



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

## **Diplomová práce**

# Leadership ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. Markéta Kalášková  
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2022

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Markéta KALÁŠKOVÁ  
Osobní číslo: E20415  
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management  
Studijní obor:  
Téma práce: Leadership ve vybrané organizaci  
Zadávací katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové je na základě analýzy leadershipu vybrané organizaci navrhnout opatření vhodná pro vylepšení jejího vedení.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury a příslušných výzkumů.
2. Charakteristika leadershipu vybrané organizace, a to i s využitím výsledků bakalářské práce.
3. Provedení kvalitativního výzkumu ve vybrané organizaci se zaměřením na leadership.
4. Stanovení vhodných návrhů pro vylepšení vedení leadera vybrané organizace.
5. Detailnější rozbory navržených opatření a navržení postupů jejich realizace.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika leadershipu vybrané organizace: zaměření se na oba úhly pohledu na vedení leadera, tedy pohled leadera a jeho následovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

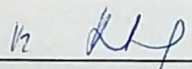
- Allen, D. (2019). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. Place of publication not identified: Piatkus Books.
- Babauta, L. (2010). *Zen a hotovo: Zcela jednoduchý systém osobní produktivity*. Brno: Jan Melvil Publishing.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Grada.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 habits of highly effective people: Restoring the character ethic*. New York: Free Press.

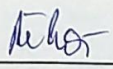
Jarošová, E., Pauknerová, D., Lorencová, H., & kol., (2016). *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press.  
Pavlica, K., Jarošová, E., & Kaiser, R. B. (2015). *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. Praha: Management Press.  
Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.  
Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2022**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. února 2021

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 04. 04. 2022

.....

Bc. Kalášková Markéta

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost, a především trpělivost a ochotnu při zpracování diplomové práce. Ekonomické fakultě za poskytnutí mimořádného stipendia, díky kterému jsem mohla realizovat praktickou část této práce. Také bych chtěla poděkovat manažerovi a zaměstnancům společnosti Ferospoj s.r.o. za jejich ochotnou spolupráci na praktické části diplomové práce. V neposlední řadě bych také chtěla poděkovat své rodině za umožnění a podporu při studiu na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích a také svým přátelům, kteří mi byli celou dobu oporou.

# Obsah

1	Úvod .....	3
2	Autentický leadership .....	5
2.1	Odlišení autentického leadershipu od příbuzných teorií leadershipu .....	6
2.1.1	Rozdílnost autentického a transformačního leadershipu .....	6
2.1.2	Rozdílnost autentického a charismatického leadershipu .....	7
2.1.3	Rozdílnost autentického a spirituálního leadershipu .....	7
2.2	Pohledy a definice autentického leadershipu dle vybraných autorů .....	8
2.3	Autentický leader .....	9
2.4	Model autentického leadershipu .....	10
2.4.1	Systém sebepoznání .....	11
2.4.2	Systém identity leadera .....	13
2.4.3	Systém duchovní identity .....	15
2.5	Složky autentického leadershipu .....	17
2.5.1	Vyvážené zpracování informací .....	18
2.5.2	Internalizovaná morální perspektiva .....	19
2.5.3	Vztahová transparentnost .....	20
2.5.4	Sebeuvědomování .....	20
2.6	Vliv autentického leadershipu na organizaci .....	21
2.6.1	Zvyšování důvěry v organizaci .....	21
2.6.2	Pozitivní emoce a komplexní blaho následovníků .....	22
2.6.3	Výkonnost následovníků v organizaci .....	23
2.6.4	Spokojenost následovníků .....	24
2.7	Měření autentičnosti .....	25
2.7.1	Dotazník autentického leadershipu - ALQ .....	25
3	Cíl a metodika .....	28
3.1	Cíl práce .....	28

3.2	Metodika práce .....	29
3.2.1	Studium odborné literatury .....	29
3.2.2	Dotazníkové šetření .....	29
3.2.3	Dotazník autentického leadershipu (ALQ).....	31
3.2.4	Testování stanovených hypotéz prostřednictvím jedno výběrového t – testu pro průměr. 33	
3.2.5	Dotazník „NEO pětifaktorový osobnostní inventář“ .....	33
3.3	Charakteristika vybraného podniku – Ferospoj s.r.o. ....	37
4	Výsledky .....	38
4.1	Výsledky testování prostřednictvím manažerské mřížky „GIRD“ .....	38
4.1.1	Výsledky a stanovená opatření .....	39
4.2	Výsledky testování prostřednictvím ALQ – dotazník autentického leadershipu .....	40
4.2.1	Škála „Balanced Processing“ .....	44
4.3	Ověření hypotéz .....	50
4.4	Výsledky testování prostřednictvím NEO pětifaktorového osobnostního inventáře...53	
4.4.1	Neuroticismus.....	54
4.4.2	Extraverze.....	55
4.4.3	Otevřenost vůči zkušenostem .....	56
4.4.4	Přívětivost.....	58
4.4.5	Svědomitost.....	59
5	Diskuse a návrh vhodných opatření.....	61
5.1	Souhrn navržených opatření v rámci bakalářské práce .....	61
5.2	Diskuse nově získaných poznatků .....	62
5.2.1	Návrh vhodných opatření pro leadera .....	64
6	Závěr.....	67
I.	Summary and key words.....	70
II.	Seznam použité literatury .....	71
III.	Seznam grafů, obrázků a tabulek	

# 1 Úvod

Lze tvrdit, že pro jedince zaměstnané na vedoucích pozicích je řízení lidského kapitálu součástí téměř každodenního fungování v pracovním životě. To, jak se manažer k vedení staví, už je pouze na něm. Je však všeobecně známo, že způsob, jakým nadřízený přistupuje ke svým podřízeným, má vliv na nespočet faktorů, mezi něž se řadí např. spokojenost zaměstnanců, jejich výkonnost, loajalita ke společnosti atd. V souvislosti s těmito faktory můžeme hovořit právě o pojmu leadership, jehož obecná podstata spočívá v umění vést, motivovat a nadchnout své následovníky pro jeden cíl. Slova „obecná podstata“ byla použita záměrně, jelikož leadership je problematikou, na kterou je možno nahlížet z několika úhlů pohledů.

Existují různé teorie, jež jsou s ním spojovány, a je zapotřebí vědět, na kterou z nich je potřeba se zaměřit a rozvíjet ji. Tato diplomová práce se konkrétně zabývá autentickým leadershipem, který slouží jako východisko pro další pozitivní styly vedení, mezi něž se řadí např. transformační, charismatický a spirituální leadership.

Autentický leadership je aktuální téma, kterému se jednotliví autoři začali věnovat teprve nedávno. Jeho původ pramení z propojení chování leaderů a etiky, kdy bylo stanoveno několik faktorů, které ovlivňovaly právě etické chování leaderů. Stejně jako u pojmu leadership, i zde existuje několik definicí pro pojem autentický leadership. Obecně se dá však říct, že autentický leader je optimistický, orientovaný na budoucnost a své následovníky, které se snaží rozvíjet v leadery. Velkou roli zde hraje důvěra a sebeuvědomění na obou stranách.

Cílem diplomové práce je tedy provést hlubší a detailnější analýzu leadershipu ve vybraném malém podniku a navrhnout vhodná opatření, jež by směřovala ke zlepšení vedení ve zvolené společnosti. Diplomová práce navazuje na bakalářskou práci s názvem „Leadership v malých a středních organizacích“, která se zaměřovala na leadership obecně. Z tohoto důvodu bude zachován jak pohled leadera na jeho vedení, tak pohled následovníků. Výzkum se však již nebude zaměřovat na obecné styly vedení, ale konkrétně na vybraný druh leadershipu, kterým je již zmíněný autentický leadership.

V rámci práce jsou taktéž stanoveny hypotézy, prostřednictvím kterých je zjišťováno, zda se liší sebehodnocení leadera v porovnání s hodnocením jeho následovníků v jednotlivých zvolených oblastech.



V neposlední řadě je nutné podotknout, že v rámci problematiky leadershipu by měla být používána pouze slova „leader“ a „následovníci“. Aby však nedocházelo k neustálému opakování těchto dvou slov, byla v diplomové práci použita slova, jako jsou: „zaměstnanci, podřízení, respondenti, nadřízený, manažer, vedoucí atd“. Uvedená slova však mají v rámci této práce stejný význam jako slova, která byla uvedena výše.

## 2 Autentický leadership

Jednou z oblastí, jež se týká řízení lidského kapitálu, je leadership, který se stal ustavičným zájmem badatelů. Ibrahim a Daniel (2019) přišli s myšlenkou, že leadership je pro organizaci nápomocný. Východiskem pro tuto myšlenku bylo tvrzení, že vedení je proces, prostřednictvím kterého lze usměrňovat a ovlivňovat činnosti jednotlivých skupin organizace, což může pozitivně ovlivnit a přispívat k dosahování stanovených cílů. Proto jsou pro leadership také důležité mezilidské vztahy, na kterých je mimo jiné vedení založené, a tak je nezbytné, aby se leader stal součástí dané skupiny (Ibrahim & Daniel, 2019).

S podobnou myšlenkou přišli také Xu a Wang (2008 in Al Khajeh, 2018), kteří uvedli, že leadership hraje klíčovou roli v organizaci, a to hned z několika důvodů. Je důležitý pro tvorbu vize a poslání, které by měla každá organizace mít definované. Dále poté pro stanovení a určení cílů, kterých chce organizace dosáhnout, s čímž se následně též pojí i navrhování politik, strategií a metod, pomocí kterých by mělo být daných cílů efektivně dosaženo.

Za poslední roky se však pozornost badatelů začala konkrétněji zaměřovat na téma věnující se roli etiky v leadershipu. Bylo provedeno několik výzkumů, v rámci kterých se autoři snažili vytyčit faktory, které mají vliv na etické chování lídrů. Tyto faktory měly toto chování buď potlačovat, nebo naopak podporovat. Jeden z konstruktů, ke kterému v rámci těchto výzkumů badatelé došli, se nazývá autentický leadership (Jarošová a kol., 2016).

Dle Avolia a Freda (2014) autentický leadership vyvolává mezi následovníky odolnost, důvěru, naději a sebedůvěru. Walumbwa a kol. (2008) tvrdí, že jeho síla plyne z pozitivního psychologického kapitálu, zájmu o následovníky, z morálních hodnot, etického rozhodování a transparentnosti. Avolio a Gardner (2005) dodávají, že autentický leadership se mimo jiné stal také podkladem pro několik dalších pozitivních stylů vedení, jež napomáhají udržitelné a skutečné výkonnosti.

Walumbwa a kol. (2008) v rámci svého výzkumu zjistili, že konstrukt autentického leadershipu lze považovat za nadřazený ostatním druhům pozitivního leadershipu. Jarošová a kol. (2016) uvádí, že tato forma leadershipu má nejvíce společných znaků s leadershipem charismatickým, transformačním, etickým či spirituálním.

## **2.1 Odlišení autentického leadershipu od příbuzných teorií leadershipu**

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, autentický leadership lze vnímat jako východisko pro ostatní pozitivní styly vedení, s nimiž sdílí některé znaky. Mezi některými z nich existují významné rozdíly, kterým se tato práce věnuje v následujících kapitolách.

Za klíčový rozdíl mezi jednotlivými styly vedení lze považovat to, že autentický leadership je spíše obecnějšího charakteru a představuje to, co Avolio a kol. (2004) a Gardner a kol. (2005) nazvali „kořenovým konstruktem“. Tento pojem používají pro označení jakési výchozí základny, kterou představuje autentický leadership pro ostatní pozitivní styly vedení, jež z něj vycházejí. Mezi tyto ostatní pozitivní styly řadí např. níže uvedený transformační, charismatický a spirituální leadership.

Avolio a Gardner (2005) ve svém článku uvedli, že uvědomit si tyto odlišnosti je důležité pro stanovování a vývoj budoucích teorií, týkajících se autentického leadershipu.

### **2.1.1 Rozdílnost autentického a transformačního leadershipu**

Autentické vedení se důkladně zaměřuje na pozitivní psychologický kapitál, pozitivní organizační klima a sebeuvědomování leaderů. Na tyto koncepty se také odvolává transformační leadership (Avolio & Gardner, 2005). Bass (1998) však poznamenal, že transformační leaderi jsou skutečně charakterističtí svým optimistickým přístupem, nadějí a orientací na rozvoj a mají vysoký morální charakter, což jsou ale také projevy i vedení autentického. Bass (1985) a Burns (1978) se však ve svých definicích shodují, že transformační leader musí být zároveň i leaderem autentickým. Avolio a Gardner (2005) ve svém článku uvedli, že být leaderem autentickým ale nutně neznamená, že lídr musí být transformačním. Jako příklad uvedli, že autentičtí leaderi se mohou aktivně podílet na rozvoji následovníků v leadery, ale také nemusí.

Za klíčový rozdíl tedy Avolio a Gardner (2005) považují ukotvenost autentických leaderů v jejich vlastním sebevědomí. Tito leaderi si uvědomují svůj postoj k významným otázkám, přesvědčením a hodnotám a na základě toho vědí, jaký je jejich směr, kterého se drží. Převážně pak svými činy sdělují ostatním, co představují z pohledu etiky, zásad a hodnot. Transformační leaderi naopak mohou prostřednictvím své silné vize, jasně

stanoveného cíle a pozornosti, jež věnují vyzdvižení potřeb svých následovníků, transformovat organizaci či její ostatní členy.

### **2.1.2 Rozdílnost autentického a charismatického leadershipu**

Oba styly leadershipu se zaměřují na účinky vedení, které jsou na úrovni organizace, celé skupiny nebo pouze na úrovni leadera. Základem pro charismatické vedení jsou motivační mechanismy a vysvětlování chování leaderů (Avolio & Gardner, 2005). Z pohledu behaviorální teorie je zde ale postrádána pozornost, která je věnována sebeuvědomování leadera a jeho následovníka (Conger & Kanungo, 1987, 1998).

Za hlavní rozdíl mezi autentickým a charismatickým leaderem se dá považovat jejich přístup k následovníkům. Jako příklad lze uvést, že autentický vůdce tvoří pozitivní sociální realitu a smysl pro sebe i své následovníky, čímž jim dodává energii.

Mezitím charismatický vůdce se snaží své následovníky získat pomocí rétoriky, díky níž je přesvědčuje, mobilizuje a ovlivňuje (Avolio & Gardner, 2005).

### **2.1.3 Rozdílnost autentického a spirituálního leadershipu**

Autor Fry (2003) představil spirituální vedení jako model vnitřní motivace, který obsahuje vizi a postoje a hodnoty, které jsou klasifikovány jako naděje/víra a tzv. altruistická láska. Cílem tohoto vedení je nejen stanovit takovou vizi a hodnotovou shodu, které budou na úrovni jednotlivce, týmu a též na strategické úrovni, ale také podpořit angažovanost a produktivitu organizace.

Rozdílnost těchto stylů vedení spočívá v zaměření se na důvěru, naději, odvahu, vytrvalost a v neposlední řadě na integritu. Zatím ale nejsou příliš dostupné kvalitní diskuse týkající se problematiky sebesystémů leaderů a jejich následovníků s dostupnými výzkumy a teoriemi (Hoyle a kol., 1999, Kernis, 2003).

Sebesystémem jako takovým se zabývala Dwecková a kol. (2003) a byl také zmíněn v rámci článku od Diddamse a Changa (2012), který se zabýval problematikou týkající se studie podstaty slabosti v autentickém leadershipu. Dwecková a kol. (2003) vnímají sebesystém jako teorii entit, v rámci nichž se jednatel chápe jako jakýsi stabilní a pevný konstrukt. V rámci jejího dlouholetého výzkumu opakovaně potvrdila, že lidé, kteří se ztotožňují s tímto „entitním sebesystémem“, si s sebou v případě

neúspěchu nesou následky v podobě snížené ochoty zvládat nově přicházející úkoly, akceptovat další neúspěchy a rozšiřovat jejich schopnosti či dovednosti. Leaderi charakterističtí entitním sebesystémem mají poté tendenci vyhýbat se následovníkům, kteří by je nejspíše podněcovali k růstu nebo by měli určité pochybnosti týkající se jejich domněnek.

## **2.2 Pohledy a definice autentického leadershipu dle vybraných autorů**

Autentický leadership je považován za poměrně nový styl vedení. Na autentičnost lídrů existuje několik pohledů, ve kterých se však autoři trochu odlišují (Jarošová a kol., 2016).

Jednu z prvních definic autentického leadershipu uvedli Henderson a Hoy (1983). Uvádí, že autentičnost vedení je formulována jako míra, do jaké podřízení vnímají svého leadera jako někoho, kdo vyjadřuje přijetí organizační a osobní odpovědnosti za jednání, výsledky a chyby, kdo se nesnaží manipulovat s jeho následovníky a kdo upřednostňuje sebe samotného před rolí. Neautentičnost je poté vnímána jako pravý opak.

Další definici přinesl Begley (2001), který tento pojem vysvětluje jako metaforu pro profesionálně účinné, etický správné a vědomě reflektované postupy v tzv. vzdělávací administrativě. Charakterizuje jej jako vedení, jež je založené na hodnotách a znalostech a je zdatně vykonáváno.

Luthans a Avolio (2003) uvádí, že autentický leadership je proces, který vychází z pozitivních psychologických schopností a velmi rozvinutého organizačního prostředí. Výsledkem tohoto procesu je nejen sebe regulování pozitivního chování, a to jak na straně následovníků, tak na straně leaderů, které vede k podpoře jejich kladného seberozvoje, ale také větší sebeuvědomění.

Jednou z posledních definic přispěl také autor Walumbwa a kol. (2008), který tuto problematiku definuje podobně jako předchozí autoři Luthans a Avolio. Autentický leadership charakterizuje jako vzorec chování leadera, které je založeno na pozitivních psychologických schopnostech a etickém klimatu. To vede k podpoře vyššího sebeuvědomění, internalizaci morální perspektivy, vyváženosti zpracování informací a vztahové transparentnosti u vedoucích pracovníků, již pracují s následovníky a v neposlední řadě také k podpoře jejich kladného seberozvoje.

## 2.3 Autentický leader

Shamir a Eilam (2005) charakterizují autentického leadera jako vůdce, který nemá potřebu své vedení předstírat a nevede své následovníky pro vidinu osobní odměny, pro čest či status. Takovýto leader není kopií – naopak si zachovává svoji originalitu a jedná na základě svých hodnot a přesvědčení.

Autentický leader je ochoten naslouchat myšlenkám jeho následovníků a vzbuzovat tak u nich pozitivní vliv (Banks a kol., 2016). Je charakteristický svým optimistickým přístupem, odolností, etičností, zdravým sebevědomím, bývá plný naděje a je orientovaný na budoucnost. Klade důraz na rozvoj jeho následovníků a snaží se o jejich rozvoj v leadery (Luthans & Avolio, 2003).

Tento typ leadera buduje své vztahy s následovníky hlavně na základě důvěry, které dává přednost před manipulací či přesvědčováním. Díky ní si dokáže získat jejich loajalitu a oddanost. Uvědomuje si jak svoje, tak následovníků silné a slabé stránky, a proto jim dává možnost učit se a růst, snaží se je nasměřovat správným směrem, aby dokázali být samostatnější, dosáhli svých cílů a byli úspěšní (Green-leaf, 1977).

George (2003) uvádí, že autentičtí leadeři jsou právě těmi, kteří budují stálé organizace a zároveň také zajišťují dlouhodobé hodnoty akcionářům. Jsou schopni motivovat své následovníky, aby zákazníkům poskytovali špičkové služby. Jim naopak jako motivace k tvorbě skvělých výsledků slouží blaho celé společnosti a lidí s ní spojených.

Obecnou definici leaderů, ze které následně vychází definice úspěšných leaderů, uvádí ve svém díle Bedrnová, Nový a kol. (2009). Tito autoři tvrdí, že leader má přímý vliv na každodenní vedení svých pracovníků, a to:

- udáváním jim směru, jak dosáhnout úctyhodných výkonů, a podněcováním jich ke spolupráci, což je důležité i pro prosperitu organizace,
- účastněním se na jejich spokojenosti,
- poskytováním možnosti se nadále rozvíjet.

Tato tvrzení doplnili o další faktory Jarošová a kol. (2016), kteří na základě jejich výzkumu zjistili, že mezi další ukazatele, jež jsou důležité pro úspěšné vedení leaderů, patří:

- spokojenost a výchova jejich následovníků,
- možnost dalšího rozvoje (z pohledu organizace),
- ochota vyvinout nestandardní výkony následovníků pod vedením úspěšného leadera,
- dosahování vytyčených cílů a hospodářských výsledků.

## **2.4 Model autentického leadershipu**

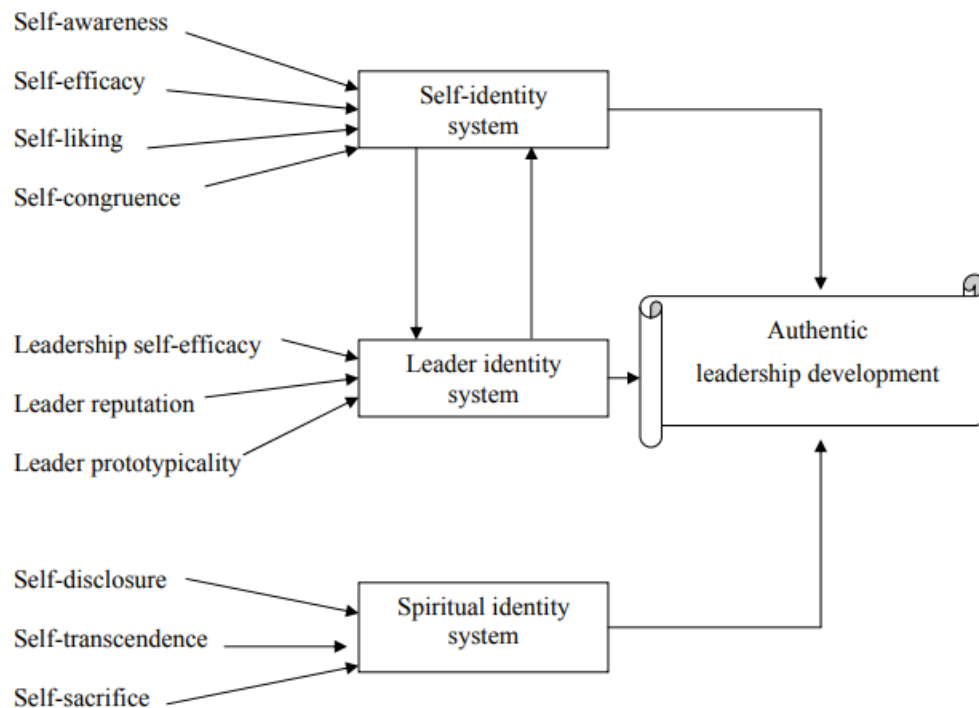
Modelem autentického konstruktů vedení se ve svém článku zabývala Karin Klenke (2007). Její výzkum poskytuje jiný pohled na tento druh leadershipu a zpochybňuje tak dosavadní přístupy, jež vychází z pozitivních psychologických konstruktů, kterými jsou optimismus, naděje a odolnost. Východiskem pro tento výzkum byl výzkum Gardnera a kol. (2005), teorie prototypů vůdců, teorie sociální identity a sebekategorizace a teorie duchovního vedení.

Autorka článku uvádí, že jádrem autentického vedení je duchovní identita a spiritualita. Tento model vychází z existenciální filozofie, humanistické psychologie a sociální identity. Dále také z teorie sebekategorizace, teorie duchovního vedení a prototypičnosti leaderů (Klenke, 2007).

Model autentického leadershipu se opírá o koncept identity. Tento koncept popisuje tři systémy identity, které jsou vzájemně propojené. Mezi ně je řazen systém sebezpoznání, systém identity leadera a v neposlední řadě systém duchovní identity, jenž se skládá z afektivních, kognitivních a konativních prvků (Klenke, 2007). Grafickou podobu tohoto modelu znázorňuje obrázek 1.

Následující kapitoly této diplomové práce jsou věnovány systémům modelu autentického leadershipu a jejich jednotlivým konstruktům, z důvodu lepšího a hlubšího pochopení tohoto modelu.

Obrázek 1: Model autentického leadershipu založený na identitě



Zdroj: Klenke (2007)

### 2.4.1 Systém sebepoznání

Existuje několik charakteristik autentických leaderů, avšak to, že jsou hluboce zahleděni do sebe, uvádí Avolio a Gardner (2005) jako jednu z jejich klíčových charakteristik. Sebepečení zahrnuje vědomosti, které o sobě člověk má a které mu pomáhají porozumět jeho chování a organizovat jej (Kihlstrom, Beer & Klein, 2003). Důležitým předpokladem je, že „já“ je zde vnímáno jako závislé na proměnlivé a kontextu. Na tomto základě již několik autorů uvedlo, že celkové „já“ člověka bývá představováno jako souhrn kategorií, přičemž každá z těchto kategorií představuje odlišnou identitu nebo dané „já“ (Klenke, 2007).

Definici identity zkonstruoval např. Schlenker (1985), který ji vnímá jako teorii jedince, jež vysvětluje a popisuje jeho zkušenosti, relevantní rysy a charakteristiky. Uvedl, že vyjadřování a upevňování vlastní identity jsou procesem sebeidentifikace, který může probíhat buď soukromě (úvahy o sobě samém) nebo veřejně (sebe prezentace či sebeodhalení publiku).



Identitu člověka jako schopnost interpretace sebe sama, způsob vidění sebe sama či osobní konstrukci definoval Baumeister (1986). Markus a Nurius (1986) doplnili, že každý člověk má několik možných druhů „já“. Mezi tyto druhy řadí já, které je ideální a kterým by člověk být chtěl, já, u kterého je předpokládáno, že by takový člověk být měl, a v neposlední řadě já, jež je skutečné. A právě tato jednotlivá „já“ představují možné budoucí „já“ jedince, o nichž si myslí, že by jimi mohl stát.

Další definici identity, na které se shoduje několik dalších autorů, představil Keganem (1982). Uvedl, že identitu lze vnímat jako komplexní a mnohostranný konstrukt, který představuje způsob vnímání jedince sebe samotného vůči ostatním. Luthans a Avolio (2003) dodali, že autentičtí leaderi jsou věrní převážně sami sobě a mají vysoký stupeň morální integrity.

Systém sebepojetí se skládá ze čtyř konstruktů, kterými jsou:

- sebeuvědomění,
- sebeúčinnost,
- sebeláska,
- sebekongruence (Klenke, 2007).

Konkrétněji sebeuvědomění je dobré věnovat náležitou pozornost. Autentické vedení, ale i autenticita jako taková totiž vyžadují vyšší stupeň sebeuvědomění (Klenke, 2007). Existují čtyři prvky sebeuvědomění, které jsou podstatné pro rozvoj autentického leadershipu. Definovali je Avolio a Gardner (2005) a řadí mezi ně emoce, hodnoty, motivy/cíle a v neposlední řadě kognice, které se týkají identity. Lze zde tedy vnímat rozdíl mezi identitou a sebeuvědoměním. Identita popisuje, jak jedinec vnímá sám sebe, kdežto sebeuvědomění v sobě zahrnuje hodnotící složku, jež se zaměřuje na přesnost a kvalitu těchto sebepojetí. Sebevědomí tedy umožňuje jedinci skutečně si uvědomovat a pozorovat prvky svého já (Klenke, 2005).

Pohledy na sebeuvědomění či jeho definice poskytlo několik dalších autorů. Např. Silvia a Duval (2001) uvedli, že uvědomuje-li si jedinec svojí existenci a to, čím je tvořena v kontextu, v němž se v čase pohybuje, pak dochází k sebeuvědomění. S dalším pohledem přišel Kegan (1982), který ve svém modelu, jenž se zaměřuje na teorii vývoje identifikace, vysvětlil otázku týkající se sebeuvědomování jako schopnost jedince dívat se na sebe s jistou objektivitou, pozorovat své já z odstupu a zaujímat k němu různá stanoviska. Jiní (např. Hall, 2004) za klíč k pochopení sebeuvědomění považují zážitky

(McCall, 1998) či kritické události, které mohou vést ke změně identity jedince nebo se mohou stát důvodem pro spuštění jeho osobního zkoumání, které může mít za následek změny v sebeuvědomování (Klenke, 2007).

#### **2.4.2 Systém identity leadera**

Rozvoj leaderů v sobě zahrnuje tvorbu nových aspektů já. Tato „já“ jsou specifická pro roli leadera. V rámci konstruktů této identity dochází ke kombinaci individuální a unikátní charakteristiky identity sebe sama a identity kolektivní, což Klenke (2007) vnímá jako jakýsi most mezi kolektivní a osobní identitou.

Sedikides a Brewer (2001) uvedli, že systém identity leadera respektuje koexistenci individuálního „já“ s kolektivním „já“ (aspekty sebepojetí, které vedou k odlišení členů skupiny od ostatních významných vnějších skupin) a s „já“ vztahovým (aspekty sebepojetí, jež určují pozici jedince v rámci významných vtaů).

Rozdíl mezi individuální a kolektivní úrovní je následující. Zatímco identita leadera na individuální úrovni se odvíjí od lidského kapitálu a sebepojetí vůdce, kolektivní identita je chápána jako funkce sdílených zkušeností, na jejichž základě dochází k propojení identit leaderů a následovníků. Autentičtí leadeři si zakládají na správném plnění své role leadera. Pociťují velkou odpovědnost za své chování k ostatním, a proto se k nim snaží přistupovat morálně a jednat v jejich nejlepším zájmu (May a kol., 2003).

Systém identity leadera lze rozdělit do tří následujících jednotlivých identit:

- sebeúčinnost leadershipu,
- leaderova pověst,
- jeho prototypičnost (Klenke, 2007).

#### **Sebeúčinnost leadershipu**

Sebeúčinnost vedení představuje schopnost člověka vykonávat behaviorální a kognitivní funkce. Tyto funkce jsou potřebné pro usměrňování skupinového procesu ve spojení s dosažením skupinových úspěchů. Je také klíčovým konstruktem, který ovlivňuje motivaci leaderů a cíle jimi zvolené a dále pak také provádění funkčních strategií leadershipu a jejich rozvoj (McCormick, 2001).

Jedná-li se o všeobecné úkoly vedení, konkrétněji myšleno překonávání překážek, řízení a získávání oddanosti následovníků, pak se jedná o sebepojetí vůdce, které představuje sebeúčinnost leadershipu. Vztahuje se k úsudku leadera, který předpokládá, že dokáže zdárně vykonávat svoji funkci, a to prostřednictvím budování vzájemných vztahů s následovníky (cílem je jejich zavázání k cílům změny) a spolupracováním na překlenutí bariér bránících změně (Paglis & Green, 2002).

### **Pověst leadera**

Jednu z definic pověsti leadera vytvořili Ferris a kol. (2003), kteří uvedli, že reputace leadera je *„percepční identita odrážející komplexní kombinaci hlavních osobních charakteristik a úspěchů, předvedeného chování a zamýšlených obrazů prezentovaných po určitou dobu, jak byly pozorovány přímo a/nebo jak byly hlášeny ze sekundárních zdrojů“*.

Hall a kol. (2004) navázali na tuto definici a popsali reputaci vůdce jako vnímání leadera jeho následovníky, jež by mělo vést k redukci nejistoty, která vyplývá z obav týkajících se chování vůdce, které se od něj v budoucnu očekává. Vysoké morální standardy, pozitivní psychologické schopnosti a důvěryhodnost jsou základy na nichž autentičtí vůdci budují svoji pověst (Avolio & Gardner, 2005).

Reputace leadera se taktéž skládá z individuální a kolektivní složky, přičemž složka individuální je založena na sebevnímání leadera jako uznávaného jedince a složka kolektivní je určována lidmi z okolí jedince. Příznivá pověst leadera je pak předpokladem pro snadnější rozvoj autentického vedení (Klenke, 2007).

### **Prototypičnost leadera**

Dle Reicherse a kol. (2005) jedinci, kteří jsou považováni za největší prototyp, jsou ti, již obsadí pozici leadera skupiny. S růstem významu skupiny dochází také k růstu závislosti vnímané efektivity leadershipu na prototypičnosti vůdce, a naopak k poklesu závislosti na jeho obecných vůdcovských vlastnostech. Důvodem je předpoklad teorie sociální identity, který popisuje, že existuje závislost schopnosti vést na schopnosti představování skupinového konsenzu (Klenke, 2007).

Podle Reicherse a Hopkinse (2001) je efektivita a činnost vedení do jisté míry závislá na schopnosti leadera vytvořit přesné formulace identity a zapojit kolektiv do procesu transformace těchto formulací v realitu. Důsledkem absence této identity je chybějící pouto mezi leaderem a jeho následovníky. Formulace identity, jež vůdce utváří, je pak dána totožností vůdce a kontextem.

Existuje zde závislost mezi systémy sebeidentity a identity leadera, na jejímž základě se vyvíjí a vychází z ní prototypičnost leadera (Klenke, 2007). Podle Reicherse a kol. (2005) je leadership odrazem toho, co v daném kontextu znamená být námi. Tato kategorie je definována samotnými leadery, jejichž snahou je posílit jejich prototypičnost pomocí daného chování, zatímco jejich následovníci posuzují a interpretují nabízené definice (Klenke, 2007).

### **2.4.3 Systém duchovní identity**

V rámci studia identity jedince je dobré se zaobírat a brát v úvahu dva aspekty takzvaného jáství. Na „já“ se dle Jamese (1902) dá pohlížet jako na subjekt nebo také jako na objekt. Vědomé a objektivní fungování individuálního „já“ je důležité pro spojování odlišných pohledů na sebe a také pro udržování pocitu kontinuity sebe sama v čase. Na základě toho jsou tvořeny tři typy „já“, mezi něž se řadí sociální, materiální a duchovní „já“, přičemž sociální „já“ je chápáno jako vnímání jednotlivce ostatními a jejich reakce na něj, materiální poté představuje majetek, rodinu, domov a duchovní „já“ charakterizuje vnitřní život jedince.

Jako negativní stránka spirituality v organizaci mohou být vnímány obavy týkající se manipulace a vykořisťování zaměstnanců na základě jejich duchovní touhy a potřeby. To by totiž mohlo vést k naplňování materialistických nebo sobeckých cílů vedení či celé organizace (Cavanagh & Bandusch, 2002).

Systém duchovní identity se skládá ze tří dílčích identit, na kterých je postaven. Těmito identity jsou:

- sebeodhalení,
- sebetranscendence,
- sebeobětování (Klenke, 2007).

## **Sebeodhalení**

Sebeodhalení je procesem, kdy jedinec odhalí své nitro lidem ze svého okolí. Je velmi důležité pro sebezpřijetí a dává příležitost ostatním k přijetí jedince. S přijetím ostatních je spojena sebeúcta, která roste, zvyšuje-li se přijetí jedince ostatními (Klenke, 2007).

V rámci vzájemných vztahů považuje Bunker (1997) za důležitou složku vedení i projevení zranitelnosti, jež je součástí projevení základní úrovně lidství. Diskuze, které se zaměřují na důvěru v organizační autority, často zmiňují zranitelnost následovníků a jejich závislost na jimi nadřazených pracovnících (Kramer, 1996). Důvěra následovníků je velmi důležitá pro leadery a jejich vedení, které je na ní závislé (Shamir a Lapidot, 2003).

## **Sebetranscendence**

Cloninger a kol. (1993) uvedli, že sebetranscendence obsahuje složky, kterými jsou duchovní přijetí, tvůrčí sebezapomínání a transpersonální identifikace. Autentický leadership dle Careye (1992) předpokládá, že sebetranscendence se objevuje až s opravdovým sebeosvícením a je výsledkem sebezpozorování a reflexe. Strack a kol. (2002) uskutečnili rozhovory na téma spiritualita s 20 transformačními leadery. Ti popsali spiritualitu nejen jako boha či jinou transcendentní sílu, ale také ji vnímali jako zdroj smyslu a osobních hodnot, uvědomění si jejich nitra a způsob sjednocení všech aspektů, které se jich týkají do jednoho celku.

Klenke (2007) z vybraných definic vyvodila, že transcendentní jedinci jsou si vědomi, že lidská existence je omezená a zakotvena v daném místě a čase, a že tyto jedinci věnují svoji pozornost také vizím života, které jsou propojenější a celistvější.

## **Sebeobětování**

Leadership bývá často spojován s utrpením. Důvodem jsou jednotlivé úkoly leadera, které vyžadují psychickou, duševní, fyzickou a emocionální práci. To se podepisuje i na nejodolnějších leaderech, jelikož nikdo není stoprocentně imunní vůči okolním stresorům, vnitřním konfliktům atd. (Klenke, 2007). Choi a Mai-Dalton (1999) definovali sebeobětování jako „*částečné/úplné vzdání se nebo dočasné/trvalé*

*odložení osobních zájmů, privilegií či blahobytu v rozdělení odměn, výkonu moci a v dělbě práce“.*

Sebeobětování může být vnímáno jako jeden z nepřímějších způsobů, kterým může dát leader najevo svoji oddanost kolektivu a zároveň tak ukázat, jak moc je pro něj důležité blaho jeho skupiny. Sebeobětavé chování vůdce může také sloužit jako vzor pro chování následovníků (B. van Knippenberg & van Knippenberg, 2005).

## **2.5 Složky autentického leadershipu**

Již několik autorů se snažilo zjistit, z čeho se autentický leadership skládá a jaké jsou jeho konkrétní složky. Bill George a kol. (2007 in Novotná, 2011) ve své knize „Authentic Leadership“ popisuje autentický leadership pomocí pěti hlavních rysů, kterými jsou:

### **a) Chápaní vlastního cíle**

Autentický leader má jasně stanové cíle a je si jich vědom. K těmto cílům projevuje svoji vášeň a je z nich nadšený. Jeho hlavní motivace k vedení lidí vychází z jeho vnitřka a není ovlivněna vnějšími faktory, jako jsou peníze, prestiž či moc.

### **b) Uplatňování pevných hodnot**

Je všeobecně známo, že pevné hodnoty a integrity jsou považovány za čtyři základní rysy kvalitních leaderů. Je důležité, aby byl dodržován nejen soulad mezi hodnotami a činy, ale také schopnost leadera vést vlastním příkladem. Je potřeba, aby předchozí tvrzení bylo dodržováno jak vůči zaměstnancům, tak vůči externím partnerům.

### **c) Schopnost vést srdcem i hlavou**

Autentičtí leaderi jsou schopni vystoupit ze své komfortní zóny. Dokážou pokládat těžké otázky a následně jsou schopni naslouchat odpovědím. Ukazují své silné, ale také slabé stránky, dokážou přiznat, že se mýlili. Jejich snahou je být upřímný vůči svému okolí a volit správná slova, avšak dokážou také udělat tvrdá rozhodnutí. Jsou zvědaví, a tak se nebojí využít nových příležitostí a pouštět se proto do neznámých situací.

#### **d) Navazování pevných vztahů**

Důležitými schopnostmi autentického leadera jsou pochopení a empatie. Tito leaderi chápou, že kvalitní týmy se obvykle skládají z lidí, již mají různorodé schopnosti. Je pro ně také důležité, aby vztahy, které budují, byly dlouhodobé. Od svých následovníků nechtějí pouze delegování úloh, ale chtějí, aby vytvářeli přidanou hodnotu.

#### **e) Prokazování sebedisciplíny**

Autentičtí leaderi si dobře uvědomují, že pokud chtějí dosahovat výsledků, jež si stanovili, je nutností udržovat vysoký stupeň sebedisciplíny. To požadují nejen od sebe, ale také od svých následovníků. Každý, včetně leadera, je povinen převzít plnou zodpovědnost za dosažení stanovených výsledků a v případě nezdaru si uvědomit svoji chybu a snažit se ji napravit.

Ilies a kol. (2005) se ve svém článku zabývali konceptem autentického leadershipu a jeho vlivu na vnitřní pohodu jak leadera, tak jeho následovníků. Navrhli čtyř prvkový model autentického leadershipu, který se skládá z:

- sebeuvědomování,
- nezaujatého zpracování informací,
- autentického chování/konání,
- autentické vztahové orientace.

Walumbwa a kol. (2008) vytvořili studii, ve které otestovali a ověřili dotazník s názvem „Authentic Leadership Questionnaire“ neboli „Dotazník autentického leadershipu“. Dle Walumbwovy koncepce je autentický leadership postaven na čtyřech základních faktorech, kterými jsou:

- vyvážené zpracování informací,
- internalizovaná morální perspektiva,
- vztahová transparentnost,
- sebeuvědomování.

### **2.5.1 Vyvážené zpracování informací**

Vlastnímu rozhodování předchází objektivní analýza relevantních dat, která je spojována s vyvážeností zpracovávaných informací. Tento faktor je založen na nezveličování, nepopírání, nezkrášlování. Dále také na ignorování vnitřních

zkušeností, vnějších hodnotících informací a soukromých znalostí (Kernis, 2003). Dle Iliese a kol. (2005) se jedná o „jádro osobní integrity a charakteru“, přičemž jak integrita, tak charakter mají vliv jak na jednání a rozhodování leaderů, tak i na jejich blaho.

Dle Walumbwa (2011) má chování autentických leaderů lehký sklon ke zveličování, popírání a zkreslování. Avšak i přesto tito leadeři nezveličují ani neopomíjejí získané informace, které se týkají zpětné vazby ohledně vedení jejich následovníků (Avolio & Gardner, 2005). Jsou si dobře vědomi jak svých pozitivních, tak i negativních vlastností a kvalit (Kernis, 2003).

### **2.5.2 Internalizovaná morální perspektiva**

Dle Ryana a Deciho (2003) se internalizovaná morální perspektiva vztahuje k integrované a internalizované formě seberegulace. Tato seberegulace je založena na vnitřních morálních normách a hodnotách, dle kterých se řídí. Za klíčové je zde považováno, že systém regulace nereaguje na vnější očekávání a tlaky, ale je řízen zevnitř. Součástí tohoto procesu je příkladové vedení a sdílení hodnot, motivů a cílů s následovníky. Výchoziskem tohoto druhu seberegulace je pak projevené chování a rozhodování, které odpovídá daným internalizovaným hodnotám (Avolio & Gardner, 2005).

Stručněji se dá tedy říct, že autentičtí leadeři razí heslo „co na srdci, to na jazyku“. To, co říkají, se shoduje s tím, co si myslí, a zamýšlí tím přesně to, co řekli (Jarošková a kol., 2016). A právě to je typické pro autentické leadery, kteří se velmi ztotožňují se svojí pracovní rolí (Shamira & Eilama, 2005).

Dle Kernise (2003) je zase důležité, aby informace byly posuzovány nezaujatě, protože to vyžaduje vysoká úroveň seberegulace. Nezaujaté posuzování informací totiž slouží k obraně leadera před sebeobranou a sebepovyšováním, což jsou jeho přirozené obranné motivy. Takovouto roli leadera nejlépe zvládají ti, kteří mají optimální sebeúctu.

Internalizovaná morální perspektiva slouží také jako odlišovací faktor autentického leadershipu od jeho ostatních koncepcí, kterým se podobá (Jarošová a kol., 2016) a jenž jsou uvedeny v předchozích kapitolách této práce.



### **2.5.3 Vztahová transparentnost**

Kromě toho, že jsou autentičtí leaderi schopni sebeuvědomění, vyrovnanosti a shodují se ve svých motivech, cílech, emocích hodnotách a identitách, dokážou také neskrývat tyto projevy před svými následovníky (Mazutis & Slawinski, 2008 in Darvish & Razaee, 2011). Dle Walumbwa a kol. (2011) se vztahová transparentnost vztahuje k chování leaderů, které je založené na budování důvěry nejen prostřednictvím odhalení jejich pravé osobnosti, ale na otevřenosti a upřímnosti, týkající se sdělování a vyjadřování svých pocitů, myšlenek a informací. Autentičtí leaderi jsou známi svojí otevřeností k ostatním, jedinci kolem nich vždy vědí, jaké skutečné záměry s nimi leader má (Jarošová a kol., 2016).

Tím, že leaderi dokážou ukázat a odhalit své pravé já, si budují imunitu a důvěru u svých následovníků, čímž zároveň přispívají k týmové práci a celkové spolupráci (Gardner a kol., 2005). Mazutis a Slawinski (2008) uvedli, že pro vztahovou transparentnost je důležité být otevřený zpětné vazbě a kontrole.

Za autentické leadery se dají tedy považovat ti, kteří jsou schopni sebeuvědomění, vztahové transparentnosti, seberegulace a vyváženého zpracovávání a zároveň podporují tento pozitivní seberozvoj u svých následovníků (Mazutis & Slawinski, 2008).

### **2.5.4 Sebeuvědomování**

Podstatou sebeuvědomování je uvědomění si vlastních hodnot, vlastností, kognice, motivů a pocitů a vytvoření si důvěry v nich. Dále také zahrnuje znalost vlastních rozporupných aspektů a uvědomění si, jakou roli mají tyto aspekty při ovlivňování chování, jednání, myšlenek a pocitů člověka (Ilies a kol., 2005).

Walumbwa a kol. (2011) uvedli, že sebeuvědomování se týká toho, do jaké míry se zdá, že leaderi dokážou porozumět svým silným a slabým stránkám, motivaci i tomu, jak lidé kolem nich vnímají jejich vedení.

Dále je sebeuvědomování též charakterizováno jako proces, prostřednictvím kterého si leaderi dokážou uvědomit a pochopit své ojedinělé znalosti, zkušenosti a schopnosti (Avolio & Gardner, 2005). Sebeuvědomování je také propojené se sebereflexí jako klíčovým mechanismem, který leaderům umožňuje získání porozumění jejich primárních hodnot a mentálních modelů (Avolio & Gardner., 2005).

## **2.6 Vliv autentického leadershipu na organizaci**

Na základě výzkumů, které byly provedeny několika autory, bylo dokázáno, že autentický leadership má pozitivní dopady na různá hlediska pracovního života. Tato jednotlivá hlediska jsou uvedena a detailněji vysvětlena v následujících kapitolách.

### **2.6.1 Zvyšování důvěry v organizaci**

Dirks a Ferrin (2002 in Qiu a kol., 2019) definovali důvěru jako psychologický stav, který je charakteristický zranitelností jedince na základě příznivé predikce záměru druhé osoby. Autentické vedení klade velký důraz na tvorbu autentických vzájemných vztahů mezi leaderem a následovníky. Tyto vztahy jsou charakteristické právě vzájemnou důvěrou a integritou (Avolio & Wlumbwa, 2005 in Qiu a kol., 2019). Autentičtí leaderi podporují vzájemnou důvěru na pracovišti prostřednictvím otevřenosti a upřímnosti ke svým následovníkům. Ukazují jim své pravé autentické já, které zahrnuje jak silné, tak slabé stránky, které si tito leaderi uvědomují a neskrývají před nimi ani své myšlenky a pocity (Wei a kol., 2018).

Studie Coxena a kol. (2016) ukázala, že autentický leadership má pozitivní vliv na důvěru na pracovišti, která se týká tří subjektů, jimiž jsou organizace, leader a spolupracovníci. Jako důvod uvedli spolehlivost, důvěryhodnost a opravdovost leaderů.

Gilbert a Tang (1998 in Stander a kol., 2015) uvedli, že důvěra v organizaci ztvárňuje takové pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí přijímáni. Zaměstnanci se v takovéto kultuře vyznačují vyšší ochotou vyvíjet snahu směřující k dosahování cílů organizace, protože věří, že jejich leaderům záleží na jejich zájmu.

Autentičtí leaderi se také u svých následovníků snaží rozvíjet jejich naději, čímž zvyšují a prohlubují jejich důvěru v organizaci. Na rozvoji naděje se z velké části podílí ztotožnění se následovníka s leaderem. K tomuto ztotožnění dochází snadno, jelikož autentičtí vůdci jsou otevření, transparentní, soustředí se jak na svůj úspěch, tak i na úspěch jejich následovníků a celé organizace a přebírají odpovědnost za své činy (Avolio a kol., 2004, in Khan, 2010).

## 2.6.2 Pozitivní emoce a komplexní blaho následovníků

Autentičtí vůdci jsou schopni vytvořit u svých následovníků pozitivní emoce a pocit ztotožnění se s hlavními cíli leadera, organizace či obojím, což následně vede k rozšíření myšlení zaměstnanců (Fredrickson, 1998, 2001 in Avolio a kol., 2004). Na základě vyvolání pozitivních emocí u následovníků dochází k růstu blaha organizace. V konečném důsledku také dochází k tvorbě pozitivních emočních stavů a růstu angažovanosti všech následovníků (Avolio a kol., 2004).

Vlivem autentického leadershipu na tzv. „well-being“ neboli „pohodu“ či blaho zaměstnanců a leaderů se zabýval Ilies a kol. (2005). Tito autoři uvedli několik způsobů, pomocí kterých dokážou leaderi ovlivnit „pohodu“ svých následovníků. Mezi tyto způsoby patří:

- Zvýšené sebeuvědomování a osobní integrita autentických leaderů, včetně jejich snahy o vztahy založené na pravdě, směřují k bezvýhradné důvěře směřující od jejich následovníků. Na základě toho dochází k podněcování sebepojetí následovníků, které je odvozené z organizace tím, že působí na osobní identifikaci následovníka s leaderem.
- Emoce, prostřednictvím kterých mohou autentičtí leaderi ovlivnit atmosféru ve společnosti. Vytvoří-li vhodnou atmosféru pro prožívání pozitivních emocí, poté svými pozitivními emocemi mohou ovlivnit prožívání následovníků.
- Leaderi jsou také pozitivním behaviorálním modelem pro upřímné a autentické chování.
- Podpora sebeurčení následovníků, kdy se jim leaderi snaží poskytnou příležitost k rozvoji jejich samostatnosti a dovedností.

Woolley a kol. (2011) ve svém výzkumu zjistili, že leaderi, kteří jsou svými následovníky vnímáni jako autentičtí, se podílejí na pozitivnější pracovní atmosféře v organizaci. Tito autoři také vyzorovali vyšší psychologický kapitál u následovníků, kteří v tomto pozitivnějším klimatu pracují. Upozornili však také na to, že zde hrálo důležitou roli pohlaví následovníků. U respondentů mužského pohlaví bylo prokázáno, že propojení autentického vedení s psychologickým kapitálem je plně zprostředkováno pozitivním pracovním klimatem, kdežto u žen je tomu tak pouze částečně.

Jako další se touto problematikou zabývali Rahimnian a Sharifirad (2015), kteří potvrdili, že autentické vedení zvyšuje spokojenost zaměstnanců s prací a zároveň také snižuje vnímaný stres. Jejich studie poukazuje na význam autentického leadershipu při zvyšování pocitu bezpečí, jenž zaměstnanci cítí v blízkých vztazích a který má následně dopad na „pohodu“ zaměstnanců.

### **2.6.3 Výkonnost následovníků v organizaci**

Autentičtí leadeři mohou ovlivňovat výkony a pracovní výsledky svých následovníků prostřednictvím zvyšování jejich angažovanosti a oddanosti práci (Avolio a kol., 2004 in Wong & Laschinger, 2013). K problematice týkající se propojení autentického vedení a jeho vlivu na výkon a pracovní spokojenost zaměstnanců přispěli svým zjištěním Wong a Laschinger (2013), kteří se zaměřili na roli zprostředkovatelského zmocnění v této problematice. Jejich výsledky napovídají, že leadeři, kteří kladou důraz na sebeuvědomování, transparentnost, vyvážené zpracování a vysoké etické standardy, efektivně zesilují vnímání zplnomocnění na pracovišti u zaměstnanců, což vede ke zvyšování jejich pracovní výkonnosti a spokojenosti.

Riberio a kol. (2018) zkoumali vliv autentického leadershipu na afektivní závazek a individuální výkon. Výsledky jejich výzkumu ukázaly, že autentické vedení podporuje afektivní závazek, který následně zvyšuje jak individuální výkonnost jedince, tak výkonnost organizace. Závěry jejich studie jsou v souladu s dalšími studiemi, které uvádějí, že vnímání následovníků v závislosti na autenticitě jejich leaderů má vliv na emoční vztah zaměstnance k jeho týmu a společnosti (Avolio a kol., 2004; Reago a kol., 2013) a růst afektivního závazku má za následek ovlivňování jejich individuálního výkonu (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer a kol., 2002).

Harter a kol. (2002) uskutečnili průzkum angažovanosti zaměstnanců, kde uvedli, že bezprostřední nařízení a leadeři mají zásadní vliv na stupeň angažovanosti a závazků zaměstnanců ve společnosti. Z toho dle Hassana a Ahmeda (2011) vyplývá, že čím větší je autenticita vedení, tím mají následovníci pozitivnější postoj k jejich práci. Navíc jednou z autentických vlastností je koučování, v rámci kterého se leader snaží pomoci svým následovníkům objevit jejich cíle, zorganizovat jejich práci; poskytuje jim jak pozitivní, tak negativní zpětnou vazbu a rady a v neposlední řadě se také zajímá o jejich kariéerní postup.

Dle Avolia a kol. (2004) má autentické vedení vliv na skutečné a dlouhodobé udržení výkonnosti organizace. Za klíčové aspekty sloužící k udržení této výkonnosti považují naději, optimismus, důvěru a obecné pozitivní emoce, které z autentického leadershipu vychází.

#### **2.6.4 Spokojenost následovníků**

Braun a Peusová (2016) zkoumali autentický leadership na rozhraní práce a života. Výsledky jejich studie ukázaly, že autentický leadership pozitivně ovlivňuje rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem, a to jak u leaderů, tak u následovníků. To se následně odráží v kladném vztahu k jejich práci a v pracovní spokojenosti.

Azanza a kol. (2013) se ve své studii zabývali problematikou flexibilně zaměřených organizačních kultur a jejich působením na příznivé výsledky zaměstnanců prostřednictvím jejich vlivu na autentické vedení. Tento druh leadershipu plyne k následovníkům a stává se tak složkou organizační kultury (May a kol., 2003), což může vést k růstu spokojenosti následovníků s jejich prací v těchto flexibilně orientovaných kulturách (Azanza a kol., 2013). Studie těchto autorů potvrdila vyšší míru spokojenosti s prací u těch zaměstnanců, kteří svého leadera vnímali jako autentického.

Dalšími autory, kteří věnovali této tématice pozornost, byli Khan a kol. (2017), kteří zkoumali efekt autentického leadershipu na pracovní spokojenost a angažovanost zaměstnanců. Výsledky jejich studie prokázaly významnou spojitost těchto tří komponentů. Opět zde hraje důležitou roli autenticita leaderů, která vzbuzuje u následovníků důvěru v jejich vedoucího, což vede právě k již zmíněné zvýšené spokojenosti zaměstnanců a jejich angažovanosti.

Propojení autentického vedení s pracovní spokojeností u následovníků také potvrdili Rukh a kol. (2018), kteří uvedli, že za touto spokojeností stojí upřímnost, transparentnost a podpora ze strany leadera. Jsou-li zaměstnanci ve své práci spokojeni a cítí-li se zde dobře, pracují s větší motivací a nemají potřebu přemýšlet o odchodu ze společnosti. Naopak v ní touží zůstat a jsou jí více oddaní.

V neposlední řadě také Goestjahjanti a kol. (2020) ve svém výzkumu prokázali pozitivní vliv autentického leadershipu na spokojenost zaměstnanců a jejich angažovanost. Na základě výsledků stanovili, že faktory, kterými jsou víra a důvěra

ze strany leadera, je v rámci zachování spokojenosti zaměstnanců potřeba udržovat a posilovat.

## 2.7 Měření autentičnosti

Konkrétních nástrojů pro měření autentického leadershipu neexistuje mnoho. Jedním z nich je však „Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), tedy „Dotazník autentického vedení“. Na jeho tvorbě se podílel B. J. Avolio, W. L. Gardner a F.O. Walumbwa (2007). Je standardizovaný a jeho validita je podložena teorií i několika výzkumy, které byly uskutečněny v různých zemích.

### 2.7.1 Dotazník autentického leadershipu - ALQ

Původně se jednalo o „*pěti složkový model autentického vedení*“ zahrnující „*vztahovou transparentnost, vyvážené zpracování informací, internalizované regulace, pozitivní morální perspektivu a sebeuvědomování*“ (Walumbwa a kol., 2008). Avšak z důvodu problematického odlišování internalizované regulace a pozitivní morální perspektivy byly tyto dvě složky spojeny do jedné s názvem „*internalizovaná morální perspektiva*“ a vznikl tak čtyř složkový model (Deci & Ryan, 2000).

Walumbwa a kol. (2008) poté na základech tohoto modelu začali konstruovat ALQ položky. Původní položky, kterých bylo 35, byly stanoveny na základech časné literatury. Autorům se povedla jejich redukce a vzniklo tak 22 položek, jež dokázaly nejlépe reprezentovat a charakterizovat čtyři oblasti. Následně pak došlo k poslední redukci, která proběhla ve spolupráci se členy a doktorandy vybrané fakulty. Jejich úkolem bylo zařazení jednotlivých položek do čtyř stanovených kategorií, které jim byly předem definovány. Položky, které byly z 80 % zařazeny správně, byly zachovány. U šesti položek nastalo špatné zařazení, a tak došlo k jejich vymazání ze souboru.

Výsledný soubor obsahoval tedy 16 položek, které po potřebných úpravách byly otestovány a rozděleny do stanovených čtyř škál (Walubwa a kol., 2008). Jejich rozdělení znázorňují čísla v závorkách u jednotlivých oblastí, jež jsou popsány v kapitole 2.7.1.

Tento dotazník není veřejnosti volně dostupný, avšak je možné získat k němu přístup za poplatek na stránkách společnosti Mind Garden, Inc., která k němu vlastní

copyright. Při objednávce má kupující možnost zažádat o přeložený dotazník do jazyka, který si z vybraných možností zvolí.

V současné době má ALQ dvě verze. Jedna verze je věnována leaderovi, který odpovídá na jednotlivé otázky, čímž hodnotí to, jak vnímá sám sebe. Druhá verze je naopak určena spolupracovníkům leadera, jeho nadřízeným a podřízeným. Výstupem obou verzí je rozsáhlá zpráva, která leaderovi slouží jako zpětná vazba týkající se jeho osobnosti a toho, jak se vnímá nejen on sám, ale také jak ho vnímá jeho okolí. Tyto získané poznatky pak mohou leaderovi sloužit pro jeho další rozvoj.

### **Škály dotazníku autentického vedení**

ALQ je nástroj, který obsahuje 16 položek, jež jsou určeny k měření autentického chování testovaného jedince v oblasti leadershipu. Jednotlivé položky jsou rozdělené do čtyř škál tohoto dotazníku, kterými jsou: *transparentnost*, *etické/morální jednání*, *vyvážené zpracování a sebeuvědomování*. Ty však již byly definovány v předchozích kapitolách této diplomové práce.

V rámci dotazníku ALQ jsou tyto škály definovány následovně:

- *Transparentnost (5 položek)* – znázorňuje, do jaké míry je leader otevřen svému okolí, tzn. jak prezentuje své „já“ a pocity a myšlenky s ním spojené.
- *Etické/morální jednání (4 položky)* – znázorňuje, do jaké míry je leader vzorovým modelem pro ostatní pracovníky v rámci etického a morálního chování.
- *Vyvážené zpracování (3 položky)* – znázorňuje, jak moc se leader zajímá o názory ostatních na danou problematiku, v rámci které musí stanovit důležité rozhodnutí.
- *Sebeuvědomování (4 položky)* – znázorňuje, do jaké míry si je leader vědom svých silných a slabých stránek, jaké jsou jeho limity a jak ho vnímá jeho okolí (Walumbwa a kol., 2008).

Copyright k ALQ vlastní společnost Mind Garden, Inc., tzn. že není možné uvést dotazník v plném znění. Autorka tedy pro lepší představu čtenáře uvádí alespoň obrázek 2, který znázorňuje hodnotící stupnici, pomocí níž testovaný jedinec uvádí, jak často jeho leader koná to, nač je daná otázka položena, instrukce a ukázkové otázky.

Obrázek 2: Ukázka dotazníku ALQ

„Instrukce: Následující položky dotazníku se týkají stylu Vašeho leadera a toho, jak ho vnímáte. Posuďte, jak často jednotlivé výroby odpovídají jeho stylu vedení, a to pomocí následující stupnice.“

Vůbec	Jednou za čas	Občas	Poměrně často	Často, ne-li vždy
0	1	2	3	4

*Můj leader*

1. Říká přesně to, co má na mysli.
2. Přizná chyby, pokud se nějakých dopustí.
3. Povzbuzuje každého k vyjádření svého názoru.
4. ....}

Zdroj: Avolio, B. J. a kol. (2018)



## 3 Cíl a metodika

### 3.1 Cíl práce

Diplomová práce navazuje na výsledky, které autorka získala v rámci její bakalářské práce. Došlo však ke změně týkající se spolupráce s vybranými společnostmi. Práce se již nezaměřovala na středně velký a malý podnik, ale pouze na malou společnost Ferospoj s.r.o. se sídlem v Českých Budějovicích. Ke zmenšení výzkumného vzorku došlo z důvodu efektivnější a ochotnější spolupráce.

Cílem diplomové práce bylo provést hlubší a detailnější analýzu leadershipu ve vybraném malém podniku a navrhnout vhodná opatření, jež by směřovala ke zlepšení vedení ve zvolené společnosti. Aby bylo možné na bakalářskou práci navázat, byly zde zachovány oba pohledy na leadera, tzn. jak pohled následovníků na leaderovo chování, tak i pohled leadera na sebe samotného. Rozdíl spočívá v tom, že diplomová práce se již nevěnovala pouze leadershipu obecně, ale byla zaměřena konkrétně na autentický leadership.

Pro sběr dat byly využity dva standardizované dotazníky, které byly zakoupeny za poplatek na příslušných stránkách. Jedním z nich byl „Dotazník autentického leadershipu (ALQ)“, který byl vyplněn jak leaderem, tak jeho následovníky. K tomuto dotazníku byl proveden doplňující výzkum prostřednictvím emailové konverzace, v rámci které byli následovníci a leader požádáni o hlubší a detailnější rozbor tří vybraných otázek, kterými se autorka zabývá v kapitole 4.2.1. Dále byl také doplněn o statistické testování stanovených hypotéz prostřednictvím jedno výběrového t-testu pro průměr, kterým se zabývá kapitola 4.3. Cílem tohoto testování bylo zjistit, zda sebehodnocení leadera je, či není rozdílné v porovnání s hodnocením jeho následovníků v jednotlivých zvolených oblastech. Stanovené hypotézy byly pro jednotlivé oblasti následující:

$H_0$ : Sebehodnocení leadera není rozdílné v porovnání s hodnocením jeho následovníků v jednotlivých zvolených oblastech.

$H_A$ : Sebehodnocení leadera je rozdílné v porovnání s hodnocením jeho následovníků v jednotlivých zvolených oblastech.

Druhým dotazníkem byl „NEO pětifaktorový osobnostní inventář“, který byl určen pouze pro leadera. Výstupem obou těchto dotazníků byly souhrnné reporty, které poskytly komplexní potřebný přehled.

Na základě jednotlivých výstupních zpráv a informací získaných prostřednictvím emailové konverzace následně byla navržena vhodná opatření pro vylepšení vedení ve vybraném podniku a následně provedena jejich kalkulace.

## **3.2 Metodika práce**

### **3.2.1 Studium odborné literatury**

Teoretická část diplomové práce byla vypracována pouze z online zdrojů, které se skládaly převážně ze zahraničních článků a z menší části z knih. Nejprve si autorka na základě studia odborných článků a knih utvořila hlubší přehled o dané problematice. Poté na základě vybraných zahraničních článků, jež poskytovaly potřebné informace, vytvořila literární rešerši konstruovanou tak, aby byly vymezeny základní pojmy a principy související s řešenou problematikou.

### **3.2.2 Dotazníkové šetření**

Pro výzkumnou část této diplomové práce bylo využito dotazníkového šetření, které zahrnovalo dva druhy standardizovaných validních dotazníků, jež jsou zájemcům k dispozici na příslušných webových stránkách za poplatek. Jedním z nich byl „Dotazník autentického leadershipu“ (Avolio a kol. Mind Garden Inc., 2007), který měří autenticitu testovaného jedince. Také jej lze považovat za tzv. 360stupňovou zpětnou vazbu, která je blíže charakterizována v kapitole 3.2.3. Je tomu tak z důvodu, že na jeho vyplnění se podílel jak leader, tak jeho následovníci. Tento výzkum byl následně doplněn o strukturované emailové konverzace, jež měla autorce poskytnout podrobnější informace ke zkoumaným otázkám, kterými se zabývá v kapitole 4.2.1. Dalším použitým dotazníkem byl tzv. „NEO pětifaktorový osobnostní inventář“ (Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021), jež slouží k měření pěti obecných dimenzí osobnosti, a proto byl vyplňován pouze leaderem. Výstupem obou dotazníků byl souhrnný report s příslušnými výsledky.

V rámci dotazníkového šetření je zapotřebí uvědomit si jeho výhody a nevýhody. Za obrovskou výhodu dotazníkového šetření lze považovat jeho anonymitu, která představuje jakousi diskrétnost pro respondenty. Díky ní dochází ke snižování rizika neupřímných a nepravdivých odpovědí ze strany respondentů, již by se v opačném případě mohli bát a neposkytli by pak upřímné a pravdivé hodnocení. Leader zde sice ví, kdo se z jeho následovníků hodnocení účastnil, ale nemá přístup k jednotlivým konkrétním výstupům; ten měla pouze autorka diplomové práce. Je to tedy jeden z důvodů, proč je anonymita hlavní výhodou tohoto stylu šetření a proč zde hraje tak velkou roli.

Za další výhodu, a to konkrétně u již zmíněných použitých dotazníků, lze považovat jednoduchost v jejich vyhodnocování. To totiž prováděly společnosti, jež dotazníky poskytují. Úkolem uživatele bylo vyhledání potřebných produktů, jejich pořízení, následné zaregistrování se a vyplnění potřebných údajů. To konkrétně u dotazníku ALQ bylo poměrně složité, protože u nabízených produktů nebylo úplně zřejmé, které z nich jsou pro daný výzkum zapotřebí. Poté je vždy vygenerován příslušný odkaz, který byl účastníkům poslán buď samotným uživatelem, nebo byl zaslán prostřednictvím společnosti, jež testování poskytuje. Následné vyhodnocení obou těchto dotazníků bylo pak prováděno společností, která jej nabízí a která uživateli poskytne report, jenž obsahuje již vyhodnocené výsledky. Na toto tvrzení lze navázat další výhodou, která se týká časové nenáročnosti jak pro sběratele dat, tak i pro respondenta. Do dotazníkového šetření je totiž možno zapojit velké množství respondentů, aniž by bylo zapotřebí zvýšení věnovaného času sběratele dat, jako by tomu bylo např. v případě rozhovorů. Naopak pro respondenta je výhodou flexibilita v rámci volby dne a času, kdy dotazník vyplní. Je mu určen pouze den a čas, do něž dotazník musí být vyplněn, ale není přesně stanoveno kdy.

Za nevýhodu konkrétně použitých dotazníků v této diplomové práci lze považovat jejich zakoupení. Aby mohl zájemce dotazník použít, musí ho nejprve zakoupit a uhradit tak nemalou částku. Další nevýhodou dotazníků byly různé obstrukce spojené s nákupem daného testování. Např. v případě „Dotazníku autentického leadershipu“ bylo těžké porozumět, jaké produkty jsou potřeba, aby testování fungovalo a bylo kompletní. U dotazníku „NEO pětifaktorový osobnostní inventář“ bylo zapotřebí sehnat nejprve potvrzení, že testování bude sloužit pro vědecké účely, a až poté byl poskytnut.

### 3.2.3 Dotazník autentického leadershipu (ALQ)

Podstata dotazníku autentického leadershipu, který slouží k měření autenticity testovaného jedince, je detailněji charakterizována v kapitole 2.7.1., která je součástí teoretické části diplomové práce. Kapitola obsahuje informace o vývoji dotazníku, instrukce pro hodnotitele, hodnotící stupnici a ukázkové otázky.

#### **Průběh testování prostřednictvím produktu „Dotazník autentického leadershipu“**

Dotazník autentického leadershipu byl pořízen za poplatek u společnosti Mind Garden, Inc., která k němu vlastní copyright. Veškeré pokyny k jednotlivým produktům a návody k jejich používání byly uvedeny v anglickém jazyce. Aby mohlo být testování realizováno, bylo zapotřebí zakoupit následující produkty:

- ALQ Manual – poskytuje obecné informace o dotazníku,
- Multi-rater Report – hodnotící nástroj,
- Transform Survey Hosting: Multi-rater Form – udává povolení a pokyny k použití zpracovaných dat,
- ALQ Research Permission – zajišťuje překlad dotazníku do požadovaného jazyka.

Následovala registrace se na stránkách Mind Garden a vytvoření si takzvané „kampaně“. V rámci této kampaně bylo nutné nastavit její detaily, sepsat email, který obdrží účastník a jeho hodnotitelé, stanovit použití licencí a přizvat jednotlivé účastníky (tedy leadera) a jeho hodnotitele pomocí jejich emailové adresy. Následně každý, tedy jak leader, tak jeho následovníci, dne 01.02. 2022 obdržel email s pokyny a odkazem na testování. Celkově se testování zúčastnilo 6 hodnotitelů, kteří jsou přímými podřízenými vybraného leadera, tzn. přicházejí s ním do kontaktu a mohou tedy hodnotit jeho autentickou stránku.

Všechny dotazníky byly vyplněny a připraveny ke zpracování dne 04.02.2022. Pro jejich vyhodnocení byl využit pořízený produkt „Multi-rater Report“, který zajistil sestavení konečného reportu. Tento report obsahuje např. vyhodnocení jednotlivých škál, celkové skóre, které si v nich leader přiřadil v porovnání s celkovým skóre, které mu bylo přiděleno následovníky. Dále pak také znázorňuje porovnání toho, jak se hodnotí u jednotlivých otázek sám leader a jak byl naopak hodnocen svými následovníky.

Co se týká povolení reprodukce výsledků, společnost Mind Garden, Inc. nepovoluje zahrnutí celého nástroje do diplomových či dizertačních prací, avšak umožňuje např. zveřejnění čtyř ukázkových položek ALQ, které jsou jimi specifikované, otevřené otázky, které byly součástí testu, a grafy, které ukazují souhrnná hodnocení jednotlivých hodnotitelů a leadera na čtyřech škálách autentického vedení. V případě zájmu zveřejnit jiné než tyto položky je zapotřebí vyžádat si jejich povolení. Tak tomu bylo bohužel v tomto případě, kdy autorka žádala o zveřejnění dvou otázek, které nejsou součástí ukázkových otázek. Společnost Mind Garden, Inc. však povolení neudělila, a proto u dvou vybraných otázek v kapitole 4.2.1. musela být zachována jejich anonymita. Povoleno však bylo alespoň zmínění klíčových slov, které byly součástí otázek a jsou tedy v již zmíněné kapitole uvedeny. Všechny tyto pokyny musí být dodrženy za účelem zachování integrity a hodnoty dotazníku.

Pro získání doplňujících informací k výsledkům získaným pomocí vybraného dotazníku proběhla mezi autorkou, leaderem a následovníky konverzace prostřednictvím emailů, který zahrnoval tři otázky, jimiž se autorka zabývá v kapitole 4.2.1. Tato cesta byla pro získání doplňujících informací využita z důvodu současné pandemické situace. Na základě odpovědí jednotlivých hodnotitelů na vybrané otázky byly získány podrobnější informace, které následně sloužily k detailnějšímu rozboru, vyhodnocení zpětné vazby a stanovení vhodných doporučení pro leadera. Následovníkům byla slíbena anonymita odpovědí, a proto v kapitole 4.2.1. nejsou uvedena jména jednotlivých hodnotitelů.

### **360stupňová zpětná vazba**

Dle Kubeše a Šebestové (2007) lze 360stuňovou zpětnou vazbu považovat za tzv. metodu vícenásobné zpětné vazby, jež je používána velkým množstvím firem po celém světě již několik desetiletí. Shromažďuje názory jak podřízených, tak i nadřízených, a proto je tato metoda známa hlavně pod názvem 360stupňová zpětná vazba. Výsledkem je zpětná vazba manažerovi, v rámci které jeho spolupracovníci vyjádří svůj názor týkající se chování manažera, hodnocení jeho samotného a také jeho působení na ně. Proto tato metoda slouží jako nástroj pro rozvoj lidských zdrojů (Kubeš & Šebestová, 2007).

Kociánová (2010) ve svém díle uvádí, že tato metoda má ve většině případů spíše dotazníkovou podobu a její provedení bývá mnohdy v elektronické podobě. Důležitým rysem je zde anonymita, která je v případě použití této metody zachována.

Tak tomu bylo i v případě výzkumu, který byl realizován elektronicky prostřednictvím dotazníku ALQ v rámci této diplomové práce. Hodnocení se zúčastnili jak leader, tak i jeho následovníci, kterým byla slíbena anonymita. Jak již bylo zmíněno, leader ví, kteří jeho spolupracovníci se zúčastnili hodnocení, avšak neví, jak každý jednotlivec odpovídal.

### **3.2.4 Testování stanovených hypotéz prostřednictvím jedno výběrového t – testu pro průměr.**

V rámci diplomové práce byl proveden tzv. jedno výběrový t-test pro průměr. Prostřednictvím této testovací statistiky lze zjistit, jaká je odchylka získaného průměru od předpokládané hodnoty. Na základě toho lze pak určit, zda dojde k zamítnutí nulové hypotézy či nikoli (Hendl a kol., 2021).

Vzorec pro výpočet jedno výběrového t-testu pro průměr je následující:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

kde:  $\bar{x}$  je výběrový průměr,

$\mu_0$  je výchozí neboli předpokládaná hodnota,

S je směrodatná odchylka,

n je rozsah statistického souboru.

Pro ověření stanové hypotézy byly jako výběrový vzorek zvolena hodnocení následovníků v dané oblasti a předpokládanou hodnotou  $\mu_0$  bylo zvoleno sebehodnocení leadera pro danou oblast.

### **3.2.5 Dotazník „NEO pětifaktorový osobnostní inventář“**

NEO pětifaktorový osobnostní inventář byl vytvořen P. T. Costou a R. R. McCraemem. Jedná se o metodu, pomocí které lze změřit pět obecných dimenzí osobnosti. Stejně jako u ALQ se jedná o standardizovaný dotazník, který prošel širokým validačním

procesem. Součástí manuálu inventáře jsou normy jak pro muže, tak pro ženy. Jeho využití je však vhodné spíše u respondentů starších 15 let, u mladších respondentů může při jeho využití docházet k problémům (Hřebíčková & Urbánek, 2001).

Původně byla tato metoda vytvořena ve Spojených státech, avšak její první česká verze vznikla až v roce 1993 a měla sloužit jako validní kritérium při „ověřování interpretace pětifaktorové struktury popisu osobnosti odvozené na základě analýzy českých osobně relevantních přídavných jmen“. Tento NEO pětifaktorový osobní inventář měl i svou původní verzi. Ta však na základě analýzy, která odhalila sedm problematických položek, musela být přepracována a vznikla tak verze nová (Hřebíčková & Urbánek, 2001).

Autoři Hřebíčková a Urbánek (2001) ve svém manuálu také uvedli, že využití této metody je možné hned v několika oblastech, mezi které řadí:

- výzkum – využití např. u projektu, jehož cílem je stanovení úrovně individuálních rozdílů,
- klinickou psychologii,
- poradenství (např. ve školství),
- organizační psychologii (při volbě povolání).

### **Škály NEO pětifaktorového osobnostního inventáře**

NEO pětifaktorový osobnostní inventář je tvořen 60 položkami, které jsou následně rozděleny do jednotlivých škál. Mezi pět obecných dimenzí/škál osobnosti, které tato metoda měří, patří:

- *neuroticismus* – reflektuje úzkost, depresi, rozpačitost, hněvivost a zranitelnost,
- *extraverze* – zahrnuje vřelost, asertivitu, družnost, vyhledávání vzrušení, pozitivní emoce a aktivitu,
- *otevřenost vůči zkušenostem* – odkazuje k idejím, estetice, prožívání, fantazii, hodnotám a činnostem,
- *přívětivost* – obsahuje altruismus, poddajnost, jemnocit, důvěru a upřímnost,

- *svědomitost* – vyjadřuje zodpovědnost, disciplínu, usilování o dosažení cílů a pořádnost (Hřebíčková & Urbánek, 2001).

Tabulka 1 znázorňuje stručnou charakteristiku výše uvedených dimenzí/škál. Dále také zobrazuje jednotlivé vlastnosti, které jsou typické pro danou škálu a jejichž odlišnost závisí na úrovni skóre respondenta, které v dané škále dosáhl.

Tabulka 1: Charakteristiky jednotlivých osobnostních dimenzí

	<b>Charakteristika škály</b>	<b>Charakteristika respondenta s vysokým skóre</b>	<b>Charakteristika respondenta s nízkým skóre</b>
<b>Neuroticismus</b>	Zjišťuje míru přizpůsobení nebo emocionální nestabilitu, neuroticismus. Rozlišuje jedince náchylné k psychickému vyčerpání a nereálným ideálům od jedinců vyrovnaných a vůči psychickému vyčerpání odolných.	napjatý neklidný nejistý nervózní labilní hypochondrický	klidný relaxovaný vyrovnaný stabilní sebejistý spokojený uvolněný
<b>Extraverze</b>	Zjišťuje kvalitu a kvantitu interpersonálních interakcí, úroveň aktivace, potřebu stimulace.	sociabilní aktivní povídatavý optimistický zábavný orientovaný na lidi	uzavřený vážný mlčenlivý orientovaný na úkoly tichý
<b>Otevřenost vůči zkušenostem</b>	Zjišťuje aktivní vyhledávání nových zážitků, toleranci k neznámému a jeho objevování.	zvědavý všestranné zájmy originální imaginativní tvůrčivý pokrokový	konvenční přízemní úzké zájmy neanalytický neumělecký
<b>Přívětivost</b>	Zjišťuje kvalitu interpersonální orientace na kontinuu od soucítění po nepřátelskost v myšlenkách, pocitech i činech.	konzervativní dobrosrdečný laskavý důvěryhodný pomáhající upřímný důvěřivý	cynický surový podezíravý nespolupracující pomstychtivý bezcitný
<b>Svědomitost</b>	Zjišťuje individuální úroveň při organizaci, motivaci a vytrvalosti na cíl záměrného chování. Odlišuje spolehlivé, na sebe náročné lidi od těch, kteří jsou lhostejní a nedbalí.	spolehlivý pracovitý disciplinovaný přesný punctičkářský pořádkumilovný náročný na sebe	nespolehlivý líný bezcílný nedbalý lhostejný bez vůle požitkářský

Zdroj: Pervin (1993), L. A. in Hřebíčková & Urbánek (2001)



Instrukce k vyplnění inventáře jsou podobné jako u ALQ dotazníku. Obsahuje totiž již zmíněných 60 výpovědí, ke kterým je připojena hodnotící škála od 0 do 4. Podle toho, jak daná výpověď respondenta vystihuje, označí respondent křížkem příslušné číslo. Význam jednotlivých čísel je následující:

- 0 – vůbec nevystihuje,
- 1 – spíše nevystihuje,
- 2 – neutrální,
- 3 – spíše vystihuje,
- 4- úplně vystihuje (Hřebíčková & Urbánek, 2001).

Z důvodu rozdílnosti číslování stupnice v manuálu a v testu samotném, ve kterém se uvádějí čísla 1-5, bude v následujícím textu souvisejícím s výsledky NEO pětifaktorového osobnostního inventáře uváděna stupnice z testu. Tento postup byl zvolen z toho důvodu, že výsledná skóre jsou vypočítána na základě zvolených odpovědí v rámci testování, tedy dle stupnice 1-5, kdy odpověď značená číslem 1 znamená „vůbec nevystihuje“, číslem 2 „spíše vystihuje“ atd.

### **Průběh testování prostřednictvím produktu „NEO pětifaktorový osobnostní inventář“**

NEO pětifaktorový osobnostní inventář byl zakoupen za poplatek na internetových stránkách Hogrefe dne 15.11.2021 včetně jeho příručky. Testování tohoto typu je poskytováno pouze jednooborovým psychologům na základě kopie jejich diplomu. Společnost Hogrefe však byla ochotna toto testování poskytnout autorce na základě dopisu s žádostí pojednávající o tom, že využití NEO pětifaktorového osobnostního inventáře bude sloužit k výzkumným účelům diplomové práce, a na základě jejího bakalářského diplomu.

Následně autorka obdržela email s přihlašujícími údaji do systému a potřebnými informacemi k provedení testování. Po přihlášení a zadání potřebných informací, jako bylo jméno a příjmení účastníka, datum narození, pohlaví a jeho e-mailová adresa., byl systémem vygenerován odkaz, jenž byl dne 15.12. 2021 autorkou zaslán leaderovi. Tentýž den vedoucí dotazník obratem vyplnil. Výstupem tohoto testování byl report s výsledky pojednávajících o osobnosti testovaného jedince. Report obsahoval přehled

výsledků, testový profil, vyhodnocení jednotlivých škál a jejich grafické zobrazení, skórování jednotlivých položek a v neposlední řadě také statistiku odpovědí.

### **3.3 Charakteristika vybraného podniku – Ferospoj s.r.o.**

Společnost Ferospoj s.r.o. vznikla v březnu roku 2010. Hlavním důvodem jejího založení bylo vytvořit široko sortimentní online prodejnu, která poskytne svým současným či potenciálním zákazníkům nespolečné zboží. Současně v této době také docházelo k přípravám online prodejny s názvem ObchodProDílnu.cz.

Tato společnost na začátku svého podnikání nedisponovala svými vlastními sklady, a tak aby mohla provádět distribuci svého zboží, požádala své obchodní partnery o možnost využívání jejich skladů. Rok 2011 byl pro firmu zlomový. Došlo k prudkému nárůstu jejich průměrných denní realizovaných zakázek, což jim umožnilo pronajmout si vlastní skladní prostory na adrese Hraniční 2256/8 v Českých Budějovicích. Na základě toho byli schopni rozšířit možnosti svého prodeje pouze z online nákupu i na takzvaný „nákup ze skladu“, kde se mimo jiné také nachází vzorkovna zboží, s čím dál tím vyšším jejich vlastním nabízeným sortimentem.

Společnost za své motto považuje „snadno, rychle a v dobré ceně“. S tím rezonuje i její hlavní cíl, kterým je maximalizace spokojenosti zákazníků, které se snaží dosáhnout právě prostřednictvím nabízené možnosti komfortního online nákupu s dostatečně širokým sortimentem zboží. Jejich dalším cílem je zautomatizování většiny procesů a dosažení tak co nejkratší doby procesu dodání zboží. K plnění tohoto cíle jim napomáhá jejich široké datové napojení na mnoho dodavatelů, díky kterému jsou schopni rychlé reakce na zákaznické objednávky.

V současné době Ferospoj s.r.o. disponuje 15 zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a nabízí přes 100 000 položek. Stále také pracuje na tvorbě vlastního software systému, jenž bude určen k řízení celé firmy. Nadále se v budoucnu společnost chce stát nejlepším českým online tržištěm pro řemeslníky, stavbu a kutily.

## 4 Výsledky

Diplomová práce navazuje na autorky bakalářskou práci, která se zabývala leadershipem obecně (Kalášková, 2020). V rámci bakalářské práce byly získány výsledky, o kterých pojednává kapitola 4.1.

V rámci diplomové práce byl proveden výzkum prostřednictvím již zmíněných dvou druhů elektronických dotazníkových šetření, kterými byly dotazník „ALQ“ a dotazník „NEO pětifaktorový osobnostní inventář“. Výsledky těchto dvou šetření se zabývají následující kapitoly 4.2. a 4.4., které obsahují jejich detailnější rozbory, a grafická znázornění.

Výsledky testování prostřednictvím ALQ, tedy dotazníku autentického leadershipu či podklady pro další testování, byly čerpány z Multi-rater Reportu, který za poplatek zpracovala společnost Mind Garden, Inc., a zabývá se jimi kapitola 4.2. Společnost vyžaduje uvádění jejího zdroje, a proto u grafů či textů, které byly čerpány ze zmíněného reportu, bude uvedena následující zkrácená požadovaná citace: Avolio a kol., Mind Garden Inc., 2007.

Na výsledcích získaných prostřednictvím ALQ dotazníku bylo taktéž provedeno doplňující statistické testování prostřednictvím jednovýběrového t-testu pro průměr, kterým se zabývá kapitola 4.3. Cílem tohoto testování bylo zjistit, zda sebehodnocení leadera je či není rozdílné v porovnání s hodnocením jeho následovníků v jednotlivých zvolených oblastech.

Druhé výsledky testování, které byly získány prostřednictvím NEO pětifaktorového osobnostního inventáře, byly čerpány z reportu, který za poplatek zpracovala společnost Hogrefe Testcentrum v Praze a zabývá se jimi kapitola 4.4. Společnost zde taktéž vyžaduje uvádění jejího zdroje, a proto u výsledků, obrázků/grafů či textů, které byly čerpány ze zmíněného reportu, bude uvedena následující požadovaná citace: Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021.

### 4.1 Výsledky testování prostřednictvím manažerské mřížky

#### „GIRD“

Vzhledem k tomu, že testování bylo prováděno ve stejné společnosti a na stejném leaderovi, jako v autorčině bakalářské práci, je zde uvedena následující kapitola 4.1.1.,

kteřá reprezentuje výsledky, kteřých bylo dosaženo. Taktěž obsahuje autorkou stanovené návrhy pro zlepšení leadershipu ve vybrané společnosti Ferospoj s.r.o.

Testování se zúčastnilo celkově 12 hodnotitelů. Výsledky a způsob testování, kteřý probíhal prostřednictvím dotazníkové metody s názvem „Test vašeho manažerského stylu“ (Test vašeho manažerského stylu (GRID), 2019) a jeho duplikátu, jsou detailněji rozebrány a popsány v bakalářské práci autorky s názvem „Leadership v malých a středních organizacích“ (Kalášková, 2020). Je nutné podotknout, že diplomová práce se již zaměřuje pouze na malou společnost Ferospoj s.r.o.

#### 4.1.1 Výsledky a stanovená opatření

Tabulka 2 znázorňuje výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno v rámci bakalářské práce. Jak již bylo zmíněno výše, testování se zúčastnilo celkově 12 respondentů.

Tabulka 2: Výsledky dotazníkového šetření – GRID

Styl	Vedoucí	Zaměstnanci
Styl „cukr a bič“ (9+9)	✓	9
Zdravý styl (9,9)	—	2
Dominantní styl (9,1)	—	1

Zdroj: Kalášková (2020)

Hned na první pohled je možné vidět velkou názorovou shodu týkající se stylu leaderova vedení mezi leaderem a následovníky. Bylo zjištěno, že převládá styl vedení „cukr a bič“, kteřý se po vyhodnocení obou druhů dotazníků prokázal jak u manažera, tak u 9 jeho zaměstnanců, kteří ho hodnotili. To znamená, že 9 z 12 zaměstnanců vidí styl leadera stejně, jako ho vnímá ona sám. Pouze tři hodnotitelé zastávali jiný názor, z nichž 2 hodnotily styl leadera jako styl „zdravý“ a jeden z nich jako styl „dominantní“.

Za výsledný způsob vedení se dal tedy považovat styl „cukr a bič“, kteřý je charakterizován jako kombinace zájmů o následovníky a úkoly. Lze tedy říct, že to, jak se leader bude chovat, záleží převážně na jeho následovnicích. Budou-li splňovat požadavky, které na ně manažer klade způsobem, jakým to od nich očekává, pak i on se bude zajímat o jejich potřeby a bude se jim snažit vyjít vstříc. Ve chvíli, kdy

však bude docházet k diferenciaci mezi realitou a požadavky leadera, dochází z jeho strany k nekompromisním krokům, které povedou k jeho požadovaným výsledkům.

Oblasti, ve kterých byla zjištěna největší názorová odlišnost, byly komunikace a přístup leadera k řešení situace, kdy nedochází k plnění úkolů dle jeho představ.

Dle odpovědí bylo zjištěno, že někteří následovníci mají pocit, že leadera občas nezajímají jejich názory, avšak ten uvedl, že si naopak své zaměstnance vyslechne i přesto, že nakonec provede rozhodnutí dle svého uvážení. Konkrétněji 7 zaměstnanců zde sdílelo stejný názor a 4 podobný, avšak našel se jeden, který byl názoru absolutně opačného. Na základě toho bylo možno uvést, že je zde potřeba zapracovat na komunikaci a začít využívat nástroje zpětné vazby v jakékoli formě.

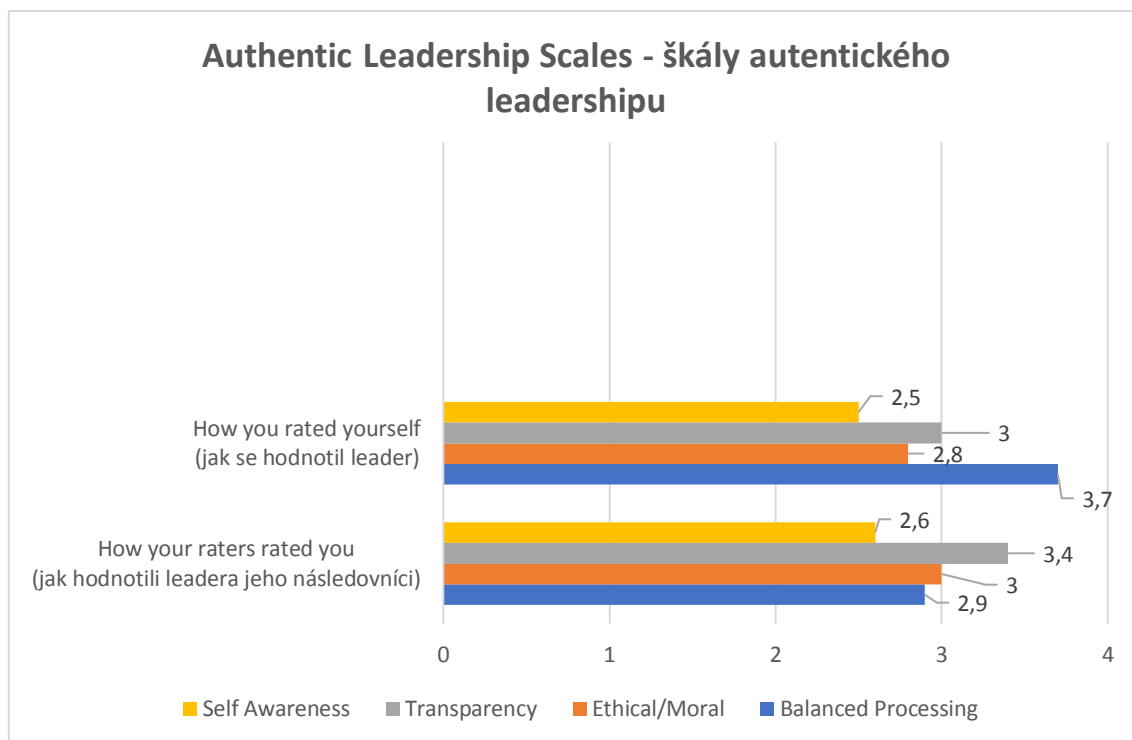
Druhý problém se týkal právě již zmíněného přístup leadera k řešení situace, kdy nedochází k plnění úkolů dle jeho představ. Z odpovědi vedoucího vyplynulo, že v těchto situacích nastoluje vhodná opatření, která zaměstnance vedou k plnění úkolů dle jeho požadavků. Tento názor s ním sdílí konkrétně 7 hodnotitelů a 3 mají názor velmi podobný. Avšak objevili se tu 2 zaměstnanci, kteří měli názor opačný. Na základě toho zde bylo doporučeno, aby ze strany leadera byl zvolen více přátelský přístup, projevení většího zájmu o své následovníky, aplikování týmové spolupráce, teambuildingy a zavedení pravidelných kolektivních schůzek.

## **4.2 Výsledky testování prostřednictvím ALQ – dotazník autentického leadershipu**

Testování prostřednictvím ALQ se zúčastnilo celkem 6 hodnotitelů a leader. Všem byly v rámci testu položeny stejné otázky s tím rozdílem, že leader hodnotil svou autentickou stránku, přičemž následovníci nehodnotili tu svoji, ale taktéž autenticitu vedoucího.

Graf 1, který se dělí na dvě části, znázorňuje souhrnná hodnocení jednotlivých hodnotitelů, tedy zúčastněných následovníků a hodnocení leadera na čtyřech škálách autentického vedení.

Graf 1: Výsledky dotazníkového šetření prostřednictvím ALQ – leader x následovníci



Zdroj: vlastní zpracování dle ALQ report

Osa X obsahuje stupnici od 0 do 4, kdy jednotlivá čísla na této stupnici mají následující význam:

- 0 = not at all / vůbec ne,
- 1 = once in a while / jednou za čas,
- 2 = sometimes / někdy,
- 3 = fairly often / poměrně často,
- 4 = frequently, if not always / často, ne-li vždy (Avolio a kol., Mind Garden Inc., 2007).

Pro leadera je důležité, aby v jednotlivých škálách získal jak od sebe, tak od svých hodnotitelů (následovníků) co nejvyšší skóre. Výsledky by se tedy v nejlepším případě měly pohybovat mezi hodnotnou 3 (poměrně často) a 4 (často, ne-li vždy). Nižší výsledky by poté měly být pro leadera alarmující a podněcující pro rozvoj a vylepšení své autenticity ve vybraných oblastech.

Horní část grafu 1 znázorňuje přehled výsledků v jednotlivých škálách autentického vedení, kterých bylo dosaženo na základě leaderova hodnocení sebe samotného. Na první pohled je možno vidět, že výsledky ve třech škálách jsou velmi

podobné jako v případě hodnocení následovníků. Pouze u škály „Balanced processing“, tedy vyváženosti zpracování, došlo ke zdatelnému rozdílu mezi výsledky. V této oblasti totiž došlo k viditelnému nadhodnocení se leadera. Výsledky jednotlivých škál v případě leaderovo hodnocení sebe samotného byly následující:

- Self awareness – 2,5
- Transparency – 3
- Ethical/Moral – 2,8
- Balanced processing – 3,7

Dolní část grafu 1 naopak prezentuje souhrnné výsledky, kterých bylo v jednotlivých škálách autentického vedení dosaženo na základě hodnocení jednotlivých následovníků. Z grafu je ihned patrné, že ve všech oblastech, vyjma škály „Balanced processing“, bylo dosaženo vyšších výsledků, než tomu bylo v případě leaderova hodnocení sebe samotného. Znamená to tedy, že ve všech třech zbývajících oblastech zaměstnanci vidí a hodnotí kvality svého vedoucího lépe než on sám. Výsledky jednotlivých škál v případě hodnocení následovníků byly následující:

- Self awareness – 2,6
- Transparency – 3,4
- Ethical/Moral – 3
- Balanced processing – 2,9

Důležité je zmínit, že každá ze škál se skládá z několika vybraných otázek, jež dotazník obsahoval. Jednotlivé otázky a jejich roztřídění do jednotlivých škál jsou znázorněny ve výsledném reportu, kde je možno vidět, jak jednotliví hodnotitelé odpovídali. Výsledky jsou samozřejmě v reportu uvedeny v anonymní formě.

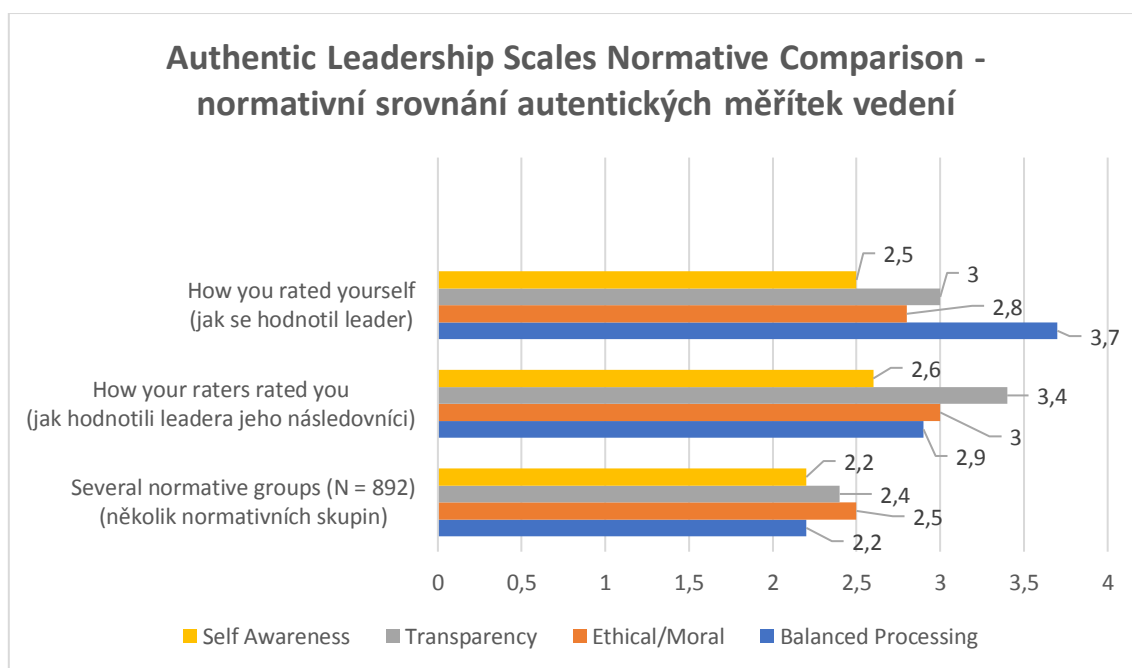
Výsledný report také obsahuje výběr osmi nejlépe a osmi průměrně nejhůře hodnocených otázek. Na základě tohoto výběru leader ví, v čem spočívá síla jeho autenticity a v čem naopak její slabost. Vzhledem k tomu, že jsou v reportu uvedeny otázky, z nichž každá se dotazuje na určitou situaci a chování leadera v ní, může se leader zaměřit na své konkrétní slabé stránky autentického vedení a pracovat na jejich rozvoji a vylepšení.

Bohužel společnost Mind Garden, Inc. nedovoluje zveřejnění těchto detailních výsledků z důvodu zachování integrity a hodnoty dotazníku, a proto v diplomové práci

nemohou být uvedeny. Report však byl poskytnut testovanému leaderovi ze společnosti Ferospoj s.r.o., a proto i přes tato opatření byl výzkum pro něj a společnost přínosem.

Graf 2, který se dělí na tři části, znázorňuje, jak leader a jeho hodnotitelé vnímají frekvenci jednotlivých stylů vedení nebo škály ve srovnání s celkovým hodnocením hodnotitelů několika normativních skupin. Osa X obsahuje stupnici od 0 do 4, kdy jednotlivá čísla na této stupnici mají stejný význam, jako u grafu 1.

Graf 2: Výsledky dotazníkového šetření prostřednictvím ALQ: leader x následovníci x normativní skupiny



Zdroj: vlastní zpracování dle ALQ report

Do skupiny zastupující hodnotitele s názvem „several normative groups“ jsou zahrnuty celkem tři normativní skupiny, kdy všechny jsou převzaty od Walumbwa a kol. 2008. Jsou sestaveny z následujících účastníků:

- skupina č. 1 – 178 pracujících studentů MBA a večerních dospělých studentů, průměrný věk = 26 let, průměrný rok praxe = 3,44 let, složení skupiny z hlediska pohlaví: 56% ženy, 44% muži,
- skupina č. 2 – 236 dospělých večerních studentů s plným úvazkem, průměrný věk = 24,29 let, průměrný rok praxe = 3,28 let, složení skupiny z hlediska pohlaví: 48% ženy, 52% muži,



- skupina č. 3 – 478 dospělých pracujících z 11 různých amerických národních společností působících v Keni, Afrika, cca 98% respondentů uvedlo, že jsou Afričani (Avolio a kol., Mind Garden Inc., 2007).

Z grafu 2 vyplývá, jak si leader a jeho autentická stránkách stojí oproti jiným leaderům, kteří byli ohodnoceni výše uvedenými skupinami. Hned na první pohled je vidět, že vedoucí dosáhl ve všech škálách vyššího hodnocení, než tomu bylo u hodnocení ostatních manažerů. Výsledky, kterých normativní skupiny dosáhly v rámci jednotlivých škál, byly následující:

- Self awareness – 2,2
- Transparency – 2,4
- Ethical/Moral – 2,5
- Balanced processing – 2,2

Zde je možné pozorovat dvě oblasti, ve kterých došlo k největšímu rozdílu v hodnocení. Jednou z nich je škála „Transparency“. Leaderovi z vybrané společnosti jeho následovníci v této škále celkově stanovili skóre 3,4, kdežto skóre normativních skupin bylo 2,4. Druhou z nich je škála „Balanced Processing“, ve které testovaný jedinec dosáhl skóre 2,9 a normativní skupiny dosáhly skóre 2,2, což je sice menší rozdíl, než tomu bylo v oblasti „Transparency“, ale stále vyšší než v oblastech zbývajících.

Na základě získaných výsledků lze konstatovat, že autentická stránka manažera společnosti Ferospoj s.r.o. je poměrně nadprůměrná a že pohled leadera na sebe samotného je až na oblast „Balanced Processing“ téměř totožný s pohledem jeho následovníků. Vzhledem k tomu, že k největšímu odchýlení názorů došlo v této oblasti, byla vybrána pro detailnější rozbor, o kterém pojednává kapitola 4.2.1.

#### **4.2.1 Škála „Balanced Processing“**

Oblast „Balanced Processing“ neboli vyvážené zpracování znázorňuje, jak moc se leader zajímá o názory ostatních na danou problematiku, v rámci které musí stanovit důležité rozhodnutí.

Jak již bylo zmíněno, v této škále došlo k největší názorové odlišnosti mezi leaderem a jeho následovníky. Vedoucí na základě hodnocení sebe samotného v této oblasti dosáhl skóre 3,7, zatímco jeho zaměstnanci mu celkově přidělili skóre 2,9, které

je podstatně nižší. Na rozdíl od ostatních oblastí, kde docházelo k nadhodnocení manažera ze strany jeho podřízených oproti jeho hodnocení sebe samotného, zde došlo k opaku, tedy k nadhodnocení se leadera sebe samotným.

Aby bylo možné zjistit, proč právě v této oblasti došlo k největšímu rozdílu v hodnocení, byly 3 otázky, spadající pod tuto oblast, položeny leaderovi a jednotlivým 6 hodnotitelům znovu. K nim byly doplněny dvě otázky, jejichž obsahem bylo, co by rádi na svém leaderovi změnili a naopak (otázky v podobném duchu obsahoval i samotný ALQ dotazník). Tento hlubší výzkum již neprobíhal prostřednictvím ALQ dotazníku, ale bylo využito emailové konverzace. V rámci tohoto doplňujícího výzkumu byl leader a následovníci požádáni o doplnění důvodu, proč u daných otázek odpověděli tak, jak odpověděli. Aby odpovědi zaměstnanců byly pravdivé, byla jim i v tomto případě přislíbena anonymita.

Oblast „Balanced processing“ se skládala z následujících 3 otázek:

1. My leader solicit views that challenge his deeply held positions. / Můj leader vyžaduje názory, které zpochybňují jeho hluboce zastávané pozice.
2. ....analyze relevant data... / ... analyzovat relevantní data...
3. ...listens carefully.... / ..poslouchat pozorně... (Avolio a kol., Mind Garden Inc., 2007)

Z této oblasti bylo společností Mind Garden, Inc. povoleno zveřejnit celé znění pouze u otázky 1. U zbylých dvou otázek bylo povoleno zveřejnit pouze výše uvedená klíčová slova. Tyto podmínky jsou, jak již bylo zmíněno, stanoveny z důvodu zachování integrity a hodnoty dotazníku.

Tabulka 3 obsahuje zkrácené klíčové popisy, které zaměstnanci v rámci svých odpovědí na dané tři otázky zmiňovali či které z nich vyplynuly. Všechny odpovědi jsou poté detailněji rozebrány v rámci jednotlivých otázek níže.

Tabulka 3: Klíčové popisy z doplňujícího výzkumu k dotazníku ALQ – oblast "balanced processing"

Otázka 1	Otázka 2	Otázka 3
Ochota vyslechnout si názor druhých	Pravidelná analýza dat	Požadování názoru
Nevnucuje svůj názor ostatním za každou cenu	Převládá analýza tzv. tvrdých dat	Dávání podnětů pro vyjádření názorů
Ochota posouzení jednotlivých názorů	Diskuse	Cesta kompromisu

*Zdroj: vlastní zpracování*

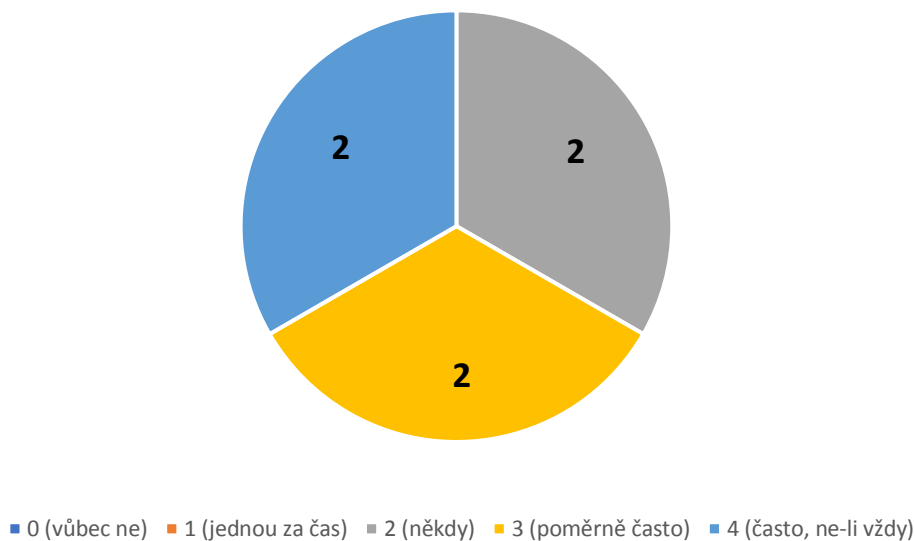
**Otázka 1: My leader solicit views that challenge his deeply held positions. / Můj leader vyžaduje názory, které zpochybňují jeho hluboce zastávané pozice.**

Nelze zde vyloženě tvrdit, že by leader požadoval názory, které konkrétně zpochybňují jeho hluboce zastávané pozice. Manažera vybrané společnosti zajímají názory svých zaměstnanců převážně z hlediska kritického myšlení. Preferuje, když se jeho následovníci nebojí říci svůj názor, a uvítá, když se nebojí postavit do opozice. Pokud by s ním všichni napovrch souhlasili, ale uvnitř sebe skrývali jiný nevyřčený názor, bylo by to kontraproduktivní, tzn. nepřineslo by to žádný inovativní pohled na danou problematiku. Dle leadera lze zjednodušeně říct, že je dobré se na poradě argumentačně „pohádat“ a dostat se k závěru, jenž bude kvalitní a povede k lepším následujícím krokům. Tzn. že leader vyloženě nevyžaduje po svých následovnících, aby proti němu nějak účelně bojovali, ale tuto výměnu názorů vnímá spíše jako zdravý proces.

Z odpovědí hodnotitelů vyplynulo, že jejich vlastní názory jsou u leadera vítány, a to bez ohledu na to, zda jsou v rozporu s jeho vnitřními hodnotami a postoji, či nikoli. Dle jejich názoru jim leader sděluje své názory na danou problematiku, vysvětluje, proč daný názor zastává, avšak nedělá to násilnou cestou. Znamená to tedy, že se nesnaží své podřízené za každou cenu přesvědčit o jeho pravdě, ale pokouší se jim podat pádné argumenty, proč je jeho názor správný. Jeden z hodnotitelů dokonce uvedl, že pokud jsou podané informace ze strany zaměstnanců relevantní, dokáže leader svůj postoj, ačkoliv občas jen částečně, změnit.

Pro lepší představu je zde uveden graf 3, který znázorňuje, jak jednotliví hodnotitelé odpovídali v rámci této otázky.

Graf 3: Četnost jednotlivých odpovědí na otázku 1- leaderem vyžadované názory zpochybňující jeho postoje (absolutně)



V rámci této otázky byla leaderem přidělena odpověď číslo 4, tzn. že on sám vyžaduje názory od svých zaměstnanců, které by mohly zpochybnit jeho hluboce zastávané pozice často, ne-li vždy. Dva ze šesti zaměstnanců odpověděli stejně jako leader, a tudíž sdílí stejný názor. Další dva hodnotitelé přidělili odpověď s číslem 3 (poměrně často) a dva odpověď s číslem 2 (někdy). Závěrem lze tedy říct, že čtyři ze šesti zaměstnanců sdílí stejný nebo velmi podobný názor jako jejich leader a další dva se k němu lehce přiklánějí. Nikdo zde nezvolil odpovědi 1 (jednou za čas) a 0 (vůbec ne), tzn. že nikdo z následovníků si nemyslí přesný opak.

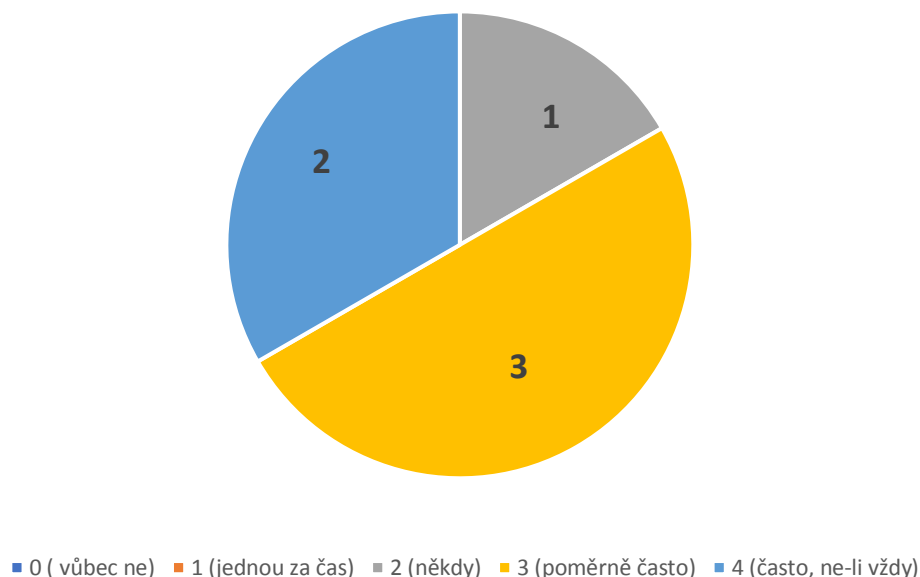
## **Otázka 2: ...analyze relevant data... / ... analyzovat relevantní data...**

Společnost Ferospoj s.r.o. je firma, která řídí procesy a svoje rozhodování na základě dat, a to téměř vždy, když je má k dispozici. Leader uvedl, že má-li v určité problematice učinit nějaká rozhodnutí, potřebuje k němu data, která jsou pro něj klíčová. Nemá však stanovenou strukturu dat, naopak mohou být různého charakteru. Získávání dat v jeho případě probíhá např. formou dotazníkového šetření, brainstormingu nebo kvantitativního výzkumu, který aplikuje na businessových datech čerpaných ze systému podniku prostřednictvím Microsoft Power BI nebo excelu. Leader uvedl, že relevantní data neanalyzuje často, ale vždy.

Co se týká názorů jednotlivých hodnotitelů, shodli se, že leader relevantní data analyzuje a klade na ně důraz. Ve většině případů však převládá analýza spíše tzv. „tvrdých dat“. Jeden ze zaměstnanců upozornil na to, že by bylo vhodné se občas tolik neupínat pouze na „tvrdá data“, ale podívat se na problematiku i z jiného pohledu tzv. „měkkých dat“. Další dva z podřízených naopak zmínili, že občas dochází k další debatě ohledně dat formou diskuse, v rámci které se řeší, jak data např. zvýšit či snížit, jak reagovat na vzniklou situaci atd. Občas se v rámci těchto diskuzí ale stává, že leader sdělí určitou informaci či kritiku k někomu, aniž by si nejprve ověřil, že tomu tak doopravdy je nebo bylo. Ve chvíli, kdy se stanoví potřebný závěr, dojde k jeho aplikaci a po uplynutí určitého času se příslušní lidé opět schází a debatují o tom, jak jejich řešení bylo, či nebylo účinné.

Graf 4 znázorňuje souhrn odpovědí následovníků na otázku 2, která zde dle ustanovení společnosti Mind Garden, Inc. nemůže být uvedena v plném znění.

Graf 4: Četnost jednotlivých odpovědí na otázku 2 – analýzování relevantních dat (absolutně)



Tato otázka byla leaderem zodpovězena prostřednictvím odpovědi číslo 4, což vyplynulo i z doplňujícího výzkumu, který byl uskutečněn prostřednictvím emailové konverzace. V rámci ní totiž manažer uvedl, že data analyzuje nejen často, ale vždy. Z grafu vyplývá, že dva ze šesti zaměstnanců se s jeho názorem ztotožňují a další tři, kteří

zvolili odpověď číslo 3 (poměrně často), se k němu přiklání. Pouze jeden z podřízených má pocit, že leader analyzuje data občas, a přidělil tak odpověď číslo 2 (někdy).

### **Otázka 3: ...listens carefully.... / ...poslouchat pozorně...**

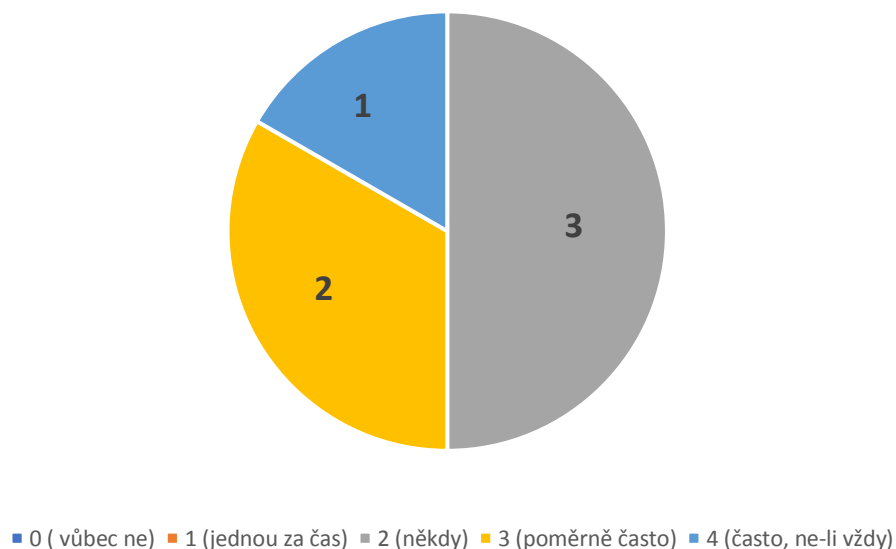
V rámci této otázky leader odpověděl, že razí heslo „víc hlav víc ví“. Při řešení dané problematiky se poměrně často snaží oslovit zainteresované zaměstnance a požaduje po nich jejich názor a úhel pohledu. Jsou-li názory a návrhy od podřízených smysluplné a dávají smysl v rámci konfrontace s nějakou ekonomickou metrikou, snaží se vzít si od každého to nejlepší a vymyslet tak kompromisní cestu, která povede ke zdárnému řešení problematiky.

Následovníci se více či méně shodují s leaderem, ačkoliv to tak z vyplněného dotazníku původně úplně nevyplývalo. Jeden z následovníků uvedl, že poměrně často názory ostatních dokážou leadera přesvědčit k jinému rozhodnutí, než které on sám původně zamýšlel. Další poté zmínil, že v rámci jednotlivých porad na konci dochází ke hlasování o jednotlivých variantách, jak daný problém řešit. Oceňují, že každý názor má pro něj určitou váhu.

Právě to, že jim vedoucí naslouchá a zajímá se o jejich názory na problematiku, považují za jeho kladnou stránku, a to i přes to, že ne vždy se podřídí názoru většiny. Koneckonců je dle nich on leader a nese tak finální odpovědnost za chod společnosti.

Jak jednotlivý následovníci na tuto otázku odpovídali, prezentuje graf 5. Stejně jako otázka 2, ani tato nemohla být zveřejněna v plném znění.

Graf 5: Četnost jednotlivých odpovědí na otázku 3 – poslouchat pozorně



Hned na první pohled je z grafického znázornění možno vidět, že zde převažuje odpověď s číslem 2 (někdy), kterou zvolila polovina hodnotitelů. Odpověď číslo 3 (poměrně často), zvolili dva následovníci, kteří vyjádřili stejný názor jako leader, který se v rámci této otázky taktéž ohodnotil číslem 3 (poměrně často). Pouze jeden ze zaměstnanců má pocit, že leader pečlivě naslouchá názorům ostatním vždy, což lze v tomto případě vnímat jako pozitivum.

### 4.3 Ověření hypotéz

Aby bylo možné zjistit, zda a jak se případně výsledky sebehodnocení leadera liší od hodnocení jeho následovníků v jednotlivých oblastech, byly stanoveny níže uvedené hypotézy, které jsou pro všechny oblasti stejné. Pro jejich ověření byl využit jednovýběrový t-test o průměru.

Výsledky sebehodnocení leadera a hodnocení leadera jeho následovníky v jednotlivých oblastech znázorňuje tabulka č. 4. Pro ověření stanové hypotézy byly jako výběrový vzorek, tedy  $\bar{x}$ , zvolena hodnocení následovníků v dané oblasti a předpokládanou hodnotou  $\mu_0$  bylo zvoleno sebehodnocení leadera pro danou oblast

Tabulka 4: Výsledky hodnocení leadera a jeho následovníků v jednotlivých oblastech

	Self Awareness	Transparency	Ethical/Moral	Balanced Processing
How you rated yourself (jak se hodnotil leader)	2,5	3	2,8	3,7
How your raters rated you (jak hodnotili leadera jeho následovníci)	2,6	3,4	3	2,9

Zdroj: vlastní zpracování dle ALQ report

Pro testování byly stanoveny nulová a alternativní hypotéza, které byly ověřeny pomocí jednovýběrového t-testu pro průměr a jsou pro jednotlivé oblasti stejné.

$H_0$ : Sebehodnocení leadera není rozdílné v porovnání s hodnocením jeho následovníků v jednotlivých zvolených oblastech.

$H_A$ : Sebehodnocení leadera je rozdílné v porovnání s hodnocením jeho následovníků v jednotlivých zvolených oblastech.

Pro výpočet jednovýběrového t-testu pro průměr byl vždy použit níže uvedený vzorec:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

#### Oblast „Self awareness“

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

$$t = 0,3336$$

Kritická hodnota na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  a pro 5 stupňů volnosti je:

$$t_{0,05} (5) = 2,015$$

$$t < t_{0,05} (5)$$



Na základě výsledku nelze na hladině významnosti 5 % zamítnout nulovou hypotézu, tzn. že sebehodnocení leadera není rozdílné v porovnání s hodnocením jeho následovníků v oblasti „Self awareness“.

#### **Oblast „Transparency“**

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

$$t = 1,8974$$

Kritická hodnota na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  a pro 5 stupňů volnosti je:

$$t_{0,05} (5) = 2,015$$

$$t < t_{0,05} (5)$$

Na základě výsledku nelze na hladině významnosti 5 % zamítnout nulovou hypotézu, tzn. že sebehodnocení leadera není rozdílné v porovnání s hodnocením jeho následovníků v oblasti „Transparency“.

#### **Oblast „Ethical/Moral“**

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

$$t = 1,2196$$

Kritická hodnota na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  a pro 5 stupňů volnosti je:

$$t_{0,05} (5) = 2,015$$

$$t < t_{0,05} (5)$$

Na základě výsledku nelze na hladině významnosti 5 % zamítnout nulovou hypotézu, tzn. že sebehodnocení leadera není rozdílné v porovnání s hodnocením jeho následovníků v oblasti „Ethical/Moral“.

#### **Oblast „Balanced processing“**

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

$$t = - 3,2709 \rightarrow |t| = 3,2709$$

Kritická hodnota na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  a pro 5 stupňů volnosti je:

$$t_{0,05} (5) = 2,015$$

$$t > t_{0,05} (5)$$

Na základě výsledku lze na hladině významnosti 5 % zamítnout nulovou hypotézu a přijmout hypotézu alternativní. Tzn. že sebehodnocení leadera je rozdílné v porovnání s hodnocením jeho následovníků v oblasti „Balanced processing“. Leader se tedy statisticky významně hodnotí v dané oblasti lépe, než jej hodnotí jeho následovníci.

#### **4.4 Výsledky testování prostřednictvím NEO pětifaktorového osobnostního inventáře**

Testování prostřednictvím NEO pětifaktorového osobnostního inventáře se, na rozdíl od předchozích dvou testů, zúčastnil pouze leader. Test obsahoval celkem 60 otázek, které vedoucí zodpověděl za 6 minut a 15 sekund. Žádná z otázek nezůstala bez odpovědi.

Je nutné zmínit, že v rámci dotazníku dosáhl testovaný jedinec v jednotlivých škálách osobnosti výsledků v podobě tzv. „hrubého skóre“. Aby však jednotlivé skóry mohly být srovnávány s normami, je zapotřebí je převést na tzv. „vážené nebo standardní skóry“, které v tomto případě mají podobu „percentilů“. Tyto „percentily“ poté uvádějí, kolik procent osob, které se do určité doby testování zúčastnily, dosáhlo v testu identického či nižšího výsledku (Slováčková a kol., 2022).

Tabulka 5 znázorňuje výsledky, kterých dosáhl leader v jednotlivých škálách osobnosti. Obsahuje jak hrubý skór, tak převedený skór standardní. Hned na první pohled lze říct, že se testovaný jedinec pohybuje převážně kolem střední hodnoty.

Tabulka 5: Výsledky leadera v jednotlivých škálách osobnosti

Parametr	Hrubý skór	Standardní skór
<b>Neuroticismus</b>	18	46
<b>Extraverze</b>	39	60
<b>Otevřenost vůči zkušenosti</b>	22	42
<b>Přívětivost</b>	27	45
<b>Svědomitost</b>	36	61

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021*

Jednotlivé škály byly složeny z konkrétních otázek, jež zde nemohou být zmíněny z důvodu zachování integrity a hodnoty dotazníku. Byly však zpřístupněny autorce, a tak na základě nich vyvodila závěry u jednotlivých škál, kterými se detailněji zabývá v následujících kapitolách. Jednotlivé kapitoly obsahují popisy charakterizující danou škálu, význam nízkých a vysokých hodnot v dané oblasti, graf, jenž znázorňuje dosažený výsledek leadera a jeho popis.

#### 4.4.1 Neuroticismus

Tato škála odhaluje a prezentuje individuální rozdíly mezi emocionální labilitou a emocionální stabilitou. Její podstatou je zjišťování, jak testovaný jedinec prožívá negativní emoce, mezi které je řazena např. sklíčenost, rozpaky či strach. Zaměřuje se tedy převážně na otázky týkajících se toho, jak se daný člověk cítí (jako např. bezmocný, osamělý, smutný, ...). Pomocí této škály je tedy možné rozlišit jedince, kteří mají sklony k psychickému vyčerpání a určování sobě ideálů, jež bývají často nereálného charakteru, od jedinců, kteří jsou naopak odolní (Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021).

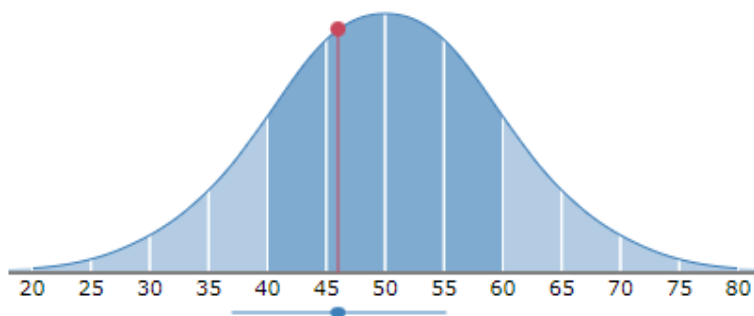
V rámci škály neuroticismu lze tvrdit, že čím nižšího čísla testovaný jedinec dosahuje, tím lépe. Lidé s nízkým skóre jsou zde charakterizováni jako klidní, bezstarostní, emocionálně stabilní a vyrovnaní. Ve chvíli, kdy nastane stresová situace, snaží se zachovat klid a nenechat se jen tak vyvést z míry (Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021).

Naopak jedinci, kteří dosahují vysokých hodnot v oblasti neuroticismu, jsou pravým opakem. Ve stresových situacích často nejsou schopni zachovat klid, jejich psychická vyrovnanost je spíše nestálá a lze ji lehce narušit. Často si utváří představy, které nejsou v souladu s realitou, což v jejich případě zapříčiňuje nízkou schopnost

sebekontroly. Výsledkem je poté neschopnost zvládat situace, jež vnímají jako stresové. Jsou charakterističtí nervozitou, intenzivním prožíváním smutku, strachu či obav a nejistotou. Je jednoduché tyto jedince přivést do rozpaků a vyvolat v nich pocit zahanbení. Překonávání negativních prožitků je pro ně velice obtížné (Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021).

Ve škále neuroticismus získal testovaný leader hrubý skór 18, což je v převodu na standardní skór 46. Tento výsledek znázorňuje obrázek 3. Vedoucí zde dosáhl hodnoty, jež je nižší než střední hodnota. U otázek, které byly zaměřeny na negativní pocity a emoce, odpovídal často prostřednictvím čísla 2 (spíše nevystihuje). Lze ho tedy charakterizovat spíše jako emočně stabilního jedince, který je převážně sebevědomý, avšak občas se i potýká s pochybami o sobě samotném.

Obrázek 3: Výsledky leadera v oblasti neuroticismu



Zdroj: Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021

#### 4.4.2 Extraverze

Extraverze stanovuje kvantitu a kvalitu interpersonálních interakcí, potřebu stimulace a úroveň aktivace.

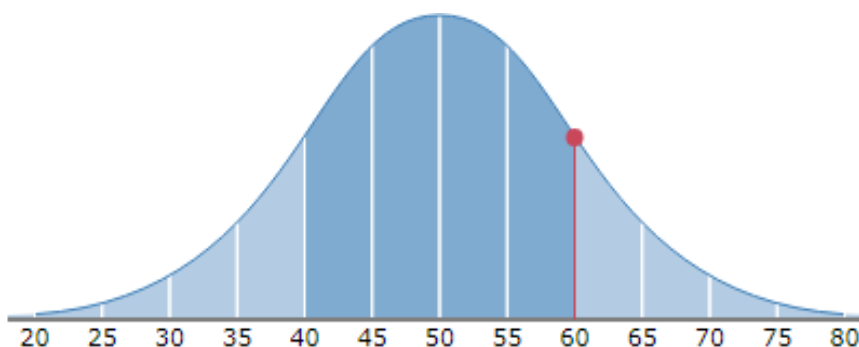
Nízké hodnoty u extraverze mohou být typické pro introvertní osoby, avšak určit typické rysy pro introverta je jaksí složité. Není vhodné vnímat introverzi jako pravý opak extraverze. Lepším způsobem, kterým na ni lze u jedinců s nízkou dosaženou hodnotou nahlížet, je absence extraverze. Pro introverty nemusí být nutně typická sociální fobie, mohou chtít být prostě jen o samotě, protože jsou spíše nezávislí a samostatní než poslušní a povolní. Také bývají charakterističtí svjí zdrženlivostí a vyrovnaností. To, že neoplývají

čilostí a živostí nemusí nutně znamenat, že jsou nešťastní či nepřátelští (Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021).

Druhou variantou jsou poté jedinci, jež dosahují naopak vysokých hodnot. Tito lidé jsou charakterističtí svojí veselostí, společenskostí, energetičností, hovorností, sebejistotou, optimistickým a aktivním přístupem. Typické je pro ně udržování si veselé mysli. V neposlední řadě o nich lze říci, že mají rádi vzrušení, snad pro nějž mají v oblíbenosti trávení času mezi lidmi, a jsou rádi součástí různých skupin či shromáždění ve společnosti (Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021).

Výsledek, kterého leader dosáhl v rámci extraverte, zobrazuje obrázek 4. Manažer obdržel hrubého skóre 39, tedy 60 standardního skóre, což je dle výše uvedené charakteristiky poměrně pozitivní výsledek. Obecně otázky v rámci extraverte byly spíše v optimistickém duchu a leader nejčastěji odpovídal prostřednictvím čísla 4 (spíše vystihuje). Dle celkového výsledku i odpovědí na jednotlivé otázky lze tvrdit, že manažer této společnosti je spíše energické, společenské a veselé povahy, než že by se u něj projevovala absence extraverte.

Obrázek 4: Výsledky leadera v oblasti extraverte



Zdroj: Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021

#### 4.4.3 Otevřenost vůči zkušenostem

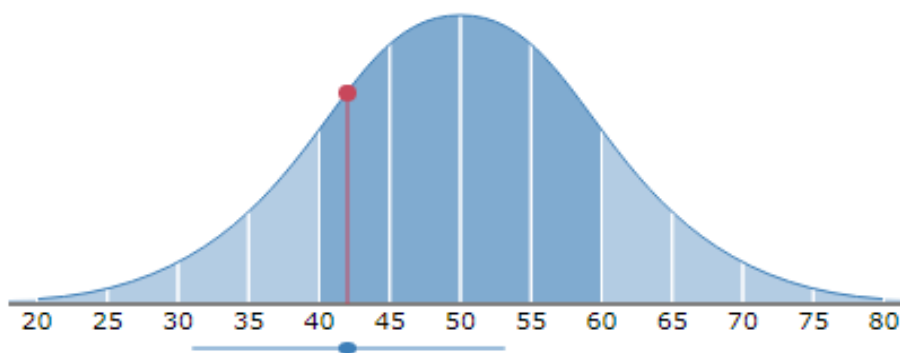
Škála otevřenosti vůči zkušenostem znázorňuje, jak moc má testovaný jedinec kladný a otevřený přístup k vyhledávání a objevování nových příležitostí či zážitků a zda je schopen tolerovat neznámo. Postihuje míru zaujetí a zájmy pro nové dojmy, zkušenosti a prožitky (Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021).

Dosáhne-li testovaný jedinec v rámci této škály nízkých hodnot, dává tím najevo, že zastává spíše konzervativní postoje a častěji se projevuje konvenčním chováním. Není charakteristický výbušnými emočními reakcemi, naopak je v tomto ohledu spíše utlumený. Upřednostňuje spíše osvědčené a známé cesty (Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021).

Naopak jedinci s vysokým dosaženým skóre disponují hojnou fantazií, nebojí se připustit si a brát v úvahu nové nekonvenční hodnoty a myšlenky. Oproti uzavřeným jedincům více vnímají jak pozitivní, tak negativní emoce, nebrání se jim. Lze je charakterizovat jako intelektuální, vědychtivé, pohrávající si s fantazií a se zájmem o umění a experimentování. Nebrání se kritické přeměny norem a převzetí něčeho nového, jako jsou např. etické, politické či sociální hodnoty (Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021).

Ve škále neuroticismu získal testovaný leader hrubý skór 22, což je v převodu na standardní skór 42. Tento výsledek znázorňuje obrázek 5. Dosažené skóre se pohybuje lehce pod střední hodnotou, a tak zde lze stejně jako u neuroticismu tvrdit, že jedinec nijak nevybočuje a lze jej považovat za optimální střed. Z odpovědí na jednotlivé otázky a z dosaženého skóre je možné ustanovit závěr, že se leader úplně nebrání novým cestám, myšlenkám či nápadům, avšak nenechává se jimi plně pohltit a kombinuje jak konvenční, tak nekonvenční přístup.

Obrázek 5: Výsledky leadera v oblasti otevřenosti vůči zkušenostem



Zdroj: Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021

#### 4.4.4 Přívětivost

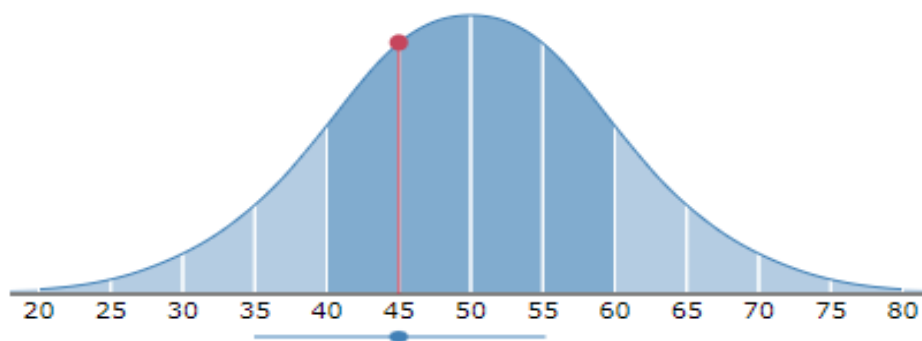
Přívětivost popisuje interpersonální chování jedince. Tato škála měří hodnotu interpersonální orientace na kontinuu od soucítění po nepřátelskost v činech, myšlenkách i pocitech (Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021).

Jedinci, kteří v této škále dosahují nízkých hodnot, jsou charakterističtí svojí egocentričností a nepřátelskostí. Často mají sklony k podceňování záměrů jiných lidí. To se projevuje v jejich spolupráci s druhými, jíž ve většině případů odmítají, protože s druhými spíše soupeří, než spolupracují. Projevuje se u nich absence vlastností, jež jsou charakteristické pro pozitivní protipól přívětivosti. To zapříčiňuje, že tito jedinci jsou ve společnosti spíše neoblíbení, neboť přívětivost je vlastnost, která je v sociálním prostředí poměrně žádoucí. Je zde však nutné zmínit, že není úplně špatně, pokud testovaný jedinec dosáhne např. skóre pohybující se ho kolem střední hodnoty. Je tomu tak z důvodu, že jak v běžném životě, tak v tom profesním je zapotřebí umět také bojovat za své názory a zájmy, tzn. že určitá míra zpochybňování názorů druhých může mnohdy vést k zdárnému řešení problému (Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021).

Opakem jsou poté jedinci, kteří dosahují vysokých hodnot. Hlavní charakteristikou, která vystihuje osoby s vysokým skóre v této oblasti, je altruismus. Tito lidé jsou popisováni jako laskaví, vlídní, mající velké porozumění i pochopení pro druhé, a v neposlední řadě také jako projevující druhým přízeň. Jsou charakterističtí tím, že velmi důvěřují druhým lidem a rádi spolupracují. Věří, že pokud budou pomáhat, bude jim to vráceno (Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021).

Výsledek, kterého leader dosáhl v rámci škály přívětivosti, zobrazuje obrázek 6. Manažer obdržel hrubého skóre 27, tedy 45 standardního skóre, což znamená, že se sice pohybuje kolem střední hodnoty, avšak lehce pod její hranicí. Otázky spadající pod škálu přívětivost byly převážně zaměřené na to, jak leader hodnotí sebe a svoje chování vůči ostatním, a také na to, jak si myslí, že ho vidí ostatní v určitých směrech. Nejčastěji v této oblasti používal odpověď s číslem 3 (neutrální) a 4 (spíše vystihuje). Na základě jeho odpovědí lze říct, že testovaný leader je spíše typ člověka, který volí zlatou střední cestu. K ostatním lidem se snaží být zdvořilý, avšak když je to zapotřebí, jde si za svým názorem a cílem. S lidmi raději spolupracuje, než soupeří, avšak má-li s někým problém, dá mu to najevo.

Obrázek 6: Výsledky leadera v oblasti přívětivosti



Zdroj: Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021

#### 4.4.5 Svědomitost

Svědomitost rozpoznává, jaká je individuální míra testovaného jedince při organizaci, vytrvalosti a motivaci vůči cíli orientovaného jednání. Cílem této škály je odhalit a odlišit dva typy lidí, kterými jsou nedbalí a lhotejní jedinci, a naopak spolehliví lidé, kladoucí si na sebe vysoké nároky. Velkou roli zde hraje totiž určitý druh sebekontroly, který je podstatný pro realizaci úkolů, plánování a organizování (Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021).

Nízké hodnoty u svědomitosti neznají nic dobrého. Lidé s nízkým skóre jsou popisováni jako nestálí, nedbalí či lhotejní. Při plnění jejich cílů neprojevují nijak zvlášť velké zaujetí (Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021). Lze zde tedy tvrdit, že čím vyššího skóre zde testovaní jedinci dosahují, tím lépe, avšak do určité míry.

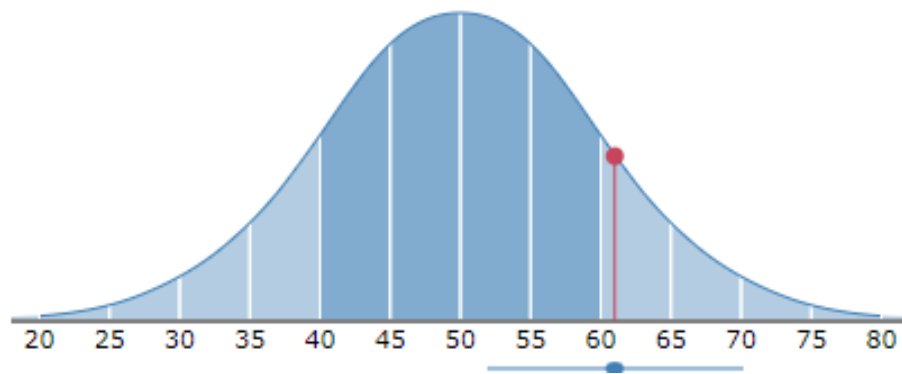
Jedinci s vysokým skóre jsou pak pravým opakem. Lze je charakterizovat jako ctizádostivé, vytrvalé, cílevědomé, pilné či systematické. Mají pevnou vůli, lze se na ně spolehnout, jsou disciplinovaní, pořádní a přesní. Je zde však také možno uvést, že čeho je moc, toho je příliš. Uvedené charakteristiky sice mívají pozitivní vliv na pracovní a studijní výsledky, avšak v příliš vysoké míře mohou vést např. k workoholickému chování, nadměrné pořádkumilovnosti či pedantičnosti (Hřebíčková & Urbánek, Hogrefe Testcentrum, 2021).

Ve škále svědomitosti získal leader hrubý skóre 36, což je v převodu na standardní skóre 61. Tento výsledek znázorňuje obrázek 7, ze kterého lze již na první pohled vidět, že se testovaný leader pohybuje ve vyšších hodnotách. To je možné považovat



za pozitivní výsledek, protože člověk zastávající pozici manažera by měl dle autorčina názoru disponovat charakteristikami, jež jsou uvedené u vysokého skóre. Z odpovědí z dotazníku lze stanovit závěr, že testovaný leader je člověk, který nemarní časem. Dokáže si jej zorganizovat tak, aby stihl vše potřebné, a lze se na něj ve většině případů spolehnout. Je výkonný a tvrdě pracuje na svých cílech.

Obrázek 7: Výsledky leadera v oblasti svědomitost



Zdroj: Hřebíčková & Urbánek, *Hogřeře Testcentrum*, 2021

## 5 Diskuse a návrh vhodných opatření

Jak již bylo zmíněno, tato diplomová práce navazuje na výsledky bakalářské práce s názvem „Leadership v malých a středních organizacích“ (Kalášková, 2020). V rámci ní byla pro sběr dat použita dotazníková metoda s názvem „Test vašeho manažerského stylu (GRID)“ a její duplikát, jenž byl vytvořen autorkou. Na základě výsledků byla navržena jednoduchá opatření, jež by mohla vést k vylepšení leadershipu ve vybrané společnosti a jsou shrnuta v následující kapitole 5.1. O získané výsledky a navržená opatření v rámci bakalářské práce se pak autorka opírá i v kapitole 5.2., v rámci které je obohacuje o další získané poznatky.

### 5.1 Souhrn navržených opatření v rámci bakalářské práce

Je důležité zmínit, že u společnosti Ferospoj s.r.o. došlo k poměrně velké názorové shodě na styl vedení leadera, což by se mohlo na první pohled zdát jako ideální stav. Jelikož však styl, na kterém se jak leader, tak většina jeho následovníků shodli, byl tzv. „cukr a bič“, existoval zde prostor pro vylepšení. Nemusí to ovšem nutně znamenat, že tento styl vedení není vhodný. Pokud vyhovuje oběma stranami, poté je to v pořádku. Je však nutné uvést, že tento styl je charakteristický tím, že pro leadera je typické kombinovat zájem jak o plnění úkolů, tak o své následovníky. Tzn. že pracují-li zaměstnanci dle představ vedoucího, je spokojen, vychází jim vstříc a zajímá se o ně. V opačném případě však podniká nekompromisní kroky a stanovuje opatření, která vedou k požadovaným výsledkům. Takovýto postup ovšem není charakteristický pro správného leadera.

Vzhledem k tomu, že vybraný leader ze společnosti Ferospoj s.r.o. má zájem o rozvoj své leaderovské stránky a chce své následovníky vést způsobem, jenž je pro leadership typický, byla v rámci bakalářské práce navržena jednoduchá opatření, která by mu v této cestě mohla pomoci. Ta byla následující:

- vylepšení komunikace,
- využívání nástroje zpětné vazby (v jakékoli formě),
- zavedení pravidelných kolektivních schůzek,
- přátelštější přístup a projevení většího zájmu o následovníky ze strany leadera,
- aplikování týmové spolupráce,

- teambuildingy.

Důvody, proč by zrovna tyto návrhy mohly vést k vylepšení leadershipu ve vybrané společnosti Ferospoj s. r. o., jsou blíže vysvětleny v bakalářské práci (Kalášková, 2020).

## 5.2 Diskuse nově získaných poznatků

Testování prostřednictvím ALQ sloužilo ke zjištění úrovně autentické stránky leadera a účastnil se jej jak on, tak jeho následovníci. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4. 2., pro leadera bylo důležité, aby v jednotlivých škálách získal jak od sebe, tak od svých hodnotitelů (následovníků) co nejvyšší skóre. Tzn. že v nejlepším případě by se výsledky měly pohybovat mezi hodnotami 3 (poměrně často) a 4 (často, ne-li vždy).

Jak je již bylo uvedeno v kapitole 4.2., výsledky ve škálách sebeuvědomování, etické/morální jednání a transparentnost byly v případě hodnocení leadera a jeho následovníků podobné. K největšímu rozdílu v hodnocení těchto dvou skupin došlo ve škále vyváženosti zpracování neboli „balanced processing“. Z tohoto důvodu byl proveden doplňující výzkum, jenž je popisován v kapitole 4.2.1. a na jehož základě byly stanoveny návrhy na zlepšení.

Z výzkumu opět vyplynulo, že jedna z nejslabších stránek leadera je jeho komunikace, kterou lze považovat za klíčovou v rámci udržení pořádku a dobrých vztahů na pracovišti i mimo něj. Nejedná se však pouze o komunikaci se zaměstnanci, ale také s jednateli či dodavateli. Lze ji považovat za strohou či dokonce impulzivní, což v některých případech vede ke konfliktu. Leaderovi je vytýkáno, že ne vždy volí vhodný komunikační prostředek. Upřednostňuje emailové komunikace místo zavolání či osobních schůzek, čímž občas dochází k většímu prohloubení konfliktu.

S komunikací se pojí také sdělování kritiky jednotlivým zaměstnancům, týkající se ať už jejich osobnosti, stylu plnění jednotlivých úkolů či výkonů. Je zapotřebí, aby se leader zamyslel, jakým způsobem a kde kritiku svým následovníkům podává. V rámci zpětné vazby mu bylo vytknuto, že kritiku sděluje přede všemi namísto toho, aby byla řešena např. pouze mezi čtyřma očima. Má-li vedoucí pocit, že je nutné někoho upozornit na chyby, kterých se dopustil, měl by si nejprve ověřit, zda je vina opravdu na straně daného zaměstnance, a až poté za ním přijít a vyřešit věc s ním. V případě tohoto

leadera tomu tak ale prý bohužel ne vždy je. Na druhou stranu si na něm zaměstnanci ale váží toho, že problémy řeší a nezametá je pouze „pod koberec“.

V neposlední řadě by se měl leader naučit komunikovat se všemi věkovými kategoriemi. Vzhledem k jeho mladému věku je pochopitelné, že nemusí mít úplné zkušenosti, jak jednat s lidmi v různém věku či pro ně nemusí mít dostatečné pochopení. V tomto případě je ovšem složité vyjít vstříc každému, vzhledem k ojedinělosti každého člověka. Avšak společnost Ferospoj s.r.o. je poměrně malá firma a vybraný leader přichází do přímého kontaktu pouze s několika málo jeho následovníky. Má tedy možnost postupem času poznat jednotlivé své podřízené a zvolit optimální cestu v komunikaci tak, aby vyhovovala oběma stranám.

V souvislosti s touto problematikou lze také zmínit empatii, která se taktéž objevila v odpovědích. Následovníci by ocenili, kdyby jejich leader projevoval více empatie k jejich osobnostem a dokázal je lépe namotivovat. Avšak na druhou stranu uvedli, že je vedoucí ve svém jednání čestný, trpělivý a v případě např. nemoci či osobních problémů se snaží vyjít vstříc. Vypadá to tedy, že leader volí tzv. zlatou střední cestu, což se také projevilo v rámci testování prostřednictvím „NEO pětifaktorového osobnostního inventáře“, kdy se v oblasti přívětivosti pohyboval se svým skóre kolem středu. Zde se tedy nachází prostor pro leaderův rozvoj, poněvadž empatie vůči následovníkům, jejich spokojenost a vysoká míra motivace jsou znakem autentického leadershipu.

Dále mají taktéž mají pocit, že vedoucí v některých případech tlačí až moc zbytečně na výkon. S tím se pojí i projevení důvěry z jeho strany vůči podřízeným. Následovníci se v některých situacích cítí utlačováni skrze nadměrnou kontrolu a nedostatečnou důvěru ze strany leadera při plnění jednotlivých úkolů. Vložení leaderovi důvěry ve své následovníky a naopak je jedním z dalších znaků autentického leadershipu, a proto je nezbytné, aby tento problém začal vedoucí řešit. Taktéž to pak může být pak důvodem pro další vlastnost, která byla vedoucímu vytknuta. Jeho pozornost je v některých případech zaměřena až na moc dílčích bodů a dochází pak k odklonu od priorit, které byly stanoveny.

Na druhou stranu ale na vedoucím zaměstnanci oceňují jeho široký přehled a znalosti veškerých procesů ve firmě. Je schopen pokoušet se o vymýšlení a hledání nových možností a cest. Považují ho za velmi inteligentního, cílevědomého,

energetického a vytrvalého člověka, který má odhodlání pro svou práci a který se snaží udržovat tým v pozitivní náladě. To se potvrdilo i ve výsledcích již zmíněno testu, v nichž leader dosáhl v oblasti jak v oblasti extraverze, tak i v oblasti svědomitosti vyšších čísel. Tyto výše uvedené vlastnosti také patří k charakteristikám autentického leadera a mohou být tedy vnímány jako další podklady pro existenci leaderovi autenticity.

V neposlední řadě je zapotřebí zaměřit se na leaderův styl práce. Vedoucí se převážně zaměřuje na analýzu tvrdých dat. Ve svých rozhodováních se opírá hlavně o ně a o tabulky, na které se občas až příliš upíná. Z výzkumu je sice známo, že v rámci rozhodování taktéž vyžaduje názory a postoje svých následovníků k dané problematice, avšak evidentně jim nepřikládá dostatečnou váhu.

Celkově by měl leader občas zpomalit, nedělat ukvapené závěry a zachovat si klidnou hlavu. Je zapotřebí, aby jednal více s rozmyslem a nevypaloval na tzv. první dobrou, a to ať se to týká sdělování názorů, nápadů či čehokoli jiného.

### **5.2.1 Návrh vhodných opatření pro leadera**

Lze říct, že na základě výsledků, jež byly získány prostřednictvím dotazníku ALQ, doplňujícího výzkumu a NEO pětifaktorového osobnostního inventáře je autentická stránka leadera na dobré cestě, ale existuje zde prostor pro její další rozvoj a vylepšení.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2.3., pro vyhodnocení dotazníku ALQ byl využit pořízený produkt „Multi-rater Report“. Ten zajišťuje vyhodnocení a sestavení konečného reportu společností Mind Garden, Inc. Obsahem tohoto reportu je kromě výsledků i návod, jak rozvíjet autentickou stránku testovaného jedince. Vzhledem k podmínkám společnosti Mind Garden, Inc. není možné jednotlivé cesty uvést a popsat. Report však byl předán testovanému leaderovi a bude mu tak sloužit jako podpora při jeho rozvoji.

Není to ovšem jediný možný způsob, který si leader pro rozvoj, ať už své autentické stránky nebo leadershipu jako takového může zvolit. Existuje několik možností, jak se člověk může v dané oblasti vzdělávat a rozvíjet se. Je však na každém jedinci sobě určit, která cesta pro něj bude nejefektivnější a kterou si zvolí. Leader na svém rozvoji může pracovat buď sám nebo s pomocí odborníka. V dnešní době totiž existují např. různé komunity, v rámci kterých se lidé navzájem podporují a předávají si zkušenosti, webové stránky, knihy, koučové, programy, a řada dalších možností. Často

ale některé z těchto cest bývají finančně náročné, a proto je nutné zvážit i tento aspekt, než si jedinec nějakou cestu zvolí.

Autorka by v tomto případě pro začátek doporučila využít postupy uvedené v ALQ reportu. Pro leadera to mohou být první kroky, jak zapracovat na své autentické stránce, a nebude jej to stát o nic více než jeho čas.

Pokud by však leader chtěl zvolit cestu odborné pomoci a měl by volné finanční prostředky, doporučila by autorka využít program od společnosti Talentwork s.r.o. Činností této firmy je podpora ostatních při cestě za hledáním jejich ojedinečnosti. Označují se jako „*průvodci na cestě hlubokých změn jednotlivců a firem*“. Jejich snahou je ukázat, že změnu lze vnímat jako jakýsi proces vnitřního růstu. Otevírají a ukazují dveře k spokojenosti, pocitu naplnění, radosti a novým možnostem (Talentwork, 2022). Tato společnost nabízí transformační program přímo pro rozvoj autentického leadershipu. V rámci programu by leader měl:

- objevit svůj potenciál, který v roli leadera má,
- nalézt jeho autentickou strategii,
- seznámit se s následnou aplikací na jeho tým,
- získat měřitelné výsledky, jež by měly leaderovi i jeho lidem pomoci v každodenní praxi (Talentwork, 2022).

Kurz je jak časově, tak finančně náročný. Má však velký přínos nejen pro vedoucí, ale také pro jeho zaměstnance a firmu jako takovou. Dle nabídky společnosti Talentwork by měl kurz napomoci leaderovi objevit jeho vhodnou strategii, čímž dojde k vylepšení jeho výkonů a vzroste ve firmě vzájemná důvěra. Na základě toho se poté zaměstnanci nebudou bát opřít o svého vedoucího a dojde k vylepšení vzájemného porozumění a spolupráce. Díky získaným měřitelným výsledkům proměny leadera a fungování jeho týmu bude společnost s jistotou vědět, jaký růst tyto investované peníze do vzdělání přinesly.

Rozsah programu znázorňuje tabulka 6:

Tabulka 6: Informace o rozvojovém programu pro autentické leadery

<b>Cena</b>	<b>Délka trvání</b>	<b>Počet hodin</b>
98 000Kč bez DPH/osoba	10 měsíců	150 hodin <ul style="list-style-type: none"><li>• 8x testování a měření</li><li>• 6x individuální konzultace</li><li>• 10x celodenní workshop</li><li>• 4x půldenní workshop</li></ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy leadershipu, zde konkrétněji autentického leadershipu, ve společnosti Ferospoj, s.r.o. navrhnout opatření, jež by mohla být vhodná pro vylepšení jejího vedení.

Diplomová práce navazuje na výsledky autorčiny bakalářské práce (Kalášková, 2020), a to se dvěma rozdíly. Jedním z nich je, že spolupráce byla opětovně navázána pouze se společností Ferospoj s.r.o., jež měla o další výzkum zájem. Druhým rozdílem poté je, že se autorka již nezabývá pouze leadershipem obecně, ale konkrétněji autentickým leadershipem.

V návaznosti na bakalářskou práci (Kalášková, 2020) byly zachovány dva úhly pohledu. Jedním z pohledů na autentičnost leadera byl jeho pohled samotný, druhým poté jeho následovníků. Zjištění obou těchto pohledů bylo velmi důležité pro rozvoj leadera. Slouží mu jako zpětná vazba, jež mu odhaluje jeho nedostatky v jeho autenticitě a vedení jako takovém a poskytuje mu tak možnost je odstranit.

Práce se skládá ze dvou velkých celků. Prvním z nich je teoretická část, která slouží čtenáři k lepšímu pochopení vybrané problematiky a poskytuje mu tak stručný přehled o pojmu autentický leadership. K jejímu sepsání byly využity převážně vědecké články, jež byly doplňovány částečně i knižními zdroji. Druhým celkem je následně praktická část, v rámci které jsou sepsány a rozebrány získané výsledky, na jejichž základě byla navržena možná opatření, jež by mohla vést k vylepšení autentického leadershipu a vedení jako takového.

Pro získání potřebných dat byly v rámci diplomové práce využity dva druhy dotazníků, a to hned ze dvou důvodů. V první řadě bylo zapotřebí analyzovat úroveň autentického leadershipu u zvoleného leadera, jelikož právě ta je předmětem této práce. Následně bylo zapotřebí lépe porozumět osobnosti leadera, aby bylo možné navrhnout efektivní a vhodná opatření, jež by mohla vést k vylepšení autentické stránky leadera a jeho vedení jako takového.

Pro sběr dat byly využity dva druhy dotazníků. Jedním z nich byl dotazník „Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)“, tedy dotazník autentického leadershipu, v rámci něhož byla hodnocena autentická stránka leadera. Tohoto testování se zúčastnil leader a jeho šest následovníků. Výstupem byl souhrnný report, který porovnával dosažené výsledky vedoucího, jeho podřízených a vybraných normativních skupin



v rámci jednotlivých škál. Součástí reportu byl taktéž návod, jak by mohl leader zlepšit svoje autentické vedení. Bohužel kvůli podmínkám společnosti Mind Garden, Inc. nemůže být v práci zmíněn. Tato analýza byla doplněna o rozhovor prostřednictvím emailové konverzace, v rámci kterého byly všem položeny znovu otázky z oblasti „balanced processing“. V té totiž došlo k největší odlišnosti v dosažených skóre mezi leaderem a jeho následovníky, a proto se stala předmětem výzkumu. Zaměstnancům byly navíc položeny otázky, týkající se určení toho, čeho si na svém vedoucím cenní a naopak. Jako druhý dotazník byl využit „NEO pětifaktorový osobnostní inventář“, který již vyplňoval pouze leader a sloužil pro lepší poznání jeho osobnosti.

V rámci diplomové práce bylo taktéž provedeno statistické testování pomocí jednovýběrového t-testu pro průměr na datech, jež byly získány prostřednictvím ALQ dotazníku. Cílem tohoto testování bylo zjistit, zda sebehodnocení leadera není rozdílné v porovnání s hodnocením jeho následovníků v jednotlivých zvolených oblastech. U všech oblastí, vyjma oblasti „balanced processing“ se potvrdilo, že sebehodnocení leadera je v porovnání s hodnocením jeho následovníků v dané oblasti stejné. Pouze u již zmíněné oblasti „balanced processing“ se leader statisticky významně hodnotí lépe, než jej hodnotí jeho následovníci.

Veškeré dosažené výsledky jsou popsány a rozebrány v rámci kapitoly výsledky, která také obsahuje některé jejich grafické znázornění. Na základě těchto výsledků poté byla sepsána diskuze, která propojuje nově získané poznatky s teorií a výsledky z bakalářské práce. Součástí kapitoly jsou také návrhy, jež by mohly vést ke zlepšení autentického leadershipu ve vybrané organizaci.

Stejně jako v bakalářské práci (Kalášková, 2020) se i tady potvrdilo, že názor následovníků na jejich leadera a jeho názor na sebe samotného je velmi podobný. Při hodnocení jeho autentické stránky byly skóre v jednotlivých škálách až na jednu z nich velmi podobný. V porovnání se skóre, kterých dosahují ostatní leadeři, se jeho výsledky pohybovaly na vyšších úrovních. Lze tedy konstatovat, že autentická stránka vybraného vedoucího je na dobré cestě, ale stále má prostor pro vylepšení. Proto bylo v rámci diplomové práce leaderovi navrženo, aby nejprve zkusil využít postup ke zlepšení své autenticity, který byl součástí výsledného reportu dotazníku ALQ. Tato cesta jej totiž nebude stát o nic více než jeho čas. Pokud by však leader měl volné finanční prostředky a chtěl by ke svému rozvoji zvolit cestu prostřednictvím placeného programu, byl mu

navrhnout program, jenž nabízí společnost Talentwork a měl by sloužit k rozvoji autentického leadershipu.

V závěru by autorka ráda podotkla, že se prostřednictvím nově využitých testů opět potvrdily některé nedostatky v leadershipu, jež byly zjištěny v rámci bakalářské práce (Kalášková, 2020). Konkrétně se primárně jedná o komunikaci. Dle autorky názoru by se měl leader zaměřit primárně na ni z důvodu její důležitosti pro fungování spolupráce a dobrých vztahů na pracovišti i mimo něj.

## **I. Summary and key words**

The diploma thesis deals with authentic leadership in selected company Ferospoj s.r.o. This work follows up on the results obtained through my bachelor thesis. The aim is to do more detailed analysis of leadership in selected company and to propose appropriate measures to improve authentic leadership. As a leader, it is important to deal with your approach to the followers and to work on its development. Leadership is one of the key factors that can ensure required performance and thus achieve the goals of the company.

A questionnaire method is used for analysis of the authentic leadership in a selected organization. Two types of questionnaires are used. One of them is the „Authentic Leadership Questionnaire“ which is completed by both, the leader and his followers. The second one is the „NEO five factor personality inventory” questionnaire which is fill in only by the leader. Based on the results of both questionnaires, the measures, that could lead to the development of the authentic side of the leader and his leadership as well, are suggested.

Key words: leadership, authentic leadership, authentic leader, self-awareness, transparency, ethical/moral, balanced processing

## II. Seznam použité literatury

- Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (2014). Authentic leadership theory, research and practice steps taken and steps that remain. In V. D. David (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations*. UK: Oxford University Press.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. & Walumbwa, F. O. (2018). *Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) Manual*. Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M. (c1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, N. J. : Lawrence Erlbaum Associates
- Baumeister, R. (1986). *Identity: Cultural change and the struggle for the self*. New York: Oxford University Press
- Bedrnová, E., Novotný, I. a kol. (2009). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Dweck, C. S., Higgins, E. T., & Grant-Pillow, H. (2003). *Self-systems give unique meaning to self variables*. In Leary, J. P. & Tangney, J. P. (Ed.), *Handbook of self and identity*. New York: Guilford Press.
- Ferris, G., Blass, F., Douglas, C., Kolodinsky, R., & Treadway, D. (2003). Personal reputation in organizations. In Greenberg, J. (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed., pp. 211-246). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- George, W. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership. A Journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press
- Hall, D. (2004). Self-awareness, identity, and leader development. In D. Day, S. Zaccaro, & S. Halpin (2004). *Leader development for transforming organizations* (pp. 153-176). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Hendl, J., Moldan, M., Ranošová, T., Siegl, J., Štrobl, M., & Žáček, J. (2021). *Základy matematiky, logiky a statistiky pro sociologii a ostatní společenské vědy v příkladech* (Druhé, rozšířené vydání). Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum.
- Hoyle, R.H., Kernis, M.H., Leary, M.R., & Baldwin, M.W. (1999). *Selfhood: Identity, Esteem, Regulation* (1st ed.). New York: Routledge.
- Hřebíčková, M., & Urbánek, T. (2001). *NEO pětifaktorový osobnostní inventář: (podle NEO Five-Factor Inventory P.T. Costy a R.R. McCrae)*. Praha: Hogrefe Testcentrum, s.r.o.
- James, W. (1902). *The varieties of religious experience: A study of human nature*. New York: Modern Library.
- Jarošová, E., Pauknerová, D., Lorencová, H. & kol., (2016). *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press.
- Kalášková, M. (2020). *Leadership v malých a středních organizacích*. České Budějovice: Jihočeská univerzita; Ekonomická fakulta.
- Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process of human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kihlstrom, J. F., Beer, J. S., & Klein, S. B. (2003). *Self and identity as memory*. New York: Guilford Press.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kramer, R. (1996). Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchy relation; Trust and the intuitive auditor at work. In Kramer, R. & Tyler, T. (Eds.), *Trust in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kubeš, M., & Šebestová, E. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- McCall, M. (1998). *High flyers*. Boston: Harvard University Press.
- Pervin, L. A. (1993). *Personality: Theory and Research*. New York: John Wiley

- Reichers, S., & Hopkins, N. (2001). *Self and nation*. London: Sage.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In Leary M. R. & Tangney J. P. (2003). *Handbook of self and identity*. New York: Guilford.
- Sedikides, C., & Brewer, M. (Eds.). (2001). *Individual self, relational self, and collective self*. Philadelphia: Psychology Press.
- Schlenker, B. (1985). Identity and self-identification. In B. Schlenker (Ed.). *The self and social life*. New York: McGraw-Hill.

### Články

- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal Of Human Resources Management Research*, 1-10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801 - 823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 29(2), 45-50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal Of Leadership In Education*, 4(4), 353-365. <https://doi.org/10.1080/13603120110078043>

- Braun, S., & Peus, C. (2018). Crossover of Work–Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter? *Journal Of Business Ethics*, 149(4), 875-893. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3078-x>
- Bunker, K. A. (1997). The power of vulnerability in contemporary leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 49(2), 122-136. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.49.2.122>
- Carey, M. (1992). Transformational leadership and the fundamental option for selftranscendence. *Leadership Quarterly*, 3(2), 217-236. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90013-6](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90013-6)
- Cavanagh, G. F., & Bandsuch, M. R. (2002). Virtue as a benchmark for spirituality in business. *Journal Of Business Ethics*, 38(1/2), 109-117. <https://doi.org/10.1023/A:1015721029457>
- Cloninger, C. R. (1993). A Psychobiological Model of Temperament and Character. *Archives Of General Psychiatry*, 50(12), 975-990. <https://doi.org/10.1001/archpsyc.1993.01820240059008>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy Of Management Review*, 12(4), 637-647. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>
- Copyright © 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)
- Coxen, L., Van der Vaart, L., & Stander, M. W. (2016). Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: The role of workplace trust. *Sa Journal Of Industrial Psychology*, 42(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1364>
- Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing*, 6(3), 421.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

- Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.010>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dweck, C. S., Higgins, E. T., & Grant-Pillow, H. (2003). *Self-systems give unique meaning to self variables*. In
- Fredrickson, B. L. (1998). What Good Are Positive Emotions? *Review Of General Psychology*, 2(3), 300-319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129. In: Novotná, E. (2011). Autentický leadership. *Psychologie pro praxi*, (1-2), 81-94.
- Gilbert, J. A., & Thomas Li-Ping Tang. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Goestjahjanti, S. F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67-88.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>



- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 5, 1036-1042. doi.org/10.5281/zenodo.1075160
- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational & Psychological Research*, 3(2), 63–75.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00025-9
- Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2019). Impact of leadership on organisational performance. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 6(2), 367-374.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373 - 394. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- Kernis, M. H. (2003). TARGET ARTICLE: Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401\_01
- Khan, S. N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 167.
- Khan, S., Muhammad, B., Afridi, G. W., & Sarwar, I. (2017). Effect of authentic leadership on job satisfaction and employee engagement. *City University Research Journal*, 7(1), 151-166.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International journal of leadership studies*, 3(1), 68-97.
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41(9), 954-969. https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.9.954
- May, R., Chan, A., Hodges, T. & Avolio, B. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9

- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal Of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading Organizational Learning Through Authentic Dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437-456. <https://doi.org/10.1177/1350507608093713>
- McCormick, M. J. (2001). Self-Efficacy and Leadership Effectiveness: Applying Social Cognitive Theory to Leadership. *Journal Of Leadership Studies*, 8(1), 22-33. <https://doi.org/10.1177/107179190100800102>
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal Of Organizational Behavior*, 23(2), 215-235. <https://doi.org/10.1002/job.137>
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal Of Hospitality And Tourism Management*, 40, 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.004>
- Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Attachment Insecurity. *Journal Of Business Ethics*, 132(2), 363-377. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2318-1>
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.002>
- Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 547-568. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.007>

- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213-225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>
- Rukh, L., Shahrukh, H.M. & Iqbal, K. Z. (2018). Effect of Authentic Leadership on Organisation Commitment: Mediating Role of Job Satisfaction, 07(03). <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000247>
- Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003). Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations. *Organization Studies*, 24(3), 463-491. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003912>
- Silvia, P. J., & Duval, T. S. (2001). Objective Self-Awareness Theory: Recent Progress and Enduring Problems. *Personality And Social Psychology Review*, 5(3), 230-241. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503\\_4](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_4)
- Slováčková, Z., Horáková, P., & Rendoš, D. (2022). Průvodce personální psychologií: Psychologická diagnostika v personální psychologii, [online]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/page/06\\_psychologicka\\_diagnostika.html?fbclid=IwAR3eXkYRXlzpatoKKTdMg5I\\_dBqxQAxZW9ja2X\\_lSGZewXffADNYnjKyrqo](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/page/06_psychologicka_diagnostika.html?fbclid=IwAR3eXkYRXlzpatoKKTdMg5I_dBqxQAxZW9ja2X_lSGZewXffADNYnjKyrqo)
- Stander, F. W., De Beer, L. T., & Stander, M. W. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sector. *Sa Journal Of Human Resource Management*, 13(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.675>
- Strack, G., Fottler, M. D., Wheatley, M. J., Sodomka, P., & al, e. (2002). Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a connection? / commentaries / replies. *Frontiers of Health Services Management*, 18(4), 3-18. [online]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/spirituality-effective-leadership-healthcare-is/docview/203857807/se-2?accountid=9646>
- Talentwork (2022). [online]. Autentický leader. Dostupné z: <https://talentwork.cz/autenticky-leader/>
- Test vašeho manažerského stylu (GRID) (2019). Test vašeho manažerského stylu (GIRD), [online]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/16263687-Test-vaseho-manazerskeho-stylu-grid.html>

- van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D. (2005). Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Prototypicality. *Journal Of Applied Psychology, 90*(1), 25-37. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.25>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management, 34*(1), 89 - 126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Retracted: Authentically leading groups. *Journal Of Organizational Behavior, 32*(1), 4-24. <https://doi.org/10.1002/job.653>
- Wei, F., Li, Y., Zhang, Y., & Liu, S. (2018). The Interactive Effect of Authentic Leadership and Leader Competency on Followers' Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Journal Of Business Ethics, 153*(3), 763-773. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3379-0>
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal Of Advanced Nursing, 69*(4), 947-959. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development, *18*(4), 438-448. <https://doi.org/10.1177/1548051810382013>
- Xu, G. -yi, & Wang, Z. -sheng. (2008). The impact of transformational leadership style on organizational performance: The intermediary effects of leader-member exchange. *2008 International Conference On Management Science And Engineering 15Th Annual Conference Proceedings, 1090-1097*. <https://doi.org/10.1109/ICMSE.2008.466904>

### III. Seznam grafů, obrázků a tabulek

#### Seznam grafů:

Graf 1: Výsledky dotazníkového šetření prostřednictvím ALQ – leader x následovníci.....	41
Graf 2: Výsledky dotazníkového šetření prostřednictvím ALQ: leader x následovníci x normativní skupiny .....	43
Graf 3: Četnost jednotlivých odpovědí na otázku 1- leaderem vyžadované názory zpochybňující jeho postoje (absolutně) .....	47
Graf 4: Četnost jednotlivých odpovědí na otázku 2 – analyzování relevantních dat (absolutně)	48
Graf 5: Četnost jednotlivých odpovědí na otázku 3 – poslouchat pozorně .....	50

#### Seznam obrázků:

Obrázek 1: Model autentického leadershipu založený na identitě.....	11
Obrázek 2: Ukázka dotazníku ALQ.....	27
Obrázek 3: Výsledky leadera v oblasti neuroticismu.....	55
Obrázek 4: Výsledky leadera v oblasti extraverte .....	56
Obrázek 5: Výsledky leadera v oblasti otevřenosti vůči zkušenostem .....	57
Obrázek 6: Výsledky leadera v oblasti přívětivosti .....	59
Obrázek 7: Výsledky leadera v oblasti svědomitost .....	60

#### Seznam tabulek:

Tabulka 1: Charakteristiky jednotlivých osobnostních dimenzí.....	35
Tabulka 2: Výsledky dotazníkového šetření – GRID .....	39
Tabulka 3: Klíčové popisy z doplňujícího výzkumu k dotazníku ALQ – oblast "balanced processing" .....	46
Tabulka 4: Výsledky hodnocení leadera a jeho následovníků v jednotlivých oblastech .....	51
Tabulka 5: Výsledky leadera v jednotlivých škálách osobnosti .....	54
Tabulka 6: Informace o rozvojovém programu pro autentické leadery .....	66