



PŘÍPRAVA NA DISKUZI

PSYCHOLOGIE LEADERSHIPU, PSY525

Barbora Houbová
421760, mgr psychologie

Vyučující: Ing. Mgr. Jakub Procházka, Ph.D.

Datum odevzdání: 8. 3. 2017

Fakulta sociálních studií MU, 2017

Může se zdát, že transakční a transformační přístup leadershipu jsou spíše opaky, z definice ale vyplývá, že v každém přístupu vedení jde o uplatňování odlišných nástrojů (např. podmíněné odměňování), které se vzájemně nevylučují. Je tedy možné kombinovat je. V armádních jednotkách se ukázal jako efektivní transformační přístup i transakční podmíněné odměňování (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Nástroje obou přístupů mohou být tedy srovnatelně efektivní a jejich kombinací můžeme dosáhnout přidané hodnoty.

Transakční leadership spočívá ve vybudování důvěry v leadera tím, že pevně stanoví svá očekávání a podmínky odměňování a trestání. Následovníci pak vědí, co je od nich očekáváno a požadováno. Pokud tyto podmínky leader spolehlivě uplatňuje, zvyšuje se skupinová koheze, potenciál a výkon skupin, který je jedním z ukazatelů efektivity vedení (Bass et al., 2003).

Přístup transformační je založen na budování hlubších vztahů, jako je identifikace následovníků s vedoucím, která je podporována např. osobním přístupem (Bass et al., 2003). Jako důležitý prvkem zde vidím vymezení dostatečného prostoru pro autonomii následovníků. Pokud mohou přicházet a realizovat svoje nápady, budou práci věnovat více času, budou svůj výkon vnímat efektivněji a leadera pozitivněji. Naopak pouhé plnění rozkazů jim nemusí dávat smysl a vklad do práce zůstane jen na minimální úrovni požadovaného.

Transakční model je dnes považován za méně efektivní, nicméně podmíněné odměňování je samo o sobě velmi efektivní strategií. Neefektivní ve vztahu ke spokojenosti a výkonu následovníků se ukazuje pasivní řízení odchylek (Bycio, Hackett, & Allen, 1995). Nezáleží tedy jen na tom, zda je vedení transakční či transformační, ale důležité je, jaký způsob řešení problémů se v rámci transakčního přístupu uplatňuje. Vedoucí by neměl nečinně čekat, až nastane příležitost pro udělení negativní zpětné vazby, ale měl by se snažit problémovým situacím předejít. Pasivní přístup k problémům je spojen s nižším výkonem skupiny, menší spokojeností následovníků a s nižší vnímanou efektivitou leadera. Pokud se navíc k aktivnímu transakčnímu vedení přidají prvky transformačního, výrazně se zvýší vnímaná efektivita vedení (Bass et al., 2003; Bycio et al., 1995).

Jelikož je transformační přístup založen na hlubším vztahu s leaderem, lze předpokládat, že pro efektivitu takového leadera budou daleko důležitější jeho vlastnosti a dovednosti, které dokáže využít při komunikaci s následovníky. Další podmínkou efektivity je uplatňování daného stylu vedení ve vhodném prostředí. Transformační leader bude efektivnější v prostředí, kde nástroje jeho přístupu (osobní přístup, intelektuální stimulace aj.) lze dostatečně využít. Ve velkých, spíše nestrukturovaných firmách se efektivita transformačního přístupu dle výsledků neprojevuje. Naopak v malých firmách je transformační přístup efektivnější. Nejvíce efektivní je, pokud jde o leadera, který má ve firmě důležité postavení (Ling, Lubatkin, Simsek, & Veiga, 2008). Tedy je zde větší potenciál pro uplatnění nápadů samotných následovníků.

Setkala jsem se spíše s leadery transakčními, nicméně při jejich porovnání mezi nimi vidím zásadní rozdíl i v rámci jednoho přístupu. Přes uplatňování podobných nástrojů byla efektivita rozdílná. Nejdůležitější pro úspěch bylo, aby nastavené odměny a tresty byly vždy dodrženy a stejná pravidla platila pro všechny. Individualistický přístup v rozporu se spravedlivým zacházením byl největší zábranou k přijetí leadera za svého. Důležitým faktorem byla dále ochota řešit problémy a umění vytvářet kompromisy.

Zdroje:

- 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.
- 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(4), 468-478.
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.
- Ling, Y., Lubatkin, M. H., Simsek, Z., & 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), 923-934.