

## Psychologie efektivního leadershipu - Příprava na diskuzi

### a) Může být leader zároveň transakčním a transformačním leaderem?

Transakční leadership (TAL) a transformační leadership (TFL) se někdy považují za opačné póly jednoho kontinua (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013). Leader ale může svůj posun na kontinuu měnit v závislosti na situacích, z nichž každá může vyžadovat jiný styl vedení. Bez ohledu na to, že jeden z typů leadershipu může převažovat, nejedná se o vzájemně zcela neslučitelné přístupy, nýbrž leader může při práci s následovníky používat nástroje obou typů. V praxi však může některý typ značně převažovat.

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

Leader užívající TAL na následovníky především dohlíží a motivuje je k výkonu slíbenými odměnami a v případě nevyhovujícího výkonu je trestá, takovým způsobem u nich ale podněcuje jen vnější motivaci, která je krátkodobější, a obvykle vede k nižší dlouhodobé efektivitě. Leader využívající TFL působí na následovníky svým charismatem, inspiruje je, intelektuálně stimuluje a přistupuje k nim individuálně, čímž se snaží přesvědčit o existenci společného cíle, jehož je třeba dosáhnout. Tím u následníků vytváří déletrvající vnitřní motivaci, která způsobuje, že následovníci chtějí nejen dostat leaderovým požadavkům, ale předčít je a pracovat nad rámec svých povinností (Bass, 1999).

### c) Co jsou podmínky efektivitý transakčního a transformačního leadershipu?

TFL se dlouhodobě ukazuje jako efektivnější ve většině situací (Bass, 1999). Vhodné podmínky pro volbu TAL mohou být situace vyžadující rychlá rozhodnutí, kdy by zapojování následovníků do diskuze bylo časově neúnosné. Stejně tak v situacích, kdy nemají následovníci dostatečné kompetence nebo znalosti, nemusí být některé nástroje TFL (např. zapojení následovníků do rozhodování) vhodné (Bass, tamtéž). TAL může být dostačující, když nepotřebujeme nebo nechceme, aby skupina dosáhla lepšího výkonu, než je ten, který leader vyžaduje. Ve většině případů je ale TAL efektivní jen v kombinaci s TFL, kdy leader formuluje své požadavky a odměny za jejich splnění, ale zároveň přichází se společnou vizí a nabízí prostor pro diskuzi a realizaci (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013).

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

Jednou z teorií, kterou můžeme v nástrojích TFL nalézt, je teorie sociální identity. Ta mj. tvrdí, že ve chvíli, kdy se lidé identifikují se skupinou, stavějí se pozitivněji k jejím prototypickým členům. Pokud je leader vnímán členy jako prototypický člen, budou tito členové s větší pravděpodobností akceptovat jeho autoritu a následovat jeho pokyny (Hogg, van Knippenberg, Rast, 2012). Za další významný sociálně-psychologický princip uplatňovaný v rámci TFL můžeme považovat observační učení, kdy lze předpokládat, že se v některých situacích lidé snaží chování leadera, kterého uznávají, napodobit. Ostatně transformační leader sám jde příkladem a dodržuje pravidla, která vyžaduje od ostatních, a umožňuje jim tak poznat, jaké chování je žádoucí (Bass, 1999).

### Seznam použité literatury:

Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

Hogg, M., van Knippenberg, D., & Rast, D. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258–304.

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