



VLIV TRANSFORMAČNÍHO LEADERA NA ZÁVISLÉ/NEZÁVISLÉ NÁSLEDOVNÍKY

(dílčí úkol č. 2)

METODOLOGIE PSYCHOLOGICKÉHO VÝZKUMU, PSY704

- Petr Joachim (UČO 430712)
- Jana Krčová (UČO 360891)
- Lucie Veselá (UČO 113379)

1 TEORETICKÝ RÁMEC

1.1 Úvod

Transformační leadership je definován vlivem na následovníky a chováním, kterého je tímto vlivem dosaženo (Bass, 1985). Celý proces spočívá v motivaci, zvyšování pocitů důležitosti a projekci vlastních cílů následovníků do cílů a vizí celé firmy (Yukl, 1999). Je tak zřejmé, že v tomto působení na následovníka sehrává určitou roli i jeho osobnostní charakteristika. V tomto výzkumu se zaměříme na osobnostní rys, kterým je závislost. Cílem je najít a popsat roli, kterou představuje úroveň závislosti následovníka ve vztahu mezi transformačním leadershipem a pracovní spokojeností a pracovním výkonem.

Získaná data mohou být následně využita při řízení, vedení a rozvoji zaměstnanců a vytváření pracovního prostředí s ohledem na osobnost podřízeného (následovníka), jeho limity a možnosti. Na základě těchto dat bude možné vytvořit a použít nástroje a metody, které přizpůsobí pracovní podmínky přímo na míru jednotlivým typům zaměstnanců, což může vést ke zlepšení v nejrůznějších oblastech a aspektech jejich pracovního výkonu a ke zvýšení pracovní spokojenosti.

1.2 Transformační leadership

„Transformační leadership je nejvíce zkoumanou teorií v oblasti leadershipu v posledních dvou dekádách“ (Avolio, 2007, cit. dle Procházka et al., 2013, p. 65). Transformační leadership je založen na charismatu a osobnosti leadera a vnitřní motivace jeho následovníků. K tomu leader využívá čtyři základní nástroje: 1) idealizovaný vliv – charisma, 2) inspiraci následovníků, 3) intelektuální stimulaci a 4) osobní přístup. Transformační leadership je významný převážně díky potvrzenému, a pozitivnímu, vztahu k efektivitě následovníků.

Do efektivity leadershipu transformačního leadera se promítají jeho osobnostní rysy, na druhou stranu nelze ovšem pominout fakt, že následovnictví není jen pouhá pasivní

role (Van Vugt, Hogan, & Kaiser, 2008). Zmínky o důležitosti osobnosti následovníka lze nalézt u Meindla et al. (1985, cit. dle Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009), kdy byla předložena teorie o tom, že leadership je podmíněn porozuměním osobnosti a chování následovníka.

Provedené výzkumy dokazují, že transformační leadership zvyšuje pracovní spokojenost a výkon zaměstnanců (Awamleh, Evans, & Mahate, 2005). Výzkumů dokazujících existenci vztahů mezi transformačním leadershipem a pracovním výkonem, spokojeností s vlastními výsledky a pracovním zapojením lze nalézt hned několik (Zhu, Avolio, & Walumbwa, 2009). Tyto výzkumy také zároveň dokazují, že uvedený vztah je moderován pomocí osobnostních rysů následovníka. Judge, Woolf, Hurst, & Livingston (2006) řadí mezi moderátory různé vlastnosti následovníka, jako je potřeba růstu či potřeba autonomie, a pak také situační faktory – nastavení cílů nebo strukturální vzdálenost leadera a následovníka.

1.3 Závislá osobnost

Pro účely našeho výzkumu definujeme závislost jako jeden z rysů osobnosti. K typickým rysům chování takového člověka patří spoléhání se na druhé osoby. Potřebuje, aby za něj druzí činili důležitá rozhodnutí, pasivně souhlasí s přáními druhých osob. Snaží se zalíbit ostatním, slouží jim, lichotí. Neumí sám zahájit nějakou činnost a dělat věci po svém. Také má nadměrné obavy, že kdyby se musel starat sám o sebe, nezvládl by to (Praško, 2003). Ve vztazích vyhledávají závislí lidé takové druhy partnerství, ve kterých se mohou opírat o vedení druhých. Postupně se naučili, že přijímání všech těchto pasivních rolí je pohodlné. Žijí tedy v souladu s potřebami druhých, nemají rádi změny a necítí se dobře v nových a nečekaných situacích. Jestliže před sebou mají úkoly, které vyžadují převzetí zodpovědnosti a u kterých nevěří, že by je mohli zvládnout, může tento pro ně značně nekomfortní stav vyústit až v panické záchvaty (Houbová et al., 2004).

Závislá osobnost je poslušná a od druhých očekává a žádá podporu a nasměrování. Nedává najevo jakoukoliv sílu či vlastní nezávislost (Leary, 1957). Podřizuje

se výraznějším. Trpí nedostatkem sebedůvěry a vědomí ve vlastní schopnosti, proto nedokáže zvládat činnost sama. Není soutěživá, nemá ráda napětí a konflikty ve společnosti, postrádá sklony k vlastní iniciativě (Houbová et al., 2004).

Jelikož transformační leadership předpokládá stimulaci následovníků vedoucí k jejich kreativitě a větším výkonům, tedy vede k jejich určité transformaci (Procházka et al., 2013), lze se na základě výše uvedených vybraných charakteristik závislé osobnosti domnívat, že závislý následovník bude tyto podněty a požadavky na změny považovat za nepříjemné a frustrující.

1.4 Pracovní výkon a spokojenost

Pracovní výkon představuje efektivitu, se kterou je pracovník schopen vykonávat pracovní úkoly. Zahrnuje výsledek, kvalitu a množství odvedené práce. Výkon není stabilní, je závislý na mnoha faktorech – technické, organizační a společenské podmínky v pracovním prostředí, osobnostní předpoklady jedince a situační vlivy (Mayerová, Růžička, 2008). Nejedná se jen o samotný výstup lidské činnosti (splnění pracovního úkolu), ale také o způsob, jakým je toho dosaženo (Armstrong, 2007).

Pracovní spokojenost popisuje subjektivní vnímání, hodnocení a prožívání činnosti a podmínek v práci. (Furnham et al., 2002). Armstrong (2007) uvádí, že spokojenost s prací ovlivňují vnitřní a vnější motivační faktory, kvalita řízení i sociální vztahy na pracovišti. Výsledná spokojenost zaměstnance tak závisí nejen na potřebách a očekáváních, ale i na pracovním prostředí a podmínkách.

2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA A HYPOTÉZY

Výzkumná otázka: Jak ovlivňuje závislost/nezávislost následovníka vztah transformačního leadershipu a pracovního výkonu a pracovní spokojenosti následovníka?

H1: Vyšší míra závislosti následovníka snižuje pozitivní vliv transformačního leadershipu na pracovní výkon následovníka.

Z výše uvedeného je patrné, že transformační leadership vytváří tlak na samostatnost a kreativitu následovníků. Tento princip má přispívat k vnitřní motivaci k pracovní činnosti a taktéž by se měl odrazit na vyšším výkonu. Závislá osoba však nemá dostatek sebedůvěry a vědomí ve vlastní schopnosti a v samostatné roli se cítí nejistě. Pro závislou osobu je složitější zvládat samostatnou činnost než pro osoby nezávislé. Tento systém závislé osobě nevyhovuje, samotná práce je pro něj složitější a z tohoto důvodu vykazuje nižší pracovní výkon.

H2: Vyšší míra závislosti následovníka snižuje pozitivní vliv transformačního leadershipu na pracovní spokojenost následovníka.

Jak již bylo uvedeno výše, transformační leadership vede následovníka k určité formě transformace. Je po něm požadována kreativita a vlastní odpovědnost. Následovník tedy není pouhým pasivním příjemcem příkazů. Jelikož ale závislé osobě vyhovuje být veden, podřizovat se nadřízeným a plnit jejich úkoly, považujeme toto za rozpor mezi leadershipem a cíli a potřebami závislé osoby. Tento rozpor podle nás vede k diskrepanci v prožitcích závislé osoby, která tento nesoulad vnímá, a proto hodnotí svou pracovní spokojenost méně pozitivně.

3 VÝZKUMNÝ POSTUP A METODY SBĚRU DAT

Vztahy mezi proměnnými byly zkoumány prostřednictvím strukturovaného dotazníku. Tento dotazník se skládá z 5 částí. V první části bylo hodnoceno, zda člověk ve vedoucí pozici naplňuje charakteristiky transformačního leadera, ve druhé části byla zkoumána pracovní spokojenost, ve třetí pracovní výkon respondenta, ve čtvrté jeho závislost, případně nezávislost a poslední část tvoří demografické údaje. Získaná data posloužila k otestování hypotéz. Dotazníky byly použity z důvodů snadné porovnatelnosti výsledků, jednoduchosti vyplnění a předpokládané vysoké návratnosti.

Nezávislými proměnnými jsou transformační leadership a závislost či nezávislost respondenta. Závislými proměnnými jsou pracovní spokojenost a pracovní výkon respondenta. Všechny proměnné budou měřeny na sedmibodové Likertově škále.

Za účelem odhadu délky testování, srozumitelnosti instrukcí a zjištění pocitů, které dotazník vyvolává, byl dotazník vyzkoušen nanečisto v rámci pilotáže. Pro tyto potřeby byl dotazník před ostrým sběrem dat předložen 10 osobám, které svým profilem odpovídají vybranému vzorku – vykonávají kancelářskou práci a ve své pozici působí jako podřízení.

Transformační leadership nadřízeného byl měřen pomocí Dotazníku přístupu k vedení lidí (Procházka, Smutný, & Vaculík, 2012–2014). V dotazníku jsou použity pouze otázky odpovídající složkám transformačního leadershipu (charismatické chování, inspirující motivace, intelektuální stimulace, osobní přístup). Tento dotazník byl použit z důvodu jeho validity pro české prostředí.

Pracovní spokojenost byla zkoumána prostřednictvím českého překladu dotazníku Short form of the job diagnostic survey. Dotazy byly formulovány Hackmanem a Oldhamem v roce 1974. V dotazníku je použit český překlad anglických otázek od Procházky. Každé z použitých tvrzení popisuje, co člověk může říct o své práci a jeho spokojenosti s ní. Tento dotazník má vysokou reliabilitu. Vzhledem k rozsahu celého dotazníku je výhodou jeho stručnost a srozumitelnost.

Pracovní výkon je měřen prostřednictvím dotazníku The Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) (Koopmans, 2014). Z celého dotazníku byly vybrány pouze dotazy zkoumající oblast plnění pracovních úkolů. Otázky jsme přeložili z anglického jazyka do českého. K překladu byly využity informace z kapitoly validizace dotazníku pro jiné země. Srozumitelnost českých překladů byla ověřena na vzorku 5 osob. Z důvodu rozdílného charakteru respondentů nejde objektivně změřit výkonnost např. formou počtu splněných úkolů, protože náročnost jejich plnění je vzájemně neporovnatelná. Proto jsme se rozhodli měřit výkon formou sebeposouzení.

Závislost následovníků byla zkoumána prostřednictvím dotazníku The Dependent Personality Questionnaire (DPQ) (Tyrer, Morgan, & Cicchetti, 2004). Byla použita česká verze dotazníku přeložena H. Cenkovou, A. Sedláčkovou a L. Žilinčikovou. Tento dotazník měří závislost jako osobnostní rys, vyhovuje tedy potřebám výzkumu. Výhodou je jeho stručnost, která zajistí vysokou návratnost.

3.1 Znění dotazníku

Vážená paní, vážený pane,

předkládáme Vám dotazník, který se týká vlivu vedení a řízení lidí na pracovišti na jejich výkon a spokojenost. Laskavě Vás žádáme o jeho vyplnění. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou statisticky zpracovány. Získaná data budou využita k vypracování doporučení pro zefektivnění práce a optimalizaci pracovního prostředí ve firmách a organizacích. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 10 minut.

Děkujeme za spolupráci.

Uvedená tvrzení 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.

1	Co slíbí, to dodrží	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
2	Mluví pravdu	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
3	Bere na sebe odpovědnost za výsledek skupiny	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)

4	Dělá to, co říká	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
5	Dává najevo, že věří v úspěch týmu	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	O budoucnosti týmu mluví optimisticky	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
8	Dává najevo, že má práce týmu smysl	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
9	Ptá se podřízených na jejich nápady	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
10	Všem podřízeným poskytuje prostor vyjadřovat se k problémům	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	Vytváří podřízeným prostor pro realizaci nových nápadů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
13	Zajímá se o pocity každého podřízeného	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
14	Dává podřízeným najevo pochopení	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
15	Přistupuje ke každému podřízenému individuálně s ohledem na jeho/její osobní situaci	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)
17	Vyhýbá se řešení důležitých věcí	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
18	Vyhýbá se vyslovení jasného názoru	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
19	Chybí v situacích, kdy je jeho/její přítomnost potřeba	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
20	Vyhýbá se řešení problémů	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)

Posuďte své vlastní, osobní pocity ke své práci tím, že označíte, do jaké míry souhlasíte s každým tvrzením. Označte na sedmibodové hodnotící škále od „silně souhlasím“ po „silně nesouhlasím“.

21	Jsem velmi spokojený/á s touto prací.	1(silně souhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (silně nesouhlasím)
22	Celkově jsem spokojený/á s činnostmi, které v této práci vykonávám.	1(silně souhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (silně nesouhlasím)
23	Často přemýšlím o odchodu z této práce.	1(silně souhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (silně nesouhlasím)

Posuďte svůj pracovní výkon **v posledních třech měsících** tím, že označíte, do jaké míry se s uvedenými tvrzeními ztotožňujete. U každého tvrzení posuďte na sedmibodové škále „nikdy – vždy“ do jaké míry s tvrzením souhlasíte.

24	Byl jsem schopen/a naplánovat si své úkoly tak, abych je dokončil/a v termínu.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
25	Nezapomněl jsem na žádný pracovní úkol, který mi byl zadán.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
26	Byl/a jsem schopen/a určovat si priority ve své práci.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
27	Byl/a jsem schopen/a vykonávat svou práci efektivně.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)
28	Zvládal/a jsem plnit úkoly v daných termínech.	1(nikdy) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (vždy)

U každého tvrzení zakroužkujte jednu z možných odpovědí na sedmibodové škále, která je nejbližší tomu, jak sám/a sebe vnímáte. Zohledněte prosím to, jak se obvykle vnímáte.

29	Jsem nezávislý člověk.	1(silně souhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (silně nesouhlasím)
30	Nejraději si své problémy řeším sám/sama.	1(silně souhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (silně nesouhlasím)
31	Mám tendenci se podřizovat ostatním.	1(silně souhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (silně nesouhlasím)
32	Nevyhovuje mi samostatná práce.	1(silně souhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (silně nesouhlasím)
33	Je pro mě snadné učinit rozhodnutí.	1(silně souhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (silně nesouhlasím)

34	Jsem sebevědomý člověk.	1(silně souhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (silně nesouhlasím)
35	Hodně spoléhám na svou rodinu a přátele.	1(silně souhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (silně nesouhlasím)
36	Když se v mém životě něco pokazí, dlouho trvá, než jsem schopen/schopna fungovat normálně.	1(silně souhlasím) / 2 / 3 / 4 / 5/ 6/ 7 (silně nesouhlasím)

Poslední část dotazníku tvoří dotazy na vybrané socio-demografické údaje, které pomohou k podrobnějšímu vyhodnocení dotazníků. Správnou odpověď vyznačte křížkem do příslušného políčka.

Pohlaví:

muž

žena

Vzdělání:

základní

vyučení

středoškolské

vysokoškolské

Věk:

18–30 let

31–45 let

46–60 let

Více než 60 let

4 METODA VÝBĚRU VZORKU A NÁVRH STATISTICKÝCH ANALÝZ

Pro účely našeho výzkumu a za předpokladu střední velikosti účinku, síle testu $1-\beta = 0,8$ a hladině významnosti $\alpha = 0,05$ můžeme velikost potřebného výběru n pro výzkum zjistit například z tabulky uvedené v Hendlovi (2012, p. 423). Vzhledem k tomu, že k vyhodnocení výzkumu hodláme využít korelaci, je pro nás optimální velikost výběr $n = 68$. V hladině $\alpha = 0,01$ by bylo optimální $n = 107$. Snažíme se tedy dosáhnout počtem respondentů alespoň na 80 s tím, že v případě vyšší návratnosti dotazníků můžeme prokázat naše hypotézy s větší významností.

4.1 Vzorek

Vzorek populace byl vybrán prostřednictvím záměrného skupinového výběru. Byli osloveni zaměstnanci větších firem, ke kterým jsme získali přístup. Byly zvoleny firmy, ve kterých vykonávají zaměstnanci převážně kancelářskou práci (administrativa, informatika a další podobné obory). Předpokládáme, že v takových firmách se budou vyskytovat různé hierarchické struktury vedení zároveň s různými typy přístupu k leadershipu. Počet respondentů z jednotlivých oslovených firem by měl být vyrovnaný. Tímto přístupem chceme zajistit adekvátní variabilitu dat, kterou bychom převážením jednoho prostředí nad ostatními nemuseli dosáhnout. Výsledky našeho výzkumu by v takovém případě mohly být zkresleny.

Do výzkumu budou zahrnuti pouze zaměstnanci, kteří mají přímého nadřízeného, jehož styl vedení mohou vyhodnotit. Další podmínkou je, aby respondenti byli v současném zaměstnání min. 6 měsíců. Tímto zajistíme, že budou schopni vyplnit dotazník na základě svých zkušeností z aktuálního pracovního prostředí.

Respondenti budou osloveni námi pověřenou a poučenou osobou, která bude respondentům vyjasňovat případné otázky k dotazníku. Samotné vyplnění dotazníku proběhne elektronickou (online) formou v připraveném formuláři – u sledované skupiny respondentů neočekáváme s touto formou žádné překážky. Díky osobnímu oslovení známým kolegou očekáváme vysokou návratnost dotazníků. Z důvodu

poměrně vysokého počtu respondentů a naší absence u vyplňování dotazníků však nebude možné provést zpětnou validitu výsledků. Nevýhodou je také nenáhodnost vzorku, kdy respondenti budou pouze z určitého podobného prostředí. Výsledky však budou lépe srovnatelné.

4.2 Návrh statistických analýz

Proměnné budeme měřit na intervalových škálách. Po sběru dat budeme hodnotit vztah mezi jednotlivými závislými a nezávislými proměnnými, tedy platnost stanovených hypotéz, a to prostřednictvím korelační analýzy. Nejprve změříme těsnost vztahu mezi nezávislou proměnnou transformační leadership a závislými proměnnými pracovní výkon a pracovní spokojenost. Následně interagujeme transformační leadership s moderátorem, kterým je závislost respondenta, čímž vytvoříme novou proměnnou. Poté změříme korelaci nové proměnné a pracovního výkonu a pracovní spokojenosti.

SEZNAM ZDROJŮ A LITERATURY

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. Retrieved from <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- 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*, 8(1), 3-19. Retrieved from <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=2434&context=commpapers>
- Furnham, A., Petrides, K.V., Jackson, C.J., & Cotter, T. (2002). Do personality factors predict job satisfaction? *Personality And Individual Differences*, 33(8), 1325-1342.
- Hendl, J. (2012). *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.
- Houbová, P., Praško, J., & Presiss, M. (2004). Závislá porucha osobnosti: diagnostika a léčba. *Psychiatrie pro praxi*, 2, 55-59. Retrieved from <http://www.psychiatriepropraxi.cz/pdfs/psy/2004/02/02.pdf>
- 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.
- Koopmans, L. (2014). *Measuring individual work performance*. CPI Koninklijke Wöhrmann, Zutphen. Retrieved from
- <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&usg=AFQjCNH-UdRViuFRiLyuLUTEAP0C4DjQ2A>
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. Eugene: Wip and Stock Publisher.
- Mayerová, M., Růžička, J. (2004). *Psychologie v hospodářské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Praško a kol. (2003). *Poruchy osobnosti*. Praha: Portál.
- Procházka, J., Smutný, P., & Vaculík, M. (2012–2014). *Dotazník přístupu k vedení lidí*. Brno: Masarykova univerzita.
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing.
- Tyrer, P., Morgan, J., & Cichetti, D. (2004). *The Dependent Personality Questionnaire (DPQ)*.

- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3), 182-196. Retrieved from <http://www.professormarkvanvugt.com/images/files/LeadershipFollowershipandEvolution-AmericanPsychologist-2008.pdf>
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.