

Písemná příprava na diskusi

a) Může být leader zároveň transakčním a transformačním leaderem?

Burns (cit. podle Awamleh, Evans a Mahate, 2005) chápe transformační a transakční leadership jako opačné konce jednoho kontinua. Bass (cit. podle Awamleh a kol., 2005) naopak tvrdí, že jsou si tyto styly leadershipu vzájemně blízké a že efektivní leader by měl uplatňoval oba. Dle Basse a Avolia (cit. podle Awamleh a kol., 2005) se transformační leadership soustředí na rozvinutí plného potenciálu následovníka, zatímco cílem transakčního leadershipu je uspokojení jeho základních potřeb. Dle těchto výzkumů je uplatňování obou stylů leadershipu nejen možné, ale pro efektivitu leadershipu i žádoucí.

b) Jak působí transakční a transformační leadership na efektivitu leadera?

Judge a Piccolo (2004) provedli metaanalýzu, kterou zjišťovali, do jaké míry predikuje styl leadershipu efektivitu leadera. Transformační leadership predikoval efektivitu leadera silně ($\beta = .37$, $p < .01$). Transakční leadership také predikoval efektivitu leadera, signifikance nízkých regresních koeficientů však mohla být způsobena velkým výzkumným vzorkem. Transakční leadership byl rozdělen následovně:

- podmíněné odměňování, při kterém jsou jasně definována očekávání i odměny za jejich naplnění ($\beta = .15$, $p < .01$)
- aktivní řízení podle odchylek, jehož cílem je předcházení chybám ($\beta = .04$, $p < .05$)
- pasivní řízení podle odchylek, kdy jsou problémy řešeny až potom, co se objeví ($\beta = -.06$, $p < .01$)

c) Co jsou podmínky efektivity transakčního a transformačního leadershipu?

Dle Basse (cit. podle Awamleh a kol., 2005) je transformační leadership založen na charismatu leadera (operacionalizováno jako schopnost získat si respekt a důvěru následovníků), jeho schopnosti inspirovat (definována jako schopnost komunikovat své vize jasně a optimisticky), osobním přístupem a intelektuální stimulací jeho následovníků.

Dle Kellera (2006) spočívá transakční leadership v kontrole chování následovníků a odměňování žádoucího chování (=podmíněné odměňování). Dle Thépota (cit. podle Procházky, Vaculíka a Smutného, 2014) by měl leader při podmíněném odměňování být schopen jasně stanovit svá očekávání a to, jak bude odměňovat jejich naplňování. Pokud toho leader není schopen, popř. nedá zaměstnancům slíbenou odměnu, transakční vedení nebude efektivní, jelikož bude porušen základní mechanismus transakčního leadershipu.

e) S jakými transakčními/transformačními leadery jste se v životě potkali a co si z toho odnášíte?

Většina leaderů, se kterými jsem se potkala, byli transakční. Jednalo se o mé zaměstnavatele. Jako svůj hlavní poznatek vnímám důležitost nastavených pravidel a jejich dodržování. Když jsem pracovala v personální agentuře, nastavila leaderka týmu velmi nízké finanční bonusy s nejasnými pravidly, jak jich dosáhnout. O jejich dosažení se proto nikdo nesnažil a celý tým se snažil naplnit spíše minimální požadavky zaměstnavatele. Z této pracovní pozice navíc zaměstnanci často odcházeli, přičemž nejasně definovaná očekávání často uváděli jako jeden z důvodů.

Za transformačního leadera bych označila mou kamarádku, která vedla malý marketingový tým, jehož jsem byla součástí. Uměla dobře komunikovat svou vizi i intelektuálně stimulovat tým – některé úkoly vyžadovaly samostatné vzdělávání. Tým však nepracoval příliš dobře v době, kdy nebyly jasně rozděleny role a zřetelně komunikovány požadované výsledky, což vedlo ke ztrátě důvěryhodnosti leaderky. Domnívám se, že jelikož v této situaci selhal transakční leadership, nefungoval ani ten transformační, což je v souladu s Bassovou teorií (cit. podle Awamleh a kol., 2005).

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.

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. DOI: 10.1037/0021-9010.89.5.755

Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal Of Applied Psychology*, 91(1), 202-210. DOI: 10.1037/0021-9010.91.1.202

Procházka, J., Vaculík, M., Smutný, P. (2014). Vztah efektivity leadera, transakčního a transformačního leadershipu: Jak působí posilující efekt? *Psychologie pro praxi*, 19(3-4), ISSN 1803-8670.