

Eva Jarošová
Daniela Pauknerová
Hana Lorencová
a kolektiv

Nové trendy v leadershipu

Koncepce, výzkumy, aplikace

Nové trendy v leadershipu

Koncepce, výzkumy, aplikace

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.managementpress.cz
www.albatrosmedia.cz

MANAGEMENT PRESS



Eva Jarošová, Daniela Pauknerová, Hana Lorencová a kol.

Nové trendy v leadershipu – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2017

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  **MEDIA a.s.**

Nové trendy v leadershipu

MANAGEMENT PRESS

Eva Jarošová
Daniela Pauknerová
Hana Lorencová
a kolektiv

Nové trendy v leadershipu

Koncepce, výzkumy, aplikace





**Tato publikace vychází s laskavým přispěním společnosti
ADP Employer Services Česká republika, a. s.**

Eva Jarošová, Daniela Pauknerová, Hana Lorencová a kol.:
Nové trendy v leadershipu. Koncepce, výzkumy aplikace

V roce 2016 vydalo nakladatelství Management Press
ve společnosti Albatros Media a.s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4,
jako svou 24 955. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Odpovědná redaktorka Irena Ajjanová

Technická redaktorka Daruše Singerová

Vydání 1.

Sazbu zhotovilo Grafické a DTP studio Fragment

Recenzovaly: doc. PhDr. Iva Kirovová, PhD., a doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc.

Text © Eva Jarošová, Daniela Pauknerová, Hana Lorencová, 2016

Předmluva © Simone Piana, ADP, 2016

© Albatros Media a. s., 2016

Všechna práva vyhrazena

ISBN tištěné verze 978-80-7261-479-0

ISBN e-knihy 978-80-7261-489-9 (1. zveřejnění, 2017)

Objednávky knih:

www.managementpress.cz

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka: 800 555 513

Cena uvedená výrobcem představuje nezávaznou
doporučenou spotřebitelskou cenu.

OBSAH

PŘEDMLUVA	9
Úvod	11
1. Vývoj koncepcí leadershipu	13
1.1 Teorie rysů a dovednostní přístup k leadershipu	13
1.2 Behaviorální přístupy k leadershipu	19
1.3 Kontingenční teorie leadershipu	21
1.4 Teorie zaměřené na otázky ovlivňování a transformace	26
2. Klíčová témata leadershipu	32
2.1 Leadership a moc	32
2.2 Ovlivňování jako klíčová součást leadershipu	43
2.2.1 Pojetí výkonnosti	44
2.2.2 Motivace	45
2.2.3 Vybrané teorie motivace s vazbou na leadership	46
2.2.4 Vnitřní motivace lídrů	52
2.2.5 Ovlivňování následovníků	53
2.2.6 Ovlivňování na úrovni organizace	55
2.3 Leadership a organizační kultura v globálním prostředí	59
2.3.1 Organizační kultura a její význam pro leadership	60
2.3.2 Změna organizační kultury	63
2.3.3 Interkulturní aspekty leadershipu	67
3. Výzkum vybraných otázek leadershipu	76
3.1 Zdůvodnění a hlavní cíle výzkumu	76
3.2 Metodologie výzkumu	78
3.3 Náměty na další výzkum a aplikační přínosy	82

4. Výzkumné studie	84
4.1 Participativní leadership a vedení pracovních týmů	84
4.1.1 Formy participace	85
4.1.2 Přínosy participativního leadershipu	85
4.1.3 Efektivní vedení pracovních týmů	87
4.1.4 Výzkumná studie	91
4.1.5 Závěr a doporučení	95
4.2 Autentický leadership	96
4.2.1 Výzkumná studie autentického leadershipu	99
4.2.2 Doporučení pro praxi	108
4.2.3 Závěr	111
4.3 Servant leadership	114
4.3.1 Model servant leadershipu	117
4.3.2 Případová studie „Servant leadership v praxi společnosti Miles“	122
4.3.3 Shrnutí	127
4.4 Gender a leadership	132
4.4.1 Gender, genderová role a genderové stereotypy	132
4.4.2 Ženy v managementu	135
4.4.3 Existuje ženský a mužský styl leadershipu?	141
4.4.4 Cíl a metodika výzkumné studie	144
4.4.5 Popis zkoumaných skupin a analýza dat	149
4.4.6 Závěr a doporučení pro praxi	152
4.5 Rozvoj lídrů a skupinové rozvojové programy	156
4.5.1 Cíle rozvoje lídrů	159
4.5.2 Skupinové programy pro rozvoj lídrů	162
4.5.3 Evaluace rozvojového účinku skupinového programu	165
4.5.4 Shrnutí a doporučení pro praxi	169
4.6 Praktický přínos koučování	174
4.6.1 Praktické dopady koučování	175
4.6.2 Metody a sběr dat	176
4.6.3 Výsledky	178
4.6.4 Diskuse	183
4.6.5 Závěr	184

5. Aktuální témata leadershipu	188
5.1 Kreativita a leadership	188
5.1.1 Stavební kameny kreativity v organizacích	190
5.1.2 Vliv leadershipu na kreativitu v organizacích: poznatky, trendy, doporučení	193
5.1.3 Další formy podpory kreativity v organizacích	198
5.2 Rozvoj lídrů z vývojového hlediska	208
5.2.1 Přínos vývojové psychologie	209
5.2.2 Vývojové hledisko rozvoje lídrů a jeho příslib	210
5.2.3 Historické kořeny vývojových teorií	211
5.2.4 Současný stav	215
5.2.5 Implikace pro rozvoj lídrů	222
5.2.6 Specifické formy a nástroje transformačních intervencí	224
5.2.7 Závěr	229
5.3 Stres management a well-being	232
5.3.1 Workoholismus	235
5.3.2 Syndrom vyhoření (burn-out syndrom)	236
5.3.3 Stres management	238
5.3.4 Well-being a jeho význam pro leadership	242
5.3.5 Závěr	244
Shrnutí	247
Summary	249
Rejstřík	252

PŘEDMLUVA

Simone Piana

Vice President of Human Resources



V ýznam slova „leadership“ často vztahujeme k jednotlivcům: pokud mluvíme o leadershipu, obvykle máme před očima postavu nějakého lídra, skutečného či smyšleného, obraz „muže u kormidla“, jenž má nepopíratelné charisma a všechny ctnosti, schopnosti a dovednosti, který se na první pohled liší od všech ostatních a je připraven sloužit spíše nějakému veřejnému společenství než obchodní organizaci.

Každý z nás, ať už v osobním či profesním životě, potkal nebo potká někoho, kdo pro něho ztělesňuje představu lídra, ať již vzor z mládí, „šéfa“ nebo zkušenějšího kolegu, k němuž vzhlížíme s respektem a „skutečným obdivem“, někoho, koho se možná nevědomě snažíme napodobovat.

I já si po téměř dvaceti letech velmi přesně a zřetelně vzpomínám na to, jaké ve mně vzbuzoval pocity člověk, kterého jsem si bez váhání vybral jako vzor, jak vypadal, jaká používal gesta a slova. Tento lídr mě inspiroval – a já chtěl „odcizit“ všechny jeho vědomosti, schopnost přesvědčit ostatní a najít konsensus, ale také se umět jako tento člověk prosadit v konfliktních situacích silou.

Dlouholeté zkušenosti a možnost srovnávat práci v různých firmách, kulturách a zemích mi umožnily „zprecizit“ pohled na vedení a významně obohatit jeho obsah, který není vždy zjevný nebo samozřejmý. Rád vzpomínám na roky strávené v Německu a na vedoucího pracovníka, který mi nabídl práci v korporátním ústředí jedné z největších obchodních firem světa. Vybavuji si jeho vynikající schopnost plánovat, analyzovat i ten sebemenší aspekt „tématu“ a stoprocentně se soustředit na přípravu nějaké události nebo mítinku, včetně řízení různých stakeholderů, kteří se na jejich realizaci podíleli.

Tehdy mi bylo zcela jasné, že to, čeho jsem svědkem, je mimořádně efektivní, přesto měl tento lídr určité rysy a vlastnosti, jež se absolutně nekryly s mým prvním dojmem, který jsem popsal výše. Jednalo se o jinou firmu, o jinou kulturu, odlišné akademické kořeny a odlišné způsoby jednání s kolegy i s ostatními. Tyto rozdíly ovšem nemohly nijak ovlivnit můj pohled na tohoto člověka nebo pozitivní vliv, který měla jeho osobnost na specifické podnikatelské prostředí.

Totéž bych mohl prohlásit i o ostatních lídrech, s nimiž jsem spolupracoval v následujících letech: různé osobnosti různého věku a s různými kořeny, Anglosasové, Severoameričané a Středoevropané. Sice není možné jejich výsledky vždy porovnávat, ale

všechny úspěšné modely vedení dokážou postupně využít osobní přínos, specifické technické znalosti a schopnost přizpůsobit se libovolné „fázi“ rozvoje firmy a přispět k němu.

Je důležité také zdůraznit, že některé aspekty sice byly společné, ale s rozdíly v detailech a důrazech: všichni tito lidé projevovali hlubokou znalost samotného byznysu i cílového trhu, měli schopnost identifikovat klíčové páky, které mohou posunout firmu do další fáze vývoje, byli vybaveni velkým citem pro změny v managementu, a – což je materiálně ještě důležitější – projevovali ve svých poselstvích otevřenost, autenticitu a transparentnost. Všichni kolem nich měli pocit, že jsou součástí celku, že všechny možnosti „leží na stole“, že lídr je k dispozici úplně pro každého, nezávisle na jeho postavení. A dobří lídři v neposlední řadě vždy kladli důraz na rozvoj talentů a budoucích nových lídrů.

Uvědomuji si, že dnes se musí lídři potýkat s mnoha podnikatelskými i organizačními problémy v globálním a vysoce konkurenčním prostředí a že vedení má mnoho aspektů, jež obohacují různé individuální prvky. Integruje se s kolektivnějším a více na týmovou práci orientovaným pojetím, „znalostní“ aspekt se úzce prolíná se schopností se adaptovat a udržovat vysokou úroveň „ochoty se učit“. Rovněž roste potřeba nabídnout všem partnerům cíl a zapojit je do jeho naplnění. V neposlední řadě je velmi důležitá i schopnost realizovat průběžnou transformaci, které se nevyhne řádná firma a jež někdy může být poměrně bolestivá.

Rád bych ještě doplnil několik myšlenek na téma konceptu leadershipu v „množném čísle“. Definovat a předat vizi či poslání představuje v každém případě náročný úkol, ale není to jediné, co firma potřebuje k dalšímu rozvoji. Čas a zdroje investované do přípravy narativu, který je nejen symbolický, ale i srozumitelný, jsou součástí mnohem důležitějšího úkolu. Chceme-li garantovat udržitelnost a úspěch firmy, pak se ve střednědobém a dlouhodobém horizontu musíme postarat o to, abychom měli tento cíl neustále před očima a zapojili všechny do jeho realizace.

Firmy dnes potřebují vedení, které si je vědomé sebe sama, je odpovědné za své kroky, viditelné a přítomné na všech úrovních. Může mít mnoho tváří, ale přesto musí být jedinečné, konzistentní a rozpoznatelné spíše „jako celek“ než jako jednotlivci. Musí se nadále vyvíjet, učit se a přizpůsobovat, musí být inkluzivní a otevřené diverzitě. Nemá to pochopitelně znamenat, že bych chtěl snižovat nebo bagatelizovat význam vedení a lídrů jako jednotlivců, právě naopak. Podmínkou pro existenci silné firmy, která dlouhodobě vykazuje charakteristické znaky úspěšných společností, je pevná a úplná symbióza obou dimenzí, individuální i kolektivní.

Konečným cílem každého lídra, bez ohledu na jeho roli a postavení v hierarchii firmy, by mělo být odhodlání předat společnost svému nástupci v lepším stavu, než ji přebíral. Tento úkol je možné splnit pouze v případě, pokud ho přijmou za svůj a zapojí se do něho „všichni lídři“, kteří budou den co den odpovídat za přítomnost a budoucnost své firmy.



prosinec 2016

ÚVOD

Publikace, která se vám dostává do rukou, přináší informace o aktuálním dění v oblasti organizačního leadershipu. Při jejím psaní jsme se inspirovali globálními trendy a zároveň jsme v praxi ověřovali, jak se promítají do práce lídrů v našich podmínkách. V této publikaci tak můžete najít z našeho pohledu důležité principy, ze kterých by měl moderní přístup k leadershipu vycházet. Nejedná se vždy jen o zcela neznámé a nové koncepty, ale inspiraci jsme hledali i v náhledech a konceptech, které jsou již prověřeny dlouholetou praxí.

Leadership je od nepaměti součástí sociálních interakcí a aktivit lidí. Vzhledem k více než stoletému zájmu o zkoumání leadershipu vzniklo nesčetné množství jeho definic. V současnosti je leadership nejčastěji vymezován jako proces ovlivňování druhých směrem k dosažení společných cílů. V organizačním kontextu (na který se zaměřujeme), se do tohoto procesu promítají charakteristiky a chování lídrů i jejich následovníků, jejich vzájemné vztahy a další vnitřní i vnější faktory organizace. Leadership není vázán na jednotlivce či na formální pozice – organizační dění může za určitých okolností ovlivňovat kterýkoliv její člen. Leadership lze pojímat jako proces i jako specifickou roli. Od manažerů se očekává, že tuto roli zvládnou, tj. dokáží být zároveň manažery i lídry. V této publikaci proto používáme označení *manažer*, *lídr* či *vedoucí týmu* jako zaměnitelná pojmenování pro osoby, které zaujímají formální vedoucí pozice na určité úrovni v organizační hierarchii, u nichž se očekává, že budou (byť v různé míře) roli lídra naplňovat. Zároveň platí, že ne všichni manažeři se chovají jako lídři a/nebo jsou za ně ostatními pracovníky považováni.

V naší publikaci se tak zaměřujeme především na ty přístupy a aspekty leadershipu, které vedou k podněcování iniciativy pracovníků, rozvíjení jejich potenciálu a k podpoře týmové práce a spolupráce.

Za klíčový faktor přitom považujeme rozvoj kompetencí a obecně potenciálu lídrů, který by měl vést k jejich větší účinnosti při ovlivňování lidí. Rozvoj lídrů dnes již přitom není možné realizovat jen na bázi tréninkových programů, ale je důležité volit komplexnější přístup. Ten by měl vést k jejich posunu vývojovému, a to nejen na úrovni jejich kompetencí, ale i jejich celkového náhledu na leadership a ovlivňování lidí. Stále více přitom nabývají na významu jejich morální kvality, které nepřicházejí jen se zkušenostmi a věkem, ale které je také nutné pěstovat záměrně a rozšiřovat tak své vědomí

směrem k větší odpovědnosti za sebe i za druhé. Netýká se to přitom jen jejich podřízených, ale i jejich blízkých a komunity, jejíž jsou součástí. Právě nový pohled na vývoj lídra z pohledu posunu jeho vědomí se tak ukazuje jako klíčový u rozvojových intervencí, které dnes mnohem více nabývají podoby aktivní práce na sobě. Zohledňování specifík konkrétní kultury, ať již na národní či organizační úrovni společně s internalizací globálního náhledu na leadership, patří také k důležitým principům, ze kterých by měla práce lídra vycházet.

Významnou roli také hraje odpovědnost lídrů za udržování osobní pohody vlastní i v rámci jejich týmů, jen v takovém prostředí jsou totiž oni sami i jejich pracovníci schopni dlouhodobě podávat stabilní výkon a mít z práce i potěšení. Zároveň s tím má pro lídra velký význam umět zůstat být sám sebou a být ve svých projevech i prožívání autentický. Jako zatím stále ještě nedostatečně využitý zdroj se jeví ve vztahu k leadershipu potenciál žen, které se zatím prosazují jako lídři jen v určitých oborech a na nižších manažerských úrovních. Přitom se ukazuje, že jejich účinnost v roli lídrů je srovnatelná s muži. Předpokladem dlouhodobého přežití většiny organizací je schopnost inovovat, proto se v naší publikaci věnujeme i vztahu leadershipu a kreativního potenciálu jednotlivců, týmů i organizace jako celku.

1 VÝVOJ KONCEPCÍ LEADERSHIPU

Eva Jarošová

V následujícím přehledu koncepcí leadershipu a jejich vývoje jsou představeny základní přístupy, modely a koncepce, které ilustrují zaměření výzkumu na vlastnosti, dovednosti a kompetence lídra, na jeho chování a styl leadershipu a dále na podmínky, které ovlivňují adekvátní volbu tohoto stylu v daném organizačním kontextu. Část výkladu je věnována i koncepcím zkoumajícím emocionální a hodnotové aspekty vlivu lídra na pracovníky. V závěru kapitoly jsou potom zmíněny přístupy, v jejichž centru pozornosti jsou interakce lídra s jeho podřízenými, a je zdůrazňována úloha následovníků a jejich zpětného vlivu na proces vedení lidí.

Přehled koncepcí si nečiní ambice na úplnost. Jeho smyslem je spíše ilustrovat, jak se za více než století odborného zájmu o leadership jeho pojetí proměňovalo a bylo na něj nahlíženo z různých hledisek. Zároveň jde o to, ukázat, jak zdánlivě překonané přístupy mohou být v dalším vývoji znovu inspirací pro jiné badatele. Rozmanité úhly pohledu na leadership se tak neztrácejí – objevují se znovu v souvislosti s novými poznatky či novými výzvami spojenými se změnami ve světě práce, společnosti i světa jako celku a vedou k prohlubování našeho poznání o tomto zajímavém společenském a psychologickém fenoménu v organizačním prostředí.

1.1 Teorie rysů a dovednostní přístup k leadershipu

Historie zkoumání leadershipu začíná přibližně na začátku 20. století. Prvotní výzkumný zájem byl orientován na otázky moci a její centralizace v rukou lídrů. Přibližně od 30. let 20. století se úsilí badatelů zaměřilo na osobnost lídrů se snahou vystihnout, jaké mimořádné osobnostní vlastnosti a schopnosti či vrozené předpoklady z nich činí výjimečné jedince, kteří se stávají lídry. Šlo o tzv.

teorie rysů, někdy nazývané též teoriemi velkých mužů (ženy se do vedoucího postavení v minulosti dostávaly velmi zřídka). Obsahovaly v sobě heroizující, romantizující prvky v přístupu k leadershipu a vycházely z představy, že lídři se jimi již rodí, nikoliv se jimi stávají. Jak upozorňují např. Glynn a DeJordy (in Nohria, Khurana, 2010), tyto teorie přinesly pouze omezené výsledky, a navíc nedokázaly vysvětlit, proč lidé, kteří z tohoto pohledu oplývají žádoucími charakteristikami, se často v realitě lídry nestávají. Zároveň se ukázalo, že lídr s určitými vlastnostmi může být lídrem v jedné skupině lidí, ale v jiných skupinách se jím nestane. V důsledku neuspokojivých výsledků s teoriemi rysů se **zájem badatelů postupně přesunul od toho, jací lídři jsou, k tomu, jak se chovají a co dělají** (viz behaviorální teorie leadershipu).

Nicméně, jak je tomu obdobně v případě zkoumání společenských jevů, zaměření pozornosti badatelů na osobnost lídra zcela nevymizelo, ale objevuje se i nadále v nových souvislostech a s pokračujícím rozvojem poznání ve vědě i z nových úhlů pohledu (viz dále).

V roce 1974 Stogdill shrnul poznatky teorií rysů a identifikoval následující osobnostní rysy, které mají u lídrů zásadní význam: Patřily mezi ně například odpovědnost, vytrvalost v dosahování cílů, přijímání rizika a originalita při řešení problémů, dostatek energie pro iniciativu v sociálních situacích, sebevědomí, ochota přijímat důsledky svých rozhodnutí a další. Z psychologického pohledu jde o velmi různorodé předpoklady, které lze jen velmi obtížně podřadit do základních strukturálních částí osobnosti. Obdobné seznamy obsahující vrozené, získané či jak vrozené, tak získané důležité osobnostní předpoklady lídrů lze nalézt i u jiných autorů, přičemž některé žádoucí vlastnosti lídrů se v nich opakují a některé nikoliv.

Northouse (2016, str. 23–26) se pokusil o syntézu výsledků tohoto badatelského směru a vymezil **pět žádoucích osobnostních charakteristik pro každého, kdo chce být ostatními vnímán jako lídr. Patří mezi ně inteligence, sebevědomí, vytrvalost, integrita a sociabilita.**

Inteligence neboli obecná rozumová schopnost, intelekt, má k leadershipu pozitivní vztah. Podle Zaccara et al. mívají lídři vyšší inteligenci než ti, kteří jimi nejsou (Zaccaro et al., 2004). Zároveň výzkum těchto autorů povrdil známý poznatek, že inteligence lídra by neměla být diametrálně vyšší než u jeho podřízených, neboť to může komplikovat jejich vzájemnou komunikaci – lídr se může z pohledu podřízených vyjadřovat příliš „složitě“.

Sebevědomí představuje přesvědčení o svých kompetencích, dovednostech a v dané souvislosti i sebejistotu při ovlivňování druhých lidí.

Odhodlanost je touha dotáhnout věci do konce. Zahrnuje takové osobnostní charakteristiky, jako jsou iniciativa, vytrvalost, dominance a proaktivita. Odhodlání se projevuje i jako zvýšené osobní nasazení, a to zejména při zdolávání překážek a krizí.

Integrita znamená takové osobnostní kvality, které jsou spojené s čestností a věrohodností. Je základem míry, v níž lidé lídrovi důvěřují. Znakem integrity je to, zda mezi slovy a sliby jedince a jeho chováním panuje soulad.

Sociabilita se projevuje jako citlivost vůči potřebám druhých lidí a zájem o jejich osobní pohodu. Sociabilní lídři jsou diplomatičtí, přátelští a taktní. Disponují sociálními dovednostmi, které jim umožňují vytvářet funkční kooperační vztahy ve svém okolí (Northouse, 2016).

Povzbuzením pro další výzkumy vztahu osobnosti a leadershipu byl vznik tzv. **pětifaktorového modelu osobnosti** (označovaného jako Big Five Model) a rozšíření s ním spojeného osobnostního dotazníku, který umožňuje u jedince identifikovat míru pěti vlastností považovaných v daném modelu za základ osobnosti (Goldberg, 1990; McCrae, Costa, 1987). Metaanalýza 78 výzkumných studií z let 1967 až 1998 ukázala silný vztah mezi Big Five faktory a leadershipem (Judge et al., 2002), a to v tomto pořadí podle síly vztahu: extraverteze, svědomitost, otevřenost vůči nové zkušenosti, neuroticismus (zde pochopitelně šlo o negativní vztah) a přívětivost.

Impulsem pro oživený zájem o osobnostní předpoklady lídrů byl dále důraz na „charismatický leadership“ a sociální a emocionální inteligenci, který byl akcentován v 90. letech 20. století.

Následně, na základě zklamání a ztrát, které v organizačních podmínkách způsobilo přecenění charismatu, se pozornost badatelů nově zaměřila na takové charakteristiky osobnosti, které způsobují selhání lídrů a mají negativní vliv na jejich okolí.

Zkoumání „temné stránky charismatu“ (Hogan, Raskin, Fazzini, 1990) přineslo mimo jiné objasnění, jak sobečtí a manipulativní lídři dokáží své okolí okouzlit. Jejich rozvinuté sociální dovednosti jim umožňují před okolím zakrýt své motivy a vytvořit dobrý dojem na druhé lidi (např. při výběrovém řízení na vyšší manažerské pozice). Také lidé s vyšší mírou narcismu se zpočátku jeví druhým jako lidé se sebedůvěrou a charismatem. Po čase se však tyto charakteristiky projeví jako pocit oprávněnosti svých osobních nároků a neschopnosti učit se z chyb (Hogan, Kaiser, 2005).

Někteří autoři (např. House, Howell, 1992; O'Connor et al., 1995) poukazují na rozdíl mezi charismatickými lídry, kteří jsou motivováni především zájmy daného

společnosti, a těmi, kteří jsou primárně motivovaní vlastními, sobeckými zájmy a mají negativní vliv na fungování a výsledky dané organizace prostřednictvím svého interpersonálního vlivu. **Charismatictí lídři, orientovaní na sebe a své zájmy, mají tendenci přehlížet potřeby a práva druhých lidí.** Druhé vnímají jako objekty a nemají tudíž zábrany s nimi účelově manipulovat. Zároveň dokáží využít svého vlivu k tomu, aby zvýšili loajalitu druhých k sobě a svým zájmům, a to i na úkor jejich loajality k zájmům organizace (Kaiser, Craig; in Day, 2014).

Zajímavá zjištění přineslo Collinsovo (2001) zkoumání organizací, které po létech podprůměrných výsledků v rámci daného sektoru začaly po nástupu nového lídra stabilně vykazovat výsledky nadprůměrné. Collins zjistil, že tito noví lídři, za jejichž působení došlo k pozitivnímu obratu ve výsledcích jimi vedených firem, se vyznačovali shodnými osobnostními charakteristikami, jako jsou osobní skromnost a pokora (na rozdíl od egocentricky orientovaných charismatických lídrů) a mimořádná vytrvalost.

Hlubší prozkoumávání osobnostních vlastností, které podporují účinný leadership či jej naopak znemožňují, se tak těší stálému zájmu badatelů.

Na druhou stranu jsou některé otázky, které zajímaly vědce dříve, již považovány z valné části za vyřešené. Podle Daye (2014, str. 5) mezi takovéto otázky patří i ta, zdali se lídři rodí nebo se jimi postupně stávají. Odpověď na tuto otázku není překvapující – roli hrají jak genetické faktory, tak faktory prostředí, přičemž vliv environmentálních faktorů výrazně převažuje. Nové výzkumy naznačují, že vliv genetických faktorů na to, zdali jedinec zastává vůdčí roli, se dá přibližně vyčíslit 30 procenty.

Arvey et al. (2006) u rozsáhlého vzorku mužů – dvojčat zjišťovali vliv dědičnosti na to, zda tito jedinci postoupili na vedoucí pozice či nikoliv. Zjištěné výsledky ukázaly, že vliv geneticky podmíněných charakteristik na tuto proměnnou byl 31 %, přičemž zbývající varianci lze vysvětlit nesdílenými vlivy prostředí. Obdobný výzkum (Arvey et al., 2007) se uskutečnil u též rozsáhlého vzorku dvojčat – žen. Výsledky byly konsistentní s předchozím výzkumem u mužů – zjištěný vliv geneticky podmíněných faktorů byl 32 %.

V reakci na výše zmíněné limity teorií rysů se postupně při zkoumání leadershipu rozšířily dovednostní přístupy. Ty se orientovaly na vymezení dovedností lídra, které si lze na rozdíl od relativně stálých osobnostních vlastností postupně osvojovat a rozvíjet. Na jejich počátku byl článek Roberta

Katze (1955), v němž autor postuloval, že účinný leadership je podmíněn zvládnutím třech okruhů dovedností vedoucího. Šlo o:

- **Koncepční dovednosti**, které jsou potřebné především pro rozhodování a plánování.
- **Interpersonální** (sociálně psychologické) **dovednosti**, tj. dovednosti pro jednání s lidmi a jejich vedení.
- **Odborné dovednosti**, které jsou specifické pro různé typy úkolů řízené skupiny či organizace.

Lídrů potřebují všechny tři skupiny dovedností – jejich relativní důležitost se však mění podle úrovně řízení. Zatímco relativní význam odborných dovedností je nejvyšší na nejnižším stupni manažerské hierarchie a na vyšších stupních manažerských pozic se postupně snižuje, u koncepčních dovedností je tomu naopak. Dovednosti v jednání s lidmi jsou potřebné na všech stupních řízení a jsou považovány za klíčové (viz např. Rue, Byars, 1992; Hersey, Blanchard, 1993).

Dovednostní přístup obrátil pozornost na takové individuální charakteristiky, ve kterých se každý může zlepšovat, trénovat a vzdělávat. Umožnil také rozvíjet tréninkové programy důležitých dovedností pro vedení lidí. Z hlediska předpokladů pro úspěšný leadership je však vymezování potřebných dovedností nedostačující, neboť jejich rozvoj a uplatnění je podmíněno i dalšími charakteristikami osobnosti jedince, jež se na realizaci manažerské a lídrové role podílejí – jako jsou jeho schopnosti, osobnostní rysy a motivační profil (motivy, postoje, hodnoty), stejně jako jeho odborné vědomosti a zkušenosti.

Od 80. let minulého století se projevuje snaha postihnout, popsat a ohodnotit nikoliv pouze úroveň těchto předpokladů na straně pracovníka, ale především jeho celkovou připravenost účinně je použít v plnění úkolů, které vyplývají z pracovní pozice a role.

Uvedený přístup je spojen s pojmem „kompetence“, na jehož popularizaci se podílel zejména Richard Boyatzis (1982). Boyatzis se na základě výzkumu zahrnujícího 2000 manažerů v různých organizačních podmínkách, zaměřil na zachycení takového jednání, které vedlo (v daném organizačním kontextu) k úspěchu, tj. k žádoucím výsledkům. Na základě tohoto výzkumu identifikoval 18 kompetencí rozdělených do 5 oblastí, skupin, jež vymezovaly, co manažer musí být schopen dělat (včetně leadershipu) a zároveň jaké vnitřní předpoklady musí mít, aby dosáhl úspěchu.

Později vznikly další komplexnější soubory kompetencí, které měly postihovat charakteristiky úspěšného (nebo vynikajícího) výkonu manažerské práce a které v sobě obsahovaly někdy i desítky vnitřně nesourodých charakteristik. Takováto podrobná vymezení kompetencí byla kritizována s poukazem na štěpení prvků manažerské práce a absenci nutného holistického přístupu (viz Rees, Porter, 2001; Rankin, 2002). V reakci na ně se objevilo **komplexnější pojetí okruhů kompetencí, potřebných pro manažerskou práci a úspěšný leadership**. Podle Hogana a Warrenfelze (2003, in Hogan, Kaiser, 2005) lze chaotické vymezování jednotlivých kompetencí přitom obsáhnout na základě čtyř základních kompetenčních okruhů, přičemž míra možného ovlivnění rozvoje jednotlivých okruhů kompetencí vzrůstá – nejvyšší je u posledního okruhu (Hogan, Warrenfeltz, 2003; in Hogan, Kaiser, 2005).

Jde o následující **kompetenční okruhy**:

- **Intrapersonální okruh** – se týká sebehodnocení člověka, jeho vnitřních hodnot a emocionální stability. Příklady dílčích kompetencí z tohoto okruhu jsou: odvaha a ochota zaujmout stanovisko, integrita, etika a hodnoty, úroveň sebehodnocení, trpělivost, tolerance nejednoznačnosti.
- **Interpersonální/sociální okruh** – se týká sociálních dovedností, zvládání nároků sociálních rolí, budování a udržování vztahů. Příklady dílčích kompetencí z tohoto okruhu jsou: naslouchání a vyjednávání, verbální vyjadřování, sebezprezentace, budování vertikálních i horizontálních vztahů v organizaci, zákaznická orientace.
- **Podnikatelský a odborný okruh** – se týká profesních kompetencí; tj. jsou do něj řazeny takové dovednosti v oblasti řízení, které jsou založeny převážně na kognitivních schopnostech člověka a nikoliv na jeho připravenosti efektivně pracovat s lidmi. Jde např. o plánování, sestavování rozpočtu, organizování, funkční/odborné kompetence, vytváření organizační strategie a stanovování priorit.
- **Leadership** – představuje kompetenční okruh týkající se dovedností ve vedení lidí, zde vymezovaných jako kompetence v budování a motivování vysoce výkonných týmů. Dílčí kompetence tohoto okruhu jsou např.: určování standardů výkonu, ovlivňování činnosti, postojů a motivace druhých, vytváření a sdílení vize, péče o potřeby přímých podřízených a jejich rozvoj, strategický výběr nových pracovníků.

Výhodou určení kompetenčních okruhů (jejichž rámec zůstává stejný, i když se situační podmínky mění) **je jejich inspirativní potenciál** pro sebereflexi lídrů a obsah manažerského vzdělávání a rozvoje lídrů.

1.2 Behaviorální přístupy k leadershipu

Behaviorální přístupy k leadershipu jsou charakterizovány svým zájmem o to, co lídr dělá a jak se chová. Počátky lze spatřovat ve výzkumech Lewina, Lippita a Whitea (1939), kteří rozlišili tři tzv. „**klasické**“ **style leadershipu** (tj. stálé způsoby jednání, které lídr používá k ovlivňování ostatních), a to **autokratický, demokratický a styl laissez-faire**.

Od konce 40. let 20. století probíhaly po dvě dekády téměř souběžně série výzkumů na Ohio State University a University of Michigan. Výzkumníci z Ohio State University vypracovali dotazník pro podřízené pracovníky lídrů (Leadership Behavior Descriptive Questionnaire), s jehož pomocí shromáždili data od respondentů z nejrůznějších organizací. Na základě analýzy těchto dat identifikovali dvě základní dimenze chování lídrů – **projevy respektu a projevy strukturovanosti**. Za projevy respektu lze považovat takové chování lídra, které směřuje k vytváření přátelských pracovních vztahů a kultivaci vzájemné důvěry a respektu, např. k názorům druhých lidí. Podporování strukturovanosti lze charakterizovat jako organizování pracovních rolí ve vztahu k cíli.

Michiganské studie, na základě studia malých skupin, dospěly jinými metodami k obdobným závěrům. Na základě svých výzkumů michiganský tým rozlišil u lídrů úkolově orientované chování (s obdobnými charakteristikami jako projevy strukturovanosti) a vztahově orientované chování (s obdobnými charakteristikami jako projevy respektu – viz výše). To, co bylo nové, byl důraz na participativní chování na straně lídra, které podmiňuje účinné vedení pracovních skupin.

Na začátku 60. let vznikl, inspirován výzkumnými výsledky studií Ohio State University a University of Michigan, do současné doby stále populární model tzv. manažerské mřížky (v originálu Managerial Grid). Jeho autoři, Robert Blake a Jane Moutonová (1964), jej vytvořili po sérii svých empirických výzkumů, při kterých porovnávali vysoce a málo výkonné manažerské týmy. Od doby svého vzniku tento model několikrát přepracovali. Od roku 1991 se nazývá Leadership Grid® a jejími autory jsou Robert Blake a Anne Adams McCanse, která nahradila Jane Moutonovou (†1987).

Vzhledem k tomu, že původní model Blaka a Moutonové je vykládán v řadě publikací českých autorů, omezíme se zde pouze na stručný popis jeho současné verze. **Model Leadership Grid® rozlišuje** (obdobně jako výzkumníci z Ohia i Michiganu) **dvě dimenze leadershipu, zde nazvané zaměřenost na lidi a zaměřenost na úkoly**. Na základě míry (vyjádřené na škále 1–9), v níž se lídr zaměřuje na úkoly či na vztahy, identifikuje pět základních stylů leadershipu:

(9,1) Autoritativní leadership – jde o takový styl, kdy se lídr soustřeďuje na úkoly; podřízené pracovníky vnímá účelově, pouze ve vztahu k výkonu. Sám se soustředí na plánování, direktivní řízení a kontrolu.

(1,1) Ochuzený leadership – jde o styl leadershipu, který je charakterizován jak nízkým zaměřením na lidi, tak i na úkoly. Lídr se vyhýbá problémům tím, že je neřeší a míra jeho úsilí je nízká – pouze taková, aby se na dané pozici udržel.

(5,5) Leadership „uprostřed cesty“ – lídr usiluje o vyrovnanost mezi zaměřením na lidi a zaměřením na úkoly. Dodržuje pravidla a zaběhlé postupy.

(1,9) Leadership „venkovského klubu“ – představuje takový styl, kdy lídr pečuje o lidi a cení si přátelské atmosféry více než splnění úkolů a dosažení výsledků.

(9,9) Týmový leadership – efektivní lídr podle autorů směřuje zároveň k orientaci na vztahy i na vysoké výkonové cíle, využívá týmové metody vedení lidí a snaží se dosáhnout synergického efektu.

Popis původních pěti stylů leadershipu byl později rozšířen o další dimenze chování – paternalismus/maternalismus a oportunismus. Paternalistický/maternalistický lídr je takový, který používá jak styl 9,1, tak styl 1,9, ale nedokáže je integrovat – pokud lidé poslouchají, je k nim vlídný, pokud projevují neposlušnost, trestá je.

Oportunistický lídr používá všechny popsané styly, a to na základě toho, který lépe v dané situaci vyhovuje pro získání osobních výhod a cílů jeho samotného.

Model Leadership Grid® představuje praktický koncept, který je od svého vzniku stále používán ve vzdělávání a rozvoji manažerů po celém světě. Jeho omezení a z nich plynoucí kritika na jeho adresu vyplývá z toho, že ani týmový leadership, který je podle autorů považován za nejúčinnější, nelze považovat za univerzální. Nepodařilo se totiž prokázat, že by byl optimální za všech situačních podmínek.

Obdobná kritika platí i v případě ostatních konceptů, vycházejících z behaviorálních přístupů. Přes značné úsilí věnované studiu stylů leadershipu, se nepodařilo nalézt takový, který by byl všeobecně platný.

1.3 Kontingenční teorie leadershipu

Na rozdíl od koncepcí popsaných výše zdůrazňují kontingenční teorie již od svého počátku, že různé podmínky a situace vyžadují různé přístupy a styly vedení. Od lídrů se očekává široký rejstřík nástrojů a přístupů, z nichž dokáží vybrat takové, jež jsou přiměřené plněním úkolům, situaci a/či charakteristikám svých následovníků. Počátky kontingenčních konceptů jsou spojeny s teorií F. E. Fiedlera (1964). Ta vyzdvihovala důležitost propojení a souladu mezi preferovaným stylem lídra a situačními podmínkami.

Kontingenční teorie akcentují kontext, v němž se leadership realizuje.

K jejich limitům patří skutečnost, že tento kontext vnímají ze zúženého pohledu – zpravidla jen z pohledu bezprostřední pracovní situace lídra a jeho podřízených. Další faktory – jako např. interkulturní – jsou opomíjeny (Glynn, DeJordy, in Nohria, Khurana, 2010, str. 124). Nevýhodou některých kontingenčních přístupů je relativní složitost, která brání jejich většímu využití v běžné řídicí praxi. Příkladem může být normativní rozhodovací model Vrooma a Yetona (1973; později též Vroom a Jago, 1988), který předepisuje, jak má lídr podle situačních proměnných variovat svůj styl a tím i míru participace pracovníků na rozhodování.

Velmi populárním a ve vzdělávání manažerů široce využívaným modelem se stal **situační leadership autorů Paula Herseyho a Kena Blancharda** (1969). Jeho podstatou jsou doporučení, jak využívat míru aplikace direktivního a podporujícího stylu vedení v závislosti na připravenosti (zralosti) podřízených.

Od svého vzniku byl situační leadership několikrát revidován. Jeho současná podoba (označovaná zkratkou SLII®) více než původní model akcentuje rozvoj pracovníků (Blanchard, 1985). Podle tohoto modelu je účinný leadership podmíněn volbou takového stylu leadershipu, který odpovídá úrovni zvládnutí konkrétního úkolu/úkolů daným pracovníkem. **Úroveň rozvoje pracovníka ve vztahu k úkolu je dána kombinací jeho kompetence a pracovní ochoty**, tj. jeho odhodlání daný úkol splnit.

***Kompetence** je zde chápána jako souhrn individuálních předpokladů jedince (znalostí, schopností a dovedností) pro úspěšné vykonání určitého pracovního úkolu. Projevuje se v úrovni výkonu jedince.*

***Odhodlání, míra pracovní ochoty ve vztahu k danému úkolu** je dána jak úrovní motivace jedince, tak i jeho sebedůvěry, sebejistoty. Motivovanost jedince se projevuje jeho zájmem, zaměřeností na úkol. Sebejistota pak*

jeho přesvědčením, že má dostatek schopností a dalších předpokladů daný úkol úspěšně splnit (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015).

Model situačního leadershipu II® popisuje čtyři základní typy rozvojové úrovně. Lídr má volit takový styl vedení, který odpovídá aktuální úrovni rozvoje daného pracovníka. Jednotlivé styly leadershipu jsou v modelu SLII® popisovány různou kombinací podporujících a direktivních postupů takto (podrobněji viz např. Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015):

- **Přímý, direktivní styl** – představuje kombinaci vysoké míry direktivity a nízké míry podpory.
- **Koučování** – představuje kombinaci vysoké míry direktivity a vysoké míry podpory.
- **Podporování** – představuje kombinaci nízké míry direktivity a vysoké míry podpory.
- **Delegování** – představuje kombinaci nízké míry direktivity a nízké míry podpory.

Situační leadership II® umožňuje vedoucímu pracovníkovi uvažovat o svých bezprostředních podřízených v určité zkratce – tj. brát v úvahu úroveň pouze dvou proměnných (míru kompetence a odhodlání pracovníka). To na jedné straně přináší aplikační výhodu daného modelu v možnosti volit styl leadershipu adekvátní pro rozvojovou úroveň jedince. Na druhé straně jde o určité zjednodušení v pohledu na osobnosti vedených pracovníků.

Z jiného úhlu pohledu uvažuje o volbě vhodného stylu leadershipu **teorie cesty k cíli**. Zabývá se otázkou, jak lídři mohou ovlivňovat motivaci vedených pracovníků na cestě k dosažení pracovních cílů. Odpovědí je podle této teorie **výběr takového stylu leadershipu, který odpovídá motivačním potřebám vedených pracovníků, typu pracovního úkolu a organizačním podmínkám**. Pokud lídr zvolí odpovídající styl, zvýší tím očekávání vedených pracovníků, že cílů úspěšně dosáhnou (Northouse, 2016).

Teorie cesty k cíli se poprvé objevila v literatuře v 70. letech 20. století v dílech Evanseových (1970) a Houseových (1971) a byla jimi a jejich spolupracovníky postupně doplňována. Podle House a Mitchella (1974), leadership povzbuzuje motivaci podřízených, když zvyšuje počet a typy odměn, které následovníci za svoji práci dostávají. Motivace je přitom pojmána ve shodě s Vroomovou teorií expektance. Podle této teorie motivace je pracovník motivován, pokud věří,

že dokáže dosáhnout daného cíle a zároveň je tento cíl pro něj spojen se subjektivně hodnotnou odměnou v nejširším slova smyslu (podrobněji viz kapitolu 2.2).

V rámci teorie cesty k cíli se rozlišují **čtyři styly leadershipu** (jejich taxonomie do určité míry navazují na poznatky behaviorálních teorií), z nichž každý poskytuje vedeným pracovníkům něco jiného. **Direktivní styl** poskytuje strukturu a jasná pravidla, **podporující styl** péči a respekt, **participativní styl** umožňuje vedeným pracovníkům spolurozhodovat a **výkonově orientovaný styl** jim přináší nové výzvy a nastavuje vysoká očekávání na jejich výkony.

Volba adekvátního stylu leadershipu je podmíněna navíc i charakteristikami úkolu, k němuž se snaží lídr daného pracovníka motivovat. **Teorie cesty k cíli klade na lídra nároky vybrat takový styl leadershipu, který je nejen co možná nejvíce v souladu s potřebami jeho podřízených, ale i s charakterem práce a úkolů, jež mají splnit:**

Direktivní styl by měl být používán v případech plnění nejasných, nepřehledných či komplexních úkolů, a to zejména, pokud jsou jimi pověřeni pracovníci, jež sami potřebují jasně stanovená pravidla.

Podporující styl je optimální v situacích, kdy podřízení musí vykonávat nudnou, stresující a/nebo nebezpečnou práci, jsou nespokojení a/nebo mají zvýšenou potřebu „lidského zacházení“.

Participativní styl by měl lídr aplikovat tehdy, pokud nestrukturovaný a nejasný úkol mají řešit podřízení, kteří preferují autonomii a možnost kontroly nad situací a zároveň disponují odpovídajícími odbornými znalostmi.

Výkonově orientovaný styl se hodí pro úkoly, které jsou komplexní a náročné a zároveň jsou jimi pověřováni pracovníci toužící vyniknout.

Celkově lze shrnout, že **teorie cesty k cíli zdůrazňuje vztah mezi stylem leadershipu, motivačními potřebami podřízených pracovníků a organizačními podmínkami**. Lídr svým chováním doplňuje nebo nahrazuje to, co v organizačním prostředí pracovníkům chybí a co je zároveň důležité z hlediska jejich motivace. Podle okolností odstraňuje překážky, poskytuje podporu či jasné instrukce pracovníkům na cestě k cílům, tj. ke splněným pracovním úkolům.

Jedním z aktuálních konceptů zdůrazňujících potřebu uvážlivého vyhodnocení situačních podmínek a přiměřené reakce na ně, je **model vyváženého (versatilního) leadershipu**. Autoři (Kaplan, Kaiser, 2003) se jeho prostřednictvím snaží pře-

konat některá omezení předchozích teorií. Upozorňují na skutečnost, že se tyto teorie více zaměřují na vysvětlení toho, jak lídr vede (tj. interpersonální aspekty jeho činnosti) a opomíjejí organizační aspekty jeho činnosti, tj. co vede. Kaplan s Kaiserem (2003) tak postulují, že úspěšný výkon manažerské práce předpokládá zvládnutí protikladných pólů dvou základních dimenzí (Jarošová, Pavlica, 2012):

Na protikladných pólech dimenze popisující interpersonální aspekty leadershipu jsou direktivita a podpora. Zatímco při direktivním leadershipu se lídr opírá o své vlastní názory a zdroje (charakteristickými jsou např. projevy rozhodnosti, uplatňování kontroly, vysoké nároky a očekávání na druhé apod.), je podporující leadership charakterizován vytvářením příležitostí pro druhé (tj. nasloucháním jejich názorům, vnímavostí pro jejich potřeby a pocity apod.) a poskytnutím samostatnosti a volnosti druhým.

Na protikladných pólech dimenze popisující organizační aspekty leadershipu jsou strategická orientace či operativní orientace daného lídra. Strategický leadership je orientován na dlouhodobé cíle, projevuje se schopností získávat lidi pro společnou vizi apod., zatímco operativní leadership se projevuje v zaměřenosti na krátkodobé výsledky, usměrňováním aktivity lidí směrem k reálným, každodenním úkolům apod.

Autoři zdůrazňují **nutnost citlivého „vyvažování“ protikladných postupů v činnosti lídra tak, aby dokázal podle situačních nároků uplatňovat různorodé přístupy, aniž některé z nich nepřiměřeně přehání nebo opomíjí.** Zdůrazňují tak další, dříve opomíjený jev, že příčiny selhávání konkrétního lídra či jeho slabého výkonu mohou spočívat nejenom v nedostatku určité dovednosti či kompetence, ale naopak i v přílišném uplatňování takových přístupů, které daný lídr považuje za svoji silnou stránku. Důsledkem je přílišná „jednobarevnost“ jeho stylu vedení lidí, který nedostatečně reflektuje proměnlivost organizačních podmínek.

Autoři na základě analýzy empirických dat (Kaplan, Kaiser, 2003) došli k závěru, že **lídři často projevují tendenci k nevyváženosti** – tj. projevují se buď jako příliš strategicky orientovaní, nebo málo strategicky orientovaní a zároveň jako málo či naopak přehnaně zaměření na detail. (A analogicky – jako uplatňující příliš mnoho či příliš málo direktivního vedení a příliš mnoho nebo příliš málo nedirektivního vedení).

Zároveň se ukázalo, že **lídři přeceňují tu stránku, pro kterou jsou lépe svými dovednostmi vybaveni** (Kaplan, Kaiser, 2003). Pokud se tedy lídr v určité situaci chová neúčinně, nemusí to být vždy způsobeno nedostatkem určitých dovedností. Příčinou může být, že se daný lídr naopak příliš jednostranně opírá o jeden pól dané dimenze leadershipu, ve které je jeho kompetence rozvinutější

a v důsledku toho má i tendenci ji přeceňovat. **Jednostrannost, nevyváženost stylu leadershipu je přitom překážkou jeho vyšší účinnosti i dalšího rozvoje daného lídra.**

Podle výzkumů Kaplana a Kaisera (2003) je nejčastějším jevem v této oblasti nevyváženost, projevující se v podobě přehnané dominance důrazného, direktivního leadershipu, který demotivuje podřízené. Obdobná zjištění byla zaznamenána i v našich podmínkách (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2015, str. 42–43).

Míra vyváženosti (versatility) lídrů byla zjišťována pomocí české verze metody LVT® (Leadership Versatility Index), používající princip 360° zpětné vazby (lídr je hodnocen svým nadřízeným, svými kolegy a podřízenými) v pětici vybraných organizací z různých průmyslových odvětví. Využití LVT® umožnilo identifikaci klíčových excesů i deficitů, tj. dovedností, které lídři ve zkoumaných organizacích používají jednoznačně příliš mnoho (v nadměrné míře), resp. příliš málo (v nedostatečné míře).

V oblasti sledování vyváženosti při uplatňování direktivního vs. podporujícího leadershipu bylo zjištěno, že naprostá většina excesů se týkala projevů souvisejících s direktivou. Na druhé straně se většina klíčových deficitů týkala nedostatečného uplatňování protikladných, s podporujícím leadershipem souvisejících manažerských postupů.

Vyváženost manažerů v oblasti uplatňování dovedností souvisejících se strategickým a operativním vedením byly zjištěny následující klíčové excesy a deficity. Hlavní zjištěné excesy se týkaly nadměrného používání operativních postupů, a to zejména zaměřenosti na šetrnost a úsporné nakládání se zdroji, trvání na dodržování zavedených standardů a pracovních postupů a příliš obezřetného přístupu k rizikům a změnám.

Většina zjištěných klíčových deficitů spadala do oblasti strategického leadershipu. Šlo o nedostatečnou míru zaměřenosti na růst a rozvoj organizace, dlouhodobého plánování, podpory a zavádění změn a v neposlední řadě ochoty a odvahy riskovat.

Kontingenční teorie staví do popředí žádoucí flexibilitu lídra a jeho stylu vedení lidí v závislosti na řadě charakteristik následovníků i konkrétních organizačních podmínek. Zdůrazňují, že efektivní lídři by měli být vnímaví a dokázat ze svého „repertoáru“ řídicích nástrojů a postupů vybrat takové, které mohou být za daných podmínek nejvíce účinné.