

## ZMENY V MODELI ŠTÝLOV VEDENIA V. H. VROOMA V 21. STOROČÍ

MIRIAM REMIŠOVÁ

Štýl vedenia pracovníkov má vplyv na efektívnosť a výkon organizácie. Normatívny model, ktorý by prispel k výberu úspešného štýlu vedenia vytvorili v roku 1973 Victor H. Vroom a Philip W. Yetton. Tento model bol modifikovaný v rokoch 1988 a 2000. Príspevok podáva stručný prehľad o zmenách v tomto modeli, ktoré priniesla posledná modifikácia – napríklad novo definovaný štýl vedenia „Delegate“. Autori poukazujú na zmenu v chápaní požiadavky kvality rozhodnutia, ktorú nový model nevníma ako situačný faktor, ale ako najdôležitejšiu požiadavku účinnosti, medzi ktoré ďalej patria: realizácia rozhodnutia, čas ako náklad a rozvojové prínosy. Rozdiely v normatívnom modeli sú v množstve (7 namiesto pôvodných 8) a v druhu hodnotených situačných faktorov. Verzia papier – ceruzka má podobu dvoch matíc, z ktorých prvá hodnotí situáciu s prihliadnutím na minimalizáciu časových nákladov a druhá so snahou maximalizovať rozvojové prínosy pre pracovníkov. Príspevok v krátkosti poukazuje na výhody programovej verzie Vroomovho modelu, predstavuje meracie zariadenie tzv. „Problémovú sadu“ pre poznávanie manažérskych štýlov vedenia a v krátkosti informuje o možnostiach rozvoja manažérskych zručností pre výber vhodného štýlu vedenia za pomoci softwaru.

**Kľúčové slová:** štýl vedenia; štýl rozhodovania; situačný model; normatívny model; účinnosť rozhodnutia

### Úvod

Úspešné riadenie pracovníkov a tím i výkon a efektívnosť organizácie vo veľkej miere ovplyvňujú rozhodnutia manažéra. Častokrát je spôsob rozhodovania sa skôr otázkou zvyku ako voľby, čo znižuje potrebu výberu a umožňuje nám konať rýchlo. Určité návyky však získavame v určitom danom prostredí a v určitom čase. Pokiaľ sa prostredie nemení, je táto vlastnosť v poriadku. Ale v meniacom sa, v dynamickom svete, v ktorom v súčasnosti manažéri pôsobia, môžu byť naučené spôsoby správania a rozhodovania problematické (Vroom, Searle, 2003) a je potrebné, aby boli pri rozhodovacom procese zvažované aktuálne rozhodovacie situácie. Normatívny model, ktorý by pomohol manažerom vybrať správny rozhodovací štýl v určitej situácii, a ktorý by do značnej miery prispel k efektívnosti konečného rozhodnutia sa pokúsili vytvoriť už v roku 1973 autori Victor H. Vroom a Philip W. Yetton, ktorí prišli s teóriou výberu úspešného štýlu vedenia. Vo svojom modeli formulovali štýly vedenia, z ktorých si môže manažér v danej situácii vybrať po zhodnotení rozhodovacej situácie a podľa toho, nakoľko chce zapojiť podriadených.

ných do rozhodovacieho procesu. Tento model V. Vroom modifikoval spolu s Arthurom G. Jagoom v roku 1988. Práve táto verzia je najčastejšie uvádzaná v našich učebniciach manažmentu a organizačnej a pracovnej psychológie (napr. Arnold et al., 2007, alebo Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, či Fotr et al., 2010), ale i vo výskumných prácach sa naďalej stretávame so staršími verziami modelu (napr. Auer-Rizzi, Reber, 2013; Duncan, Lafrance, Ginter, 2003; Reber, Auer-Rizzi, Malý, 2004).

Základom tohto modelu bola, rovnako ako v súčasnosti, situačná analýza z hľadiska charakteristík, ktoré boli formované do 8 diagnostických otázok v rozhodovacom strome, na ktoré odpovedal manažér áno alebo nie. Týchto 8 charakteristík určovalo 8 situačných faktorov, ktoré manažér zvažoval pri výbere vhodného rozhodovacieho štýlu: 1. požiadavka kvality rozhodnutia, 2. štruktúrovanosť problému, 3. význam akceptovateľnosti rozhodnutia, 4. dostatok informácii na strane manažéra, 5. akceptovateľnosť rozhodnutia pre podriadených, 6. informovanosť podriadených, 7. cieľová orientácia podriadených a 8. pravdepodobnosť konfliktu medzi podriadenými. Po zodpovedaní týchto otázok bol odporúčaný manažérovi jeden z piatich štýlov vedenia, ktorý bol podľa autorov vhodný pre danú situáciu: *AI – autokratický štýl* (manažér sám vyrieši problém a vystačí pritom s informáciami, ktoré má k dispozícii), *AII – autokratický štýl* (manažér získava ďalšie potrebné informácie od podriadených, vrátane špeciálnych informácií, potrebných pre kvalifikované rozhodnutie a rozhodne sám), *KI – konzultatívny štýl* (manažér sa porozpráva o probléme s každým jednotlivcom, zväži nápady a návrhy a pri rozhodovaní môže, ale nemusí, brať ohľad na názory a stanoviská podriadených), *KII – konzultatívny štýl* (k vzniknutému problému manažér zvolá poradu celého kolektívu podriadených, získa návrhy a nápady a pri konečnom rozhodnutí, ktoré robí opäť sám, môže, ale nemusí, brať ohľad na názory podriadených) a *SII – skupinové rozhodovanie* (manažér diskutuje o probléme s podriadenými v skupine, pričom sa pokúšajú dospieť k spoločnému riešeniu, manažér koordinuje diskusiu, svojimi názormi prispieva k diskusii, ale nesnaží sa skupine vnútiť svoje riešenie, je však pripravený niesť zodpovednosť za každé rozhodnutie, na ktorom sa jeho skupina zjednotí a bude ho presadzovať).

Victor H. Vroom však upravil tento model v roku 2000 a 2003 na základe svojho výskumu za posledných 30 rokov. Ako autor sám uvádza: „Veríme, že štýly vedenia si zaslúžia svieži pohľad“ (Vroom, 2000, s. 93). S rozdielmi v tomto modeli oproti verzii z roku 1988 Vás chceme zoznámiť v našom príspevku.

## Štýly vedenia

V priebehu vývoja modelu sa Vroom so svojimi spolupracovníkmi zaoberali otázkou: „Čo sa deje medzi vedúcim a jeho spolupracovníkmi v čase rozhodovacej situácie?“ (Vroom, 2000, s. 83). Ich záujem ovplyvnil článok Boba Tannenbauma a Warrena Schmidta (How to Choose a Leadership Pattern), v ktorom autori definovali sedem rôznych štýlov vedenia. Tieto štýly sa líšili v rozsahu vplyvu manažéra a veľkosti slobody, ktorú poskytuje podriadeným. Vroom a Yetton model upravili a výsledkom bolo 5 štýlov vedenia (Vroom, Jago, 1974).

V novej práci Vroom (Vroom, 2000) upravil štýly, ktoré poznáme z našich učebníc. Autokratické štýly I. a II. sú zlúčené do jedného štýlu nazvaného „**Decide**“ (rozhodnúť).

Manažér, ktorý použije tento štýl sa rozhodne sám a ohlási, alebo „predá“ (sell) svoje rozhodnutie skupine. Môže pritom využiť svoje odborné znalosti pri získavaní informácií, ktoré považuje za relevantné pre problém, od skupiny alebo od „iných“. *KI – Konzultatívny štýl* je v novej práci pomenovaný ako „**Consult individually**“ (konzultovať individuálne). Pri použití tohto štýlu manažér prezentuje problém členom skupiny individuálne, získa návrhy a rozhodne sa sám. *K II – konzultatívny štýl* je v modeli pomenovaný „**Consult group**“ (konzultovať skupinovo). Manažér prezentuje problém členom skupiny na spoločnom stretnutí, získa návrhy a rozhodne sa opäť sám. *SII skupinové rozhodovanie* je v novom modeli označené ako „**Facilitate**“ (facilitovať – uľahčiť). V tomto prípade manažér prezentuje problém skupine na stretnutí, pôsobí ako facilitátor definujúci problém, ktorý je potrebné vyriešiť a hranice, v ktorých musí byť rozhodnuté. Cieľom manažéra je dosiahnuť súhlas so spoločným rozhodnutím od členov skupiny a zároveň musí zabezpečiť, aby jeho nápady nemali v rozhodovacom procese skupiny väčšiu váhu z dôvodu jeho pozície. Novým definovaným štýlom vedenia je „**Delegate**“ (delegovať – poveriť). Pri použití tohto štýlu sa skupina sama rozhodne v predpísaných (určených) hraniciach manažérom. Skupinu manažér zaviazuje k identifikácii a diagnostikovaniu problému, k rozvíjaniu alternatívnych postupov riešenia a k rozhodnutiu o jednom alebo viacerých alternatívnych riešeniach. Manažér nesmie zohrať v rozhodovacom procese žiadnu priamu úlohu, pokiaľ nie je o zásah požiadaný skupinou, jeho úlohou je pôsobiť v „zákulisí“, teda poskytovať potrebné zdroje a podporu.

Ako je vidieť z definícií jednotlivých štýlov, nový model rozšíril participatívne štýly vedenia, čo odzrkadľuje zistenia o náraste používania participatívnych procesov (Vroom, 2000). Tieto zistenia odrážajú zmeny vonkajšieho prostredia organizácie (väčší rozsah zmien, väčšia zložitosť), a tiež tzv. „sploštenie pyramídy“ v organizačnej štruktúre – väčšie rozpätie riadiacej činnosti, čo spôsobuje ťažkosti pri hierarchickej kontrole. Rýchly vývoj informačných technológií, ktoré umožňujú ľahký prístup k informáciám, tiež podporuje používanie participatívnejšieho štýlu vedenia. V neposlednom rade je tento posun dôsledkom i meniacej sa povahy práce – vyššie vzdelanie a vyššie potreby nezávislosti u pracovníkov (Vroom, 2000).

## Účinnosť rozhodnutia

„Chceme múdre, dobre odôvodnené a analytické rozhodnutie, ktoré je v súlade s cieľom, ktorý sa má dosiahnuť“ (Vroom, 2000, s. 85). Toto tvrdenie je značným odklonom od pôvodného modelu, kde jedným zo situačných faktorov, ktoré manažér posudzoval, bola práve požiadavka kvality rozhodnutia, definovaná ako miera dôležitosti kvality rozhodnutia, prípadne možnosť rozdielu medzi jednotlivými variantami riešenia z hľadiska kvality. V novom modeli teda manažér neposudzuje, či je a v akej miere dôležitá kvalita rozhodnutia, ale naopak *kvalita* je chápaná ako prvá a najdôležitejšia požiadavka, ktorá ovplyvňuje účinnosť rozhodnutia.

Čo sa stane s kvalitou rozhodnutia ak sa manažér pohybuje od autokratického štýlu k viac participatívne? Zvýši sa alebo naopak zníži? To sú otázky, ktorými sa autor vo svojej práci zaoberal a tvrdí, že účinky rozhodnutia závisia od určitých pozorovateľných črt rozhodovacej situácie. Záleží na tom, odkiaľ relevantné vedomosti, alebo skúsenosti pochádzajú, či od vodcu, od skupiny, alebo od oboch. To je podmienené cieľmi poten-

ciálnych účastníkov, najmä rozsahom, v akom členovia skupiny, alebo skupina ako celok podporujú organizačné ciele vyplývajúce z riešeného problému (Vroom, 2000). Kvalita rozhodnutia sa teda nemení v závislosti od použitia jednotlivého štýlu, ale od vhodnosti použitého štýlu v danej rozhodovacej situácii.

Veľa kvalitných rozhodnutí však nebolo účinných, pretože neboli *zrealizované*. Účinnosť rozhodnutia závisí podľa autora od rozsahu v akom sa členovia skupiny zaviazali k jeho úspešnej realizácii. „Ľudia podporujú to, čo pomáhajú budovať“ (Vroom, 2000, s. 85). Zvýšenie účasti na rozhodnutí vedie k väčšiemu záväzku k rozhodnutiu a motivácia k realizácii je v takomto prípade efektívnejšia.

Akýkoľvek rozhodovací proces odčerpáva zdroje. *Spotrebovaný čas* na rozhodovací proces je rovnako spotrebovaným zdrojom, o ktorom môžeme hovoriť ako o náklade na rozhodnutie. Zvýšenie účasti členov skupiny na rozhodovacom procese, zvýši počet spotrebovaných hodín na tento proces. Náklady na rozhodovanie rovnako zvyšuje časový interval medzi výskytom problému a získaním riešenia. Najrizikovejší je v naliehavých prípadoch, kedy sú rýchle alebo okamžité reakcie nevyhnutné. Tieto rozmery času predstavujú pasíva participatívneho štýlu vedenia (Vroom, 2000). Účinnosť rozhodnutia a jeho prínos pre organizáciu je preto potrebné zväziť i z hľadiska časovej náročnosti. Spotrebovaný čas však musíme vnímať i v kontexte rozvoja pracovníkov. Započítanie nákladov na spotrebovaný čas je závislé od potenciálnych *rozvojových prínosov* pre skupinu pracovníkov, pri ich zvýšenej účasti na rozhodnutí. Prechod od autokratického k vysoko participatívne štýlu zvyšuje potenciálnu hodnotu pracovníkov organizácie podľa Vrooma (2000) tromi spôsobmi: 1. rozvíja vedomosti a kompetencie jednotlivých členov a 2. zlepšuje tímovú prácu a spoluprácu poskytovaním príležitosti riešiť problémy a pracovať na rozhodnutiach ako súčasť tímu, zároveň 3. zvyšuje identifikáciu pracovníkov s organizačnými cieľmi tým, že pracovníkom udeľuje „hlas“ pri tvorbe významných rozhodnutí v ich organizácii. Tieto rozvojové prínosy môžu byť zanedbateľné, ak rozhodnutie nie je významné (problém je triviálny, nemá dôsledky pre organizáciu). Okrem toho môže byť nepatrnej hodnoty, ak členovia tímu (pracovnej skupiny) nemajú žiadnu, alebo len malú perspektívu v rámci širších rozmerov organizácie. O neefektívnom štýle manažéra hovoríme v prípade, keď vložený čas nie je úmerný prínosu v podobe rozvoja. Naopak o efektívnom štýle hovoríme, ak je participácia použitá uvážlivo práve v takých situáciách, ktoré zaisťujú dostatočné rozvojové výhody. Je dôležité si uvedomiť, že náklady (čas) a rozvoj sú dva komponenty účinnosti rozhodnutia, ktoré sú realizované v rôznom čase (Vroom, 2000). Náklady sú spotrebované ihneď, oproti tomu rast a rozvoj jednotlivcov a skupiny sa môžu odzrkadliť až za určitú (i značnú) dobu.

## Normatívny model

Svoju analýzu štýlov vedenia doplnili autori nástrojom s predpokladanými syntetickými účinkami. Tento nástroj je už niekoľko rokov známy odbornej verejnosti i pod názvom rozhodovací strom. Základom tohto nástroja je situačná analýza problému. Pôvodný model uvádzal 8 charakteristík – situačných faktorov, ktoré boli v rozhodovacom strome formulované ako diagnostické otázky v podobe uzlov, na ktoré manažér odpovedal áno/nie a na základe svojej odpovede sa pohyboval po ďalších „vetvách stromu“. Takýmto spôsobom

sa dopracoval až k odporúčanému štýlu vedenia v konkrétnej hodnotenej situácii. Známa a v praxi často využívaná je jeho papierová i počítačová podoba.

V roku 2000 vo svojej práci Vroom hovorí o dvoch modeloch tohto nástroja. Prvým je časom riadený model, ktorý je svojou orientáciou krátkodobý a snahou tohto nástroja je pomôcť robiť manažérom efektívne rozhodnutia s minimálnymi nákladmi. Druhým je rozvojovo zameraný model (*Tabuľka č. 1*), ktorý môžeme chápať ako dlhodobý a jeho snahou je pomôcť manažérom robiť efektívne rozhodnutia s maximalizáciou rozvojových prínosov. Ak chce manažér použiť jeden z týchto modelov musí zvážiť, či riešenie daného problému spadá do jeho kompetencie a či existuje nejaká skupina „ostatných“, ktorých vie identifikovať a ktorej členovia môžu byť potenciálnymi účastníkmi riešenia.

V obidvoch modeloch zvažuje manažér už len 7 situačných faktorov, z ktorých každý môže dosahovať vysokú (H) alebo nízku (L) hodnotu. Modely majú podobu matic, ktoré vychádzajú z komplexného súboru rovníc, a ktoré sú najjednoduchším spôsobom zobrazenia vo forme papier – ceruzka. V týchto maticiach manažér získa odporúčaný postup vyhodnotením jednotlivých situačných faktorov postupne z ľava do prava. Niekedy je možné získať výsledok na základe posúdenia len 2 faktorov, iné vyžaduje 3, 4 alebo 7. Pri posúdení rovnakého problému a vhodnosti štýlu rozhodnutia v obidvoch modeloch sa môžu odporúčania líšiť, a v prípade, že tomu tak je, rozvojovo zameraný model (*Tabuľka č. 1*) odporúča vyššiu mieru účasti pracovníkov.

Tabuľka 1 Rozvojovo zameraný model (Vroom, Searle, 2003)

P R O B L E M  S T A T E M E N T	Decision Significance	Importance of Commitment	Leader Expertise	Likelihood of Commitment	Group Support for Objectives	Group Expertise	Team competence					
	H	H	H	-	H	H	H	H	Delegate			
							L	-	Facilitate			
						L	-	-	Consult (Group)			
					L	H	-	L	H	H	H	Delegate
										L	-	Facilitate
									L			Consult (Group)
	L	L	-	-	-	H	H	H	Delegate			
							L	L	Facilitate			
						L	-	-	-	-	-	-
Decide												
L	H	-	-	-	-	-	-	Decide				
								Delegate				
L	L	-	-	-	-	-	-	Decide				
								Decide				

## Situačné faktory

Prvý situačný faktor z pôvodného modelu, ktorým bolo posúdenie požiadavky kvality, autor z nového modelu vypustil, ako sme už spomenuli vyššie, a nahradil ho novým situačným faktorom **význam rozhodnutia** (Decision Signifikance), kde manažér posudzuje význam dopadu rozhodnutia na úspech projektu alebo organizácie. Ďalšími situačnými faktormi sú **význam záväzku** (Importance of Commitment), ktorý by sme mohli nazvať tiež významom zodpovednosti za rozhodnutie, ďalej **odbornosť manažéra** (Leader's Expertise), **pravdepodobnosť záväzku** – prevzatia zodpovednosti (Likelihood of Commitment), **skupinová podpora cieľov** (Group Support for Objectives, označovaná tiež ako Goal Alignment), **odbornosť skupiny** (Group Expertise). Situačný faktor *pravdepodobnosť konfliktu* medzi podriadenými, kde manažér posudzoval pravdepodobnosť nezhody na spôsobe riešenia problému a pravdepodobnosť vzniku konfliktu, je nahradený tzv. **tímovými/skupinovými kompetenciami**, kde manažér posudzuje už len schopnosť členov tímu, či pracovnej skupiny, pracovať spoločne na riešení problémov a možnosť vzniku konfliktu nerieši (neposudzuje). Ďalší pôvodný situačný faktor Štrukturovanosť problému, pri ktorom manažér posudzoval do akej miery je známa rozhodovacia situácia, ciele, spôsoby riešenia problému i kritéria ich hodnotenia je v novom modeli vynechaný.

## Softwarové spracovanie

Plné možnosti matíc je možné vidieť v počítačovom programe, ktorý zohľadňuje vo väčšej miere zložitosť rozhodovacieho procesu a je presnejší v odporúčaniach. V programovom spracovaní je 11 situačných faktorov, oproti 7 v maticiach:

1. Mám vedomosti (odbornosť manažéra), 2. Záväzok bez zapojenia je pravdepodobný (pravdepodobnosť záväzku bez participácie), 3. Čas je významný/cenný (v maticiach je čas riešený prostredníctvom samostatnej matice), 4. Spolupráca je ťažká, alebo nemožná (tímové kompetencie). Tieto štyri situačné faktory smerujú odporúčania k autokratickým štýlom. 5. Význam rozhodnutia a 6. Pravdepodobnosť nesúhlasu sú neutrálnymi faktormi, ktoré smerujú k štýlu Consult Group. 7. Skupina má vedomosti (odbornosť skupiny), 8. Potrebujem záväzok (pravdepodobnosť záväzku), 9. Dôležitosť rozvoja (rozvoj v papierovej podobe je samostatná matica), 10. Ciele sú v zhode (podpora cieľov) a 11. Skupina je tím. Týchto 5 faktorov smeruje odporúčania k participatívnym štýlom.

V počítačovej verzii sú teda čas a rozvoj zakomponované ako ďalšie situačné faktory, čo umožňuje jednoduchšiu obsluhu bez potreby rozdielnych verzií. Software je rozšírený o posúdenie pracovnej skupiny ako tímu a o pravdepodobnosť nesúhlasu s rozhodnutím (Vroom, Searle, 2003). Program umožňuje päť možných odpovedí zodpovedajúcich situačným faktorom a ponúka rôzne príklady a ďalšie zdroje pomoci pre analýzu situácie (Vroom, 2000).

## Prínos pre výskum a rozvoj zručností manažérov

Vroom so svojimi kolegami vyvinuli inovatívne meracie zariadenie tzv. „Problémovú sadu“ pre poznávanie manažérskych štýlov vedenia. Táto sada sa skladá z 30 prípadov,

z ktorých každý zobrazuje manažera v určitej rozhodovacej situácii a pokrýva celú škálu manažerských rozhodnutí. Prípady sú založené na reálnych situáciách. Každý z prípadov obsahuje organizačný kontext, rozhodnutie, ktoré sa má vykonať, skupinu osôb s jej popisom, ktorú môže manažer zahrnúť do rozhodovacieho procesu a pod. Jednotlivé prípady sa líšia v závislosti na kritických prípadoch, ktoré tento model považuje za dôležité pre identifikáciu štýlu vedenia. Každý zo situačných faktorov, ktoré poznáme z matíc sa mení v rámci súboru prípadov a to nezávisle na každom ďalšom faktore. Tento multifaktoriálny experimentálny dizajn umožňuje stanoviť, ktoré z vplyvov relevantných faktorov manažer hodnotí, akým spôsobom a do akej miery. Tým sa nastavenie problému stáva diagnostickým nástrojom, ktorý je schopný odhaliť model manažera, tj. spôsob akým jednotliví manažeri reagujú na rozhodovaciu situáciu (Vroom, 2000).

Problémové situácie vytvorili autori pôvodne ako výskumný nástroj, v priebehu používania zistili, že manažeri začali ťažiť zo skúseností, ktoré získali pri premýšľaní o zadaných problémoch na vyrovnanie sa s rozdielnymi situáciami. Pre pomoc v učení sa, ktoré pozorovali v dôsledku pôsobenia tohto meracieho prístroja, vyvinuli autori počítačový program, ktorý môže rýchlo analyzovať možnosti užívateľa a vytvorí 5 strán individuálnej správy a to v časovo i rozvojovo zameranom modeli. Tento program je schopný ukázať, ako je výber každého užívateľa ovplyvnený každým zo situačných faktorov použitých v rozhodovacej matici. Analýza tiež vyhodnocuje, s akou pravdepodobnosťou povedú voľby užívateľa k rozhodnutiu, ktoré bude mať v prípade jeho realizácie vysokú kvalitu, ekonomicky využije čas a bude mať priaznivé rozvojové prínosy pre skupinu.

## Záver

Podľa Vrooma (2000, s. 84) je každý štýl vhodný pre určitý druh situácie a efektívny manažer vyslovene prispôbuje svoj štýl bezprostredným požiadavkám daného problému. Dôraz, ktorý kladie autor na situáciu a jej vyhodnotenie, podtrhuje i jeho tvrdenie, že „v skutočnosti je významnejšie hovoriť o autokratickej a participatívnej situácii, ako o autokratickom či participatívnom manažérovi“ (Vroom, 2000, s. 91). Róbert J. Sternberg, ako priaznivec tohto modelu, však upozornil Vrooma na skutočnosť, že jeho normatívne modely neberú do úvahy odlišnosti osobnosti a interakciu osobnosti vodcu a situačných podmienok rozhodovacieho problému. Tento názor rozvýril medzi autormi diskusiu, v závere ktorej V. Vroom uznáva, že vo svojom normatívnom modeli urobil nesprávny predpoklad, že každý vodca má zručnosti nutné k tomu, aby bol schopný použiť každý z popísaných štýlov vedenia (Sternberg, Vroom, 2002). Napriek tomuto záveru, s ktorými nejde nesúhlasiť, pokladáme Vroomov model za účinnú pomôcku pri rozhodovaní sa v riadení a za účinný tréningový nástroj, najmä pre mladých manažerov. Dôvodom pre toto naše presvedčenie je úspora času pri získavaní skúseností s hodnotením pracovnej skupiny i situácie, a ich podstatných čŕt, ktoré majú vplyv na vhodnosť použitia určitého štýlu vedenia a rozhodovania. Naše tvrdenie podporujú i výskumy v oblasti overenia účinnosti tréningového programu Vroomovho modelu, ktoré preukázali pozitívny efekt učenia (napr. Reber, Maczynski, 2001 in Auer-Rizzi, Reber, 2013; Vroom, 2003). Vroomov model (vo všetkých fázach modifikácie) sa snaží nasledovať koncept o obmedzenej racionalite Simona Herberta (Auer-Rizzi, Reber, 2003) znížením zložitosti rozhodovacieho procesu. Výskumy však naznačujú, že jeho účinnosť je závislá od podpory sociálneho

prostredia a od kultúry, v ktorej manažér a jeho organizácia pôsobia (Auer-Rizzi, Reber, 2013). Reber, Auer-Rizzi a Malý (2004) považujú národnú kultúru dokonca za „dominantný“ faktor koncepcie a realizácie štýlu vedenia podľa tohto modelu.

Veľký prínos Vroomovho modelu pre organizačnú a pracovnú psychológiu vidíme najmä v jeho inšpirácii k vzniku Testu riadiaceho úsudku (Leadership Judgment Indicator – LJI) autorov Locka, Wheelera, Burnarda a Coopera. LJI sa používa na zhodnotenie riadiaceho úsudku a preferovaného rozhodovacieho štýlu pri výbere, ale „najmä pre účely rozvoja úspešnosti vodcovského rozhodovania“ (Lisá, 2010, s. 71). Základným prístupom, z ktorého LJI vychádza je Vroom-Yettonov model, ktorý je rozšírený o prvky situačnej teórie Herseyho a Blancharda. Tento nástroj obsahuje 16 simulovaných situácií, ktoré manažér hodnotí prostredníctvom ponúknutých reakcií na 5-bodovej škále. LJI bol štandardizovaný v Českej i Slovenskej republike. Reliabilita škály LJI, počítaná na 449 slovenských manažéroch, nadobúdala hodnotu  $\alpha = 0,74$ . Nástroj je pozitívne hodnotený zo strany psychológov, ale i klientov (Lisá, 2010).

---

## LITERATÚRA

- Arnold, J. et al. (2007). *Psychologie práce*. Brno: Computer Press.
- Auer-Rizzi, W., Reber, G. (2013). Leadership Styles: Inertia and changes in the Czech Republic. *Journal for East European Management Studies*, 18(1), 9–35.
- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- Duncan, W. J., Lafrance, K. G., Ginter, P. M. (2003). Leadership and decision-making: A retrospective Application and Assessment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 1–20.
- Fotr, J. et al. (2010). *Manažérské rozhodování*. Praha: Ekopress.
- Lisá, E. (2010). *Psychologické testovanie v práci*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava.
- Reber, G., Auer-Rizzi, W., Malý, M. (2004). The behaviour of managers in Austria and the Czech Republic: An intercultural comparison based on the Vroom/Yetton Model of leadership and decision making. *Journal for East European Management Studies*, 9(4), 411–429.
- Sternberg, R. J., Vroom, V. (2002). The person versus the situation in leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 301–323.
- Vroom, V. H. (2000). Leadership and the Decision-Making Process. *Organizational Dynamics*, 28(4), 82–94.
- Vroom, V. H., Jago, G. A. (1974). Leadership and Decision Making-reprintet “Decision Making as a Social Process”. *Decision Sciences*, 5, 321–335.
- Vroom, V. H., Searle, J. G. (2003). Educating managers for decision making and leadership. *Management Decision*, 41(10), 968–978.

## V. H. VROOM'S LEADERSHIP STYLES AND THEIR CHANGES IN THE 21st CENTURY

M. REMIŠOVÁ

### ABSTRACT

Leadership style has an impact on efficiency and achievements of an organisation. In the 1970's Victor H. Vroom and Philip W. Yetton introduced a normative model of leadership, which was supposed to assist a successful leadership selection. Their model was modified in 1988 and 2000. The paper reviews the changes done in the last adaptation – e.g. a new style named “Delegate”. The authors emphasize the change of perspective on decision making quality, which is not more perceived as a situation factor but the most crucial demand



on efficiency. The others are: realisation of the decision, time as an expense, and developmental benefits. The differences between the original and current version of the normative model lay in a number of styles (7 instead of original 8) and a range of observed situation factors. The paper version of the assessment method has a form of two matrices. The first one evaluates situation from a perspective of time expenses minimisation. The second one evaluates developmental benefits of employees. The article points to advantages of an electronic version of Vroom's model assessment. It introduces a newly included "Problem set" to assess managers' leadership styles. It also offers some hints how to develop manager skills to choose an appropriate leadership style by using the electronic version of the method.

**Keywords:** leadership style; decision making style; situation model; normative model; decision making efficiency

## **VERÄNDERUNGEN IM MODEL DER FÜHRUNGSSTILE NACH V. H. VROOM IM 21. JAHRHUNDERT**

M. REMIŠOVÁ

### **ABSTRAKT**

Der Führungsstil wirkt sich auf die Effizienz und Leistung der Organisation aus. Ein normatives Modell, das der Beschreibung der erfolgreichen Führungsstile beigetragen hat, wurde 1973 von Victor H. Vroom und Philip W. Yetton erfasst. Dieses Modell wurde in 1988 und 2000 modifiziert. Der Beitrag gibt einen kurzen Überblick über die Änderungen in der letzten Modifikation dieses Modells – zum Beispiel der neu definierte Führungsstil „Delegate“. Die Autoren weisen auf eine Veränderung im Verständnis der Qualitätsanforderungen der Entscheidungen. Das neue Modell versteht sie nicht als situative Faktoren, sondern als die wichtigste Anforderung der Effizienz. Zu dieser gehören: Umsetzung von Entscheidungen, die Zeit als Bestandteil der Kosten und Beitrag zur Entwicklung. Unterschiede bestehen in der Zahl (7 statt der ursprünglichen 8) und der Art der Bewertung der situativen Faktoren. Die Papier – Bleistift Version hat die Form von zwei Matrizen, von denen die erste die Lage im Hinblick auf die Minimalisierung der Zeitkosten und die zweite auf den Versuch die Entwicklungsleistungen für die Arbeitnehmer zu maximieren beurteilt. Der Beitrag unterstreicht kurz die Vorteile der Software-Version des Vroom Modell. Es geht um ein „Set von Problemsituationen“ zur Beschreibung der Führungsstile und informiert kurz über die Möglichkeiten der Entwicklung von Managerfähigkeiten für die Auswahl des geeigneten Führungsstils mit Hilfe von Software.

**Schlüsselwörter:** Führungsstil; Entscheidungsstil; Situationsmodell; normatives Modell; Effizienz der Entscheidung

*Mgr. Miriam Remišová je interným doktorandom na Univerzite Komenského v Bratislave, Fakulte sociálnych a ekonomických vied, Ústavu aplikovanej psychológie. E-mail: miriam.remisova@fses.uniba.sk*

Grantová podpora: Centrum excelentnosti SAV „Centrum strategických analýz“ (CESTA) III/2/2011.