

## VZTAH EFEKTIVITY LEADERA, TRANSAKČNÍHO A TRANSFORMAČNÍHO LEADERSHIPU: JAK PŮSOBÍ POSILUJÍCÍ EFEKT?

JAKUB PROCHÁZKA, MARTIN VACULÍK, PETR SMUTNÝ

---

Príspevek se zaměřuje se na vysvětlení posilujícího efektu transformačního leadershipu ve vztahu transakčního leadershipu a efektivity leadera. Celkem 134 manažerů herních podniků bylo hodnoceno 2446 podřízenými po skončení tříměsíční manažerské simulační hry. Všichni respondenti byli vysokoškolští studenti. Podle výsledků je transformační leadership silným mediátorem ve vztahu mezi transakčním leadershipem a vnímanou efektivitou leadera a ve vztahu mezi transakčním leadershipem a leadership emergence. Ve vztahu mezi transakčním leadershipem a výkonem skupiny figuruje transformační leadership jako středně silný mediátor. Moderační efekt transakčního leadershipu ve vztahu mezi transformačním leadershipem a efektivitou leadera se neprokázal. Z výsledků vyplývá, že nástroje transakčního leadershipu při kontrole transformačního leadershipu neovlivňují efektivitu leadera. Závěry studie jsou platné pro týmy s nízkou vzdáleností moci a s malou formální autoritou leadera.

**Klíčová slova:** transakční leadership, transformační leadership, efektivita leadera, leadership emergence

V této studii se věnujeme teorii transformačního a transakčního leadershipu, která je nejvíce zkoumanou teorií v oblasti leadershipu v posledních dvou dekadách (Avolio, 2007) a podle Congera (1999) je dokonce normativní teorií v oblasti leadershipu a dominantním paradigmatem. Zaměřujeme se na takzvaný posilující efekt transformačního leadershipu, konkrétně na to, jak vztah mezi transformačním a transakčním leadershipem souvisí s efektivitou leadera.

Transakční-transformační leadership pojmenoval Burns (1978, cit. podle Sashkin, 2004) na základě Weberovy úvahy o dvou zdrojích autority. Weber rozlišoval zdroje autority na ekonomické (např. peníze) a neekonomické (např. vize). Burns nazval přístup leadera k podřízeným postavený převážně na ekonomických zdrojích transakčním leadershipem a přístup leadera postavený převážně na neekonomických zdrojích transformačním leadershipem.

Transakční leadership spočívá v neustále se opakujících „transakcích“, v rámci kterých následovník vyhoví požadavku leadera a získá za to odměnu (Kark, Shamir & Chen, 2003). Staví na monitorování a kontrolování následovníků a odměňování žádoucího chování (Keller, 2006). Využívá dvou základních nástrojů: a) podmíněného odměňování a b) řízení podle odchylek (Judge & Piccolo, 2004). Podmíněné odměňování se projevuje tím, že leader dává najevo, jak bude odměňovat úspěšné splnění dopředu jasně

stanovených úkolů a svých očekávání (Thépot, 2008). Řízení podle odchylek se projevuje tím, že leader provádí korektivní akce v situaci, kdy jeho následovníci neplní jeho očekávání (Judge & Piccolo, 2004). Řízení podle odchylek můžeme rozlišovat na aktivní řízení podle odchylek a pasivní řízení podle odchylek podle toho, v jakém okamžiku přijde leader s korektivní akcí (Bass, 1997; Hater & Bass, 1988; Howell & Avolio, 1993; Judge & Piccolo, 2004). V případě aktivního řízení podle odchylek se leader snaží předcházet chybám, v případě pasivního řízení podle odchylek leader řeší problémy až ve chvíli, kdy se plně projeví a jejich řešení je akutní (Hater & Bass, 1988).

Do protipólu k transakčnímu přístupu postavil Burns (1978, cit. podle Sashkin, 2004) transformační přístup, v rámci kterého leader své následovníky stimuluje a působí na jejich vyšší potřeby (tedy transformuje je). Základními nástroji leadera jsou v transformačním přístupu: a) idealizovaný vliv (zahrnuje zejména charismatické chování), b) inspirace následovníků (zahrnuje zejména formulování a následování atraktivní vize), c) intelektuální stimulace (zahrnuje zejména poskytnutí prostoru pro seberealizaci) a d) osobní přístup (zahrnuje zejména individuální zacházení s následovníky a zohledňování individuálních charakteristik a potřeb) (Bass, 1997; Howell & Avolio, 1993; Judge & Piccolo, 2004). Khatri (2005) oproti tomu rozlišuje v rámci transformačního přístupu jen dva základní faktory vizi a charisma. Vizi považuje za intelektuální dimenzi transformačního leadershipu a charisma za emocionální dimenzi. Jednotlivé dimenze transformačního leadershipu spolu vysoce korelují (Avolio & Bass, 2004), tvoří jednu vnitřně konzistentní škálu a pro účely výzkumu je možné je (zejména kvůli multikolinearitě) spojit (Bass, 1999).

Transformační přístup souvisí s různými ukazateli efektivity leadera. Má pozitivní vztah k objektivně měřenému výkonu skupiny (Geyer & Steyrer, 1998; Keller, 2006; Ling, Lubatkin, Simsek & Veiga, 2008; Resick, Whitman, Weingarden & Hiller, 2009), k hodnocení efektivity leadera jeho nadřízenými (Avolio & Bass, 2004; Howell & Avolio, 1993; Lim & Ployhart, 2004; Schaubroeck, Lam & Cha, 2007), podřízenými (Bycio, Hackett & Allen, 1995; Judge & Piccolo, 2004), externím hodnotitelem (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Lim & Ployhart, 2004) i leaderem samotným (Howell & Hall-Merenda, 1999; Ling et al., 2008). Oproti tomu vztah mezi transakčním leadershipem a efektivitou leadera je nejasný. Různé výzkumy střídavě prokazují, že vztah mezi transakčním leadershipem a efektivitou leadera je pozitivní (Bass et al., 2003; Howell & Hall-Merenda, 1999; Ismail, Mohamad, Mohamed, Rafiuddin & Zhen, 2010; Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Podsakoff, Todor & Skov, 1982), negativní (Howell & Avolio, 1993; Resick et al., 2009) nebo žádný (Awamleh, Evans & Mahate, 2005; Judge & Bono, 2000). Rozporuplnost výsledků můžeme vysvětlit použitím rozlišných kritérií efektivity leadera (různé výzkumy měří efektivitu odlišně), rozdílnou definicí transakčního leadershipu v jednotlivých výzkumech (jde zejména o to, zda je do transakčního leadershipu zahrnuta škála pasivního řízení podle odchylek) nebo tak zvaným posilujícím efektem (anglicky augmentation effect), který vysvětluje vliv vztahu mezi transakčním a transformačním leadershipem na efektivitu leadera. Právě na posilující efekt se zaměřuje tato studie, neboť tento efekt nebyl dle Judge a Piccola (2004) dostatečně testován a existují alternativní hypotézy o jeho podobě. Podle Burnse (1978, cit. podle Awamleh, et al., 2005; Conger, 1999) jsou transakční a transformační přístup opačné konce jedné škály. Tedy leader je buď transakční, transformační nebo něco mezi tím. Nemůže být zároveň jak silným transakčním, tak silným transformačním leaderem. S odlišným názorem ovšem přišel Bass (1985, cit. podle Awamleh, et al., 2005; Conger, 1999), který vnímá

transformační a transakční leadership jako vzájemně blízké konstrukty, které se navzájem doplňují. Právě Bassův pohled se v rámci transakčně-transformačního přístupu stal pohledem dominantním. Leader tedy může zároveň uplatňovat jak transakční tak transformační přístup a transformační přístup může transakční přístup „posilovat“. Posilující efekt vyjadřuje míru, do které transformační leadership vede k vyšší efektivitě leadera nad úroveň působení transakčního leadershipu.

Zmíněný posilující efekt může být chápán třemi způsoby:

- a) Transformační leadership vede k efektivitě leadera jen v případě, kdy leader zároveň využívá transakčních nástrojů. Dle Avolia (1999, cit. podle Judge & Piccolo, 2004) je transakční přístup základem pro transformační leadership, což dle Judge a Piccola (2004) znamená, že efekt transformačního leadershipu se bez současného využití nástrojů transakčního leadershipu nemůže projevit. Toto chápání posilujícího efektu je v souladu s původním Bassovým (1999) předpokladem, že nejlepší leaderi musí uplatňovat jak transakční tak transformační přístup. Pokud je tato hypotéza pravdivá, pak by se měl transakční leadership ve statistických analýzách projevit jako moderátor vztahu mezi transformačním leadershipem a efektivitou leadera. V případě nízké úrovně transakčního leadershipu by měl být vliv transformačního leadershipu nižší než v případě vysoké úrovně.
- b) Transakční leadership a transformační leadership vysvětlují nezávisle na sobě každý unikátní část rozptylu efektivit leadera. Oba přístupy se doplňují a navzájem posilují. Toto chápání posilujícího efektu vychází z výše uvedeného popisu nástrojů transakčního a transformačního leadershipu. Nástroje transformačního a transakčního leadershipu jsou odlišné, stejně tak je odlišný způsob působení těchto nástrojů na následovníky. Pokud transakční i transformační nástroje vedou každý zvlášť k vyšší efektivitě leadera, pak jejich společné působení způsobuje nejvyšší efektivitu leadera. Toto pojetí je opět v souladu s původním Bassovým (1999) předpokladem, že nejlepší leaderi musí uplatňovat jak transakční tak transformační přístup. V tomto případě ale není transformační leadership transakčním leadershipem podmíněn (Howell & Avolio, 1993). Tato hypotéza by byla pravdivá, pokud je efekt transformačního leadershipu signifikantní i při kontrole vlivu transakčního leadershipu a pokud zároveň přidání transformačního leadershipu do regresního modelu příliš neoslabí vztah mezi transakčním leadershipem a efektivitou.
- c) Transakční leadership vysvětluje stejnou část rozptylu efektivit leadera jako transformační leadership, transformační leadership ovšem vysvětluje ještě další část rozptylu efektivit leadera navíc. Dle tohoto vysvětlení je optimální využívání nástrojů transakčního leadershipu součástí transformačního leadershipu. Transformační leadership vysvětluje efektivitu leadera nad rámec transakčního leadershipu, ale naopak tento vztah neplatí (Bycio et al., 1995). Tato hypotéza by se potvrdila, pokud by transformační leadership predikoval efektivitu leadera i při kontrole vlivu transakčního leadershipu a zároveň by přidání transformačního leadershipu do regresního modelu oslabilo vztah mezi transakčním leadershipem a efektivitou leadera. Pokud bychom udělali mediační analýzu, pak by se v ní transformační leadership projevil jako mediátor vztahu mezi transakčním leadershipem a efektivitou leadera.

Středně silné až silné korelace mezi transformačním leadershipem a alespoň některými škálami transakčního leadershipu uváděné ve většině studií (např. Awamleh et al., 2005; Bass, 1997; Howell & Hall-Merenda, 1999; Lowe et al., 1996) naznačují, že transakční

leadership s transformačním leadershipem patrně nepůsobí nezávisle na sobě, což je v rozporu s hypotézou b). Desítky studií (viz výše) potvrzující vztah mezi transformačním leadershipem a efektivitou leadera za různých okolností a proti tomu nejasný vztah mezi transakčním leadershipem a efektivitou leadera naznačují, že transformační leadership s efektivitou souvisí za různých okolností, tedy bez ohledu na úroveň transakčního leadershipu. To je v rozporu s hypotézou a). Zbývá tedy hypotéza c), kterou podporují i výsledky stávajících výzkumů.

Ve studii Bycio, Hacketta a Allena (1995) vedlo přidání transformačního leadershipu do regresního modelu k transakčnímu leadershipu k signifikantnímu zvýšení predikčních schopností modelu. Výsledný model ale vysvětluje jen o něco málo více rozptylu efektivitu leadera, než by vysvětloval model, ve kterém by byl prediktorem pouze transformační leadership. Judge a Piccolo (2004) v metanalýze prokázali, že transformační leadership predikuje efektivitu leadera i v případě, kdy je kontrolován vliv transakčního leadershipu. Ve výsledném modelu zůstaly jak transakční, tak transformační leadership signifikantními prediktory. Společný vliv transakčního a transformačního leadershipu na efektivitu leadera byl ovšem nižší, než by byl součet vlivů transakčního a transformačního leadershipu měřených odděleně. Awamleh, Evans a Mahate (2005) uvádí ve své studii v popisných statistikách signifikantní pozitivní korelaci mezi transakčním leadershipem a kritériem efektivitu a také o něco silnější pozitivní korelaci mezi transformačním leadershipem a efektivitou. Pokud jsou transakční a transformační leadership vloženy do jednoho regresního modelu, vztah mezi transakčním leadershipem přestane být signifikantní.

Výsledky těchto výzkumů ukazují, že transformační leadership vysvětluje efektivitu leadera nad rámec transakčního leadershipu, a že transakční a transformační leadership vysvětlují část rozptylu efektivitu leadera společně. V žádném z těchto výzkumů ale nebyla sledována interakce mezi transakčním a transformačním leadershipem, aby mohla být jasně vyvrácena hypotéza o působení transakčního leadershipu jako moderátoru vztahu mezi transformačním leadershipem a efektivitou leadera. Nikde také nebyl měřen mediační efekt, který by potvrdil, zda je společné působení transakčního a transformačního leadershipu na efektivitu leadera signifikantní. V této studii proto chceme podrobně prozkoumat vztah mezi efektivitou leadera a transakčním a transformačním leadershipem, provést jak moderační tak mediační analýzu a jednoznačně tak potvrdit, jak působí posilující efekt. Předpokládáme, že transakční leadership vysvětluje stejnou část rozptylu efektivitu leadera jako transformační leadership, transformační leadership ovšem vysvětluje ještě další část rozptylu efektivitu leadera navíc.

## **Metoda**

### **Zkoumaný soubor a výzkumný postup**

Ve standardizovaných podmínkách tři měsíce trvající manažerské simulační hry jsme získali data o transakčně-transformačním přístupu a efektivitě 134 vrcholových manažerů (generálních ředitelů) 134 fiktivních podniků. Měřili jsme ekonomický výkon jednotlivých podniků a generální ředitelé byli pomocí dotazníků hodnoceni celkem 2446 podřízenými.

Manažerskou simulační hru hrají studenti dvou českých ekonomických vysokých škol po dobu jednoho semestru jako součást výuky. V seminárních skupinách čítajících

přibližně 20 studentů řídí studenti fiktivní automobilový podnik, se kterým se snaží uspět na oligopolním trhu v konkurenci dalších seminárních skupin. Každá automobilka je vedena generálním ředitelem, kterého si studenti volí ze svého středu krátce po začátku semestru. Studenti jsou v průběhu hry odměňováni fiktivními penězi, podle kterých jsou na konci semestru ohodnoceni známkou. Generální ředitel má velké pravomoci, které může delegovat na své podřízené. V průběhu hry mají studenti řadu možností ovlivnit ziskovost svého podniku. Vzhledem k množství úkolů je do chodu podniku potřeba zapojit co nejvíce podřízených, motivovat je a koordinovat jejich práci. Použitá manažerská hra napodobuje prostředí reálné ekonomiky (Smutný, Procházka & Vaculík, 2013) a zároveň nabízí možnost srovnávat velké množství homogenních podniků. Metodu manažerské simulační hry jsme zvolili z důvodů: a) snížení vlivu vnějších proměnných ve standardizovaném prostředí, b) přístupu k velkému množství různých dat o podnicích i zaměstnancích a c) možnosti sledovat dlouhodobé působení leadera na následovníky v tři měsíce trvající aktivitě.

Data jsme získali o všech 134 generálních ředitelích, kteří vedli podniky v semestrech podzim 2008 až podzim 2011. Věkový průměr ředitelů je 21,59 let ( $SD = 2,02$ ). Většinu ředitelů tvoří muži (77 %). Každého generálního ředitele hodnotilo průměrně 18,25 podřízených ( $SD = 2,77$ ). S žádostí o hodnocení ředitelů bylo na konci manažerské simulační hry osloveno celkem 2703 podřízených, návratnost dotazníků byla 91,82 %. Z celkového počtu 2482 podřízených, kteří odevzdali vyplněný dotazník, bylo z dalšího zpracování vyřazeno 30 podřízených, kterým vyplnění dotazníků trvalo méně než čtyři minuty (čas potřebný dle pilotáže k pouhému přečtení dotazníku) a šest podřízených, kteří se dle dotazníku v průběhu semestru zúčastnili méně než tři setkání a neměli tedy možnost dobře poznat generálního ředitele a být ovlivněni jeho stylem vedení.

## **Metody sběru dat**

Efektivitu leadera jsme měřili pomocí tří různých ukazatelů: výkon skupiny (výsledek podniku v simulační hře), vnímaná efektivita leadera (hodnocení efektivitu leadera následovníky na konci simulační hry) a leadership emergence (posouzení následovníky na konci simulační hry, zda byl generální ředitel dobrý leader). Tyto ukazatele spolu sice signifikantně korelují, ale nemají více než 50 % společného rozptylu (Procházka & Smutný, 2011). Více ukazatelů umožňuje získat komplexnější obraz o efektivitě leadera.

## ***Výkon skupiny***

Výkon skupiny jsme měřili ziskovostí podniku pod vedením ředitele v průběhu celé manažerské simulační hry, tedy za sedm týden trvajících herních kol. Protože v průběhu hry jednotlivé podniky působí na různých trzích (vždy po šesti až osmi podnicích), kde se vlivem vzájemné interakce vytvoří mírně odlišné podmínky, posuzujeme výkon podniku relativně vzhledem k průměrné ziskovosti podniků na příslušném trhu. Proměnná výkon skupiny je tedy dána kumulovaným ziskem podniku v průběhu celé hry vyděleným průměrným kumulovaným ziskem na daném trhu krát sto. Vyjadřuje dosažené procento z průměrného zisku na trhu.

## ***Vnímaná efektivita leadera a leadership emergence***

Vnímanou efektivitu leadera a leadership emergence jsme stejně jako míru transakčního a transformačního přístupu zjišťovali elektronicky administrovanými dotazníky vlastní

konstrukce. Pro posouzení leadership emergence jsme použili pět položek, pomocí kterých podřízení hodnotili, zda byl jejich generální ředitel dobrý leader, zda jej vnímají jako „leaderovský typ“ a zda v nich ve své roli leadera zanechává pozitivní pocity (příklad položky: Vnímám ho/ji jako osobnost s dobrými předpoklady pro vedoucí pozice.). Pomocí těchto položek respondenti nijak nehodnotili úspěšnost svého týmu. Pro posouzení vnímané efektivitu leadera jsme formulovali dvě otázky tak, aby umožnily podřízeným posoudit vliv generálního ředitele na efektivitu podniku z pohledu efektivitu výsledku a efektivitu procesu (příklad položky: Náš podnik pod jeho/jejím vedením pracoval efektivně.). Všechny položky leadership emergence a vnímané efektivitu leadera byly doplněny třibodovou škálou, která vyjadřovala, zda položka vystihuje, částečně vystihuje, nebo nevystihuje vnímání ředitele v průběhu manažerské simulační hry (odpovědi jsou kódovány 2; 1; 0). Proměnné leadership emergence a vnímaná efektivita leadera jsou spočítány vždy jako desetinásobek průměru hodnocení všemi podřízenými ve všech položkách škály (mohou tedy nabývat hodnot 0–20).

### ***Transakční a transformační leadership***

Vzhledem k respondentům našeho výzkumu jsme potřebovali pro zjištění míry transakčně-transformačního přístupu použít dotazník v českém jazyce. Takový dotazník v současné chvíli neexistuje. Zvažovali jsme proto překlad zahraničního dotazníku do češtiny nebo vytvoření nového dotazníku. Výhodou překladu by byla lepší srovnatelnost s mezinárodními výzkumy. Za nevýhody považujeme zejména známost rozdílné faktorové struktury dosud existujících překladů, možné problémy se získáním licence, nemožnost zohlednění kulturních specifik neamerického vzorku a nevhodnost formulace položek vzhledem k použitému vzorku studentů a vzhledem k manažerské simulační hře. Výhodou nového dotazníku je naopak možnost přizpůsobit ho manažerské simulační hře (nemusíme se ptát obecně, můžeme se ptát konkrétně). Proto jsme zvolili druhou variantu a pro účely našeho výzkumu jsme vytvořili nový dotazník připravený na míru manažerské simulační hře.

Položky dotazníku jsme vytvořili na základě znalosti transakčně-transformační teorie. Celkem jsme takto vytvořili 36 položek, které byly v náhodném pořadí zařazeny do elektronického dotazníku. Dvanáct položek popisovalo transakční přístup a 24 položek popisovalo transformační přístup. Mezi položky transakčního přístupu byly zařazeny jen položky týkající se podmíněného odměňování a aktivního řízení podle výjimek, neboť pasivní řízení podle výjimek dle různých studií nesytí společnou škálu transakčního leadershipu, ale souvisí spíše s absencí leadershipu (např. Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997). Položky transformačního přístupu byly formulovány tak, aby zachycovaly všechny čtyři složky transformačního leadershipu: inspiraci následovníků, intelektuální stimulaci, osobní přístup a idealizovaný vliv. Polovina položek (12) se týkala obecně takového chování generálního ředitele, kterým šel ostatním příkladem (např. „Dával/a najevo, že věří dosažení našich cílů.“) a svým obsahem odpovídala dimenzi Vize/Vzor dle Khatriho (2005) a Geyera a Steyera (1998). Druhá polovina se týkala chování generálního ředitele směrem ke svým podřízeným (např. „Každý, kdo chtěl, se mohl pod jeho/jejím vedením podílet na určování strategie podniku.“) a svým obsahem odpovídala dimenzi Charisma/Osobní přístup podle Khatriho (2005) a Geyera a Steyera (1998). Při validizaci dotazníku byly některé položky na základě statistické analýzy vyřazeny – kvůli nízkému faktorovému náboji, syčení více faktorů nebo vysoké korelaci s jinými položkami. Postup validizace dotazníku i znění všech položek podrobně popisuje Procházka (2013).

Víceúrovňová konfirmační faktorová analýza potvrdila předpokládanou dvoufaktorovou strukturu transformačního leadershipu a transakční leadership jako třetí faktor ( $\chi^2(586) = 1983,81$ ;  $CFI = 0,9$ ;  $RMSEA = 0,03$ ). Ovšem všechny škály spolu korelují a dvoufaktorový model (transakční a transformační leadership) má jen o něco málo horší psychometrické charakteristiky ( $\chi^2(588) = 2362,45$ ;  $CFI = 0,88$ ;  $RMSEA = 0,03$ ). Proto v souladu s Bassem (1999) při statistických analýzách dále pracujeme s transformačním leadershipem jako s jedinou škálou. Použitá škála transformačního leadershipu má 17 položek, škála transakčního leadershipu má 9 položek. Všechny položky obsahují třibodovou stupnici, na které podřízení posuzují, zda položka vystihuje, částečně vystihuje nebo nevystihuje jednání jejich ředitele v průběhu manažerské simulační hry (odpovědi jsou kódovány 2; 1; 0). Proměnné transakční a transformační leadership byly spočítány stejně jako proměnné vyjadřující efektivitu leadera jako desetinásobek průměru hodnocení všemi podřízenými ve všech položkách (mohou tedy nabývat hodnot 0–20).

## Výsledky

### Popisné statistiky

U všech analyzovaných proměnných jsme předpokládali normální rozdělení, což jsme nevyvrátili Kolmogorov-Smirnovým testem. Výsledky testu normality a další popisné statistiky jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1 *Popisné statistiky*

	<i>N</i>	<b>Průměr</b>	<i>SD</i>	<b>Med.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<i>Z</i>
<b>Transformační leadership</b>	134	14,07	2,09	14,17	8,08	17,79	0,49
<b>Transakční leadership</b>	134	13,16	2,51	13,53	4,00	17,37	0,94
<b>Výkon skupiny</b>	134	102,13	62,19	101,44	-92,20	350,88	1,24*
<b>Vnímaná efektivita leadra</b>	134	14,14	4,09	15,00	2,78	20,00	1,25*
<b>Leadership emergence</b>	134	13,36	3,61	14,07	4,13	18,78	1,06

*Z* = hodnota statistiky Kolmogorov-Smirnovova testu normality rozdělení; \*  $p < 0,1$

Tabulka 2 ukazuje korelace mezi jednotlivými proměnnými. Velikost a statistická významnost korelací ukazují, že spolu sice jednotlivé ukazatele efektivity leadera významně souvisejí, ale má smysl je kombinovat, neboť mají pouze 10–61 % společného rozptylu. Transakční i transformační leadership statisticky významně korelují se všemi ukazateli efektivity. Vztah mezi transformačním leadershipem a efektivitou je vždy silnější.

Všechny analýzy provádíme na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Odlišně označujeme výsledky signifikantní na hladině významnosti  $\alpha = 0,01$  a také na hladině významnosti  $\alpha = 0,1$ . Velikost vzorku nám umožňuje na 5% hladině významnosti potvrdit silné a středně silné vztahy. Slabé vztahy nemají možnost projevit se jako statisticky významné, přitom na větším vzorku by se projevit mohly. Výsledky dosažené na 10% hladině významnosti označujeme právě proto, abychom poukázali na možné trendy pro další analýzy prováděné na větších nebo odlišných vzorcích. Tyto výsledky ( $p > 0,05$ ) ovšem nepovažujeme při interpretacích výsledků za statisticky významné.

Tabulka 2 *Vzájemné korelace mezi proměnnými (Pearsonovo r)*

	TL	TA	VS	VEL	LE
<b>TL: Transformační leadership (TL1 + TL2)</b>	(0,93)				
<b>TA: Transakční leadership</b>	0,84**	(0,89)			
<b>VS: Výkon skupiny</b>	0,32**	0,21*			
<b>VEL: Vnímaná efektivita leadra</b>	0,74**	0,65**	0,62**	(0,87)	
<b>LE: Leadership emergence</b>	0,91**	0,80**	0,32**	0,78**	(0,96)

V závorce jsou uvedeny hodnoty Cronbachova  $\alpha$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

### Posilující efekt

Silná korelace mezi transakčním a transformačním leadershipem (viz tabulka 2) naznačuje, že vliv transakčního a transformačního leadershipu na efektivitu leadera bude minimálně částečně sdílený. V tabulce 3 jsou výsledky regresních analýz zkoumající vliv leadershipu na tři různé ukazatele efektivitu leadershipu. V prvním kroku těchto analýz se transakční leadership jeví jako signifikantní prediktor v případě všech tří ukazatelů

Tabulka 3 *Transakční a transformační leadership jako prediktory efektivitu leadera (regresní a moderační analýza)*

	Výkon skupiny			Vnímaná efektivita leadra			Leadership emergence		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$
<b>1. Pouze transakční</b>	$(R^2 = 0,05^*)$			$(R^2 = 0,42^{**})$			$(R^2 = 0,65^{**})$		
(Konstanta)	0,00	5,27		0,00	0,27		0,00	0,19	
Transakční leadership	5,31*	2,10	0,21	1,05**	0,11	0,65	1,15**	0,07	0,80
<b>2. Transakční + transformační</b>	$(R^2 = 0,11^{**}; \Delta R^2 = 0,07^{**})$			$(R^2 = 0,55^{**}; \Delta R^2 = 0,13^{**})$			$(R^2 = 0,83^{**}; \Delta R^2 = 0,18^{**})$		
(Konstanta)	0,00	5,10		0,00	0,23		0,00	0,13	
Transakční leadership	-4,33	3,72	-0,18	0,15	0,17	0,09	0,22*	0,10	0,15
Transformační leadership	13,89**	4,48	0,47	1,31**	0,21	0,67	1,35**	0,11	0,78
<b>3. Moderace</b>	$(R^2 = 0,11^{**}; \Delta R^2 = 0,00)$			$(R^2 = 0,55^{**}; \Delta R^2 = 0,00)$			$(R^2 = 0,83^{**}; \Delta R^2 = 0,00)$		
(Konstanta)	0,28	6,19		0,07	0,29		0,12	0,16	
Transakční leadership	-4,41	4,50		0,13	0,18		0,18†	0,10	
Transformační leadership	13,89**	3,87		1,31**	0,21		1,35**	0,11	
Transakční* Transformační	-0,06	0,80		-0,02	0,04		-0,03	0,02	

$N = 134$ ; †  $p < 0,1$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$



efektivitu leadera. Přidání transformačního leadershipu vede u všech tří modelů ke statisticky významnému zlepšení modelu. Transformační leadership tedy predikuje efektivitu leadera nad rámec transakčního leadershipu.

Naopak ale tento vztah neplatí. Jak je vidět z tabulky 4, pokud je k transformačnímu leadershipu přidán ve druhém kroku regresní analýzy transakční leadership, model predikující efektivitu leadera se nezlepší (v případě výkonu skupiny a vnímané efektivitu leadera), nebo se zlepší jen málo a věcně nevýznamně (v případě leadership emergence).

Tabulka 4 Transformační a transakční leadership jako prediktory efektivitu leadera (regresní analýza)

	Výkon skupiny			Vnímaná efektivita leadera			Leadership emergence		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$
<b>1. Pouze transformační</b>	$(R^2 = 0,10^*)$			$(R^2 = 0,55^{**})$			$(R^2 = 0,82^{**})$		
(Konstanta)	0,00	5,11		0,00	0,24		0,00	0,13	
Transformační leadership	9,52**	2,46	0,32	1,45**	0,11	0,74	1,57**	0,06	0,91
<b>2. Transformační + transakční</b>	$(R^2 = 0,11^{**}; \Delta R^2 = 0,01)$			$(R^2 = 0,55^{**}; \Delta R^2 = 0,00)$			$(R^2 = 0,83^{**}; \Delta R^2 = 0,01^*)$		
(Konstanta)	0,00	5,10		0,00	0,24		0,00	0,13	
Transformační leadership	13,88**	4,48	0,47	1,30**	0,21	0,67	1,35**	0,11	0,78
Transakční leadership	-4,33	3,72	-0,18	0,15	0,17	0,09	0,22*	0,09	0,15

N = 134; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Transakční leadership tedy nepredikuje efektivitu leadera nad rámec transformačního leadershipu. Vztah mezi transakčním leadershipem je vysvětlen transformačním leadershipem, neboť pokud je kontrolován vliv transformačního leadershipu, není transakční leadership nadále věcně významným prediktorem efektivitu leadera (viz tabulka 3). Že transformační leadership skutečně vysvětluje vztah mezi transakčním leadershipem a efektivitou leadera je patrné také z mediační analýzy. Signifikanci snížení statistiky  $\beta$  u transakčního leadershipu ve druhém kroku regresní analýzy (viz tabulka 3) jsme měřili metodou bootstrappingu s použitím 5000 takzvaných bootstrapových vzorků pomocí zásuvného modulu pro SPSS nazvaného PROCESS, vytvořeného Hayesem (2012). Jedná se o poměrně novou metodu, která nahrazuje původně výhradně a nyní stále ještě hojně používaný Sobelův test, doporučovaný i Baronem a Kennym (1986), který ale nemá dostatečnou sílu pro malé vzorky s méně než 400 respondenty (Kashy, Donnellan, Ackerman & Russell, 2009; Shrout & Bolger, 2002). Pro ilustraci velikosti účinku nepřímého efektu jsme použili statistiku  $\kappa^2$  odvozenou nedávno Preacherem a Kellym (2011). Výhodou této statistiky je, že je standardizovaná a nezávislá na velikosti vzorku. Statistika  $\kappa^2$  nabývá hodnot 0 až 1. Hodnoty nad 0,01 značí malou velikost účinku, hodnoty nad 0,09 střední velikost účinku a hodnoty nad 0,25 značí velkou velikost účinku – tedy silný efekt mediace (Preacher & Kelley, 2011). V tabulce 5 uvádíme velikost a signifikanci mediace transformačního leadershipu ve vztahu mezi transakčním leadershipem a efektivitou

leadera. Mediace je vždy signifikantní a nepřímý efekt (vliv transakčního leadershipu na efektivitu leadera skrze transformační leadership) je středně velký až velký. Můžeme tedy říci, že transakční a transformační leadership nevysvětlují nezávisle na sobě každý unikátní část rozptylu efektivitu leadera. Naopak transakční leadership vysvětluje stejnou část rozptylu efektivitu leadera jako transformační leadership, transformační leadership ovšem vysvětluje ještě další část rozptylu efektivitu leadera navíc.

Tabulka 5 Velikost nepřímého efektu transakčního leadershipu na efektivitu leadera

	Výkon skupiny			Vnímaná efektivita leadera			Leadership emergence		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\kappa^2$	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\kappa^2$	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\kappa^2$
Nepřímý efekt (mediace)	9,64**	3,37	0,22	0,91**	0,15	0,40	0,94**	0,10	0,61

N = 134; \*\* p < 0,01

Dle výsledků moderační analýzy uvedené v tabulce 3 můžeme také vyvrátit předpoklad, že je vztah mezi transformačním leadershipem a efektivitou leadera moderován transakčním leadershipem. Když do regresního modelu s prediktory transakčním a transformačním leadershipem vložíme ve třetím kroku vzájemnou interakci těchto prediktorů, není tato interakce statisticky významná a nijak nezlepšuje model. Transformační leadership má tedy vliv na efektivitu leadera bez ohledu na úroveň transakčního leadershipu.

## Diskuse

Ze tří uvažovaných pohledů na posilující efekt podpořily výsledky naší studie ten, že transakční leadership vysvětluje stejnou část rozptylu efektivitu leadera jako transformační leadership, transformační leadership ovšem vysvětluje ještě další část rozptylu efektivitu leadera navíc. Transakční leadership sám o sobě středně silně až silně predikuje efektivitu leadera při použití tří různých ukazatelů efektivitu. Při kontrole vlivu transformačního leadershipu se ale jeho vliv významně sníží (v případě predikce leadership emergence) nebo úplně zmizí (v případě predikce výkonu skupiny a vnímané efektivitu leadera). Přidání transformačního leadershipu přitom model zlepšuje. Výsledky naznačují, že leader s rozvinutým transformačním přístupem zároveň efektivně využívá nástroje transakčního leadershipu, že dobrý transformační leader bývá i dobrým transakčním leaderem. Zásadovému, příkladnému, spolehlivému, slovo dodržujícímu leaderovi jeho následovníci patrně více věří slíbené odměny, lépe od něj přijímají stanovené sankce a vezmou od něj výtky. Nástroje transakčního leadershipu může takový leader efektivněji využívat, protože následovníci spíše uvěří, že jich používá pro dobro věci, a protože vidí, že je náročný na své následovníky i na sebe. Podle nás tedy nelze obecně říci, že by transformační leadership vysvětloval efektivitu leadera jen nad rámec transakčního leadershipu. Naopak, vliv transakčního leadershipu na efektivitu leadera lze vysvětlit transformačním leadershipem.

Podle teorie sociální směny mezi leaderem a následovníky (LMX) je leader efektivnější, pokud mezi ním a jeho následovníky dochází ke „kvalitním směnám“ (Gerstner & Day, 1997). To na první pohled odkazuje na transakční leadership, který je na směnách

postavený. Podle této teorie jsou ovšem podstatně méně viditelné směny jako směna „vize vs. zaměření se na práci bez nutnosti vnější kontroly“ nebo směna „hrdost vs. poslušnost následovníků“ (Messick, 2005). Tyto směny nabízí transformační leader, který svým následovníkům dává právě vizi, pocit hrdosti či naději na společný úspěch. Jak transakční tak transformační leadership tedy obsahují směny s následovníky. Jen směny u transformačního leadershipu jsou méně viditelné a více spojené se skutečnou efektivitou. Působí totiž na vnitřní motivaci následovníků. U viditelných „transakčních“ směn investují následovníci do práce jen takové úsilí, které jim bude stačit k realizaci směny, tedy k získání odměny (splnění cíle = vyplacení bonusů v plné výši). U „transformačních“ směn nedochází k vnější kontrole následovníka leaderem. Směna je patrně méně vědomá a následovník se v ní snaží dobře splnit svou roli. Je sám sobě soudcem a díky tomu může nejen naplnit, ale i překonat očekávání leadera. Silný transformační přístup je tedy spojen i s kvalitnějšími transakcemi.

V našem výzkumu jsme do škály transakčního leadershipu nezařadili položky odpovídající pasivnímu řízení podle odchylek. Tato škála koreluje spíše s absencí leadershipu než s transakčním leadershipem a způsobuje nižší reliabilitu dotazníku transakčního leadershipu (Avolio & Bass, 2004; Den Hartog et al., 1997). Zařazení pasivního řízení podle odchylek jako součásti transakčního leadershipu by mohlo změnit vztah mezi transakčním leadershipem a efektivitou, neboť pasivní řízení podle odchylek i absence leadershipu koreluje s efektivitou leadera negativně (Bass et al., 2003; Judge & Bono, 2000; Judge & Piccolo, 2004). Naše výsledky jsou tedy platné jen pro vnímání transakčního přístupu jako aktivního přístupu leadera, zahrnujícího kontrolu a nenahodilé odměňování a sankce podle skutečných zásluh a výkonu.

Provedené analýzy vztahu mezi transakčním a transformačním leadershipem a efektivitou leadera umožňují i alternativní výklady. Nabízí se možnost, že transakční a transformační leadership spolu sdílí nějaký jiný skrytý faktor, který odpovídá buď aktivnímu přístupu leadera k vedení lidí, nebo je odrazem „dobrého pocitu“ následovníků z leadera. Avolio a Bass (2004) vysvětlují vysokou korelaci transakčního a transformačního přístupu právě tím, že jsou oba přístupy aktivní a transakční i transformační leaderi se tak vymezují vůči pasivnímu leaderovi tím, že něco dělají, snaží se naplňovat roli leadera, k něčemu pozitivnímu směřují. Může to být právě tato aktivita, již oba přístupy sdílí, která způsobuje, že transakční leadership predikuje efektivitu leadera. Transformační leadership pak v sobě obsahuje ještě něco navíc, díky čemu efektivitu leadera ovlivňuje ještě více. Když při regresní analýze do modelu zařadíme jak transakční tak transformační leadership, stačí na vysvětlení aktivního přístupu leadera transformační leadership a transakční leadership není jako další prediktor třeba. Tím „něčím navíc“ v transformačním leadershipu je patrně působení na vnitřní motivaci či na vyšší hodnoty člověka. Nejde už jen o to, že je leader aktivní a dělá to, co má. Navíc dává následovníkům možnost využít to nejlepší, co v nich je, a dává jejich snažení smysl.

V našem výzkumu stejně jako většina jiných autorů měříme transformační a transakční leadership hodnocením následovníků (podřízených). Ti jsou schopni míru transakčního-transformačního přístupu nejlépe posoudit, protože na ně tento přístup působí a právě je má ovlivňovat. Je možné, že se do posuzování transakčního i transformačního přístupu leadera následovníky promítá celkový dobrý či špatný pocit následovníků z leadera. Tedy leader, který je na základě něčeho jiného než svého přístupu hodnocen jako dobrý, je v dotazníku posuzován jako o něco více transakční a o něco více transformační.

Pokud následovníci vnímají transakční i transformační leadership jako žádoucí, pak svého leadera při jeho hodnocení vlastně odměňují. Skrytý faktor, díky kterému transakční leadership bez kontroly transformačního leadershipu působí na efektivitu leadera, je možná právě oblíbenost leadera nebo dobrý pocit z něj. Škála transformačního leadershipu tento dobrý pocit také obsahuje, ale na efektivitu leadera působí navíc ještě něčím dalším.

Je možné, že za vysvětlením vztahu mezi transakčním, transformačním leadershipem a efektivitou leadera jsou částečně všechna tři uvedená vysvětlení. Více jasno by v této problematice mohl udělat další výzkum, který bude buď kombinovat dvě různá posouzení transakčně-transformačního přístupu (např. i hodnocení nezávislými pozorovateli) nebo bude využívat modelování pomocí strukturálních rovnic (SEM). Při dostatečně velkém vzorku by díky této statistické metodě bylo možné kontrolovat vliv různých faktorů a podat přesnější vysvětlení posilujícího efektu.

Všechny získané výsledky je třeba interpretovat s ohledem na to, že byly získány na vzorku vysokoškolských studentů a v simulační hře. Tento postup nám umožnil zkonstatnit vliv vnějších proměnných. Je ale třeba říci, že vnější proměnné (např. zkušenost na manažerské pozici, předchozí pracovní zkušenost, vzdělání, věk) v reálném prostředí působí a mohou vstupovat do interakce s transakčním a transformačním leadershipem a ovlivňovat efektivitu leadera. Z tohoto pohledu má náš výzkum sice vysokou interní validitu, externí validita je ale ovlivněna specifiky vzorku a metody. Vzorek a prostředí zvolené simulační hry je specifické v tom, že leaderi i jejich následovníci měli podobné znalosti, podobné zkušenosti a že následovníci neměli silnou vnější motivaci k tomu, aby dělali dobře svou práci. Výsledky by proto bylo možné zobecnit zejména na podobná prostředí, kde je malá vzdálenost moci, kde má leader malou formální autoritu a kde je omezený v používání nástrojů vnější motivace. Pro širší zobecnění by bylo vhodné výzkum replikovat na vzorku z reálné organizace.

Výsledky naší studie jsou aplikovatelné zejména na rozvoj leaderů. Při rozvoji leadershipu doporučujeme zaměřit se na rozvoj transformačního leadershipu. Ačkoliv transakční leadership také souvisí s efektivitou leadera, nevede k vyšší efektivitě nad úroveň vlivu transformačního leadershipu. Rozvoj transformačního leadershipu tedy rozvoj transakčního leadershipu nedoplňuje, ale spíše jej efektivněji nahrazuje. Rozvoji transformačního leadershipu se blíže věnujeme v knize *Psychologie efektivního leadershipu* (Procházka, Vaculík & Smutný, 2013).

---

## LITERATURA

- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25–33.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City: 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(1), 3–19.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, *52*(2), 130–139.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 9–32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 207–218.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *80*(4), 468–478.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 145–179.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. (Multifactor Leadership Questionnaire). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *70*(1), 19–34.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. [Review]. *Journal of Applied Psychology*, *82*(6), 827–844.
- Geyer, A. L. J., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review*, *47*, 397–420.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. [Article]. *Journal of Applied Psychology*, *73*(4), 695–702.
- Hayes, A. F. (2012). *A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, *78*(6), 891–902.
- 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*(5), 680–694.
- Ismail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A.-B., Rafiuddin, N. M., & Zhen, K. W. P. (2010). Transformational and transactional leadership styles as a predictor of individual outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, *6*(574), 16.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *85*(5), 751–765.
- 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), 755–768.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 246–255.
- Kashy, D. A., Donnellan, M. B., Ackerman, R. A., & Russell, D. W. (2009). Reporting and interpreting research in PSPB: Practices, principles, and pragmatics. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *35*(9), 1131–1142.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, *91*(1), 202–210.
- Khatri, N. (2005). An alternative model of transformational leadership. [Article]. *Vision*, *9*(2), 19–26.
- Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, *89*(4), 610–621.
- Ling, Y., Lubatkin, M. H., Simsek, Z., & Veiga, J. F. (2008). The impact of transformational CEOs on the performance of small- to medium-sized firms: Does organizational context matter? *Journal of Applied Psychology*, *93*(4), 923–934.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, *7*(3), 385–425.
- Messick, D. M. (2005). On the psychological exchange between leaders and followers. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.), *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research* (pp. 81–96). Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.

- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R. (1982). Effect of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. [Article]. *Academy of Management Journal*, 25(4), 810–821.
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93–115.
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu* (1. vyd.). Praha: Grada.
- Procházka, J. (2013). *Vztah osobnostních charakteristik a stylu vedení k efektivitě leadera*. Unpublished Dissertation, Masarykova univerzita, Brno.
- Procházka, J., & Smutný, P. (2011). Čtyři pohledy na efektivního leadera. In E. Letovancová & E. Vavráková (Eds.), *Psychológia práce a organizácie 2010* (pp. 388–397). Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislavě.
- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. A., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1365–1381.
- Sashkin, M. (2004). Transformational leadership approaches: A review and synthesis. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 171–196). Thousand Oaks: Sage.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020–1030.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445.
- Smutný, P., Procházka, J., & Vaculík, M. (2013). Learning effectiveness of management simulation game Mana-hra. In C. V. de Carvalho & P. Escudeiro (Eds.), *The Proceedings of The 7th European Conference on Games Based Learning* (pp. 512–520). Porto: Academic Conference and Publishing International Limited.
- Thépot, J. (2008). Leadership styles and organization: A formal analysis. *Sciences de Gestion*.

## **LINK AMONG LEADER EFFECTIVENESS, TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: HOW DOES THE AUGMENTATION EFFECT WORK?**

J. PROCHÁZKA, M. VACULÍK, P. SMUTNÝ

### **ABSTRACT**

The study explores a relationship among transactional leadership, transformational leadership and leader effectiveness, measuring leader effectiveness by three different methods. The aim is to explain the augmentation effect of transformational leadership on transactional leadership. Evaluation of 134 top managers of game companies by 2,446 subordinates took place after three months of intense cooperation during a management simulation game. All respondents were college students. Results show that transformational leadership mediates strongly the relationship between transactional leadership and perceived leader effectiveness and the relationship between transactional leadership and leadership emergence. Transformational leadership is a medium strong mediator in the relationship between transactional leadership and group performance. The moderation effect of transactional leadership in the relationship between transformational leadership and leader effectiveness is not significant. Transactional leadership tools alone do not influence leader effectiveness when controlling for the influence of transformational leadership. The findings are valid for teams with low distance of power and for leaders with weak formal authority.

**Keywords:** transactional leadership, transformational leadership, leader effectiveness, leadership emergence

## LEADER EFFEKTIVITÄT, TRANSAKTIONALES UND TRANSFORMIERENDES LEADERSHIP: WIE FUNKTIONIERT DER AUGMENTATIONSEFFEKT?

J. PROCHÁZKA, M. VACULÍK, P. SMUTNÝ

### ABSTRAKT

Die Studie untersucht den verstärkenden Effekt der transaktionalen Führung bei transformativer Führung und Effektivität der Führungskraft. 134 Top-Manager der Spielbetriebe wurden von 2446 Angestellten nach drei Monaten intensiver Zusammenarbeit in einem Managerspiel beurteilt. Alle Befragten waren Hochschulstudenten. Die Ergebnisse zeigen, dass transformative Führung ein starker Mediator zwischen transaktionaler Führung und Effektivität der Führungskraft und in der Beziehung zwischen der transaktionalen Führung und „leadership emergence“ ist. Transformative Führung ist ein mittelstarker Mediator in der Beziehung zwischen transaktionaler Führung und Gruppenleistung. Die moderierende Wirkung der transaktionalen Führung in der Beziehung zwischen transformativer Führung und Effektivität der Führungskraft ist nicht signifikant. Die Ergebnisse zeigen, dass die Führungsinstrumente der transaktionalen Führung bei der Kontrolle der transformativen Führung nicht die Effektivität der Führungskraft beeinflussen. Die Ergebnisse sind für Teams mit geringem Abstand von Macht und für Führungskräfte mit schwacher formaler Autorität gültig.

**Schlüsselwörter:** transaktionale Führung, transformierende Führung, Effektivität der Führungskraft, leadership emergence

*Mgr. Ing. Jakub Procházka, Ph.D., odborný asistent na katedře Psychologie a katedře Podnikového hospodářství Masarykovy univerzity, Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity, Katedra psychologie, e-mail: jak.prochazka@mail.muni.cz; doc. PhDr. Martin Vaculík, Ph.D., docent na katedře Psychologie Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity, e-mail: vaculik@fss.muni.cz; Ing. Petr Smutný, Ph.D., proděkan Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity a odborný asistent katedry Podnikového hospodářství MU, e-mail: psmutny@econ.muni.cz.*

Tento článek vznikl jako součást projektu Efektivní vůdcovství: integrující přístup (P403-12-0249), který je podpořen GAČR.