

Jméno a příjmení:	Kateřina Bílovská
UČO:	433115
Název, kód předmětu:	Psychologie leadershipu, PSY525
Vyučující:	Ing. Mgr. Jakub Procházka, Ph.D
Datum odevzdání:	27.03.2019

Může být leader zároveň transakčním a transformačním leaderem?

Odborníci se shodují na tom, že ano. Dokonce kombinaci těchto přístupů považují za žádoucí. Bass (cit. Dle Judge & Piccolo, 2004) uvádí, že nejlepší leadéři musí být zároveň transakční i transformační. Přestože tyto přístupy považuje za oddělené koncepty, uznává, že se vzájemně doplňují. Transakční přístup se dlouhodobě neobejde bez prvků transformačního leadershipu (TFL), neboť díky němu může například získat důvěru následovníků a udržet tak jejich motivaci (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2013). Zároveň Judge a Piccolo (2004) uvádí, že transformační leadership musí být budován na základech transakčního leadershipu (TAL). Bass doslova uvádí, že TFL nemůže nahradit přístup transakční (cit. Dle Judge & Piccolo, 2004). Burns však původně nad přístupy uvažoval jako nad dvěma opačnými konci kontinua (Conger, 1999).

Jak působí transakční a transformační leadership na efektivitu leadera?

Vztah mezi TF leaderem a jeho efektivitou je zřejmější než vztah leadera a TA přístupu (Procházka et al., 2013). TFL pozitivně souvisí s měřeným výkonem skupiny. Metaanalýza (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996) naznačuje, že jak v případě hodnocení nadřízenými i podřízenými má TFL na výkon skupiny vliv. Avšak v případě hodnocení podřízenými je tento vztah silnější. Efektivitu leadera můžeme posuzovat i z hlediska dalších faktorů, jako je spokojenost, motivace, závazek vůči organizaci nebo např. kreativita následovníků (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2013). Tyto vztahy potvrzuje mnoho dílčích studií (Awamleh, Evans, & Mahate, 2005; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad, & Yusuf, 2011).

V případě TAL dochází k protichůdným zjištěním o jeho vztahu s efektivitou ve formě pracovního výkonu. Geyer a Steyrer (1998) došli k tomu, že některé charakteristiky TAL v určitých případech souvisely s efektivitou negativně nebo vůbec, jindy naopak slabě pozitivně. Awamleh et al. (2005) si vysvětlují tyto rozpory tím, že záleží na dalších okolnostech. V jejich případě zejména na tom, zda leader zároveň uplatňuje transformační přístup nebo ne. Při přítomnosti těchto charakteristik mluví o zvýšené efektivitě, při jejich absenci o efektivitě snížené.

Co jsou podmínky efektivitý transakčního a transformačního leadershipu?

Bass (1997) hovoří o čtyřech základních nástrojích pro efektivní transformační přístup – idealizovaný vliv, inspirace následovníků, intelektuální stimulace a osobní přístup leadera k následovníkům. Efektivitu těchto prostředků vysvětluje skrze vnitřní motivaci následovníků a možnosti charismatického leadera. Podle Ismaila et al. (2011) je jednou z podporujících podmínek vnímaná spravedlnost v organizaci, podle Howella Hall-Merenda (1999) je zase nutná blízkost leadera na pracovišti.

V případě TAL je patrná spojitost zejména se současným uplatňováním TFL, který efektivitu zvyšuje. Jako podstatné se však ukazují i situační faktory, jako jsou specifika organizací, míře úspěšnosti následovníků nebo příznivost aktuální situace (Procházka et al., 2013).

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

Vzhledem k tomu, že sociální identifikace následovníka zprostředkovává vztah mezi TRL s empowermentem jako jedním z ukazatelů efektivity (Kark, Shamir, & Chen, 2003), mohli bychom uvažovat o mnoha teoriích identity, např. teorie sociální identity. Neboť se TFL odkazuje především na nutnou vnitřní motivaci následovníků, dá se v TFL vidět i sebedeterminační teorie, jíž koncepty autonomie, kompetence a vztahovosti do velké míry odpovídají TFL.

Zdroje

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

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

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00012-0 Geyer, A. L. J., &

Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal Of Business Research*, 62(4), 461-473. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.07.032

Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89-107.

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

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal Of Applied Psychology*, 88(2), 246-255. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.246

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. doi: 10.1016/S1048-9843(96)90027-2

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

Steyrer, J. M. (1998). Transformational Leadership and Objective Performance in Banks. *Applied Psychology*, 47(3), 397-420. doi: 10.1080/026999498377917