

Písemná příprava na diskuzi
(Transformační a transakční leadership)

- a) Může být leader zároveň transakčním a transformačním leaderem?
- b) Jak působí transakční a transformační leadership na efektivitu leadera?
- c) Co jsou podmínky efektivity transakčního a transformačního leadershipu?
- d) Jaké sociálně psychologické teorie bychom mohli nalézt v teorii transformačního leadershipu?
- e) S jakými transakčními/transformačními leadery jste se v životě potkali a co si z toho odnášíte?

A

Na základě přečtených článků se zdá, že transformační a transakční leadership jsou protipóly. V článku Bona a Judge jsou uváděny korelace mezi jednotlivými dimenzemi Big five modelu osobnosti a projevy chování spojenými s transformačním, respektive transakčním leadershipem. Vyplývá z nich, že dimenze osobnosti jako extroverze, otevřenost zkušenosti nebo přívětivost souvisí s chováním souvisejícím s transformačním leadershipem a naopak neuroticismus s chováním spojovanému s transakčním leadershipem. Na základě této meta analýzy se tyto 2 přístupy k leadershipu jeví jako hůře slučitelné. Ačkoliv ani v jednom článku není jasně definována (ne)slučitelnost těchto dvou přístupů, myslím si, že leader může být zároveň transakční i transformační – např. v rámci jednoho týmu pracovníků může na někoho působit vizionářsky, může imponovat svým přístupem a může pracovníky podněcovat, nicméně tato strategie nemusí fungovat na každého a určitá část pracovníků může „slyšet“ spíše na transakční pojetí. Tato druhá skupina se např. nemusí plně ztotožňovat s vizemi leadera, s jeho „akčností“, myšlenkami, osobním přístupem.... Spolupráci pak lze brát více jako směnu (něco za něco) a díky zisku požadovaných zdrojů (mzda atd.) pracovník funguje, jak je potřeba.

B

Efektivita transformačního leadershipu se opírá dle Schaubroeckova článku o několik aspektů – prvním je důvěra v leadera a v tým. Tu vzbuzuje leader svoji pozitivní komunikací, předáváním myšlenek, vizí. Dalším předpokladem je projevování zájmu leadera o potřeby a názory podřízených. Potřebné jsou také projevy podpory od leadera, díky kterým pracovníci získávají pocit, že budou-li potřebovat, leader jim bude k dispozici. Posledním uvedeným

předpokladem efektivita je orientace na spolupráci – transformační leader u následovníků vzbuzuje týmovost, soudržnost, nekonfliktnost, čímž roste efektivita, protože tým by se pak neměl v krizových situacích utopit ve sporech a neshodách. Z hlediska efektivita je u transformačního leadershipu v článku zmíněna také hierarchická struktura (power distance). S tím, že čím vyšší PD, tím vyšší výkon. A zmíněn je také kolektivismus (ten je definován jako silné a harmonické vazby mezi členy týmu).

U transakčního leadershipu se bude efektivita odvíjet spíše od kontrolních mechanismů, případně dle článku Bona a Judge od leaderovy svědomitosti především ve smyslu schopnosti precizně nastavit a s následovníkem vyjednat všechny detaily jejich budoucí spolupráce.

D

Teorie sociálního učení, teorie sociální imitace nebo sociální identifikace. Vše souvisí s leaderem, který by měl být svým následovníkům vzorem a ti ho více či méně napodobují.

Zmínit by šla i teorie sociální identity, řekl bych, že ta ale spíše souvisí se sounáležitostí ke konkrétní skupině (týmu) než vyloženě přímo s transformačním leadershipem.

E

Setkal jsem se s oběma typy leaderů v různých prostředích, odnáším si z toho uvědomění, že se úplně jinak pracuje s leadrem, který je zapálený pro společnou věc, vyzařuje z něj přesvědčení a víra v realizaci konkrétního projektu, zároveň je podněcující a orientovaný na zaměstnance (zajímá se o ně + ačkoliv formálně existuje nějaká hierarchie, leader ji nedává neustále najevo). Transformační přístup vedl k větší motivaci a spokojenosti v dané práci. U transakčního leadershipu to bylo kapku studené, věcné, formální. Fungovat v tom šlo, ale byl patrný rozdíl. Navíc mi někdy přišly úsměvné snahy transakčních leaderů o transformační přístup, který ale nebyl dotažený (např. narozeniny zaměstnanců zapsané ve společném kalendáři, ale to bylo ohledně toho vše).

Zdroje

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.

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