

## **Příprava na diskusi**

### *1. Může být leader zároveň transakčním a transformačním leaderem?*

Domnívám se, že leader může být zároveň transakčním (dále jen TAL) a transformačním (dále jen TFL) leaderem. Dle Basse (1985, cit. dle Awamleh, Evans, & Mahate, 2005) se jedná o vzájemně blízké a doplňující se konstrukty. Leader, který dává najevo, co od podřízených očekává a co mohou získat (TAL), a který zároveň drží slovo, podřízeným jde příkladem, podporuje kreativitu a přistupuje k nim individuálně (TFL), by měl mít lepší výsledky (spokojenost zaměstnanců, atd.) než leader, který je pouze zaměřený na úkoly (podmíněně odměňuje či řídí dle odchylek, Judge, & Piccolo, 2004) nebo staví pouze na svém charismatu a vnitřní motivaci zaměstnanců (Bass, 1997, cit. dle Procházka, Vaculík, & Smutný, 2013). Vnímám, že tyto přístupy se navzájem nevylučují a mohou fungovat společně.

### *2. Jak působí transakční a transformační leadership na efektivitu leadera?*

TFL působí na efektivitu leadera mnoha způsoby<sup>1</sup>. Dle Judge a Bono (2000) je míra TFL prediktorem závazku podřízeného vůči organizaci, s čímž souvisí má nedávná zkušenost – známý mi sdělil, že odchází z práce. Udělal chybu při nacenění zakázky a firma přijde o peníze. Sdělil to vedoucímu, který je dle jeho slov velmi schopný. Ten mu řekl, že když zakázku pokazil, může do konce roku dělat zadarmo. Dle popisu vedoucí uplatňuje TAL (pasivní řízení dle odchylek; Procházka a kol., 2013), i když efektivnější by bylo využití TFL či kombinace obou. Známy v tuto chvíli cítí slabý závazek vůči organizaci a odchází - přijal by od vedoucího různé sankce, ale bylo by vhodnější, kdyby bylo předem stanoveno postižení nežádoucího chování (aktivní řízení dle odchylek; Judge & Piccolo, 2004).

### *3. Co jsou podmínky efektivity transakčního a transformačního leadershipu?*

Z předchozího příkladu je patrné, že TAL sám o sobě není tolik efektivní. Pracovník má pouze vnější motivaci (získat odměnu/vyhnout se trestu; Awamleh a kol., 2005). Základní podmínkou pro jeho efektivitu je využití podmíněného odměňování, eventuálně kombinace TAL s TFL. Avolio a Bass (2004, cit. dle Procházka a kol., 2013) považují používání obou přístupů společně za žádoucí, neboť TFL posiluje vliv TAL.

Dále se věnuji jedné podmínce efektivity TFL – rysům osobnosti. Dle metaanalýzy Bono a Judge (2004) s TFL pozitivně souvisí vyšší míra extravertze. Síla vztahu může být ovlivněna situačními proměnnými (Procházka a kol., 2013), nicméně z osobnostních rysů „Big Five“ extravertze souvisí s TFL nejvíce. Vliv osobnostních charakteristik nelze přeceňovat, nicméně, jak uvádí Procházka a kol. (2013, str. 80), „můžeme říci, že někteří lidé to mají v oblasti leadershipu díky své osobnosti o něco snažší než ostatní.“

### *4. S jakými transakčními/transformačními leadery jste se v životě potkali a co si z toho odnášíte?*

Jako příklad TA leadera, se kterým jsem se setkal, bych uvedl trenéra fotbalu. Když se týmu nedařilo, využíval pasivní řízení dle odchylek. Za neúspěchy jsme byli trestáni, naše sebevědomí

<sup>1</sup> Pro rozsah práce se budu věnovat pouze jednomu.

a kreativita byla snižována, nebyli jsme k výkonům vnitřně motivováni. Mnoho spoluhráčů odešlo z týmu. Vrátili se zpět, když zjistili, že budeme mít nového trenéra, hráče „A“ týmu, který všem šel příkladem tím, jaký byl fotbalista, chyby bral jako součást učení, a dokázal nás motivovat vnitřně. Využíval TFL v kombinaci s TAL. Výsledky týmu se zvýšily a postoupili jsme do vyšší soutěže. Tento příklad a studium literatury mi potvrzují, že TFL může být vhodným přístupem k vedení lidí.

## **Použitá literatura**

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.

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

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 751-765.

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.

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