

## Příprava na diskuzi

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

Dle mého názoru tomu tak být může. Transakční leadership je zaměřen především na samotný úkol a pracuje s vnější motivací, na rozdíl od transformačního leadershipu, který pracuje s vnitřní motivací zaměstnanců. Bass proto vnímá transformační leadership a transakční leadership jako blízké konstrukty, které se navzájem mohou doplňovat (Bass 1985 cit. dle Awamleh et al., 2005). Přitom efektivita leadra by měla být vyšší, pokud vhodně využívá nástroje transakčního leadershipu (především podmíněného odměňování) v kombinaci s nástroji transformačního leadershipu (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2014). Druhy pracovních prostředí, cílů, ale i pracovní náplně mohou být velmi odlišné, a tudíž bude v praxi s ohledem na efektivitu leadershipu nutné využít ideálně různé odpovídající nástroje obou leadershipů.

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

Z mnoha studií vyplývá, že transformační leadership souvisí pozitivně s efektivitou leadra (DeRue et al., 2011; Deinert et al., 2015). Pozitivní vliv transformačního leadershipu na efektivitu leadra byl podpořen také studiemi v různých kulturách, na různých manažerských úrovních za použití různých ukazatelů efektivitu leadra (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2014).

Vztah transakčního leadershipu a efektivitu leadera již není tak jednoznačný. Například Awamleh se svými kolegy ve své studii nepotvrdil, že by mezi nimi nějaký vztah existoval (Awamleh, Evans, & Mahate, 2005). Některé studie pak však naznačují, že tento vztah může být v určitých aspektech pozitivní (Bass et al., 2003; Judge & Piccolo, 2004), ale i negativní (Howell & Avolio, 1993; Howell & Hall-Merenda, 1999).

- c) Co jsou podmínky efektivitu transakčního a transformačního leadershipu?

Efektivita **transformačního leadershipu** by dle výsledků studie Kellera (2006) měla souviset s typem práce. Tento typ leadershipu měl větší efekt v týmech, ve kterých bylo nutné pracovat originálně a využívat při tom informace mimo projektový tým. U tohoto typu práce se dle autorů může více uplatnit intelektuální stimulace a inspirující motivace leadra na jeho podřízené než u prací, které jsou více strukturované a využívají informace dostupné v rámci týmu.

Míra vlivu transformačního leadershipu na výkon podřízených může být podmíněna taktéž prostorovým uspořádáním pracovního prostředí. Například Howell a Hall-Merenda (1999) ve své studii zjistili, že fyzická blízkost a dostupnost leadra může ovlivnit míru efektu transformačního leadershipu na výkon podřízených. Pokud je leader od podřízených daleko je mezi jejich výkonem a transformačním leadershipem středně silný až silný negativní vztah.

Na efektivitu **transakčního leadershipu** mohou mít taktéž vliv situační proměnné. Pokud organizace například klade příliš velký důraz na stanovování cílů, průběžnou kontrolu a podobné procesy, tedy nástroje transakčního leadershipu nejsou využívány optimálně, ale spíše nadužívány,

může mezi efektivitou leadera a transakčním leadershipem být negativní vztah (Howell, & Avolio, 1993).

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

S transformačním leaderem jsem se setkala v práci. Jednalo se o moji přímou nadřízenou. Dokázala mě nadchnout pro každý projekt tak, že jsem ráda do práce dávala své maximum a chtěla se neustále překonávat. Inspirovala mě svojí erudovaností a znalostmi. Odnáším si zkušenost, že takovýto způsob vedení skutečně existuje a dokáže být pro člověka i jeho kariéru transformační.

## 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, 3–19.
- 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.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of applied psychology*, 84(5), 680.
- 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.
- 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.
- Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, a.s.