

## VZTAHOVÁ VAZBA, VŠÍMAVOST A SERVANT LEADERSHIP

Mezi aktuálně významné teorie vysvětlující efektivitu leadershipu konkrétními prvky chování patří **servant leadership**. Zároveň dosavadní studie (např. Popper & Maysseless, 2003; Verdorfer, 2016) naznačují, že by servant leadership chování mohly sytit i dva osobnostní konstrukty – **vztahová vazba a všímavost**.

**Servant leadership** se vyznačuje několika typickými způsoby chování leadera, z nichž ústřední je orientace na podporu svých následovníků ve smyslu jejich rozvoje a naplňování jejich potřeb (Sendjaya & Sarros, 2002). To předpokládá menší zaměřenost leadera na svou osobu a uvědomování si potřeb druhých, jež by mělo být ulehčeno stavem či praxí **všímavosti** (Reb et al., 2015).

Podobně **vztahová vazba** leadera může posilovat tendence k servant leadership chování prostřednictvím jisté vztahové vazby, jež zvyšuje vnímavost vůči potřebám druhých a jejich podporu (Mikulincer et al., 2001).

I přes výše uvedené a na základě provedené rešerše zdrojů není popis vztahů mezi konstrukty příliš jasný. Proto jsme se rozhodli provést analýzu z dat od 124 manažerů s cílem ověřit, zda lze lépe predikovat servant leadership chování na základě znalosti vztahové vazby leadera a jeho míry všímavosti. V rámci výzkumného šetření byly použity tři standardizované dotazníky měřící relevantní proměnné: EWR-I CZ (Seitl et al., 2022), SLQ (Gašková, 2020) a FFMQ (Kořínek et al., 2019).

K ověření naší hypotézy „**Interpersonální úzkostnost při kontrole všímavosti statisticky signifikantně predikuje tendenci k servant leadershipu**“ a „**Interpersonální vyhýbavost při kontrole všímavosti statisticky signifikantně predikuje tendenci k servant leadershipu**“ byl vytvořen vícenásobný lineární regresní model, který zahrnoval kovarianční proměnné (rod, věk a seniorita) a regresor všímavost, s cílovou proměnnou servant leadership. Do druhého modelu byl následně přidán prediktor interpersonální úzkostnost či vyhýbavost. Podmínky modelu (nepřítomnost multikolinearity, nezávislost reziduí, normální rozdělení reziduí a nepřítomnost heteroskedasticity) byly splněny a ověřeny pomocí grafů, VIF koeficientů a Durbin-Watsonova testu.

Předpokládali jsme, že interpersonální úzkostnost bude signifikantním přispěvatelem k vysvětlení rozptylu servant leadershipu, nezávisle na kovariančních proměnných a regresoru

všímavost. Nicméně druhý model vysvětloval pouze 0,3 % rozptylu servant leadershipu nad rámec ostatních proměnných a nebyl statisticky významný ( $p = 0,462$ ). Vztah mezi všímavostí a servant leadershipem zůstává jako jediný signifikantní prediktor ( $p < 0,001$ ) spolu s rodovou proměnnou ( $\beta = 0,227$ ;  $p = 0,009$ ). Závěr modelu je shrnut v Tabulce 1. Naši první hypotézu tedy nepřijímáme.

U druhé hypotézy jsme předpokládali, že interpersonální vyhýbavost bude mít významný vliv na servant leadership a vysvětlí větší množství rozptylu než pouze kovarianční proměnné a prediktor všímavost. Nicméně druhý model s přidáním prediktorem interpersonální vyhýbavost vysvětlil navíc pouze 1,3 % rozptylu servant leadershipu v porovnání s prvním modelem a tento rozdíl není statisticky signifikantní ( $p = 0,158$ ).

Signifikantním prediktorem zůstává opět vztah mezi všímavostí a servant leadershipem ( $\beta = 0,272$ ;  $p = 0,003$ ) a vztah mezi rodem a servant leadershipem ( $\beta = 0,272$ ;  $p = 0,01$ ). Výsledky jsou shrnuty v Tabulce 2. I tuto hypotézu nepřijímáme.

**Po provedení hierarchické lineární regrese jsme zjistili, že ani interpersonální vyhýbavost, ani interpersonální úzkostnost nedokázaly statisticky významně predikovat tendenci k servant leadershipu nad rámec míry všímavosti a kovariančních proměnných.**

**Tabulka 1** - Výsledky vlivu interpersonální úzkostnosti při kontrole všímavosti na servant leadership

Proměnné	Model 1			Model 2		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
Konstanta	94,694***	10,534		100,014***	12,783	
Rod	6,146**	2,343	0,221	6,312**	2,358	0,227
Věk	-0,149	0,188	-0,081	-0,132	0,190	-0,072
Seniorita	0,412*	0,201	0,210	0,376	0,208	0,191
Všímavost	0,630***	0,166	0,320	0,598***	0,172	0,304
Úzkostnost				-0,123	0,167	-0,065
F/F ch.		7,518***			0,544	
R <sup>2</sup>		0,202			0,205	
$\Delta R^2$					0,003	

Pozn.: \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

**Tabulka 2** - *Výsledky vlivu interpersonální vyhýbavost při kontrole všímavosti na servant leadership*

Proměnné	Model 1			Model 2		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
Konstanta	94,694***	10,534		103,225***	12,088	
Rod	6,146**	2,343	0,221	6,125**	2,333	0,221
Věk	-0,149	0,188	-0,081	-0,101	0,190	-0,055
Seniorita	0,412*	0,201	0,210	0,396	0,201	0,202
Všíímavost	0,630***	0,166	0,320	0,535**	0,178	0,272
Vyhýbavost				-0,286	0,202	-0,126
F/F ch.		7,518***			2,015	
R <sup>2</sup>		0,202			0,215	
$\Delta R^2$					0,013	

Pozn.: \*p < 0,05, \*\*p < 0,01, \*\*\*p < 0,001

## Seznam použité literatury

- Gašková, J. (2020). *Vztah servant leadershipu, pracovního chování a orientace cílů* [Disertační práce]. Vysoká škola ekonomická.
- Kořínek, D., Benda, J., & Žitník, J. (2019). Psychometrické charakteristiky krátké české verze Dotazníku pěti aspektů všímavosti (FFMQ-15-CZ). *Československá psychologie*, 63(1), 55-70. <https://kramerius.lib.cas.cz/view/uuid:3db71ce2-5b9a-4a18-b704-655c14576081?article=uuid:a62c9711-5417-4745-ba16-7ae4ad0a3d13>
- Mikulincer, M., Gillath, O., Halevy, V., Avihou, N., Avidan, S., & Eshkoli, N. (2001). Attachment theory and reactions to others' needs: Evidence that activation of the sense of attachment security promotes empathic responses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1205-1224. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.1205>
- Popper, M., & Maysel, O. (2003). Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 41-65. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00183-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00183-2)
- Reb, J., Sim, S., Chintakananda, K., & Bhave, D. (2015). Leading with mindfulness: exploring the relation of mindfulness with leadership behaviors, styles, and development. In J. Reb & P. Atkins (eds.), J. Reb, P. Atkins, *Mindfulness in Organizations* (pp. 256-284). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107587793.013>
- Seitl, M., Charvát, M., Střelec, J., Seitlová, K., & Kafetsios, K. (2022). Experiences in Work Relationships: A Measure of Attachment Strategies at Work. *Psychological Reports*. <https://doi.org/10.1177/00332941221075249>
- Verdorfer, A., & Arendt, J. (2018). Mindfulness as a Building Block for Servant Leadership. In D. van Dierendonck & K. Patterson (eds.), D. van Dierendonck, K. Patterson, *Practicing Servant Leadership* (pp. 101-116). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8_7)