

VOLBA VHODNÉHO STYLU LEADERSHIPU U MANAŽERŮ GENERACE Y. PŘÍPADOVÁ STUDIE Z FINANČNÍHO SEKTORU CHOICE OF SUITABLE LEADERSHIP STYLE BY GENERATION Y MANAGERS: CASE STUDY OF FINANCIAL SECTOR

Dagmar Halová¹

¹ Mgr. Dagmar Halová, Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, dagmar.halova01@upol.cz

Abstract: Young people born as generation Y hold posts of managers nowadays. This case study asks question how these young managers can appraise different situations and choose proper leadership style. A test called Leadership Judgement Indicator was used to evaluate this. It is based on situational leadership theory which claims that there is not any universal leadership style. Good leader needs to adapt his leadership style to exact situation. This test represents what kind of leadership style do respondents prefer and if they can assess different situations and tailor their leadership style to them. Due to this test, there are four main leadership styles with eight substyles. Test contains description of situations needing decision and evaluate correctness of respondent's answers. Managers of young Czech financial company completed this test. This company is about to hire many new team members and needs leaders who can help them to adapt to new work. Results showed strengths and weaknesses of group of young managers. Each of them had different preferences of leadership style, but there were common mistakes in this team. This was probably caused by lack of experience of respondents. Individual and group results were evaluated and there have been created recommendations for educating system. Finally, this case study show how Leadership Judgement Indicator can be used for this purpose.

Keywords: Generation Y, Leadership Judgement Indicator, Leadership Style, Management, Situational leadership

JEL Classification: M12, M54

ÚVOD

Český trh práce se potýká s rekordně nízkou nezaměstnaností a nedostatkem vhodných pracovních sil (Holý, 2019). Přitom kvalitní lidské zdroje lze považovat za hlavní konkurenční výhodu organizací (Chambers, Foulton, Handfield-jones, Hankin & Michaels ill, 1998). Na trh práce v posledních letech vstoupila generace Y a zastává i vedoucí pozice. Tato případová studie si klade otázku, jaké jsou kompetence mladých manažerů v oblasti leadershipu a na co by se měly organizace při jejich vzdělávání zaměřit, aby se tyto lidé skutečně stali jejich konkurenční výhodou. Jako vhodný nástroj pro rozvoj dovedností manažerů se nabízí model situačního leadershipu (Wright, 2017).

Leadership Judgement Indicator (dále LJl) vychází z teorie situačního leadershipu. Ta vznikla na základě předchozích modelů leadershipu, které tvrdily, že existují vedoucí orientovaní na úkoly a vedoucí orientovaní na vztahy. Následný výzkum prokázal, že neexistuje tzv. nejlepší styl leadershipu, ale styl, který je nejvhodnější v dané situaci (Gates, Blanchard & Hersey, 1976).

Situační teorie leadershipu má počátky v 70. letech dvacátého století. Rozlišuje direktivní vs. podporující chování a chování zaměřené na úkoly vs. na vztahy. Je součástí teorií nazývaných jako kontingenční teorie leadershipu. Hersey a Blanchard definovali čtyři styly situačního leadershipu. První z nich je působící, tedy leader vystupuje velmi direktivně a málo podporujícím způsobem. Druhý styl je prodávající. Tehdy leader projevuje velmi direktivní a zároveň podporující chování. Třetí styl nazvali jako participativní, tedy leader je málo direktivní a velmi podporující. Čtvrtý styl – delegující – se vyznačuje málo direktivním a také málo podporujícím chováním (Gates, Blanchard & Hersey, 1976).

Výhodou tohoto pojetí leadershipu je, že připouští, že leader může měnit svůj styl s ohledem na situaci. Naopak nedostatek tohoto přístupu plyne z faktu, že zodpovědnost za styl vedení klade na daného manažera, ovšem přizpůsobení stylu nemusí být možné aplikovat v každé firemní kultuře (Kenton, 2019). Nicméně leadership má značný vliv na výsledky pracovníků. Ukazuje se, že čím lépe leader dokáže porozumět situaci, tím lepších výsledků je jeho tým schopen dosáhnout (Reza, Rofiaty & Djazuli, 2018). Dle situační teorie odlišné podmínky v týmu vyžadují odlišné chování vedoucího. Lidé obvykle dobře reagují na nevhodnější styl leadershipu a chování vedoucího, přičemž nejlepší styl by měl vycházet právě z toho, v jakých podmínkách leader vede svůj tým, protože tak budou jeho členové nejproduktivnější (Gyanchandani, 2017). To potvrzují i Zigarmi a Roberts, dle kterých zaměstnanec, kterému se dostává vhodného stylu leadershipu, více důvěřuje svému manažerovi, je loajálnější, podporuje svého leadera a podává lepší výsledky oproti zaměstnanci, který není veden vhodným stylem leadershipu (Zigarmi & Roberts, 2017).

Pouze leader, který je schopen se ve své roli přizpůsobit situaci, může uspět v komplexním, dynamickém a konkurenčním prostředí a dosahovat vysoké úrovně efektivity (Luo & Liu, 2014). Právě správnost úsudku při řešení různých situací leadershipu testuje LJI. Zahrnuje stupeň, jak silně je preferovaná jedna rozhodovací strategie před schopností přizpůsobovat styl leadershipu různým situacím (Adams, 2007). Tato případová studie ukazuje, jakým způsobem může být LJI aplikován v praxi s cílem odhalit silné a slabé stránky konkrétních manažerů.

1. STYLY LEADERSHIPU DLE LJI

LJI je založen na rozhodovacím procesu leadera a správnosti toho, zda volí direktivní, konzultativní, konsenzuální nebo delegativní styl vedení (Adams, 2007). Každý z těchto stylů se dále dělí na dvě složky, z čehož vychází osm substylů. Jak je uvedeno ve výstupních zprávách testů LJI, tyto testy neobsahují dostatečné množství scénářů pro důsledné testování substylů respondentů. Výsledek testu však může poskytnout základní obraz jejich způsobu rozhodování v rámci substylů.

1.1 Direktivní styl vedení (substyl direktivní a podporovaný)

Direktivní styl vedení je vhodný v situaci, kdy leader pracuje s nově vytvořeným týmem nebo s týmem řešícím pro něho nezvyklé situace. Zároveň je velmi efektivní ve případě, kdy je zapotřebí činit rychlá rozhodnutí. Jestliže je leader nejkvalifikovanější osobou v týmu, užíváním tohoto stylu předchází tomu, že by jeho konání mohli jeho podřízení pracovníci vnímat jako nezáměr či nedostatečné vedení. Absence direktivního stylu, když to situace vyžaduje, může vést k nedostatečně splněným úkolům, zároveň spolupracovníci takovou atmosféru budou vnímat jako otevřenou diskusi, nikoliv orientovanou na konkrétní práci (Faraci, Lock & Wheeler, 2013).

1.2 Konzultativní styl vedení (substyl konzultativní individuálně a skupinově)

Aplikace konzultativního stylu vedení je vhodná u rozvíjejících se týmů, kdy může sloužit pro vyhledávání informací a vznik nových nápadů. Leader ho může využít zejména v situaci, kdy potřebuje zjistit postoje členů týmu, ale sám musí učinit výsledné rozhodnutí, přičemž zohlednění úhlu pohledu jeho podřízených kolegů může dopomoci k vyšší kvalitě rozhodnutí. Rozvíjející tým ještě nemusí mít zkušenosti pro to, aby mohl pracovat samostatně. Vhodné užití konzultativního stylu posiluje důvěru a pracovní nasazení týmu. Zároveň vede k lepšímu porozumění k rozhodnutím leadera a zvyšuje sebevědomí členů týmu (Faraci, Lock & Wheeler, 2013).

1.3 Konsenzuální styl vedení (substyl týmový a předsednický)

Pro zkušené a různorodé týmy je vhodný konsenzuální styl vedení, obzvláště u takových týmů, kde se členové týmu zabývají situacemi, při nichž je nutno využít vysoký rozsah znalostí a odbornost vedoucího odpovídá odbornosti členů týmu. Vytváří pocit vlastního podílení se na rozhodnutí, je zde uplatňován spíše vliv leadera než jeho autorita. Má svůj význam při budování vztahu členů týmu s cíli organizace. V situacích, kdy je konsenzuální styl vedení nadužíván, může vyvolávat dojem neefektivního využití času a demotivaci nejschopnějších členů týmu. Vedoucí nemusí být schopen učinit rozhodnutí bez ostatních

členů týmu a zároveň shoda co největšího počtu členů týmu nemusí nutně vyústit v nejlepší možné rozhodnutí (Faraci, Lock & Wheeler, 2013).

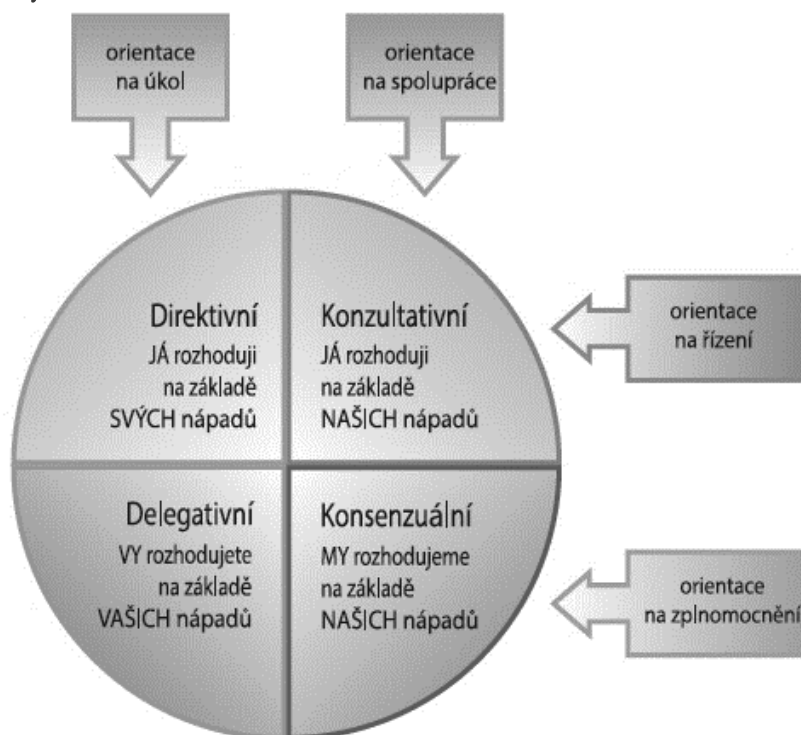
1.4 Delegativní styl vedení (substyl informovaný a balistický)

Pro velmi zkušené týmy, zejména takové, kde členové týmu mají větší odbornou znalost než vedoucí, je vhodný delegativní styl vedení. Pak může vést k vysoké motivaci a nasazení členů týmu. Vhodné užívání tohoto stylu vedoucím pomůže předejít tomu, že by se vystavoval stresu a vlastnímu přetížení a zároveň tím podporuje sebedůvěru a smysl pro spolupráci členů týmu. Jestliže vedoucí neuplatňuje delegativní styl vedení v situacích, které si to vyžadují, může být vnímán tak, že omezuje členy svého týmu a ti pak mohou odejít hledat prostor pro seberealizaci jinam (Faraci, Lock & Wheeler, 2013).

1.5 Orientace stylu vedení

Styly vedení je možné rozdělit na ty, které jsou orientované na úkol (direktivní a delegativní) a na spolupráci (konzultativní a konsenzuální). Podrobněji toto rozdělení ilustruje Obr. 1.

Obr. 1 Orientace stylu vedení



Zdroj: Hogrefe, 2017

1.6 Vhodnost stylu vedení

To, zda respondent volí vzhledem k situaci vhodný styl vedení, hodnotí skór adekvátnosti stylu vedení, čím lepší je úsudek respondenta, tím vyšší je skór. Tato schopnost má velký vliv na efektivitu jednotlivců i efektivitu skupinovou. Scénáře v testu jsou sestaveny tak, aby měl respondent vhodné vstupní informace pro rozhodnutí, jaký styl vedení označit za vhodný a naopak. LJI zjišťuje, zda respondent dokáže ze čtyř stylů rozeznat, který je pro danou situaci ten správný. Toto hodnocení je odděleno od výstupu popisujícího preference respondenta (Hogrefe, 2017).

2. GENERACE Y

Názory na vymezení generací dle ročníků narození se různí. Pro potřeby této studie však bude generace Y vymezena jako lidé narození v letech 1980–1995 (Bencsik, Juhász & Horváth-Csikós, 2016, McCrindle & Wolfinger, 2014).

V kontextu kariéry mezi hodnoty generace Y patří flexibilita, mobilita, široké, ale povrchní znalosti, orientace na úspěch, kreativita a svoboda informací. Zakládají si na nezávislosti, nerespektují tradice,

vyhledávají nové formy vědění, preferují home-office a práce na částečný úvazek, IT je součástí jejich každodenního života a jejich vztahy jsou zejména virtuální (Bencsik & Machova, 2016). 84 % dotázaných zástupců generace Y by zvažovalo pracovat formou freelancingu, a to zejména z možnosti vyššího výdělku (Deloitte, 2019). V kontextu leadershipu je generace Y charakteristická tím, že na rozdíl od starších generací generace Y nerespektuje své nadřazené čistě na základě hierarchie, nýbrž na základě toho, jak se ztotožňuje s jejich rozhodnutími. 42 % respondentů uvedlo, že nekvalitní vedení byl pro ně důvod pro odchod z dané organizace. Generace Y tak přinesla na pracoviště nové hodnoty, mezi něž náleží sdílení pravomocí, konzultace či partnerství (McCrindle & Wolfinger, 2014). Tím se dozvídáme základní charakteristiky, které by měli mít na paměti nadřízení generace Y. Jaká je však samotná generace Y v pozici leaderů, to nikoliv.

Bohužel studie zabývající se charakteristikou generací mají omezené možnosti zobecnění. Mnohdy jsou omezeny nejen regionálně, ale také socioekonomicky a úrovní vzdělání (Reeves & Oh, 2008). Zde se proto nabízí velký prostor pro následný výzkum, aby mohly být poznatky o generacích komplexnější, a tudíž i lépe aplikovatelné.

3. METODOLOGIE

Testování LJI probíhá formou 16 scénářů, kde respondent označuje vhodnost čtyř různých možností, jak situaci řešit, a to na škálách velmi nevhodný – nevhodný – vhodný – velmi vhodný. Na základě toho se testuje jeho schopnost rozhodnout se pro právě přiměřený postup (Faraci, Lock & Wheeler, 2013).

Základní myšlenkou LJI je, že žádný styl vedení není univerzálně vhodný pro všechny situace. Rozhodující je vždy to, jaká je povaha úkolu a jací jsou zúčastnění lidé. Každou z modelových situací v testu je možno metodicky posoudit a rozhodnout, jaký postup řešení je správný, přičemž efektivní styl vedení není ten, kterému leader dává přednost, ale ten, který je nejúčinnější v dané situaci (Hogrefe, 2017).

Výstupem testu LJI je zpráva strukturovaná do čtyř sekcí. První obsahuje preferenční skóry respondenta – tedy to, jakému stylu vedení dává přednost. Vychází z toho, s jakou četností se respondent rozhodoval pro určitý styl jako pro vhodný či velmi vhodný, přičemž jeho odpovědi jsou porovnány se srovnávací skupinou. Druhá část informuje o adekvátnosti volby, tedy jak je respondent schopen určit vhodnost stylu vedení v dané situaci. Třetí část popisuje preference s adekvátností volby a čtvrtá pomocí hodnotících škál porovnává rozhodnutí respondenta se srovnávací skupinou. Distributor testu bohužel neuvádí bližší charakteristiky srovnávací skupiny (Hogrefe, 2017).

Pro tuto případovou studii byl zvolen kolektiv organizace působící na finančním trhu. Tato organizace byla v době studie v období, kdy aktivně navyšovala počet členů týmu. Respondenty bylo pět manažerů narozených v letech 1983–1994, jeden muž a čtyři ženy. Dva nejstarší respondenti měli zkušenosti s vedením týmu více než pět let, jeden přibližně dva roky a dva byli zařazeni do manažerského vzdělávání a na roli manažera se aktivně připravovali, zatím však neměli praktické zkušenosti. Hlavní náplní práce těchto pěti osob bylo zajistit adaptaci nových členů týmu.

Respondenti byli požádáni o vyplnění testu LJI, všech pět se následně výzkumu zúčastnilo. Z testu byly následně vyhodnoceny jak individuální, tak skupinové výsledky. Následovaly individuální i skupinové rozhovory s respondenty a bylo stanoveno doporučení pro jejich další vzdělávání.

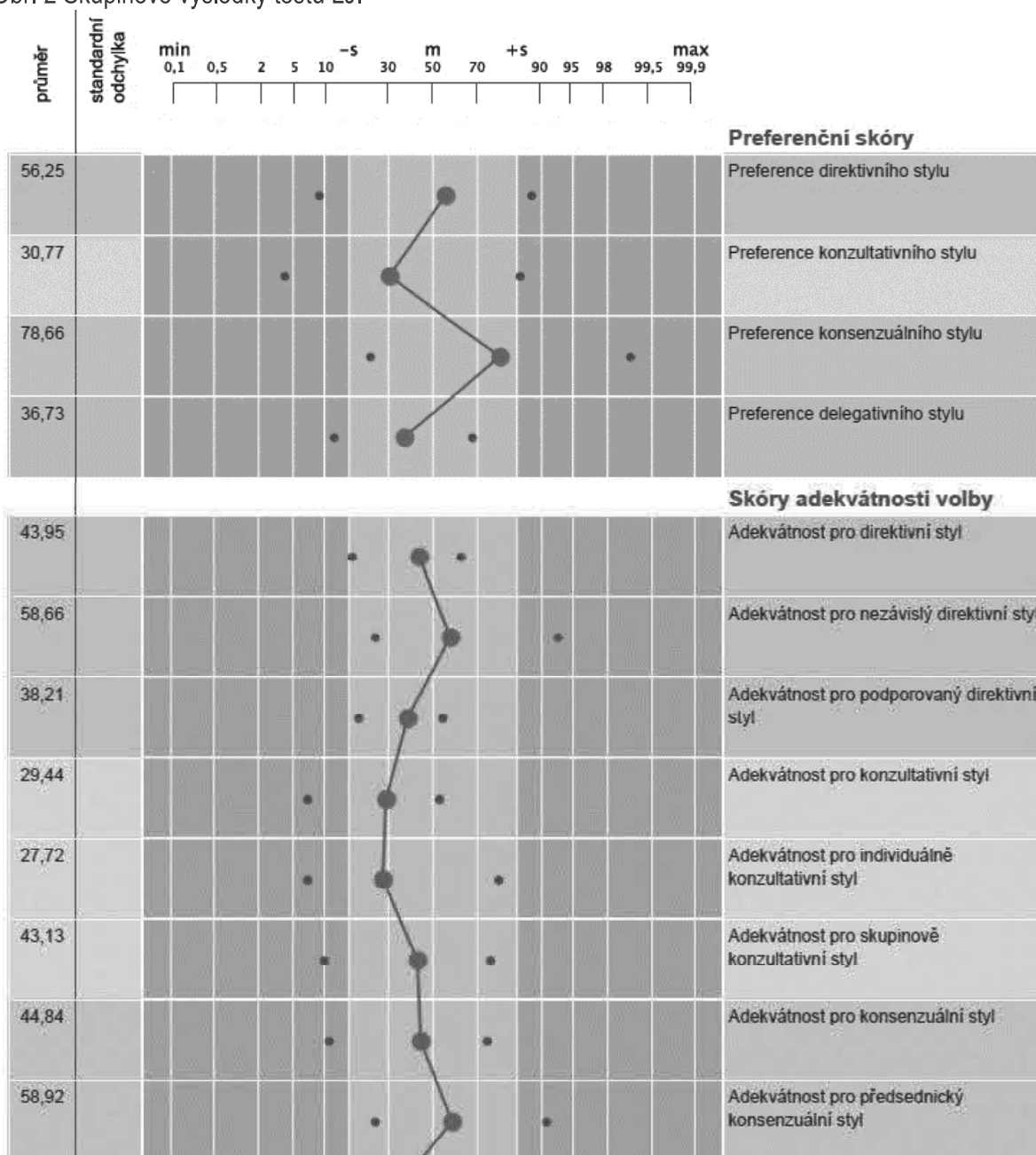
4. VÝSLEDKY VÝZKUMU

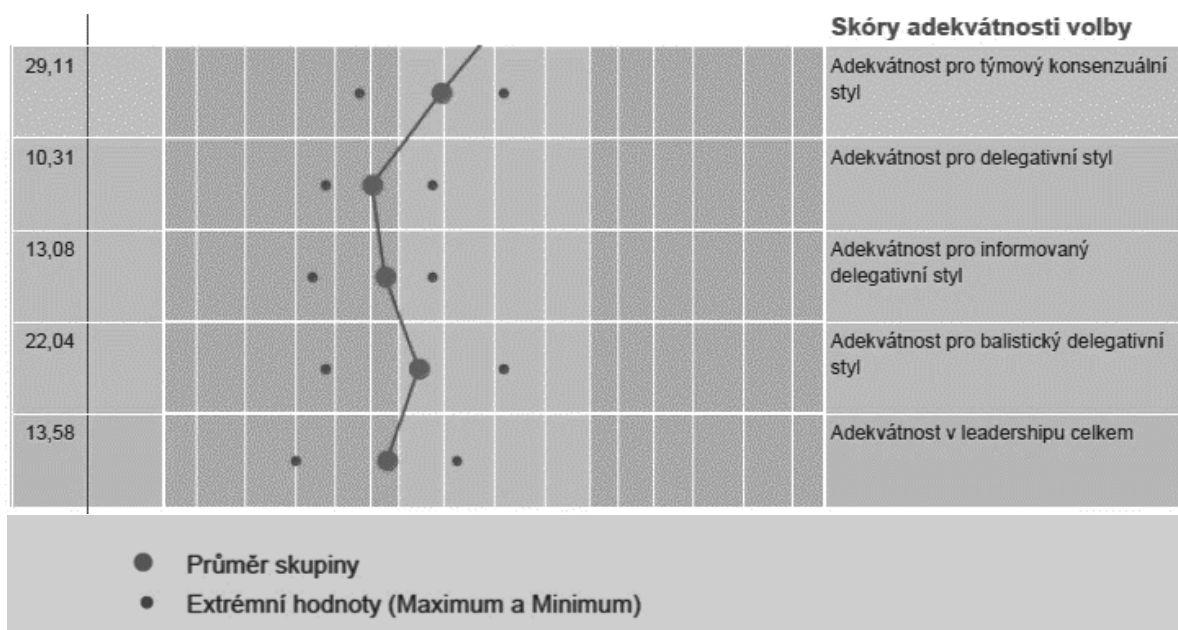
Obecně byl ve skupině často preferován konsenzuální styl vedení, který je podle slov respondentů silně zakotvený ve firemní kultuře. Nad průměrem se také objevoval direktivní styl, který skupina může vhodně využít pro zaučení nových členů týmu. Naopak styly konzultativní a delegativní byly preferovány méně. Co se týče adekvátnosti volby stylu vedení, většinou se respondenti pohybovali na průměrném percentilu srovnávacího vzorku. Výrazně pod průměrem se však skupina pohybovala při adekvátnosti volby stylu delegativního, což se může negativně projevit na efektivitě práce týmu i motivaci jeho členů. Celková adekvátnost volby stylu pak byla podprůměrná. Tento výsledek lze přičítat nízkým zkušenostem většiny respondentů (Obr. 2). Ve prospěch skupiny může být to, že ačkoliv měli v některých parametrech podobné

výsledky, při individuálním hodnocení se projevila i diverzita ve stylech leadershipu jednotlivých respondentů.

Muž, nar. 1983, silně preferoval konzultativní styl. V individuálním rozhovoru přiznal, že si je toho vědom a jedná se z jeho pozice na adaptaci na jinak převážně ženský kolektiv. Žena, nar. 1990, vykazovala vyrovnanou orientaci na úkoly i na spolupráci. Žena, nar. 1992, měla silnou orientaci na spolupráci. Tím může utvářet pozitivní vztahy v kolektivu, ovšem jak sama přiznala, volí styly, které jsou časově náročné a negativně se projevují na její efektivitě. Ačkoliv žena, nar. 1993, neměla žádné zkušenosti s vedením kolektivu a v době studie teprve procházela zaškolovacím procesem na tuto pozici, dosáhla nadprůměrného hodnocení při volbě direktivního stylu a orientaci na úkol, což je vzhledem k její budoucí náplni práce vhodná predispozice, musí si však dávat pozor na to, aby se nízká orientace na spolupráci negativně nepodepsala na vztazích v jejím týmu. Žena, nar. 1994, měla výraznou preferenci konsenzuálního stylu a v této oblasti dosáhla i nadprůměrného hodnocení při adekvátnosti volby tohoto stylu. Této vlastnosti však bude moci využít, až její tým bude pokročilejší.

Obr. 2 Skupinové výsledky testu LJL





Zdroj: Výsledky vlastního výzkumu vygenerované pomocí testu LJI, 2019

4.1 Aplikace výsledků v programu vzdělávání

Na základě výsledků LJI budou do vzdělávacího systému implementovány kroky, které povedou ke zlepšení nedostatečných výsledků, a to jak na celé skupině manažerů, tak jednotlivě.

Ve zkoumané organizaci mají ve vzdělávacím systému silnou tradici individuální konzultace s přímým nadřízeným. Ty budou nyní využity pro debatu nad výsledky jednotlivců. S každým manažerem pak bude sestaven akční plán, jak bude postupně zlepšovat své dovednosti ve volbě stylu vedení. Prioritně bude pozornost zaměřena na direktivní a konzultativní styl, které jsou momentálně aktuální vzhledem k nově přichozím kolegům. Sekundárně pak budou jednotliví vedoucí pracovat na své schopnosti aplikovat delegativní styl, jelikož zde se vyskytly největší nedostatky. Konsenzuální styl byl u většiny vedoucích na dostatečné úrovni, budou proto hledat prostor, jak tuto svou vlastnost efektivně využívat.

Manažeři zkoumané organizace společně absolvují školení a workshopy, zároveň probíhají pravidelné porady. Jedno školení již bylo využito pro prezentaci souhrnných výsledků a k diskusi, jak na sobě dále pracovat. Zároveň by bylo vhodné zvolit časové období, kdy budou testy LJI provedeny znovu a vyhodnotí se, jak se jednotlivci i celá skupina vedoucích posunuli.

Aby se poznání vedoucích o tom, jak vyhodnocovat situace a jak aplikovat vhodný styl vedení nevytratilo, je nezbytné se k tomuto tématu opakovaně vracet a na konkrétních příkladech z každodenní praxe si vysvětlovat, zda byla daná situace řešena správně či nikoliv a neustále hledat nové cesty pro zlepšení.

ZÁVĚR

Zkoumaná organizace se připravuje na výrazný přísun nových kolegů, proto potřebuje své vedoucí pracovníky zaškolit tak, aby byli efektivní při jejich vedení. Cílem je vytvořit příjemnou pracovní atmosféru, kde se budou jednotlivci i týmy cítit podporovaní, s prostorem pro seberealizaci a dokážou dosahovat adekvátních výsledků. Pět mladých manažerů absolvovalo test LJI. Z těch vyplynulo, na jakých oblastech mají pracovat jednotlivci a kde je prostor na zlepšení u každého z nich. Schopnost volit v různých situacích správný styl leadershipu dokáže posílit pracovní atmosféru na úroveň, kterou si členové týmu přejí. Naopak podcenění nedostatků, které z testů LJI vyplynulo, by mohlo vést k neúspěchu při rozvoji značky. Z toho důvodu bude do systému vzdělávání implementováno téma stylu leadershipu, a to jak na individuální, tak skupinové úrovni.

Obsazování manažerských pozic mladými lidmi, zástupci generace Y, s sebou nese riziko v nedostatku jejich zkušeností. Ty se mohou projevit tím, že mladý manažer bude tíhnout ke svému preferovanému stylu leadershipu a nedokáže styl vedení adaptovat dle toho, co vyžaduje konkrétní situace. Test LJI se ukázal jako nástroj, který dokáže poukázat na silné a slabé stránky mladých manažerů, což dává

organizacím možnost zacílit systém vzdělávání tak, aby byli schopni dlouhodobě dosahovat přínosných výsledků.

Dosavadní výzkumy se doposud soustředily spíše na to, jak správně vést generaci Y. Chybí však poznání, jaká je generace Y v pozici manažerů. Nejstarší zástupci generace Y již brzy oslaví čtyřicáté narozeniny, tedy měli dostatek času se ve svých kariérách posunout na manažerské pozice. Jelikož je tato práce založená na kvalitativním výzkumu, nelze její výsledky zobecnit na celou populaci. Bylo by však možno na ni navázat dalším podrobnějším výzkumem, který detailněji popíše vlastnosti vedoucích pracovníků generace Y.

Poděkování

Příspěvek vznikl za podpory MŠMT ČR udělené UP v Olomouci, projekt IGA_FF_2019_009, Současné výzkumné, technologické a filozofické trendy a jejich vliv na vybrané oblasti ekonomiky a managementu.

ZDROJE

- Adams, A. (2007). Developing Leadership Wisdom. *International Journal of Leadership in Public Services*, 3(2), 39-50.
- Bencsik, A., & Machova, R. (2016). Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management. In *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership*, 42-50. Sonning Common: Academic Conferences & Publishing International Ltd.
- Deloitte, (2019). *The Deloitte Global Millennial Survey 2019*. Retrieved from: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>>.
- Faraci, P., Lock, M., & Wheeler, B. (2013). Assessing leadership decision-making styles: psychometric properties of the Leadership Judgement Indicator. *Psychology Research and Behavior Management*, 6, 117 – 123
- Gates, P., Blanchard, K., & Hersey, P. (1976). Diagnosing Educational Leadership Problems: A Situational Approach. *Educational Leadership*, 33(5), 348 - 354.
- Gyanchandani, R. (2017). The Effect of Transformational Leadership Style on Team Performance in IT Sector. *The IUP Journal of Soft Skills*, 11(3), 29 - 44.
- Hogrefe, T. (2017). *LJI-2 Standard: Zkrácená ukázka výstupů zkušebního testu*. Praha: Testcentrum Hogrefe.
- Holý, D. (2019). *Vývoj českého trhu práce – 4. čtvrtletí 2018*. In Český statistický úřad. Retrieved from: <https://www.czso.cz/documents/10180/60863789/cpmz030819_analyza.pdf/7950dc20-0a05-4ea8-8078-26ff22edae8e?version=1.0>.
- Chambers, E., Foulton, M., Handfield-jones, H., Hankin, S., & Michaels ill, E. (1998). THE WAR FOR TALENT. *McKinsey Quarterly*, (3), 44-57.
- Kenton, W. (2019). *Hersey-Blanchard Model*. Retrieved from: <<https://www.investopedia.com/terms/h/hersey-and-blanchard-model.asp>>.
- Luo, H., & Liu, S. (2014). Effect of Situational Leadership and Employee Readiness Match on Organizational Citizenship Behavior in China. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(10), 1725 - 1732.
- McCrinkle, M., & Wolfinger, E. (2014). *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press.
- Reeves, T., & Oh, E. (2008). Generational Differences. In J. Spector, M. Merrill, J. Merriënboer & M. Driscoll, *Handbook of Research on Ecucational Communations and Technology*, 295-303. Abingdon: Lawrence Erlbaum Associates Taylor & Francis Group.
- Reza, M., Rofiaty, R., & Djazuli, A. (2018). The Influence of Situational Leadership, Organizational Culture and Training on Employee Performance and Work Motivation of Millenial Generation at the Inspection Office of BRI Malang. *Wacana: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 21(2), 89 - 95.

Wright, E. (2017). Dialogic Development in the Situational Leadership Style. *Performance Improvement*, 56(9), 27-31.

Zigarmi, D., & Roberts, T. (2017). A test of three basic assumptions of Situational Leadership® II Model and their implications for HRD practitioners. *European Journal of Training and Development*, 41(3), 241-260.