

*Transformačný a transakčný leadership: Príprava na diskusiu*

Aktuálne prijímané Bassovo (1985, cit. podľa Judge a Piccolo, 2004) pojmie transakčného a transformačného leadershipu vníma koncepty ako príbuzné, no oddelené. Empirický dôkaz diskriminačnej validity podávajú Krüger, Rowold, Borgmann, Staufenbiel a Heinitz (2011). Vzájomné korelácie sa po kontrole efektu metódy ukázali ako kladné, ale nižšie. Iné štúdie uvádzajú korelácie vyššie, no stále kladné (Judge a Piccolo, 2004). Nejedná sa teda o opačné póly určitej škály, kde leader môže zaujať len jedno miesto. Skutočným opakom sa ukazuje byť laissez faire leadership, ktorý s nimi má stredne až silne negatívny vzťah (tam tiež). Pre každý prístup sú definované charakteristické nástroje vedenia. Tie sa môžu dopĺňať – predpoklad je pomenovaný ako posilňujúci efekt. V jeho rámci je niekedy transakčný prístup chápaný ako základ, bez ktorého transformačný leadership nie je efektívny (Procházka, Vaculík a Smutný, 2014). Bass (1995) vyjadruje názor, že najlepší lídri sú práve takí, ktorí využívajú zároveň transakčné i transformačné nástroje – nie je len možné, ale i žiaduce využívať pri vedení väčšie spektrum leaderského správania.

Efektívnosť lídra sa posudzuje pomocou viacerých ukazovateľov. Transakčný prístup je pritom často delený na jednotlivé nástroje – podmienené odmeňovanie a riadenie pomocou odchýlok (napr. Judge a Piccolo, 2004). Riadenie pomocou odchýlok (spolu s laissez-faire prístupom) opakovane ukazuje nízke kladné až záporné korelácie s rozličnými ukazovateľmi efektivity (tam tiež). Základným ukazovateľom sa zdá byť výkon skupiny (resp. pracovný výkon), ktorú leader vedie. Procházka, Vaculík a Smutný (2014) zaznamenali stredne vysokú koreláciu medzi transformačným prístupom a výkonom a nižšiu koreláciu medzi transakčným prístupom a výkonom. Oba výkon pozitívne predikovali, ale v menšej miere. K podobným výsledkom dospeli Judge a Piccolo (2004) pre transformačný leadership a podmienené odmeňovanie. Spravidla silnejšie vzťahy (stredné až vysoké) zaznamenali u týchto prístupov pre postojové ukazovatele efektivity leadera ako napr. pracovná spokojnosť, spokojnosť s lídrom či motivácia nasledovníkov.

Pôsobenie nástrojov leadershipu na efektivitu nebýva výlučne priame – vplyv upravujú či sprostredkujú iné premenné. Ako mediátor výkonu sa pri transformačnom leadershipe i podmiennečnom odmeňovaní ukázala potencia (Schaubroeck, Lam a Cha, 2007) a kohézia skupiny (Bass, Avolio, Jung a Berson, 2003). Transformačný leadership zaznamenáva lepšie výsledky v prípade, že fyzická vzdialenosť medzi leadrom a nasledovníkmi je menšia (Howell a Hall-Merenda, 1999). Závazok k organizácii pomáha budovať cez zmocnenie podriadených (Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad a Yusuf, 2011). Pracovný výkon i spokojnosť môže pri transformačnom prístupe ovplyvňovať výška emočnej inteligencie nasledovníkov (Yang a Zhu, 2016).

Niektoré znaky transformačného prístupu naplňal môj učiteľ. Cenné sú pre mňa spomienky na to, ako uplatňoval individuálny prístup a intelektuálnu motiváciu. Snažil sa spoznať slabé i silné stránky a využívať ich tak, aby si každý študent (v medziach stanovených vzdelávacím programom) mohol zažiť úspech. Ak videl, že študent potrebuje okrem predmetu pracovať na individuálnej téme (napr. prezentačné schopnosti), prejavoval záujem o prácu na zlepšení v rámci výučby, dával rady a príklady, aby podnietil rozvoj. Ak to bolo možné, pracoval s individuálnym nastavením obtiažnosti úloh, aby boli výzvou aj pre šikovnejších a mohli sa posúvať ďalej. Vyzýval k odhaľovaniu nových spôsobov premýšľania, riešenia úloh a sám ich predstavoval.

#### Použitá literatúra:

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.

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

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., Mohamed, H.A-B., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., & Yusuf, M.H. (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., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755 – 768.

Krüger, C., Rowold, J., Borgmann, L., Staufenbiel, K., & Heinitz, K. (2011). The Discriminant Validity of Transformational and Transactional Leadership: A Multitrait-Multimethod Analysis of and Norms for the German Transformational Leadership Inventory. *Journal of Personnel Psychology*, 10(2), 49 – 60. [Dostupné v databáze EBSCO]

Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2014). Vztah efektivity leadera, transakčního a transformačního leadershipu: jak působí posilující efekt?. *Psychologie pro praxi*, 49(3-4), 95 – 109.

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.

Yang, Z., & Zhu, J. (2016). Charismatic Leadership Behavior and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Subordinates' Emotional Intelligence and the Mediating Role of Psychological Empowerment. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 55, 158 – 184.