

Může být leader zároveň transakčním a transformačním leaderem?

Podle Bassova (1985) pojetí může leader využívat obou těchto stylů, někteří autoři však došli k závěru, že transformační leadership obsahuje i velkou část efektu transakčního přístupu (Bycio, Hackett, Allen, 1995, Awamleh, Evans, Mahate, 2005, Procházka, Vaculík, Smutný, 2014). Transformační leader tedy používá nejen prostředky transformačního, ale i transakčního leadershipu. Transakční leader však prostředky transformačního leadershipu nepoužívá.

Jak působí transakční a transformační leadership na efektivitu leadera?

Zatímco vztah transformačního leadershipu a různých kritérií efektivity leadera se v mnoha studiích objevuje jako pozitivní (viz DeRue et al., 2011; Deinert et al., 2015), vztah transakčního leadershipu a efektivity leadera není zcela jasný. V některých studiích se tento vztah ukazuje jako pozitivní (Howell & Hall-Merenda, 1999, Judge & Piccolo, 2004), negativní (Howell & Avolio, 1993) nebo žádný (Awamleh, Evans, & Mahate, 2005)

Co jsou podmínky efektivity transakčního a transformačního leadershipu?

Podle Ling et al. (2008) je to komplexita firmy. Vycházejí z myšlenky, že čím je firma větší a strukturalizovanější, tím méně má její vedoucí (CEO) možnost použít transformační leadership efektivně, aby to vedlo ke změně výkonu firmy. V jejich výzkumu se proto věnovali podnikům s méně než 500 zaměstnanci a zjistili, že objektivní kritéria výkonnosti firmy ovlivňují v interakci s transformačním leadershipem hned tři faktory – velikost firmy, zda-li má CEO status zakladatele firmy a doba, jakou CEO pro firmu pracuje. Transformační leadership je tím efektivnější, čím je firma menší, čím déle v ní CEO působí a je efektivnější pokud je CEO zároveň zakladatelem firmy. U výkonu firmy hodnoceného samotným CEO se našli všechny výše zmíněné vztahy až na interakci transformačního leadershipu a velikosti firmy. Pokud tedy byl výkon firmy hodnocen jejím ředitelem (CEO), na vliv transformačního leadershipu na efektivitu firmy neměla velikost firmy dopad.

Podle Kellera (2006) záleží i na typu práce. Transformační leadership měl větší efekt na technickou kvalitu projektů ve výzkumných odděleních a menší ve vývojových odděleních. Autoři to vysvětlují tak, že ve výzkumných odděleních je větší důraz na radikální inovace, originalitu a čerpání informací ze zdrojů mimo vlastní tým, zatímco ve vývojových týmech je důraz spíše na inkrementální inovace a modifikace už existujícího produktu, většina informací je čerpána z vlastního týmu. Transformační leadership tedy svou intelektuální stimulací a inspirující motivací může mít větší efekt právě v typu práce, kde je větší intelektuální volnost.

Howell & Hall-Merenda (1999) zase zjistili, že vliv transformačního leadershipu na výkon následovníků je moderován jejich fyzickou vzdáleností. Čím je následovník leaderovi fyzicky blíže, tím větší efekt transformační chování leadera má.

Jaké sociálně psychologické teorie bychom mohli nalézt v teorii transformačního leadershipu?

Transformační leadership by skrze Maslowovu teorii potřeb (1943) mohl působit na potřebu sounáležitosti, a potřebu úcty skrze leaderův osobní přístup. Skrze intelektuální stimulaci by mohl podporovat potřebu seberealizace. Transformační leadership tedy může působit spíše na vyšší patra Maslowovy pyramidy. S ohledem na to, že však obsahuje i velkou část efektu transakčního leadershipu bychom mohli polemizovat, že naplňuje i potřebu bezpečí a jistoty skrze odměňování a ekonomické zdroje autority.

Literatura:

- 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. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free Press.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*. New York, HarperRow.
- 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, 468–478.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & 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.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Procházka, J., Vaculík, M., Smutný, P. (2014). Vztah efektivity leadera, transakčního a transformačního leadershipu: Jak působí posilující efekt? *Psychologie pro praxi*, 34, 95-109.