



Příprava k diskuzi

Psychologie leadershipu

Jitka Čurdová (427386)

8. 3. 2017

Transakční a transformační leadership jsou dva typy organizačního leadershipu vyskytující se v literatuře již od 70. let (Smith, 2015). Transakční leadership je charakterizován směnou - leader reaguje na žádoucí jednání pracovníků odměnami, na nežádoucí tresty (Bass, Avolio & Atwater, 1996; Judge & Piccolo, 2004). Transformační leadership pracuje se zvyšování motivace zaměstnance prostřednictvím práce s jeho závazkem vůči organizaci a důvěrou v organizaci (Bass, 1999). Leader ovlivňuje postoje a přesvědčení zaměstnanců, aby se naplňování cílů organizace a její růst staly jejich vlastními cíli (Judge & Piccolo, 2004).

V literatuře jsou tyto druhy leadershipu často popisovány skrze vzájemné vymezení. Dle Kuhnerta a Lewise (1987) vede transformační leadership k identifikaci zaměstnanců s cíli leadera, zatímco transakční leadership pouze ke sledování cílů leadera s vidinou odměny. Dle Congera a Kanunga (1998) v transformačním leadershipu leader nabízí smysl, zatímco v transakčním výměnu zdrojů. Bass (1999) však upozorňuje, že konzistentní odměňování a předvídatelné reakce mohou vést k posílení víry v leadera, což je jeden ze základních předpokladů pro úspěch transformačního leadershipu. I transformační leader tedy může využívat některých strategií transakčního leadershipu. tyto dva styly pak lze považovat za do určité míry komplementární.

Dle výzkumů mohou efektivitu leadera posilovat oba styly leadershipu. Transakční může vést ke zvyšování důvěry v leadera (Whittington, Coker, Goodwin et al., 2009), další průzkumy ukazují jeho pozitivní vliv na organizational citizenship behaviors (OCB) (Podsakoff, MacKenzie, Paine et al., 2000; Suliman & Obaidli, 2013). Pozitivní vliv na OCB výzkumy ukázaly i u transformačního leadershipu (Wang, Courtright & Colbert, 2011), stejně jako jeho pozitivní vliv na pracovní výkon (Bellé, 2013; Caillier, 2014).

Každý z těchto stylů může být efektivnější v jiné situaci. Během změn (firma zabývající se inovacemi) je za efektivnější považován transformační leadership, který více stimuluje zaměstnance k práci nad rámec povinnosti (Bass, 1990). Transformační byl efektivnější u mastery goals, zatímco transakční u performance goals (Hamstra, Van Yperen, Wisse, et al., 2014).

Pro efektivitu transformačního leadershipu je důležité zaměřovat se na individuální schopnosti jednotlivce, na jeho motivaci podat co nejlepší výkon (Bass, 1990), vytváření společné vize (Barbuto, 1997) a zdůrazňování společných cílů (Hamstra et al., 2014). V transakčním leadershipu je důležité specifikovat systém odměn a trestů (Lord et al. 1999), nekonzistentní chování leadera by mohlo oslabit víru zaměstnanců ve funkčnost systému odměn a tím i vliv odměny na výkon. Efektivnější jsou leadeři, jejichž chování je konzistentní s hodnotami a cíli organizace (MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2011).

Jedním z konceptů vysvětlujících transformační leadership může být psychological empowerment – zvýšená motivace k plnění úkolu u kterého máme pocit sebeurčení, smyslu, kompetence a dopadu (Spreitzer, 1995). Dále lze zmínit Tajfelův koncept sociální identity – identifikace s organizací může zvýšit potřebu jedince k dobrému výkonu.

Při čtení o transakčním leadershipu jsem si vybavila fyzikáře na gymnáziu. Jeho systém odměn a trestů mě vždy dokázal namotivovat k učení se na test (snaha vyhnout se negativnímu hodnocení), nikdy ve mně ale nedokázal probudit zájem o předmět. Navzdory poměrně dobrým známám si z probírané látky mnoho nepamatuji. Transakční leadership na základě této zkušenosti považuji za smysluplnější u krátkodobých úkolů.

- Barbuto, J. E. (1997). Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(3), 689.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bellé, N. (2013). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, mut033.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218-239.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 759-774.
- Hamstra, M. R., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 413-425.
- 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.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational behavior and human decision processes*, 78(3), 167-203.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.

Smith, P. (2015). Leadership in Academic Health Centers: Transactional and Transformational Leadership. *Journal Of Clinical Psychology In Medical Settings*, 22(4), 228-231. doi:10.1007/s10880-015-9441-8

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Suliman, A., & Al Obaidli, H. (2013). Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector: The case of the UAE. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 115-134.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.

Whittington, J. L., Coker, R. H., Goodwin, V. L., Ickes, W., & Murray, B. (2009). Transactional leadership revisited: self–other agreement and its consequences. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(8), 1860-1886.