

---

**Příprava na diskuzi****a) Může být leader zároveň transakčním a transformačním leaderem?**

Burns (1978, cit. dle Procházka, Vaculík a Smutný, 2013) vnímá transformační a transakční leadership jako opačné konce škály, nicméně podle akutálně dominantního přístupu mohou být praktikovány oba typy zároveň (Awamleh et al., 2005) přičemž transformační leadership posiluje vliv transakčního na efektivitu (Judge a Piccolo, 2004).

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

Vztah transakčního leadershipu na efektivitu leadera je nejednoznačný, výzkumy podávají rozdílné výsledky (např. Awamleh et al. 2005; Bass, Jung, Avolio & Berson, 2003). Efektivita transakčního leadershipu může souviset se současně praktikovaným transformačním leadershipem, viz otázka a). Techniky transakčního přístupu se stávají efektivnější, pokud jsou následovníci méně zkušení, nerozumí natolik problematice a chybí jim dovednosti (Hersey et al., 2008, cit. dle Procházka, Vaculík a Smutný, 2013).

Transformační leadership pozitivně ovlivňuje spokojenost, motivaci, pracovní úsilí následovníků, dále jejich závazek k organizaci, prosociální chování, kreativitu atd. Také zvyšuje objektivní výkon vedené skupiny a pozitivní hodnocení leaderova výkonu či jeho skupiny od nadřízených, podřízených, sebe samého či externího hodnotitele (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013).

**c) Co jsou podmínky efektivity transakčního a transformačního leadershipu?**

Podmínkami transakčního leadershipu je podmíněné odměňování a řízení podle odchylek (dále rozdělené na aktivní a pasivní). Tedy leader stanoví pravidla, očekávané chování, odměňování a kontrolu nad ostatními (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013).

Podmínkami transformačního leadershipu je idealizovaný vliv, inspirace následovníků, intelektuální stimulace a osobní přístup leadera k následovníkům (Bass, 1997). Někdy se zvláště udává charisma, které ale většinou spadá pod idealizovaný vliv (Procházka, Vaculík a Smutný, 2013).

**d) Jaké sociálně psychologické teorie bychom mohli nalézt v teorii transformačního leadershipu?**

Burns (1978, cit. dle Procházka, Vaculík a Smutný, 2013) staví teorii na úvaze o dvou zdrojích autority. Ty jsou ekonomické nebo neekonomické. Transakční leadership je založen na transakci, kdy následovník splní požadavek leadera a získá tak odměnu. Naopak zdrojem efektivity transformačního leadera jsou neekonomické faktory (Sashkin, 2004).

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

Typickými příklady transakčního leadera, který ovšem postrádá aspekty leadera transformačního byli někteří mí středoškolsí učitelé. Za dodržování pravidel přišla odměna

(dobré známky) za nedodržení sankce (špatná známka, napominání v hodině). Co ale neuměli bylo předat vizi a smysl toho, proč se vlastně učíme a proč to děláme. V těchto případech studenti nebyli motivováni dělat pro studium něco navíc, tak jak popisuje Avolio a Bass (2004), a ztráceli vnitřní motivaci. Když nepřišla odměna v podobě dobrého hodnocení, tito učitelé ztráceli zcela vliv. Odnáším si z toho to, jak podstatně dokáže jeden člověk ovlivnit vnitřní a vnější motivaci velkého množství lidí, a tedy jak důležité je vybrat na pozici, kde je třeba vést druhé lidi, toho správného člověka.

### **Použitá literatura:**

Avolio, B. J. and Bass, B. M. (2004) Multifactor Leadership Questionnaire, Redwood City, Mind Garden.

Awamleh, R., Mahate, A. & Evans, J. (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.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.

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.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Jung, D. I., & Berson, Y. (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.

Sashkin, M. (2004) Transformational Leadership Approaches: A Review and Synthesis. In: Antonakis J., Cianciolo A. T. and Sternberg R. J. (eds.) *"The Nature of Leadership"*, Thousand Oaks, Sage, pp 171-196.