



# **PŘÍPRAVA**

PSYCHOLOGIE LEADERSHIPU, PSY525

**Lucie Sodomková**

414747, Psychologie

Fakulta sociálních studií MU, 2017

**a)**

Transakční a transformační leadership se podle Basse (1985) nevylučuje. Aby leader dosáhl co nejvyšší efektivity, je podle něj třeba, aby vykazoval oba zmíněné styly vedení. K podobným závěrům ve svých výzkumech došli např. autoři Avolio, Waldman & Einstein (1988). Transakční leadership pak funguje jako určitý základ, jehož efektivitu ovlivňuje míra, do jaké je doplňován transformačním leadershipem.

**b)**

Transakční leadership založený na procesu směny, pracuje pouze s vnější motivací - nemotivuje následovníky leadera angažovat se více, než je nezbytně nutné k tomu, aby získali odměnu nebo se vyhnuli sankci (Awamleh, Evans & Mahate, 2005). Pokud leader volí pouze tento způsob vedení, podle autorů to u následovníků nepovede k lepším výkonům ani ke spokojenosti (např. Bass, 1985; Awamleh, Evans & Mahate, 2005).

Naproti tomu transformační leader apeluje na „vyšší“ potřeby následovníků, jako je např. sebeaktualizace (Awamleh, Evans & Mahate, 2005). Dále, podle Karka, Shamira & Chena (2003) vede transformační leadership jak k osobní identifikaci s leaderem, tak i k sociální identifikaci se skupinou. Osobní a sociální identifikace podle autorů přináší odlišné výsledky. Zatímco sociální identifikace, kterou transformační leader zprostředkovává např. delegováním odpovědnosti na následovníky, vedením následovníků k samostatnému myšlení nebo přinášení nových kreativních nápadů vede ke „zplnomocnění“ (*empowerment*) následovníka, osobní identifikace vede spíše k závislosti následovníka na leaderovi, kterého vnímá jako výjimečného a nenahraditelného

Transformační leadership pozitivně ovlivňuje výkon následovníků (např. Menguc, Auh & Shih, 2007, cit dle Procházka, Vaculík & Smutný, 2013) i jejich spokojenost (např. Fernandes & Awamleh, 2004).

**c)**

Podle Basse (1997) je paradigma transakčně-transformačního leadershipu univerzální - tento koncept tedy podle něj není podmíněn růzností organizací nebo kultur (Bass, 1997)

U transakčního leadershipu je klíčovou podmínkou efektivity leadera dodržování transakčních pravidel, které nastavil. Tedy, aby následovníci za splnění požadavků leadera dostali to, co jim bylo slíbeno (Procházka, Vaculík & Smutný, 2013).

Podmínku efektivního transformačního leadershipu můžeme vidět, jak už bylo zmíněno výše, právě v paralelním využití transakčního leadershipu, který leaderovi může pomoci vybudovat u následovníků důvěru a získat vliv (Procházka, Vaculík & Smutný, 2013).

Ve výzkumu Greyera & Steyera (1998), predikoval transakční leadership pozitivně krátkodobý výkon pracovníků, zatímco transformační leadership je podle autorů spojen s dlouhodobým výkonem. Zde lze uvažovat nad tím, že procesy získávání důvěry, identifikace s leaderem apod. trvají delší dobu než pouhé nastolení pravidel a tedy, že transformační leadership může být efektivní až po nějaké době – není okamžitým řešením.

e)

Za svého života jsem se několikrát setkala s transformačním leaderem, který uplatňoval osobní přístup, vybízel k samostatnému myšlení a přicházení s novými nápady, velmi jsem si vážila jeho znalostí, inspiroval mě jeho způsob uvažování. Bohužel ale mnohdy nedodržel stanovené podmínky (např. učitel nikdy neopravil práce včas, neposlal e-mailem slíbené informace, které jsme potřebovali, nedodržel termíny čehokoliv). Fakt, že jsem se na leadera nemohla spolehnout v těchto „*praktických*“ záležitostech ve výsledku vedl k tomu, že jsem k němu postupně ztrácela respekt a přicházela o motivaci. Na základě těchto zkušeností jsem si uvědomila, že by se význam těchto zdánlivých banalit neměl podceňovat.

## Zdroje:

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation. *Group and Organization Studies*, 13, 59-80.

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. (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.

Fernandes, C., Awamleh, R. (2004). The impact of transformational and transactional leadership styles on employee's satisfaction and performance: An empirical test in a multicultural environment. *International Business and Economics Research Journal*, 3, 65–76.

Geyer, A. L. J., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 397–420.

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.

Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.

Waldman, D. A., B. M. Bass and W. O. Einstein (1987). Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.