

Efektivní vůdcovství: Integrovaný přístup¹⁹**Effective leadership: An integrative approach**Jakub Procházka¹, Martin Vaculík², Petr Smutný³

jak.Procházka@mail.muni.cz

¹Katedra psychologie, Fakulta sociálních studií, Katedra podnikového hospodářství,
Ekonomicko-správní fakulta²Katedra psychologie, Fakulta sociálních studií³Katedra podnikového hospodářství, Ekonomicko-správní fakulta
Masarykova univerzita**Abstrakt**

Příspěvek prezentuje postup a výsledky tříletého projektu z oblasti psychologie práce a managementu, jehož cílem bylo popsat proměnné vysvětlující efektivitu leadera a jejich vzájemný vztah. Výzkum probíhal ve standardizovaném prostředí manažerské simulační hry. Vzorek zahrnoval 210 manažerů a 3 766 podřízených. V sedmi studiích jsme zkoumali devatenáct charakteristik leadera a čtyři ukazatele efektivit leadera. Studie se zaměřují na vztah manažerských dovedností, kompetencí a osobnostních charakteristik leadera a efektivit leadera a na mediační roli, kterou při tom hraje transformační leadership. V tomto příspěvku shrnujeme nejzajímavější zjištěné vztahy.

Klíčová slova: Transformační leadership, efektivita leadera, manažerské dovednosti, osobnost

¹⁹ Tento článek vznikl jako součást projektu Efektivní vůdcovství: integrovaný přístup (P403-12-0249), který je podpořen GAČR.

Děkujeme Mgr. Ing. Janu Žákovi za spolupráci při sběru dat v prostředí manažerské simulační hry.



Abstract

The paper presents the procedure and results of the three-year long project in the field of work psychology and management, whose aim was to describe factors of leader effectiveness and their relationship. The research was conducted in a standardized environment of managerial simulation game. The sample included 210 managers and 3,766 subordinates. In seven studies, we investigated 19 characteristics of the leaders and 4 indicators of leaders' effectiveness. The studies focus on the relationship between skills, competencies and personality characteristics of the leaders and leader effectiveness and on the mediating role of transformational leadership. In this paper, we present the most interesting findings of these studies.

Keywords: Transformational leadership, leader effectiveness, managerial skills, personality

Úvod

Tento příspěvek je výstupem našeho tříletého výzkumného projektu „Efektivní vůdcovství: Integrovaný přístup“, který byl zaměřen na manažery, jejich leadership a na faktory, které dělají z manažera efektivního leadera. Během uplynulých tří let vznikla kniha, která je přehledovou studií současného poznání v oblasti leadershipu (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2013) a přehledová studie věnující se dominantní teorii leadershipu transformačnímu leadershipu (Procházka & Vaculík, 2015). Připravili také 7 výzkumných studií zaměřených na různé faktory efektivity leadera a na jejich integraci. Nejzajímavější výsledky těchto studií shrnujeme v tomto příspěvku. Většina studií, na které v textu příspěvku odkazujeme, je ještě v recenzních řízeních časopisů a konferencí nebo již recenzním řízením prošla a čeká na publikaci v tomto roce nebo v příštích letech.

Ve výzkumu leadershipu hrají významnou roli dvě paradigmaty – rysové a behaviorální (DeRue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011). Rysové paradigma se při výzkumu leadershipu zaměřuje na stabilní charakteristiky leadera jako osobnostní rysy či gender (např. Zaccaro, Kenny, & Foti, 1991). Behaviorální paradigma se zaměřuje na proces, na chování leadera, interakci mezi leaderem a následovníky a na situační proměnné (např. Gerstner & Day, 1997). Rysy leadera i chování leadera souvisí s tím, jak je leader vnímán a jak efektivně vede svůj tým, zároveň ale také souvisí mezi sebou (DeRue et al., 2011). DeRue et al. (2011) navrhli integrovaný model leadershipu, ve kterém jsou rysy leadera označeny jako distální charakteristiky a chování leadera jako proximální charakteristiky. Rysy leadera se odrážejí v chování leadera, které má následně vliv na efektivitu leadera. Podle modelu je tedy chování

leadera mediátorem vztahu mezi rysy leadera a jeho efektivitou. Náš projekt se zaměřil jak na rysy leadera, tak na chování leadera. Z rysů leadera jsme se zaměřili na general self-efficacy, inteligenci a rysy Big Five, které jsou vůbec nejčastěji zkoumanými rysy v kontextu leadershipu (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002) a také na interpersonální charakteristiky dominanci a vztahovost, které definují Learyho interpersonálního circumplex, jemuž naopak dosud nebylo věnováno příliš pozornosti. Z proximálních charakteristik jsme vybrali transformační a transakční přístup, neboť se transakční-transformační teorie stala v podstatě normativní teorií v oblasti leadershipu (Conger, 1999). Pozornost jsme věnovali také dovednostem a kompetencím leadera, které v sobě zahrnují jak rysovou část (vrozené schopnosti), tak behaviorální část (projevy chování). Mediováný vliv rysů na efektivitu leadera skrze projevy chování tedy v sobě již implicitně obsahují. Vycházeli jsme z Mintzbergova (1975) pojetí manažerských rolí, které v sobě zahrnuje dovednosti často se objevující v manažerské literatuře a jako témata pro manažerské rozvojové programy (Smutný, Procházka, & Vaculík, 2014a). Zároveň jsme zkoumali jednodušší a obecnější model, zahrnující tři široké skupiny kompetencí, kompetence k řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence k sebeřízení (Analoui, Labbaf, & Noorbakhsh, 2000).

Rysy leadera, transformační a transakční leadership i manažerské dovednosti a kompetence jsme zkoumali ve vztahu k různým ukazatelům efektivity leadera, tak, jak to doporučuje Yukl (2008). Zvolili jsme nejčastěji používané ukazatele efektivity (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995): výkon skupiny, vnímanou efektivitu leadera, leadership emergence a leadership self-efficacy. Ačkoliv spolu jednotlivé ukazatele efektivity leadera souvisí, sdílejí méně než 50 % rozptylu a je tudíž účelné analyzovat je odděleně (Procházka & Smutný, 2011).

Teoreticky vztah mezi ukazateli efektivity leadera a inteligencí, rysy Big Five, transformačním leadershipem (Procházka, Vaculík, Smutný, & Jezek, 2014), general self-efficacy (Suchomelová & Procházka, 2014), interpersonálními charakteristikami (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2014a, 2015), manažerskými dovednostmi (Smutný, Procházka, & Vaculík, 2014b) a kompetencemi (Vaculík, Procházka, & Smutný, 2014) popisujeme v jednotlivých studiích, které jsme v rámci projektu napsali. Podrobný teoretický popis modelu by svým rozsahem překročil rozsah příspěvku v konferenčním sborníku.



Metoda

Výzkum probíhal v prostředí čtyři měsíce trvající manažerské simulační hry realizované v rámci povinného předmětu na 2 ekonomických vysokých školách. Skupiny studentů tvořily management automobilky, který se snažil během sedmi hracích kol maximalizovat zisk podniku na oligopolním trhu. Hráči si ze svého středu vybírali generálního ředitele, který nesl konečnou odpovědnost za všechna rozhodnutí podniku. Generální ředitelé podniků v manažerské simulační hře byli homogenní skupinou leaderů působící v ve srovnatelných týmech za srovnatelných podmínek. Metodu manažerské simulační hry a možnosti jejího využití podrobně popisujeme v samostatné studii (Smutný, Procházka, & Vaculík, 2013).

Vzorek

V rámci manažerské simulační hry jsme získali data o 210 generálních ředitelích, studentech prezenčního studia ekonomické VŠ. Ti byli hodnoceni celkem 3 766 podřízenými ($M = 17,9$ na jednoho ředitele). Návratnost dotazníků administrovaných podřízeným byla 91,13 %.

Většinu zkoumaných generálních ředitelů tvořili muži (74 %). Jelikož si ředitele ze svého středu vybrali sami studenti a role generálního ředitele je ze své podstaty rolí vedoucích, uvažovali jsme v našich studiích o generálních ředitelích jako o leaderech.

Metody sběru dat

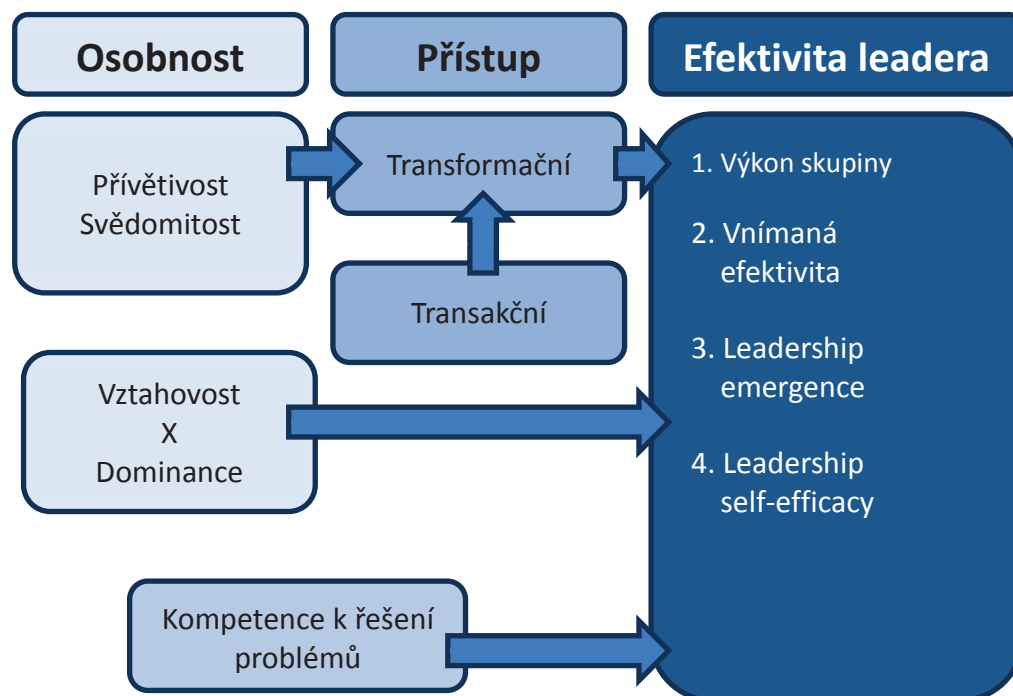
Pro měření rysů Big Five jsme využili dotazník NEO-FFI (Hřebíčková & Urbánek, 2001), pro testování inteligence nonverbální test Ravenovy progresivní matice pro pokročilé (Raven, Court, & Raven, 1991), pro zjištění míry general self-efficacy český překlad Self-efficacy scale (Sherer et al., 1982) a vztahovost a dominanci jsme měřili pomocí dotazníku ICL (Kožený & Ganický, 1976). Tyto testy a dotazníky vyplňovali generální ředitelé metodou tužka-papír na dobrovolném setkání před koncem manažerské simulační hry. Pro měření transformačního a transakčního leadershipu (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2014b), manažerských dovedností (Smutný et al., 2014b), kompetencí (Vaculík et al., 2014) a leadership emergence a vnímané efektivity leadera (Procházka, Vaculík, Smutný, et al., 2014) jsme využili elektronické dotazníky vlastní konstrukce, které vyplňovali podřízení generálních ředitelů přímo v internetovém prostředí systému manažerské simulační hry. Pomocí elektronického dotazníku posuzovali své leadership self-efficacy i sami generální ředitelé (Smutný et al., 2014b). Výkon skupiny jsme hodnotili podle výsledků jednotlivých herních podniků v manažerské simulační hře.

Výsledky

Ze všech zkoumaných faktorů se jako nejlepší a středně silný až silný prediktor efektivity leadershipu ukázal transformační leadership (Procházka, Vaculík, Smutný, et al., 2014). Ten přitom vysvětloval i vliv transakčního leadershipu, tedy byl mediátorem vztahu mezi transakčním leadershipem a efektivitou leadera (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2014b). V dalších analýzách jsme proto nepracovali s transakčním leadershipem, jelikož nepřispíval ke kvalitě zkoumaných modelů. Z distálních charakteristik se neprojevil vliv general self-efficacy leadera (Mešterová, Procházka, Vaculík, & Smutný, 2015) ani inteligence leadera (Procházka, Vaculík, Smutný, et al., 2014) na zkoumané ukazatele efektivity. Z rysů Big Five se jako signifikantní prediktory všech ukazatelů efektivity projeví přívětivost a svědomitost, přičemž vztah přívětivosti, svědomitosti a efektivity leadera byl částečně mediován transformačním leadershipem (Procházka, Vaculík, Smutný, et al., 2014). Tedy přívětivý a svědomitý leader se chová více transformačně a díky tomu je efektivnější. Vztahy mezi přívětivostí, svědomitostí a jak transformačním leadershipem, tak efektivitou leadera, byly slabé. Vztahovost ani dominance dle výsledků analýzy nesouvisely s žádným z ukazatelů efektivity leadera. Když jsme ale do analýzy zahrnuli jejich vzájemnou interakci, schopnost těchto charakteristik predikovat efektivitu leadera se signifikantně zvýšila a interakce vztahovosti a dominance se ukázala být silným prediktorem jak výkonu skupiny, tak vnímané efektivity leadera a leadership emergence (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2014a). Vztahovost leadera totiž pozitivně predikovala efektivitu leadera jen v situacích, kdy se jednalo o dominantního leadera. Ze zkoumaných kompetencí pouze kompetence k řešení problémů predikovala všechny ukazatele efektivity leadera. Vztahové kompetence a kompetence k sebeřízení (integrita) predikovaly v modelu pouze leadership emergence (Vaculík et al., 2014). Z manažerských kompetencí predikovaly výkon skupiny motivační dovednosti, vnímanou efektivitu leadera motivační a organizační dovednosti, leadership emergence kooperativnost a komunikační a organizační dovednosti a leadership self-efficacy byla predikována pouze hodnotícími dovednostmi (Smutný et al., 2014b). Výsledky našich studií shrnuje Obrázek 1, který představuje integrující model efektivního leadera.



Obrázek 1: *Integrovaný model efektivního leadershipu*



Diskuse

Mezi nejzajímavější výsledky našeho projektu patří vysvětlení vztahu mezi vztahovostí a efektivitou leadera. Že vztahovost s efektivitou leadera souvisí, bylo dosud pouze předpokládáno, ale teprve zahrnutí interakce s dominancí odhalilo, jak tento vztah vypadá. Naš výzkum také přispěl do diskuse, zda může být nebo dokonce musí být leader zároveň transakční a transformační. Výsledky analýz ukázaly, že transakční a transformační leadership spolu úzce souvisí, a že transformační leader obvykle využívá i žádoucích transakčních nástrojů. Naše data také podporují integrovaný model navržený DeRue et al. (2011), v rámci kterého ovlivňují rysy leadera efektivitu leadera skrze leaderovo chování, konkrétně skrze transformační leadership.

Limitem našeho výzkumu bylo, že jsme nemohli zkoumat úplně všechny proměnné v rámci jednoho modelu. To bylo způsobeno zejména konceptuálním překryvem manažerských dovedností s kompetencemi a také překryvem kompetencí a dovedností s přístupem leadera. Dalším limitem našich modelů je to, že zachycují pouze faktory týkající se leadera a nikoliv situační faktory a faktory týkající se následovníků. Model tedy sice integruje faktory efektivitu leadera, ale nevysvětluje komplexně efektivitu leadershipu jako procesu. V tomto směru by mohlo být přínosné např. směřování Letovancové (Letovancová, 2014), která ve slovenském prostředí propojuje přístup leaderů s angažovaností pracovníků.

Limitem a zároveň silnou stránkou našeho výzkumu je použitá metoda manažerské simulační hry. Vzorek složený ze studentů sice omezuje možnost zobecnit získané výsledky, na druhou stranu standardizované prostředí umožňuje snížit vliv možných intervenujících proměnných. Také zkoumat 210 vysoce srovnatelných skupin, mít hodnocení od téměř 4 000 podřízených a data o 15 charakteristikách leadera a čtyřech ukazatelích efektivity obvykle prostředí reálných organizací nenabízí. Silnou stránkou našeho výzkumu je tedy i jeho komplexnost a velikost získaného vzorku.

Náš projekt přinesl několik výzev pro výzkum leadershipu v České republice a na Slovensku. Více pozornosti by mělo být věnováno zejména transformačnímu leadershipu (zatím je v českém a slovenském prostředí málo výzkumů i aplikačních studií, např. Kuchyňková, 2012; Suchomelová & Procházka, 2014) a integraci rysů leadera s dalšími faktory ovlivňujícími leadership (viz např. Procházka, Smutný, & Vaculík, 2014).

Použitá literatura

- Analoui, F., Labbaf, H., & Noorbakhsh, F. (2000). Identification of clusters of managerial skills for increased effectiveness: The case of the steel industry in Iran. *International Journal of Training & Development*, 4(3), 217-234.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Hřebíčková, M., & Urbánek, T. (2001). *NEO pětifaktorový osobnostní inventář*. Praha: Hogrefe.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kožený, J., & Ganický, P. (1976). *Dotazník interpersonální diagnózy - ICL*. Bratislava: PaDT.



- Kuchyňková, L. (2012). Komparace manažerů z hlediska genderu. *Nové trendy 2012* (pp. 142-148).
- Letovancová, E. (2014). Štýl vedenia ako významný faktor ovplyvňujúci angažovanost/engagement pracovníkov. In D. Fedáková (Ed.), *Zborník z konferencie Psychológia práce a organizácie 2014 (in review process)*.
- Mešterová, J., Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2015). Relationship between self-efficacy, transformational leadership and leader effectiveness. *Journal of Advanced Management Science*, 3(2), 109-122.
- Mintzberg, H. (1975). Managers job - folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61.
- Procházka, J., & Smutný, P. (2011). Čtyři pohledy na efektivního leadra. In E. Letovancová & E. Vavráková (Eds.), *Psychológia práce a organizácie 2010* (pp. 388-397). Bratislava: UK.
- Procházka, J., Smutný, P., & Vaculík, M. (2014). Transformační leadership jako moderní trend v českém managementu. In P. Jedlicka (Ed.), *Hradec Economic Days, vol. II* (pp. 465-469). Hradec Kralove: UHK.
- Procházka, J., & Vaculík, M. (2015). Transformační leadership: normativní teorie efektivního leadershipu. *Unpublished manuscript*.
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2014a). Dominance as a moderator in the relationship between leader's warmth and effectiveness. *Accepted paper for European Conference on Management, Leadership and Governance 2014*.
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2014b). Vztah efektivity leadera, transakčního a transformačního leadershipu: Jak působí posilující efekt?. *Paper accepted in Psychologie pro praxi*.
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2015). Leader's warmth, transformational leadership and effectiveness. *Journal of Advanced Management Science*, 3(2), 93-102.
- Procházka, J., Vaculík, M., Smutný, P., & Jezek, S. (2014). Mediation model of leadership: Effect of leader traits on transformational leadership and leader effectiveness. *Unpublished manuscript*.
- Raven, J. C., Court, J. H., & Raven, J. (1991). *Ravenove progresívne matice pre pokročilých*. Bratislava: Psychodiagnostika.

- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51(2), 663-671.
- Smutný, P., Procházka, J., & Vaculík, M. (2013). Learning effectiveness of management simulation game Manahra. In C. V. de Carvalho & P. Escudeiro (Eds.), *The 7th European Conference on Games Based Learning* (pp. 512-520). Porto: AcaPIL.
- Smutný, P., Procházka, J., & Vaculík, M. (2014a). Developing managerial competency model. In P. Jedlicka (Ed.), *Hradec Economic Days, vol. V* (pp. 309-315). Hradec Kralove: UHK.
- Smutný, P., Procházka, J., & Vaculík, M. (2014b). Managerial skills and managerial effectiveness: Which skills predict managerial success? *Unpublished manuscript*.
- Suchomelová, A., & Procházka, J. (2014). Posouzení transformačního přístupu manažerů a doporučení k rozvoji: Případová studie z české banky. In P. Jedlicka (Ed.), *Hradec Economic Days, vol. III* (pp. 153-159). Hradec Kralove: UHK.
- Vaculík, M., Procházka, J., & Smutný, P. (2014). Competencies and leadership effectiveness: Which competencies predict effective leadership? *Accepted paper for European conference on Management, Leadership and Governance 2014*.
- van Iddekinge, C. H., Ferris, G. R., & Heffner, T. S. (2009). Test of a multistage model of distal and proximal antecedents of leader performance. *Personnel Psychology*, 62(3), 463-495.
- Yukl, G. A. (2008). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J., Kenny, D. A., & Foti, R. J. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 308-315.