

**Jakub Procházka, Martin Vaculík, Petr Smutný**



# **PSYCHOLOGIE EFEKTIVNÍHO LEADERSHIPU**



 **GRADA®**

*Děkujeme Katedře podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity a Katedře psychologie Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity za podporu při tvorbě knihy. Děkujeme Mgr. Janě Mališové za pomoc s jazykovou úpravou textu. Děkujeme Petře Dvořákové za pomoc s formální úpravou textu.*

Jakub Procházka, Martin Vaculík, Petr Smutný

---

# PSYCHOLOGIE EFEKTIVNÍHO LEADERSHIPU

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

Knih vznikla v rámci grantového projektu specifického výzkumu Masarykovy univerzity: Ekonomika a management podniků v globalizovaném prostředí.

Kapitola Jak identifikovat dobrého leadera a zhodnotit jeho výkon vznikla jako součást projektu Efektivní vůdcovství: integrující přístup (P403-12-0249), který je podpořen GAČR.

Základem pro knihu je část disertační práce Jakuba Procházky Vztah osobnostních charakteristik a stylu vedení k efektivitě leadera (Katedra psychologie Fakulty sociálních studií, MU).

**Mgr. Ing. Jakub Procházka, Ph.D.,  
doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D.,  
Ing. Petr Smutný, Ph.D.**

## **PSYCHOLOGIE EFEKTIVNÍHO LEADERSHIPU**

---

### **TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
www.grada.cz  
jako svou 5273. publikaci

### **Recenzovali:**

doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc. (Masarykova univerzita)  
doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc. (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)

Odpovědná redaktorka Jana Kubínová  
Sazba a zlom Milan Vokál  
Návrh a zpracování obálky Michal Němec  
Počet stran 152  
Vydání 1., 2013

Vytiskla Tiskárna PROTISK, s.r.o.,  
České Budějovice

© Grada Publishing, a.s., 2013  
Cover Illustration © Eliška Kubínová, 2013

**ISBN 978-80-247-4646-3**

---

### **ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:**

**ISBN 978-80-247-8690-2 (ve formátu PDF)**  
**ISBN 978-80-247-8691-9 (ve formátu EPUB)**

---

# OBSAH

<b>Představení autorů</b> .....	<b>7</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>8</b>
<b>1. Leadership a leader</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Různé pohledy na efektivitu leadera</b> .....	<b>14</b>
2.1 Doporučení pro praxi: posuzování efektivitu leadera .....	18
<b>3. Faktory efektivitu leadera</b> .....	<b>20</b>
3.1 Přístupy k leadershipu .....	27
3.2 Dovednosti leadera, manažerské dovednosti a manažerské kompetence .....	28
3.2.1 <i>Dovednosti a kompetence – pojmy a jejich význam</i> .....	28
3.2.2 <i>Manažerské kompetence a efektivita leadera</i> .....	30
3.2.3 <i>Identifikace klíčových kompetencí leadera</i> .....	31
3.2.4 <i>Doporučení pro praxi: tvorba kompetenčního modelu</i> .....	35
3.3 Osobnost leadera .....	36
3.3.1 <i>Osobnostní rysy Big Five</i> .....	37
3.3.2 <i>Intelligence a další osobnostní charakteristiky</i> .....	40
3.3.3 <i>Hodnoty leadera</i> .....	42
3.3.4 <i>Doporučení pro praxi: výběr manažera podle osobnostních charakteristik</i> .....	43
3.4 Pohlaví a gender leadera .....	44
3.4.1 <i>Doporučení pro praxi: ženy a muži na manažerských pozicích</i> .....	48
3.5 Vztah leadera s následovníky .....	48
3.5.1 <i>Doporučení pro praxi: motivace podřízených</i> .....	50
3.6 Situační proměnné .....	51
3.6.1 <i>Pracovní a psychologická vyspělost následovníků</i> .....	52
3.6.2 <i>Příznivost situace</i> .....	53
3.6.3 <i>Další situační faktory a přístupy</i> .....	55

---

3.6.4	<i>Doporučení pro praxi: různý přístup k různým skupinám podřízených</i> .....	56
3.7	Identita leadera, identita následovníků a sociální identita .....	57
3.7.1	<i>Sociální identita</i> .....	58
3.7.2	<i>Identita leadera a její konstruování</i> .....	59
3.7.3	<i>Doporučení pro praxi: jak posílit neformální autoritu</i> .....	61
3.8	Charisma .....	62
3.8.1	<i>Psychodynamický přístup k leadershipu</i> .....	64
<b>4.</b>	<b>Transakčně-transformační přístup</b> .....	<b>65</b>
4.1	Transakční leadership .....	67
4.2	Transformační leadership .....	68
4.3	Efektivita transakčně-transformačního leadera .....	70
4.3.1	<i>Transformační leadership a efektivita leadera</i> .....	71
4.3.2	<i>Transakční leadership a efektivita leadera</i> .....	76
4.4	Transformační leadership a osobnost leadera .....	78
4.5	Doporučení pro praxi: zvyšování efektivity leadera .....	80
<b>5.</b>	<b>Jak identifikovat dobrého leadera a zhodnotit jeho výkon</b> .....	<b>81</b>
5.1	Psychologické testy .....	83
5.1.1	<i>Doporučení pro praxi: volba psychologických testů</i> .....	89
5.2	Metoda assessment centra .....	90
5.2.1	<i>Doporučení pro praxi: základní pravidla pro realizaci assessment centra</i> .....	99
5.3	Vícezdrojová zpětná vazba .....	100
5.3.1	<i>Doporučení pro praxi: základní pravidla pro použití vícezdrojové zpětné vazby</i> .....	105
<b>6.</b>	<b>Rozvoj efektivity leadera</b> .....	<b>107</b>
6.1	Trénink manažerských dovedností .....	107
6.1.1	<i>Doporučení pro praxi: realizace off-site tréninku</i> .....	110
6.2	Rozvoj transformačního přístupu .....	111
6.2.1	<i>Doporučení pro praxi: obsah tréninku transformačního přístupu</i> .....	114
	<b>Použitá literatura</b> .....	<b>116</b>
	<b>Rejstřík věcný</b> .....	<b>135</b>
	<b>Rejstřík jmenný</b> .....	<b>139</b>

---

## PŘEDSTAVENÍ AUTORŮ

### **Mgr. Ing. Jakub Procházka, Ph.D.**

Je vzděláním psycholog a ekonom. Působí na Katedře psychologie Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity a na Katedře podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity, kde vyučuje předměty z oblasti sociální psychologie a psychologie práce a organizace. Pracuje také jako konzultant a lektor v oblasti psychologie práce a řízení lidských zdrojů pro společnosti působící v České republice a na Slovensku. Specializuje se na oblast leadershipu a rozvoje manažerských kompetencí.

### **doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D.**

Je vzděláním psycholog. Působí na Katedře psychologie Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity, kde vyučuje předměty z oblasti metodologie psychologického výzkumu a psychologie práce a organizace. Je majitelem společnosti Duality, s.r.o., zaměřující se na výběr a rozvoj zaměstnanců. Specializuje se na metodu assessment centra a je autorem knihy Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí.

### **Ing. Petr Smutný, Ph.D.**

Je vzděláním ekonom. Působí na katedře podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Vyučuje předměty z oblasti managementu. Specializuje se na projektové řízení, na rozvoj manažerských kompetencí a na rozvoj prostřednictvím simulačních her. Je spoluautorem několika aplikací manažerských her v oblasti obecného managementu a projektového řízení.

# ÚVOD

Američtí profesori Michelle Bligh a James R. Meindl (2004) považují leadership za jedno z nejvíce diskutovaných, studovaných a popisovaných témat v současné společnosti. Dokládají to úctyhodným počtem knih a citací na toto téma. V polovině roku 2011 našel vyhledávač Google při zadání klíčového slova „leadership“ 410 milionů odkazů, o rok a půl později na začátku roku 2013 to bylo již 459 milionů odkazů. Online knihkupectví Amazon nabízí při zadání klíčového slova „leadership“ v oddělení knih téměř 86 000 položek, přičemž před rokem a půl jich bylo o skoro 20 000 méně. Leadership je nesmírně populárním tématem a jeho popularita neustále roste. A to i u odborníků. Databáze vědeckých textů Google Scholar eviduje přes 2,3 miliony záznamů na téma leadership. Databáze Business Source Complete zahrnuje 127 000 záznamů, z toho přes 20 000 publikací má slovo „leadership“ přímo v názvu.

Také v českém prostředí se s leadershipem (či s vůdcovstvím) setkáváme stále častěji. Jednak v kontextu politického leadershipu a jednak v kontextu leadershipu u manažerů v organizacích a v pracovních týmech. Manažerský leadership se stává tématem odborných článků a také populárních knížek přinášejících „snadné“ návody, jak se stát dobrým leaderem. Dosud u nás ale chyběla kniha, která by propojila nové vědecké poznatky o leadershipu s praxí běžných manažerů a vedoucích. Tedy kniha, jež by vycházela z aktuálního poznání, z více různých ověřených zdrojů a zároveň by nezůstávala jen na úrovni obecných teorií. Publikace, kterou právě držíte v ruce, má tuto ambici. Čerpá z klasických i nejnovějších poznatků z výzkumu leadershipu a snaží se o jejich aplikaci. Obsahuje doporučení, jež by měla pomoci identifikovat dobré leadery i rozvíjet vlastní leadership a leadership druhých. Každé z těchto doporučení je přitom opřeno o konkrétní výzkumné studie, které jsou v textu citovány. Čtenář se díky tomu může sám rozhodnout, zda a jak moc má jednotlivé doporučení následovat.

Kniha je určena lidem na vedoucích pozicích, lidem, kteří se připravují na převzetí vedoucí pozice, personalistům a také studentům managementu a organizační psychologie. Na svých stránkách vám nejprve představí různé pohledy na leadership, leadery a efektivitu leadera. Dozvíte se, podle čeho a jak můžete usuzovat na efektivitu leadera. Další kapitola se zaměřuje na různé faktory



efektivity leadera. Tedy na to, co způsobuje, že jsou někteří leaderi více efektivní než jiní. V podkapitolách najdete také krátké rady, čím efektivitu leadershipu zvýšit. Samostatná kapitola je věnována transakčně-transformačnímu přístupu k leadershipu, což je jedna z nejuznávanějších současných teorií leadershipu, jejíž platnost byla opakovaně prokázána v různých zemích světa. V kapitole zjistíte, proč jsou transformační leaderi tak efektivní, podle čeho transformačního leadera poznáte i jak byste se museli chovat, abyste byli také transformačním leaderem. Závěrečné dvě kapitoly této knihy jsou věnovány měření a rozvoji leadershipu. Organizační psychologové a personalisté v nich naleznou zmínku o konkrétních metodách a postupech, které mohou použít při výběru a rozvoji leaderů. Manažeři se zase mohou dočíst, co a proč je může čekat při výběrových řízeních nebo v rámci rozvojových programů. Stručně jsou mimo jiné popsány i v zahraničí osvědčené programy rozvoje transformačního leadershipu.

Jednotlivé kapitoly knihy na sebe navazují. Zároveň na sebe ale i odkazují. Při čtení je tedy možné kapitoly přeskakovat a v případě potřeby se vrátit tam, kam kniha odkáže. Pokud vás některá kapitola více zaujme, je možné využít také odkazů na zdroje pro vyhledání dalších textů, které se příslušným tématem zabývají.

Knihy vychází primárně z anglicky psaných textů. Staví na teoriích vytvořených v angličtině, které používají pojmy, pro něž jsou ustálené anglické názvy. Překlad těchto pojmů do češtiny by mohl způsobit mírnou změnu jejich významu a také by měl za následek ztrátu návaznosti na původní teorie a na ostatní texty z oblasti leadershipu. Pojmy, které se v česky psaných textech nepřekládají, uvádíme v angličtině s českým překladem v závorce. Stejně postupujeme u pojmů, jejichž překlad by zněl krkolomně nebo by byl příliš dlouhý. Překládané a snadno přeložitelné pojmy používáme v českém jazyce s tím, že při prvním použití uvedeme do závorky i originální anglický termín. Cílem je, aby byl text co nejvíce čitelný a zároveň aby neztratil návaznost na další odborné texty psané obvykle v angličtině.

V celé knize používáme anglický termín „leader“. Je to z toho důvodu, že český překlad vůdce nepovažujeme za zcela adekvátní. Termín „leader“ se stále častěji objevuje v mluvené češtině, v česky psaných textech i v médiích. Zahrnuje nejen český termín „vůdce“, ale částečně také termín „vedoucí“. Navíc vnímání tohoto termínu není na rozdíl od termínu „vůdce“ v očích českých čtenářů ovlivněno událostmi spojenými s nacismem v Německu v první polovině minulého století. Podobně místo termínů „vůdcovství“ nebo „vedení“ používáme anglický termín „leadership“.

Celý text je psán z důvodu čitelnosti v mužském rodě. Pokud píšeme o leade-rech, manažerech, podřízených, respondentech, studentech, zaměstnancích a po-dobně, máme tím vždy na mysli – pokud není výslovně uvedeno jinak – skupinu zahrnující jak muže, tak ženy. Příjmení zahraničních autorek, které citujeme, nepřechylujeme. Necháváme je v takové podobě, ve které je užívají samy autorky ve svých odborných textech.

Přejeme vám příjemné čtení. Věříme, že v knize najdete zajímavé nové infor-mace, jež využijete jak ve svém pracovním, tak i v soukromém životě.

# 1. LEADERSHIP A LEADER

Tato kapitola se věnuje pojmu leadership. Definuje jej a popisuje změny v jeho vnímání v posledních šedesáti letech. Ozřejmuje, z jakého pojetí leadershipu vychází následující kapitoly a proč je v případech výzkumů leadershipu důležité zohledňovat efektivitu leadera či leadershipu. Právě efektivitě se pak věnuje další kapitola.

Leadership je tak často předmětem článků a studií, že se publikace vydané na toto téma v posledních letech již někdy ani nezabývají definováním termínu „leadership“ (např. editovaná monografie od Messicka /Ed. 2005/) a pro popsání leadershipu je tak třeba zamířit do slovníků, učebnic nebo do článků starých desítky let. Různé použité definice leadershipu sledoval Yukl (2008), přičemž došel k závěru, že většina těchto definic zahrnuje popis leadershipu jako procesu, v rámci kterého jsou lidé záměrně ovlivňováni tak, aby při tom byla strukturována, facilitována a směřována činnost skupiny nebo organizace. Yukl cituje také deset reprezentativních definic, z nichž některé bychom zde rádi uvedli. Podle Hemphilla a Coonse (1957, cit. dle Yukl, 2008) je leadership „chování jedince [...] směřujícím aktivity skupiny ke sdílenému cíli (s. 3)“. Tato definice se týká jen toho, jak jeden člověk ovlivňuje chování druhých. V obecnější definici Smircich a Morgan (1982, cit. dle Yukl, 2008) uvádějí, že leadership spočívá nejen v ovlivňování chování druhých lidí, ale v ovlivňování druhých lidí vůbec. Tvrdí, že leadership je „realizován v procesu, ve kterém jedinec nebo více jedinců uspějí ve snaze orámovat a definovat realitu ostatních (s. 3)“. Tato definice je hůře srozumitelná. Zjednodušeně řečeno jde o to, že leader je ten, kdo přichází s interpretací situace (reality), a jeho následovníci jsou ti, kdo tuto interpretaci přijímají a chovají se podle ní. Leadership je pak proces, jenž souvisí jak s interpretací reality leaderem, tak s přijetím této interpretace následovníky. Novější definice, ve srovnání se staršími zde uvedenými, reflektují více vedeného člověka. Nedělají z něj pouze pasivní objekt vedení (někoho, s kým je manipulováno), ale aktivního činitele, který se může sám rozhodovat. Příkladem tohoto přístupu je definice nabízená Jacobsem a Jaquesem (1990, cit. dle Yukl, 2008) vnímající leadership jako „proces dávající smysl skupinové snaze a způsobující,

že členové skupiny chtějí vynaložit úsilí potřebné k dosažení cíle (s. 3)“. Podobně Drath a Paulus (1994, cit. dle Yukl, 2008) definují leadership jako „proces dávání smyslu tomu, co lidé společně dělají tak, že tomu porozumí, a ztotožní se s tím (s. 3)“. Tento vývoj definice leadershipu je podle našeho názoru v souladu s přechodem od vnímání transakčního stylu vedení jako optimálního k preferování transformačního stylu vedení. Tomuto tématu se věnujeme v kapitole Transakčně-transformační přístup. Zkráceně se jedná o to, že zatímco dříve byl za dobrého leadera považován člověk, který dokáže jasně stanovit očekávání a směřovat k nim ostatní za pomoci odměn a trestů, nyní se spíše oceňuje osobní přístup a schopnost využít potenciálu podřízených a jejich motivace.

Rešerši literatury o leadershipu se věnovali také Hogan a Kaiser (2005). Tito autoři se přiklání k pohledu na leadership jako na „schopnost vytvářet a udržovat skupinu, která vzhledem ke svým konkurentům podává relativně dobrý výkon (s. 172)“. Sami přitom uvádějí, že se jedná o radikální odklon od konvenčního vnímání pojmu „leadership“. Jejich pohled není již zaměřen pouze na osobu, skupinu nebo proces, ale zejména na samotný výsledek. V pojetí Hogana a Kaisera je výkon skupiny (*performance of the group*) součástí samotného leadershipu, nejen jeho důsledkem.

V českém prostředí definovali leadership (vůdcovství) Lukas se Smolíkem (2008). Ve svém širokém pojetí vnímají vůdcovství jako (s. 75):

- označení pozice jedince v hierarchii;
- charakteristiku jedince;
- způsob chování jedince;
- určitou podobu vztahu mezi lidmi, případně sociálními skupinami.

V této definici je opět potlačen proces a také výsledek. Zdůrazněna je osoba, její postavení ve skupině a její vztah k ostatním členům skupiny. Domníváme se, že tato definice je výstižná spíše pro leadera než pro leadership jako takový.

V dalších kapitolách této knihy se budeme držet klasického pojetí leadershipu jako procesu (viz výše Yukl, 2008), ve kterém jde o to, že: (1) někdo ovlivňuje druhé lidi; (2) je tím určováno směřování nějaké skupiny. Výkon skupiny nebereme jako součást samotného leadershipu, ale jako důležitý ukazatel toho, že je proces (myšleno leadership) nastaven dobře. V tomto pojetí může být leaderem i člověk vedoucí neúspěšnou skupinu. Ovšem na základě úspěšnosti/neúspěšnosti této skupiny o něm můžeme mluvit jako o dobrém/špatném nebo lépe jako o efektivním/neefektivním leaderovi.

Některá doporučení v této knize jsou směřována k manažerům. Respondenty řady výzkumů, které v této knize citujeme, jsou manažeři a jejich podřízení.

Z takového postupu by čtenář mohl získat dojem, že leader je synonymum pro manažera a že následovník je synonymum pro podřízeného. Pojmy „leader“ a „manažer“ však jako synonyma nechápeme. Rozdíl mezi nimi vystihuje Roberts (1985), jež definuje leadery jako lidi, kteří vedou (anglické *to lead* = vést) jako průvodci či dirigenti a slouží přitom nějakému vyššímu cíli. Oproti tomu manažery vnímá jako lidi, kteří něco řídí (anglické *to manage* = řídit), jako například ředitelé, management je součástí jejich práce – dělají to, co musí. Zjednodušeně bychom mohli říci, že slovo manažer odkazuje na pracovní pozici. Manažer řídí jednotky či organizace, protože je to náplň jeho práce, má k tomu pravomoci dané svým postavením v organizační struktuře a za kvalitní řízení je odpovědný svým nadřízeným a své organizaci. Proti tomu slovo leader odkazuje na roli, kterou člověk může zastávat v nějaké skupině. Leader vede své následovníky (jednotlivé lidi i skupinu jako celek), protože jsou ochotni ho následovat, a za dobré vedení je odpovědný svým následovníkům nebo nějakému vyššímu principu. V tomto pojetí může být manažer (člověk na vedoucí pozici) zároveň efektivním leaderem (člověkem, který nejen řídí, ale i efektivně vede) (podobně Kotter, 2001). Může být ale také přes svou manažerskou pozici leaderem neefektivním (ačkoliv řídí nějakou skupinu, nedokáže lidi efektivně vést). Zároveň může být leaderem skupiny někdo, kdo ve skupině nemá žádné formalizované vedoucí postavení.

V této knize na dalších stránkách ukazujeme, že umění vést a schopnost být zároveň leaderem se manažerům vyplatí. Posílí jejich (formálně danou) pozici, zvýší jejich neformální autoritu a umožní jim naplňovat efektivněji jejich manažerské cíle. Proto se na manažery a také na odborníky pracující s manažery obracíme jako na jednu z cílových skupin této knihy. Snažíme se jim poskytnout doporučení, jež by jim měla umožnit stát se lepšími (efektivnějšími) leadery nebo jim ukázat, jak podpořit své kolegy v tom, aby se stali lepšími leadery.

Respondenty výzkumů, které citujeme, jsou často manažeři proto, že se od manažerů schopnost být leaderem často očekává. Vzoroky respondentů manažerů zahrnují jak efektivní, tak neefektivní leadery a umožňují zkoumat, jaké faktory ovlivňují, zda se manažer stane z pohledu podřízených leaderem a zda je leaderem efektivním. Závěry a doporučení uvedené v textu ale samozřejmě nejsou platné jen pro manažery. Většina z nich je platná i pro lidi, kteří se k roli leadera dostali zcela neformální cestou (např. leaderi občanských iniciativ, vedoucí studentských týmů apod.).

## 2. RŮZNÉ POHLEDY NA EFEKTIVITU LEADERA

V různých studiích jsou používána různá kritéria hodnocení leadera a někdy jsou stejná kritéria nazývána různými jmény. To vede k matení čtenářů a k výsledkům výzkumů, které jsou na první pohled nekonzistentní (Kaiser, Hogan, Craig, 2008). Tato kapitola představuje různé používané ukazatele efektivity leadera. Jejím cílem je popsat ukazatele používané ve výzkumech leadershipu, identifikovat jejich silné a slabé stránky a připravit půdu pro doporučení používání ukazatelů efektivity leadera ve firmách. Nejprve uvedeme dělení ukazatelů efektivity leadera vytvořené jinými autory a poté podrobně popíšeme ukazatele používané v nedávných i starších výzkumných studiích. Všechny ukazatele efektivity leadera jsou pak shrnuty v tabulce 1.

Lord, DeVader a Alliger (1986) upozorňují, že při posuzování efektivity leadera je třeba rozlišovat to, jak jsou leaderi vnímáni, a to, jak výkonné jsou jejich týmy. Feng Jing a Avery (2008) rozdělují ukazatele efektivity leadera na finanční a nefinanční. Podrobněji tyto ukazatele dělí Eagly, Karau a Makhijany (1995), kteří uvádí jako nejobvyklejší způsoby hodnocení efektivity leadera subjektivní hodnocení výkonu leadera nějakou osobou nebo osobami, hodnocení spokojenosti podřízených s leaderem a měření skupinové produktivity. Hodnocení druhými osobami je vždy nefinančním ukazatelem. Měření skupinové produktivity může mít podobu finančního ukazatele (např. obrat, zisk, výnosy), pokud je cílem hodnocené skupiny dosahování ekonomických výsledků. Výstup skupiny ale může mít i nefinanční charakter (např. počet vyrobených kusů, množství nápadů, počet odhalených chyb).

Skupinová produktivita, skupinová efektivita nebo skupinový výkon jsou často používaným ukazatelem při posuzování efektivity leadera. Leader je v tomto pojetí efektivní, pokud jím vedená skupina dosahuje dobrých výkonů (Elenkov, 2003; Geyer, Steyrer, 1998; Kaiser et al., 2008; Rice, Chemers, 1973; Riggio, Riggio, Salinas, Cole, 2003), posuzovaných buď podle měřitelných výsledků práce týmu, nebo podle měřitelné kvality procesu skupinové práce (Hogan, Kaiser,

2005). Toto kritérium nazývané obvykle výkon skupiny (*group performance*) má výhodu ve své objektivitě, jelikož není založeno na subjektivním hodnocení člověka člověkem (např. je možné sledovat hospodářský výsledek společnosti). Nevýhodou je obtížná srovnatelnost efektivit různých leaderů, pokud jsou jimi vedené skupiny (týmy, firmy, divize) příliš heterogenní. Srovnávání efektivit leaderů homogenních skupin (např. různé směny pásových dělníků) podle výkonu skupiny je zase spojeno s tím, že je výkon skupiny ovlivněn také jinými proměnnými než jen leaderem (Eagly et al., 1995) a i skupina vedená neefektivním leaderem může dosahovat výborných výkonů – například díky unikátní schopnosti jejího člena nebo aktuální situaci na trhu. Marion a Uhl-Bien (2001) dokonce tvrdí, že zásluha za výkon skupiny (v originále *organizational performance*) nemůže být přisuzována pouze leaderovi, jelikož je výkon skupiny ovlivněn řadou proměnných včetně vnějších vlivů.

Zmiňované nedostatky zatěžují kritérium výkon skupiny, ale nijak nebo jen málo ovlivňují hodnocení efektivit leadera nějakou osobou nebo osobami. Kaiser et al. (2008) vedle objektivního hodnocení výkonu skupiny rozlišují efektivitu leadera (*leadership effectiveness*) vycházející z hodnocení efektivit leadera jinými lidmi a *leadership emergence* vycházející z hodnocení vlivu a statusu leadera. Za efektivního leadera bývá často označován člověk, kterého za efektivního považuje jeho okolí – podřízení, kolegové, nadřízení nebo nějací externí pozorovatelé (Anderson, Krajewski, Goffin, Jackson, 2008; Foti, Hauenstein, 2007; Ng, Ang, Chan, 2008; Riggio et al., 2003). Toto hodnocení nazývané také vnímaná efektivita leadera (*perceived leader effectiveness*<sup>1</sup> nebo *leadership effectiveness*) je zatíženo osobními sympatiemi hodnotitelů či předsudky (Eagly et al., 1995) a může být ovlivněno dalšími fenomény, které souvisí s hodnocením člověka druhými lidmi – například osobními schémata, aktuálním emočním stavem hodnotitelů, různými heuristikami, scénáři či chybnou atribucí (Vaculík, 2010a). Proto také hodnocení efektivit leadera různými osobami (podřízení, kolegové, nadřízení) koreluje jen středně silně (Conway, Huffcutt, 1997). Ovšem na druhé straně je ve srovnání s výkonem skupiny zaměřeno skutečně na leadera, a nikoliv na skupinu a může zohledňovat i takové kroky leadera, jež se neprojeví na okamžité výkonnosti skupiny, ale jsou důležité z hlediska výhledu do budoucnosti (např. uzavírání dlouhodobých smluv, personální politika, vytváření rezerv, řízení rizika).

Pro zjištění úrovně vnímané efektivit leadera je třeba získat člověka nebo lidi, kteří leadera ohodnotí. Méně náročné je vyhnout se neshánění třetích osob tím, že necháme samotného leadera, aby posoudil svou vlastní efektivitu. Pro

---

<sup>1</sup> Někdy též jen *leader effectiveness*.

sebehodnocení efektivity leadera se používá termín *leadership self-efficacy*<sup>2</sup> (což by šlo přeložit nejlépe jako „vnímaná osobní efektivita v roli leadera“). *Leadership self-efficacy* je pojem odvozený z konstruktu *self-efficacy* (Hoyt et al., 2003), který Bandura (1997, cit. dle Hoyt et al., 2003) definuje jako důvěru ve vlastní schopnosti naplánovat a provést kroky nutné k dosažení stanoveného výsledku. *Leadership self-efficacy* je tedy *self-efficacy* v roli leadera – důvěra ve vlastní schopnosti vykonávat efektivně roli leadera (Ng et al., 2008). Hodnocení leadera sebou samým může být ovlivněno zpětnou vazbou z okolí (Wang, 2007), atribučními chybami a omezenými možnostmi pozorovat, jaký vliv má vlastní chování na podřízené či na podnik. V případě *leadership self-efficacy* je sám leader vždy jediným hodnotitelem a chyby v jeho sebehodnocení se nemohou setřít zprůměrováním hodnocení od více osob (srov. Conway, Huffcutt, 1997). *Leadership self-efficacy* je tedy jako kritérium efektivity méně objektivní, a tudíž i méně přesné než kritéria využívající více hodnotitelů.

Výrazně odlišným pohledem na efektivitu leadera je pohled skrz perspektivu *leadership emergence* (což bychom do češtiny mohli přeložit jako „vynoření“ či „objevení se vůdcovství“). *Leadership emergence* souvisí s tím, koho si skupina vybere jako svého leadera nebo koho ze svého středu považuje za vhodného leadera (Garland, Beard, 1979; Rice, Chemers, 1973; Riggio et al., 2003). Hogan, Curphy a Hogan (1994) uvádí, že *leadership emergence* souvisí s tím, zda je člověk vnímán jako „leaderovský typ“ (*leaderlike*). Pokud je vedoucí pracovník svými podřízenými považován za leadera (tedy pokud se ve skupině objevuje jeho vůdcovství), lze říci, že je efektivní v plnění své vedoucí role (srov. Kaiser et al., 2008). Jako manažer naplňuje očekávání svého okolí, že bude pro své podřízené leaderem. Toto kritérium efektivity leadera není ovlivněno jen výsledky vedoucího pracovníka a jeho vztahy s kolegy. Tosi, Misangyi, Fanelli, Waldman a Yammarino (2004) například zjistili, že ve velkých společnostech souvisí vnímané charisma manažerů pozitivně s jejich vlastními příjmy, nikoliv však s výkonem jejich firem. Roli v hodnocení hrají také implicitní teorie osobnosti, neboť lidé mají určitou představu o charakteristickém chování a osobnostních rysech dobrých vůdců (Lord, Foti, Phillips, 1982; Neubert, Taggar, 2004). Pokud je člověk například přesvědčený, že by dobrý leader měl být přátelský člověk, bude mít tendenci považovat přátelské lidi za vhodnější leadery i bez informací o jejich reálných výsledcích, schopnostech či dovednostech.

---

<sup>2</sup> Hoyt et al. (2003) používají termín *leadership efficacy*. Hannah et al. (2008) zase používají termín *leadership self-efficacy* v širším významu (zahrnuje i *self-efficacy* následovníků) a pro sebehodnocení leadera používají termín *leader self-efficacy*. V této knize se držíme pojetí Ng et al. (2008) a používáme termín *leadership self-efficacy* pro hodnocení vlastní účinnosti v roli leadera.



**Tab. 1** Ukazatelé efektivity leadera

Ukazatel efektivity leadera	Způsob měření
Výkon skupiny	Hodnocení výsledku (pomocí objektivních ukazatelů jako např. zisk)
	Hodnocení procesu (např. motivace podřízených)
Vnímaná efektivita leadera	Hodnocení efektivity leadera následovníky
	Hodnocení efektivity leadera kolegy
	Hodnocení efektivity leadera nadřízenými
	Hodnocení efektivity leadera externím hodnotitelem
<i>Leadership self-efficacy</i>	Sebehodnocení leadera
<i>Leadership emergence</i>	Členové skupiny posuzují, kdo je pro ně leader

Zdroj: Vlastní konstrukce

Vztah mezi výše uvedenými ukazateli efektivity leadera byl v minulosti zkoumán v rámci různých studií. Wang poukazuje na to, že leader vykazuje vyšší self-efficacy v případě, že jím vedená skupina dosahuje vyššího výkonu (*group performance*)<sup>3</sup>. Leader si tedy uvědomuje, že vede úspěšnou skupinu, a tento úspěch částečně připisuje svým vůdcovským schopnostem a své osobě. Na základě toho se hodnotí jako lepší leader. Na druhé straně ale Hendriks a Payne (2007, cit. dle Hannah et al., 2008) ani Hoyt et al. (2003) vztah mezi leadership self-efficacy a výkonem skupiny nepotvrdili. Podle Conwaye a Huffcutta (1997) koreluje sebehodnocení leadera slabě s hodnocením nadřízenými, podřízenými i kolegy a vztah mezi leadership self-efficacy a vnímanou efektivitou leadera (v originále *perceived leader performance*) potvrzují Murphy, Chemers, Kohles a Macaulay (2003, cit. dle Hoyt et al., 2003) a také Ng, Ang a Chan (2008), v jejichž výzkumu byl leader hodnocen nadřízenými. Podle Chemerse, Watsona a Maye (2000) má leadership self-efficacy pozitivní vztah také k *leadership emergence*.

Co se vztahu dalších ukazatelů týče, *leadership emergence* souvisí s vnímanou efektivitou leadera (Rice, Chemers, 1973). Feng Jing a Avery (2008) poukazují na řadu výzkumů potvrzujících vztah mezi výkonem skupiny a hodnocením podřízenými a zákazníky. Zároveň vnímají jako nedostatek stávajících výzkumů to, že používají obvykle jen jeden ukazatel, a doporučují, aby bylo v dalších výzkumech používáno více různých ukazatelů, čímž by se zvýšila jejich validita. Sdílíme pohled Feng Jing a Averyho. V této kapitole citujeme řadu různých

<sup>3</sup> Tento vztah je silnější u žen než u mužů.

výzkumů, které se zabývaly efektivitou leadera, ale žádný z nich nevyužíval všechny zmiňované ukazatele. Každý z nich má přitom své specifické nevýhody a rizika, které je možné odstranit nebo oslabit právě použitím dalšího doplňkového ukazatele.

## 2.1 DOPORUČENÍ PRO PRAXI: POSUZOVÁNÍ EFEKTIVITY LEADERA

---

Pokud potřebujete posoudit efektivitu sebe nebo manažerů ve vaší společnosti, tak:

- Nespoléhejte se na jedno kritérium, každé kritérium efektivity leadera je zatíženo nějakou chybou, má svou slabinu.
- Pokud zvolíte jako kritérium výkon (vedené) skupiny, zvažujte zároveň, co jiného než sám manažer může toto kritérium ovlivňovat (např. ekonomická situace, složení týmu v krátkodobém horizontu, regionální vlivy v místě působení týmu). Tyto další faktory zahrňte do svých úvah o efektivitě manažera.
- Jestliže zvolíte jako kritérium výkon (vedené) skupiny, nezapomeňte také na to, že některé chování, rozhodnutí či přístup manažera se mohou na výkonu skupiny projevit se zpožděním. Aktuální výkon skupiny nemusí odpovídat aktuálnímu výkonu manažera. Nehodnoťte efektivitu podle výkonu skupiny bezprostředně poté, co manažer převezme svou funkci.
- Pokud zvolíte jako kritérium hodnocení jinými lidmi (podřízenými, nadřízenými, kolegy, klienty, externími hodnotiteli), snažte se do hodnocení zahrnout více hodnotitelů. Ve více hodnoceních se díky zprůměrování setrou chyby hodnotitelů.
- Jakmile zvolíte jako kritérium hodnocení jinými lidmi, mějte také na paměti, že hodnocení z různých pozic budou sice pravděpodobně podobná, nebudou ale stejná. Nejobjektivnější hodnocení vám poskytnou kombinované hodnocení lidmi na různých pozicích (podřízenými, nadřízenými, kolegy, klienty, externími hodnotiteli), které může mít podobu takzvané 360stupňové zpětné vazby (viz níže kapitolu Jak identifikovat dobrého leadera a zhodnotit jeho výkon).
- Pokud zvolíte jako kritérium hodnocení jinými lidmi, dávejte pozor, zda se ptáte na vnímanou efektivitu manažera nebo na *leadership emergence* (tedy zda je manažer dobrým leaderem). Tato hodnocení budou sice podobná,

ale ne úplně stejná. Každé z nich přitom vypovídá o něčem jiném – první více o výkonu skupiny, druhé více o osobnosti manažera a o jeho přístupu k lidem.

- Hodnocení manažera sebou samým je vhodné doplňkové kritérium. Jeho používání jako jediného kritéria je ale nejméně vhodné kvůli velkému množství rizik, kterými je zatíženo.