

PSYCHOLOGIE LEADERSHIPU – PSY525

Příprava na diskusi

Původcem teorie transformačního (TF) a transakčního (TA) leadershipu je Burns (1978), který je zároveň považoval za dva protipóly jedné škály. Na jedné straně jsou transakční lídři, kteří vedou pomocí transakcí – podmíněné odměňování a aktivní (během chybování) či pasivní (po něm) korektivní reakce u odchylek. Na straně druhé jsou pak vedoucí, kteří své následovníky transformují – inspirují, mají idealizovaný vliv, intelektuálně stimulují a zastávají individuální přístup. Bass (1995) na Burnsovu teorii navázal a postuloval, že lídr může využívat jak principy TA, tak principy TF.

Například aktivní řízení při odchylkách logicky vyžaduje individuální přístup. Pokud někdo chybuje a TA vedoucí to s ním řeší, už jen tím navazuje osobní přístup, který je považován za jeden z principů TF (Bass & Riggio, 2006). Naproti tomu pasivní řízení je spíše dohledem, nežli vedením. Vedoucí řeší až akutní problémy. Můžeme tedy říci, že alespoň některé části obou přístupů jsou slučitelné. Ostatně Procházka, Vaculík a Smutný (2014) zjistili, že TF je mediátorem vlivu TA na efektivitu lídra. TF tedy vlastně zprostředkovává vliv TA a ještě něco navíc. O tom paradoxně svědčí i jeden z rozdílů mezi nimi popsany Hackmanem a Johnsonem (2009). TA lídr se snaží zachovat status quo (např. chce udržet produktivitu, nechce poklesy). TF lídr se snaží zlepšovat, motivovat k vyšším výsledkům. Snaží se tedy kromě udržení vést k ještě něčemu navíc, k něčemu za self-interestem.

Vliv TA na efektivitu lídra je tedy podmíněn TF. O tom svědčí i fakt, že zatímco mezi TA a leadership emergence, výkonem skupiny a vnímanou efektivitou lídra je vztah nejasný (podle různých studií pozitivní, negativní či nulový), TF má ke všem těmto ukazatelům efektivit lídra pozitivní vztah (Procházka et al., 2014). TF tedy může efektivitu lídra posilovat, a to zvláště při současném používání principů TA (Awamleh, Evans, & Mahate, 2005).

Vzhledem k tomu, že TF lídr se snaží motivovat své následovníky ke společné vizi, k něčemu víc než osobnímu zaujetí, je logicky třeba, aby následovníci měli společnou sociální identitu. Aby vytvořili in-group, a to ideálně včetně lídra, který by měl takovouto identitu zformovat (Bass, 1990; Tajfel & Turner, 1986). Poté si totiž mohou vytvořit společné hodnoty, ideály, praktiky – tedy sociální reprezentace (Moscovici, 1984). Aby byl TF efektivní, je také třeba dlouhodobého dohledu na well-being následovníků ze strany lídra. Vzhledem k identifikaci s vůdcem totiž část pozitivního sebehodnocení získávají práce z vedoucího, a tudíž bez dostatečné pozornosti může dojít k vyhoření (Freud, 2010; Judge, Locke, & Durham, 1997; Kark, Shamir, & Chen, 2003).

Dále můžeme (především u TA) uvažovat nad vlivem poměru náročnosti práce ku odměnám. Pokud následovníci nebudou odměnu slíbenou vedoucím vnímat jako dostatečnou, nebude je motivovat k potřebnému výkonu. Zjednodušeně bychom za tím mohli hledat teorii rovnosti – vklady musí být přibližně stejné jako zisky (Adams, 1963). Ve prospěch TA též hovoří goal setting theory, dle níž jasně vytyčené, specifické cíle vedou k lepším výsledkům (Locke & Latham, 2006). Už z hlediska svého zaměření na práci s odchylkami je TA přístup také výhodnější oproti TF v krizových situacích a u krátkodobých cílů. Což je dle mého

názoru dalším dokladem toho, že TA a TF přístup je ideální kombinovat, neboť i u dlouhodobě fungujících týmů se objevují krátkodobé cíle a krize.

Zdroje

Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

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.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. (1995). Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.

Bass, Riggio (2006). Transformational leadership. New York, Taylor Francis Group.

Burns (1978). Leadership. New York, Harper and Row.

Freud, S. (2010). Group Psychology and the Analysis of the Ego. New York, Bartleby.com.

Hackman, M. Z., & Johnson (2009). Leadership: A Communication Perspective. Long Grove, IL: Waveland Press Inc.

Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.

Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.

Moscovici, S. (1984). The phenomenon of social representations. In: Farr, R., & Moscovici, S. (Eds.), *Social representations* (pp. 3-69). Cambridge, Paris: Cambridge University, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.

Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2014). Vztah efektivitu leadera, transakčního a transformačního leadershipu: Jak působí posilující efekt? *Psychologie pro praxi*, 7(3-4), s. 95-109.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In: Worchel, S. & Austin, W. G. (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago, IL: Nelson-Hall. pp. 7-24.