

AUTENTICKÝ LEADERSHIP

ELIŠKA NOVOTNÁ

Autentický leadership je aspekt leadershipu v posledných rokoch veľmi často rozoberaný vo vedeckej i populárnej literatúre. Príčinou sú najmä obrovské korporátne škandály, ktoré mnoho ľudí vníma ako kolaps integrity a istým spôsobom zradu organizačných leadrov. Koncept napriek tomu, že sa v súčasnosti o ňom veľa hovorí, nie je úplne nový. Hlbšie bol rozpracovaný už v šesťdesiatych a sedemdesiatych rokoch zástancami pozitívnej psychológie. Do dnešného dňa však neexistuje dostatok empirických výskumov týkajúcich sa tohto konceptu, ani jednotný nástroj na jeho meranie. V tejto štúdii autorka poskytuje základný prehľad o definíciách pojmu autentický leadership, prehľad najdôležitejších výskumov v tejto oblasti a z nich vyplývajúcich zistení.

Kľúčové slová: autentický leadership, výskum, psychológia práce a organizácií

Úvod

Autentický leadership je aspekt leadershipu v posledných rokoch veľmi často rozoberaný vo vedeckej i populárnej literatúre. Príčinou sú najmä obrovské korporátne škandály, ktoré mnoho ľudí vnímalo ako kolaps integrity a istým spôsobom zradu organizačných leadrov. Vo všeobecnosti začal narastať cynizmus voči leadrom vyplývajúci z toho, že to, o čom rozprávali, neodrážalo realitu ich organizácií. Toto spolu s narastajúcimi požiadavkami vyplývajúcimi z komplexnosti organizácií bolo podnetom na hľadanie alternatívneho spôsobu vedenia ľudí založeného na hodnotách, etike, dôveryhodnosti, súcite a dôraze na ľudí (Bhindi et al., 2008).

Korporátne škandály v posledných rokoch zahŕňajúce leadrov veľkých organizácií, ako napríklad Enron, WorldCom, Arthur Andersen priniesli do popredia opäť záujem o výskumy vzťahujúce sa k etike. V rámci týchto výskumov sa množstvo autorov snažilo identifikovať faktory, ktoré podporujú alebo potláčajú etické správanie medzi leadrami. Jedným z konštruktov, ktoré sa v tejto súvislosti objavili, je práve autentický leadership (Harvey, Martinko, Gardner, 2006).

Historický pohľad na vývin pojmu autentickosť

Autentickosť, ako pojem sa datuje späť minimálne do starovekého Grécka a jeho hlavným významom je „buď úprimný voči sebe“. Väčšina súčasných autorov však už

s týmto tvrdením nesúhlasí a hovorí, že autentickosť musí v sebe obsahovať viac ako len úprimnosť voči sebe (Walumbwa et al., 2008).

Novicevic et al. (2006) vo svojej práci overovali filozofické a psychologické tradície v konceptualizácii autentickosti a skúmali, ako Barnardove klasické práce poskytujú historický zmysel konceptu autentického leadershipu. Hovorí, že otázky autentickosti vystupujú do popredia rovnako v postrenonských časoch ako v časoch Barnarda po Veľkej hospodárskej kríze. Koncept autentickosti sa podľa nich dostáva do popredia najmä v časoch, keď ľudia čeliaci protichodným sociálnym tlakom sú chytení do pasce morálnych dilem vyvolaných komplexnou evolúciou modernej civilizácie. Časy vývinovej zmeny si vyžadujú leadrov so stabilnou filozofiou seba i ostatných, či už v organizáciách alebo spoločnosti. V takýchto turbulentných časoch sa leadrova autentickosť stáva ešte dôležitejšou, pretože kontinuita organizácií ako sociálnych systémov je ohrozená početnými rozpormi medzi leadrovou zodpovednosťou voči sebe, podriadeným a ostatným zúčastneným, napríklad akcionárom.

Autori vo svojej práci poskytujú prehľad významov autentickosti, ako boli skúmané v histórii filozofie a psychológie.

Filozofické významy autentickosti boli v histórii vyjadrované v pojmoch individuálnej mravnosti a etických výberov, psychologické významy boli vyjadrované v pojmoch individuálnych čŕt/stavov a identít.

V nasledujúcich riadkoch uvediem aspoň niekoľko príkladov tak, ako ich uvádzajú vyššie spomenutí autori vo svojej práci.

1. Filozofické významy

1.1 Autentickosť ako morálna sila

- Morálna odpoveď na rozpad občianskych a náboženských hodnôt (Baumaster, 1987, cit. podľa Novicevic et al., 2006).
- Odraz emocionálne pravdivého spôsobu života (Kierkegaard, 1996, cit. podľa Novicevic et al., 2006).

1.2 Autentickosť ako etický výber

- Ocenenie psychickej vôle a schopnosti vyvažovať vlastné záujmy a spoločenskú zodpovednosť pri výbere alternatív a stanovovaní cieľov (Sartre, 1948, cit. podľa Novicevic et al., 2006).
- Schopnosť človeka hľadať progresívne cesty harmonizácie požiadaviek vlastného sebarozvoja so spoločenskou zodpovednosťou rozvíjať takúto schopnosť v iných (Adorno, 1953, cit. podľa Novicevic et al., 2006).

2. Psychologické významy

2.1 Autentickosť ako vlastnosť/stav

- Konštrukt zobrazujúci individuálne rozdiely, ktorý neodráža len sebauvedomenie vlastných motívov a nezaujaté seba relevantné rozpoznávanie, ale aj determináciu svojich behaviorálnych a vzťahových výberov (Kernis, 2003, cit. podľa Novicevic et al., 2006).

2.2 Autentickosť ako identita

- Vlastnenie svojich osobných skúseností a jednanie v súlade s vlastnými vnútornými myšlienkami a citmi (Harter, 2002, cit. podľa Novicevic et al., 2006).
- Individuálne posúdenie svojich sociálnych rolí, používajúc normy, ktoré by na naše posúdenie použili iní (Novicevic et al., 2006).

Definícia pojmu autenticnosť v rámci teórií Leadershipu

Novicevic et al. (2006) uvádzajú vo svojej teoretickej štúdií niekoľko starších definícií pochádzajúcich prevažne zo šesťdesiatych a sedemdesiatych rokov.

Halping a Croft podľa Novicevic et al. (2006) definujú organizačnú autenticnosť ako otvorenosť organizačnej klímy, ktorá reflektuje mieru, do ktorej osoby odolávajú osobnej zmene, keď na seba preberajú rôzne profesné a riadiace role. Hovoria, že otvorená organizačná klíma je dôsledkom kognitívne otvorených a na realitu orientovaných autentických leadrov. V otvorenej klíme sú ľudia opravdiví, interakcie nefalšované a správanie sebaregulované.

Seeman (Novicevic et al., 2006) hovorí, že leadri sú autentickí do tej miery, do akej sú schopní redukovať rozpory vyplývajúce z ich vedúcej úlohy.

Argyris vyhlasuje, že autentickí leadri sú si vedomí nielen hodnoty organizácie, ale poznajú svoju vlastnú hodnotu a hodnotu ostatných (Novicevic et al., 2006).

Z tohto stručného prehľadu je vidieť, že pojem autenticnosť nie je v literatúre o leadershipe vôbec nový.

Z prehľadu súčasnej literatúry o leadershipe a autentickom leadershipe som zistila, že jedným zo smerov, ktorý sa touto koncepciou zaoberá najviac, je smer pozitívnej psychológie, resp. smer pozitívneho organizačného správania.

Podľa Clap-Smith, Vogelgesang a Avey (2009) autentický leadership vstúpil ako kľúčový komponent do štúdií pozitívneho leadershipu už pri vytvorení jeho základných koncepcií koncom sedemdesiatych rokov, ale záujem o túto koncepciu sa znovu objavil práve až po prepuknutí vyššie uvedených škandálov veľkých nadnárodných spoločností.

Podľa Jensen, Luthans (2006) koncept vychádza z pozitívnej psychológie, ktorá sa namiesto toho, čo je u ľudí zlé a nefunguje, zameriava na nájdenie toho, čo je správne a funguje a stavia na silných stránkach ľudí. Autormi koncepcie, z ktorej Jensen a Luthans ďalej vo svojich výskumoch vychádzajú, sú Avolio et al. Hovoria, že autentický leader nie je ten, kto je úprimný voči sebe, ale ten, ktorý sa správa sa tak, že jeho podriadení sú takisto schopní získať na seba náhľad a psychologickú silu. Autentický leadership je prezentovaný ako prístup, ktorý vytvára podmienky pre vyššiu mieru dôvery, ktorá napomáha ľuďom stavať na svojich silných stránkach a byť pozitívnejšími, rozšíriť si myslenie a dať zmysel tomu, čo je správne v ich rozhodnutiach a týmto potom celkovo zlepšiť výkonnosť organizácie. Autentickí leadri vedia, že plnenie úloh a rozvoj podriadených sú dva úzko prepojené a rovnako dôležité ciele.

Walumbwa et al. (2008) na základe zhodnotenia súčasnej literatúry zaoberajúcej sa autentickým leadershipom hovoria, že jednotlivé definície autentického leadershipu sa k sebe približujú v niekoľkých podstatných dimenziách. Ako uvádzajú Walumbwa et al. (2008) Luthans a Avolio pôvodne definovali autentický leadership „ako proces, ktorý vychádza jednak z pozitívnych psychologických schopností, ako aj vysoko rozvinutého organizačného prostredia. Jeho výsledkom je vyššia miera sebauvedomenia a sebaregulované pozitívne správanie na strane leadrov podporujúce pozitívny seba rozvoj.“

Nadväzujúc na Kernisovu koncepciu autenticnosti, Illies et al. (2005) navrhujú štvorprvkový model autentického leadershipu, ktorý zahrňuje: sebauvedomenie, nezaújaté spracovanie informácií, autentické správanie/konanie a autentickú vzťahovú orientáciu. Gardner navrhuje zameniť pojem nezaújaté spracovanie informácií

za vyvážené spracovanie informácií. Autentický leadership charakterizovaný v tejto podobe je podľa môjho názoru v súčasnej odbornej literatúre najviac citovaný a výskumne podložený.

Dôležitou dimenziou, ktorou sa súčasní autori v rámci svojich prác zaoberajú, a vo vyššie uvedenom modeli je do veľkej miery zahrnutá v dimenzii vyvážené spracovanie informácií, je etická/morálna dimenzia. Množstvo autorov tvrdí, že práve toto je faktor, ktorý odlišuje koncept autentického leadershipu od iných blízkych konceptov, ako je napríklad transformačný alebo charizmatičný leadership. Napríklad Zhu, May a Avolio (2004) hovoria o autentických etických leadroch. Títo sa musia podľa nich vždy správať v súlade so svojimi morálnymi zásadami, ktoré rešpektujú práva zamestnancov a akcionárov. Takýto leadri zahrňujú svojich zamestnancov do rozhodnutí a sú voči akcionárom úprimní. Veria, že títo leadri si nielen dokážu získať rešpekt, ale aj vychovávať potenciálnych leadrov so silnými morálnymi a etickými zásadami, a tým zabezpečovať organizácii dlhodobé výsledky a rast.

Avolio a Gardner (2005), Luthans a Avolio (2003) a May et al. (2003) tvrdia, že autentický leadership v sebe zahrňuje aj pozitívnu morálnu perspektívu charakterizovanú vysokými etickými štandardmi, ktoré vedú k etickému rozhodovaniu a správaniu.

Bhindi a Duignan (1997) spájajú autentický leadership do veľkej miery s etickým, transformačným leadershipom. Hovoria, že leadership je autentický do tej miery, do akej je etický, úprimný, nepredstieraný, dôveryhodný v jednotlivých riadiacich aktivitách a vzťahoch. Podľa nich sa autentickí leadri držia čestnosti a integrity a neustále hľadajú svoje pravé ja (Self). Títo leadri robia to, čo hovoria vo všetkých aspektoch svojej činnosti, a tým si získavajú dôveru ľudí. Títo autori do veľkej miery vyzdvihujú práve integritu a etické aspekty leadershipu a veria, že tými, ktorí najlepšie dokážu posúdiť autentickosť leadrov, sú ich podriadení.

Shamir a Eilam podľa Garger (2008) popisujú autentických leadrov ako ľudí, ktorí:

- nepredstierajú svoj leadership,
- nevedú kvôli statusu, sláve a iným osobným ziskom,
- nie sú kópiami, ale vlastnými originálmi,
- ich aktivity sú založené na ich hodnotách a osobnom presvedčení.

W. Gardner a kol. navrhujú, že jedným z výstupov úspešného autentického leadershipu je rozvoj autentických nasledovníkov. Kľúčom k tomu je leadrove sebauvedomenie, sebaregulácia a transparentnosť v jednaní so svojimi nasledovníkmi (cit. podľa Garger, 2008).

Autentickosť je v posledných rokoch rozoberaná aj v niekoľkých populárnych publikáciách. Z praktického pohľadu zdefinoval autentický leadership Bill George (cit. podľa Sexton, 2007) ako schopnosť byť sám sebou, takým, aký skutočne si, radšej ako si len budovať svoj image alebo sa snažiť napasovať do osobnosti iného leadra. Vo svojej knihe „Authentic Leadership“, Bill George a kol. (2007) charakterizujú autentický leadership týmito piatimi hlavnými atribútmi (podľa Sexton, 2007):

Chápanie vlastného cieľa

Autentický leader je si vedomý svojich cieľov a je pre tieto ciele nadšený. Vychádza výhradne zo svojej vnútornej motivácie viesť ľudí a nie je ovplyvnený vonkajšími motivačnými faktormi, akými sú prestíž, moc či peniaze.

Uplatňovanie pevných hodnôt

Integrita a pevné hodnoty sú vo všeobecnosti považované za základné črty dobrých leadrov. Súlad medzi hodnotami a činmi, či schopnosť viesť vlastným príkladom. Toto je potrebné udržiavať vo všetkých smeroch nielen voči svojim zamestnancom, ale aj voči externým partnerom.

Schopnosť viesť srdcom i hlavou

Snaha byť úprimný, voliť správne slová, pripúšťať osobné slabiny a omyly. Zvedavosť a chuť púšťať sa do nových výziev a neznámych situácií, schopnosť robiť tvrdé rozhodnutia. Autentickí leadri sú pripravení klásť náročné otázky, skutočne načúvať odpovediam a podľa nich jednať. Dokážu vystúpiť z vlastnej zóny komfortu.

Nadväzovanie pevných vzťahov

Schopnosť rozpoznať, že najlepšie teamy sú tvorené ľuďmi s rôznymi štýlmi a schopnosťami. Schopnosť pochopenia a empatie. Budovanie dlhodobých a zmysluplných vzťahov tým, že od svojich kolegov vyžadujú vytvorenie pridanej hodnoty namiesto jednoduchého delegovania úloh.

Preukazovanie sebadisciplíny

Do veľkej miery sa definície autorov prelínajú s definíciou emocionálnej inteligencie Golemana, ktorý v roku 1996 skúmal 200 firiem a ich leadrov. Zistil, že leadri s nadpriemernou emocionálnou inteligenciou prekračovali svoj business plán o 20 %. Hovorí, že emocionálna inteligencia má päť navzájom sa ovplyvňujúcich zložiek:

- Sebauvedomenie – ľudia so silným sebauvedomením sú si vedomí svojich slabých stránok a neboja sa o nich hovoriť.
- Sebaregulácia – cieľavedomé usmerňovanie svojich emócií.
- Sebamotivácia – vášeň pre dosahovanie výsledkov kvôli výsledkom samotným – nie kvôli vonkajším stimulom.
- Sociálne uvedomenie – branie citov ostatných do úvahy pri vlastnom rozhodovaní.
- Sociálne zručnosti – schopnosť vytvoriť si s ostatnými vzťah a nasmerovať ich k požadovanému výsledku.

Podľa prehľadu literatúry o autentickom leadershipe, ktorý urobil Sexton (2007), sú hlavnými komponentmi opakujúcimi sa v rôznych výskumoch a prácach – sebauvedomenie, sebaregulácia a rozvoj, transparentnosť vo vzťahoch, pozitívny psychologický kapitál a pozitívna morálna perspektíva.

Sebauvedomenie

Podľa Avolia a Gardnera et al. (2005) autentickosť zahŕňa oboje: vlastnenie svojich osobných skúseností (hodnôt, myšlienok, emócií a presvedčení) a jednanie v súlade so svojim skutočným Ja.

Shamir a Eilam (2005) hovoria, že na to, aby sa leadri stali autentickými, potrebujú si rozvinúť veľmi jasný sebakoncept, zameraný na stabilný zmysel sebapoznania, a silných osobných hodnôt a presvedčení.

Sebaregulácia a rozvoj

Podľa Shamira a Eilama (2005) charakterizuje autentického leadra vysoký súlad medzi ich osobnosťou a pracovnou rolou.

Kernis (2003) zase uvádza, že vysoký stupeň sebaregulácie vyžaduje nezaujaté posúdenie informácií. Toto ochraňuje leadra pred tým, aby sa nechal uniesť svojimi obrannými motívmi, ako sú sebavyvyšovanie (selfenhancement) a sebaobrana. Tvrdí, že najlepšie zvládajú nezaujaté rozhodovanie leadri s optimálnou sebaúctou.

Transparentnosť vo vzťahoch

Avolio a Gardner (2005) hovoria, že autentickí leadri sú relatívne transparentní vo vyjadrovaní svojich skutočných emócií a pocitov voči svojim podriadeným a zároveň sú schopní regulovať a minimalizovať prejavy neadekvátnych emócií.

Pozitívny psychologický kapitál

Bol prvý krát definovaný Luthansom a Avoliom (podľa Avolio, Gardner, 2005) a pozostáva zo schopností: sebavedomia, optimizmu, nádeje a pružnosti. Gardner na margo pozitívneho psychologického kapitálu hovorí, že je potrebné lepšie preskúmať, či je predpokladom, kľúčovým komponentom alebo dôsledkom autentického leadershipu.

Pozitívna morálna perspektíva

Niektorí autori, ako som už uviedla vyššie, zdôrazňujú, že konštrukt autentického leadershipu musí v sebe obsahovať morálny/etický komponent. Iní, Shamir a Eilam (2005), Sparrow (2005) zase hovoria, že tento komponent tento konštrukt len znejasňuje.

J. Garger (2008) sa vo svojom článku „Developing authentic leadership in organizations: some insights and observations“ tiež zaoberá jednotlivými definíciami autentického leadershipu a ich relevantnosťou voči rozvoju autentického leadershipu v organizáciách. Mnohé z publikácií sa zhodujú na tom, že tento pojem je jednoduchšie rozpoznať, ako ho definovať. Upozorňuje na nebezpečenstvo, že rozvíjanie autentických leadrov predtým, ako je tento pojem presne zadefinovaný, môže viesť k tomu, že namiesto leadrov vedúcich úprimne na základe svojich hodnôt a presvedčení, budeme rozvíjať neautentických leadrov, ktorí sa snažia napodobniť sociálne žiaduce správanie, aby pôsobili autenticky.

Meranie autentického leadershipu

Jedným z mála konkrétnych nástrojov merajúcich mieru autentickosti v leadershipe, ktorý je podložený teóriou, prešiel dôkladným validizačným procesom a je overovaný v rámci mnohých výskumov na celom svete, je Dotazník autentického leadershipu (Authentic Leadership Questionnaire). Jeho autormi sú B. J. Avolio, W. L. Gardner a F. O. Walumbwa. Tento dotazník meria hlavné komponenty autentického leadershipu a obsahuje štyri základné škály:

1. Sebavedomenie: Do akej miery si je leader vedomý svojich silných stránok, limitov, toho, ako ho vidia ostatní a aký má na iných vplyv?
2. Transparentnosť: Do akej miery leader posilňuje takú mieru otvorenosti, ktorá ostatným umožňuje prichádzať proaktívne so svojimi myšlienkami, ťažkosťami a názormi?

3. Etika/morálka: Do akej miery je leader vzorom pre vysoké morálne a etické štandardy?
4. Vyvážené spracovanie informácií: Do akej miery leader skúma adekvátne názory a stanoviská predtým, ako spraví dôležité rozhodnutia?

Autori dávajú takisto dotazník k dispozícii na výskumné účely na svojej stránke za účelom získania ďalších dôkazov o validite a reliabilite tohto nástroja.

Ukážka položiek obsiahnutých v dotazníku:

Inštrukcie: Nasledujúce položky v tomto výskumnom dotazníku sa vzťahujú na štýl vedenia Vášho nadriadeného. Na uvedenej škále posúďte, s akou frekvenciou výrok vystihuje jej alebo jeho štýl vedenia:

<i>Vôbec</i>	<i>Raz za čas</i>	<i>Niekedy</i>	<i>Dosť často</i>	<i>Často, ak nie vždy</i>
0	1	2	3	4

Môj nadriadený

- *Hovorí presne to, čo si myslí.*
- *Jeho presvedčenia sú v zhode s jeho činmi.*
- *Vyhľadáva spätnú väzbu, aby zlepšil svoje vzťahy s inými.*

Copyright © 2007 Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) by Bruce J. Avolio, William L. Gardner a Fred O. Walumbwa.

Prehľad niektorých dôležitých výskumov v oblasti autentického leadershipu

Autentický leadership je v súčasných výskumoch ešte stále novým pojmom. Mnoho autorov o ňom hovorí, ale je pomerne málo výskumov, ktoré by ho reálne merali. Niektorí autori sa domnievajú, že je to dôsledkom zložitosti tohto pojmu.

Napriek tomu by som na tomto mieste rada spomenula niekoľko výskumov, o ktorých si myslím, že prispeli k rozvinutiu koncepcie autentického leadershipu.

Zhu, May, Avolio (2004) sa vo svojom výskume zaoberali najmä autentickým etickým správaním leadrov. Podľa nich vnímanie autentickosti etického správania vedúcich pracovníkov zvyšuje dôveru zamestnancov a ich oddanosť voči organizácii. V tejto štúdii sa im podarilo rozšíriť rámec autenticity z pôvodného chápania – konzistentnosti medzi slovami a činmi na konzistentnosť medzi leadrovými morálnymi úmyslami a vonkajšími činmi.

Brown a Gardner (2007) skúmali vlastnosti ľudí, ktorých si študenti vybrali ako svoje vzory a dávali ich do súvislosti s autentickosťou. Zistili, že veľká časť ľudí považovaná za životné vzory vykazovala práve atribúty autentického leadershipu, ako sú odvaha, dôvera, optimizmus, snaha, vysoká miera integrity a pozitívne hodnoty. Luthans (2006, podľa Brown, Gardner, 2007) vo svojich empirických výskumoch potvrdil, že tieto vlastnosti majú pozitívny vplyv na pracovné výkony zamestnancov.

Za jednu z najrozsiahlejších hĺbkových štúdií v oblasti rozvoja leadershipu sa považuje práca Billa Georga, ktorú robil spolu so svojim kolegom Peterom Simsom, a jej výsledky boli publikované v populárnej knihe „True North“. V rámci svojej práce skúmali prostredníctvom rozhovorov 125 autentických leadrov vo veku 23–93 rokov, rôzneho pohlavia, rasy, národnosti či úrovne riadenia. Predmetom rozhovorov bolo najmä to, akým spôsobom sa týmto ľuďom podarilo rozvinúť ich leadership. Skúmali ich životné príbehy vrátane chýb a úspechov. Vo svojich záveroch uvádzajú, že medzi týmito leadrami nenašli

žiadne spoločné črty, charakteristiky, zručnosti alebo štýly, ktoré viedli k ich úspechu. Preto veria, že leadership nie je vrozený, dá sa naučiť a poskytujú návod na to, ako objaviť svoju vlastnú autentickú formu.

Pittinski a Tyson (2005) zase hovoria, že sa príliš mnoho výskumov zaoberá priamo leadrami a robí sa príliš málo výskumov toho, ako autenticitu vnímajú ich podriadení. Podľa čoho rozlišujú, či ich nadriadený je alebo nie je autentický?

Walumbwa et al. publikovali v roku 2008 výsledky výskumu, ktorého hlavným cieľom bolo poskytnutie dôkazu o validite konštruktu autentického leadershipu a overenie dotazníka na jeho meranie. Vo svojom výskume nadviazali na poslednú teóriu Avolia, Gardnera et al. (in Walumbwa et al., 2008) a Iliesa et al. (2005) a skúmali autentický leadership ako konštrukt pozostávajúci z piatich odlišných, ale zároveň príbuzných faktorov: sebauvedomenia, transparentnosti vo vzťahoch, internalizovanej regulácie, vyváženého spracovania informácií a pozitívnej morálnej perspektívy. Pričom pre účely tohto výskumu spojili internalizovanú reguláciu a autentické správanie do internalizovanej morálnej perspektívy (koncepty sú konceptuálne ekvivalentné).

Charakteristiky jednotlivých dimenzií (Walumbwa et al., 2008):

Sebauvedomenie: preukazovanie a chápanie toho, ako človek odvodzuje svet okolo seba, jeho zmysel a ako tento spôsob ovplyvňuje jeho chápanie seba. Takisto tento pojem v sebe zahŕňa poznanie svojich silných a slabých stránok, čo znamená otvorenie sa iným ľuďom a uvedenie toho, ako na ľudí pôsobíme.

Transparentnosť vo vzťahoch: prezentovanie svojho autentického self iným.

Vyvážené spracovanie informácií: preukázanie toho, že pri rozhodovaní berieme objektívne do úvahy všetky informácie.

Internalizovaná morálna perspektíva: je vedená vnútornými morálnymi štandardami a hodnotami v protiklade k skupinovému a organizačným tlakom a výsledkom je jasné rozhodovanie a správanie konzistentné s týmito internalizovanými hodnotami.

V sumáre vychádzajú títo autori z toho, že autentickí leadri ukazujú iným úprimnú túžbu po pochopení vlastného leadershipu za účelom toho, aby mohli lepšie a efektívnejšie slúžiť iným. Robia veci v súlade s hlbokými osobnými hodnotami a presvedčením, aby si týmto získali rešpekt a dôveru podriadených. Podporujú rozdielnosť názorov, vytvárajú spolupracujúce prostredie pre podriadených a vedú ich spôsobom, ktorí podriadení vnímajú a popisujú ako autentické (Walumbwa et al., 2008).

Na to, aby koncept čo najpresnejšie overili, bez vplyvu rôznych kultúr, využili údaje z Kene, Číny a Spojených štátov.

Výsledkom prvej časti výskumu bolo, že štyri faktory – sebauvedomenie, vzťahová transparentnosť, internalizovaná morálna perspektíva a vyvážené spracovanie informácií nie sú nezávislé. Navyiac, relatívne vysoká validita medzi týmito faktormi ukazuje, že poskytujú menej jedinečnú informáciu, ako keď vytvárajú konštrukt vyššieho rádu. Hodnovernosť modelu autentického leadershipu ako konštruktu vyššieho rádu je podporená pozorovaním, že neboli významné rozdiely medzi dvomi rozdielnymi vzorkami.

Cieľom druhej časti výskumu bolo preukázanie užitočnosti štvorfaktorového konštruktu autentického leadershipu tým, že autori dokážu jeho schopnosť predikovať dôležité organizačné výstupy, ktoré presahujú rámec iných foriem leadershipu, najmä etického a transformačného.

Výsledky v tejto štúdií indikujú pozitívny vzťah medzi štyrmi základnými dimenziami autentického leadershipu a meraniami etického. Okrem toho zistili, že autentický

leadership tak, ako bol zdefinovaný, je odlišný od týchto spomínaných príbuzných premenných v leadershipe. Štyri dimenzie autentického leadershipu vysoko pozitívne korelujú s etickým leadershipom a dimenziami transformačného leadershipu, ale nie natoľko, aby popierali koncept autentického leadershipu. Okrem toho Walumbwa et al. (2008) v rámci svojho výskumu zistili, že autentický leadership má pridanú hodnotu v rámci firiem najmä v rámci miery organizačnej oddanosti zamestnancov, ich spokojnosti s nadriadeným a správaním ukazujúcim prináležitosť k organizácii (organizational citizenship behaviour). Na základe svojich výsledkov ale zdôrazňujú, že tieto výsledky ešte nemôžu zovšeobecňovať na výkonnosť v rámci celej organizácie. Hovoria, že je možné, že každý z vyššie uvedených konštruktov je schopný predikovať výkonnosť organizácie v iba v určitom smere.

V tretej časti výskumu skúmali autori vzťah medzi autentickým leadershipom a individuálnou spokojnosťou ich podriadených a medzi autentickým leadershipom a individuálnymi pracovnými výkonmi podriadených. Výsledky tejto štúdie ukazujú pozitívne výsledky medzi podriadenými vnímaným autentickým správaním leadra a ich spokojnosťou a pracovnými výkonmi. Autori sa domnievajú, že podstatnou zložkou, ktorá stojí za úspechom autentického leadershipu v týchto oblastiach, je dôvera medzi leadrami a ich podriadenými.

Za najväčší teoretický prínos tohto výskumu autori považujú vývoj ALQ (Authentic Leadership Questionnaire), pretože podľa nich napriek tomu, že je téma autentického leadershipu v posledných rokoch predmetom záujmu, príliš málo pozornosti sa venuje empirickému výskumu v tejto oblasti. Jedným z možných vysvetlení tohto faktu je to, že je v podstate ťažké ho zmerať (Cooper et al., 2005). Navrhujú, že v budúcnosti by sa výskumy v oblasti autentického leadershipu mali zaoberať napríklad vplyvom organizačnej kultúry, pôsobením presvedčenia a identifikačných procesov.

V praktickej oblasti hovoria o tom, že organizácie, ktoré majú záujem o rozvoj autentického leadershipu, môžu dotazník využiť na jeho meranie. Vzhľadom na výsledky poslednej časti výskumu vidia v rozvoji autentického leadershipu veľkú pridanú hodnotu pre organizácie.

Jensen a Luthans (2006) zase skúmali nakoľko je pozitívny psychologický kapitál (ďalší dôležitý pojem často spájaný s autentickým leadershipom a identifikovaný Luthansom) zakladateľov spoločností vo vzťahu s ich autentickým leadershipom. Pozitívny psychologický kapitál (Jensen, Luthans, 2006) je definovaný ako „individuálny pozitívny psychologický stav rozvoja“ a je charakterizovaný:

1. Sebaúčinnosťou: mať odvahu pustiť sa do náročných úloh a vložiť do ich úspešného splnenia nevyhnutnú snahu.
2. Optimizmom: pozitívne uvažovanie o vlastnej úspešnosti v súčasnosti i budúcnosti.
3. Nádejou: schopnosť vytrvať pri dosahovaní cieľa a v prípade nevyhnutnosti zmeniť spôsob jeho dosahovania.
4. Pružnosťou: v prípade obklopenia problémami a neprijemnými udalosťami schopnosť odraziť sa a dosiahnuť úspech.

V rámci výsledkov výskumu sa autorom podarilo potvrdiť pozitívny vzťah medzi úrovňou pozitívneho psychologického kapitálu podnikateľov a ich vlastným vnímaním svojho autentického leadershipu.

Za jeden z hlavných praktických prínosov štúdie považujú autori to, že rozpoznanie a rozvoj pozitívneho psychologického kapitálu u podnikateľov môže u nich pomôcť

zvýšiť mieru autentického vedenia svojich spoločností, a tým ich doviest' k úspešným výsledkom.

Clapp-Smith, Vogelgesang a Avey (2009) hovoria, že v súčasnosti existuje dostatok dôkazov o tom, že existuje súvislosť medzi autentickým leadershipom na individuálnej úrovni a jeho vplyvom na úroveň miery organizačnej oddanosti, spokojnosťou s nadriadeným a správaním ukazujúcim prináležitosť k organizácii (organizational citizenship behaviour). Autori sa domnievajú, že existuje dostatok dôkazov týchto vzťahov, ale vzťah týchto konštruktov na skupinovej úrovni je ešte nutné preskúmať. Autori sa domnievajú, že autentický leadership a psychologický kapitál existujú aj na skupinovej úrovni a ovplyvňujú výkonnosť skupín.

Takisto vedci teoretizujú o tom, že autentický leadership a psychologický kapitál majú vzťah k dôvere v management, ktorá má podľa nich takisto vplyv na výkonnosť firiem. Autorom sa v tomto výskume podarilo potvrdiť vzťah medzi dôverou, ako mediátorom autentického leadershipu a výkonnosťou organizácie.

Takisto sa významne potvrdil vzťah medzi pozitívnym psychologickým kapitálom podriadených a dôverou, a tým pádom aj s pracovnými výkonmi. To znamená, že je potrebné mať vždy na pamäti nielen to, ako podriadení vnímajú svojich nadriadených, ale aj to, ako vnímajú sami seba.

Illies, Morgeson, Nahrgang (2005) vo svojej štúdií skúmali, aký vplyv má autentický leadership na celkovú pohodu leadrov a ich podriadených.

Podľa nich leadri upevňujú pohodu svojich podriadených niekoľkými spôsobmi:

1. Osobná integrita a rozvinuté sebauvedomovanie autentických leadrov doplnené o ich snahu o pravdivé vzťahy vedie k bezpodmienečnej dôvere na strane ich podriadených. Táto zvyšuje identifikáciu sa s organizáciou na základe osobnej identifikácie so svojim leadrom.
2. Autentickí leadri ovplyvňujú pohodu podriadených cez emócie: vytvárajú atmosféru vedúcu k prežívaniu pozitívnych emócií a ich vlastné pozitívne emócie ovplyvňujú skúsenosti ich podriadených.
3. Leadri slúžia ako pozitívne behaviorálne modely pre sebauvedomujúce a autentické správanie.
4. Autentickí leadri podporujú sebadetermináciu podriadených, najmä vytváraním možností na rozvoj ich schopností a autonómie.

Teoretické implikácie svojej štúdie autori vidia v tom, že spojenie zložiek autentického leadershipu a pohody leadrov a ich podriadených prispieva k rozvoju autentického leadershipu niekoľkými spôsobmi:

1. Zakotvuje teóriu autentického leadershipu v rámci historicko-filozofických prístupov k psychologickej pohode, a tým ju prepája na väčšiu koncepciu pozitívnej psychológie.
2. Definuje autentický leadership ako štvorzložkový konštrukt, čím dopĺňa iné práce overujúce koncept autentického leadershipu.
3. Diskutuje o tom, prečo sú autentickí leadri schopní pozitívne ovplyvňovať pohodu svojich podriadených.

Autori samozrejme uznávajú, že každú z týchto hypotéz je nevyhnutné overiť v rámci výskumu. Okrem toho navrhujú v budúcnosti preskúmať, ako sa autentický leadership vzťahuje k iným konštruktom v rámci leadershipu, ako je napríklad transformačný leadership a prístupy v oblasti leadershipu zamerané na vzťahy a správanie leadrov.

Praktické implikácie štúdie:

Autori sa domnievajú, že na základe výsledkov ich štúdie, je možné pomôcť identifikovať spôsoby a nástroje, ako je možné rozšíriť autentický leadership v organizáciách. Podľa ich názoru to organizácie môžu urobiť dvomi spôsobmi. Zamerať sa na jednotlivé komponenty autentického leadershipu už pri nábere zamestnancov alebo rozvíjať jednotlivé komponenty autentického leadershipu u súčasných zamestnancov.

Tab. 1 Niektoré stratégie zvýšenia autentického leadershipu v organizácii podľa Clapp-Smith, Vogelgesang a Avey (2009)

Komponent autentického leadershipu	Výberové kritérium	Rozvojová intervencia
Sebauvedomenie	Pozitívny sebakoncept	Viaczdrojová spätná väzba
	Emocionálna inteligencia	
Nezávislé posudzovanie	Integrita	Assessment centrá
	Orientácia na ciele učenia	
Autentické správanie/konanie	Sebamonitorovanie	Coaching/mentoring
	Sebaúcta	Modelovanie správania
Autentickosť vo vzťahoch	Pozitívne vzťahy z minulosti	Spätná väzba od podriadených
	Interview zamerané na správanie v minulosti	Výmenný tréning medzi leadrom a podriadeným

Harvey, Martinko, Gardner (2006) prispievajú do teórie autentického leadershipu atribucionálnym rámcom, ktorý bol podľa nich v rámci týchto teórií prehliadaný. Veria, že organizácie môžu vedome pracovať s rozvojom autentických leadrov tým, že si uvedomia faktory, ktoré môžu mať vplyv na nepresné usudzovanie leadrov.

Cieľom ich článku bolo rozšíriť chápanie procesu etického rozhodovania tým, že preskúmajú vzťahy medzi autentickým leadershipom a atribučnými procesmi. Konkrétnejšie, pokúsili sa o ukázanie toho, že autentický leadership a vyvážené (relatívne nezaujaté) atribučné štýly majú spoločné koncepčné východisko.

Autori tvrdia, že vysoký stupeň pozitívneho psychologického kapitálu, sebauvedomenie, morálne schopnosti a emocionálna inteligencia, spolu s transparentnou a podporujúcou kultúrou, podporujú formovanie nezávislých úsudkov. Tieto úsudky odrážajú objektívne a úprimné zhodnotenie seba a situácie, čo podľa názoru autorov podporuje zvládnutie vlastného správania v súlade so svojimi hodnotami a presvedčením.

Takisto navrhujú niekoľko spôsobov, ako organizácie môžu podporiť autenticnosť svojich leadrov:

- a) znížením nejednoznačnosti. Navrhujú na zníženie nejednoznačnosti stanoviť jasné ciele, pravidlá a role,
- b) zvýšením psychologickkej blízkosti – táto môže leadrom napomôcť pochopiť pohľad a stanoviská iných,
- c) atribucionálne pretrénovanie – v rámci ktorého si jednotlivci môžu uvedomiť svoju zaujatosť a upraviť svoj atribučný štýl tak, aby sa ich úsudky stali zdrojom posilnenia ostatných,
- d) tréning sebaúčinnosti, v rámci ktorého sa vyzdvihuje rozpoznanie faktorov prostredia, ktoré zohrali úlohu v situácii a ovplyvnili výsledky, čím sa jednotlivcom umožní zbaviť prehnaneho sebaobviňovania za neúspechy.

Záver

Z prehľadu vyššie uvedenej literatúry a výskumov na tému autentického leadershipu by som na tomto mieste rada uviedla niekoľko výskumných otázok, ktoré by bolo potrebné (okrem už niektorými autormi uvedených hypotéz) overiť v ďalších výskumných projektoch. Za najdôležitejšie z nich považujem:

1. Je koncept autentického leadershipu skutočne odlišiteľný od iných konceptov leadershipu?
2. Ktoré individuálne faktory prispievajú k zlyhaniu leadrovej autenticnosti?
3. Aký vplyv má firemná kultúra na autentické správanie?
4. Je možné autentický leadership skutočne rozvíjať? Ktoré sú v tomto prípade adekvátne intervencie?
5. Existuje pozitívny vzťah medzi celkovou úspešnosťou leadrov a mierou ich autentického leadershipu?
6. Je pozitívny psychologický kapitál dôsledkom, prvkom alebo príčinou autentického leadershipu?

LITERATÚRA

- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Avolio, B. J., Gardner W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 3, 315–338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic Leadership Questionnaire*. [Vyhľadané 1. 5. 2010 na <http://www.mindgarden.com/products/alq.htm>.]
- Bhindi, N., Duignan, P. (1997). Authenticity in Leadership: an emerging perspective. *Journal of Educational Administration*, 3, 195–209.
- Bhindi, N., Smith, R., Hansen, J., Riley, D. (2008). *Authentic Leadership in Education: a cross-country phenomenon – or, leaders in their own mind?* [<http://www.woodhillpark.com/> 2008]
- Brown, J., Gardner, W. (2007). Effective modeling of authentic leadership. *Academic Exchange Quarterly*, 2, 56–60.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., Avey, J. B. (2009). *Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis*. *Organizational Studies*. February, 227–240.

- Cooper, C., Scandura, T., Schriesheim, Ch. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 475–493.
- Garger, J. (2008). Developing authentic leadership in organizations: some insights and observations. *Development and Learning in organizations*, 1, 14–16.
- George, B. (2007). *True North: Discover your authentic leadership*. Jossey-Bass.
- George, B., Sims, P., McLean, A., Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129–138.
- Goleman, D. (1997). *Emoční inteligence*. Columbus.
- Harvey, P., Martinko, M. J., Gardner, L.W. (2006). Promoting Authentic Behaviour in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 3, 1–11.
- Illies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader – follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373–394.
- Jensen, S. M., Luthans, F. (2006). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 2, 254–273.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. (2007). *Positive Psychological Capital*. [Vyhřadané 1. 5. 2010 na <http://www.mindgarden.com/products/pcq.htm>.]
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, R. M., Brown, J. A., Evans, R. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership and Historical Studies*, 1, 64–76.
- Pittinsky, T. L., Tyson, C. J. (2006). Leader authenticity markers: A study of African-American political leadership. In W. L. Gardner, B. J. Avolio a F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and Practice, 3: Origins, effects and development*. Amsterdam: Elsevier.
- Sexton T. (2007). *Review of Research Literature on Authentic Leadership*. [Vyhřadané 1. 5. 2010 na <http://www.creative-edge-consulting.com/research/research%20literature%20authentic%20leadership.pdf>.]
- 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*, February, 89–126.
- Zhu, W., May, D. R., Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1, 16–26.

AUTHENTIC LEADERSHIP

E. NOVOTNÁ

ABSTRACT

Authentic Leadership concept is in recent years buzz word in both scientific and popular Leadership literature. The reason standing behind it, are mainly huge corporate scandals, that many people consider being collapse of integrity and betrayal of organizational leaders. The concept was originally partially developed already in sixties and seventies by positive psychologists. But by now, many authors are mentioning, that there are still enough of empirical researches of the concept, as well as a common tool for measuring authentic leadership lacking. The author of this study provides the basic overview of the concept definitions and the most important researches together with the main findings and implications.

Key words: authentic leadership, research, psychology of work and organization

AUTHENTISCH FÜHREN

E. NOVOTNÁ

ABSTRAKT

In populärer und fachlicher Literatur wird in den letzten Jahren oft über das authentische Führen (Authentic leadership) als Aspekt des Führens behandelt. Grund dafür sind vor allem große Skandale (corporate scandals),

die von vielen Leuten als Kollaps der Integrität und auf eine gewisse Weise als Verrat der Organisationsleader empfunden werden. Das Konzept ist, obwohl es gegenwärtig oft erwähnt wird, nicht ganz neu. Es wurde in den Sechzigern und Siebzigern tiefer von Vertretern der positiven Psychologie bearbeitet. Bis zum heutigen Tag gibt es jedoch nicht genug empirische Befunde zu diesem Konzept und es gibt auch kein Instrument zur Messung. In dieser Studie bringt die Autorin eine Übersicht von Definitionen des Begriffes Authentic leadership, Übersicht der wichtigsten Forschungsprojekte auf diesem Feld und deren Befunde.

Schlüsselwörter: Authentisch Führung, Leadership, Forschung, Arbeitspsychologie

*Mgr. Eliška Novotná, HR Manager IKEA, t. č. na rodičovskej dovolenke,
doktorandka Fakulty podnikohospodářské VŠE Praha*