

**POSOUZENÍ TRANSFORMAČNÍHO PŘÍSTUPU MANAŽERŮ A  
DOPORUČENÍ K ROZVOJI: PŘÍPADOVÁ STUDIE Z ČESKÉ BANKY  
THE ASSESSMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND  
SUGGESTING ITS DEVELOPMENT: CASE STUDY FROM A CZECH BANK**

Aneta Suchomelová, Jakub Procházka

Masarykova univerzita, Brno

348857@mail.muni.cz, jak.prochazka@mail.muni.cz

---

*Klíčová slova:*

Transformační leadership – hodnocení leadershipu – manažerský trénink

*Abstrakt:*

Příspěvek představuje případovou studii z české banky, která se týká posouzení úrovně transformačního přístupu manažerů a vytvoření doporučení pro cílený rozvoj. Výzkum a rozvoj transformačního přístupu je světový trend, který zatím čeští odborníci a firmy příliš nenásledují. Tento příspěvek ukazuje v praxi použitelný postup a upozorňuje na úskalí, která jsou prozatím s posuzováním transformačního přístupu spojena.

*Key words*

Transformational leadership – leadership assessment – management training

*Abstract:*

This paper presents a case study held in a Czech bank, which assesses the transformational leadership level of its managers and suggests appropriate leadership development. Transformational leadership measurement and development is a global trend, however not much spread between Czech researchers and companies. This paper shows a practicable method, pointing out difficulties, for now connected with transformational leadership assessment.

## Úvod

Transformační lídři působí na následovníky svým charismatem, inspirují je, intelektuálně stimulují a přistupují k nim osobně [4]. Tím rozšiřují potřeby následovníků a působí zejména na ty vyšší, např. potřebu seberealizace. Důsledkem takového rozšíření potřeb dochází k transformaci – sami následovníci se mění na “lídry”, řídí a kontrolují sami sebe a berou na sebe větší odpovědnost [3, 14–16].

Transformační přístup se jeví jako nejefektivnější styl vedení na půdě finančních institucí. Má pozitivní vliv na výkon zaměstnanců, jejich spokojenost, oddanost firmě nebo samostatnost [2]. Z toho důvodu je účelné, aby byli manažeři transformačními lídři. Bankám, pojišťovnám a dalším institucím se vyplatí sledovat a zejména rozvíjet míru transformačního přístupu u vedoucích zaměstnanců. Transformační leadership zatím není příliš rozšířeným paradigmatem leadershipu v České republice. Vzniká o něm jen málo odborných i popularizačních textů a v organizacích se s ním příliš neworkuje. Tato studie je ukázkou toho, jak je možné na základě transformační teorie sledovat a posuzovat přístup manažerů v bance, a jak je na základě tohoto posouzení možné plánovat jejich rozvoj za účelem zvýšení efektivity jejich týmů.

## 1. Metoda

V rámci této studie jsme spolupracovali s jednou z pěti největších českých bank. Zaměřili jsme se na manažery poboček působící v různých regionech České republiky. Oddělení lidských zdrojů nám dalo kontakt na 35 manažerů, kteří projevují zájem o rozvoj a výzkumné aktivity. 27 manažerů souhlasilo se spoluprací a vyplnilo sebehodnotící dotazník transformačního přístupu. Mezi manažery byli převážně muži, povětšinou ve věku 25 až 45 let. Délka zkušeností s manažerskou funkcí u více než poloviny z nich nepřesahovala pět let. Na současné pozici působili kratší dobu, zpravidla do dvou let. Všichni manažeři poměrně vysoko ohodnotili svou úspěšnost při vedení týmů (na škále 1-7 označili obvykle hodnoty 5 nebo 6). To může souviset s tím, že jde o skupinu aktivních manažerů se zájmem o vlastní rozvoj.

V současnosti bohužel stále neexistuje validizovaný český dotazník transformačního leadershipu. Použili jsme proto upravenou verzi dotazníku transformačního přístupu, který se používá v rámci výzkumu na Ekonomicko-správní fakultě MU v Brně. Dotazník zahrnuje dvě škály transformačního leadershipu – a) škálu inspirace

a intelektuální stimulace (4 položky, Př.: “Vybízel/a mě k tomu, abych se k problémům vyjadřoval.”) a b) škálu osobní a pozitivní přístup (4 položky, Př.: “Zajímal/a se o to, jak věci vidím já.”). Všechny položky dotazníku popisují možné chování manažera a jsou formulované ve 3. osobě a v minulém čase. Manažeři dostali instrukci, aby na třibodové škále posoudili, zda v položkách uvedený popis vystihuje jejich minulé chování k podřízeným (0 = nevystihuje; 1 = částečně vystihuje; 2 = vystihuje). Dotazník transformačního přístupu nemá oficiální normy, které by umožnily posoudit míru transformačního leadershipu jednotlivých respondentů i celé skupiny. Využili jsme proto dvě srovnávací skupiny. První tvořili manažeři tří v České republice působících společností (N=50, zahrnuje manažery z pojišťovny, stavební společnosti a výrobní společnosti), které s žádostí o spolupráci oslovili tři studenti píšící bakalářskou práci na téma transformačního leadershipu. Druhou srovnávací skupinu tvořili studenti ekonomických vysokých škol (Vysoké školy ekonomické v Praze a Ekonomicko-správní fakulty MU v Brně), kteří působili na manažerské pozici v manažerské simulační hře (N=131). Jedná se o talentované proaktivní studenty, kteří v simulační hře, která je součástí výuky, projeví zájem o manažerskou pozici a byli do ní svými spolužáky vybráni. Studenti ekonomie tvoří pro banku zajímavý vzorek pro srovnání. Ukazují “počáteční” úroveň transformačního přístupu, kterou mají ekonomicky zaměřením talentovaní mladí lidé před nástupem do zaměstnání.

V rámci analýzy jsme srovnali skupinu manažerů banky s oběma srovnávacími skupinami, abychom posoudili celkovou úroveň transformačního leadershipu skupiny a odhalili případnou oblast pro plošný rozvoj. Následně jsme srovnali z hlediska transformačního leadershipu i jednotlivé manažery, abychom mohli vytvořit individuální doporučení. Tento postup umožňuje vytvořit rozvojový program na míru pro skupinu manažerů, které chce banka rozvíjet.

## **2. Analýza transformačního přístupu**

Každé škále dotazníku transformačního přístupu odpovídá jedna proměnná, která je spočítána jako průměr sebehodnocení u čtyř položek škály. Popisné statistiky jsou uvedeny v tabulce 1. Nízké směrodatné odchylky ukazují, že u manažerů banky byli z hlediska míry transformačního přístupu poměrně homogenní skupinou.

Srovnání manažerů banky a vzorku českých manažerů neparametrickým Mann-Whitneyovým U testem neukázalo signifikantní rozdíl u škály inspirace a intelektuální stimulace ( $U = 537$ ;  $p = 0,14$ ). Na škále osobního a pozitivního přístupu ovšem skórovali manažeři z banky signifikantně výše ( $U = 438,5$ ;  $p < 0,01$ ). Při srovnání se skupinou talentovaných studentů ekonomických vysokých škol se manažeři banky hodnotili výše na škále inspirace a intelektuální stimulace ( $U = 981$ ;  $p < 0,01$ ), na škále osobního a pozitivního přístupu nebyl mezi skupinami těsně statisticky významný rozdíl ( $U = 1633$ ;  $p = 0,53$ ).

**TAB 1: Popisné statistiky**

	<i>N</i>	Inspirace a int. stimulace		Osobní a pozitivní přístup	
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Manažeři banky	27	1,66	0,27	1,68	0,28
Srovnávací skupina: Manažeři	50	1,31	0,51	1,68	0,44
Srovnávací skupina: Studenti	131	1,44	0,48	1,41	0,36

Abychom mohli formulovat přesnější doporučení, cílené na různé podskupiny manažerů, rozdělili jsme manažery banky do kategorií podle věku, počtu podřízených a délky manažerské praxe. Vzhledem k omezené délce příspěvku ve sborníku neuvádíme podrobnou analýzu pro škálu inspirace a intelektuální stimulace, u které jsme mezi podskupinami nezjistili žádné statisticky významné rozdíly.

Na škále osobního a pozitivního přístupu skórovali výše manažeři velkých týmů s více než deseti přímými podřízenými ( $N = 9$ ;  $M = 1,88$ ) oproti manažerům malých týmů ( $N = 18$ ;  $M = 1,60$ ). Tento rozdíl je statisticky významný ( $U = 30$ ,  $p = 0,02$ ). Oproti tomu věk manažera ( $r = -0,20$ ;  $p = 0,32$ ) ani manažerská praxe ( $r = -0,31$ ;  $p = 0,12$ ) nemají dle korelační analýzy (Spearmanův koeficient korelace) na míru osobního a pozitivního přístupu vliv.

### 3. Doporučení

Vybraná skupina manažerů banky přistupuje ve srovnání s manažery dalších tří firem a se studenty ekonomických vysokých škol ke svým podřízeným více transformačně, což je pro banku samo o sobě dobrá zpráva. Manažeři menších týmů oproti manažerům větších týmů přistupují ke svým podřízeným méně osobně a pozitivně. Vzhledem

k nižšímu počtu přímých podřízených by přitom měli mít prostor pro více individuální přístup. Této skupině manažerů jsme proto doporučili rozvoj osobního a pozitivního přístupu.

Konkrétně jsme doporučili rozvoj metodou edukace (pomocí workshopu) a skupinového koučování (Peer-based Team Coaching, PTC), jelikož skupinový trénink leadershipu je levnější, ale srovnatelně účinný jako individuální trénink [5]. Skupinové koučování metodou PTC vyžaduje jen jednoho školeného kouče, který pomáhá týmu nalézt řešení „problémů“ [6]. Začíná tím, že jeden ze zúčastněných manažerů popisuje svou lídrovskou situaci a ostatní hrají roli poradců – nejprve kladou dotazy, aby situaci co nejvíce porozuměli. Pak shromažďují dojmy, myšlenky a emoce, které v nich vyvolává manažerova situace. Manažer sám poslouchá a skupina hledá klíčové rozvojové téma, které bude manažer zavádět do praxe. Potom, co je téma nalezeno, hledají všichni společně náměty, jak doporučení zavést do denní rutiny. Nakonec všichni účastníci zhodnotí uplynulé sezení [1]. Po určité době proběhne další sezení, na kterém se zhodnotí, jak byli manažeři ve svém rozvoji úspěšní, přičemž ostatní účastníci radí, jak je možné být v příštím období ještě úspěšnější [6]. Metoda PTC se doporučuje pro kombinaci s tradičními formami rozvoje (přednáška, diskuse) [1].

Manažerům malých týmů jsme stanovili následující vzdělávací cíle:

- 1) Zvýšit teoretickou znalost v oblasti transformačního leadershipu a jeho vztahu zejména k výkonu podřízených: Manažeři budou schopni vysvětlit koncept transformačního a vliv transformačního přístupu na podřízené a na výkon týmu.
- 2) Zvýšit míru osobního a pozitivního přístupu manažerů: Manažeři budou přistupovat ke svým podřízeným více osobně a pozitivně než v minulém období.

Navrhli jsme vyhlásit výběrové řízení na trénink transformačního leadershipu v této podobě: dvoudenní workshop doplněný o skupinové koučování (PTC) po měsíci od workshopu a pak ještě dvakrát po měsíčním intervalu. První den workshopu by měl zahrnovat seznámení se s teoretickým pojetím transformačního leadershipu (přednášku), diskusi a role play cvičení. Druhý den workshopu by už tvořilo skupinové koučování, z něhož vzejdou akční měsíční plány každého manažera. Skupinové koučování se pak ještě třikrát zopakuje a na těchto setkáních bude sledováno, jak se manažerům daří akční plány plnit, a budou si vytvářet nové plány.

Kromě rozdílu mezi manažery malých a velkých týmů byli manažeři banky z hlediska transformačního přístupu homogenní skupinou. Nebyla tedy potřeba individuální doporučení pro jednotlivé manažery. Pokud by se mezi manažery vyskytli jedinci s nižší mírou transformačního přístupu, bylo by možné jim doporučit také individuální koučování nebo stínování zkušenějších kolegů, kteří naopak využívají nástroje transformačního leadershipu ve vysoké míře.

### **Limity případové studie a závěr**

Případová studie z banky ukazuje, jak je možné analyzovat transformační přístup vedoucích pracovníků, a na základě této analýzy stanovit rozvojový plán pro skupinu i jednotlivce. Tento ve světě běžný způsob cíleného rozvoje manažerů zatím není v českém prostředí obvyklý. Pro jeho širší a přesnější využití chybí validní česká metoda na posouzení míry transformačního přístupu a normy, podle kterých by bylo možné individuální i skupinové výsledky posoudit. Použití pouze upravené pro výzkum určené metody a malých málo reprezentativních srovnávacích skupin jsou nejvýraznějším omezením, které ovlivňují validitu našich závěrů v této případové studii. Bylo by dobré, aby brzy vznikl český překlad ve světě používaného dotazníku MLQ nebo nová česká metoda, která by byla použitelná jak pro výzkum, tak pro použití v praxi.

Specifikem skupiny manažerů v naší studii je to, že se jedná o vybrané manažery, kteří mají zájem o svůj rozvoj a inovativní aktivity, a to, že individuální výsledky posouzení transformačního přístupu nebyly poskytnuty jejich nadřízeným v bance. V praxi mohou mít společnosti zájem o posouzení a rozvoj transformačního leadershipu všech svých manažerů a mohou chtít znát úroveň transformačního přístupu jednotlivců. V takovém případě by nebylo vhodné použít sebehodnotící dotazník, který jsme použili my. Kromě zkreslení vzniklého sebehodnocením by se mohla projevit i tendence manažerů jevit se v lepším světle, která by měla za následek sociálně žádoucí odpovědi. Pro podobnou skupinu by bylo vhodnější využít hodnocení transformačního leadershipu skupinou podřízených nebo formou 360-ti stupňové zpětné vazby.

Rozvoj transformačního leadershipu formou popsaného workshopu a skupinového koučování, který jsme v rámci případové studie doporučili, není jediným možným rozvojem transformačního přístupu. Další ověřené přístupy jsou shrnuty například

v knize Psychologie efektivního leadershipu [7]. Také pro posouzení míry transformačního přístupu by bylo možné využít dalších metod, například metodu Assessment/Development centra [8].

Poděkování:

Příspěvek vznikl jako součást projektu Efektivní vůdčovství: integrující přístup (P403-12-0249), který je podpořen GAČR.

Použitá literatura:

- [1] ABRELL, C., et al. Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *Zeitschrift für Personalforschung* [online]. 2011, vol. 25, iss. 3.
- [2] AWAMLEH, R., J. EVANS a A. MAHATE. A test of transformational and transactional leadership styles on employees' satisfaction and performance in the UAE banking sector. *Journal of Comparative International Management* [online]. 2005, vol. 8, iss. 1 [cit. 2012-01-07].
- [3] BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press, 1985. ISBN 0-02-901810-2.
- [4] JUDGE, T. A. a R. F. Piccolo. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 89, no. 5, pp. 755-768.
- [5] KELLOWAY, E. K., J. BARLING a J. HELLEUR. Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback. *Leadership & Organization Development Journal* [online], 2000, vol. 21.
- [6] OLIVERO, G., K. D. BANE a R. E. KOPELMAN. Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management* [online], 1997, vol. 26.
- [7] PROCHÁZKA, J., M. VACULÍK a P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.
- [8] VACULÍK, M. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 2010. 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.

Bc. Aneta Suchomelová, Mgr. Ing. Jakub Procházka, Ph.D.

Ekonomicko-správní fakulta MU

Lipová 41a, 602 00 Brno