



VLIV TRANSFORMAČNÍHO LEADERA NA ZÁVISLÉ / NEZÁVISLÉ NÁSLEDOVNÍKY

PSY704 METODOLOGIE PSYCHOLOGICKÉHO VÝZKUMU

Tým č. 1:

Sabina Morawitzová (368157@mail.muni.cz)
Jana Kaldová (430895@mail.muni.cz)
Silvie Špryňarová (69792@mail.muni.cz)
Barbora Ďásková (397699@mail.muni.cz)
Gabriela Pleváčová (430720@mail.muni.cz)

Vyučující:

Mgr. Ing. Jakub Procházka, Ph.D.

Mgr. Stanislav Ježek, Ph.D.

doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D.

Datum odevzdání: 4. 11. 2015

Fakulta sociálních studií MU, 2015/2016

Teoretický úvod

V současné době se v psychologii, v teorii managementu a v dalších oborech dostává do popředí pojem transformační leadership. Dinha a kol. (2014) přezkoumal 752 akademických článků na téma transformačního leadershipu a došel k závěru, že transformační teorie je jednou z nejdominantnějších paradigmat současnosti. Tento koncept zavedl Burns (1978), dle kterého je transformační leadership proces vzájemné pomoci vůdců a následovníků k postupu na vyšší morální a motivační úroveň.

Transformační vůdci ovlivňují své následovníky tím, že zvyšují jejich sebevědomí, vštěpují jim své vize a podporují je v naplňování potřeb a cílů, které přispívají k dlouhodobému prospěchu organizace (Bass, 1985). K ovlivňování následovníků využívá leader hned několik nástrojů, přičemž bychom je mohli rozdělit do čtyř dimenzí, které byly popsány jako: idealizovaný vliv (*idealized influence*)/charismatické chování, inspirující motivace (*inspirational motivation*), intelektuální stimulace (*intellectuall stimulation*) a individuální pozornost (*individualized consideration*) (Bass & Avolia, 1995).

Většina výzkumů se doposud zaměřovala především na osobnost leadera a jeho schopností, nicméně někteří autoři upozorňují na důležitost zkoumání samotných následovníků, jejich předpokladů a osobních rysů (Hollander & Offerman, 1990; cit. dle De Vries 1997). Nejsou pouze pasivními jednotkami transformačního leadershipu, ale naopak aktivními tvůrci sehrávajícími zásadní roli. Především intrapersonální rysy chápe Smékal (2009) jako stavební jednotky osobnosti, přičemž zde patří i rysy týkající se závislosti. Pokud tendence závislosti přesáhne určitou míru, hovoříme o závislé osobnosti (*dependent personality*) (Leary, 1957).

Mnoho lidí zažilo situaci, kdy potřebovalo pomoci vyřešit nějaký problém a očekávalo, že jim někdo poradí a povede je (Lukas & Smolík, 2008). Domníváme se, že o závislých osobnostech můžeme při působení transformačního leadershipu uvažovat jako o následovnicích s potřebou vedení. Millon a Davis (1996) hovoří o tom, jak závislé osobnosti vnímají okolí; mají tendence spoléhat se na ostatní jedince, vidí je jako ty schopnější a silnější a chtějí se jimi nechat vést. K jedinci, který je vede, jsou loajální, poslušní, nekonfliktní a pasivní. Dle autorů jsou ochotni spolupracovat, ale obtížně přijímají zodpovědnost. Jsou méně iniciativní a často nerozhodní, potlačují svoji individualitu a mají tendenci vytvářet si citovou vazbu s vedoucí osobou pro vytvoření pocitu bezpečí (Millon, 2000). Dle Procházky a kol. (2013) souvisí míra závislosti následovníka s individuální pozorností, kterou o něho leader projevuje.

V této souvislosti se nabízí prozkoumat především dimenzi intelektuální stimulace leadera. Ta umožňuje následovníkům činit vlastní rozhodnutí co je správné a co je špatné (Victor & Cullen, 1988). Tedy jinak řečeno intelektuální stimulace se projevuje především leadrovým podněcováním, aby jeho následovníci přicházeli s novými a inovativními nápady,

byli více kreativní bez rizika trestu či osobního zesměšnění. Intelektuální stimulace pohání ke sdílení znalostí v organizaci a generuje více inovativních nápadů a řešení ze strany následovníků (Ghasabeh, Reaiche & Soosay, 2015). Nás bude pak zajímat především to, zda se prostřednictvím intelektuální stimulace transformačního leadera nějakým způsobem mění míra angažovanosti, pokud jsou následovníci závislé osobnosti.

Nejčastěji citována definice pracovní angažovanosti (work engagement), z které v našem výzkumu také vycházíme, je od Schaufeliho a kol. (2002). Ten ji charakterizuje jako stav pozitivní pracovní motivace charakteristický energií, oddaností a pohroužením se do práce. Robinson (2004) ji dále charakterizuje jako pozitivní přístup zaměstnance k hodnotám společnosti, pro kterou pracuje. Aby mohla pracovní angažovanost fungovat a plnit svou zásadní roli v rozvoji organizace jako celku, potažmo i samotných jednotlivců, musí existovat vzájemný vztah a komunikace mezi leaderem a podřízenými pracovníky. Vztah mezi leadershipem a engagementem je tak naprosto klíčový. Pokud bychom se v teorii opřeli ještě o další model Job Demand-Resources, pak zjistíme, že v souvislosti s leadershipem, se dostává do popředí otázka pracovních zdrojů. Pracovní zdroje (job resources) jsou podle autorů Bakker a Demerouti (2007) možné charakterizovat jako fyzické, psychologické, sociální nebo organizační aspekty práce, které pomáhají kromě jiného k dosahování pracovních cílů a stimulaci osobního růstu a rozvoje následovníků. Pracovní zdroje pak mohou být na úrovni organizace, úrovni úkolů či v interpersonálních a sociálních vztazích (Bakker & Demerouti, 2007). Pokud budeme transformační leadership a potažmo intelektuální stimulaci vnímat v kontextu modelu angažovanosti Job Demand-Resources, pak tuto intelektuální stimulaci můžeme označit jako jedním z pracovních zdrojů, které jsou pro rozvoj pracovní angažovanosti klíčové. Konkrétně můžeme intelektuální stimulaci považovat za pracovní zdroj na úrovni úkolů, kdy angažovanost roste u jedinců, kteří cítí vyšší míru autonomie.

Současným problémem moderních organizací je nízká míra pracovního zapojení zaměstnanců. Průzkum Gallupu (2013) provedený ve 140 zemích odhalil, že globální průměrné procento pracovní angažovanosti bylo kolem 13% a že je tak pro zhruba 87 % zaměstnanců práce zdrojem frustrace a nenaplnění. Studie faktorů, které ovlivňují pracovní zapojení, jsou tedy pro zlepšování výkonnosti organizace velmi důležité (Blomme & kol., 2015).

Hypotézy

Na základě výše uvedeného nás bude zajímat tato výzkumná otázka:

VO: Jakým způsobem moderuje závislost následovníka vztah mezi intelektuální stimulací transformačního leadera a pracovní angažovaností následovníků?

A z ní vyplývající hypotéza, kterou budeme testovat:

H: Závislost následovníka oslabuje vztah mezi intelektuální stimulací transformačního leadera a pracovní angažovaností následovníka.

Angažovanost následovníků je ovlivněna takovými vlastnosti transformačního leadera, jako jsou charisma, vize, inspirace, a rozvoj následovníkových dovedností (Yorges, Weiss & Strickland, 1999). Inspiraci tady chápeme jako dimenzi intelektuální stimulace, kdy je dán následovníkům nejen prostor pro přicházení s vlastními nápady, kreativními řešeními obtížných úkolů, ale také pro zapojení se do plánování organizace a většího podílení se na výsledcích i způsobu jejich dosahování. Tato stimulace tak dává prostor pro seberealizaci a vnímání míry sebeuplatnění. Vzhledem k tomu, že závislí následovníci mají sníženou sebedůvěru, jsou vnitřně nejistí a bojí se selhání (Houbová, Praško & Preiss, 2004), předpokládáme, že vztah mezi intelektuální stimulací transformačního leadera a angažovaností následovníků bude spíše oslabován. Tomu nasvědčuje také Learyho (1957) popis závislých jedinců, kteří podle něj potřebují snižovat pocity úzkosti zbavením se odpovědnosti. Leary (1957) říká, že závislí jedinci jsou poslušní, hledají radu a pomoc u druhých. Vyhýbají se změnám, hůře se na ně adaptují. Možnosti kreativity a prostoru pro osobní invenci a nápady tak v nich podle nás budou vyvolávat pocity úzkosti. Domníváme se, že výsledným efektem intelektuální stimulace je spíše stažení se následovníka do sebe a potažmo pokles míry angažovanosti ze strachu ze selhání.

Návrh výzkumného postupu a metody sběru dat

Pro účel našeho výzkumu jsme zvolili formu kvantitativního výzkumu, kde pro analýzu získaných dat využijeme korelační analýzu. V našem modelu budeme sledovat vztah mezi nezávislou proměnnou na jedné straně, kterou je pro nás intelektuální stimulace transformačního leadera, a na straně druhé závislou proměnnou v podobě pracovní angažovanosti. Dále předpokládáme, že do vztahu bude jako moderátor zasahovat proměnná závislosti následovníků. Zjištěná míra moderace nám umožní zodpovědět stanovenou výzkumnou otázku potvrzením či vyvrácením námi stanovené hypotézy.

Celé šetření se uskuteční v období několika týdnů na přelomu listopadu a prosince 2015, přičemž respondenty se pro nás stanou pracovníci několika firem. Vzhledem k tomu,

že se zabýváme otázkou intelektuální stimulace, pak z hlediska zaměření se bude jednat o profesi v oblasti administrativy, bankovníctví či IT systémů.

Abychom od dostatečně velkého vzorku respondentů získali údaje v relativně krátkém čase vymezeném pro sběr a interpretaci dat, bude metodou sběru dat dotazník. Použitá dotazníková metoda se skládá ze čtyř částí; v první bude respondent vypovídat o svém vedoucím v zaměstnání (1), dále pak bude vypovídat o své pracovní angažovanosti (2) a pocitu vlastní ne/závislosti (3). Na konci uvede demografické údaje o své osobě (4).

První část dotazníku se týká intelektuální stimulace transformačního leadera, pro jejíž měření jsme převzali Dotazník přístupu k vedení lidí vytvořený autory Procházkou, Smutným a Vaculíkem (2012-2014). Dotazník obsahuje osm škál, z nichž čtyři odpovídají transformačnímu leadershipu (charismatické chování, inspirující motivace, intelektuální stimulace, osobní přístup), tři složky odpovídají transakčnímu leadershipu (podmíněné odměňování, aktivní řízení podle výjimek, pasivní řízení podle výjimek) a jedna složka absenci leadershipu. Dotazník celkem obsahuje 32 tvrzení popisujících možné způsoby chování osoby ve vedoucí pozici, například: „Dává najevo, že věří v úspěch týmu“ nebo „Ptá se podřízených na jejich nápady“. Tvrzení bude respondent hodnotit prostřednictvím Lickertovy sedmibodové škály od „nikdy“ po „vždy“. Při sběru dat použijeme úplný dotazník, avšak pro náš výzkum budou stěžejní získaná data pouze ze škál u položek 5, 13, 21 a 29, které jsou z části transformačního leadershipu a odpovídají intelektuální stimulaci leadera. Ačkoliv se nejrozšířeněji pro měření transformačního vedení využívá Bassem (1997) vytvořený Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), našim potřebám lépe odpovídá výše popsáný Dotazník přístupu k vedení lidí. V daném dotazníku jsou škály v českém jazyce, přičemž u MLQ či jiného cizojazyčného dotazníku bychom nevalidizovaným překladem mohli narušit faktorovou strukturu původního dotazníku (Procházka & Vaculík, 2015). Dotazník přístupu k vedení lidí je pro nás vhodnější také vzhledem k tomu, že byl vytvořen ve stejném kulturním prostředí, ve kterém budeme provádět náš výzkum. Dotazník prokazuje vysokou reliabilitu a vnitřní konzistenci je Cronbachovo $\alpha > 0,7$ (Procházka & kol., 2012-2014).

Druhá část dotazníku je zaměřena na měření pracovní angažovanosti následovníka. Jelikož ve výzkumu vycházíme ze Schaufeliho (2002) definice pracovní angažovanosti, využijeme pro měření Utrechtskou škálu pracovní angažovanosti (Utrecht work engagement scale). Ta vychází právě z této definice a vytvořili ji autoři Schaufeli a Bakker (2003b). V dosavadním výzkumu pracovní angažovanosti je daná metoda nejčastěji používanou a citovanou. Sebeuposuzovací škála se skládá ze tří subškál (energie, oddanost a pohroužení se do práce) a obsahuje celkem devět výroků, například: „Ve své práci překypuji energií“. Výroky jsou pak hodnoceny na škále „0 (Nikdy)“ až „6 (Vždy)“ včetně slovního popisu. Ve výzkumu použijeme českou standardizovanou verzi Utrechtské škály pracovní angažovanosti, kterou poskytuje sám autor Schaufeli v online podobě (Schaufeli & Bakker, 2003a).

Třetí část dotazníku se týká závislosti následovníka, kterou budeme měřit pomocí nejrozšířeněji využívaného dotazníku na dané téma a to Interpersonal Dependency Inventory (IDI). Dotazník byl sestaven autory Hirschfeld, Klerman, Gough, Barrett, Korchin, a Chodoff (1977) a pro náš výzkum byl vybrán z toho důvodu, že na závislost nahlížíme jako na osobnostní charakteristiku a nezaměřujeme se na její zkoumání z klinického pohledu (jako např. u dotazníku The Dependent Personality Questionnaire). IDI obsahuje tři škály (Emotional Reliance on Another Person, Lack of Social Self-Confidence, Assertion of Autonomy) a v nich 48 sebezposuzujících položek, např. „When I have a decision to make, I always ask for advice“. Položky jsou pak hodnoceny na škále „1 (not characteristic of me)“ až „4 (very characteristic of me)“ (Hirschfeld & kol., 1977). Neexistuje český standardizovaný překlad IDI dotazníku, bude tedy pro účel výzkumu nutné ho přeložit. Překlad bude probíhat v rámci týmu, kdy každý člen přeloží dotazník sám a poté se naše překlady sjednotí. Pro ověření správnosti překladu jej předáme osobě s certifikátem rodilého mluvčího anglického jazyka, která nebude znát původní text. Přeloží nám českou verzi dotazníku zpět do angličtiny a obě anglické verze porovnáme.

Čtvrtá část dotazníku obsahuje otázky na demografické a pracovní údaje o respondentovi. Před samotným sběrem dat požádáme pět osob o vyplnění úplného dotazníku a poslání zpětné vazby. Pilotáž provedeme za účelem ověření srozumitelnosti dotazníku a celého průběhu jeho administrace. Na základě toho dotazník upravíme do finální podoby pro sběr dat. Pro zvýšení návratnosti dotazníků doplníme představení dotazníku a nás jako studentů zkoumajících způsoby vedení lidí v organizacích v České republice.

Navrhované schéma dotazníku

(Představení dotazníku a další instrukce pro respondenty budou doplněny)

1. Intelektuální stimulace transformačního leadera

Dotazník obsahuje 40 tvrzení, která popisují, jak se člověk ve vedoucí pozici může chovat. U každého tvrzení posuďte na sedmibodové škále „nikdy – vždy“, do jaké míry se takto chová Vaše nadřízená či Váš nadřízený. Vycházejte ze svých konkrétních zkušeností s ní/m. Uveďte také prosím informace o jeho pohlaví a alespoň přibližném věku.

1	Co slíbí, to dodrží	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
2	Vyhýbá se řešení důležitých věcí	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
3	Dává najevo, že věří v úspěch týmu	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
4	Jedná, jen když se věci nevyřeší samy	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
5	Ptá se podřízených na jejich nápady	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)

6	Každou věc si sám/a zkontroluje	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
7	Zajímá se o pocity každého podřízeného	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
8	Odměňuje kvalitně odvedenou práci	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
9	Mluví pravdu	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
10	Vyhýbá se vyslovení jasného názoru	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
11	Dává najevo zaujetí pro plnění skupinových cílů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
12	Problémy se zabývá až tehdy, kdy vážně ohrožují celý tým	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
13	Všem podřízeným poskytuje prostor vyjadřovat se k problémům	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
14	Vyžaduje dodržování stanovených postupů a pravidel	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
15	Dává podřízeným najevo pochopení	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
16	Podřízeným poskytuje zpětnou vazbu	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
17	Bere na sebe odpovědnost za výsledek skupiny	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
18	Chybí v situacích, kdy je jeho/její přítomnost potřeba	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
19	O budoucnosti týmu mluví optimisticky	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
20	Řeší jen problémy, které neodezní samy	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
21	Dává podřízeným možnost využít jejich schopností	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
22	Od podřízených požaduje průběžné informace o plnění úkolů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
23	Přistupuje ke každému podřízenému individuálně s ohledem na jeho/její osobní situaci	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
24	Když někdo naplní jeho/její očekávání, dává najevo svoji spokojenost	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
25	Dělá to, co říká	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
26	Vyhýbá se řešení problémů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
27	Dává najevo, že má práce týmu smysl	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
28	Problémy řeší, až když jsou vážné	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
29	Vytváří podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
30	Kontroluje dodržování stanovených postupů a pravidel	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
31	Podřízených se ptá na jejich potřeby	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)
32	Předem stanovuje odměny za splnění cílů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7(vždy)

Pohlaví nadřízené/ho:

Věk nadřízené/ho:

2. Pracovní angažovanost následovníka

Následujících 9 výroků se týká toho, jak se cítíte v práci. Čtete pečlivě každý výrok a rozhodnete, jestli se tak někdy ve své práci cítíte. Jestliže nikdy neprožíváte takové pocity, napište „0“ (nulu) v místě před výrokem. Jestliže jste někdy takový pocit měl (a), označte výrok číslem 1 až 6, udejte číslo, které nejvíce vystihuje, jak často se váš pocit opakuje.

	Skoro nikdy	Zřídka	Někdy	Často	Velmi často	Vždy
	0	1	2	3	4	5
Nikdy	Několikrát do roka nebo méně	Jednou za měsíc nebo méně	Několikrát za měsíc	Jednou týdně	Několikrát za týden	Každý den

1. _____ Ve své práci překypuji energií
2. _____ Ve své práci se cítím silný a energický
3. _____ Svou prací jsem nadšený
4. _____ Moje práce mě inspiruje
5. _____ Když ráno vstávám, těším se na svou práci
6. _____ Když intenzivně pracuji, cítím se spokojený
7. _____ Jsem hrdý na práci, kterou dělám
8. _____ Jsem ponořený do své práce
9. _____ Svou prací se nechávám unést

3. Analýza závislého/nezávislého následovníka

48 statements are presented below. Please read each one and decide whether or not it is characteristic of your attitudes, feelings, or behavior. Then assign a rating to every statement, using the values given below:

- 1 = not characteristic of me
 2 = somewhat characteristic of me
 3 = quite characteristic of me
 4 = very characteristic of me

1. I prefer to be by myself.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
2. When I have a decision to make, I always ask for advice.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
3. I do my best work when I know it will be appreciated.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
4. I can't stand being fussed over when I am sick.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
5. I would rather be a follower than a leader.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
6. I believe people could do a lot more for me if they wanted to.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
7. As a child, pleasing my parents was very important to me.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
8. I don't need other people to make me feel good.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
9. Disapproval by someone I care about is very painful to me.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
10. I feel confident of my ability to deal with most of the personal problems I am likely to meet in life.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
11. I'm the only person I want to please.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
12. The idea of losing a close friend is terrifying to me.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
13. I am quick to agree with the opinions expressed by others.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
14. I rely only on myself.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)

15. I would be completely lost if I didn't have someone special.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
16. I get upset when someone discovers a mistake I've made.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
17. It is hard for me to ask someone for a favor.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
18. I hate it when people offer me sympathy.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
19. I easily get discouraged when I don't get what I need from others.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
20. In an argument, I give in easily.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
21. I don't need much from people.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
22. I must have one person who is very special to me.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
23. When I go to a party, I expect that the other people will like me.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
24. I feel better when I know someone else is in command.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
25. When I am sick, I prefer that my friends leave me alone.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
26. I'm never happier than when people say I've done a good job.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
27. It is hard for me to make up my mind about a TV show or movie until I know what other people think.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
28. I am willing to disregard other people's feelings in order to accomplish something that's important to me.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
29. I need to have one person who puts me above all others.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
30. In social situations I tend to be very self-conscious.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
31. I don't need anyone.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
32. I have a lot of trouble making decisions by myself.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
33. I tend to imagine the worst if a loved one doesn't arrive when expected.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
34. Even when things go wrong I can get along without asking for help from my friends.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
35. I tend to expect too much from others.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
36. I don't like to buy clothes by myself.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
37. I tend to be a loner.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
38. I feel that I never really get all that I need from people.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
39. When I meet new people, I'm afraid that I won't do the right thing.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
40. Even if most people turned against me, I could still go on if someone I love stood by me.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
41. I would rather stay free of involvements with others than to risk disappointments.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
42. What people think of me doesn't affect how I feel.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
43. I think that most people don't realize how easily they can hurt me.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
44. I am very confident about my own judgement.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
45. I have always had a terrible fear that I will lose the love	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)

and support of people I desperately need.	
46. I don't have what it takes to be a good leader.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
47. I would feel helpless if deserted by someone I love.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)
48. What other people say doesn't bother me.	1 (not char.) / 2 / 3 / 4 (very char.)

4. Demografické a pracovní údaje

Pohlaví:

- muž žena

Věk:

Vzdělání:

- základní vyučen/a maturita, vyšší odborné vysokoškolské

Pracovní odvětví:

Velikost firmy:

Pozice ve firmě:

Zdroje:

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State Of The Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Blomme, R. J., Kodden, B. & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management & Organization*, 21, 125–144.
- Burns, J. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Dinha, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25 (1), 36-62.
- Gallup. (2013). *State of the Global Workplace*. Staženo z: <https://nicolascordier.files.wordpress.com/2014/04/gallup-worldwide-report-on-engagement-2013.pdf>
- Ghasabeh, M. S., Reaiche, C., & Soosay, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *Journal Of Developing Areas*, 49(6), 459-467.
- Hirschfeld, R. M., Klerman, G. L., Gouch, H. G., Barrett, J., Korchin, S. J., & Chodoff, P. (1977). A measure of interpersonal dependency. *Journal of personality assessment*, 41(6), 610-618.
- Houbová, P., Praško, J. & Presiss, M. (2004). Závislá porucha osobnosti – diagnostika a léčba. *Psychiatrie pro praxi*, 2, 55-59.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. Eugene: Wip and Stock Publisher.
- Lukas, J. & Smolík, J. (2008). *Psychologie vůdcovství*. Brno: Computer Press.
- Millon, T. (2000). *Personality disorders in Modern Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Millon, T. & Davis, R. D. (1996). *Disorders of Personality: DSM IV and Beyond*. New York: John Wiley and Sons.
- Procházka, J., Smutný, P. & Vaculík, M. (2012-2014). *Dotazník přístupu k vedení lidí*. Brno: Masarykova univerzita.

- Procházka, J. & Vaculík, M. (2015). Transformační vedení: "Normativní" psychologická teorie efektivního vedení lidí. *Československá psychologie*. 59 (2), 137-149.
- Procházka, J., Vaculík, M. & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.
- Robinson, D. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003a). *Dotazník pracovní a osobní pohody (UWES)*. Dostupné z: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_CZ_9.pdf
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003b). *The Utrecht Work Engagement Scale: preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit: Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M, Gonzales-Rom, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*, 3, 71 – 92.
- Smékal, V. (2009). *Pozvání do psychologie osobnosti*. Brno: Barrister a Principal.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 3, 101–125.
- de Vries, R. E. (1997). *Need for leadership: From leadership to followership*. Tilburg University, Work and Organization Research Centre.
- Yorges , S. L. , Weiss , H. M. & Strickland , O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 428–436 .