



Soutěž psychologických prací  
na Katedře psychologie  
Fakulty sociálních studií MU

**SOUTĚŽNÍ TEXT**

**VZTAH LEADER-NÁSLEDOVNÍK JAKO MEDIÁTOR VZTAHU MEZI  
TRANSFORMAČNÍM LEADERSHIPEM, PRACOVNÍ SPOKOJENOSTÍ  
A ZÁVAZKEM NÁSLEDOVNÍKA VŮČI ORGANIZACI**

*David Janků*

Katedra psychologie, Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita Brno

davidjanku1@seznam.cz

**Abstrakt:**

Ve své práci jsem ověřoval, zdali je efekt transformačního leadershipu na pracovní spokojenost a závazek vůči organizaci mediován vztahem mezi leaderem a následovníkem, který se podobá pracovnímu spojení mezi terapeutem a klientem. K potřebám této práce byly adaptovány dva dotazníky do českého prostředí výzkumu leadershipu. Pracovní spojení mezi leaderem a následovníkem mělo velký překryv s transformačním leadershipem, interpretace mediace je tedy problematická. Nicméně byl nalezen nepřímý efekt transformačního leadershipu skrze pracovní spojení na pracovní spokojenost, nikoliv však na závazek vůči organizaci. Pracovní spojení se také neliší od konstruktů LMX, který se již pro výzkum kvality vztahu v oblasti leadershipu používá.

**Klíčová slova:** transformační leadership, pracovní spojení, mediace, pracovní spokojenost, závazek vůči organizaci

**Abstract:**

In my thesis, I checked whether the effect of transformational leadership on job satisfaction and commitment is mediated by a relationship between a leader and a follower, which resembles the working alliance between a therapist and a client. For the purpose of this work two questionnaires were adapted to the Czech leadership research environment. Working alliance between leader and follower had a big overlap with transformational leadership, interpretation of mediation is therefore problematic. However, indirect effect of transformational leadership through working alliance to job satisfaction was found, although not for commitment. Working alliance is also not different from LMX construct that is already being used to research the quality of relationships in organizational environment.

**Key words:** transformational leadership, working alliance, mediation, job satisfaction, commitment

## TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Jaké chování leaderů vede k vyšší spokojenosti a loajalitě následovníků? A hraje v této otázce nějakou úlohu vztah, který si mezi sebou leader a následovník vytvoří? Odpověď na jednu z těchto otázek nám může poskytnout teorie transformačního leadershipu. Tato teorie popisuje chování, kterým leader na své následovníky působí prostřednictvím neekonomických zdrojů autority. Transformační leadership má dle Basse a Riggio (2006) 4 složky: skrze idealizovaný vliv leader slouží následovníkům jako model, dělá, co říká, je konzistentní a má ochotu riskovat, skrze inspirující motivování leader nadchne následovníky pro atraktivní vizi, je optimistický ohledně dosahování cílů a komunikuje jejich význam. Skrze intelektuální stimulaci leader vyzývá následovníky k vyšším výkonům a stimuluje je vyššími cíli a požadavky. Povzbuzuje následovníky, aby zpochybňovali předpoklady, přerámovali situace, nahlíželi na problémy z nové perspektivy a přicházeli s novými nápady, a skrze individuální přístup leader vyjadřuje upřímný zájem o potřeby a pocity následovníků, vytváří atmosféru podpory, respektuje rozdíly mezi lidmi, naslouchá jim a deleguje (Judge, Piccolo, 2004).

Transformační leadership má mnoho pozitivních dopadů. Mezi ně patří i větší pracovní spokojenost (Awamleh, Evans & Mahate, 2005; DeRue et al., 2011; Judge & Piccolo, 2004, Judge, Bono, 2000) a vyšší závazek následovníků vůči své organizaci (Lo, Ramayah, Min & Songan, 2010, Lee, 2005, Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad, Yusuf, 2011, Judge a Bono, 2000).

Van Knippenber & Sitkin (2013) však upozorňují, že dosud nebyl nalezen jasný mechanismus, kterým transformační leadership na výsledné proměnné působí. Původně bylo předpokládáno, že jednotlivé složky transformačního leadershipu působí na výsledné proměnné odlišnými mechanismy, pro to ovšem nebyla nalezena dostatečná empirická podpora. Jedno z možných vysvětlení může být, že mechanismus působení jednotlivých škál na výsledné proměnné není přímý. Všechny složky transformačního leadershipu mohou totiž vyvolávat stejnou proměnnou, která jejich vliv na výsledné proměnné mediuje. Co by mohlo být touto proměnnou?

Podle Modelu efektivního leadershipu Graena a Uhl-Bienové (1995) během fáze prvního kontaktu mezi leaderem a následovníkem dochází k určování a vyjasňování si rolí. V této fázi tedy může leader svým chováním přispět k tvorbě něčeho společného, co bude ovlivňovat další chování a smýšlení následovníka – jejich vztahu.

Nejnámější teorií zabývající se tímto vztahem je leader-member exchange theory (LMX). Ta zkoumá transakce mezi dvěma partnery a prostřednictvím jejich kvality usuzuje na kvalitu vztahu mezi nimi. Leader podle této teorie neaplikuje stejnou míru leadershipu na všechny následovníky, ale s někým vyvíjí více kvalitní a s někým méně kvalitní vztah (Graen a Uhl-Bien, 1995). Kvalitnější vztahy ústí ve vyšší pracovní spokojenost (Gerstner & Day, 1997, Pellegrini and Scandura 2006) i vyšší závazek následovníků vůči organizaci (Gerstner & Day, 1997, Bhal and Ansari, 2007).

Přímo mediální hypotézu již otestovali Wang, Law, Hackett, Wang & Chen (2005), kteří potvrdili, že model s plnou mediací skrze LMX nejlépe vysvětloval vztah mezi transformačním leadershipem, pro organizaci prospěšným chováním (OCB) a výkonem. Úlohu LMX jako mediátoru zohlednila také Lee (2005), která ve své studii potvrdila, že LMX je částečným mediátorem mezi transformačním leadershipem a závazkem vůči organizaci.

Chování transformačního leadera tedy přichází jako první a následně uzpůsobuje vztah, který mezi sebou leader a následovník vytvoří. Skrze tento vztah pak působí transformační přístup na měřené proměnné, jako jsou pracovní spokojenost a závazek vůči organizaci.

Některé aspekty transformačního přístupu však LMX nezohledňuje. Jedná se o podněcování následovníků ke kreativitě a pohledu na problémy z jiné perspektivy, optimistický přístup leadera a komunikování významu jednotlivých kroků vedoucích k naplnění vize. Takovým chováním by leader mohl vytvářet vztah spíše podobný terapeutickému vztahu, respektive jedné jeho složce – pracovnímu spojenectví (working alliance). Toto spojenectví obsahuje tři části: dohoda na společných cílech, dohoda na krocích, jak se k cílům přiblížit, a vývoj vztahu mezi aktéry (Bordin, 1979). Transformační leader tím, že formuluje vizi, směřuje následovníka a tato vize se může stát jejich společným cílem. Prostřednictvím intelektuální stimulace leader nabádá následovníka k pohledu na problém z jiné perspektivy a podněcuje ho k iniciativě, čímž následovník může získat pocit, že kroky, kterými se k řešení cíle přibližují, jsou správné. Skrze individuální přístup se leader stará o pocity a potřeby následovníka, čímž může vytvořit dojem, že má následovníka rád, váží si ho a vzájemně se respektují. Transformační leadership tedy svým působením může formovat vztah, který je podobný spíše pracovnímu spojenectví.

V terapeutickém a medicínském kontextu je pracovní spojenectví pozitivně spojeno se spokojeností klienta/pacienta obecně (Fuertes et al., 2015) i konkrétně se spokojeností klienta/pacienta s léčbou (Fuertes, et al., 2007, Bennett, Fuertes, Keitel & Phillips, 2011). Léčba je to, na čem klient/pacient spolu s terapeutem/doktorem pracují, v organizačním kontextu bychom tedy mohly hledat paralely s pracovní spokojeností.

Dále je v medicínském prostředí pracovní spojenectví spojeno i s oddaností k léčbě, resp. s mírou, s jakou je pacient ochoten v léčbě vytrvat (Fuertes, et al., 2007, Fuertes et al., 2015, Bennett, et al., 2011). Paralelu bychom zde mohli vidět se závazkem vůči organizaci jako s mírou, do jaké je následovník ochoten být organizaci oddaný. Pracovní spojenectví je tedy v medicínském kontextu spojeno s podobnými důsledky jako transformační leadership v organizačním kontextu.

Přestože byl model pracovního spojenectví vytvořen především za terapeutickým účelem, Bordin (1979) sám dokonce doporučuje, aby se rozšiřoval i do neterapeutických oblastí života, mimo jiné i do oblasti leadershipu. Model pracovního spojenectví tedy koresponduje s přístupem transformačního leadershipu, je v tomto kontextu použitelný a mohl by vystihovat vztah mezi leaderem a následovníkem vzniklý chováním transformativního leadera lépe, než vztah typu LMX.

**Hypotéza 1: Pracovní spojenectví má inkrementální validitu oproti LMX ve vztahu k pracovní spokojenosti a závazku vůči organizaci.**

**Hypotéza 2: Transformační leadership souvisí pozitivně s pracovním spojenectvím**

**Hypotéza 3a: Pracovní spojenectví pozitivně souvisí s pracovní spokojeností**

**Hypotéza 3b: Pracovní spojenectví pozitivně souvisí se závazkem vůči organizaci**

**Hypotéza 4a: Pracovní spojenectví mediuje vztah mezi transformačním leadershipem a pracovní spokojeností**

## **Hypotéza 4b: Pracovní spojenectví mediuje vztah mezi transformačním leadershipem a závazkem vůči organizaci**

### **VÝZKUM, METODA**

#### **Výzkumný soubor**

Vzorek tvoří převaha žen (71 %). Nejvíce se ve vzorku vyskytlo lidí s vysokoškolským vzděláním (59 %) a s maturitou (34 %). Průměrný věk byl 31 let ( $M=31,1$   $SD=8,2$ ). Počet vystřídaných zaměstnavatelů měl téměř normální rozložení s průměrem 2,8 ( $M=2,8$ ,  $SD=1,9$ ). Většina respondentů pracovala na plný úvazek (72,7 %). Nejčastěji zastoupené odvětví, ve kterém respondentova organizace působí, byly služby a prodej (33,1 %), dále vzdělávání (19,1 %), státní správa (13,2 %), výroba (11,9 %), neziskové organizace (5,3 %) či jiná odvětví (16,5 %).

Většina hodnocených leaderů byli muži (54,3 %), menší část tvořili ženy (45,5 %). Nejčastěji lidé pod svým leaderem pracovali 1-2 roky (24,2 %), 0,5 až 1 rok (19 %), více než 5 let (16,9 %), 2-3 roky (15,8 %), 3-5 let (14,6 %) a 2 měsíce až 0,5 roku (9,5 %). Většina hodnocených leaderů byli liniový vedoucí (jejich podřízené nemají žádné podřízené) (55,1 %), menší část spadala do středního či vyššího managementu (leaderi mají podřízené, kteří mají také podřízené) (36,2 %) nebo měla jiné postavení (8,4 %). Věkové zastoupení leaderů mělo přibližně normální rozložení.

#### **Výzkumné nástroje**

Respondenty jsme získávali skrze online formuláře, oslovení byli lidé, kteří pracují alespoň 20 hodin týdně nejméně 2 měsíce pod nějakým nadřízeným ( $N=759$ ). Důvodem tohoto výběru bylo, že měřené konstrukty zahrnovaly hodnocení chování nadřízeného a vztahu s nadřízeným, přičemž aby respondenti mohli tato hodnocení učinit, je potřeba s nadřízeným strávit v kontaktu nějaký čas., posledních 15 otázek tvořily deskriptivy. Pro měření konstruktů byly ve formuláři použity následující dotazníky.

**Leader member exchange.** Použit byl dotazník LMX-7 Graena a Uhl-Bienové (1995), který vykazuje v anglickém originále vysokou reliabilitu a dobrou unimodální faktorovou strukturu (Graen & Uhl-Bien, 1995). Přestože dřívější studie, ve kterých bylo s LMX zacházeno jako s mediátorem, používaly dotazník LMX-MDM (Liden & Maslyn, 1998), rozhodli jsme se zvolit dotazník LMX-7 z několika důvodů. Tím prvním je, že jsme v našem už tak dlouhém dotazníku nechtěli přidávat položky navíc (LMX-MDM má 12 položek, LMX-7 jen 7) abychom zbytečně nezatěžovali respondenty. Druhým důvodem je, že LMX-7 je stále jedním z nejpůvodnějších nástrojů měřících LMX (např. Zhou & Jiang, 2015) a třetím důvodem je, že vykazuje dobré psychometrické parametry (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Dotazník jsme zpětně přeložili z angličtiny za pomoci rodilé mluvčí z Velké Británie dlouhodobě žijící v České republice. Dále jsem dotazník otestoval dvěma koly kognitivních rozhovorů metodou think-aloud a následným doptáváním se na problémové položky. Kognitivní rozhovory probíhaly ve dvou kolech. Prvního kola se zúčastnilo 6 respondentů a po provedených úpravách na základě jejich podnětů následovalo druhé kolo, kterého se účastnilo dalších 5 respondentů. Po druhém kole již byla funkčnost dotazníku v pořádku a

nemuseli jsme zasahovat k dalším úpravám. Respondenti kognitivních rozhovorů se lišili ve většině sledovaných charakteristik, variabilita vzorku byla tedy vysoká. Průměrný věk respondentů prvního kola byl 43 let, respondentů druhého kola 39 let. Kognitivní rozhovory probíhaly na různých místech, většinou u respondentů doma. Respondenti byli informováni o průběhu a obsahu rozhovoru a dali slovní informovaný souhlas.

Respondenti hodnotili svůj vztah k leaderovi v 7mi položkách vždy s 5ti odpověďmi, seřazenými od nejnižší intenzity vztahu po nejvyšší. Položky byly následně sečteny a zprůměrovány.

**Working alliance.** Na měření pracovního spolenectví mezi leaderem a následovníkem byla použita zkrácená a revidovaná verze WAI-SR (Hatcher & Gillaspay, 2006) dotazníku *Working Alliance Inventory* Adama Horvatha (1981), která byla přeložena do češtiny a validizována (Kočicová, Čevelíček, Řiháček, Karpíšek, Šácha, 2015) a její překlad je autorizovaný Adamem Horvathem a Robertem Hatcherem osobně. Tento český překlad byl za pomoci Ing. Mgr. Jakuba Procházky, Ph.D a jednoho z autorů české verze dotazníku Mgr. Tomáše Řiháčka, Ph.D adaptován do oblasti leadershipu. Slovo „terapeut“ bylo vyměněno za slovo „leader“, „terapie“ byla vyměněna za slovo „práce“ a slovní spojení „můj problém“ bylo vyměněno za „můj cíl“. Přitom bylo kontrolováno, aby původní smysl a význam jak jednotlivých škál dotazníku, tak i konkrétních položek dotazníku zůstal zachován.

Dále byl dotazník otestován dvěma koly kognitivních rozhovorů spolu s dotazníkem LMX (viz výše). Dotazník obsahuje 12 položek zkombinovaných ze 3 škál (Goals, Tasks, Bond), každá po 4 položkách. Respondenti odpovídají na pětistupňové škále od možnosti „Jen zřídka“ s hodnotou 1 po možnost „Vždy“ s hodnotou 5. Pořadí těchto možností bylo několikrát převrácené (možnost „Jen zřídka“ byla někdy vpravo, někdy vlevo), abychom dosáhli větší soustředěnosti respondentů na otázky a tím i vyšší psychometrické validity. Položky byly následně sečteny a zprůměrovány.

**Styl leadershipu** (obsahující i dotazník na transformační leadership) byl měřen pomocí Czech leadership questionnaire adaptovaného a validizovaného Procházkou, Vaculíkem a Smutným (2016). Dotazník obsahuje 32 tvrzení popisujících možné chování leadera. Každé tvrzení je posuzováno na sedmibodové hodnotící škále. Položky jsou rozděleny po čtyřech do 8 subškál měřících idealizovaný vliv, inspirující motivaci, intelektuální stimulaci, individuální přístup, podmíněné odměňování, aktivní řízení podle odchylek, pasivní řízení podle odchylek a laissez-faire leadership.

**Pracovní spokojenost** (*job satisfaction*) byla měřena škálou General Satisfaction, která je původně součástí The Job Diagnostic Survey testu (Hackman and Oldham, 1974). Použita byla česká verze překladu metody (Vaculik, Vytaskova, Prochazka & Zalis, 2016). Respondenti hodnotili svoji pracovní spokojenost ve 3 položkách na 5ti-bodové škále. Položky byly následně sečteny a zprůměrovány.

**Závazek vůči organizaci** byl měřen KUT škálou (Klein a spol., 2014), kterou v rámci své bakalářské práce přeložila a do českého prostředí adaptovala Anna Příkazská (2016, nepublikováno). Respondenti hodnotili svůj závazek vůči organizaci ve 4 položkách na 5ti-bodové škále. Položky byly následně sečteny a zprůměrovány.

## **Průběh a realizace výzkumu**

Před samotným zahájením sběru dat proběhla pilotáž s 5ti respondenty. Internetový formulář nesl název Chování nadřizovaných v českých firmách. Pro získávání respondentů jsme na konec dotazníku umístili odkazy na různé slevy a možnost účastnit se soutěže o předplatné časopisu Respekt, poskytnutého jeho redakcí. Výběr vzorku byl příležitostný a probíhal následujícími způsoby: 1) rozesílání emailové zprávy s žádostí o vyplnění dotazníku kamarádům, známým a hromadný email studentům vyšších ročníků ESF MU a FSS MU; 2) založení facebookové události, která byla sdílena kamarády; 3) zaplacení facebookové reklamy, která se zobrazovala náhodně lidem nad 25 let, kteří jsou na facebooku aktivní; 4) oslovování facebookových skupin s tematikou práce a přístupu nadřizovaných; 5) rozesílání emailů studentům dálkového studia MU v Brně.

Na první straně dotazníku byla informace o tématu výzkumu, podmínkách účasti v něm, informace o tom, jak dlouho bude přibližně vyplnění dotazníku trvat, povzbuzení ke svědomitosti, informace o tom, že je dotazník anonymní, další instrukce k vyplňování dotazníku a na závěr souhlas s účastí na výzkumu (kliknutím na tlačítko "Další" souhlasíte s účastí na tomto výzkumu). Jako úvod ke každému jednotlivému dotazníku byli také poskytnuty informace o tom, na co se otázky v konkrétním dotazníku ptají a další instrukce k vyplňování.

## **Úprava dat**

Z celkového vzorku respondentů (N=846) nebyly do analýz zahrnuti respondenti, kteří v nespĺňovali podmínky pro účast v našem výzkumu (N=12), kteří vyplnili méně než 20 % dotazníku (N=14) a kteří ke konci dotazníku přestali odpovídat úplně nebo měli podezřelý vzorec odpovědí (N=3). Dále jsme na poslední stránku dotazníku umístili otázku, která se explicitně ptala, zda-li se respondent nad otázkami zamýšlel nebo je vyplňoval náhodně. Touto otázkou jsme chtěli ošetřit ty, kteří by dotazník absolvovali jen kvůli slevám a soutěži, nevyplňovali by jej dostatečně svědomitě a byli by ochotni se k tomu přiznat. Tito tedy byly vyřazeni (N=4) spolu s těmi, na tuto otázku neodpověděli vůbec (N=2).

Při následných analýzách jsme zjistili, že někteří respondenti přehlédli instrukce k dotazníku pracovního spolenectví, které upozorňovaly na fakt, že škály odpovědí jsou pod některými otázkami převrácené (možnost „Jen zřídka“ byla někdy vpravo, někdy vlevo). Zanalyzovali jsme tedy vzorce odpovědí jednotlivých respondentů a roztřídili jsme je na skupinu, která si pravděpodobně převrácení škál všimla, skupinu, která si převrácení škál nevšimla (tu jsme překódovali) a skupinu, u které nedokážeme usoudit, zda-li si změny škál všimla či ne. Poslední zmíněnou skupinu jsme proto ze všech analýz vyřadili (N=52).

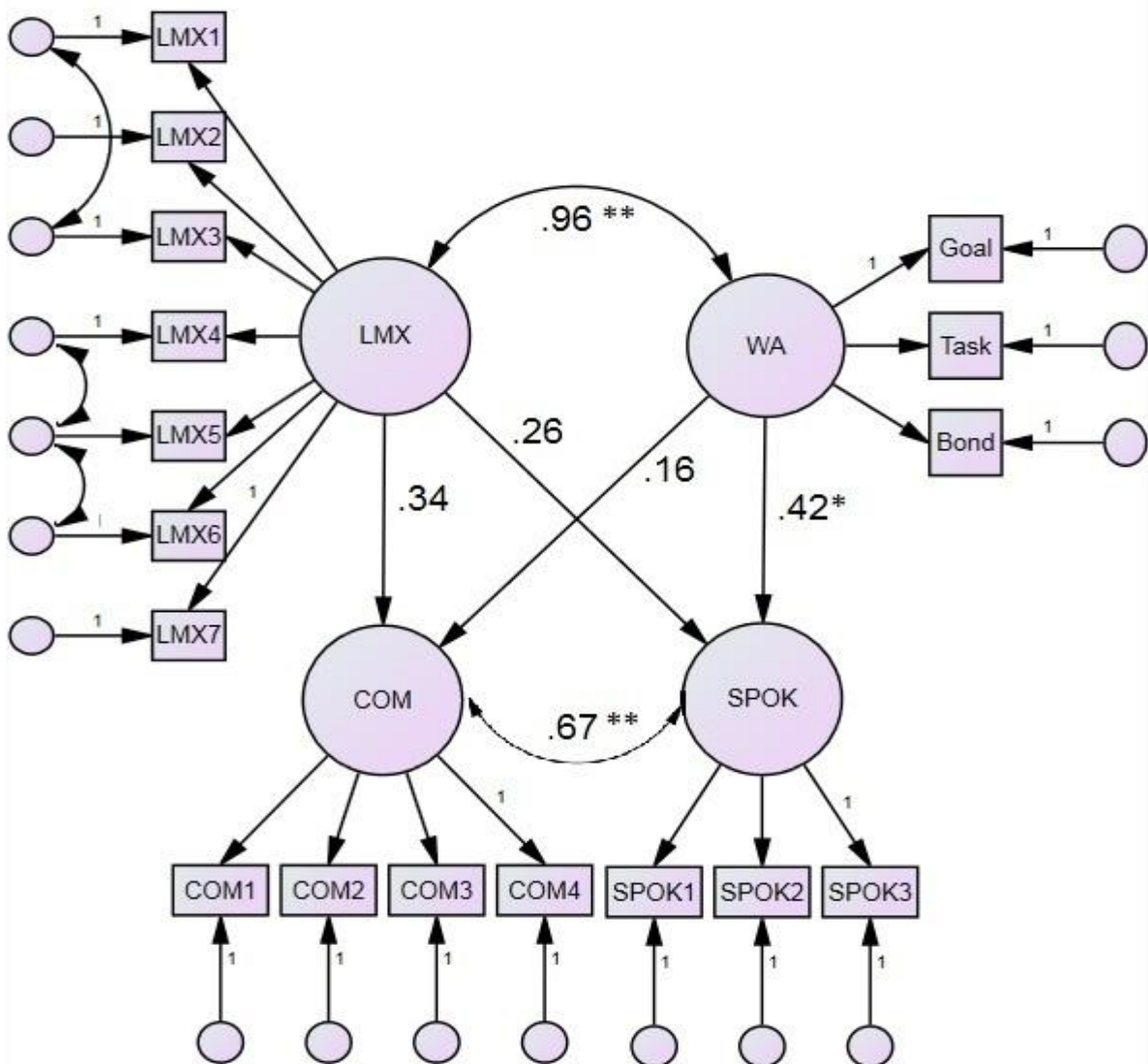
## **VÝSLEDKY**

V tabulce 1 můžete vidět deskriptivy daných proměnných a z údajů o jejich šikmosti a špičatosti lze posoudit, že většina z nich má normální rozložení.

**Tabulka 1: popisné statistiky**

	N	Průměr	SD	Minimum	Maximum	Šikmost	Špičatost		
Transformační leadership	759	4,55	1,52	1,06	7,00	-,32	,09	-1,09	,18
LMX	751	3,07	1,02	1,00	4,86	-,22	,09	-1,08	,18
Pracovní spojení	759	2,98	1,05	1,00	5,00	-,23	,09	-1,04	,18
Pracovní spokojenost	754	3,44	1,10	1,00	5,00	-,45	,09	-,75	,18
Závazek vůči organizaci	759	3,31	0,97	1,00	5,00	-,54	,09	-,30	,18





\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ;  $\chi^2(110) = 568.5$ ; CFI = .986; RMSEA = .079 (90%CI = .073; .086); SRMR = .039

Obr.1: Porovnání konstruktové odlišnosti LMX a pracovního spolenectví (WA)

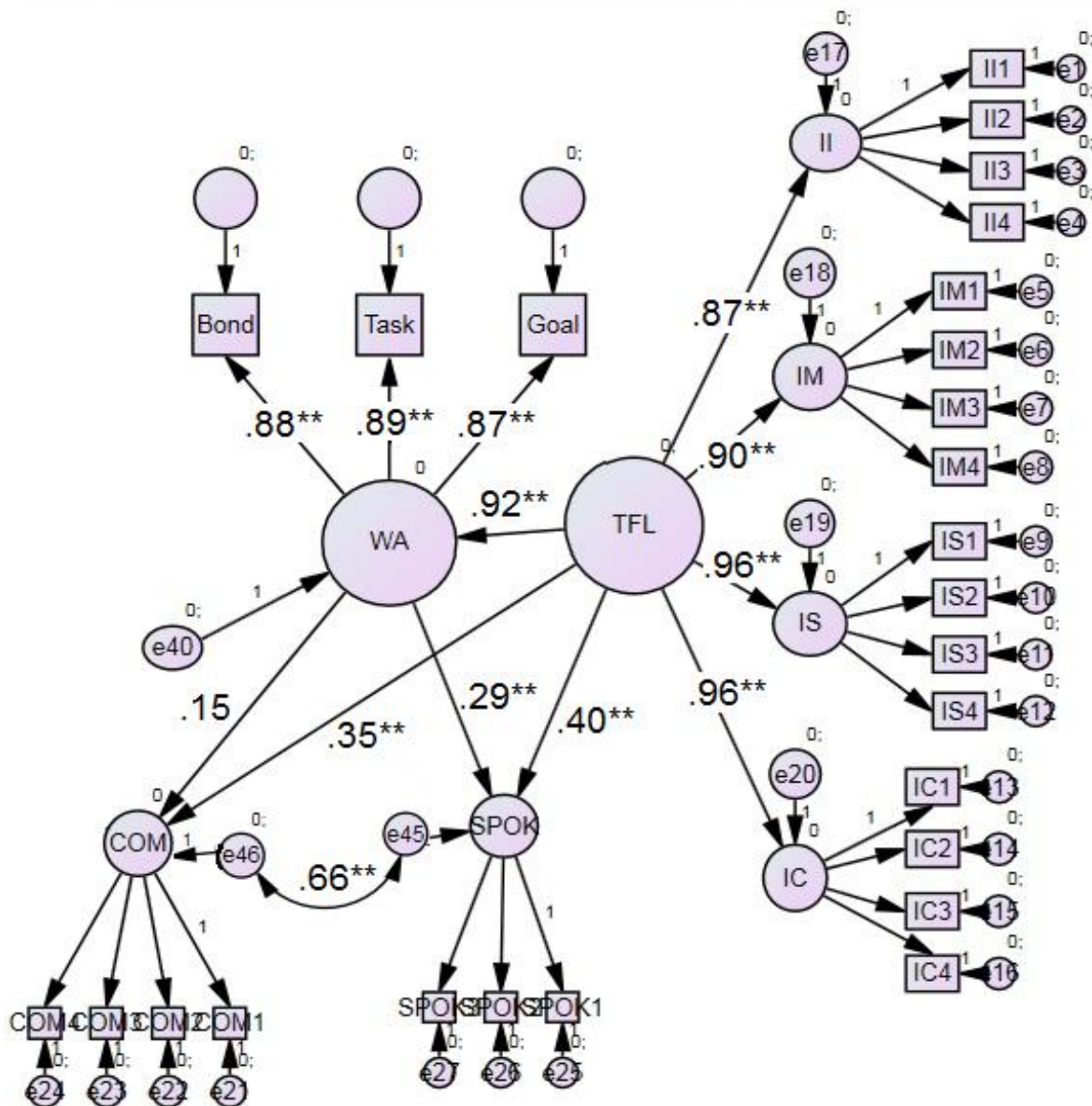
Regresní koeficienty jsou standardizované

Pro testování rozdílnosti konstruktů pracovní spolenectví a LMX jsem v programu R studio verze 3.3.2 s balíčkem lavaan vytvořil strukturní model (obr.1). Použil jsem estimátor DWLS s robustní korekcí a s daty bylo zacházeno jako s ordinálními. V modelu latentní proměnné LMX jsem nechal korelovat položky 1 a 3, 4 a 5, 5 a 6. Položky 4 a 5 jsou stejně formulovány, souvislost ostatních položek však interpretovat nedokážu. Protože model proměnné WA odhadovaný přímo z položek neseděl dobře na data, jednotlivé škály proměnné WA byly vytvořeny součtem jejích položek a z těchto 3 škál pak byla odhadována latentní proměnná WA. Testováním rozdílu standardizovaných regresních koeficientů LMX a WA na pracovní spolenectví (SPOK) jsem zjistil, že mezi pracovním spolenectvím a LMX není rozdíl ( $Z = -.44$ ,  $p = .66$ ). Hypotéza 1 tedy nebyla podpořena.

**Tabulka 2: korelační matice mezi proměnnými (Pearsonovo r)**

	TFL	LMX	WA	JS	OC
Transformační leadership (TFL)	(,971)				
LMX	,890**	(,928)			
Pracovní spojení (WA)	,863**	,878**	(,943)		
Pracovní spokojenost (JS)	,573**	,556**	,571**	(,851)	
Závazek vůči organizaci (OC)	,448**	,434**	,441**	,666**	(,908)

*N=743, \*p < 0,05; \*\*p < 0,01. Na diagonále jsou uvedeny koeficienty vnitřní konzistence Cronbachova alfa.*



\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ;  $\chi^2(289) = 1093.64$ ; CFI = .986; RMSEA = .065 (90%CI = .061; .069); SRMR = .035

Obr.2: Model 2 popisující strukturální vztahy mezi transformačním leadershipem (TFL), pracovním spojenectvím (WA), závazkem vůči organizaci (COM) a pracovní spokojeností (SPOK)

Koeficienty jsou standardizované

Pro analýzu vztahů mezi proměnnými jsem v programu R studio verze 3.3.2 s balíčkem lavaan vytvořil strukturální model. Použil jsem estimátor DWLS s robustní korekcí a s daty bylo zacházeno jako s ordinálními, což lépe vystihuje jejich pravou podstatu. Všechny latentní proměnné jsem odhadoval přímo skrze položky příslušných dotazníků.

Model 2 zahrnuje kompletní model vztahů s mediací skrze pracovní spojenectví (obr.2). Transformační leadership pozitivně souvisí s pracovním spojenectvím (std.est. = 2.42; S.E. = .16;  $p = .00$ ), hypotéza 2 je tedy podpořena. Tento vztah je však tak silný, že konstrukty lze jen těžko odlišit. Pracovní spojenectví silně souvisí s pracovní spokojeností (std.est. = .29; S.E. =

.05;  $p=.00$ ), nesouvisí však signifikantně se závazkem vůči organizaci (std.est. = .15; S.E. = .06;  $p=.22$ ). Hypotéza 3a je tedy podpořena, hypotéza 3b podpořena není. Nepřímý efekt transformačního leadershipu skrze pracovní spojenectví na pracovní spokojenost (std.est. = .27; S.E. = .13;  $p=.00$ ; std.all = .29) je statisticky významný, ne však pro závazek vůči organizaci (std.est. = .14; S.E. = .14;  $p=.23$ ). Hypotéza 4a tedy byla podpořena, hypotéza 4b nikoliv.

Strukturní model má dobré parametry. Vyskytuje se v něm však vysoká kovariance mezi latentními proměnnými pracovní spokojenost a závazek vůči organizaci, což lze vysvětlit jejich zaměřením – obě se týkají přímo respondentů a jejich postojů k práci.

Kvůli velkému překryvu konstruktů transformační leadership a pracovní spojenectví jsem stejnou metodou odhadl model 3, ve kterém jsem residuální rozptyl pracovního spojenectví nastavil na 0 a odstranil přímé efekty transformačního leadershipu na výsledné proměnné. Tento model popisuje data hůře než model 2 ( $\Delta\chi^2(2) = 52.22$ ;  $p=.00$ ), i tak však dobře sedí na data a faktické rozdíly jsou malé (CFI = .969; RMSEA = .076 (90%CI = .073; .079; SRMR = .041).

## DISKUSE

Výsledky ukázaly, že konstrukty transformační leadership a pracovní spojenectví mají velký překryv. Způsobeno to může být tím, že lidé nerozlišovali mezi chováním leadera popisovaným transformačním leadershipem a jeho následky týkajícími se vztahů, popisovanými pracovním spojenectvím. Linka chování-vztah může lidem v organizačním kontextu připadat tak samozřejmá, že jim v podstatě splývá. Přesto jsou tato zjištění překvapivá v porovnání s ostatními studii, kde k tak velkému překryvu mezi transformačním leadershipem a dalším vztahovým konstruktem LMX nedošlo (Howell a Hall–Merenda, 1999; Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005). Tento silný vztah mezi transformačním leadershipem a pracovním spojenectvím komplikuje interpretaci mediačních vztahů. Jejich vliv na pracovní spokojenost a závazek vůči organizaci je zřejmě sdílený, je však obtížné rozlišit, do jaké míry probíhá skrze pracovní spojenectví, skrze transformační leadership či do jaké míry je přímý. Model, ve kterém byly tyto dva konstrukty odděleny seděl na data lépe než model, ve kterém byl jejich efekt sloučený. Faktický rozdíl mezi těmito modely však byl jen velmi malý.

Strukturní modelování odhalilo signifikantní přímý i nepřímý efekt transformačního leadershipu na pracovní spokojenost skrze pracovní spojenectví, na závazek vůči organizaci však nepřímý efekt objeven nebyl. I přesto je však možné, že zde tento efekt existuje, nebylo jej však možné odhalit kvůli velkému překryvu transformačního leadershipu a pracovního spojenectví. Je také možné, že pracovní spojenectví nemá vliv na závazek vůči organizaci bylo by to však v rozporu s dřívějšími teoriemi pracovní motivace (např. Schein, 1988).

Nebyla také nalezena dostatečná podpora pro rozlišení vztahových konstruktů LMX a pracovního spojenectví. Z toho můžeme usuzovat, že ve vztahu, který leader transformačním přístupem vytváří, je nejdůležitější složkou právě to, co mají oba typy vztahu společné. Tím může být osobní rovina vztahu mezi leaderem a následovníkem. LMX tuto rovinu zohledňuje například v tom, že leader chápe pracovní problémy a potřeby následovníka, že by využil svůj vliv k tomu, aby pomohl následovníkovi s jeho pracovními problémy či dostat ho z maléry a v neposlední řadě taky tvrzením následovníka, že by se za svého leadera postavil, hájil ho a ospravedlňoval, pokud by to leader nemohl udělat sám. Pracovní spojenectví zase tuto osobní

rovinu zohledňuje v následovníkově přesvědčení, že ho má leader rád, že si ho váží a že se vzájemně respektují. Rozdílné jsou oba dotazníky v tom, že zatímco LMX je více reciproční, pracovní aliance dává důraz i na shodu na cílech či leaderovi snahy o rozvoj následovníka. Vzhledem k tomu, že mezi konstrukty nebyl nalezen rozdíl, mohou tyto odlišné složky také přispívat k osobní rovině pracovního spojení, například tím, že pocit shody na cílech vyvolá větší pocit blízkosti obou aktérů a leaderovi snahy o rozvoj následovníka si následovník v kombinaci s pocitem, že ho má leader rád, vyloží jako další náznak osobních sympatií.

Vztah vytvořený transformačním přístupem leadera tedy může mít podobu vztahu vytvářeného mezi terapeutem a klientem. Velký překryv těchto konstruktů spolu s velkým překryvem pracovního spojení a v organizačním prostředí již zavedeným vztahovým konstruktem LMX však využitelnost tohoto zjištění trochu oslabuje.

Má zjištění jsou zobecnitelná na diády přímých nadřízených v organizacích a jejich následovníků. Výsledky se nedají generalizovat i na vztah, ve kterém leader působí na více lidí zároveň, např. leader-tým, protože zde by mechanismy působení mohly být jiné než na individuální úrovni.

### **Limity mého výzkumu**

Důležitým limitem tohoto výzkumu je jeho korelační design, nelze tedy usuzovat na kauzalitu. Další limitací může být nadhodnocení zjištěných statistických vztahů kvůli tzv. common method bias.

Jedním z limitů této práce je i to, že dotazník použitý k měření pracovního spojení neprokázal v konfirmatorní faktorové analýze předpokládanou faktorovou strukturu. To mohlo být způsobeno tím, že jsme v naší analýze neodhalili všechny respondenty, kteří si nevšimli převrácených škál odpovědí.

Vzorek obsahuje spíše mladší generaci vysokoškolsky vzdělaných osob, pro kterou může být více důležitý rozvoj sebe sama a právě to může být jedna z věcí, které od leadera oproti starší generaci budou očekávat. Důraz na rozvoj je obsažen jak v modelu transformačního leadershipu tak v modelu pracovního spojení, což může vzájemný vztah těchto proměnných nadhodnocovat.

Další možnost zkreslení může pocházet ze způsobu sběru dat, který byl příležitostný a probíhal z části přes sociální síť Facebook. Některé skupiny mohly tedy být podhodnoceny nebo nadhodnoceny. Sběr dat probíhal samovýběrem, ve vzorku se tedy mohli objevit především lidé mající silnější motivaci ohodnotit svého leadera. Škála transformačního leadershipu má však normální rozložení, což tomuto problému odporuje. Zkreslení mohla přinést také motivace slíbenými cenami. Tuto možnost jsme však kontrolovali položkou dotazující se na jejich pozornost na konci dotazníku a tato položka žádné zkreslení způsobené nepozorností respondentů nenaznačuje.

### **Praktické implikace**

Tato práce může otevřít prostor k vzájemnému propojení a obohacení oblasti leadershipu a terapie, což může spočívat například ve využití poznatků z oblasti výzkumu psychoterapie v oblasti psychologie práce a naopak. Vztah pracovního spojení a některých jeho

důsledků v oblasti psychoterapie jako např. řízení nálady, self-esteem či sociální fungování by tedy bylo možné otestovat i v oblasti psychologie práce. Dále by mohl být sledován v organizačním kontextu dlouhodobý průběh tohoto vztahu a jeho analogie s průlomy a opětovným obnovováním a posilováním vztahu v psychoterapii. Ve vzdělávací praxi by se tyto poznatky mohly aplikovat do školení leaderů a do jejich programu by mohly přibýt i nějaké prvky týkající se terapeutického vztahu. Důraz by mohl být dáván na usilování o shodu s podřízenými na tom, co mají podřízení v práci dělat a jak dávat následovníkům větší příležitosti k rozvoji. Leaderi by se dále mohli učit, jak následovníkům ukazovat v čem se mohou zlepšit a jak jim otevírat nové pohledy na jejich práci a konečně by také důraz mohl být kladen i na to, aby se leaderi se svými následovníky udržovali dobré osobní vztahy.

## **LITERATURA:**

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). MLQ: Multifactor leadership questionnaire. Mind Garden.

Awamleh, R., Evans, J., Mahate, A. (2005): A test of transformational and transactional leadership styles on employees' satisfaction and performance in the UAE banking sector. *JOURNAL OF COMPARATIVE INTERNATIONAL MANAGEMENT*, 8, 3–19.

Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006): Transformational leadership. New York, Taylor Francis GROUP.

Bennett, J. K., Fuertes, J. N., Keitel, M., & Phillips, R. (2011). The role of patient attachment and working alliance on patient adherence, satisfaction, and health-related quality of life in lupus treatment. *Patient education and counseling*, 85(1), 53-59.

Bhal, K. T., & Ansari, M. A. (2007). Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: role of voice and justice. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 20-35.

Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, research & practice*, 16(3), 252.

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.

Fuertes, J. N., Mislowack, A., Bennett, J., Paul, L., Gilbert, T. C., Fontan, G., & Boylan, L. S. (2007). The physician–patient working alliance. *Patient education and counseling*, 66(1), 29-36.

Fuertes, J. N., Anand, P., Haggerty, G., Kestenbaum, M., & Rosenblum, G. C. (2015). The physician–patient working alliance and patient psychological attachment, adherence, outcome expectations, and satisfaction in a sample of rheumatology patients. *Behavioral Medicine*, 41(2), 60-68.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., & Yale Univ., N. S. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*.
- Hatcher & Gillaspay (2006). Development and validation of a revised short version of the working alliance inventory, *Psychotherapy Research*, 16:1, 12-25, DOI: 10.1080/10503300500352500
- Horvath, A. O. (1981). An exploratory study of the working alliance: its measurement and relationship to therapy outcome.
- Howell, J. M., Hall-Merenda, K. E. (1999): The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89-107.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal Of Applied Psychology*, 99(2), 222-238. Dostupné z: <http://doi.org/10.1037/a0034751>
- Kočicová, E., Čeveliček, M., Řiháček, T., Karpíšek, R., & Šácha, M. (2015). *Dotazník pracovní aliance – krátká revidovaná forma*. Nepublikovaný rukopis.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 655-672.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Lo, M. C., Ramayah, T., Min, H. W., & Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange. *Asia Pacific business review*, 16(1-2), 79-103.
- Messick, D. M. (2005). On the psychological exchange between leaders and followers. *The psychology of leadership: New perspectives and research*, 81-96.



Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.

Procházka, J., Vaculík, M., Smutný P. (2016). Czech leadership questionnaire: The development of a Czech questionnaire of transformational leadership. In Jedlicka, P.. Hradec Economic Days 2016. Hradec Kralove: University of Hradec Kralove, 2016. s. 848-854, 7 s. ISBN 978-80-7435-636-0.

Příkazská, A. Překlad a adaptace metody k měření závazku vůči organizaci. Bakalářská práce, nepublikováno

Schein, E. H. (1990). *ORGANIZATIONAL CULTURE* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.

Vaculik, M, Vytaskova, J., Prochazka, J. and Zalis, L. (2016). Mindfulness, Job Satisfaction and Job Performance: Mutual Relationships and Moderation Effect. In Proceedings from the 21st International Scientific Conference, Economics and Management 2016.

van Knippenberg, D., Sitkin S. B. (2013): A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of MANAGEMENT ANNALS*, 7, 1-60.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.

Zhou, F., & Jiang, C. (2015). Leader-member Exchange and Employees' Safety Behavior: The Moderating Effect of Safety Climate. *Procedia Manufacturing*, 3, 5014-5021.