

KOMPARATIVNA ANALIZA VIŠEFAKTORSKOG MODELA VODSTVA U HRVATSKOJ I ODABRANIM ZEMLJAMA SREDNJE I ISTOČNE EUROPE

Karavanić, Alen

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:558549>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-27**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Diplomski studij Menadžment i Organizacija

NASLOV DIPLOMSKOG RADA

**KOMPARATIVNA ANALIZA VIŠEFAKTORSKOG MODELA
VODSTVA U HRVATSKOJ I ODABRANIM ZEMLJAMA
SREDNJE I ISTOČNE EUROPE**

TITLE

**A COMPARATIVE ANALYSIS OF A MULTIFACTORIAL
LEADERSHIP MODEL IN CROATIA AND SELECTED
CENTRAL AND EASTERN EUROPEAN COUNTRIES**

Diplomski rad

Alen Karavanić, 0130253279

Mentor: Izv.prof. dr. sc. Domagoj Hruška

Zagreb, rujan, 2021.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	2
1.1. PODRUČJE I CILJ RADA	2
1.2. IZVORI I METODOLOGIJA PRIKUPLJANJA PODATAKA	3
1.3. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA	4
2. OSNOVNI TEORIJSKI OKVIRI VODSTVA.....	5
2.1. UVOD U TEORIJE VODSTVA	5
2.2. TEORIJE FOKUSIRANE NA VOĐU	8
2.3. TEORIJE FOKUSIRANE NA SLJEDBENIKE I SITUACIJU.....	13
2.4. TEORIJE FOKUSIRANE NA RAZMJENU VOĐE I SLJEDBENIKA	17
3. VIŠEFAKTORSKI MODEL VODSTVA.....	21
3.1 GENEZA I IMPLIKACIJE VIŠEFAKTORSKOG MODELA VODSTVA	21
3.2 TRI STILA VODSTVA PO MLQ	22
3.2.1 TRANSFORMACIJSKO VODSTVO	23
3.2.2 TRANSAKCIJSKO VODSTVO	25
3.2.3 PASIVNO-IZBJEGAVAJUĆE VODSTVO.....	27
4. EMPIRIJSKO ISPITIVANJE VIŠEFAKTORSKOG MODELA VODSTVA	29
4.1 UZORAK ISTRAŽIVANJA	30
4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	31
4.3. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA	45
4.4. SNAGE I OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA	48
5. ZAKLJUČAK	50
POPIS IZVORA:	51
POPIS ILUSTRACIJA:	57
POPIS TABLICA:	58
PRILOG 1.....	59
PRILOG 2.....	62
PRILOG 3.....	65
PRILOG 4.....	68
APENDIX.....	71

1. UVOD

Organizacija je stanje svjesnog udruživanja ljudi čija je uloga rješavanje određenih zadataka. Takva definicija udruženim je ljudima cilj kojem teže. Izvedena organizacijska misija isprepletena je nebrojenim procesima koordinirane ljudske suradnje kako bi uz odgovarajuća sredstva i najmanji napor ispunili sve korake.

Organizacija je ideja zbog koje ljudi svakodnevno zajednički sudjeluju u dovršenju cilja. Svi sudionici komuniciraju i upravljaju svojim fizičkim i mentalnim, kao i drugim snagama, te su spremni neprekidno djelovati i ponašati se u skladu najpovoljnijeg izvršenja. Organizacija je prije svega sociološki dizajn za ostvarivanjem zajedničkih ciljeva koristeći zajedničke napore uz neophodno i koordinirano prisustvo ljudi. Pojedinci sastavljaju organizacije (sa aspekta uključenih) valjanim razlogom.

Organizaciju (grčki *ὄργανον*) i u poslovnom svijetu koristimo kao što joj iskonski prijevod kaže, kao oruđe za ispunjenjem svrhe i sredstvom valjanog mišljenja, to jest da je ona svjesno formirano psihološko i pravno tijelo. Svrhovitom i skladnom djelovanju ljudi neophodno je osigurati red; inicijativno među zadacima, ponašanjem i sposobnostima, a potom i mnogim drugim temeljito dizajniranim radnim i poslovnim elementima, uglavnom na radnom mjestu i od strane organizacijskih stručnjaka. Osim što predstavlja psihološki autoritet, organizacija je okvir u kojem se kontinuirano odvijaju komunikacijski i vodstveni procesi.

1.1. Područje i cilj rada

Istraživanje je inspirirano područjem organizacijskog bihevizma, teorijama menadžmenta i psihologije. Organizacijska psihologija danas je značajan čimbenik u sveukupnom upravljanju kadrom. Mnogi aktualni vođe uočavaju nepresušan izvor (po)moći i savjeta iz psiholoških teorija i istraživanja, te djelomice možemo podržati navode kako su vodstveni timovi današnjice ujedno i psiholozi njihovih suradnika. Ovim radom uočavamo procese posredovanja kojima

transformacijsko vodstvo utječe na performanse sljedbenika, odnosno inovacije. Djelovanje transformacijskih lidera potiču na kontroverzno propitkivanje same definicije zadatka.

Radno okruženje sociološki je izum i predstavlja društveni prostor u industrijaliziranim i post-industrijaliziranim ekonomijama koje mogu biti različitih značajki, veličina i karakteristika. U mnogo čemu se razlikuju od klasičnih ideja, a promjene velikih razmjera na prijelazu 21. stoljeća utječu na suvremene standarde radnog mjesta. Radno okruženje treba uključivati dodatne attribute učinkovitosti temeljenim na dizajnu poslova ili fleksibilne oblike menadžmenta, a potom neformalne veze, dostupnost komunikacije, decentraliziranost organizacijskih formi.

Suvremeno vodstvo uviđa kako ne postoji idealan i općenit scenarij upravljanja organizacijom, stoga se prepušta nepredviđenom pristupu i zavisi od zahtjeva tog trenutka, o znanju čim više stilova vođenja, sposobnosti uključenih, te ukupnih menadžerovih vještina. Suvremenici proučavanjem stilova upravljanja i uspješnosti daje nezavidan položaj vodstvu i menadžmentu u izvanrednim stanjima, krizama i promjenama, kao i za vrijeme stabilnih razdoblja i „mirnih voda“. Uz neophodne materijalne i sve više informacijske attribute radnih okruženja, uvriježeno je mišljenje kako je poticanje sljedećih modernih elemenata radnog mjesta od visokog značaja uspješnosti: (1) pozitivno i kritičko razmišljanje, (2) inovacijsko pronalaženje rješenja, te (3) humaniziranje okoline, koja je evoluirala od linearno-automatiziranih procesa komplementarnih čovjekovim zadacima do danas eksponencijalno-automatiziranih računalnih konkurenata ljudskom radu.

1.2. Izvori i metodologija prikupljanja podataka

Sekundarni izvori podataka su komplementarni primarnom izvoru, oni su temelj kvalitetno predanog istraživanja. Ispitivač je prikupio podatke iz tiskanih izvora, te izvora u kojima je fenomen već ispitivan u prošlosti. Općenito, to su knjige, časopisi, ankete, članci, web stranice, dokumenti, TV, radio, i drugi. Postupak je odrađivan u 2 koraka: (1) prikupljanje podataka i potom (2) logičko sortiranje. Kako bi se prikupili najvažniji podaci koji bi osigurali valjano i pouzdano istraživanje nadasve je važno da je proces prikupljanja podataka temeljit sa uvijek

osiguranom sigurnosnom kopijom za slučaj nužde. Primarni izvori podataka pomažu ispitivaču u prikupljanju podataka koji su u anketama, upitnicima, intervjuima. Ovi podaci smatraju se izvorom podataka „iz prve ruke“ jer nikad prije nisu korišteni: u ovom trenutku, na ovom uzorku, u istim kontroliranim uvjetima. Ovakav način prikupljanja podataka pomažu ispitivaču u postizanju dobrih i valjanih rezultata, naravno, kada su podaci i metodologija ranije kvalitetno sakupljeni. Primarni izvori su jednostavni, pogotovo u anketama poput ove u radu, čiji sadržaj se kontinuirano unaprjeđuje desetljećima. Međutim, za izgradnju i formuliranje dobre studije neophodna je upotreba oba tipa izvora, kako autor i čini.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Priloženi rad biti će segmentiran u 5 poglavlja.

Uvodnim poglavljem autor iznosi svoje nedoumice i inspiraciju za istraživanje teme organizacijskog ponašanja i psihologije, nakon čega u 2. poglavlju iznosi teorijske pravce stilova upravljanja. Čitatelj u ovom poglavlju dobiva uvid u istraživanja koje su već ranije proveli brojni istraživači. Autor ovo poglavlje služi kao temelj za kasnije rađenu analizu podataka prikupljenih od ispitanika.

U 3. poglavlju autor se osvrće isključivo na teorijsko izlaganje transformacijskog i transakcijskog modela upravljanja nakon čega će detaljno biti izložena među najpopularnijim metodama ispitivanja uspješnosti transakcijskog modela vođenja, poznatim *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). (Bass, Avolio, 2004.) Taj anketni uzorak preuzet od organizacije koja se isključivo bavi ispitivanjem upravljačkih sposobnosti poznatom pod imenom *Mind Garden* iz Kalifornije.

U 4. i 5. poglavlju biti će izložena teme ispitivanja, kao i rezultati i analiza dobivenih rezultata

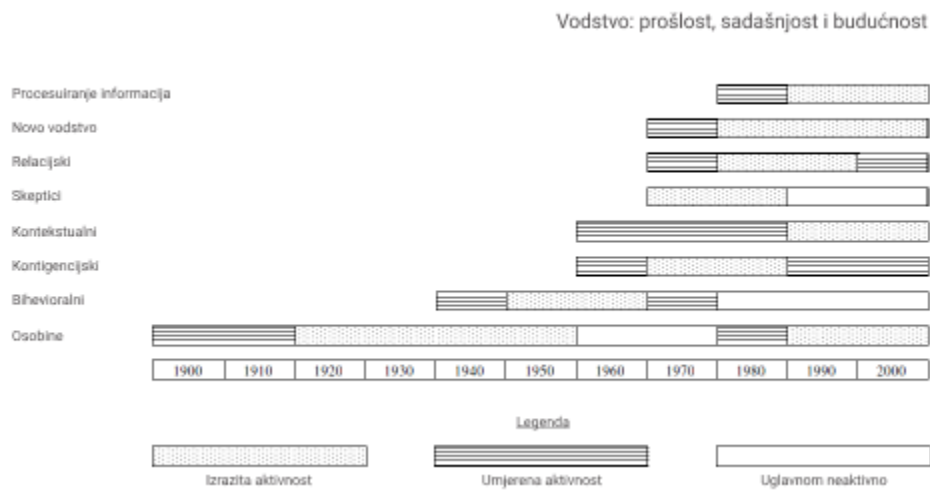
2. OSNOVNI TEORIJSKI OKVIRI VODSTVA

U drugom poglavlju osvrćemo se na prikupljene sekundarne izvore, znanje i metodologiju na temu vodstva.

2.1. Uvod u teorije vodstva

Gotovo jedno stoljeće istraživanja vodstva, kao dio socijalne psihologije i društvenih znanosti u strožem smislu riječi, pokazuje kako je vodstvo kompleksan pojam. Pojam koji je lako uočiti u specifičnoj životnoj situaciji, ali teško definirati za potrebe znanstvenog istraživanja. Povijest proučavanja vodstva je polučila raznim pravicima, znanstvenim paradigmama, ponekad i suprotnim pristupima. Tolika raznolikost se razvila, da je nastupio pesimizam i pomutnju, koji su doveli čak i do prijedloga za moratorij (e.g. Miner, 1975) na istraživanje vodstva. Na sreću, u zadnjih par desetljeća, razvija se dosljedniji pristup koji omogućava produktivniji znanstveni rad istraživačima. Međutim, jasna definicija vodstva i dalje ne postoji. Okvirno, stručnjaci se slažu da se vodstvo može u grubo definirati kao priroda procesa utjecanja, i njegovih regulirajućih ishoda, između vođe i sljedbenika. (Antonakis te Al., 2004)

Međutim, zanimljivije od definiranja koncepta vodstva je tok istraživanja, koji je bio sve, samo ne jednostavan. Iako se o ulogama vođa pisalo od antike, ovdje je fokus na istraživanju u društveno-znanstvenom smislu. Na sljedećoj slici, prikazan je taj razvoj, po klasifikaciji Antonakis et al. (vođenoj klasifikacijama drugim eminentnih istraživača) koji daje jasan, doduše pojednostavljen, pregled. Važno je napomenuti da ovi pravci u sebi sadrže više različitih teorija, koje svaka po sebi imaju težinu, ali su grupirane radi lakšeg pregleda.



Slika 1. Vodstvo: prošlost, sadašnjost, budućnost (preuzeto od: Antonakis et al., 2004)

Teoretski pravci grupirani su u osam škola, a u nastavku su ukratko predstavljene radi bolje kontekstualizacije nadolazećih poglavlja:

- 1) Pravac proučavanja osobina vođa (eng. Trait School of Leadership) – najstariji pravac, oslanja se na ideju da ono što odvaja vođe od sljedbenika su specifične osobine koje vođe imaju; prvenstveno je fokus na inteligenciji i dominantnosti.
- 2) Bihevioralna Škola (eng. Behavioural School of Leadership) – fokus ovog pravca je na ponašanju vođe i njegovom odnosu sa sljedbenicima. Glavna podjela je između vođa orijentiranih na sljedbenike i vođa orijentiranih na proizvodnju/proces.
- 3) Teorije slučaja (eng. Contingency School of Leadership) – grupa teorija čiji je zadatak dati određeni kontekst u kojem vođa posluje i gledati efikasnost vođe od slučaja do slučaja. Za ovaj pravac se gubi interes pošto su dio glavnih ideja postale sastavnice drugih pravaca.
- 4) Pravac proučavanja odnosa (eng. Relational School of Leadership) – ovdje se prvenstveno radi od proučavanju vertikalnog odnosa između vođe i sljedbenika. S vremenom se pravac fokusirao na jednu teoriju – Razmjena vođa-sljedbenik (eng. LMX Theory).
- 5) Skeptici (eng. Sceptics School of Leadership) – ovaj pravac je bio aktivan 1970-ih i 1980-ih godina i bazirao se na kritici metodologije prikupljanja podataka tj. raznih upitnika, ali postavljao je i pitanje da li vođe uopće mijenjanju ishode u organizaciji. Iako je danas

interes za ovaj pravac puno manji, zbog njegovih kritika došlo je do rigoroznijih metoda i modela i većeg fokusa na sljedbenike.

- 6) Pravac procesuiranje informacija (eng. Information- Processing School of Leadership) – fokus ovog pravca je na pitanjima što legitimira vođu kao takvog, kao i ulogu spoznaja i inteligencije u vodstvu.
- 7) Kontekstualni pravac (eng. Contextual School of Leadership) – proučavanje važnosti kontekstava na mogućnost efikasnog vodstva.
- 8) Škola novog vodstva (eng. New Leadership School) – trenutno najvažniji pravac čiji je fokus na vodstvo i njegovu mogućnost inspiracije i transformacije, kao i na karizmu i vizionarstvo. (Antonakis et al., 2004)

Kao što možemo vidjeti, razvoj istraživanja vodstva je bio raznolik. Yukl i suradnici smatraju kako svaka od teorija upravljanja sadrži neke od kritičnih dijelova za cjelokupni organizacijski uspjeh. (Yukl et al., 2010) Taj aspekt čini ovo područje zanimljivim, ali i izazovnim. Naime, kompleksnost teme vodstva ne samo da je polučilo različitim teorijama nego predstavlja metodološke izazove. S obzirom na prirodu promatrane tematike, udio kvalitativnog istraživanja je iznenađujuće malen. S druge strane, kvantitativno istraživanje, većinom putem upitnika s razrađenim ljestvicama, nailazi i na svoje probleme – od pristranosti sastavljača upitnika do pitanja da li se složena tema poput vodstva može pojednostavniti na taj način i koliko informacija se gubi u tom procesu. (Conger, 1998) Također se javlja problem kulturološke pristranosti – npr. procjena je da je 98% istraživanja provedeno kroz leću američke, individualističke paradigme, naspram recimo azijske koja je mnogo više kolektivistička. (House & Aditya, 1997) Međutim, kvantitativni pristup istraživanju vodstva i dalje je izrazito važan, ponajviše zbog razvoja tehnologije koja omogućuje brže i efikasnije prikupljanje kao i procesuiranje podataka. (Fung, 2013) Upitnici su neizostavan dio tog pristupa i doveli su do mnogobrojnih uvida u prirodu vodstva, organizacijske kulture, i cjelokupne dinamike u organizacijama.

Važno je napomenuti da su istraživanja pokazala kako nema idealni stil vodstva primjenjiv u svim organizacijama. Čak su stilovi različito učinkoviti s obzirom na primjerice stadij u kojem se nalazi određeni projekt. (Nixon et al., 2012) No to ne umanjuje važnost odabira ispravnog stila vodstva, jer je ono jedan od ključnih faktora koji doprinosi zadovoljstvu zaposlenika svojim radnim životom. (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012)

U nastavku slijedi pregled, po autoru, najvažnijih, najzanimljivijih, te za temu ovog istraživanja, najrelevantnijih teorija vodstva. Kao što je navedeno, koncepti i pristupi sljedećih pravaca u nekim instancama se međusobno preklapaju i u nekim slučajevima razlike nisu toliko vidljive. Međutim, radi preglednijeg izlaganja, nastavak poglavlja je strukturiran u tri dijela: (1) teorije fokusirane na vođu, (2) teorije fokusirane na sljedbenike i situacije te (3) teorije fokusirane na razmjenu. Na taj način se kompleksnost ovog istraživačkog područja pojednostavljuje.

2.2. Teorije fokusirane na vođu

Teorije vodstva temeljene na vođi su teorije koje se prvenstveno bave osobinama i ponašanju vođe, bez značajnog naglaska na okolini ili sljedbenicima. Iako se vodstvo uvijek odvija u kontekstu odnosa sa sljedbenicima i organizacijskog okruženja, ove teorije stavljaju puno veću težinu na važnost vođe.

One pronalaze svoje uporište u bihevioralnom pristupu prema kojemu iz različitog ponašanja vođa proizlaze i različiti stilovi vodstva. Teoretičari koji odabiru ovakav pristup predlažu da se zakonitosti u ponašanju uspješnih vođa ispituju i potom koriste za obučavanje budućih vođa. Pokazalo se kako ne postoji najbolji stil vodstva za sve situacije, već ovisi o mnogočemu i kako primjena istog stila, istog vođe, prema istim sljedbenicima, u ostvarenju istih zadataka s promijenjenim jednim čimbenikom iz okoline mogu donijeti u potpunosti različite efekte. Katkada je neophodno drugačije ponašanje vođe, te uključivanje potpuno drugih i neočekivanih čimbenika za pronalazak najboljeg vodstva za određenu situaciju. Najosnovnija paradigma analize vodstva je karakterizirana skalom vodstvenog pristupa od autoritativnog preko demokratskog do pasivnog, te je stoga najviše pažnje posvećeno tim pravcima, koji se djelomično pojavljuju i u mnogim drugim teorijama.

2.2.1. Autokratski stil vodstva

Kod autokratskog stila upravljanja, vodstvo koncentrira svu moć kod sebe te ju koristi do krajnjih granica za donošenje odluka. Upravljački kadar ne savjetuje se s podređenima, on zapovijeda i od zaposlenika očekuje pokoravanje i izvršavanje naloga. Vodstvo je dogmatično i pozitivno orijentirano ka organizacijskim ciljevima. To je model vođenja uz pomoć davanja ili ustezanja

nagrada i kazni. Autokratski stil upravljanja bio je vrlo popularan u prošlosti. U ovom stilu rukovođenja menadžer je taj koji donosi sve odluke i podrazumijeva se kao tehnika pomoću koje administrator radnicima nalaže koliko i kada treba obavljati radni zadatak. Tvrtka ima posebne, jasne smjernice kojih se radnici moraju pridržavati. Menadžerski tim koji koristi ovakav stil rukovođenja koristi svoje krajnje moći: manipulaciju, kontrolu i ovlaštenja, kako bi podređeni radili. Ciljevi su postavljeni u jasnim smjernicama i očekivanim rezultatima. Podjela između uprave i radne snage u takvom je okruženju vrlo izrazita i očita. Faktor povjerenja između uprave i radne snage vrlo je nizak, a također nedostaje transparentnosti i dvosmjerne komunikacije. Blanchard i Hersey ističu da su zaposlenici pod ovakvim načinom upravljanja pod strahom, a menadžerski tim je u osnovi vrlo sumnjičav prema aktivnostima zaposlenika. (Blanchard & Hersey, 1993) McKee i suradnici napominju da je zbog nedostatka transparentnosti i povjerenja među djelatnicima razina zadovoljstva i motivacije minimalna, ako ne i nikakva. (McKee et al. 2002) Međutim, ovakav stil menadžmenta danas nije popularan.

Ipak, Northouse je identificirao da sadrži nekoliko prednosti i ako ga se koristi u specifičnim okruženjima i trenutcima na radnom mjestu, može dovesti do poželjnih rezultata. Kao prednost se ističe što najbolje funkcionira u okruženju u kojem se treba brzo donijeti odluku. Najkorisniji je u okruženjima s kontinuiranim i visokim razinama stresa, budući da takav stil vodstva ne traži razmjenu, koja često dodatno napreže zaposlenike s previše razmišljanja i sporednih zadataka. Također se ističu jasna očekivanja prema kojima radnici mogu neopterećeno raditi. (Northouse, 2016) Autoritarni stil vodstva ne dopušta radniku da se uspori ili odvrati od zadatka, kao što bi se lako dogodilo u drugim stilovima upravljanja. Iako je upotreba ovog stila vodstva u današnjem poslovnom svijetu rjeđe zastupljena, uprave s vremena na vrijeme primjenjuju autoritarne tehnike upravljanja, pogotovo kada je potrebna učinkovita i čvrsta struktura. (Bass, 2008)

Danas se ovakav stil upravljanja uglavnom primjenjuje kada zaposlenici izgube trag i fokus na ciljeve tvrtke. Prednosti takvog stila s obzirom na vođu vidimo u visokoj motiviranosti vođe i jakoj centralnoj moći, brzini donošenja odluka vođe, visokoj mogućnosti kontrole i izravno uključivanje vođe u sve segmente. Nedostatci su brojni i prije svega se ogledaju u nemotiviranosti zaposlenika zbog nemogućnosti sudjelovanja u donošenju odluka. Također, zaposleni se smatraju manje bitnima sustavu što često dovodi do toga da oni otvoreno ili tajno izražavaju svoje nezadovoljstvo aktivnim ili pasivnim otporom. Dolazi do veće mogućnosti pogreške zbog načina donošenja odluka, umanjuje se uloga zaposlenika, te se zaposlenici

drugačiji po znanju, obrazovanju, navikama, zahtjevima i ciljevima ne uzimaju u obzir u dovoljnoj mjeri. (van Vugt et al., 2004)

2.2.2. Demokratski stil vodstva

Upravljanje čiji je cilj uključivanje podređenih u cjelokupan proces od planiranja i postavljanja ciljeva do izvršenja i kontrole nazivamo demokratskim stilom vodstva. Vođa se odriče dijela autoriteta, kojeg prenosi na zaposlene. Pritom zadržava za sebe dio odgovornosti za donošenje konačnih odluka. Donesene odluke implementiraju se uz visoko poštovanje i uvažavanje mišljenja i prijedloga suradnika, koje se potiče i motivira da sudjeluju u tom procesu. Smatra se najprimjereniji većini situacija i organizacija, dostavlja najbolje učinke i od organizacija stvara jedinstvenu homogenu i snažnu cjelinu. (Gastil, 1994)

S druge strane, učinkovitost demokratskog stila je znatno umanjena kada za njega nema kvalitetnih preduvjeta. Primjeri situacija koje uzrokuju probleme ovom stil vodstva su: situacije visokog protoka informacija, međusobno različiti stavovi i ponašanja suradnika, problem nedefiniranih struktura te općenito loši odnosi između menadžerskog tima i zaposlenika. (Sinha, 1995)

Ideja vodilja kojom se vodio Northouse u svojoj analizi ovog stila je način na koji demokratski vođa upravlja timom te da zaposlenici moraju u određenoj mjeri voljeti svoj posao kako bi ostali angažirani u njemu. Dakle, vođa omogućava radnoj snazi da sudjeluje u pružanju svojih ideja i mišljenja koji su najprikladniji i najučinkovitiji, a koje upravljački tim može provesti. To povećava konkurenciju među zaposlenicima, što stvara veći broj primjenjivih ideja i mišljenja, što pomaže menadžerskom timu da kontinuirano unaprjeđuje razinu kreativnosti u tvrtki. (Northouse, 2016). To također može djelovati kao dodatan motivator zaposlenicima. Dodatne prednosti demokratskih stilova rukovođenja su veća kreativnost u rješavanju izazova i raznovrsnost ideja jer se svakom zaposleniku pruža prilika za doprinos, dok suradnici pokazuju veću razinu predanosti i usmjerenosti na postavljene ciljeve i željene rezultate. (Bass, 2008.) Budući da ima dobru ravnotežu između poticanja zaposlenika da daju svoj doprinos procesu i strategijama tvrtke, a istodobno drži konačnu odluku pod svojom kontrolom, prednosti ovog stila su očigledne.

Međutim, Foels i suradnici su naglasili i nekoliko slabih točaka i ovog stila vođenja. Glavna slabost stila je u tome što katkad u situacijama kriza ne može dati željene rezultate s obzirom na

to da je vrijeme odluke ograničeno. Još jedna prepoznatljiva odlika ovakvog vodstva su nefleksibilnost, pošto komunikacijski kanali i procedure kompliciraju protok informacija. Ovakav stil vodstva može završiti nedovršenim zadacima i projektima. Zaposlenici kojima se ideje i mišljenja ne čuju ili ne prihvataju možda će gubiti motivaciju, a to može dovesti i do loših pojedinačnih, ali i organizacijskih rezultata. (Foels et al., 2009)

2.2.3. Pasivni stil vodstva

Pasivni vodstveni stil, koji se često navodi i pod imenom *Laissez-faire*, u potpunosti je suprotnosti autokratskom stilu. Vođe se ponašaju kao da nisu vođe, nastoje biti neprimjetni i ne koriste ili vrlo malo koriste svoju moć. Komunikaciju sa zaposlenicima svode na davanje odgovora na postavljena pitanja. Osiguravaju potrebne resurse, uključujući informacije, dok svu odgovornost i ovlasti prebacuju na zaposlenike. Suradnici imaju potpuno pravo i slobodu poboljšati većinu pitanja koja se tiču uprave i od njih se očekuje davanje svih informacija kad je to potrebno. Administratori su na ovom radnom mjestu promatrani poput instruktora umjesto voditelja. Ova metoda administriranja postaje način komuniciranja u različitim tvrtkama, ponajviše ističući tehnološka poduzeća u kojima je preuzimanje rizika od strane svih suradnika podržano i smatra se kvalitetom. U visokoprofesionalnim i odgovornim timovima ovakav stil može dostaviti izvanredne rezultate. (Gill, 2006) (Chaudhry & Javed, 2012)

Skogstad i suradnici su u svojem istraživanju naglasili prednosti ovakvog stila vođenja, koje se prvenstveno ogledaju u načinu donošenja odluka i visokoj uključenosti zaposlenika u proces rada s velikim ovlastima i odgovornostima, čime se postiže veća motiviranost i cjelokupna angažiranost zaposlenika. Nedostacima su smatrali kompleksnost koja se stvara u organizaciji. Zbog velikih individualnih razlika u osobinama, sposobnostima i znanjima zaposlenika, ovakav stil vodstva katkad dovodi do kaosa i neobavljanja poslovnih zadataka, te do neostvarenih ciljeva, i u krajnjem slučaju do propasti organizacija. (Skogstad et al., 2007)

2.2.4. Paternalizam

Kao što i samo ime govori, ovaj stil vodstva podrazumijeva da se vođa ponaša prema sljedbenicima kao otac prema djetetu, što u ovom kontekstu uključuje i pozitivne i negativne strane. Mnogo češće prisutan u kulturama Istočne Azije, Bliskog Istoka i Južne Amerike nego li u Europi ili Sjevernoj Americi, paternalizmu kao stilu vodstva nije posvećeno značajno pažnje u

društvenim znanostima. Kontroverznost ovog pristupa, koji je sve popularniji, je u pitanju da li je tretiranje zaposlenika kao dio obitelji dobro ili loše. Naime, Pellegrini i Scandura su identificirali pozitivne strane ovog stila: zaštitnički, prisni i podržavajući pristup koji vođa ima prema svojim sljedbenicima. Međutim, negativnu stranu vide kao visoku razinu kontrole, manjak povjerenja te jednostranost komunikacije. Paternalističko upravljanje također ima elemente uplitanja u privatne živote sljedbenika, očekivanje lojalnosti i održavanje autoriteta. Ovaj, izuzetno kulturološki obojan stil će biti uspješan u organizacijama gdje je kultura kolektivistička i gdje se zaposlenici osjećaju sigurni za svoje radno mjesto i privrženi su zajedničkim ciljevima. Paternalistički vođe izlaze iz standardnog okvira šefa i postaju mentori, doduše uvijek sa određenom hijerarhijskom distancom. Oni preuzimaju maksimalnu odgovornost u većini slučajeva i smatraju to svojom dužnošću, da sljedbenici imaju adekvatnu razinu uspješnosti i zadovoljstva na poslu. (Aycan, 2006) (Pellegrini & Scandura, 2008)

2.2.5. Teorija osobina i Bihevioralna teorija

Kao što je prije napomenuto, teorija osobina je jedna od prvih pristupa istraživanju vodstva. Poseban fokus je stavljen na definiranje osobina koje su potrebne da vođa bude uspješan. Osobine poput odlučnosti, inteligencije i dominantnosti su bile posebno istaknute. Međutim, s vremenom se fokus prebacio na ponašanja koje pokazuje vođa. Cilj više nije bio analiza pojedinca nego njegovih djela i rezultat istih na sljedbenike. Glavno pitanje koje proizlazi iz ove dvije teorije, koje su u razvoju discipline bile suprotne, a sada su komplementarne, jest da li se vođa rađa ili se može naučiti. Ako su osobine važnije, onda se rađa, a ako su ponašanja važnija, onda se biti dobar vođa može naučiti. Ovo pojednostavljenje je razlog zbog kojeg su stavljene u isti segment, pošto zajedno odgovaraju na vrlo važno pitanje. (Derue et al., 2011)

Važno je napomenuti da teorije osobina daju relativno veći značaj i demografskim karakteristikama vođa i dublje ulaze u sferu psihologije ali i sociologije. Odlike vođe, poput spola, rase, socijalne pripadnosti, ekonomskog staleža, religijske pripadnosti i razine edukacije igraju ulogu u ovom istraživačkom pravcu. S druge strane, bihevioralna teorija većinom obraća pažnju na četiri kategorije ponašanja vođe: (1) s fokusom na zadatak, (2) s fokusom na odnose, (3) s fokusom na promjenu, te (4) pasivno vodstvo. Međutim, istraživači ove teorije danas koriste komplementarno, shvaćajući da osobine kao i ponašanja vođe mogu značajno utjecati na uspješnost vodstva. (Zaccaro, 2007) (Derue et al., 2011)

2.2.6. Full Range Leadership Model

Za kraj ostaje model, osmišljen od strane Avolio-a i Bass-a, na kojem je baziran empirijski dio ovog rada, i kome je posvećena veća pažnja u sljedećim poglavljima. U ovom djelu, važno je samo napomenuti kako se taj model fokusira da tri oblika vodstva: (1) transformacijsko, (2) transakcijsko i već spomenuto (3) laissez-faire vodstvo. Transformacijsko vodstvo karakterizira ulogu vođe kao motivatora, vizionara i onoga koji mijenja organizacijsku kulturu. Transakcijsko vodstvo karakterizira vođa koji se fokusira na razmjenu, na rezultat poslovanja te prihvata status quo organizacije. Laissez-faire je vrsta pasivnog vodstva u kojoj vođa ima marginalnu ulogu u vođenju zaposlenika. (Antonakis et al., 2003)

2.3. Teorije fokusirane na sljedbenike i situaciju

Teorije vodstva fokusirane na sljedbenike i situaciju u organizaciji su relativno heterogena skupina. Iako je uloga vođa i dalje presudna u ovim teorijama, one više pažnje posvećuju rezultatima tog odnosa na sljedbenike te kako situacije utječu na vodstvene tehnike.

2.3.1. Teorija X i Teorija Y

Ovaj skup dvije teorije osmišljen je od strane Douglasa McGregora u 1960-ima, čiji je cilj opisati dva suprotna razmišljanja o motivaciji radnika tj. sljedbenika. Glavna misao je da ako vođa smatra kako zaposlenici nisu zadovoljni svojim poslom, radije će zauzeti autoritativan stav prema zaposlenicima. S druge strane, ako smatra da su zaposlenici zadovoljni svojim poslom, radije će zauzeti participativan stil vodstva. Konkretno, teorija X podrazumijeva da vođa smatra kako su zaposlenici ne-motivirani, lijeni, da će pokušati izbjegavati zadatke i odgovornost te da u stvari ne žele raditi ono što im je posao. Takav vođa će se koristiti autoritetom, snagom snažnih hijerarhija, kontrolom i nadzorom. Nasuprot tome stoji teorija Y koja kaže da u slučajevima kada vođa smatra kako su njegovi sljedbenici visoko motivirani, marljivi, zadovoljni svojim poslom i spremni na preuzimanje rizika i učenje novih stvari. Tada će on imati puno „mekši“ stil vodstva.

Takav vođa će inzistirati više na razmjeni, na samostalnosti sljedbenika i gajiti će puno više demokratski stil upravljanja. (Kopelman et al, 2008) (Hattangadi, 2015)

Kao što Lawter i suradnici naglašavaju, posebnost ovih teorija je u tome što vrlo jasno preciziraju dva suprotna stanja sljedbenika i ukazuju na nužnost vodstva da se tome prilagodi, radi postizanja maksimalnog učinka. Nema jednog savršenog pristupa, već je nužno da je vođa fleksibilan u svojem stilu. Također, sljedbenici u organizacijama nisu homogeni, stoga se pristup treba prilagoditi specifičnosti organizacijske kulture, prirodi posla kojem se organizacija bavi i najvažnije, emocionalnom stanju zaposlenika. (Lawter et al., 2015)

2.3.2. Vodstvo služenja

Teorija o vodstvu služenja (eng. Servant leadership) zaslužuje svoje mjesto u ovom teorijskom pregledu ne samo zbog svoje jedinstvenosti nego i zbog sve većeg zanimanja za nju. Originalno osmišljena od strane Robert K. Greenleaf-a u 1970-ima godinama, bazira se na ideji da se vođa gotovo isključivo fokusira na potrebe sljedbenika kako bi ostvario optimalnu produktivnost. Psihološko stanje i potrebe zaposlenika su stavljene ispred potreba organizacije i na taj način indirektno pomažu efikasnosti i postizanju organizacijskih ciljeva. Često je korišten jedan-na-jedan pristup sa zaposlenicima kako bi se bolje identificirale potrebe. Iako je naizgled neka vrsta suzdržanog vodstva, razlikuje se od pasivnog vodstva pošto je vođa aktivan i ne bježi od odgovornosti i upravljanja već ih više prebacuje na zaposlenike, pritom kontrolirajući taj proces. (Eva et al., 2019)

Van Dierendonck je identificirao šest glavnih karakteristika ovog stila vodstva: (1) osnaživanje i razvoj sljedbenika, (2) poniznost, (3) autentičnost, (4) međusobno prihvaćanje, (5) usmjerenje i (6) upravljanje (eng. stewardship). Ti elementi zaslužni su za stil vodstva koje se koristi ne samo u ne-profitnim i humanitarnim organizacijama već i u korporativnom svijetu. (Van Dierendonck, 2011)

Empirijsko istraživanje ovog pristupa je u početku bilo zanemareno, međutim početkom 2000-ih krenulo je ozbiljno zanimanje za ovu teoriju. Sada se prakticira u mnogo organizacija i često se navodi kao protuteža sebično orijentiranih vođa. Sve više rastuća pitanja etičnosti korporativnog vodstva su dovela do porasta interesa, ne samo u znanstvenom smislu već i praktičnoj sferi upravljanja. (Parris & Peachy, 2013)

2.3.3. Funkcionalno vodstvo

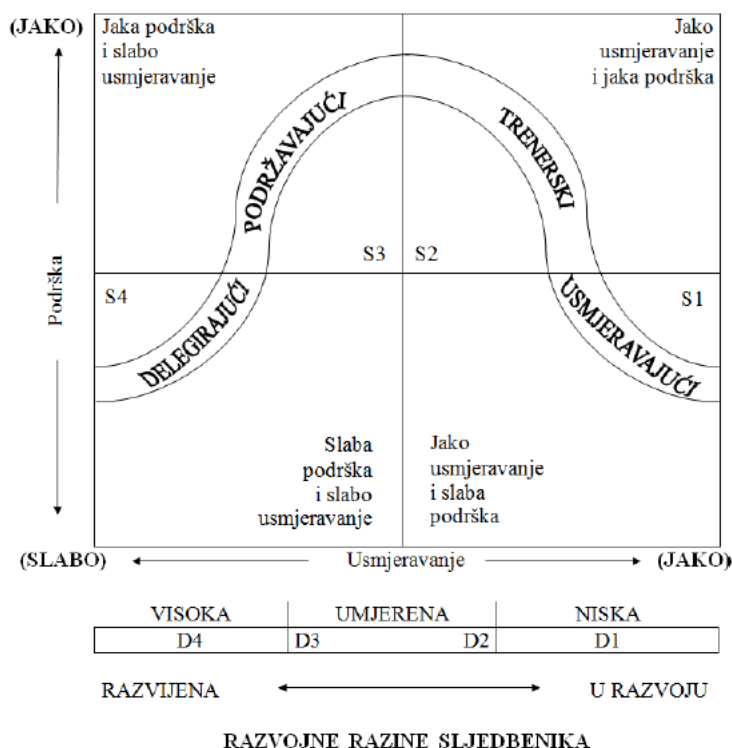
Ova vrsta vodstva također ima fokus na sljedbenike, međutim ne na njihovo emocionalno stanje i motivaciju već na određena ponašanja kao i funkcije u organizaciji. Samo vodstvo nije nužno u rukama jedne osobe već se promatra kao splet različitih bihevioralnih obrazaca i uloga. Jedan od najznačajnijih modela ovog vodstva je vodstvo orijentirano na radnje (eng. Action-centered leadership) koje je osmislio poznati teoretičar John Adair. Srž ovog modela je u međuovisnosti i potpori između tri elementa: (1) Zadatak, (2) Tim i (3) Pojedinaac. Ako je zadatak uspješno izvršen, to jača tim i zadovoljava pojedinca. Ako tim nema zajedništvo i koheziju, onda se zadatak teško izvršava i pojedinci također gube zadovoljstvo. I konačno, ako pojedinci nemaju zadovoljene potrebe, onda se gubi timski duh i zadatci se ne izvršavaju adekvatno. Iako naizgled očiti model, on predstavlja teoretski okvir za integrativnu i holističku analizu organizacija. (Simpson, 2012)

Drugi često korišteni model funkcionalnog vodstva je kreiran od Kouzes-a i Posner-a koji gledaju na vodstvo kao skup ponašanja i praksi, a ne poziciju u hijerarhiji. Identificirali su pet glavnih praksi koje osiguravaju da se zadatci maksimalnu učinkovito izvrše: (1) modeliranje puta, (2) inspiracija zajedničkom vizijom, (3) propitkivanje procesa, (4) omogućavanje drugima da djeluju te (5) ohrabrivanje srca (tj. pozitivne povratne informacije). (Abu-Tineh et al, 2009)

2.3.4. Situacijska teorija i Teorija slučaja

Zadnji skup teorija fokusira se na pitanje kako specifične situacije i slučajevi unutar organizacije utječu na efikasnost vodstva. Vjerojatno najvažnija teorija ovog pravca je ona osmišljena od Paul Hersey-a i Ken Blanchard-a krajem 1960-ih godina. Glavna ideja ove teorije je da uopće ne postoji savršeni stil vodstva, već da se stil mora prilagoditi zadacima koje se moraju izvršiti s obzirom na organizacijski kontekst. Autori su predložili da je razina „zrelosti“ tj. spremnosti sljedbenika ključan faktor u određivanju stila vodstva s obzirom na predstojeći zadatak. Razine spremnosti su karakterizirali kao različite kombinacije sposobnosti i vještina te volje za radom i stavili na skalu od visoke do niske. (Blanchard et al, 1993) Ovisno o toj razini sljedbenika, identificirali su četiri stila vodstva koji bi odgovarali određenoj situaciji: (1) usmjeravajući – visoka razina upravljanja sljedbenicima koji su voljni raditi ali nemaju vještine, (2) trenerski –

sljedbenici imaju znanje, ali nemaju motivaciju, (3) podržavajući – sljedbenici imaju znanje, ali im fali samopouzdanje i volja, te konačno (4) delegirajući – sljedbenici imaju i znanje i motivaciju i samo im treba jasno komunicirati njihove zadatke. (Gotal, 2013) Na sljedećoj slici jasno se vidi strategija za ovaj stil vodstva:



Slika 2. Situacijsko vodstvo-pregled razvoja (preuzeto od: Gotal 2013)

Ovaj model situacijskog vodstva je dugo godina utjecajan i koristi se u mnogo različitih organizacija. (Meirovic, 2015)

Zadnja teorija ove skupine je teorija slučaja (eng. Contingency theory) koju je u izvornom obliku predložio Fred Fiedler još ranih 1950-ih. Kao osnovicu je predložio kratak test, pod imenom „Least Preferred Co-Worker“, koji mjeri bazični stil vodstva određenog vođe. Nizak rezultat na test ukazuje na vođu orijentiranog na zadatke, a visoki rezultat ukazuje na vođu orijentiranog na odnose. Nakon toga se identificira stanje u organizaciji s obzirom na tri kriterija: (1) odnosi između vođe i sljedbenika, (2) strukturiranost zadataka i (3) moć vođe. Generalni rezultati ovog modela ukazuju na to da su vođe orijentirane na zadatke uspješne u jako povoljnim radnim

uvjetima ili jako lošim radnim uvjetima, s obzirom na gore navedene kriterije. S druge strane, vođe orijentirane na odnose imaju najbolje rezultate u srednje-dobrom radnim uvjetima. U svakom slučaju, ovaj model se i danas koristi te su zadnjih par desetljeća mnogi drugi teoretski pravci proizašli iz njega. (Waters, 2013) (Miner, 2005)

2.4. Teorije fokusirane na razmjenu vođe i sljedbenika

Zadnja kategorija teorija su vezane za razmjenu, čiji je fokus na samom odnosu vođe i sljedbenika. Važnost ove teme je u činjenici da je komunikacija i razmjena jedan od ključnih faktora uspješnosti organizacije. Naime, jedno istraživanje Paul Madlock-a pokazalo je kako komunikacijske vještine vođe imaju čak i veći utjecaj na ishode zaposlenika nego li stil vodstva. (Madlock, 1973) Stoga je sferi razmjene važno posvetiti dio pažnje. Iako su elementi ovih pristupa sadržani i u prijašnjim pravcima obrađenim u prethodnim dijelovima rada, njihova važnost je primorala da se zasebno obrade u ovom dijelu. Konkretno, radi se o jednoj teoriji i jednom teorijskom području.

2.4.1. Teorija razmjene vođe i sljedbenika (LMX)

Najvažnija i najzastupljenija teorija razmjene je takozvana LMX teorija (eng. Leader-member exchange theory) čiji je fokus na vertikalnim odnosima vođe i sljedbenika. Glavna ideja ove teorije je da vođe stvaraju prisne i kvalitetne odnose samo sa dijelom sljedbenika. Zbog količine vremena i pažnje potrebne za razvijanje dobrih odnosa sa sljedbenicima, vođe biraju sljedbenike na koje će potrošiti više energije. Time se stvaraju odnosi koju poboljšavaju komunikaciju, razvijaju povjerenje i povisuju zadovoljstvo sljedbenika. (Bauer & Ergodan, 2014)

Istraživanja su pokazala da 90% vođa ima različitu interakciju sa svakim od zaposlenika, a tek 10% je reklo da sa svima imaju isti odnos, što znači da bi se u teoriji trebalo pristupati svakom odnosu pojedinačno. Iako je to u praktičnom smislu gotovo nemoguće provesti, neka diferencijacija između zaposlenika bi bilo jako korisna. Pogotovo jer je također pokazano kako zaposlenici koji imaju blizak odnos s vođama često daju dodatan trud te zauzvrat očekuju i

nagradu. Suprotno tome, zaposlenici koji imaju limitiran odnos s vođom prvenstveno se drže svog opisa posla i ne pokazuju dodatnu ambiciju i napor. (Duger, 2020)

Zaključci ovog pravca su da što je bolji i dublji odnos između vođe i sljedbenika, to je veća produktivnost i uspješnost cijele organizacije. Istraživanja su pokazala također da, što su bolji međusobni odnosi, to je veći pristup vođe korisnim informacijama, veće su mogućnosti upravljanja konfliktima, i veće su mogućnosti za razvoj potencijala zaposlenika. Literatura na ovu temu također je izdvojila sljedeće probleme koji se javljaju pri zanemarivanju dvosmjernih odnosa vođe i sljedbenika: gubitak inovacije, niska motivacija i neizvršavanje zadataka. (Graen & Schiemann, 2013)

Međutim, važno je istaknuti kako bliski odnosi u LMX paradigmi nisu automatizmom garancija za povećani uspjeh zaposlenika i organizacije. Istraživanje Tierney i suradnika je pokazalo kako primjerice razina kreativnosti i inovacije kod zaposlenika može ili padati ili rasti, ovisno o razini intrinzične motivacije zaposlenika prije stupanja u odnos sa vođom. Stoga je važno u ovom teoretskom pravcu uzeti u obzir ne samo razmjenu nego i individualna stanja vođe i sljedbenika. (Tierney et al., 1999) Iako je LMX teorija relativno dobro istražena tema, uz razvoj tehnologije biti će moguće prikupiti više kvantitativnih podataka individualnih odnosa između vođa i sljedbenika, što će otvoriti nove mogućnosti za razvoj ovog pravca.

2.4.2. Kultura

Zadnja cjelina ovog poglavlja tiče se kulture; i organizacijske kulture i multikulturalnosti u organizacijama. Iako se usko gledano ne radi isključivo o razmatranju vodstva, kultura ima snažan utjecaj na odnose i razmjenu u organizaciji, a time utječe i na odabir vodstvenog stila koji najbolje odgovara.

Organizacijska kultura je multidimenzionalan pojam koji je teško strogo definirati, međutim lakše je vidjeti zašto je ona važna. Žugaj i suradnici to su precizno saželi: „Organizacijska kultura utječe na načine organiziranja, vrstu moći koja se koristi, stupanj formalizacije, stupanj decentralizacije, upravljanje ljudskim potencijalima, normizaciju postupaka i način kontrole.“ (Žugaj et al., 2004) Jasno je iz ovoga zaključiti kako organizacijska kultura snažno utječe na odnose koji se stvaraju između vođe i sljedbenika. Često je ona pod utjecajem vođe, ali je i vođa tj. vodstveni stil također pod utjecajem postojeće kulture. Ovdje je zanimljivo napomenuti kako

je razlika između transakcijskog i transformacijskog vođe ta da prvi djeluje u već postojećoj kulturi, a drugi ju mijenja, što će biti važno za empirijski dio ovog rada. (Avolio & Bass, 1993) Istraživanja su također pokazala kako organizacijska kultura koja je orijentirana na vanjsko okruženje ima bolje rezultate, te kako vođe koji su podrška svojim sljedbenicima i uključuju ih u procese odlučivanja potiču mijenjanje orijentacije organizacijske kulture prema van. Stoga, vodstveni stil koji uključuje bliže odnose sa sljedbenicima može pozitivno utjecati na kulturu unutar organizacije. (Ogbonna & Harris, 2000) Ovo polje istraživanja je veoma razvijeno, te postoje mnogi pravci, od onog koji smatra da je organizacijska kultura egzogena varijabla do onog koji ju smatra izuzetno podložnom utjecaju vođa. (Ouchi & Wilkins, 2003) Daljnja analiza prelazi granice ovog rada, međutim, osim utjecaja organizacijske kulture na odnose i razmjenu, važno je istaknuti i utjecaj multikulturalnosti na razmjenu unutra organizacije.

Širenje globalizacije svijetom dovelo je do spajanja različitih kultura na istim radnim mjestima. Zbog toga je kultura postala izuzetno važna na današnjem radnom mjestu. Pošto zaposlenici različitog kulturnog podrijetla sa sobom donose svoj dosadašnji način života, vjerovanja i tradiciju, lakše može doći do konflikta. Vodstvo koje obraća pažnju na kulturu želi produbiti razumijevanje različitih kultura i složenosti kako bi se efikasnije upravljalo raznolikom radnom snagom. Istraživanja su pokazala kako vođe koji gaje više transformacijski stil vodstva, sa naglaskom na kulturnu empatiju, otvorenost i društvenu inicijativu, postižu bolje rezultate u multikulturalnoj organizaciji. (van Woerkom & de Reuver, 2009)

Visoka razina utjecaja kulture na donošenje odluka je dokazana u mnogim istraživanjima i za mnoge zemlje, pa tako i za Hrvatsku. (Podrug, 2011) Također je pokazano kako uspješno upravljanje multikulturalnosti u organizacijama dovodi do boljih poslovnih rezultata putem snižavanja troškova i kvalitetnijih ljudskih resursa. (Cox & Blake, 1991) Stoga je vrlo važno znati kako upravljati kulturnim kontekstom u organizaciji, što je prvenstveno zadatak vođe. Edewor i Aluko predlažu sljedeće načine: (1) voditi vlastitim primjerom, (2) pisanim pravilnicima regulirati diskriminaciju i uključiti raznolikost kao dio vizije kompanije, (3) voditi seminare i radionice o raznolikosti, (4) aktivno traženje povratnih informacija od manjinskih grupa, (5) organiziranje društvenih događanja, (6) stvaranje fleksibilnih radnih okruženja i (7) kontinuirano praćenje odnosa i razmjena između sljedbenika. (Edewor & Aluko, 2007)

Kvalitetno upravljanje različnih kultura u organizaciji može dovesti do ostvarivanja komparativnih prednosti i boljih kako vodstvenih tako i poslovnih rezultata. (Cox & Blake, 1991)

3. VIŠEFAKTORSKI MODEL VODSTVA

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), na hrvatski „Višefaktorski upitnik vodstva“, psihološki je inventar alata čiji je cilj ovladati raznim vodstvenim vještinama, te omogućiti prikupljanje kvantitativnih podataka za daljnje istraživanje. Inicijalno je osmišljen 1990. godine od strane Bruce J. Avolio-a i Bernard M. Bass-a u radu pod naslovom „Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire“ koji je izdan u časopisu Consulting Psychologists Press. Kao teorijska podloga, korišten je rad James Macgregor Burns-a, koji je prvi uveo pojmove transakcijskog i transformacijskog vodstva. Bass i Avolio su taj okvir dalje obradili Full Range Leadership Model (FRLM) koji čini teorijsku bazu MLQ-a. (Jelača et al., 2016)

Bass je time proročanski nagovijestio nadolazeće desetljeće istraživanja organizacijskog ponašanja i izvrsnosti: „Nisu svi karizmatične figure rođeni vođe; neke se mogu odnjegovati u organizacijskom kontekstu. Praćenjem međusobno povezanih utjecaja osobnosti i okoline na vodstvo promijeniti će ideje o tome što je vođa i na osobnoj i na institucionalnoj razini. To će izmijeniti tijek istraživanja vodstva u sljedećem desetljeću“. (Bass 1985)

Njegova teza pokazala se točnom pošto tijekom posljednja dva desetljeća brojni istraživači i vodstva širom svijeta koriste MLQ kako bi napravili napredak u nizu postavki strategije vodstva. (Mind Garden web-izvor: <https://www.mindgarden.com/>)

3.1 Geneza i implikacije višefaktorskog modela vodstva

Već 1970-ih razvijaju se koncepti temeljeni na osobinama i stilovima vodstva. Burns 1978. godine u svojoj knjizi „Leadership“ dostavlja ideju o transformacijskom i transakcijskom stilu tj. paradigmatama vodstva, prvenstveno proučavajući političke vođe. Po njemu je transformacijski stil vodstva onaj koji stvara značajne promjene u životima organizacije i zaposlenih, i mijenja kulturu u organizaciji. Baziran je na kvalitetama vođe i ne oslanja se na uzajamnom odnosu sa zaposlenicima, već na načinu na koji vođa artikulira svoju viziju i inspirira zaposlenike vlastitim primjerom. S druge strane, transakcijski stil vodstva se, po Burnsu, oslanja na postojeću kulturu u

organizaciji i ne teži dubokim promjenama. Zaključno, Burns je vidio ova dva stila vodstva kao međusobno isključiva, ili u najmanju ruku ne-kompatibilna. (Roberts, 1985) (Kuhnert & Lewis, 1987)

Nakon toga Bass 1985. godine proširuje teoriju Burns-a te dodaj psihološku dimenziju u analizu vodstava. To se prvenstveno očituje u prijedlogu za mjerenje učinkovitosti i rezultata transformacijskog vodstva. Konkretno, radi se o razini osjećaja povjerenja, poštovanja i privrženosti koju sljedbenici osjećaju prema vođi, pošto bi to ukazivalo da je vođa osigurao da je fokus organizacije ne isključivo na samo-dobiti, već na višim, idealiziranim ciljevima. Na taj način vođa stvara motivaciju kod sljedbenika koja stvara jače i dublje promjene u kulturi organizacije. Važno je također napomenuti da je Bass smatrao kako vođe mogu istovremeno pokazivati znakove transformacijskog i transakcijskog stila vodstva, što je u suprotnosti sa Burns-om. (Roberts, 1985) (Kuhnert & Lewis, 1987)

Za daljnji razvoj ovog pravca teorije vodstva zaslužan je opet Bass u suradnji sa Avolio-om. Početkom 1990-ih izdaju radove koji predlažu prošireni model analize vodstva pod imenom Full Range Leadership Model, koji uz već postojeća dva stila vodstva sada i službeno dodaje i treći pod imenom *laissez-faire*, koji dolazi od francuskog i znači: neka rade što žele. Uz teorijsko proširenje, Bass i Avolio prilažu i upitnik, MLQ, koji prikuplja informacije o tome kako vođe gledaju na svoje vodstvo, ali još važnije, prikuplja informacije i od sljedbenika o tome kako oni vide svog vođu. (Yahaya & Ebrahim, 2016) (Avolio et al., 1999) MLQ je od tada stekao ime u povijesti istraživanja stilova vodstva kao najjači kvantitativni instrument za mjerenje transformacijskog vodstva. Opsežno je istraživana i potvrđena njegova vjerodostojnost, što je dokumentirano u mnogim objavljenim stručnim člancima i nezavisnim studijama. (Mind Garden web-izvor: <https://www.mindgarden.com/>)

3.2 Tri stila vodstva po MLQ

Iako se kroz godine od kako se primjenjuje mijenjao u nekim dijelovima, MLQ danas ima relativno konzistentan pristup mjerenju različitih stilova vodstva. Sastavljen je od 9 ljestvica koje

mjere tri stila vodstva: transformacijsko vodstvo (5 ljestvica), transakcijsko vodstvo (2 ljestvice), pasivno i izbjegavajuće ponašanje (2 ljestvice); i sadrži 3 ljestvice vezane za rezultate vođenja.

3.2.1 Transformacijsko vodstvo

Transformacijsko vodstvo je stil vodstva kome je u literaturi posvećeno najviše pažnje u ovom modelu. Kao što i samo ime govori, takav stil podrazumijeva da vođa mijenja organizacijsku kulturu u kojoj posluje. Naglasak se stavlja na promjenu ciljeva, koji se sada pomiču iz sfere kratkoročnih, financijskih te individualnih u sferu dugoročnih vizija budućnosti cijele organizacije. Stvara se atmosfera u kojoj se zaposlenici poistovjećuju s vođom i zajedno teže ostvarenju zajedničkih ciljeva. (Jelača et al., 2016) (Mathieu et al., 2014) Transformacijski lideri traže nove načine rada, traže mogućnosti suočavanja s rizikom, i manje je vjerojatno da će podržati *status quo* - oni ne odgovaraju samo na okolinu već ju pokušavaju oblikovati i stvoriti. (Avolio & Bass, 1988)

Transformacijski vođe nastoje upotrijebiti simboliku i slike da bi osigurali povećani napor zaposlenika, koji vodi poboljšanim rezultatima. Međutim, kao preduvjet za to, potrebno je povjerenje, integritet, ohrabrenje, kreativnost, te kontinuirani napredak i usavršavanje, koji čine temelj odnosa s kvalitetno upravljanim timom i omogućuju vođi veći utjecaj za formiranje kolektivne vizije. Osim kvalitetnog odnosa, važna je i sama osobnost vođe. Karizma i mogućnost inspiriranja sljedbenika je nužna kako bi vođa postigao svoje ciljeve. Utjecaj karizme naoko karakterizira sljedbenike kao ovisne o vođi – "avatari" koji reagiraju na karizmatične činove vođa. Bassovi suradnici ipak prepoznaju oblike ponašanja slobodnog izbora i razvijanja autonomije sljedbenika unutar vizije. Dakle, istinsko transformacijsko vodstvo zahtijeva osnaživanje zaposlenika, a ne njihovu potpunu ovisnost. (Jelača et al., 2016) (Avolio et al., 1999) Radi lakše analize rezultata, transformacijskom stilu vodstva se pristupa kategorizacijom u četiri dimenzije, s tim da jedna od dimenzija ima dvije različite kategorije.

Četiri dimenzije transformacijskog vodstva:

1. **Nadahnujuća motivacija** (eng. inspirational motivation) – vođa utječe na sljedbenike na način da ih inspirira ka postizanju zajedničkih ciljeva te stvara atmosferu međusobnog povjerenja i razumijevanja. Ova dimenzija promatra do koje razine vođa može jasno komunicirati kolektivnu viziju, koliko može potaknuti u sljedbenicima osjećaj optimizma

i ambicije za ostvarivanje ciljeva organizacije te koliko može dati dublji značaj zadatcima koje daje sljedbenicima;

2. **Individualizirano razmatranje** (eng. individualized consideration) – vodstvo prepoznaje snage i kvalitete individualnih sljedbenika i pomaže im u iskorištavanju njihovog maksimalnog potencijala. Ovaj aspekt promatra koliko vođa obraća pažnju na svakog zaposlenika i u kojoj mjeri ima ulogu mentora, te koliko podržava individualne potrebe sljedbenika;
3. Idealizirani utjecaj (eng. idealized influence) u dva oblika:
 - a. **Idealizirani utjecaj (atributivni)** – vođa koristi svoje sposobnosti i karizmu za poticanje snažnih pozitivnih emocionalnih veza sa sljedbenicima;
 - b. **Idealizirani utjecaj (ponašanje)** - vođa se ponaša pravedno i time svojim ponašanjem postaje inspiracija za sljedbenike. Odlike samo-kontrole, moralnosti i stavljanje kolektiva ispred individualnih potreba su ovdje u posebnom fokusu;
4. **Intelektualna stimulacija** (eng. intellectual stimulation) – vođa sljedbenike inspirira na kreativno razmišljanje i potragu za originalnim idejama. On potiče kritičnost, inovaciju i preuzimanje rizika te podržava kontinuirano usavršavanje i učenje. (Muenjohn & Armstrong, 2008) (Jelača et al., 2016) (Roberts, 1985)

Transformacijsko vodstvo smatra kako radno okruženje uvijek treba biti motivirano postići vlastite i zaposlenikove najbolje performanse. Zaposleni koji su slabo motivirani neće moći kvalitetno djelovati, što ima izravan utjecaj na produktivnost organizacije. Poslovno tržište je danas visoko konkurentno u usporedbi sa prije samo nekoliko desetljeća. To znači da čim je veća konkurencija, veća je potreba za iznimno motiviranom radnom snagom, budući da je upravo ta grupa zaposlenih ona koja ulaže vlastite napore u dostavu najoriginalnijih ideja, usluga i proizvoda. (Mathieu et al., 2014)

Načelno, zaposlenici imaju određene potrebe koje, kada su namirene, zaposlenici osjećaju veći motiv i povećavaju stupanj njihove uspješnosti. Istraživači su uspjeli stvoriti okvir u kojem su psihološke potrebe izravno povezane s radnim sposobnostima. Najpoznatija, a i prema mnogima

vječni zlatni standard bihevioralne psihologije, zasigurno je *Maslowljeva hijerarhija potreba*¹ sa samoaktualizacijom kao vrhuncem osobne zadovoljštine, koja je temelj transformacijskog stila vodstva. (Maslow, 1943) Tu se pogotovo očituje važnost individualiziranog razmatranja kao dimenzije transformacijskog vodstva, koja ima za cilj upravo samoaktualizaciju sljedbenika.

Zanimljivo je napomenuti da je istraživanje pokazalo kako je promoviranje debate i razmjene između vođe i sljedbenika uvelike utjecalo na razinu inovacija u organizacijama. Transformacijski vođe koji potiču bliže odnose, transparentnu razmjenu ideja i otvoreni su za kritiku, uspijevaju ostvariti razinu inovacije potrebne za bolje postizanje organizacijskih ciljeva. (Boerner et al., 2007) Za kraj je korisno istaknuti važnost utjecaja transformacijskog vođe da stvori atmosferu u organizaciji u kojoj se zaposlenici osjećaju kao dio kolektiva i zajedno dijele viziju. To je pokazalo istraživanje Vigoda Gadot-a koji je pronašao direktnu i pozitivnu vezu između uspješnosti zaposlenika i transformacijskog vodstva koje mijenja organizacijsku kulturu iz one karakterizirane sa kompleksnom unutarnjom politikom baziranom na samo-promociji i transakcijama u onu s naglaskom na zajedničku viziju i jednakosti. (Vigoda Gadot, 2007)

3.2.2 Transakcijsko vodstvo

Dok transformacijsko vodstvo naglašava društvenu razmjenu između vođe i sljedbenika u obliku psihološkog ugovora i na taj način stimulira organizacijsko ponašanje (eng. Organizational Citizenship Behaviour²), transakcijsko je vodstvo prvenstveno utemeljeno na osnovama ekonomske razmjene i smatra kako je ponašanje unutar organizacije stvar pojedinaca i njihovog profesionalizma, te se ionako nalazi u ugovoru o radu sklopljenog sa pravnim subjektom. (Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999).

Dok će kvalificirani vođa transakcija najvjerojatnije biti učinkovit u stabilnim i predvidljivim okruženjima u kojima je najuspješnija strategija planirana prema prethodnom učinku, takav arhetip vođe u skladu je s odnosom pravedne razmjene u kojem vodstvo zadovoljava potrebe

¹ *Maslowljeva hijerarhija potreba*: teorija Abrahama Maslowa razvijena 1943. godine s ciljem dobivanja odgovora na pitanje što motivira ljude i kako postići željene ciljeve na osnovi motivacije. Maslow navodi da sve dok i osnovne potrebe osobe nisu ispunjene, time ne mogu biti niti njegove veće potrebe. Doduše, potrebe ljudi sadržanih u konceptu nisu promijenjene od svog nastanka iako su se promijenili način života, posao, okoliš, demografija, tržišta i brojni drugi aspekti svakodnevnice. Međutim, bez obzira što piramida nije ažurirana, koncept je živ i ideja je utkana u mnoge druge stilove vođenja.

² *Organizacijsko ponašanje građanstva* (OCB) u industrijskoj i organizacijskoj psihologiji predstavlja dobrovoljno opredjeljenje neke osobe organizaciji i zadacima koji nisu dio njegovih ugovornih obveza.

sljedbenika u zamjenu za performanse koje ispunjavaju osnovna očekivanja. (Bass, 1985) (Graen & Cashman, 1975)

Transakcijsko vodstvo ne podrazumijeva da vođa mijenja organizacijsku kulturu, već funkcionira u postojećim uvjetima i s postojećim organizacijskim ciljevima. Naglasak je na profesionalizmu, razmjeni između vođe i sljedbenika te na ostvarivanju individualnih ciljeva. Vrijednosti koje su zastupljene u ovom stilu vodstva su iskrenost, odgovornost i reciprocitet, pošto su te vrijednosti zaslužne za efikasnu razmjenu između vođe i sljedbenika. (Jelača et al., 2016) (Muenjohn & Armstrong, 2008)

Ispitivanje transakcijskog vodstva MLQ istraživačkim upitnikom podijeljeno je na 2 dimenzije:

1. **Uvjetno nagrađivanje** (eng. contingent reward) - stil vodstva gdje se osiguravaju nagrade s obzirom na to da li su ispunjeni određeni kriteriji. Te nagrade mogu biti materijalne ili ne-materijalne, ali su uvijek vezane uz izvršenje zadataka i/ili rezultata. Ova dimenzija također uključuje i određene kazne tj. sankcije ako ne dođe do adekvatnog izvršavanja zadatka.
2. **Aktivno upravljanje** (eng. management-by-exception – active) - čiji je cilj intervenirati na ponašanje sljedbenika prije nego što smjer akcije postane problematičan. Podrazumijeva kontinuiranu opservaciju od strane vođe i aktivno uključivanje čim se smjer organizacije ili pojedinca malo razlikuje od onog planiranog. (Jelača et al., 2016) (den Hartog et al., 1997) (Judge & Piccolo, 2004)

Rezultat korištenja transakcijskih tehnika nagrađivanja, te praćenja devijacija i pogrešaka izgrađuje snažne ugovorne veze između vodstva i sljedbenika. Transakcijski vođe identificiraju potrebe njihovih suradnika, pojašnjavaju im i pregovaraju s njima o ciljevima te kontroliraju ponašanje koristeći sistem pozitivnog ili negativnog poticanja. Vodstvo pojašnjava ciljeve suradnicima koristeći potencijal nagrada i disciplinskih mjera te tom transakcijom sljedbenici slijede i prihvaćaju vodstvo. (Whittington et al., 2009)

Ovaj stil vodstva podrazumijeva kako su članovi tima prihvatili slijediti vođu u trenutku prihvaćanja posla, a vođa organizira posao na način da se točno zna koje su dužnosti podređenih i koje su nagrade za uspješno dovršen posao. Vodstvo mora razumjeti sljedeće ukoliko namjerava koristiti ovaj stil: (1) motive podređenih, (2) sustav nagradi i kazni, (3) sustav potpore tijekom radnog procesa i (4) kontinuirano biti spreman nagrađivati i kažnjavati suradnike. Preporuka je

zbog različitih faktora motivacije pojedinaca utvrditi intrinzične i ekstrinzične faktore svakog od njih te one faktore koji pozitivno utječu na usmjeravanje i provođenje. Potencijalne nagrade i postavljanje jasnih ciljeva i očekivanja dokazano i propitano u mnogim istraživanjima motiviraju do određenog maksimuma. (Rowold & Schlotz, 2008)

Postoje teoretski razlozi kojima je vjerovati kako će i transformacijske vođe koristiti upravo transakcijske tehnike vodstva, jer ozbiljno poštovanje transakcijskih sporazuma također gradi povjerenje, pouzdanost i dosljednost sljedbenika. Doduše, teoretičari propitkuju pozitivne učinke transakcijskog stila te postavljaju pitanje jesu li oni samo nusproizvod transformacijskog vodstva, te da li uistinu imaju nešto jedinstveno za pridonijeti teoriji menadžmenta. Ukoliko istraživači ne bi kontinuirano prepoznavali jedinstvene karakteristike transakcija, njezina bi znanstvena i primijenjena vrijednost bila dovedena u pitanje. (Avolio & Bass, 2002)

3.2.3 Pasivno-izbjegavajuće vodstvo

Mnogo rjeđe zastupljeni od ostalih, često i odvojeni od drugih, ali uočeni i praćeni, smatraju se obrasci pasivnog i izbjegavajućeg (ne)vodstva. Definirani su kao stilovi vođenja *laissez-faire*, gdje se vođe suzdržavaju aktivne liderske uloge i donošenja cjelokupnih, nedovoljno filtriranih odluka. U kontekstu MLQ-a, prepoznaju se dvije dimenzije vodstva, te iako spadaju pod istu teorijsku kategoriju, međusobno se značajno razlikuju.

Dvije dimenzije pasivno-izbjegavajućeg vodstva:

1. **Pasivno upravljanje** (eng. management-by-exception – passive) – stil vodstva koji se bazira na reakciji vođe nakon što dođe do problema ili situacije. Nakon što je greška već učinjena, tada vođa traži rješenje, a do tada gaji filozofiju: „ako nije pokvareno, ne treba popravljati“.
2. **Laissez-faire** – vođa u potpunosti izbjegava odgovornost, ne daje povratne informacije sljedbenicima, reagira na probleme kada je već prekasno te izbjegava donošenje odluka. Ovaj stil vodstva je na samom kraju spektra angažiranosti vođe u organizaciji. (Jelača et al., 2016) (Avolio et al., 2003)

Nadograđujući se na prethodna istraživanja, Judge i Piccolo ističu kako razlika između aktivnog upravljanja i pasivnog leži u vremenu intervencije vođe. Aktivni vođe prate ponašanje

sljedbenika, predviđaju probleme i poduzimaju korektivne radnje prije nego što ponašanje stvori naznake poteškoća. Pasivni vođe ne ometaju ponašanje sljedbenika dok god se ne pojavi naznaka eskalacije problema. Na krajnosti je oblik *laissez-faire*, zapravo ne-vodstvo, koji je izbjegavanje ili odsutnost vodstva. To su lideri koji postignu visoko mjesto u organizacijskoj strukturi ali izbjegavaju donošenje odluka, ustručavaju se u akcijama i izostaju kad je potrebno. (Judge & Piccolo, 2004)

U skladu s tim, tretiramo takvo upravljanje odvojeno od transformacijskog i transakcijskog vodstva. Pasivno, kako i *laissez-faire* vodstvo imati će negativne korelacije prema sljedećim kriterijima u odnosu sa suradnicima: (1) nezadovoljstvo poslom, (2) nezadovoljstvo upravljanjem, (3) demotivacija, (4) neuspješnost poslovanja, ili (5) neučinkovitost lidera. Međutim, taj stil vodstva je manje prisutan u organizacijama te se smatra određenom vrstom ekstrema, prigodnog samo za specifične organizacije. (Avolio et al., 2003)

4. EMPIRIJSKO ISPITIVANJE VIŠEFAKTORSKOG MODELA VODSTVA

U prethodnom poglavlju opisana je teorijska podloga iza višefaktorskog upitnika vodstva. Međutim, MLQ upitnik je prvenstveno alat za empirijska istraživanja, te iako slijedi teorijsku podlogu, ima i specifičnu nadogradnju. Kao što je napomenuto, upitnik je sastavljen od 9 ljestvica koje mjere tri stila vodstva:

1. Transformacijsko vodstvo (5 ljestvica),
2. Transakcijsko vodstvo (2 ljestvice),
3. Pasivno-izbjegavajuće vodstvo (2 ljestvice).

Međutim, MLQ u sebi sadrži i 3 ljestvice vezane za rezultate tj. ishode vodstva. Kako pojam označava, ishodi vodstva nisu stilovi vodstva, već oni ishodi ili rezultati leaderskog ponašanja.

Ishodi vodstva mjere se s 9 predmeta koji su podijeljeni u 3 ljestvice. Viši bodovi u ovim podskupinama odgovaraju većoj učestalosti željenih ishoda vodstva.

Ishodi vodstva mjere se sljedećim ljestvicama:

1. **Dodatni angažman** (eng. Extra effort) – odgovara na pitanje da *li su suradnici dovoljno angažirani*. Konkretno, putem 3 stavke, mjeri se učestalost koliko vođe mogu utjecati na svoje sljedbenike da učine više nego što se od njih očekuje.
2. **Uspješnost** (eng. Effectiveness) – odgovara na pitanje da li su vođe uspješni. Ova ljestvica od 4 stavke mjeri učestalost u kojoj se vođe percipiraju kao efikasni u interakciji na različitim razinama organizacije.
3. **Zadovoljstvo** (eng. Satisfaction) – odgovara na pitanje *stvaraju li vođe zadovoljstvo svojim djelovanjem?* Ova ljestvica od 2 stavke mjeri učestalost u kojoj su ispitanici zadovoljni metodama svog vođe u radu s drugima. (Jelača et al., 2016)

Iz toga proizlazi da se MLQ sastoji od sveukupno 12 ljestvica koje mjere stil vodstva te ishode vodstva. Upitnik međutim dolazi i u dva različita oblika obrazaca ispitivanja: obrazac *Vođa* (45 predmeta) koji ispunjavaju samo vođe u organizaciji i obrazac *Ispitivač* (45 predmeta) koji ispunjavaju samo sljedbenici u organizaciji. (Multifactor Leadership Questionnaire TM-Scoring Guide, Mind Garden Inc., 2019.)

Višefaktorski upitnik vodstva standardni je instrument procjene transformacijskog i transakcijskog ponašanja vodstva (Bass, Avolio, 2000., 2004.). Preveden na brojne jezike i uspješno korišten od strane istraživača i praktičara širom svijeta. MLQ upitnici i prijevodi dostupni su od strane tvrtke Mind Garden Inc. koja pruža usluge istraživačima i savjetnicima. Kako bi uspješno koristili MLQ upitnike za istraživački rad neophodno je prethodno kontaktirati Mind Garden u svrhu pribavljanja privole istraživačkog licenciranja reprodukcije u nekoliko oblika. Mind Garden također pruža internetsku zbirku podataka s više sustava ocjenjivanja za istraživače zainteresirane za korištenje weba. S druge strane za vodstvene savjetnike Mind Garden pruža ispitivanje (360 stupnjeva) u papirnatom i internetskom obliku, te zbirku ocjenjivanja vodstva, kao i opsežno izvješće o povratnim informacijama. Ovakvim individualiziranim i računalno generiranim izvješćem pruža detaljan sažetak o zapažanjima određenih vodstvenih ponašanja u nizu situacijskih kontekstava. Vodstvena ponašanja opširnije su izložena u prethodnom poglavlju.

4.1 Uzorak istraživanja

Ispitivanje je provedeno u multinacionalnom poduzeću u Pragu, Češka republika, dok je organizacija osnovana i sjedište se nalazi u Bukureštu, Rumunjska.

Poduzeće u Pragu je organizirano prema 6 različitih projekata koji su ciljano strukturirani za potrebe klijenata, te se u procesnom i projektnom smislu međusobno uvelike razlikuju.

Ispitivač je tijekom ispitivanja bio suradnik i sudionik radnih aktivnosti na jednom od projekata čija je organizacijska i procesna struktura sličila provedenim istraživanjima iz korištene literature, dok je šira organizacijska shema omogućavala nastavak i nadogradnju započetog istraživanja ukoliko se pruži dodatna prilika.

Poslovni projekt sastoji se od 7 timova organizacijski strukturiranih po nacionalnostima i jezičnim vještinama suradnika iz srednje, istočne i jugoistočne Europe, dok je ukupan broj zaposlenih 91. Anketno ispitivanje provedeno je na značajno manjem uzorku, 19 ispitanika u 3 tima, od kojih je 16 suradnika i 3 voditelja. 3 tima su: hrvatski, srbijanski i češko-slovački (ispitivač prati organizacijsku strukturu poslovnog projekta).

Dok su u hrvatskom i srbijanskom timu sudjelovala po 1 voditelj i 4 suradnika, u češko-slovačkom timu sudjelovalo je ukupno 1 voditelj i 8 suradnika. Ispitivanje obuhvaća sve članove tima, a razlika u veličini timova određena je volumenom radnih zadataka, ali i organizacijskim formatom gdje su timovi dva potencijalno zasebna tržišta (Češka i Slovačka) ciljano spojeni u jednu organizacijsku podjedinicu.

4.2. Rezultati istraživanja

Ocjene MLQ ljestvice prosječne su ocjene za sve stavke na istoj, a u nastavku su detaljnije izloženi rezultati. Ocjena se može izračunati zbrajanjem predmeta i dijeljenjem s ukupnim brojem predmeta koji čine ljestvicu. Sve ljestvice stilova vođenja imaju po 4 predmeta, dok dodatni napor 3 predmeta, efektivnost 4 predmeta, a zadovoljstvo 2 predmeta. (Multifactor Leadership Questionnaire TM-Scoring Guide, Mind Garden Inc., 2019.)

Priložene tablice sadrže prosječno izračunate rezultate dva zasebna anketna ispitivanja provedena s jedne strane sa ukupnim brojem suradnika u timu (obrazac *Ispitivač*), te s druge strane sa voditeljem tima (obrazac *Voda*). Pitanja na koje odgovaraju suradnici postavljena su na ocjenjivanje voditelja, dok se set pitanja o voditeljima odnosi na njih same. Tablice su izrađene tako da su prosjeci svih 45 pitanja obiju anketa grafički predstavljani jedan do drugog kako bismo imali pregled predodžbe suradnika o atributima njihovih voditelja sa samo ocijenjenim nadređenima.

Izrađeni grafički prikazi izloženi nakon tablica prikazuju nam prosječne rezultate suradnika i voditelja po MLQ ljestvicama prema kojima možemo vizualno pratiti sličnosti i odstupanja prema dostavljenim odgovorima.

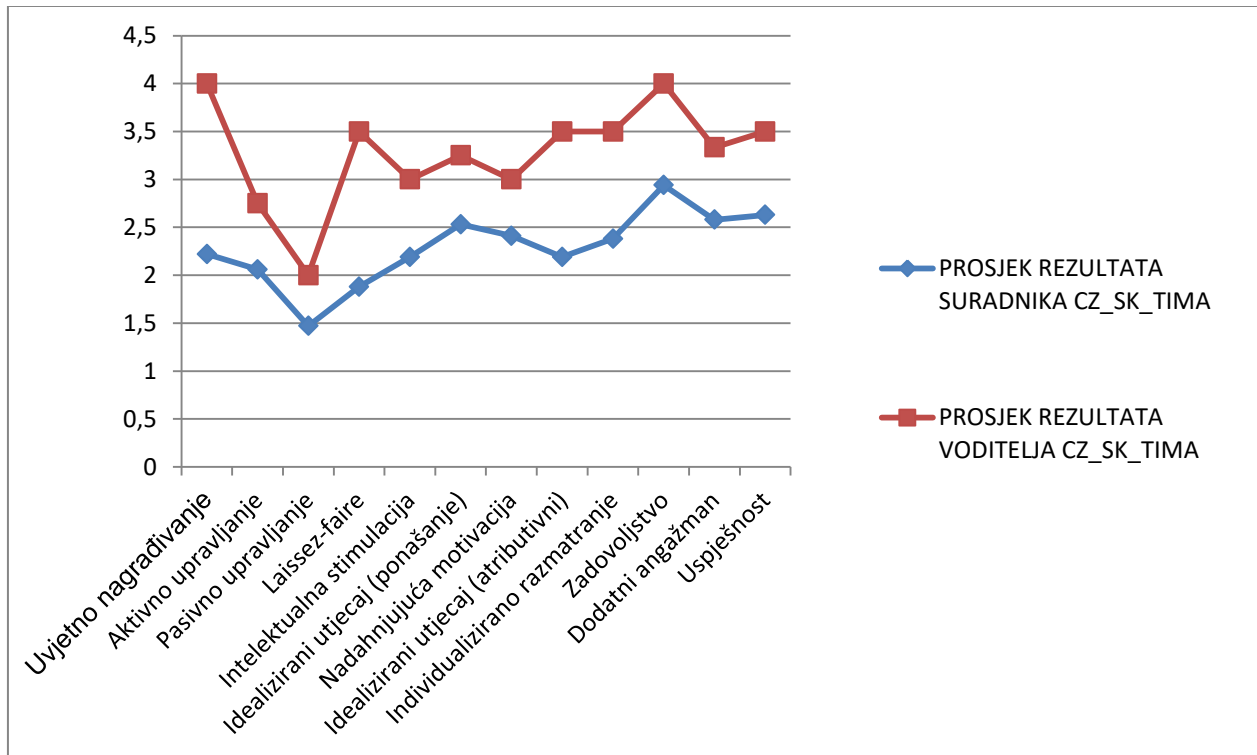
Tablica 1. Rezultati ispitivanja suradnika i voditelja češko-slovačkog tima (CZ-SK_TIM) o transformacijskim, transakcijskim i pasivno-izbjegavajućim atributima grupe, te rezultatima stila vodstva: N=8

<i>br.</i>	<i>Model ljestvice</i>	<i>PROSJEK REZULTATA SURADNIKA CZ_SK_TIMA</i>	<i>PROSJEK REZULTATA VODITELJA CZ_SK_TIMA</i>	<i>Stil vođenja</i>
4	Uvjetno nagrađivanje	2,22	4,00	TRANSAKCIJSKI
4	Aktivno upravljanje	2,06	2,75	
4	Pasivno upravljanje	1,47	2,00	PASIVNO- IZBJEGAVAJUĆI
4	Laissez-faire	1,88	3,50	
4	Intelektualna stimulacija	2,19	3,00	TRANSFORMACIJSKI
4	Idealizirani utjecaj (ponašanje)	2,53	3,25	
4	Nadahnujuća motivacija	2,41	3,00	
4	Idealizirani utjecaj (atributivni)	2,19	3,50	
4	Individualizirano razmatranje	2,38	3,50	
2	Zadovoljstvo	2,94	4,00	STIL VODSTVA, tj. Ishodi vodstva
3	Dodatni angažman	2,58	3,33	
4	Uspješnost	2,63	3,50	

S obzirom kako češko-slovački tim ima 8 ispitanika dobili smo najsnažnije rezultate prilikom ispitivanja upravo za ovu podjedinicu. S obzirom na organizacijsku strukturu tima, ali i zbog anonimnosti anketnog ispitivanja, razlika među nacionalnostima unutar tima nije napravljena, iako bi bilo poželjno vidjeti rezultate nakon razdiobe.

Prema priloženim rezultatima voditelj tima za svaku od ljestvica ima značajno pozitivnije mišljenje o njegovim transakcijskim i transformacijskim vještinama nego li je percepcija suradnika.

Grafikon 1. Prosjek rezultata po MLQ ljestvicama suradnika i voditelja, i rezultati stilova vodstva za češko-slovački tim



U češko-slovačkoj organizacijskoj podjedinici vidimo kako suradnici i voditelj imaju sličnu percepciju u međusobnom odnosu voditeljevih vještina, iako voditeljevo samopouzdanje i njegove ocjene nisu niti u jednoj ljestvici usklađene sa prosječnim mišljenjem tima. Ocjene su okvirno za trećinu vrijednosti niže nego do samoocijenjenog.

Prema rezultatima za *Nadahnujuća motivacija* (eng. *inspirational motivation*) ljestvicu voditelj se ocjenjuje naj snažnijom ocjenom. Voditelj percipira kako iznimno utječe na postizanje zajedničkih ciljeva i stvara atmosferu povjerenja i razumijevanja, te kako jasno komunicira kolektivnu viziju i potiče optimizam kod suradnika. Mišljenja je kako posjeduje vještine kojima pridaje duboki značaj zadacima koje delegira unutar svojeg tima i da od njih stvara ambiciozne pojedince.

S druge strane suradnici nemaju jednaku percepciju u motivacijske i inspirirajuće vještine njihovog nadređenog. Prema rezultatima dobivenim za *Nadahnujuća motivacija* (eng. *inspirational motivation*) ljestvicu smatraju kako njihov voditelj samo polovično stvara kohezivnu grupu i da viziju koju komunicira prema njima djelomično nailazi na razumijevanje.

Voditelj se prema rezultatima *Individualizirano razmatranje* (eng. *individualized consideration*) ljestvice smatra mentorom grupe. On se ocjenjuje kao osoba koja prepoznaje visoki potencijal u svojim suradnicima i kako vješto obraća pažnju na sve snage i kvalitete, ali i slabosti pojedinaca unutar grupe kako bi ih podržao ili nadogradio.

Prema rezultatima suradnika za istu ljestvicu grupa u voditelju prepoznaje koliko on nastoji podržati mnoge od njih, no njegov angažman ne dopire u potpunosti do svih, nema razumijevanja prema pojedinačnim potrebama i kako njihov potencijal nije iskorišten u potpunosti.

Voditelj se smatra visoko karizmatičnim i nadasve sposobnim u poticanju emocionalnih veza sa suradnicima, no iako ostatak grupe uistinu prepoznaje njegove kvalitete oni se ne poistovjećuju s njime u cijelosti. Drugim riječima, voditelj je mnogo više emocionalno povezan sa suradnicima, nego li oni s njime. Rezultati ljestvice *Idealizirani utjecaj* (atributivni).

Istovremeno mala razlika u rezultatima *Idealizirani utjecaj* (ponašanje) ljestvice ukazuju kako, iako voditelj ne projecira karizmu, on svojim pravednim ponašanjem i kolektivističkim pristupom inspirira suradnike, no u značajno manjoj mjeri nego li on pretpostavlja.

Slično kao i u prethodnim transformacijskim ljestvicama percepcije suradnika i voditelja su u odstupanju kod *Intelektualna stimulacija* (eng. *intellectual stimulation*). Iako voditelj kod sebe prepoznaje mjesta za napredak kako bi inspirirao suradnike na kreativno razmišljanje i traganje za originalnim idejama, ali i za kontinuirano samo usavršavanje, suradnici mu pridaju zasluge

kako ih potiče na samokritičnosti i preuzimanje rizika, no ne smatraju ga presudnim faktorom u tom segmentu.

Prema rezultatima za *Uvjetno nagrađivanje* (eng. *contingent reward*) ljestvicu voditelj se ocjenjuje najснаžnijom ocjenom. Prema percepciji voditelja on kontinuirano osigurava nagrade u odnosu na izvršenje ciljeva i smatra kako odlično balansira između nagrađivanja i ustupanja istih. Samoocijenjujući voditelj grupe smatra kako u svim predmetima ispitivanja je definirajući faktor grupe. Najснаžnije ocijenjujući sve predmete *Uvjetno nagrađivanje* (eng. *contingent reward*) transakcijske ljestvice percipira kako pruža podršku svakom od suradnika u zamjenu za njihove uložene napore, kako detaljno izlaže zaduženja svakog od članova grupe kako bi osigurali visoke pokazatelje performansi i očekivane nagrade ukoliko su ciljevi ostvareni. Također, voditelj smatra kako je vješt u komuniciranju priznanja ukoliko su očekivanja ostvarena.

Suradnička percepcija je u visokom odstupanju od voditeljevih, ali ne i do krajnosti. Suradnici ne ocjenjuju pozitivnim komuniciranje ciljeva i planiranih zadataka u zamjenu za nagrade, te je prema rezultatima *Uvjetno nagrađivanje* (eng. *contingent reward*) ljestvice prepoznaju nedovoljno priznavanje zasluga nakon što su dodatni napori uloženi ili ciljevi ostvareni. Uzorak ispitan anketnim upitnikom (Rater form MLQ Questionnaire).

U *Aktivno upravljanje* (eng. *management-by-exception – active*) transakcijskoj ljestvici voditelj tima percipira kako vrlo dobro intervenira na ponašanje sljedbenika prije no što li akcije eskaliraju i kako kontinuirano promatra suradnike u odnosu na zadani smjer i pravila organizacije. Sličnih rezultata, suradnici ipak smatraju kako voditelj ne koncentrira dovoljno pažnje na rješavanje pogrešaka i prigovora, no gotovo cijela grupa visoko ocjenjuju njegovu usredotočenost na prepoznavanje devijacija od standarda.

Voditelj tima percipira se srednje-pasivnim upravljačem, što je u korelaciji sa njegovom percepcijom aktivnog upravljanja u prethodnoj transakcijskoj ljestvici kojom smo razlučili *aktivne upravljačke vještine*. Voditelj je na pola puta od pasivnog i aktivnog upravljanja, koristi obje upravljačke vještine prilikom djelovanja.

Na istoj strani stila vođenja, no u drugoj ljestvici, voditelj tima percipira se izrazito *laissez-faire*, što nije korespondentno sa njegovom percepcijom aktivnog upravljanja i uvjetnog nagrađivanja u transakcijskoj ljestvici. *Laissez-faire* ljestvica je na samom kraju spektra agažiranosti voditelja. Naime, voditelj prema rezultatima izbjegava donošenje odluka i izbjegava reagirati na hitna pitanja. Iako suradnici djelomično potvrđuju ovu voditeljevu samopercepciju, oni načelno smatraju kako je voditelj visoko aktivan u stvaranju vodstva, kako je sveprisutan i hrabar je suočiti se sa donošenjem važnih odluka.

Tablica 2. Rezultati ispitivanja suradnika i voditelja hrvatskog tima (HRV_TIM) o transformacijskim, transakcijskim i pasivno-izbjegavajućim atributima grupe, te rezultatima stila vodstva: N=4

<i>br.</i>	<i>Model ljestvice</i>	<i>PROSJEK REZULTATA SURADNIKA HRV_TIMA</i>	<i>PROSJEK REZULTATA VODITELJA HRV_TIMA</i>	<i>Stil vođenja</i>
4	Uvjetno nagrađivanje	1,94	3,50	TRANSAKCIJSKI
4	Aktivno upravljanje	2,88	2,25	
4	Pasivno upravljanje	1,50	1,25	PASIVNO- IZBJEGAVAJUĆI
4	Laissez-faire	1,75	1,75	
4	Intelektualna stimulacija	1,69	4,00	TRANSFORMACIJSKI
4	Idealizirani utjecaj (ponašanje)	1,38	3,00	
4	Nadahnujuća motivacija	2,19	3,00	
4	Idealizirani utjecaj (atributivni)	1,81	3,75	
4	Individualizirano razmatranje	1,88	3,25	
2	Zadovoljstvo	2,00	2,50	STIL VODSTVA, tj. Ishodi vodstva
3	Dodatni angažman	1,42	3,33	
4	Uspješnost	2,25	2,75	

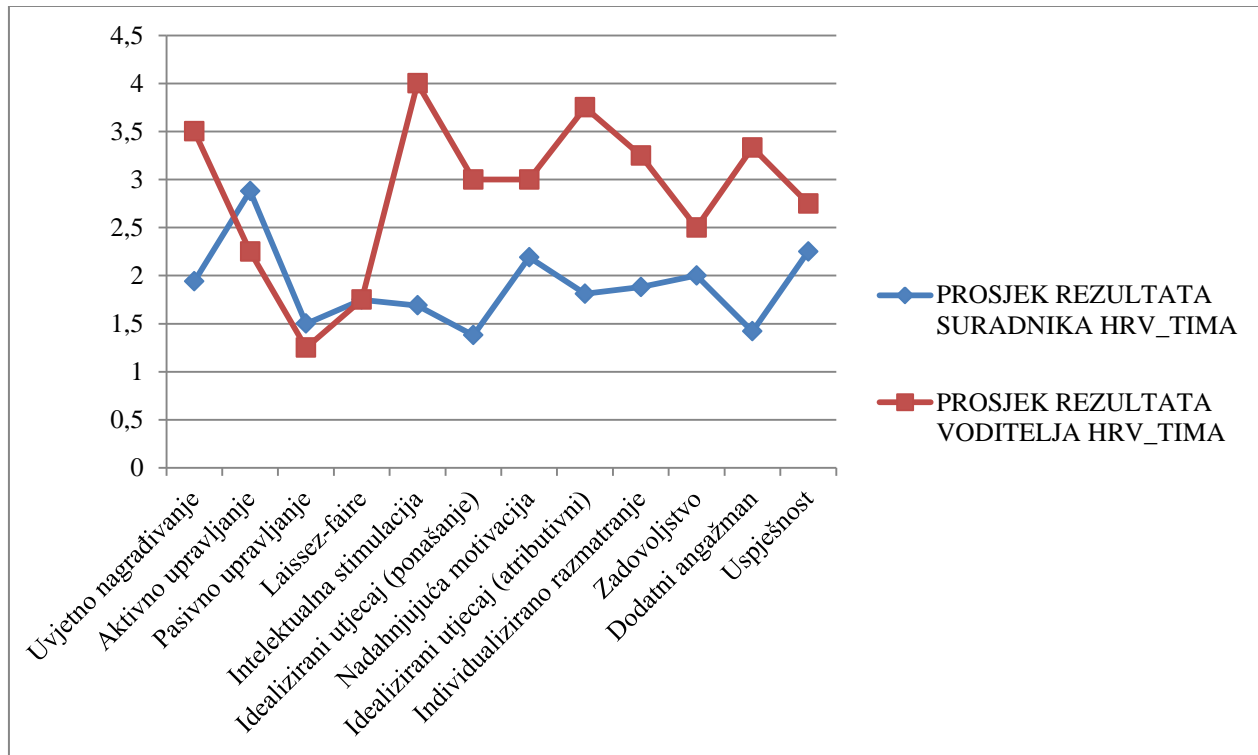
Priloženi rezultati za hrvatsku organizacijsku podjedinicu sugeriraju kako je percepcija voditelja i suradnika u značajnom nesrazmjeru za transakcijske i transformacijske ljestvice, dok su za pasivno-izbjegavajuće ljestvice identične. Promatrani tim s obzirom na manji volumen posla u usporedbi s prethodno izloženim češko-slovačkim timom pretpostavlja kako zbog dinamike

radnih zadataka proaktivnost je kao atribut percipirana kao kvalitetom. Uistinu, voditelj je ulagao trud u aktivnosti koje bi dodatno motivirala suradnike, niti se dodatno angažirao ukoliko nije dolazilo do eskalacija, nakon čega bi se radna i socijalna dinamika grupe drastično izmijenila.

U bliskoj suradnji sa suradnicima unutar ovog tima ispitivač potvrđuje kako je pasivno-izbjegavajući stil vodstva najpoželjni atribut njihovog voditelja i cjelokupnog tima, smatrajući kako je generalna projektna organizacijska struktura suviše homogena i statična, a radni zadaci nemotivirajući, što suradnici projiciraju rezultatima i na voditeljeve atribute. S druge strane, voditelj potvrđuje ista mišljenja vezane za organizaciju poslovanja. Daljnji pregled prosječnih rezultata prikazuju najveća odstupanja upravo u transformacijskim ljestvicama, prema kojima voditeljeva percepcija vlastitih transformacijskih vodstvenih vještina je u potpunoj suprotnosti od percipiranih od strane suradnika grupe.

Ljestvice *intelektualne stimulacije*, *idealizirani utjecaj* i *nadahnujuća motivacija* pokazuju nesrazmjer u percepcijama i tih ljestvica prema rezultatima dobivenih od suradnika koje su najniže ocijenjene. Kao što je gore navedeno, upravo radni zadaci, opis posla, radna okolina, ponašanje i komunikacija viših organizacijskih struktura, te slaba perspektiva za napredovanja govore o općem pesimizmu tima u cijelini. No, rezultate možemo protumačiti kako tim upravo žudi za transformacijskim vještinama njihovog voditelja i kako ga je njegovo vlastito samopouzdanje u njegove transformacijske vodstvene vještine ograničilo za dodatnim aktivnostima i samounaprijeđenjem. Rezultati za ljestvicu *dodatni angažman* i odstupanja suradničkih i voditeljevih rezultata to potvrđuju. Rezultati ljestvica *zadovoljstva* i *uspješnosti* su prilično usklađene s obzirom kako su poslovni rezultati i povratna informacija klijenata ovog tima najbolji u poslovnom projektu. Sjajni rezultati poslovanja ovog tima nisu nagrađeni od strane organizacijskog vodstva općenito.

Grafikon 2. Prosjek rezultata po MLQ ljestvicama suradnika i voditelja, i rezultati stilova vodstva za hrvatski tim



Priloženi grafički prikaz prosječnih rezultata suradnika i voditelja po MLQ ljestvicama hrvatskog tima potvrđuju kako voditelj tima nije upoznat sa transformacijskom filozofijom i vještinama, voditeljevo visoko samopouzdanja i komunikacijski jaz između njega i grupe.

Slično kao u gore izloženom timu, i u ovome vidimo odstupanje u percepcijama voditelja i suradnika za *Nadahnjujuća motivacija* (eng. *inspirational motivation*) transformacijsku ljestvicu, no razlika je znatno manja jer se voditelj grupe ocijenjuje slabije u ovom transformacijskom segmentu. Naime, voditelj se smatra optimističnim i nadahnjujućem čimbenikom grupe i kako uljeva povjerenje u ostvarivanje vizije, kako nadahnuje ambicije za ostvarivanjem ciljeva.

Iako su odstupanja u rezultatima između suradnika i voditelja ovog tima manja, ocjene o voditelja su slabije no što li su to u prethodno izloženom timu. No, rezultati suradnika u oba tima su

prilično slični, percipirajući kako njihov voditelj također stvara djelomično kohezivnu grupu i kako njegovo nadahnuće nailazi na razumijevanje samo dijela grupe.

Voditelj ove organizacijske jedinice također se ocjenjuje prilično visokim ocjenama, očigledno percipirajući se prema *Individualizirano razmatranje* ljestvici kao empatičnim čimbenikom grupe, koji pažljivo razmatra i podržava individualne potrebe svojih suradnika. Iako prepoznaje da ne obraća pažnju na svakog od svojih suradnika, ipak se ocjenjuje relativno visokom ocjenom i smatra kako je upoznat sa intrinzičnim potrebama, ali i aspiracijama većine unutar jedinice.

U usporedbi sa prethodno izloženim timom suradnici ovog tima značajno slabije ocjenjuju individualna razmatranja njihovog voditelja, ne pridajući mu presudnu ulogu u mentoriranju i individualnom razmatranju potreba svakoga od njih. Rezultati *Individualizirano razmatranje* ljestvice suradnici tumače kako ih nadređeni ne gleda kao pojedince, već isključivo kao dio grupe. Pojedinačni rezultati na ovoj ljestvici pokazuju kako suradnici većinom smatraju kako njihov voditelj ne razvija njihove snage i kako ne ulaže trud u njihovo podučavanje.

Također ocjenjujući se gotovo najvišom ocjenom za *Idealizirani utjecaj (atributivni)* transformacijsku ljestvicu voditelj smatra kako unosi osjećaj ponosa u unutar grupe i da nadilazi svačija očekivanja za dobrobit svih. Suradnici smatraju, prema prikupljenim rezultatima, kako njihov voditelja ipak zrači samopouzdanjem koje možda ne prenosi na njih, barem ne u mjeri u kojoj on to smatra, i ne prepoznaju kako njegovo ponašanje izaziva poštovanje kod drugih.

Znatno odstupanje nego u drugim ljestvicama pronalazimo u rezultatima suradnika i voditelja za *Idealizirani utjecaj (ponašanje)*. Suradnici smatraju kako voditelj ne iznosi svoje najvažnije stavove i uvjerenja i da ne ističe važnost snažnog osjećaja za svrhom. Kao i u većini ljestvica, no ne i u ovakvom nesrazmjeru, voditeljevi rezultati pokazuju kako je njegovo samopouzdanje znatno veće i kako ne uvažava etičke posljedice vlastitih odluka.

Prema rezultatima za *Intelektualna stimulacija* (eng. *intellectual stimulation*) ljestvicu voditelj se ocjenjuje najsnažnijom ocjenom, dok su suradnički rezultati u gotovo najvećem odstupanju od voditeljevih u odnosu na sve ostale ljestvice. Voditelj u najvećoj mjeri smatra kako kritički propitkuje valjanost pretpostavki, da traga za raznim perspektivama prilikom pronalaženja odgovora i rješavanja nedoumica, te da sugerira suradnicima nove načine kako završiti zadatke, dok njegovi suradnici ipak misle kako bi njihov nadređeni trebao gledati više različitih mogućnosti prilikom pronalaženja rješenja i kako ih uopće ne potiče na dodatno usavršavanje.

Kao u prethodno izloženom timu, i kod ovog nailazimo na odstupanje u percepcijama za *Uvjetno nagrađivanje* (eng. *contingent reward*) transakcijsku ljestvicu. Naime, iako se voditelj ne ocjenjuje najsnažnijom ocjenom, ima izrazito snažnu viziju svoje transakcijske vještine. Nasuprot njemu, suradnici izlažu rezultatsko neslaganje sa voditeljevim smatrajući kako voditelj ne dostavlja podršku u najznačajnijim zadacima pravovremeno i da ne komunicira ciljeve i zaduženja artikulirano. U tim predmetima, voditelj je ocijenjen najslabijim ocjenama.

Za razliku od prethodno izloženog tima, u hrvatskom je *Aktivno upravljanje* (eng. *management-by-exception – active*) ljestvicom odstupanje manje i postoji mnogo pozitivnija percepcija suradnika kada se radi o voditeljevim aktivno-upravljачkim vještina u usporedbi sa njegovom samopercepcijom. Naime, suradnici ga značajno snažnije ocjenjuju, pritom dostavljajući rezultate kako je voditelj prilično usredotočen na nepravilnosti, sprječavanje pogrešaka i uočavanje devijacija, no primjećuju, kao i sam voditelj također, nedostatak sustavnog praćenja pogrešaka i koncentracije na upravljanje prigovorima.

Tablica 3. Rezultati ispitivanja suradnika i voditelja srbijanskog tima (SRB_TIM) o transformacijskim, transakcijskim i pasivno-izbjegavajućim atributima grupe, te rezultatima stila vodstva: N=4

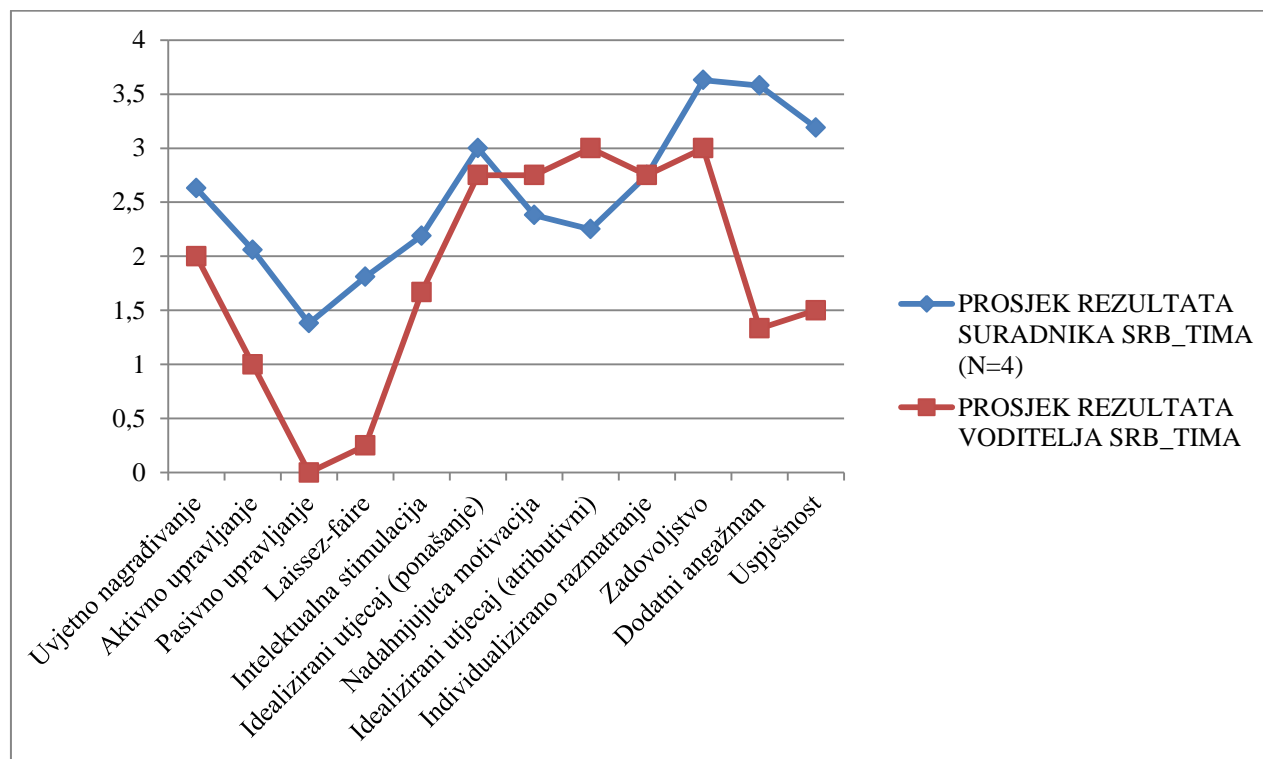
<i>br.</i>	<i>Model ljestvice</i>	<i>PROSJEK REZULTATA SURADNIKA SRB_TIMA (N=4)</i>	<i>PROSJEK REZULTATA VODITELJA SRB_TIMA</i>	<i>Stil vođenja</i>
4	Uvjetno nagrađivanje	2,63	2,00	TRANSAKCIJSKI
4	Aktivno upravljanje	2,06	1,00	
4	Pasivno upravljanje	1,38	0,00	PASIVNO- IZBJEGAVAJUĆI
4	Laissez-faire	1,81	0,25	
4	Intelektualna stimulacija	2,19	1,67	TRANSFORMACIJSKI
4	Idealizirani utjecaj (ponašanje)	3,00	2,75	
4	Nadahnujuća motivacija	2,38	2,75	
4	Idealizirani utjecaj (atributivni)	2,25	3,00	
4	Individualizirano razmatranje	2,75	2,75	
2	Zadovoljstvo	3,63	3,00	STIL VODSTVA, tj. Ishodi vodstva
3	Dodatni angažman	3,58	1,33	
4	Uspješnost	3,19	1,50	

Rezultati priloženi u tablici za srbijanski tim pokazali su najzanimljivije trendove. Prije svega važno je istaknuti kako su od svih ispitanih timova najmanja odstupanja u percepcijama suradnika i voditelja upravo u ovom timu. Uglavnom pronalazimo odstupanja u ljestvicama koje mjere pasivno-izbjegavajući stila vođenja. Iako u ljestvicama *pasivnog-upravljanja* i *laissez-faire* voditelj srbijanskog tima daje si najniže moguće ocjene, smatrajući pritom kako je izrazito angažiran i pro aktivan, rezultati istih ljestvica njegovih suradnika upravo potvrđuju izrazitu aktivnost.

Najveće sličnosti u rezultatima provedenog ispitivanja nalazimo u ljestvicama koje mjere transformacijske vještine, čime voditelj sebe ocjenjuje neznatno više u usporedbi sa suradničkim, ali njihovi odgovori i rezultati upravo potvrđuju njegovo samopouzdanje, te ga percipiraju kao visoko transformacijski i motivirajući faktor njihove grupe.

Visoki rezultati ljestvica ishoda vodstva od strane suradnika prikazuju kako su *zadovoljstvo*, *dodatni angažman* i *uspješnost* izravan rezultat transformacijskih atributivnih obilježja njihovog voditelja. Štoviše, prema nižim rezultatima za te ljestvice dobivenih od strane voditelja, zaključujemo kako voditelj srbijanske grupe vidi značajnog prostora za napredak i kako bez obzira na snažnu percepciju kolega nastoji grupu kontinuirano i pro aktivno usmjeravati prema osobnom i organizacijskom napretku.

Grafikon 3. Prosjek rezultata po MLQ ljestvicama suradnika i voditelja, i rezultati stilova vodstva za srbijanski tim



Priloženi grafički prikaz prosječnih rezultata suradnika i voditelja po MLQ ljestvicama srbijanskog tima potvrđuju kako voditelj tima podcjenjuje vlastite vodstvene, i transformacijske i transakcijske, kako svi prepoznaju voditeljevu izrazitu aktivnosti i kako se percepcije uspješnosti ne podudaraju. Smatramo da u razdoblju nakon provedenog ispitivanja voditelj i dalje djeluje na pojačavanju uspješnosti cjelokupne grupe.

Kao i u prošlo izloženom hrvatskom timu, suradnici značajno pozitivnije ocjenjuju voditeljeve *Aktivno upravljачke* (eng. *management-by-exception – active*) vještine, iako je prosjek ocjena osrednji. Samoocijenjujući voditelj je toliko slabo ocijenio svoje aktivne vještine i gotovo se u svim predmetima ove transakcijske ljestvice ocijenio najnižom mogućom ocjenom. Voditelj smatra kako mu usredotočenost nije na pogreškama i priznaje kako ne vodi evidenciju istih. Također, ono što mu suradnici djelomično ocjenjuju visokim rezultatima, a voditelj gotovo ne prepoznaje kao vlastitu snagu jest usredotočenost na upravljanje pogreškama, prigovorima i neuspjesima.

Očekivano u rezultatima srbijanskog tima pronalazimo i u *Uvjetno nagrađivanje* (eng. *contingent reward*) transakcijskog ljestvici. Naime, očekivana inverzija u odnosu percepcija suradnika i voditelja u odnosu na preostale ispitivane timove. Voditelj se ocjenjuje osrednjom ocjenom smatrajući kako može napredovati u predmetima kojima ispitujemo jasno komuniciranje ciljeva i njihovih ostvarenja, ali također i delegaciji zaduženja i definiranju uvjeta ostvarenja zadataka. Voditelj ipak smatra kako dostatno i pravovremeno komunicira zadovoljstvo ispunjenim zadacima i dodatno uložnim naporima, što mu suradnici također priznaju. Bliski rezultati u obje ankete potvrđuju voditeljeve sumnje u njegove vještine, te one koje percipira kao svoju slabost, dok ih njegovi suradnici ipak percipiraju djelomice snažnijim nego li samocijenjujući.

Neznatno odstupanje u *Idealizirani utjecaj* (ponašanje) transformacijskoj ljestvici, no voditelj je snažnije ocijenjen od strane suradnika. Suradnici smatraju kako voditelj kvalitetno komunicira važnost kolektivne misije i kako uvažava moralne i i etičke posljedice njegovih odluka. Također, suradnici za razliku od samog voditelja percipiraju kako relativno jasno komunicira detalje zadataka.

Ponovno jedna od rijetkih ljestvica gdje je samocijenjeni voditelj sebe ocijenio višim ocjenama od suradnika i to sa najvećim odstupanjem je *Idealizirani utjecaj* (atributivni). Naime, iako voditelj smatra kako izgrađuje ponos cjelokupne grupe, dio suradnika to uopće ne prepoznaje i

misle kako ne djeluje iznad vlastitih interesa. Iako voditelj percipira kako njegovo vlastito ponašanje uljeva poštovanje, njegovi suradnici su ga u ovom predmetu osrednje ocjenili, ali prepoznaju njegovo izrazito samopouzdanje i smatraju kako ga povremeno uspijeva projicirati i na njih također.

U potpunosti jednaka percepcija i voditelja i suradnika u *Individualizirano razmatranje* (eng. *individualized consideration*) transformacijskoj ljestvici, prema kojoj suradnici prepoznaju vrijednost voditeljevog treniranja i podučavanja, da se odnosi prema svakom od njih kao prema pojedincima i da ulaže napore u razvijanje njihovih snaga i vještina. Svi unutar grupe, kako voditelj, tako i suradnici percipiraju voditeljevu najslabiju točku prepoznavanju njihovih individualnih potreba, te je zanimljivo kako su rezultati odgovora za svaki od predmeta gotovo identični kod svih i voditeljevi atributi prepoznati i od njega samoga.

Među rijetkim ljestvicama je *Nadahnujuća motivacija* (eng. *inspirational motivation*) u kojoj se voditelj snažnije percipira u odnosu što ga percipiraju njegovi suradnici. Prema bliskim rezultatima, no istovremeno u odstupanju, voditelj pretpostavlja kako artikulira uvjerljivu viziju budućnosti i dostavlja samopouzdanje u ostvarivanje ciljeva.

Rezultati suradnika svakako potvrđuju voditeljevo samopouzdanje u viziju budućnosti, no ocjenjuju kako je nedovoljno entuzijastičan prilikom komuniciranja iste. Visoki su rezultati i voditelja i suradnika su u obje ankete, možemo reći kako cijela grupa uočava kako voditelj može napredovati u *Nadahnujuća motivacija* (eng. *inspirational motivation*) transformacijskoj ljestvici.

4.3. Analiza rezultata istraživanja

Rezultati priloženi u tablici ispod su prosječni rezultati cjelokupnog ispitanog uzroka suradnika (N=16) i voditelja svih triju timova (N=3). Percepcije suradnika i voditelja su u ljestvicama se gotovo podudaraju u svim ljestvicama osim onih kojima su ispitivane transakcijska atributivna obilježja. Rezultati na cjelokupnom uzorku potvrđuju kako voditelji imaju više razine samopouzdanja njihovih transformacijskih vodstvenih vještina i kako njihovi stavovi i aktivnosti zapravo nisu podržani od strane suradnika. Upravo najveći nesrazmjer u rezultatima pronalazimo u ljestvici idealiziranog utjecaja (atributivni) čime suradnici ne podržavaju mišljenje samo ocjenjujućih voditelja koji smatraju kako svojim primjerom pridonose do pozitivnih promjena, što zapravo nije podržana percepcija.

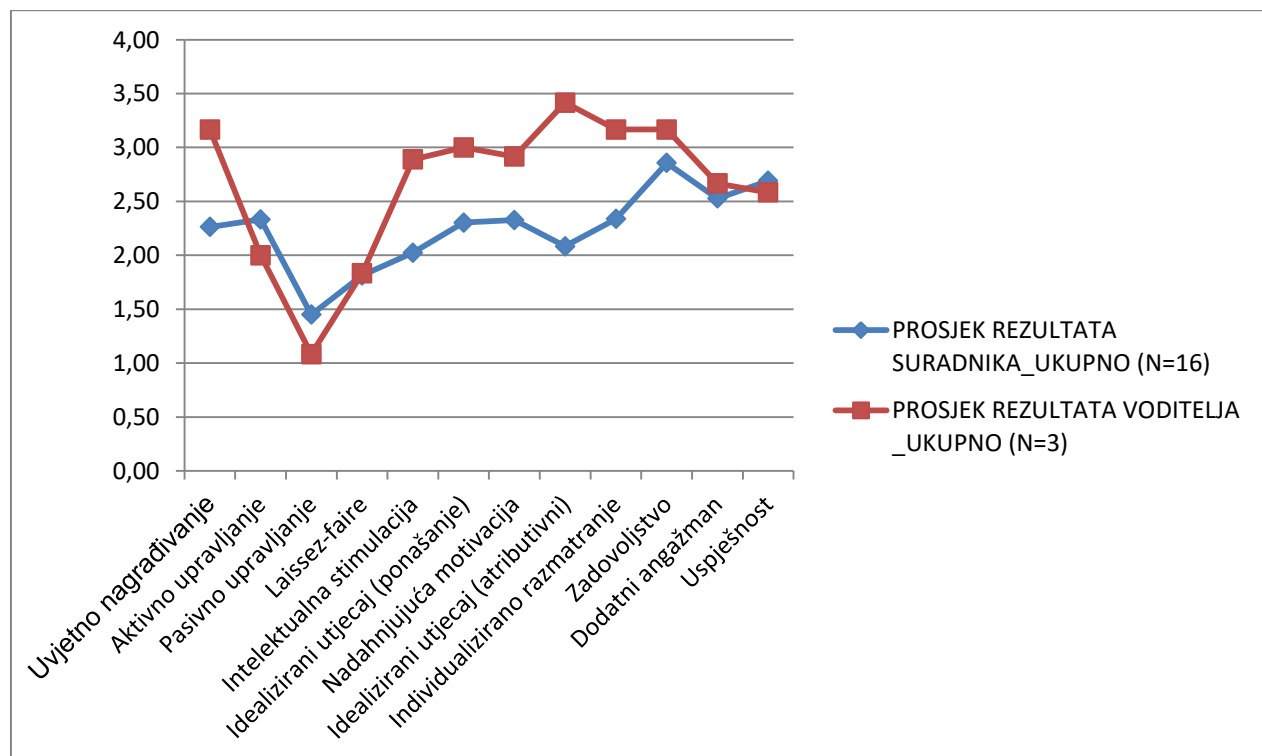
Tablica 4. Rezultati ispitivanja suradnika i voditelja ukupnog uzorka sva tri tima, češko-slovački, hrvatski i srbijanski (CZ_SK_HRV_SRB_) o transformacijskim, transakcijskim i pasivno-izbjegavajućim atributima svih grupa, te rezultatima stila ukupnog vodstva: N=16

br.	Model ljestvice	PROSJEK REZULTATA SURADNIKA _UKUPNO	PROSJEK REZULTATA VODITELJA _UKUPNO	Stil vođenja
4	Uvjetno nagrađivanje	2,26	3,17	TRANSAKCIJSKI
4	Aktivno upravljanje	2,33	2,00	
4	Pasivno upravljanje	1,45	1,08	PASIVNO- IZBJEGAJUĆI
4	Laissez-faire	1,81	1,83	
4	Intelektualna stimulacija	2,02	2,89	TRANSFORMACIJSKI
4	Idealizirani utjecaj (ponašanje)	2,30	3,00	
4	Nadahnujuća motivacija	2,33	2,92	
4	Idealizirani utjecaj (atributivni)	2,08	3,42	
4	Individualizirano razmatranje	2,34	3,17	
2	Zadovoljstvo	2,86	3,17	STIL VODSTVA, tj. Ishodi vodstva
3	Dotadni angažman	2,53	2,67	
4	Uspješnost	2,69	2,58	

Priloženi grafički ispod prikaz je prosječnih rezultata suradnika i voditelja po MLQ ljestvicama cjelokupnog ispitanog uzorka i potvrđuje kako voditelji timova nisu upoznati sa transformacijskom filozofijom i vještinama, ograničeni su samopouzdanjem i kako komunikacijska barijeru između suradnika i voditelja postoji.

U nastavku takođe prilažemo razlike prosječnih rezultata suradnika i voditelja izloženih usporedno prema svakoj organizacijskoj podjedinici kako bismo analizirali u kojim ljestvicama su percepcije svih sudionika usklađene ili su odstupanja značajnija. Negativni rezultati u tablici predstavljaju više samopouzdanje voditelja u njihove vodstvene vještine i odstupanja od percepcije suradnika, dok su pozitivni rezultati unutar tablice rezultata snažnije percepcija suradnika u vodstvene vještine njihovih voditelja.

Grafikon 4. Prosjek rezultata po MLQ ljestvicama suradnika i voditelja ukupnog uzorka sva tri tima, češko-slovačkog, hrvatskog i srbijanskog, uz rezultate stila vodstva



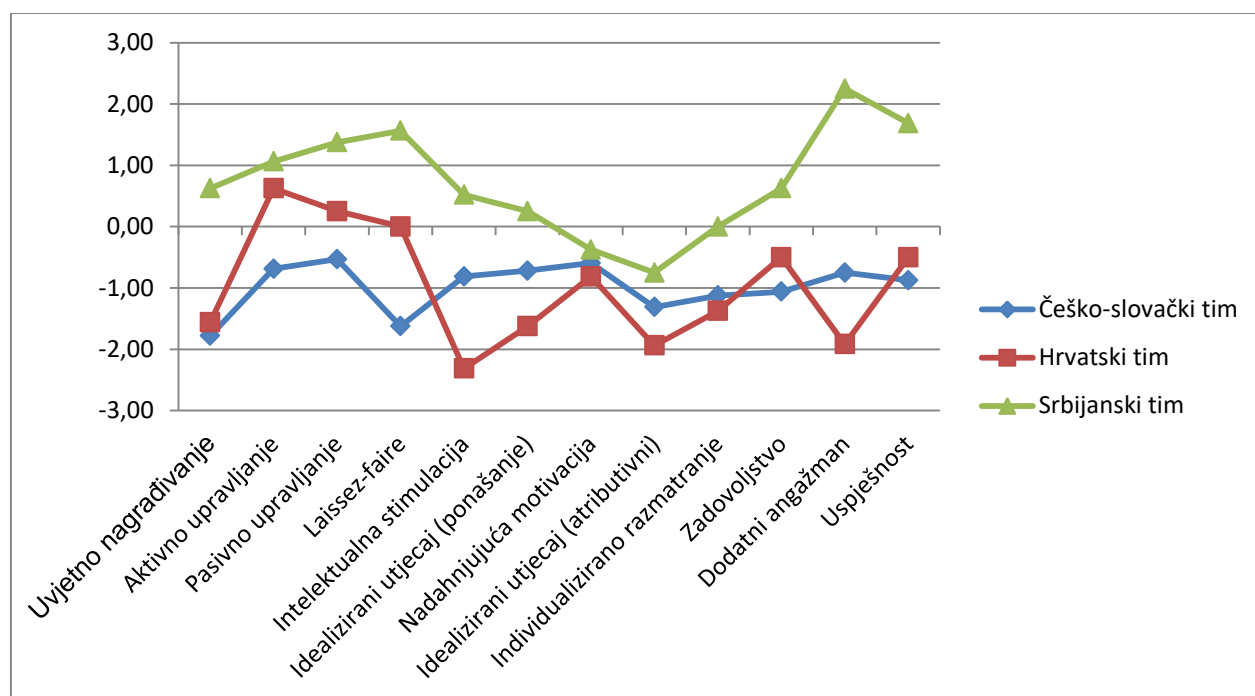
Grafičkim prikazom podno izložene tablice rezultati bliže 0 prikazuju najveću usklađenost, dok rezultati udaljeniji od 0 predstavljaju čim različitije percepcije. Rezultati na negativnoj strani grafa upućuju kako bi voditelji trebali poboljšati vlastite atribute i aktivnosti, dok rezultati na pozitivnoj strani upućuju kako su atributi i aktivnosti voditelja prilično snažni.

Prema izloženom grafu najveću apsolutnu usklađenost u transformacijskim ljestvicama pronalazimo kod srbijanskog tima, dok najveće odstupanje kod hrvatskog.

Tablica 5. Razlika u prosječnim rezultatima suradnika i voditelja po timovima o atributima grupa

Model ljestvice	RAZLIKA U REZULTATIMA ISPITIVANJA SURADNIKA I VODITELJA U CZ_SK_TIMU	RAZLIKA U REZULTATIMA ISPITIVANJA SURADNIKA I VODITELJA U HRV_TIMU	RAZLIKA U REZULTATIMA ISPITIVANJA SURADNIKA I VODITELJA U SRB_TIMU
Uvjetno nagrađivanje	-1,78	-1,56	0,63
Aktivno upravljanje	-0,69	0,63	1,06
Pasivno upravljanje	-0,53	0,25	1,38
Laissez-faire	-1,63	0,00	1,56
Intelektualna stimulacija	-0,81	-2,31	0,52
Idealizirani utjecaj (ponašanje)	-0,72	-1,63	0,25
Nadahnujuća motivacija	-0,59	-0,81	-0,38
Idealizirani utjecaj (atributivni)	-1,31	-1,94	-0,75
Individualizirano razmatranje	-1,13	-1,38	0,00
Zadovoljstvo	-1,06	-0,50	0,63
Dodatni angažman	-0,75	-1,92	2,25
Uspješnost	-0,88	-0,50	1,69

Grafikon 5. Razlika u prosječnim rezultatima suradnika i voditelja po timovima o atributima grupa



4.4. Snage i ograničenja istraživanja

Glavne snage studije je činjenica da su izvori na ovu temu mnogobrojni, čime su dostupni visoko pouzdani podaci za ispitivača. Druga snaga ispitivanja je uzorak ispitanika raznih nacionalnosti, kultura i preferencija s obzirom da je ispitivanje provedeno u multinacionalnom korporativnom poduzeću u srednje-europskoj prijestolnici Republike Češke, Pragu. Dostupan je bio uzorak specifične demografije, generacija Y i Milenijalci, te u omjeru 0,375:0,625 posto prema spolovima (otprilike dvije trećine ispitanika su muškarci), koji djeluju i rade u visoko tehnološkom i medijskom okruženju. Nažalost, niti jedna Hrvatica nije zastupljena u anketnom istraživanju.

Ograničenja ispitivanja su kratak period za provedbu ankete, potom dugotrajno ispunjavanja ankete s obzirom da ispitanicima engleski jezik na kojem je formulirana anketa nije materinji jezik. Također, najveći izazov ispitivanja je u nevoljkosti ispunjavanja ovakvog tipa anketa u radnom okruženju u kojem je izrazito naglašen autoritarni stil vođenja, stoga autor razumije da su postojale određene rezervacije za iskreno ispitivanje. Samo malen broj ispitanika nije uopće odgovorio na upitnik.

5. ZAKLJUČAK

Niti jedan od izloženih načina vodstva općenito, koje različiti timovi zaposlenika preferiraju, nije ispravan niti neispravan. Svi imaju različite preferencije vodstva što je ključna stavka predstavljenog istraživanja. Jer, svi pojedinačni rezultati odjek su jednog određenog trenutka u odnosima između svih članova koji moguće traju već mjesecima, rijeđe godinama. Čim prije ostali zaposlenici, menadžeri, vlasnici organizacija to shvate i prihvate kao svakodnevnu pojavu, a ne kao nešto devijantno, zadovoljstvo raste, a dugoročno pospješuje rezultate rada. Različitost treba uvažavati i uvažavati treba naučiti.

Stvaranje dobre komunikacije u organizaciji najvažniji je čimbenik koji doprinosi njenoj uspješnosti. U organizaciji bi trebali biti prisutni svi koji to žele, jer organizacija treba biti dostupna svima. Time su poruke koje prenosimo snažnije i slikovitije, apstraktne pojmove tumačimo i raščlanjujemo. Autor priloženog rada doprinosi i zajedno sa uključenima izučava o prenošenju transformacijsko-transakcijske poruke kolegama uključenim u poslovne procese korisničko-intenzivnog sektora, u kojima je dostavljanje vizije ključan set vještina.

Izloženim radom obuhvatili smo sve korake potrebne u provođenju psiholoških anketa, kao i pregled pojedinačnih i prosječnih rezultata ispitivanog uzorka o percepciji stila vodstva unutar organizacijskih grupa. Prepoznajemo razlike u svakom od timova, no uglavnom prepoznajemo sličnosti u transformacijskim ljestvicama, prema kojima oba kontingenta zastupljenih ispitanika, suradnici i voditelji, vide značajnog mjesta za napredak, čime dovodimo u pitanje koliko su svi ispitanici pretežito upoznati sa svim u prethodnim poglavljima izloženim vodstvenim pojmovima ili nisu.

POPIS IZVORA:

1. Abu-Tineh, Abdullah & Khasawneh, Samer & Al-Omari, Aieman. (2009). Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools. *Journal of Leadership Education*. 7. 265-283. 10.12806/V7/I3/RF10.
2. Antonakis, John & Avolio, Bruce & Sivasubramaniam, Nagaraj. (2003). Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*. 261-295. 10.1016/S1048-9843(03)00030-4.
3. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). *Transformational leadership, charisma, and beyond*. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *International leadership symposia series. Emerging leadership vistas* (p. 29–49). Lexington Books/D. C. Heath and Com.
4. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (Eds.). (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
5. Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
6. Aycan, Z. (2006). *Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization*. In U. Kim, K.-S. Yang, & K.-K. Hwang (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (p. 445–466). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/0-387-28662-4_20
7. Bass & Bass (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
8. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
9. BASS, B., & AVOLIO, B. (1993). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.

10. Blanchard, Kenneth & Zigarmi, Drea & Nelson, Robert. (1993). Situational Leadership(R) After 25 Years: A Retrospective. *Journal of Leadership & Organizational Studies - J Leader Organ Stud.* 1. 21-36. [10.1177/107179199300100104](https://doi.org/10.1177/107179199300100104).
11. Boerner, S., Eisenbeiss, A. S., Griesser, D. (2007.) Follower Behavior And Organizational Performance: The Impact Of Transformational Leaders, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (3), 5-26
12. Chaudhry, A.Q. and Javed, H. (2012) Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 258-264.
13. Cox, T.H. and Blake, S. (1991) Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5, 45-56. <https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274465>
14. den Hartog, D. N., van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
15. DERUE, D. & NAHRGANG, JENNIFER & WELLMAN, NED & Humphrey, Stephen. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*. 64. 7 - 52. [10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x).
16. Düger, Yavuz. (2020). Investigation of Contemporary Leadership Styles within the Framework of Social Exchange Theory. *Interdisciplinary Public Finance, Business and Economics Studies Volume III* (pp.315-324). Peter Lang GmbH
17. Edewor, Patrick & Aluko, Yetunde. (2007). Diversity Management, Challenges and Opportunities in Multicultural Organizations. *The International Journal of Diversity in Organizations, Communities, and Nations: Annual Review*. 5. [10.18848/1447-9532/CGP/v06i06/39285](https://doi.org/10.18848/1447-9532/CGP/v06i06/39285).
18. Erdogan, Berrin & Bauer, Talya. (2014). Leader-member exchange (LMX) theory: The relational approach to leadership. *Oxford handbook of leadership and organizations*. 407-433.
19. Eva, Nathan & Robin, Mulyadi & Sendjaya, Sen & van Dierendonck, Dirk & Liden, Robert. (2018). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*. 30. [10.1016/j.leaqua.2018.07.004](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004).

20. Foels, Robert & Driskell, James & Mullen, Brian & Salas, Eduardo. (2000). The Effects of Democratic Leadership on Group Member Satisfaction: An Integration. *Small Group Research*. 31. 676-701. [10.1177/104649640003100603](https://doi.org/10.1177/104649640003100603).
21. Fung, Han Ping. (2013). Effects of Information and Communication Technology (ICT) on Social Science Research. *Africa Development and Resources Research Institute (ADRII) journal*. 2013. PAGES 1-8.
22. Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47(8), 953–975. <https://doi.org/10.1177/001872679404700805>
23. Gill, R. (2006), *Theory and Practice of Leadership*, Sage Publications, London.
24. Goleman, Daniel & Boyatzis, Richard & McKee, Annie. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*.
25. Gotal, M. (2013.) Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7 (4), 405-413
26. Graen, G. and Cashman, J.F. (1975) A Role Making Model in Formal Organizations: A Developmental Approach. In: Hung, J.G. and Larson, L.L., Eds., *Leadership Frontiers*, Kent State University Press, Kent, 143-165.
27. Graen, George & Schiemann, William. (2013). Leadership-motivated excellence theory: An extension of LMX. *Journal of Managerial Psychology*. 28. [10.1108/JMP-11-2012-0351](https://doi.org/10.1108/JMP-11-2012-0351).
28. Hattangadi, V. (2015). Theory X and Theory Y. *International Journal of Recent Scientific Aspects*. Vol. 2, Issue 4
29. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Prentice-Hall, Inc.
30. House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473. <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>
31. Jay A. Conger, Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership, *The Leadership Quarterly*, Volume 9, Issue 1, 1998, Pages 107-121, ISSN 1048-9843, [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90044-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90044-3).
32. Jelača, Maja & Bjekić, Radmila & Leković, Bojan. (2016). A Proposal for Research Framework Based on The Theoretical Analysis and Practical Application of MLQ Questionnaire. *Economic Themes*. 54. [10.1515/ethemes-2016-0028](https://doi.org/10.1515/ethemes-2016-0028).

33. John Antonakis, Anna T. Cianciolo, Robert J. Sternberg (eds.). (2004). *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications
34. Judge, Timothy & Piccolo, Ronald. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *The Journal of applied psychology*. 89. 755-68. 10.1037/0021-9010.89.5.755.
35. Kopelman, Richard & Prottas, David & Davis, Ann. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure. *Journal of Managerial Issues*. 20. 2008.
36. Kuhnert, Karl & Lewis, Philip. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*. 12. 648. 10.2307/258070.
37. Lawter, Leanna & Kopelman, Richard & Prottas, David. (2016). McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. *Journal of Managerial Issues*. 27. 84-101.
38. Madlock, P. E., (1973.) The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction, *The Journal of Business Communication*, 45 (1), 61-78
39. Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 561-577.
40. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
41. Mathieu, Cynthia & Neumann, Craig & Babiak, Paul & Hare, Robert. (2014). Corporate Psychopathy and the Full-Range Leadership Model. *Assessment*. 22. 10.1177/1073191114545490.
42. Meirovich, Gavriel. (2015). Empirical and theoretical validity of Hersey-Blanchard's contingency model: a critical analysis. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 20. 10.9774/GLEAF.3709.2015.ju.00002.
43. Mind garden: <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
44. Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior I*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.
45. Muenjohn, Nuttawuth & Armstrong, Prof. (2008). Evaluating the structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of

- transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*. 4. 3-14. 10.7903/cmr.704.
46. Najla, Podrug. (2011). Influence of National Culture on Decision-Making Style. *South East European Journal of Economics and Business*. 6. 37-44. 10.2478/v10033-011-0004-0.
 47. Nanjundeswaraswamy, T. S., Swamy, D. R. (2012.) A Literature Review On Quality Of Work Life And Leadership Styles, *International Journal of Engineering Research and Applications (IJERA)*, 2 (3), 1053-1059
 48. Nixon, P., Harrington, M., Parker, D. (2012.) Leadership Performance Is Significant To Project Success Or Failure: a Critical Analysis, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (2), 204-216
 49. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
 50. Ogbonna, Emmanuel & Harris, Lloyd. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies. *International Journal of Human Resource Management - INT J HUM RESOUR MANAG*. 11. 10.1080/09585190050075114.
 51. Ouchi, William & Wilkins, Alan. (2003). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*. 11. 457-483. 10.1146/annurev.so.11.080185.002325.
 52. Parris, Denise & Peachey, Jon. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*. 113. 10.1007/s10551-012-1322-6.
 53. Pellegrini, Ekin & Scandura, Terri. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*. 34. 10.1177/0149206308316063.
 54. Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897–933.
 55. Roberts, Nancy. (1985). Transforming Leadership: A Process of Collective Actio. *Human Relations - HUM RELAT*. 38. 1023-1046. 10.1177/001872678503801103.
 56. Rowold, Jens & Schlotz, Wolff. (2008). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress. *Leadership Review*. 9.
 57. Simpson, Sarah. 2012. *The Styles, Models and Philosophy of Leadership*. BookBoon.

58. Skogstad, Anders & Einarsen, Ståle & Torsheim, Torbjørn & Aasland, Merethe & Hetland, Hilde. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of occupational health psychology*. 12. 80-92. [10.1037/1076-8998.12.1.80](https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80).
59. Tierney, P., Farmer, S. M., Graen, G. B. (2006.) An Examination Of Leadership And Employee Creativity: The Relevance Of Traits And Relationship, *Personnel Psychology*, 52 (3), 591-619
60. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
61. Vigoda Gadot, E., (2007.) Leadership Style, Organizational Politics, And Employees' Performance, *Personnel Review*, 36 (5), 661-683
62. Vugt, Mark & Jepson, Sarah & Hart, Claire & Cremer, David. (2004). Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat to Group Stability. *Journal of Experimental Social Psychology*. 40. 1-13. [10.1016/S0022-1031\(03\)00061-1](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(03)00061-1).
63. Waters, Richard. (2013). The role of stewardship in leadership Applying the contingency theory of leadership to relationship cultivation practices of public relations practitioners. *Journal of Communication Management*. 17. [10.1108/JCOM-05-2012-0041](https://doi.org/10.1108/JCOM-05-2012-0041).
64. Whittington, J.Lee & Coker, Renee & Goodwin, Vicki & Ickes, William & Murray, Brian. (2009). Transactional Leadership Revisited: Self-Other Agreement and Its Consequences. *Journal of Applied Social Psychology*. 39. 1860 - 1886. [10.1111/j.1559-1816.2009.00507.x](https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00507.x).
65. Woerkom, Marianne & Reuver, Renée. (2009). Predicting excellent management performance in an intercultural context: A study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. *The International Journal of Human Resource Management*. 20. 2013-2029. [10.1080/09585190903175589](https://doi.org/10.1080/09585190903175589).
66. Yahaya, R., Ebrahim, F. (2016.) Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review, *Journal of Management Development*, 35 (2), 90-216
67. Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6–16. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>
68. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. i Brčić, R. (2004). Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije. *Ekonomski vjesnik*, XVII (1-2), 17-29.

POPIS ILUSTRACIJA:

Popis grafikona:

Grafikon 1. Prosjek rezultata po MLQ ljestvicama suradnika i voditelja, i rezultati stilova vodstva za češko-slovački tim

Grafikon 2. Prosjek rezultata po MLQ ljestvicama suradnika i voditelja, i rezultati stilova vodstva za hrvatski tim

Grafikon 3. Prosjek rezultata po MLQ ljestvicama suradnika i voditelja, i rezultati stilova vodstva za srbijanski tim

Grafikon 4. Prosjek rezultata po MLQ ljestvicama suradnika i voditelja ukupnog uzorka sva tri tima, češko-slovačkog, hrvatskog i srbijanskog, uz rezultate stila vodstva

Grafikon 5. Razlika u prosječnim rezultatima suradnika i voditelja po timovima o atributima grupa

Popis slika:

Slika 1. Vodstvo: prošlost, sadašnjost, budućnost (preuzeto od: Antonakis et al., 2004)

Slika 2. Situacijsko vodstvo-pregled razvoja (preuzeto od: Gotal 2013)

POPIS TABLICA:

Tablica 1. Rezultati ispitivanja suradnika i voditelja češko-slovačkog tima (CZ-SK_TIM) o transformacijskim, transakcijskim i pasivno-izbjegavajućim atributima grupe, te rezultatima stila vodstva

Tablica 2. Rezultati ispitivanja suradnika i voditelja hrvatskog tima (HRV_TIM) o transformacijskim, transakcijskim i pasivno-izbjegavajućim atributima grupe, te rezultatima stila vodstva:

Tablica 3. Rezultati ispitivanja suradnika i voditelja srbijanskog tima (SRB_TIM) o transformacijskim, transakcijskim i pasivno-izbjegavajućim atributima grupe, te rezultatima stila vodstva:

Tablica 4. Rezultati ispitivanja suradnika i voditelja ukupnog uzorka sva tri tima, češko-slovački, hrvatski i srbijanski (CZ_SK_HRV_SRB_) o transformacijskim, transakcijskim i pasivno-izbjegavajućim atributima svih grupa, te rezultatima stila ukupnog vodstva:

Tablica 5. Razlika u prosječnim rezultatima suradnika i voditelja po timovima o atributima grupa

PRILOG 1. Prijevod anketnog upitnika *Ispitivač* na hrvatski jezik:

Multifaktorski upitnik za suradnike (obrazac Ispitivač (5X-kratko))

Ovaj upitnik opisuje stil vođenja dolje spomenute osobe kako ga vi doživljavate. Četrdeset pet opisnih izjava navedeno je na sljedećim stranicama. Procijenite koliko često svaka izjava odgovara osobi koju opisujete. Koristite sljedeću ljestvicu ocjenjivanja: 1 (nimalo), 2 (s vremena na vrijeme), 3 (ponekad), 4 (prilično često), 5 (često, ako ne uvijek).

- 1 Pruža mi pomoć u zamjenu za moj trud
- 2 Ponovno ispituje kritične pretpostavke kako bi ispitao jesu li prikladne
- 3 Ne uspijeva se miješati sve dok problemi ne postanu ozbiljni
- 4 Usredotočuje pozornost na nepravilnosti, pogreške, iznimke i odstupanja od standarda
- 5 Izbjegava uključivanje kada se pojave važni problemi
- 6 Govori o njihovim najvažnijim vrijednostima i uvjerenjima
- 7 Odsutan je po potrebi
- 8 Traži različite perspektive pri rješavanju problema
- 9 Optimistično govori o budućnosti
- 10 Ulijeva mi ponos zbog povezanosti s njim/njom
- 11 Konkretno raspravlja tko je odgovoran za postizanje ciljeva učinka
- 12 Čeka da stvari krenu naopako prije nego što nešto poduzmete
- 13 Oduševljeno razgovarajte o tome što treba postići
- 14 Određuje važnost snažnog osjećaja svrhe

- 15 Pro vodi vrijeme poučavajući i trenirajući
- 16 Jasno pojašnjava što se može očekivati kada se postignu ciljevi izvedbe
- 17 Pokazuje da čvrsto vjeruje u "ako nije pokvareno, nemojte to popravljati"
- 18 Nadilazi lični interes za dobrobit grupe
- 19 Tretira me kao pojedinca, a ne samo kao člana grupe
- 20 Pokazuje da problemi moraju postati kronični prije poduzimanja radnji
- 21 Ponaša se na načine koji izgrađuju moje poštovanje
- 22 Koncentrira svoju punu pozornost na rješavanje pogrešaka, pritužbi i propusta
- 23 Razmatra moralne i etičke posljedice odluka
- 24 Prati sve greške
- 25 Pokazuje osjećaj moći i samopouzdanja
- 26 Artikulira uvjerljivu viziju budućnosti
- 27 Usmjerava moju pozornost na neuspjehe u ispunjavanju standarda
- 28 Izbjegava donošenje odluka
- 29 Smatra me da imam različite potrebe, sposobnosti i težnje od drugih
- 30 Navodi me da probleme sagledam iz mnogo različitih kutova
- 31 Pomaže mi da razvijem svoje snage
- 32 Predlaže nove načine sagledavanja načina izvršavanja zadataka
- 33 Odgođavanje odgovora na hitna pitanja
- 34 Naglašava važnost zajedničkog osjećaja za poslanje
- 35 Izražava zadovoljstvo kada ispunim očekivanja

- 36 Izražava uvjerenje da će ciljevi biti postignuti
- 37 Učinkovito zadovoljava moje potrebe vezane za posao
- 38 Koristi metode vođenja koje su zadovoljavajuće
- 39 Navodi me da učinim više nego što sam očekivao
- 40 Učinkovito me zastupa pred višim autoritetom
- 41 Sa mnom radi na zadovoljavajući način
- 42 Povećava mi želju za uspjehom
- 43 Učinkovit je u ispunjavanju organizacijskih zahtjeva
- 44 Povećava moju spremnost da se više potrudim
- 45 Vodi učinkovitu skupinu

PRILOG 2. Prijevod anketnog upitnika *Voda* na hrvatski jezik

Multifaktorski upitnik za vodstvo (obrazac Voda (5X-kratko))

Ovaj upitnik opisuje vaš stil vođenja kako ga doživljavate. Molimo vas da odgovorite na sve stavke u ovom listu za odgovore. Četrdeset pet opisnih izjava navedeno je na sljedećim stranicama. Procijenite koliko vam često odgovara svaka izjava. Riječ "drugi" može značiti vaše kolege, klijente, izravna izvješća, nadzornike i/ili sve te pojedince. Koristite sljedeću ljestvicu ocjenjivanja: 1 (nimalo), 2 (s vremena na vrijeme), 3 (ponekad), 4 (prilično često), 5 (često, ako ne uvijek).

- 1 Pružam pomoć drugima u zamjenu za njihov trud
- 2 Preispitujem kritičke pretpostavke kako bih postavio pitanje jesu li prikladne
- 3 Ne uspijevam se umiješati sve dok problemi ne postanu ozbiljni
- 4 Usredotočujem pozornost na nepravilnosti, iznimke grešaka i odstupanja od standarda
- 5 Izbjegavam se uključiti kad se pojave važni problemi
- 6 Govorim o svojim najvažnijim vrijednostima i uvjerenjima
- 7 Odsutan sam kad je potrebno
- 8 Tražim perspektivu pri rješavanju problema
- 9 Optimistično govorim o svojoj budućnosti
- 10 Ulijevam ponos drugima što su povezani sa mnom
- 11 Konkretno razgovaram o tome tko je odgovoran za postizanje ciljeva učinka
- 12 Čekam da stvari krenu naopako prije nego što nešto poduzmem
- 13 Oduševljeno govorim o tome što treba postići

- 14 Naveo sam važnost snažnog osjećaja svrhe
- 15 Provodim vrijeme u podučavanju i treniranju
- 16 Jasno stavljam do znanja da se može očekivati primanje kad se postignu ciljevi učinka
- 17 Pokazujem da čvrsto vjerujem u "Ako nije pokvareno, nemojte to popravljati."
- 18 Nadilazim osobne interese za dobrobit grupe
- 19 Druge tretiram kao pojedince, a ne samo kao članove grupe
- 20 Pokazujem da problemi moraju postati kronični prije nego što nešto poduzmem
- 21 Ponašam se na način da izgrađujem poštovanje drugih
- 22 Koncentriram svoju punu pozornost na rješavanje pogrešaka, pritužbi i propusta
- 23 Smatram moralne i etičke posljedice odluka
- 24 Pratim sve greške
- 25 Pokazujem osjećaj moći i samopouzdanja
- 26 Artikuliram uvjerljivu viziju budućnosti
- 27 Svoju pozornost usmjeravam na neuspjehe u ispunjavanju standarda
- 28 Izbjegavam donošenje odluka
- 29 Smatram da pojedinac ima različite potrebe, sposobnosti i težnje od drugih
- 30 Natjeram druge da na probleme gledaju iz mnogo različitih kutova
- 31 Pomažem drugima da razviju svoje snage
- 32 Predlažem nove načine gledanja na to kako dovršiti zadatak
- 33 Odgađam odgovor na hitna pitanja

- 34 Ističem važnost zajedničkog osjećaja za misiju
- 35 Izražavam zadovoljstvo kada drugi ispune očekivanja
- 36 Izražavam uvjerenje da će ciljevi biti postignuti
- 37 Učinkovito zadovoljavam potrebe drugih vezane za posao
- 38 Koristim metode vođenja koje su zadovoljavajuće
- 39 Tjeram druge da učine više nego što su očekivali
- 40 Učinkovito zastupam druge pred višim autoritetom
- 41 Radim s drugima na zadovoljavajući način
- 42 Povećavam želju drugih za uspjehom
- 43 Učinkovit sam u ispunjavanju organizacijskih zahtjeva
- 44 Povećavam spremnost drugih da se više trude
- 45 Ja vodim učinkovitu skupinu

PRILOG 3. Originalni anketni upitnik *Ispitivač* na engleskom jeziku

Multifaktorski upitnik za suradnike (obrazac Ispitivač (5X-kratko))

Ovaj upitnik opisuje stil vođenja dolje spomenute osobe kako ga vi doživljavate. Četrdeset pet opisnih izjava navedeno je na sljedećim stranicama. Procijenite koliko često svaka izjava odgovara osobi koju opisujete. Koristite sljedeću ljestvicu ocjenjivanja: 1 (nimalo), 2 (s vremena na vrijeme), 3 (ponekad), 4 (prilično često), 5 (često, ako ne uvijek).

- 1 Pruža mi pomoć u zamjenu za moj trud
- 2 Ponovno ispituje kritične pretpostavke kako bi ispitao jesu li prikladne
- 3 Ne uspijeva se miješati sve dok problemi ne postanu ozbiljni
- 4 Usredotočuje pozornost na nepravilnosti, pogreške, iznimke i odstupanja od standarda
- 5 Izbjegava uključivanje kada se pojave važni problemi
- 6 Govori o njihovim najvažnijim vrijednostima i uvjerenjima
- 7 Odsutan je po potrebi
- 8 Traži različite perspektive pri rješavanju problema
- 9 Optimistično govori o budućnosti
- 10 Ulijeva mi ponos zbog povezanosti s njim/njom
- 11 Konkretno raspravlja tko je odgovoran za postizanje ciljeva učinka
- 12 Čeka da stvari krenu naopako prije nego što nešto poduzmete
- 13 Oduševljeno razgovarajte o tome što treba postići
- 14 Određuje važnost snažnog osjećaja svrhe

- 15 Pro vodi vrijeme poučavajući i trenirajući
- 16 Jasno pojašnjava što se može očekivati kada se postignu ciljevi izvedbe
- 17 Pokazuje da čvrsto vjeruje u "ako nije pokvareno, nemojte to popravljati"
- 18 Nadilazi lični interes za dobrobit grupe
- 19 Tretira me kao pojedinca, a ne samo kao člana grupe
- 20 Pokazuje da problemi moraju postati kronični prije poduzimanja radnji
- 21 Ponaša se na načine koji izgrađuju moje poštovanje
- 22 Koncentrira svoju punu pozornost na rješavanje pogrešaka, pritužbi i propusta
- 23 Razmatra moralne i etičke posljedice odluka
- 24 Prati sve greške
- 25 Pokazuje osjećaj moći i samopouzdanja
- 26 Artikulira uvjerljivu viziju budućnosti
- 27 Us mjerava moju pozornost na neuspjehe u ispunjavanju standarda
- 28 Izbjegava donošenje odluka
- 29 Smatra me da imam različite potrebe, sposobnosti i težnje od drugih
- 30 Navodi me da probleme sagledam iz mnogo različitih kutova
- 31 Pomaže mi da razvijem svoje snage
- 32 Predlaže nove načine sagledavanja načina izvršavanja zadataka
- 33 Odgođavanje odgovora na hitna pitanja
- 34 Naglašava važnost zajedničkog osjećaja za poslanje
- 35 Izražava zadovoljstvo kada ispunim očekivanja

- 36 Izražava uvjerenje da će ciljevi biti postignuti
- 37 Učinkovito zadovoljava moje potrebe vezane za posao
- 38 Koristi metode vođenja koje su zadovoljavajuće
- 39 Navodi me da učinim više nego što sam očekivao
- 40 Učinkovito me zastupa pred višim autoritetom
- 41 Sa mnom radi na zadovoljavajući način
- 42 Povećava mi želju za uspjehom
- 43 Učinkovit je u ispunjavanju organizacijskih zahtjeva
- 44 Povećava moju spremnost da se više potrudim
- 45 Vodi učinkovitu skupinu

PRILOG 4. Originalni anketni upitnik *Voda* na engleskom jeziku

Multifaktorski upitnik za vodstvo (obrazac vode (5X-kratko))

Ovaj upitnik opisuje vaš stil vođenja kako ga doživljavate. Molimo vas da odgovorite na sve stavke u ovom listu za odgovore. Četrdeset pet opisnih izjava navedeno je na sljedećim stranicama. Procijenite koliko vam često odgovara svaka izjava. Riječ "drugi" može značiti vaše kolege, klijente, izravna izvješća, nadzornike i/ili sve te pojedince. Koristite sljedeću ljestvicu ocjenjivanja: 1 (nimalo), 2 (s vremena na vrijeme), 3 (ponekad), 4 (prilično često), 5 (često, ako ne uvijek).

- 1 Pružam pomoć drugima u zamjenu za njihov trud
- 2 Preispitujem kritičke pretpostavke kako bih postavio pitanje jesu li prikladne
- 3 Ne uspevam se umiješati sve dok problemi ne postanu ozbiljni
- 4 Usredotočujem pozornost na nepravilnosti, iznimke grešaka i odstupanja od standarda
- 5 Izbjegavam se uključiti kad se pojave važni problemi
- 6 Govorim o svojim najvažnijim vrijednostima i uvjerenjima
- 7 Odsutan sam kad je potrebno
- 8 Tražim perspektivu pri rješavanju problema
- 9 Optimistično govorim o svojoj budućnosti
- 10 Ulijevam ponos drugima što su povezani sa mnom
- 11 Konkretno razgovaram o tome tko je odgovoran za postizanje ciljeva učinka
- 12 Čekam da stvari krenu naopako prije nego što nešto poduzmem
- 13 Oduševljeno govorim o tome što treba postići

- 14 Naveo sam važnost snažnog osjećaja svrhe
- 15 Provodim vrijeme u podučavanju i treniranju
- 16 Jasno stavljam do znanja da se može očekivati primanje kad se postignu ciljevi učinka
- 17 Pokazujem da čvrsto vjerujem u "Ako nije pokvareno, nemojte to popravljati."
- 18 Nadilazim osobne interese za dobrobit grupe
- 19 Druge tretiram kao pojedince, a ne samo kao članove grupe
- 20 Pokazujem da problemi moraju postati kronični prije nego što nešto poduzmem
- 21 Ponašam se na način da izgrađujem poštovanje drugih
- 22 Koncentriram svoju punu pozornost na rješavanje pogrešaka, pritužbi i propusta
- 23 Smatram moralne i etičke posljedice odluka
- 24 Pratim sve greške
- 25 Pokazujem osjećaj moći i samopouzdanja
- 26 Artikuliram uvjerljivu viziju budućnosti
- 27 Svoju pozornost usmjeravam na neuspjehe u ispunjavanju standarda
- 28 Izbjegavam donošenje odluka
- 29 Smatram da pojedinac ima različite potrebe, sposobnosti i težnje od drugih
- 30 Natjeram druge da na probleme gledaju iz mnogo različitih kutova
- 31 Pomažem drugima da razviju svoje snage
- 32 Predlažem nove načine gledanja na to kako dovršiti zadatak
- 33 Odgađam odgovor na hitna pitanja

- 34 Ističem važnost zajedničkog osjećaja za misiju
- 35 Izražavam zadovoljstvo kada drugi ispune očekivanja
- 36 Izražavam uvjerenje da će ciljevi biti postignuti
- 37 Učinkovito zadovoljavam potrebe drugih vezane za posao
- 38 Koristim metode vođenja koje su zadovoljavajuće
- 39 Tjeram druge da učine više nego što su očekivali
- 40 Učinkovito zastupam druge pred višim autoritetom
- 41 Radim s drugima na zadovoljavajući način
- 42 Povećavam želju drugih za uspjehom
- 43 Učinkovit sam u ispunjavanju organizacijskih zahtjeva
- 44 Povećavam spremnost drugih da se više trude
- 45 Ja vodim učinkovitu skupinu

APENDIX