir a Chen pomocí proměnných: identifikace s vůdcem versus identifikace s pracovní jednotkou (Kark a kol., 2003). Výsledky jejich výzkumu naznačují, že zmocnění a závislost pracovníka nejsou neslučitelné jevy. Tyto rozdílné efekty stejného stylu vedení způsobují dva zmíněné druhy identifikace: sociální identifikace s pracovní jednotkou vede k posílení autonomie pracovníka a personální identifikace s vůdcem vede k jeho větší závislosti na vůdci. Uvedené druhy identifikace souvisí s osobnostními strategiemi, což jsou složité způsoby instrumentálního chování, tj. dosahování žádoucích a vyhýbání se nežádoucích výsledků. Závisí na tom, zda základní zdroj motivačního uspokojení hledá člověk v sobě samém, nebo v druhých (Nakonečný, 2009).

Výsledkem transformačního leadershipu je jednak spokojenost, motivace, pracovní nasazení nebo kreativita či inovativní přístup k práci, ale také prosociální chování následovníků a jejich sociální identifikace se skupinou (Procházka a kol., 2013). Nicméně vzhledem k tomu, že každý člověk je individuální jednotka se svými vlastními rysy a vlastnostmi, vyskytují se i mezi následovníky v rámci transformačního leadershipu určité rozdíly. V práci se budeme zabývat dvěma skupinami, a to následovníky závislými a nezávislými. Závislí jedinci se podle Learyho (1957) projevují poslušností a jistou bezradností. Jsou to lidé, kteří potřebují pomoc a radu, zároveň se vyhýbají projevům nezávislosti či síly.

Rozdělení typů osobnosti na závislé a nezávislé odpovídá i sociálně-psychologickému pojmu *locus of control*, podle kterého existují externalisté a internalisté. Externalisté jsou jedinci přesvědčení o tom, že na okolní dění nemají žádný vliv, a jsou tedy osobnostmi spíše pasivními a odevzdanými. Zatímco internalisté naopak zdroj síly schopné zasahovat do okolního dění spatřují sami v sobě a jsou tedy osobnostmi aktivními (Zeřlová, 2008). V naší studii lze tedy na externalisty pohlížet jako na následovníky závislé a na internalisty pak jako na následovníky nezávislé.

Osobnost jednotlivých následovníků je tedy důležitým faktorem působícím v procesu transformačního leadershipu a podle Karka (2003) právě rozdíly v osobnostech způsobují rozdíly ve vlivu leadera na závislé a nezávislé následovníky.

1.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY A HYPOTÉZY

VO1: Je transformační leadership jako styl vedení vhodný pro nezávislé i závislé následovníky – z hlediska kreativity a efektivity práce?

H1: Přístup transformačního leadera pozitivně koreluje s mírou kreativity a efektivity práce nezávislých následovníků.

VO2: Je transformační leadership jako styl vedení vhodný pro nezávislé i závislé následovníky – z hlediska spokojenosti v zaměstnání?

H2: Přístup transformačního leadera negativně koreluje s mírou spokojenosti v zaměstnání závislých následovníků.

2 VÝZKUMNÝ POSTUP

Cílem práce bude odpovědět na výzkumnou otázku, zda je transformační leadership jako styl vedení vhodný pro nezávislé i závislé následovníky a to z hlediska kreativity a efektivity práce a dále z hlediska spokojenosti v zaměstnání.

- 1) Studium literatury
- 2) Vytvoření teoretického zázemí pro empirický průzkum – analyzován transformační leadership a dosud známé a zkoumané souvislosti mezi osobností transformačního leadera a jeho vlivem na závislé a nezávislé následovníky
- 3) Výběr vzorku
- 4) Vytvoření designu průzkumu
- 5) Sběr dat, tj. metody sběru dat, sběr dat bude realizován pomocí dotazníků.
- 6) Analýza dat
- 7) Diskuze a závěr

3 METODY SBĚRU DAT

Dotazník k přístupu vedení lidí: Procházka, J., Smutný, P., Vaculík, M. (2012–2014)

Neo pětifaktorový osobnostní inventář: Hřebíčková, (2011); Hřebíčková, Urbánek (2001)

ZDROJE A LITERATURA

- Banerji, P., & Krishnan, V. R. (2000). Ethical preferences of transformational leaders: An empirical investigation. *Leadership and Organization Development Journal*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: free Press.
- Bass, B. M. and P. Steidl meier (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour, *Leadership Quarterly*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- de Vries, R. E. (1997). *Need for leadership: From leadership to followership*. (WORC Paper / Work and Organization Research Centre). Unknown Publisher.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership development and performance: A field experiment. *The Academy of management Journal*. 46, 735-744.
- Felfe, J., Schyns, B. (2010). Followers' personality and the perception of transformational leadership: further evidence for the similarity hypotheses. *British Journal of management*, 21, 393-410.
- Howell, J. M. (1988). *Charismatic leadership: the exclusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kark, R. Shamir, B., Chen, G. (2003). The two faces of transformation leadership. Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology* [online].
- Leary, T. (2004). *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: Ronald Press co.
- Lukáš, J., Smolík, J. (2008). *Psychologie vůdcovství*. Brno: Computer Press
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Messick, D. (2005). *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*. Psychology Press.
- Nakonečný, M. (2009). *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia.
- Parry, K. W., & Proctor-Thomsom, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. *Journal of Business Ethics*.
- Procházka, J., Vaculík, M., Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada
- Shweta, J., Srirang J. (2013). Leader-Member Exchange: A Critique of Theory & Practice. *Journal of Management & Public Policy*, Vol. 4, No. 2.
- Steigauf, S. (2011). *Vůdcovství: Aneb co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada.
- Zeřová, A. (2008). Historie sociální psychologie. In Výrost, J. & Slaměník, I. (Eds.), *Sociální psychologie* (s. 33-45). Praha: Grada