

a) Leader může být zároveň transakčním i transformačním leaderem, což může být doloženo následujícím:

- Metody měření leadershipu počítají s tím, že leadeři využívají transakčních i transformačních postupů, ale že u každého leadera převažuje jeden z těchto přístupů (Avolio & Bass, 1991).
- Každý nový leader prochází vývojem, v rámci kterého se postupně stává více zřejmým, jakým typem leadera je (Bass, 1999).
- Transformační leadership přispívá k efektivitě transakčního leadershipu, což bývá označováno jako tzv. augmentation effect (Bass, 1999). Využívání praktik transakčního leadershipu je užitečným doplněním transformačního stylu vedení (Riaz & Haider, 2010).
- I transformační leadeři musí prokázat schopnosti transakčního leadershipu, pokud to okolnosti vyžadují (Brymer & Gray, 2006).

b) Transformační leadership se na základě dosavadních výzkumů ukazuje pro leadera i organizaci přínosný v mnoha oblastech, například:

- Firmy transformačních leaderů lépe finančně hospodaří (Bass, 1990).
- Týmy jsou soudržnější (Boerner, Eisenbeiss & Griesser, 2007).
- Výsledky v inovativních a kreativních odvětvích práce jsou lepší (Jung, 2001).
- Obchodní zástupci a prodejci dosahují lepších výsledků (Dimaculangan & Aquiling, 2012).
- Organizační změny jsou zaměstnanci lépe přijímány, zavádění nových technologií je z pohledu akceptace zaměstnanci snazší (Nemanich & Keller, 2007).

Vztah transakčního leadershipu a efektivity leadera není příliš jasný. Některé výzkumy podpořily tezi pozitivních účinků transakčního leadershipu na efektivitu pracovníků, jiné nikoli, což rozvádějí například Lowe, Kroeck a Sivasubramaniam (1996).

c) Podmínkou efektivity transakčního leadershipu je spíše stabilní a předvídatelné prostředí, ve kterém je průběžné sledování vykonávané činnosti nejúspěšnější strategií. Pro tyto druhy

Martin Stachoň, pro potřeby předmětu PSY525, příprava na diskusi – odpovědi na stanovené otázky

prací je typické například opakování činnosti a stále shodné pracovní postupy, které se v minulosti osvědčily a není je potřeba měnit (Hood, 2007, s. 54). Některé studie ale podpořily tvrzení, že samotný transakční leadership není příliš efektivní v rámci zkoumání spokojenosti zaměstnanců a jejich výkonu. Ukázalo se, že je efektivnější transakční leadership i ve výše zmíněných typech činností doplňovat odlišnými styly leadershipu (Gardner & Cleavenger, 1998).

Podmínkou efektivity transformačního leadershipu je například autentičnost leadera, jeho vlastní rozvoj a charisma. Podstatnými jsou sdílené hodnoty organizace, které leader využívající transformační leadership představuje (Luthans & Avolio, 2003). Pokud by se ukázalo, že nasazení leadera, snaha o rozvoj ostatních a o vývoj jejich samostatnosti je ze strany leadera pouze předstíraný, transformační leadership by efektivní nebyl. Podmínkou efektivity transformačního leadershipu je také obratnost leadera, reprezentována například propojováním transakčního a transformačního leadershipu, je-li to v situaci potřebné (Casimir, 2001).

e) V rámci pracovního prostředí jsem se setkal s leaderkou, která jako jedinou motivaci podřízených využívá finanční ohodnocení. Přestože se domnívá, že pro své zaměstnance dělá maximum, firma se dlouhodobě potýká s odchodem nespokojených lidí, kteří z firmy odchází. Po přečtení několika studií je mi jasné, že jde o transakční leadership. Pro typ práce, kterou zaměstnanci v této firmě dělají, by ale mohl být daleko úspěšnější leadership transformační (Jung, 2001) – jedná se převážně o inovativní kreativní činnost.

### **Použité zdroje**

Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associates.

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

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.

Boerner, S., Eisenbeiss, S., and Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No.3, pp.15-26.

Brymer, E., & Gray, T. (2006). Effective leadership: transformational or transactional?. *Journal of Outdoor and Environmental Education*, 10(2), 13.

Casimir, G. (2001). Combinative aspects of leadership style: The ordering and temporal spacing of leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 245-278.

Dimaculangan, E. D., & Aguilung, H. M. (2012). The effects of transformational leadership on salesperson's turnover intention. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19).

Gardner, W.L., & Cleavenger, D. (1998). The impression management strategies associated with transformational leadership at the world-class level. *Management Communication Quarterly*, 12(1), 3-41.

Hood, J. D. (2007). *Transformational and Transactional Leadership Styles: An Exploratory Investigation of Traditional and Nontraditional Student Perceptions*. ProQuest.

Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.

Martin Stachoň, pro potřeby předmětu PSY525, příprava na diskusi – odpovědi na stanovené otázky

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241 – 261). San Francisco: Barrett-Koehler.

Nemanich, L. and Keller, R. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, pp.49-68.

Riaz, A. & Haider, M. (2010). Role of transformational and transactional leadership with job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, (01), 29-38.