

# Usporedba transformacijskog stila vođenja kod muških i ženskih vođa

---

Gašparec, Isabella

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:207603>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**USPOREDBA TRANSFORMACIJSKOG STILA VOĐENJA  
KOD MUŠKIH I ŽENSKIH VOĐA**

Diplomski rad

**Isabella Gašparec**

**Zagreb, rujan 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**USPOREDBA TRANSFORMACIJSKOG STILA VOĐENJA**  
**KOD MUŠKIH I ŽENSKIH VOĐA**

Diplomski rad

**Student: Isabella Gašparec**

**JMBAG: 0067557665**

**Mentor: Dr. sc. Ana Krajnović**

**Zagreb, rujan 2023.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



(vlastoručni potpis studenta)



(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



(personal signature of the student)



(place and date)

## **Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku**

Transformacijsko vodstvo široko je priznat stil vodstva koji naglašava inspiriranje i motiviranje sljedbenika za postizanje iznimne uspješnosti i osobnog rasta. Iako sposobnosti vodstva nisu inherentno rodno specifične, društvene norme i predrasude mogu utjecati na način na koji muški i ženski lideri prakticiraju i pokazuju transformacijsko vodstvo. Ovaj diplomski rad uspoređuje transformacijski stil vođenja muških i ženskih vođa, ispitujući ključne aspekte kao što su inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija, individualizirano razmatranje i idealizirani utjecaj. Istražuje potencijalne sličnosti i razlike u tome kako muški i ženski voditelji pristupaju ovim aspektima, priznajući da individualne varijacije postoje unutar svakog spola.

***Ključne riječi:*** vodstvo, žene vođe, transformacijsko vodstvo

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

Transformational leadership is a widely recognized leadership style that emphasizes inspiring and motivating followers to achieve exceptional performance and personal growth. Although leadership abilities are not inherently gender specific, societal norms and biases can influence the way male and female leaders practice and demonstrate transformational leadership. This thesis compares the transformational leadership style of male and female leaders, examining key aspects such as inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration and idealized influence. It explores potential similarities and differences in how male and female leaders approach these aspects, acknowledging that individual variation exists within each gender.

***Key words:*** leadership, women leaders, transformational leadership

## SADRŽAJ

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku .....	4
Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku .....	4
1. UVOD .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. POJAM I DEFINIRANJE TRANSFORMACIJSKOG STILA VOĐENJA.....	3
2.1. Teorijski okvir transformacijskog vodstva .....	3
2.2. Dimenzije i obilježja transformacijskog vodstva .....	5
2.3. Prednosti i nedostaci transformacijskog vodstva.....	6
2.4. Primjena transformacijskog vodstva .....	7
3. VOĐENJE NA PRIMJERU SPOLNIH RAZLIKA .....	9
3.1. Odrednice vođenja pretežito zastupljene kod muškaraca i žena.....	9
3.2. Transformacijski stil vođenja kod ženskih vođa .....	10
3.3. Transformacijski stil vođenja kod muških vođa .....	11
3.4. Razlike transformacijskog stila vođenja s obzirom na spol vođe .....	12
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O TRANSFORMACIJSKOM STILU VOĐENJA MUŠKIH I ŽENSKIH VOĐA NA PRIMJERU HRVATSKIH PODUZEĆA .....	13
4.1. Metodologija istraživanja .....	13
4.2. Rezultati istraživanja.....	13
4.3. Zaključak provedenog istraživanja .....	25
5. ZAKLJUČAK.....	29
POPIS LITERATURE.....	31
POPIS GRAFIKONA.....	33
POPIS TABLICA.....	33
ŽIVOTOPIS.....	34

# 1. UVOD

## 1.1. Područje i cilj rada

Oblik vođenja jedinstven je za svako radno okruženje te različiti izazovi zahtijevaju različite pristupe vodstvu. Ključno je da svaka organizacija prepozna svoje snage, mane, unutarnje i vanjsko okruženje te sukladno tome kreira i primjeni različite oblike vodstva. Tijekom godina, fokus teorija vodstva pomaknuo se sa znanstvene perspektive upravljanja na ljudski odnos i spektar organizacijskog ponašanja (Avolio i sur, 1999.). Brojni znanstveni članci napisani su na temu inovativnoga radnog ponašanja i transformacijsko vodstvo se često spominje kao temeljni pokretač takvog ponašanja. Transformacijsko vodstvo predstavlja stil vodstva u kojem vođe na radikalna način mijenjaju obrazac ponašanja sljedbenika koji u fokus stavljaju ciljeve organizacije i daju od sebe više nego što je to od njih očekivano. Na taj način moguće je kod zaposlenika potaknuti inovativno ponašanje. Transformacijsko vodstvo je stil vodstva koji se usredotočuje na inspiriranje i motiviranje sljedbenika da ostvare svoj puni potencijal, a ne jednostavno davanje naredbi i uputa (Groves, K.S. i LaRocca, 2011.).

Ovaj stil vodstva se pokazao učinkovitim u širokom rasponu okruženja, uključujući posao, obrazovanje i politiku. Međutim, bilo je nekih rasprava o tome postoje li razlike u načinu na koji muški i ženski vođe pristupaju transformacijskom vodstvu. U ovom radu usporedit će se transformacijski stil vođenja muških i ženskih vođa, istražujući sličnosti i razlike. Za početak, važno je napomenuti da transformacijski stil vodstva nije inherentno rodno određen (Ghadi i sur, 2013.). I muški i ženski vođe mogu biti učinkoviti transformacijski vođe, a kvalitete i ponašanja koji nekoga čine dobrim transformacijskim vođom nisu vezani uz spol. Međutim, postoje neke razlike u načinu na koji muški i ženski vođe pristupaju transformacijskom vodstvu, što može utjecati na njihovu učinkovitost u ovoj ulozi.

Cilj ovog rada je prikazati transformacijsko vodstvo te ujedno i razlike između muških i ženskih vođa. Iako je u današnje vrijeme sve više ženskih vođa, teško im je napredovati i postići isti uspjeh kao muškarci zbog većinom tradicionalnih društvenih vrijednosti. U radu će se istražiti obilježja transformacijskog stila vođenja s obzirom na spolne razlike u hrvatskim poduzećima na temelju empirijskog istraživanja. Podaci će se prikupiti putem anketnog upitnika te će se pitanja strukturirati na temelju postojećeg upitnika Višefaktorski upitnik rukovođenja – MLQ čiji su autori Bruce J. Avolio i Bernard M. Bass.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Da bi se problem istraživanja, predmet istraživanja i ciljevi rada uspješno realizirali, u diplomskom radu primijenila se odgovarajuća metodologija znanstvenog istraživanja. Rad je podijeljen na dva dijela. Prvi dio, teorijski dio, obuhvaća osnovne definicije i analize područja koja su povezana s temom istraživanja. U drugom dijelu rada primijenila se studija slučaja u obliku istraživanja tržišta.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od 5 poglavlja. U prvom poglavlju rada se uvodi čitatelja u temu istraživanja. Opisuje se kontekst istraživanja i naglašava se važnost teme. Također se navode svrha rada i ciljevi koje treba postići. U drugom poglavlju se detaljnije obrađuje pojam i definicija transformacijskog stila vođenja. Razmatra se teorijski okvir tog stila vođenja, objašnjavaju se osnovni pojmovi i koncepti povezani s transformacijskim vodstvom. Također se istražuju dimenzije i obilježja transformacijskog vodstva, te se analiziraju prednosti i nedostaci takvog stila vođenja. Na kraju poglavlja se raspravlja o primjeni transformacijskog vodstva u praktičnom kontekstu. Treće poglavlje se fokusira na vođenje s obzirom na spolne razlike. Detaljnije se istražuje kako se vođenje razlikuje kod muškaraca i žena. Opisuju se karakteristike vođenja koje su češće prisutne kod muškaraca i žena, te se posebno analizira transformacijski stil vođenja kod ženskih i muških vođa. Poglavlje također uključuje raspravu o razlikama u transformacijskom stilu vođenja s obzirom na spol vođe. U četvrtom poglavlju se opisuje metodologija istraživanja provedena na primjeru hrvatskih poduzeća. Detaljno se objašnjava kako je istraživanje provedeno, uključujući metode prikupljanja podataka. Također se prikazuju rezultati istraživanja vezani uz transformacijski stil vođenja muških i ženskih vođa. Na kraju poglavlja se iznose zaključci dobiveni iz provedenog istraživanja. Zaključno poglavlje rada sažima glavne nalaze i rezultate istraživanja. Izneseni su zaključci koji se temelje na provedenom istraživanju i diskusiji. Također se mogu obuhvatiti i prijedlozi za daljnje istraživanje ili primjenu rezultnosti istraživanja. U ovom poglavlju se također ističe važnost i doprinos istraživanja u određenom području te se daju konačne smjernice i preporuke.



## **2. POJAM I DEFINIRANJE TRANSFORMACIJSKOG STILA VODENJA**

### **2.1. Teorijski okvir transformacijskog vodstva**

U današnje vrijeme organizacije moraju povećati svoje znanje i svijest o okolišu te stvoriti široke organizacijske promjene za opstanak i razvoj. U tom kontekstu postaje očiglednija uloga lidera koji pokreću organizaciju prema budućnosti, prepoznaju potrebu okoliša i olakšavaju odgovarajuće promjene. Takvi se lideri nazivaju transformacijski lideri. Ovi lideri mogu ojačati razumijevanje osoblja i pravednost te poboljšati kvalitetu radnog života u organizaciji. Kvaliteta radnog života uključuje svako poboljšanje organizacijske kulture koje poboljšava zadovoljstvo i ljudsko dostojanstvo zaposlenika te uzrokuje njihov razvoj i rast u organizaciji. S druge strane, percepcija diskriminacije i nepravde demoralizira i demotivira zaposlenike te smanjuje produktivnost njihovih učinaka. U svijetu koji se brzo mijenja, organizacijski menadžment postaje važniji nego ikad i smatra se kritičnim čimbenikom uspjeha u organizacijama. Ne samo da menadžeri najviše razine trebaju pokazati svoje sposobnosti, već svi menadžeri na svim razinama organizacije također osjećaju potrebu da surađuju s drugima kako bi postigli željene rezultate. Bez obzira na njihov posao, trebali bi znati kako utjecati na druge, potaknuti ih na rad i također moraju preuzeti odgovornost za rezultate. Transformacijsko vodstvo je složen i dinamičan proces u kojem lideri utječu na vrijednosti, uvjerenja i ciljeve svojih sljedbenika. Ovi lideri pokreću organizacije prema budućnosti, prepoznaju potrebe okoliša i olakšavaju odgovarajuće promjene. Oni također stvaraju perspektive potencijalnih prilika za zaposlenike i razvijaju predanost promjenama, unapređenju kulture i potrebu za osmišljavanjem novih strategija za učinkovito korištenje energije i izvora (Avarsin i sur., 2012.).

Vodstvo je proizašlo iz pojave društvenog života. Neki se ljudi spoje i započnu svoj društveni život te utječu jedni na druge. Transformacijsko vodstvo se postiže kada vođe i sljedbenici motiviraju jedni druge za veću motivaciju i moralnost. Ovi lideri imaju bolje odnose sa svojim podređenima. Oni pomažu organizaciji više od lidera koji djeluju transakcijski i stvaraju veću vrijednost za organizaciju. Transformacijski lideri motiviraju svoje zaposlenike da učine više od onoga što je navedeno u njihovom ugovoru o radu i fokusiraju se na potrebe zaposlenika na višoj razini. Ovi voditelji djeluju kao mentori i savjetnici te posvećuju pozornost osobnom razvoju, učenju i zadovoljavanju potreba zaposlenika. Zaposlenicima pružaju izazov, osjećaj misije, šire perspektive, poštovanje i povjerenje te svojim zaposlenicima služe kao uzori. Oni

stvaraju atmosferu povjerenja i motiviraju zaposlenike da rade za organizaciju izvan vlastitih interesa (Khorshid & Pashazadeh, 2014.).

Transformacijsko vodstvo odnosi se na pristup kojim vođe motiviraju svoje sljedbenike da se identificiraju s organizacijskim ciljevima i interesima te da postignu rezultate iznad očekivanja. Transformacijsko vodstvo igra ključnu ulogu u izazivanju promjena nužnih za učinkovito upravljanje. Kao što sugerira Kim (Kim, 2014.), “transformacijski lideri imaju sposobnost transformirati organizacije kroz svoju viziju budućnosti, a razjašnjavanjem svoje vizije mogu osnažiti zaposlenike da preuzmu odgovornost za postizanje te vizije.” Ti lideri obično pokazuju četiri različita ponašanja: idealizirani utjecaj, inspirativnu motivaciju, intelektualnu stimulaciju i individualizirano razmatranje (Bass, 1985.). Transformacijsko vođenje jedan je od učinkovitijih stilova vođenja za poticanje pozitivnog ponašanja u ulozi i izvan uloge kod zaposlenika (MacKenzie, Podsakoff i Rich, 2001.)

U navedenim definicijama vođe i vodstva mogu se pronaći velika podudaranja, odnosno gotovo identični opisi. Uloga vođe sastoji se velikog broja funkcija koje se prema Bubleu (2000.) mogu kategorizirati u nekoliko osnovnih skupina. To su:

1. funkcije povezane sa zadacima: strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik, ekspert;
2. kulturne funkcije: misionar, model ponašanja za druge;
3. simbolične funkcije: vizionar, interpretator, moralni autoritet;
4. politička funkcija: reprezentant;
5. funkcije povezane s međuljudskim odnosima: trener, arbitar, komunikator, učitelj.

Teoriju transformacijskog vodstva prvi je predložio Burns (1978.) kako bi razlikovao one vođe koji imaju snažan motivacijski odnos sa svojim sljedbenicima i podređenima i one koji su široko usredotočeni na razmjenu s interakcijom transformacijskog vodstva radi stvaranja rezultata. Transformacijsko vodstvo je svjestan, moralan i duhovni proces koji pruža obrasce jednakih odnosa moći između vođa i sljedbenika za postizanje zajedničkog cilja ili stvarne transformacije. Transformacijsko vodstvo je proces stvaranja predanosti organizacijskim ciljevima i osnaživanja ljudi da ispune te ciljeve. Transformacijsko vodstvo pomaže i potiče sljedbenike da povećaju svoju kreativnost i razinu samoaktualizacije kako bi potaknuli interese tima, grupe i organizacije. Transformacijski vođa potiče promjenu u cijeloj organizaciji i stvara perspektivu i za menadžere i za osoblje (Arabiun i dr., 2014.).

## 2.2. Dimenzije i obilježja transformacijskog vodstva

Transformacijsko vodstvo odnosi se na vođe koji nastoje stvoriti ideje i nove perspektive za stvaranje novog puta rasta i prosperiteta ispred organizacije. Razvijanjem predanosti, strasti i lojalnosti među menadžerima i osobljem, oni mobiliziraju članove organizacije da izvrše temeljne promjene u temeljima i osnovi organizacije kako bi bili spremni i stekli potrebne sposobnosti za kretanje u novim smjerovima i postizanje viših idealnih vrhunaca učinka (Mirkamali i sur., 2014.).

Transformacijski lideri prepoznaju potrebe organizacije i osoblja te također stimuliraju i pružaju potrebe više razine unutar osobe. Transformacijski vođa potiče ljude na ujedinjenje kako bi slijedili više ciljeve s ciljem pozitivne važne promjene u organizaciji. Transformacijsko vodstvo sastoji se od 4 glavne dimenzije: utjecaja idealiziranog utjecaja, inspirativne motivacije, intelektualne stimulacije i osobnih obzira (Hoffmeister i sur., 2012.)

- Inspirativna motivacija: Inspirativni i motivacijski lideri su oni koji izazivaju svoje sljedbenike na svojim poslovima i stvaraju jasnu perspektivu za postizanje ciljeva i idu prema budućnosti povećanjem učinkovitosti na radnom mjestu.
- Individualizirano razmatranje: Vođa se ponaša prema svojim podređenima u skladu s njihovim vlastitim karakteristikama i sposobnostima. Voditelj posvećuje osobnu pozornost pojedincima kako bi razvio zdrav odnos pružajući nove prilike za učenje u skladu s njihovim interesima i vještinama.
- Intelektualna stimulacija: Vođe potiču svoje podređene da pokušaju stvoriti motivaciju i kreativnost modificiranjem pristupa i mogućnosti svojih podređenih. Glavna svrha vođe je ponuditi slobodan protok ideja i mašte kako bi njihovi sljedbenici i podređeni pokušali doći do novih tehnika i pristupa.
- Idealizirani utjecaj: Lideri postaju uzor svojim sljedbenicima svojim prijateljskim ponašanjem. Oni se dive, poštuju ih i vjeruju im. Više pažnje obraćaju na potrebe svojih sljedbenika nego na vlastite potrebe i izbjegavaju korištenje moći za osobne interese (Deveshvar, 2014.).

### 2.3. Prednosti i nedostaci transformacijskog vodstva

Transformacijsko vodstvo je stil vodstva koji se usredotočuje na inspiriranje i motiviranje sljedbenika da postignu iznimnu izvedbu i osobni rast. Uključuje stvaranje vizije, poticanje inovacija i poticanje individualnog razvoja unutar tima ili organizacije. Iako transformacijsko vodstvo ima brojne prednosti, nije bez nedostataka.

Prednosti transformacijskog vodstva su (Hoffmeister i sur., 2012.):

- Motivacija zaposlenika: Transformacijski lideri posjeduju izvrsne komunikacijske vještine i sposobnost inspiriranja i motiviranja svojih sljedbenika. Oni artikuliraju uvjerljivu viziju i misiju, potičući entuzijazam i predanost među članovima svog tima. To dovodi do povećanog angažmana, produktivnosti i osjećaja svrhe unutar organizacije.
- Povećana izvedba: Transformacijski lideri potiču visoke razine izvedbe postavljanjem izazovnih ciljeva i osnaživanjem svojih sljedbenika. Oni pružaju podršku, resurse i autonomiju svojim članovima tima, omogućujući im da preuzmu vlasništvo nad svojim radom i teže izvrsnosti. To može rezultirati poboljšanom produktivnošću, inovativnošću i ukupnim organizacijskim uspjehom.
- Individualni razvoj: Jedna od ključnih prednosti transformacijskog vodstva je njegova usmjerenost na individualni razvoj. Transformacijski lideri mentoriraju i podučavaju svoje sljedbenike, pomažući im da prepoznaju i razviju svoje snage, a istovremeno pružaju prilike za rast i učenje. Ovaj pristup potiče osobni i profesionalni razvoj, što dovodi do povećanog zadovoljstva poslom i lojalnosti među članovima tima.
- Pozitivna organizacijska kultura: Transformacijski lideri stvaraju pozitivno radno okruženje koje karakteriziraju povjerenje, suradnja i otvorena komunikacija. Promiču kulturu transparentnosti, pravednosti i etičkog ponašanja. Ovo poticajno okruženje potiče timski rad, kreativnost i zajedničku predanost organizacijskim ciljevima.

Nedostaci transformacijskog vodstva su (Hoffmeister i sur., 2012.):

- Ovisnost o vođi: Transformacijsko vodstvo može stvoriti ovisnost o vođi za smjernice i inspiraciju. Sljedbenici se mogu previše oslanjati na vodstvo vođe i izgubiti sposobnost kritičkog razmišljanja i samostalnog donošenja odluka. To može spriječiti kreativnost, inovativnost i razvoj budućih vođa unutar organizacije.

- **Potencijal za izgaranje:** Transformacijski lideri često ulažu značajno vrijeme i energiju u podršku i osnaživanje svojih sljedbenika. To može dovesti do velikog radnog opterećenja i povećane razine stresa za voditelja. Ako se njime ne upravlja učinkovito, to može rezultirati izgaranjem, što može utjecati na učinkovitost voditelja i opću dobrobit.
- **Otpor promjenama:** Iako su transformacijski vođe vješti u inspiriranju promjena, neće ih svi pojedinci lako prihvatiti. Neki se zaposlenici mogu opirati viziji i inicijativama koje predlaže vođa zbog straha, neizvjesnosti ili sklonosti statusu quo. Prevladavanje otpora i dobivanje podrške od svih članova organizacije može biti značajan izazov.
- **Nerealna očekivanja:** Transformacijski lideri često postavljaju ambiciozne ciljeve i potiču svoje sljedbenike da teže izvrsnosti. Međutim, ta se očekivanja ponekad mogu doživjeti kao nerealna ili nedostižna, što dovodi do stresa i pritiska među članovima tima. Ako pojedinci stalno ne ispunjavaju ta očekivanja, to može rezultirati demotivacijom i padom morala.

Transformacijsko vodstvo nudi brojne prednosti kao što su inspirativna motivacija, povećani učinak, individualni razvoj i pozitivna organizacijska kultura. Međutim, bitno je imati na umu potencijalne nedostatke, uključujući ovisnost o vođi, izgaranje, otpor promjenama i nerealna očekivanja. Učinkovito vodstvo zahtijeva ravnotežu između nadahnuća i osnaživanja sljedbenika, uz istovremeno razmatranje potencijalnih izazova i ograničenja povezanih s transformacijskim pristupom (Arabiun i dr., 2014.).

## **2.4. Primjena transformacijskog vodstva**

U sadašnjoj eri procesi promjena i raznolikost instrumenata koji se koriste u svakodnevnom životu povećavaju se svakim danom. Promjene se događaju tako brzo da ih nijedno ljudsko biće, čak ni u prošlom stoljeću, nije moglo predvidjeti. Globalna konkurencija i rastuće poslovanje na Istoku i Zapadu, u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju, stvorili su vrlo nestabilno okruženje za sva poduzeća. Kako bi se nosili s ovim neizvjesnim okruženjem i stalnim promjenama, jako su potrebni vođe. Svijet treba transformacijske vođe. Transformacijske akcije vodstva omogućuju organizacijama da poboljšaju svoju izvedbu u turbulentnom i nepredvidivom okruženju.

Kada komponente transformacijskog vodstva nadopunjuju druge akcije vodstva, to može postati izvor konkurentne prednosti za organizacije. Korištenje ove konkurentne prednosti

može biti značajna pomoć u strateškom natjecanju i ostvarivanju većih povrata kratkoročno i dugoročno. Zapravo, bez učinkovitog transformacijskog vodstva, vjerojatnost da će se organizacija moći suočiti s globalnim ekonomskim izazovima, kako bi postigla vrhunsku i zadovoljavajuću izvedbu, bit će smanjena (Eskandari, 2014.). Važnost vodstva u procesu upravljanja promjenama je naglašeno činjenicom da ova promjena zahtijeva novi sustav i institucionaliziranje novih pristupa. Bez sumnje, ponašanje i stil vođenja menadžera imaju značajan utjecaj na vrstu potreba i svijest osoblja. Reakcija i stav članova organizacije prema organizacijskim promjenama i njihov pokušaj odabira podrške, odnosno otpora organizacijskim promjenama uvelike ovise o stilu vodstva lidera kao modelu njegovog/njezinog održivog ponašanja. (Farazja i Khademi, 2010.).

Transformacijsko vodstvo znači pružanje inspiracije prema stalnoj promjeni kroz idealizirani utjecaj, inspirativnu motivaciju, intelektualnu stimulaciju i individualno razmatranje (Avolio i Bass, 1999.). Budući da se dosljedno utvrđuje da su četiri dimenzije transformacijskog vodstva visoko međusobno povezane, obično se smatraju i kombiniraju u konstrukciju transformacijskog vodstva višeg reda (Judge i Piccolo, 2004.). Transformacijsko vodstvo je stil vodstva usmjeren prema promjenama i poboljšanju individualnog i kolektivnog učinka (Bass & Bass, 2008.).

### **3. VOĐENJE NA PRIMJERU SPOLNIH RAZLIKA**

#### **3.1. Odrednice vođenja pretežito zastupljene kod muškaraca i žena**

Liderstvo je višestruk koncept na koji utječe širok raspon čimbenika. Iako sposobnosti vodstva nisu inherentno rodno specifične, društvene norme i predrasude povijesno su utjecale na zastupljenost i percepciju determinanti vodstva kod muškaraca i žena. Posljednjih desetljeća pozornost je usmjerena na rodne razlike u "transakcijskom" i "transformacijskom" vodstvu (Cuadrado i Molero, 2002.). Transakcijsko vodstvo karakterizira uspostavljanje neke vrste "razmjene" između vođe i članova grupe. Transformacijski lideri ne ograničavaju se na uspostavljanje puke razmjene nagrada sa svojim sljedbenicima ili podređenima, već umjesto toga proizvode promjene na ljestvici vrijednosti, stavova i uvjerenja svojih sljedbenika, čime ih tjeraju da postignu mnogo više razine postignuća od očekivanih i, prema tome, više razine zadovoljstvo poslom (Avolio i sur., 1999.). Kao što su primijetili Eaglyand Johannesen-Schmidt (2001.), iako ovi stilovi nisu tako očito povezani sa spolom kao prvi, transformacijsko vodstvo ima "zajedničke" aspekte, posebno faktor "individualizirano razmatranje", što ga čini stilom koji je više usklađen sa ženama. Individualizirano razmatranje odnosi se na sposobnost vođe da posveti osobnu pozornost svim članovima tima, čineći ih da osjećaju da je njihov pojedinačni doprinos važan (Avolio i sur., 1999.). Isto tako, prema Judge i Piccolo, (2004.) transformacijsko vodstvo može se smatrati "ženskim" stilom, zbog naglaska na individualiziranom obziru prema podređenima (što je povezano s karakteristikama koje se stereotipno pripisuju ženama). Ovi autori dodaju da "mnogi autori ovaj stil eksplicitno nazivaju ženskim stilom vođenja".

Važno je napomenuti da su ponašanja muškaraca i žena u vodstvu predstavljena u literaturi na prilično izoliran način kako bi se olakšalo njihovo izlaganje, ali u praksi postoji više preklapanja. Tako, na primjer, vođa može u isto vrijeme biti demokratičan, orijentiran na odnose i zadaće (Cuadrado, 2001.). Međutim, studije provedene za istraživanje učinaka stilova vodstva kao funkcije spola nisu uzele u obzir ovaj aspekt, već su umjesto toga bile ograničene na odvojeno proučavanje razlika u vodstvu između muškaraca i žena.

Istražena je podudarnost između stila vodstva i spola vođe, ali odvojeno, da budemo precizni, bilo s autokratskim naspram demokratskih stilova (Luthar, 1996.), ili sa stilovima orijentiranim na zadatke i odnose (Rojhan i Willemsen, 1994.). U prvoj studiji, za razliku od teorije koju brane Eagly i Karau (2002.), eksperimentalno je pokazano da su žene vođe koje su usvojile

autokratski stil bile pozitivnije ocijenjene od vođa muškaraca koji su koristili taj stil. U ovoj drugoj studiji, podudarnost između stila vođenja i spola vođe nije proizvela učinke na opću procjenu vođenja kod muškaraca i žena. Utvrđeno je samo da su muški evaluatori obezvrijedili muškarce i žene koji su koristili stilove koji nisu bili u skladu s njihovim spolom (žene koje su usvojile stil usmjeren na zadatak i muškarce koji su usvojili stil usmjeren na vezu) i to samo u mjerama učinkovitosti (ne u mjerama sličnosti vođe). Za evaluatorice, ocjena nije varirala ovisno o spolu voditelja i stilu koji su usvojile.

Odrednice vodstva su čimbenici koji pridonose nečijoj sposobnosti da učinkovito preuzme ulogu vodstva. Tradicionalno su se određene odrednice češće povezivale s muškarcima ili ženama zbog društvenih očekivanja i rodnih stereotipa. Međutim, važno je napomenuti da ove asocijacije nisu isključive i pojedinci bilo kojeg spola mogu posjedovati kombinaciju ovih odrednica (Cuadrado, 2001.).

### **3.2. Transformacijski stil vođenja kod ženskih vođa**

Transformacijski stil vodstva karakterizira nadahnuće, motivacija i fokus na osobni i organizacijski rast. Iako ovaj stil nije ograničen ni na jedan spol, žene vođe koje prihvaćaju transformacijsko vodstvo često pokazuju jedinstvene kvalitete koje pridonose njihovoj učinkovitosti. Jedan od ključnih aspekata transformacijskog stila vođenja koji demonstriraju žene vođe je njihova sposobnost pružanja inspirativne motivacije. Posjeduju vještinu komuniciranja uvjerljive vizije i misije, što nadahnjuje entuzijazam i predanost među njihovim sljedbenicima. Svojim riječima i djelima usađuju osjećaj svrhe i potiču druge da teže izvrsnosti (Luthar, 1996.).

Osim toga, žene vođe koje usvoje transformacijski stil vodstva ističu se u osnaživanju drugih. Oni razumiju važnost delegiranja odgovornosti, davanja autonomije i stvaranja okruženja koje potiče inovativnost i kreativnost. Pokazujući povjerenje i uvjerenje u sposobnosti članova svog tima, omogućuju im da razviju svoje vještine i ostvare svoj puni potencijal (Cuadrado, 2001.).

Nadalje, izgradnja jakih odnosa još je jedna karakteristika žena vođa koje prakticiraju transformacijsko vodstvo. Iskreno im je stalo do dobrobiti i rasta članova njihovog tima. Aktivnim slušanjem, empatijom i podrškom uspostavljaju osjećaj povjerenja i otvorene komunikacije. To im omogućuje da se povežu sa svojim sljedbenicima na dubljoj razini i stvore pozitivno radno okruženje za suradnju.



Sve u svemu, žene vođe koje prihvaćaju transformacijski stil vodstva unose jedinstven niz kvaliteta u svoje uloge. Pružanjem inspirativne motivacije, osnaživanjem drugih i njegovanjem snažnih odnosa, oni stvaraju okruženje koje potiče osobni i organizacijski rast. Svojim vodstvom nadahnjuju svoje timove da postignu izvanredne rezultate i potaknu pozitivne promjene (Luthar, 1996.).

### **3.3. Transformacijski stil vođenja kod muških vođa**

Transformacijski stil vodstva nije ograničen ni na jedan određeni spol i mogu ga učinkovito demonstrirati muški vođe. Muški lideri koji prihvaćaju transformacijski stil vodstva pokazuju slične kvalitete i ponašanja koja pridonose njihovoj učinkovitosti. Istražimo neke ključne elemente transformacijskog stila vođenja koji se uočava kod muških vođa: Jedan ključni aspekt transformacijskog stila vodstva koji demonstriraju muški vođe je njihova sposobnost da pruže inspirativnu motivaciju. Posjeduju vještinu učinkovitog komuniciranja uvjerljive vizije i misije, nadahnjujući entuzijazam i predanost među svojim sljedbenicima. Svojim riječima i djelima usađuju osjećaj svrhe i motiviraju druge na postizanje izvanrednih rezultata (Cuadrado, 2001.). Osnaživanje drugih još je jedna bitna karakteristika muških vođa koji usvoje transformacijski stil vodstva. Oni razumiju važnost delegiranja odgovornosti, davanja autonomije i stvaranja okruženja koje potiče inovacije i rast. Povjeravajući članovima svog tima važne zadatke i potičući ih da preuzmu vlasništvo, omogućuju pojedincima da razviju svoje vještine i pridonesu cjelokupnom uspjehu organizacije (Avolio i sur., 1999.).

Muški vođe koji prakticiraju transformacijsko vodstvo naglašavaju intelektualnu stimulaciju. Oni potiču svoje sljedbenike na kritičko razmišljanje, izazivanje postojećih normi i istraživanje novih ideja. Poticanjem kulture kontinuiranog učenja i inovacija, oni nadahnjuju svoje timove da pomiču granice i traže kreativna rješenja problema. Muški vođe koji usvoje transformacijski stil vodstva daju prioritet individualiziranom razmatranju. Oni prepoznaju jedinstvene snage, potrebe i težnje svakog člana tima. Kroz aktivno slušanje i empatiju, oni uspostavljaju čvrste odnose i pružaju podršku i vodstvo prilagođeno individualnim okolnostima. Ovaj personalizirani pristup pomaže poticanju povjerenja, angažmana i osobnog rasta unutar tima (Luthar, 1996.).

Muški vođe koji prihvaćaju transformacijski stil vodstva donose niz kvaliteta i ponašanja koji pridonose njihovoj učinkovitosti. Pružanjem inspirativne motivacije, osnaživanjem drugih,

poticanjem intelektualnog rasta i pokazivanjem individualizirane pažnje, oni stvaraju okruženje u kojem njihovi timovi mogu napredovati i postizati iznimne rezultate.

### **3.4. Razlike transformacijskog stila vođenja s obzirom na spol vođe**

Iako temeljna načela transformacijskog stila vodstva ostaju dosljedna bez obzira na spol, mogu postojati neke razlike u tome kako muški i ženski vođe izražavaju ovaj stil na temelju društvenih očekivanja i osobnih iskustava. Jedna potencijalna razlika leži u stilu komunikacije. Žene vođe često daju prioritet međuljudskoj komunikaciji i njegovanju odnosa. Oni mogu naglasiti empatiju, aktivno slušanje i podršku kada nadahnjuju i motiviraju svoje sljedbenike. S druge strane, muški vođe mogu težiti izravnijem i asertivnijem komunikacijskom stilu, fokusirajući se na postavljanje jasnih očekivanja i poticanje učinka.

U pogledu donošenja odluka, žene vođe mogu usvojiti suradnički pristup, tražeći mišljenje od članova tima i vrednujući različite perspektive. Nastoje stvoriti inkluzivno okruženje u kojem se svatko osjeća saslušanim i cijenjenim. Nasuprot tome, muški vođe mogu biti skloniji donositi odlučne odluke i preuzeti odgovornost za vođenje svojih timova prema zajedničkom cilju. Još jedna razlika može se vidjeti u ponašanju vodstva povezanom s individualiziranim razmatranjem (Luthar, 1996.). Voditeljice često briljiraju u prepoznavanju jedinstvenih snaga, potreba i težnji članova svog tima. Prioritet im je izgradnja snažnih odnosa, mentorstvo i personalizirana podrška. Muški vođe, iako su također sposobni za individualizirano razmatranje, mogu se više usredotočiti na aspekte vodstva usmjerene na zadatke, kao što je postavljanje jasnih ciljeva i praćenje napretka. Važno je napomenuti da su ove razlike generalizacije i da se ne odnose na svakog voditelja ili voditeljicu. Na stil vodstva utječu različiti čimbenici, uključujući individualnu osobnost, organizacijsku kulturu i osobnu filozofiju vodstva. Učinkoviti lideri, bez obzira na spol, prepoznaju važnost prilagodbe svog stila potrebama svog tima i specifičnom kontekstu svoje liderske uloge (Avolio i sur., 1999.).

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O TRANSFORMACIJSKOM STILU VOĐENJA MUŠKIH I ŽENSKIH VOĐA NA PRIMJERU HRVATSKIH PODUZEĆA

### 4.1. Metodologija istraživanja

U skladu s definiranim predmetom istraživanja, a u svrhu postizanja definiranih ciljeva rada, za prikupljanje podataka kreiran je anketni upitnik koji se sastojao od 25 pitanja. Osnovni statistički skup su ispitanici koji rade u hrvatskim poduzećima te su na poziciji srednjeg ili višeg menadžmenta, a provodit će se kroz anketu u kojoj su ispitanici dali odgovore na konkretna pitanja procjenjujući svoje stavove kroz ljestvicu Likertovog tipa. Istraživanjem se želi vidjeti obilježja transformacijskog stila vođenja s obzirom na spolne razlike. Empirijsko istraživanje će pružiti informacije o načinu vođenja te koliko je ono povezano sa transformacijskim vodstvom u hrvatskim poduzećima te kolika je uspješnosti menadžmenta u provođenju iste. Prikupljanje podataka se provodilo od 01.06.2023. do 14.06.2023. godine primjenom Google online obrasca. U anketi je prikupljen 31 odgovor.

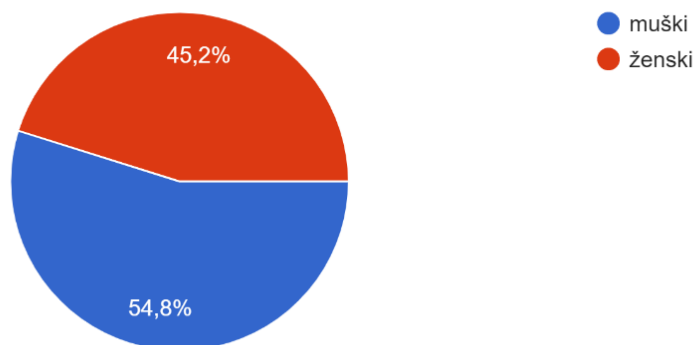
### 4.2. Rezultati istraživanja

Na grafikonu 1 je prikazan spol ispitanika. U istraživanju je sudjelovalo 54,8% muških te 45,2% ženskih osoba.

Grafikon 1 Spol ispitanika

Spol:

31 odgovor

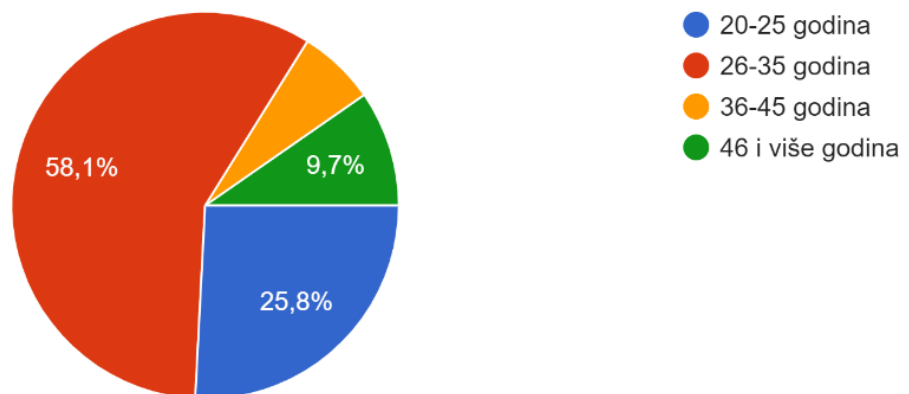


Izvor: Izrada autora

Na 2. grafikonu je prikazana dob ispitanika. Najveći broj ispitanika je u starosti između 26 i 35 godina (58,1%), zatim između 20 i 25 godina starosti (25,8%). Nešto manji broj ispitanika je u dobi 46 i više godina (9,7%) te 6,2% ispitanika ima između 36 i 45 godina.

Grafikon 2 Dob ispitanika

Dob:  
31 odgovor



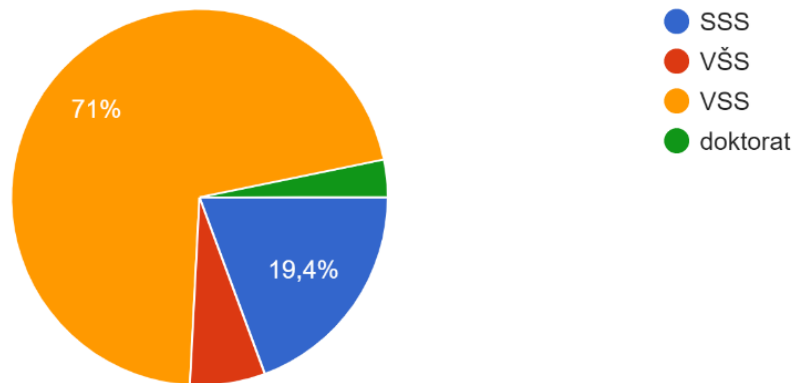
Izvor: Izrada autora

Grafikon 3 prikazuje najviši stupanj obrazovanja ispitanika. Najviše ispitanika ima VSS (71%) zatim srednju stručnu spremu (19,4%). 6,5% ispitanika ima VŠS te doktorat ima najmanji broj ispitanika (3,2%).

Grafikon 3 Najviši stupanj obrazovanja ispitanika

### Najviši stupanj završenog obrazovanja:

31 odgovor



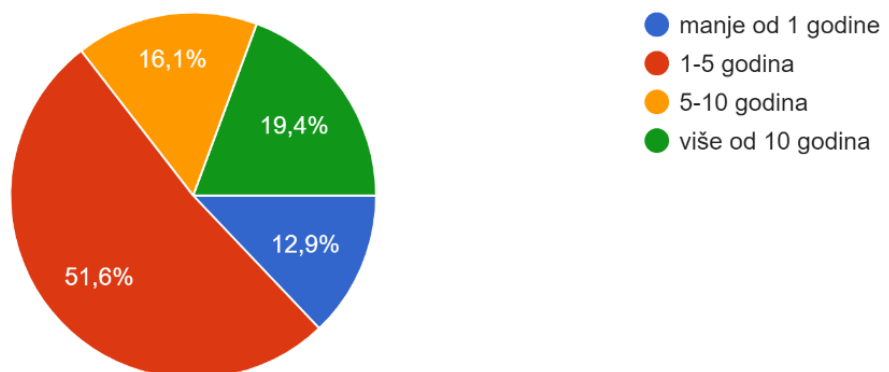
Izvor: Izrada autora

Grafikon broj 4 prikazuje radno iskustvo ispitanika. Najveći broj ispitanika je odgovorilo od 1 do 5 godina (51,6%). Više od 10 godina iskustva ima 19,4% ispitanika, a 16,1% ispitanika ima između 5 i 10 godina iskustva. Manje od 1 godina iskustva ima 12,9% ispitanika.

Grafikon 4 Radno iskustvo ispitanika

### Radno iskustvo:

31 odgovor



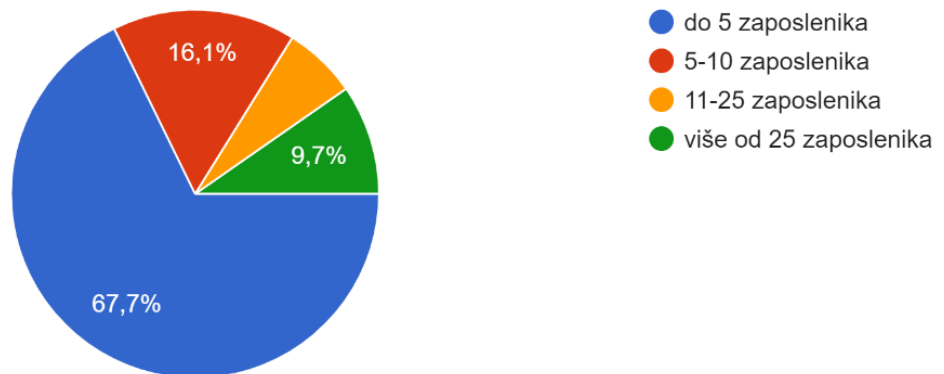
Izvor: Izrada autora

Grafikon broj 5 prikazuje broj podređenih kojima su ispitanici vođe. Najveći broj ispitanika ima do 5 zaposlenika ispod sebe (67,75). Između 5 i 10 zaposlenika ispod sebe ima 16,1% ispitanika, a 9,7% ispitanika ima više od 25 zaposlenika. 6,5% ispitanika ima između 11 i 25 zaposlenika ispod sebe.

Grafikon 5 Broj osoba kojima ispitanici rukovode

Broj podređenih nad kojima ste vođa:

31 odgovor



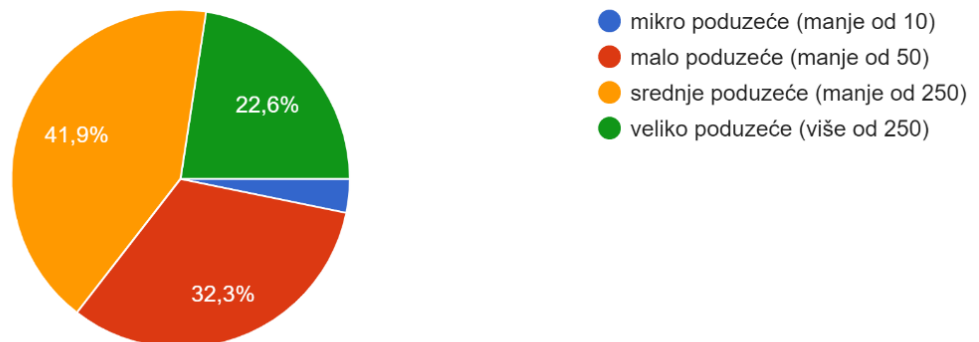
Izvor: Izrada autora

Grafikon 6 prikazuje veličinu poduzeća u kojem su zaposleni. Najveći broj ispitanika je odgovorilo da su zaposleni u srednjem poduzeću koje ima manje od 250 zaposlenih (41,9%), a 32,3% ispitanika je zaposleno u malom poduzeću (manje od 50 zaposlenih). U velikom poduzeću (više od 250 zaposlenih) je zaposleno 22,6% ispitanika. Najmanji broj ispitanika (3,2%) je zaposleno u mikro poduzeću (manje od 10 zaposlenika).

Grafikon 6 Veličina poduzeća u kojem su ispitanici zaposleni

### Veličina poduzeća u kojem ste zaposleni:

31 odgovor



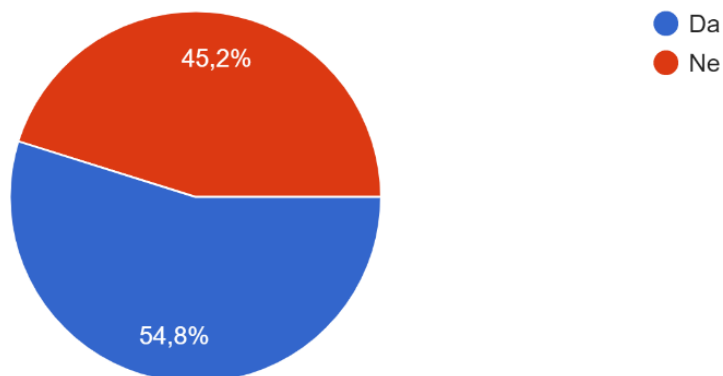
Izvor: Izrada autora

U sljedećem pitanju u anketi su ispitanici odgovarali jesu li ikada čuli za pojam transformacijski stil vodstva. Odgovori su podjednaki. 54,8% ispitanika je odgovorilo da su čuli, a 45,2% ispitanika nije čulo za navedeni pojam.

### Grafikon 7 Jeste li ikada čuli za pojam transformacijski stil vođenja

#### Jeste li ikada čuli za pojam transformacijski stil vodstva?

31 odgovor



Izvor: Izrada autora

Sljedeći set pitanja se odnosio na izjave gdje su ispitanici na navedene tvrdnje označavali u kojoj mjeri se slažu s tvrdnjom od 1 do 5, pri čemu je 1 - nikada, a 5 - uvijek.

Tablica 1 prikazuje prosječne ocjene ženskih vođa za svaki od četiri faktora vođenja. Evo analize svakog faktora:

Tablica 1 Rezultati istraživanja ženskih ispitanika o načinu vođenja

ŽENE VOĐE Naziv faktora	Tvrdnja	Odgovor					Prosjek
		Nikada (1)	Rijetko (2)	Ponekad (3)	Često (4)	Uvijek (5)	
Idealizirani utjecaj	Drugi ljudi se osjećaju dobro u mom društvu.			1	7	6	4,36
	Drugi imaju potpunu vjeru u mene.			2	5	7	4,36
	Drugi su ponosni što su povezani sa mnom.		1	4	4	5	3,93
Inspiracijska motivacija	Jednostavnim riječima govorim što bismo mogli i trebali učiniti.			4	4	6	4,14
	Prenosim viziju o tome što možemo učiniti.			3	5	6	4,21
	Pomažem drugima da pronađu smisao u svom radu.		1	3	4	6	4,07
Intelektualna simulacija	Omogućujem drugima da razmišljaju o starim problemima na nove načine.			6	5	3	3,79
	Omogućujem drugima nove načine gledanja stvari.			6	6	2	3,71
	Potičem druge da preispituju ideje o kojima prije nisu razmišljali.		2	2	4	6	4,00
Individualizirani pristup	Pomažem drugima da se razvijaju.			3	5	6	4,21
	Dajem do znanja drugima što mislim kako rade.		1	2	4	7	4,21
	Dajem osobnu pozornost drugima koji izgledaju odbačeno.		2	2	4	6	4,00

Izvor: Izrada autora

– Inspiracijska motivacija:

„Jednostavnim riječima govorim što bismo mogli i trebali učiniti.“ Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 4,14, što ukazuje na to da žene vođe imaju sposobnost jasno izražavati svoje ideje i viziju svog tima ili organizacije. To pomaže njihovim suradnicima da bolje razumiju ciljeve i usmjerenje rada te da se motiviraju prema zajedničkom uspjehu.“

"Prenosim viziju o tome što možemo učiniti." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 4,21. To ukazuje na to da ženske vođe uspješno prenose svoju viziju i ciljeve svog tima na suradnike.



Kroz svoju sposobnost inspiriranja, vođe motiviraju druge da se uključe u postizanje tih ciljeva i sudjeluju u radu prema ostvarenju zajedničke vizije.

"Pomažem drugima da pronađu smisao u svom radu." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 4,07. Ženske vođe pokazuju spremnost da podrže i pomognu svojim suradnicima u pronalaženju smisla u svom radu. To ukazuje na njihovu empatiju i brigu prema timu te njihovu želju da svaki pojedinac ima smislen i ispunjavajući radni doživljaj.

– Intelektualna simulacija:

"Omogućujem drugima da razmišljaju o starim problemima na nove načine." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 3,83. Ovo ukazuje na to da ženske vođe potiču kreativno razmišljanje kod svojih suradnika i potiču ih da pronađu nove i inovativne načine rješavanja problema. Kroz otvoreni pristup prema novim idejama, vođe potiču timsku suradnju i potencijalno stvaraju nove prilike za rast i razvoj.

"Omogućujem drugima nove načine gledanja stvari." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 3,71. Ovo upućuje na to da ženske vođe otvaraju nove perspektive i gledišta kod svojih suradnika. Sposobnost promicanja različitih gledišta i preispitivanja ustaljenih ideja može potaknuti inovacije i potaknuti kreativnost unutar tima.

"Potičem druge da preispituju ideje o kojima prije nisu razmišljali." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 4,00. Ovo ukazuje na to da ženske vođe potiču svoje suradnike da razmišljaju izvan okvira i preispituju tradicionalne ideje. Ova sposobnost potiče timsku dinamiku i može pomoći u stvaranju inovativnih rješenja za složene izazove.

– Individualizirani pristup:

"Pomažem drugima da se razvijaju." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 4,14. To ukazuje na to da ženske vođe aktivno podržavaju razvoj svojih suradnika i potiču njihov osobni i profesionalni rast. Kroz mentorstvo i podršku, vođe osiguravaju da svaki član tima ima priliku ostvariti svoj puni potencijal.

"Dajem do znanja drugima što mislim kako rade." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 4,21. To sugerira da ženske vođe otvoreno komuniciraju svoje mišljenje i povratne informacije svojim suradnicima. Otvorena i iskrena komunikacija pridonosi jasnoći očekivanja i pomaže timu da napreduje prema zajedničkim ciljevima.

„Dajem osobnu pozornost drugima koji izgledaju odbačeno." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 4,00. Ovo ukazuje na to da ženske vođe prepoznaju važnost brige o svakom pojedincu u timu i da aktivno pružaju podršku onima koji možda trebaju dodatnu pažnju. Sposobnost stvaranja inkluzivne radne kulture pomaže u razvoju tima i jačanju zajedništva.“

Općenito, ženske vođe pokazuju visoku prosječnu ocjenu na svim četiri faktora vođenja u ovoj analizi. Posebno se ističe njihova sposobnost ostvarivanja idealiziranog utjecaja na suradnike, stvaranje povjerenja i pozitivne radne atmosfere. Također, ženske vođe pokazuju visoku razinu inspiracijske motivacije i poticanja kreativnosti i inovativnosti kod svojih suradnika.

Važno je napomenuti da se prosječne ocjene kreću između 3,93 i 4,21, što ukazuje na to da ženske vođe dobro obavljaju svoje dužnosti i priznate su od strane njihovih suradnika. Ove ocjene također sugeriraju da je većina ženskih vođa u ovom istraživanju prepoznata kao učinkoviti i inspirativni vođe koji ostvaruju pozitivan utjecaj na timove i organizacije kojima rukovode.

Tablica 2 Rezultati istraživanja muških ispitanika o načinu vođenja

MUŠKI VOĐE	Tvrdnja	Odgovor					Prosjek
Naziv faktora		Nikada (1)	Rijetko (2)	Ponekad (3)	Često (4)	Uvijek (5)	
Idealizirani utjecaj	Drugi ljudi se osjećaju dobro u mom društvu.			1	12	4	4,18
	Drugi imaju potpunu vjeru u mene.			3	9	5	4,12
	Drugi su ponosni što su povezani sa mnom.			9	5	3	3,65
Inspiracijska motivacija	Jednostavnim riječima govorim što bismo mogli i trebali učiniti.		1	2	9	5	4,06
	Prenosim viziju o tome što možemo učiniti.			2	11	4	4,12
	Pomažem drugima da pronađu smisao u svom radu.		1	5	7	4	3,82
Intelektualna simulacija	Omogućujem drugima da razmišljaju o starim problemima na nove načine.			3	10	4	4,06
	Omogućujem drugima nove načine gledanja stvari.			9	4	4	3,71
	Potičem druge da preispituju ideje o kojima prije nisu razmišljali.		1	4	6	6	4,00
Individualizirani pristup	Pomažem drugima da se razvijaju.			1	6	10	4,53
	Dajem do znanja drugima što mislim kako rade.			5	5	7	4,12
	Dajem osobnu pozornost drugima koji izgledaju odbačeno.		2	3	5	7	4,00

Izvor: Izrada autora

– Idealizirani utjecaj:

"Drugi ljudi se osjećaju dobro u mom društvu." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 4,18. To ukazuje na to da muški vođe uspijevaju stvoriti pozitivno i ugodno radno okruženje u kojem njihovi suradnici osjećaju podršku i udobnost. Njihova sposobnost osiguravanja zadovoljstva među suradnicima može pozitivno utjecati na timsku produktivnost i angažman.

"Drugi imaju potpunu vjeru u mene." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 4,12. Ova ocjena ukazuje na to da muški vođe uživaju povjerenje svojih suradnika u njihove sposobnosti i liderstvo. To može biti rezultat njihove dosljednosti u odlučivanju, transparentnosti i sposobnosti postavljanja jasnih ciljeva za tim.

"Drugi su ponosni što su povezani sa mnom." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 3,65. Iako nešto niža od prethodne dvije tvrdnje, ova ocjena još uvijek ukazuje na to da muški vođe uspijevaju potaknuti osjećaj ponosa i pripadnosti kod svojih suradnika. Vođe koje su prepoznate kao izvor ponosa i inspiracije obično motiviraju svoj tim prema postizanju ciljeva.

– Inspiracijska motivacija:

"Jednostavnim riječima govorim što bismo mogli i trebali učiniti." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 4,06. To ukazuje na to da muški vođe imaju sposobnost jasno izražavati svoje ideje i ciljeve svog tima ili organizacije. Kroz svoju sposobnost inspiriranja, vođe motiviraju suradnike da se angažiraju u postizanju tih ciljeva i aktivno sudjeluju u postizanju zajedničkih uspjeha.

"Prenosim viziju o tome što možemo učiniti." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 4,12. To ukazuje na to da muški vođe uspijevaju prenijeti svoju viziju i ciljeve svog tima na svoje suradnike. Njihova sposobnost komunikacije vizije može potaknuti timsku suradnju i razumijevanje ciljeva.

"Pomažem drugima da pronađu smisao u svom radu." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 3,82. Ovo ukazuje na to da muški vođe pomažu svojim suradnicima da pronađu svrhu i zadovoljstvo u svom radu. Ova sposobnost potiče angažman i lojalnost u timu, jer se suradnici osjećaju važno i cijenjeno.

– Intelektualna simulacija:

"Omogućujem drugima da razmišljaju o starim problemima na nove načine." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 4,06. Ova ocjena sugerira da muški vođe potiču kreativno razmišljanje kod svojih suradnika i potiču ih da pronađu nove i inovativne načine rješavanja problema. Sposobnost poticanja kreativnosti može pomoći u donošenju novih rješenja i povećanju inovacija u timu.

"Omogućujem drugima nove načine gledanja stvari." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 3,71. Ovo ukazuje na to da muški vođe promoviraju različite perspektive i gledišta kod svojih suradnika. Poticanje različitih gledišta može pružiti novu perspektivu i potaknuti timsku kreativnost.

"Potičem druge da preispituju ideje o kojima prije nisu razmišljali." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 4,00. Ova ocjena sugerira da muški vođe potiču svoje suradnike na preispitivanje

postojećih ideja i poticanje inovacija. Ova sposobnost može potaknuti promjene i bolje rješenja u organizaciji.

– Individualizirani pristup:

"Pomažem drugima da se razvijaju." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 4,53. To ukazuje na to da muški vođe aktivno podržavaju osobni i profesionalni razvoj.

"Dajem do znanja drugima što mislim kako rade." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 4,12. To sugerira da muški vođe otvoreno komuniciraju svoje mišljenje i povratne informacije svojim suradnicima. Otvorena i iskrena komunikacija pridonosi jasnoći očekivanja i pomaže timu u postizanju ciljeva.

"Dajem osobnu pozornost drugima koji izgledaju odbačeno." Prosječna ocjena za ovu tvrdnju je 4,00. Ovo ukazuje na to da muški vođe prepoznaju važnost pružanja podrške i pažnje onima koji se možda osjećaju zanemareno ili odbačeno. Ova sposobnost stvaranja inkluzivnog i podržavajućeg okruženja može doprinijeti jačanju timskog duha i poticanju kolektivnog napretka.

Ukupna prosječna ocjena za svaki faktor vođenja kod muških vođa kreće se od 3,65 do 4,53. Ove ocjene ukazuju na to da muški vođe također pokazuju visoku učinkovitost i inspirativnost u svojim ulogama vođenja, kao i njihove ženske kolegice. Muški vođe prepoznaju važnost jasnog komuniciranja, poticanja inovativnog razmišljanja i individualne podrške kako bi postigli timski uspjeh.

Vođenje je važan aspekt u svakom društvu i organizaciji. Vođe igraju ključnu ulogu u inspiriranju, motiviranju i usmjeravanju svojih sljedbenika prema postizanju zajedničkih ciljeva. Postoje mnogi faktori koji čine dobrog vođu, a u tablici su prikazane četiri dimenzije vođenja: idealizirani utjecaj, inspiracijska motivacija, intelektualna simulacija i individualizirani pristup.

Idealizirani utjecaj ocjenjuje kako se drugi osjećaju u društvu vođe, koliko mu vjeruju i koliko su ponosni što su povezani s njim. Vođe s visokim ocjenama na ovom faktoru imaju pozitivan utjecaj na svoje sljedbenike i inspiriraju ih.

Inspiracijska motivacija odnosi se na sposobnost vođe da jasno izrazi svoju viziju, potiče suradnike i pomaže im da pronađu smisao u svom radu. Vođe s visokim ocjenama u ovom području uspijevaju motivirati svoje sljedbenike da daju najbolje od sebe kako bi postigli zajedničke ciljeve.

Intelektualna simulacija označava sposobnost vođe da potiče kreativno razmišljanje i potiče sljedbenike da preispituju ustaljene ideje. Visoko ocijenjeni vođe u ovom aspektu potiču inovacije i pronalaze nove načine za rješavanje problema.

Individualizirani pristup odnosi se na pažljivu i osobnu brigu vođe prema svojim sljedbenicima. Vođe s visokim ocjenama u ovom području prepoznaju potrebe svakog pojedinca i pružaju podršku kako bi im pomogli u njihovom osobnom i profesionalnom razvoju.

Tablica 3 Prosjek ocjena svakog faktora kod žena i faktora

Naziv faktora	Prosjek ocjene svakog faktora kod žena	Prosjek ocjene svakog faktora kod muškaraca
Idealizirani utjecaj	4,21	3,98
Inspiracijska motivacija	4,14	4,00
Intelektualna simulacija	3,83	3,92
Individualizirani pristup	4,14	4,22

Izvor: Izrada autora

Razlike između muških i ženskih vođa u ovom istraživanju su sljedeće:

**Idealizirani utjecaj:** Idealizirani utjecaj odnosi se na način na koji vođa utječe na svoje sljedbenike i kako se oni osjećaju u njegovom društvu. Ženske vođe su u prosjeku dobile ocjenu od 4,21, što ukazuje na to da njihovi sljedbenici doživljavaju pozitivan utjecaj u njihovoj prisutnosti. To može biti povezano s empatijom i sposobnošću da osjetljivo reagiraju na potrebe i osjećaje svojih timova. S druge strane, muški vođe imaju prosječnu ocjenu od 3,98, što sugerira da su, unatoč ostvarivanju pozitivnog utjecaja, nešto slabije ocijenjeni od ženskih vođa u ovom aspektu

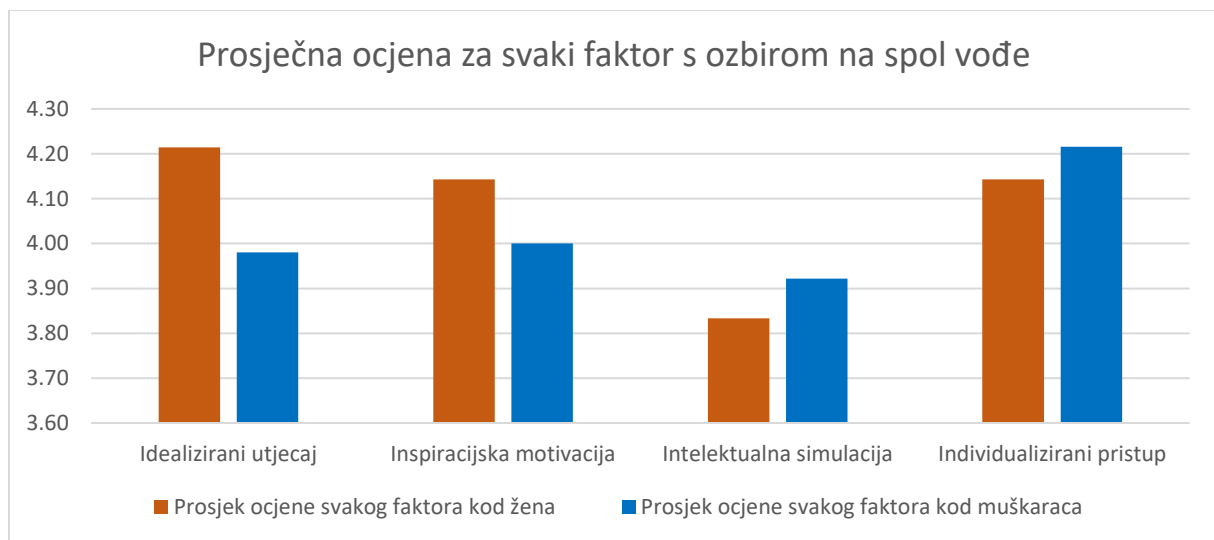
**Inspiracijska motivacija:** Inspiracijska motivacija odnosi se na sposobnost vođe da nadahnjuje i motivira svoje sljedbenike. Ženske vođe, s prosječnom ocjenom od 4,14, pokazuju da uspješno prenose svoju viziju i potiču suradnike na zajednički rad prema postizanju ciljeva. Muški vođe, s prosječnom ocjenom od 4,00, također su dobro ocijenjeni u ovom području, ali nešto manje od ženskih vođa.

**Intelektualna simulacija:** Intelektualna simulacija odnosi se na sposobnost vođe da potiče kreativno razmišljanje i promišljanje. Ženske vođe imaju prosječnu ocjenu od 3,83, što ukazuje na to da su dobre u poticanju svojih sljedbenika da razmišljaju o problemima na inovativne

načine. Muški vođe s prosječnom ocjenom od 3,92 također pokazuju dobru sposobnost poticanja kreativnosti i promišljanja, ali imaju nešto višu ocjenu u odnosu na ženske vođe

Individualizirani pristup: Individualizirani pristup odnosi se na pažljivu brigu vođe prema svojim sljedbenicima i njihovim potrebama. Ženske vođe, s prosječnom ocjenom od 4,14, pokazuju da aktivno pomažu svojim sljedbenicima u njihovom razvoju, pružajući im osobnu podršku i pažnju. Muški vođe, s prosječnom ocjenom od 4,22, imaju još malo višu ocjenu od ženskih vođa u ovom području, što sugerira da su uspješniji u pružanju osobne pažnje i podrške svojim sljedbenicima.

Grafikon 8 Prosječna ocjena za svaki faktor s obzirom na spol vođe



Izvor: Izrada autora

### 4.3. Zaključak provedenog istraživanja

Na temelju ovih rezultata, može se zaključiti da većina ispitanika pokazuje elemente transformacijskog stil vođenja. Oni su skloni omogućavanju razmišljanja, poticanju razvoja, nagrađivanju postignuća i prenošenju vizije. Također, vjeruju da drugi imaju povjerenje u njih, osjećaju se zadovoljnima kada drugi ispunjavaju standarde i vjeruju da drugi s ponosom povezuju s njima. Međutim, postoji manji postotak ispitanika koji ne pokušava mijenjati stvari dok one funkcioniraju i koji samo ponekad omogućavaju drugima da razmišljaju na nove načine. To ukazuje na potencijalna područja za daljnji razvoj transformacijskog vođenja. S obzirom na to da je većina ispitanika izrazilo sklonost prema transformacijskom stilu vođenja, to može biti pozitivan znak za organizaciju ili tim u kojem djeluju. Transformacijski lideri mogu

poticati inovacije, razvoj tima i postizanje visokih standarda, što može dovesti do boljih rezultata i angažmana članova tima.

Prema rezultatima ankete, preporučuje se daljnje razumijevanje transformacijskog vođenja i kontinuirano razvijanje vještina i sposobnosti koje su povezane s tim stilom vođenja. Organizacije bi trebale ulagati u razvoj lidera koji mogu potaknuti pozitivne promjene, inspirirati timove i omogućiti napredak i rast članova tima. Uzimajući u obzir ove rezultate, organizacije bi trebale promicati i podržavati transformacijsko vođenje kako bi izgradile snažne i motivirane timove te postigle uspješne rezultate. Osim toga, važno je istaknuti da postoji prostor za daljnje istraživanje i razumijevanje specifičnih aspekata transformacijskog vođenja kako bi se bolje razumjela njegova primjena i utjecaj na organizaciju. Dodatne studije mogu se fokusirati na ispitivanje različitih dimenzija transformacijskog vođenja, kao i na istraživanje njegovog utjecaja na različite aspekte timskog rada i uspješnost organizacije. Također, važno je da lideri i menadžeri budu svjesni svojih vlastitih stilova vođenja i kontinuirano rade na razvoju vještina koje su ključne za transformacijsko vođenje. To uključuje sposobnost inspiriranja i motiviranja timova, poticanje inovacija i kreativnosti te podršku razvoju i rastu pojedinaca unutar tima.

Uz to, organizacije bi trebale stvoriti poticajno okruženje koje podržava transformacijsko vođenje. To uključuje uspostavljanje jasnih ciljeva i očekivanja, osiguravanje resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva, te promicanje otvorene komunikacije i suradnje među članovima tima. Rezultati ankete ukazuju na prisutnost elemenata transformacijskog vođenja među ispitanicima. To pruža osnovu za daljnji razvoj transformacijskog vođenja u organizacijama i potiče razumijevanje važnosti inspiriranja, poticanja razvoja i stvaranja povjerenja unutar timova. Uključivanje transformacijskog vođenja može imati pozitivan utjecaj na postizanje organizacijskih ciljeva i izgradnju snažnih timova spremnih na inovacije i uspjeh.

Zaključak provedenog istraživanja o samoprocjeni vođa temeljen na dvije tablice s muškim i ženskim vođama pokazuje da i muški i ženski vođe imaju visoke prosječne ocjene u različitim faktorima vođenja. Oba spola pokazuju sposobnost stvaranja pozitivnog radnog okruženja, poticanja povjerenja kod suradnika te jasne i transparentne komunikacije s timom.

Muški vođe su dali više ocjene u faktoru individualiziranog pristupa, što ukazuje na njihovu percipiranu veću sklonost pružanju osobne podrške suradnicima u njihovom osobnom razvoju. S druge strane, ženske vođe su dobile više ocjene u faktoru idealiziranog utjecaja, što može ukazivati na njihovu percipiranu sposobnost stvaranja pozitivnog radnog okruženja i razvijanja



povjerenja kod suradnika. Razlike između ocjena muških i ženskih vođa su minimalne, što sugerira da oboje spolova prepoznaju važnost komunikacije i izražavanja vlastitog mišljenja o radu svojih suradnika. Ove slične ocjene ukazuju na to da, bez obzira na različite spolove, vođe dijele sličan pristup u komunikaciji sa svojim suradnicima.

Važno je naglasiti da su ocjene samoprocjene samo jedan aspekt procjene vođa i ne daju potpunu sliku o njihovoj učinkovitosti i uspješnosti u vođenju. Samoprocjena može biti podložna pristranostima i subjektivnim čimbenicima, stoga je važno koristiti i druge metode procjene, poput povratnih informacija od suradnika i nadređenih, kako bi se dobila sveobuhvatnija slika o vještinama i kvaliteti vođe.

Važno je napomenuti da ove razlike u ocjenama mogu biti rezultat različitih stilova vođenja i individualnih osobina vođa, a ne nužno povezane s njihovim spolom. Dobri vođe mogu dolaziti iz oba spola i postizati izvrsne rezultate u vođenju svojih timova ili organizacija. Kvalitete vođe koje se cijene i ocjenjuju pozitivno mogu se razvijati i unapređivati kroz vježbu, iskustvo i samosvijest, bez obzira na spol.

Ograničenja ovog istraživanja o samoprocjeni vođa važno je uzeti u obzir kako bi se pravilno interpretirali rezultati. Iako je istraživanje pružilo uvid u samoprocjenu vođa u različitim aspektima vođenja, postoje neka ograničenja koja mogu utjecati na valjanost i opću primjenjivost rezultata.

Samoprocjene temeljene na vlastitim percepcijama mogu biti podložne subjektivnosti. Vođe su ocijenile vlastite vještine i ponašanje, što može dovesti do efekta samopovoljnosti, gdje su skloni ocjenjivati sebe pozitivnije nego što bi to drugi mogli učiniti. Ovo može utjecati na točnost rezultata jer samoprocjene ne odražavaju uvijek stvarne performanse vođa.

Jednako tako veličina uzorka vođa koji je sudjelovao u istraživanju može biti ograničena. Manji uzorak može smanjiti reprezentativnost rezultata te otežati generalizaciju nalaza na širu populaciju vođa. Kako bi se povećala pouzdanost i reprezentativnost rezultata, buduća istraživanja mogu uključiti veći i raznolikiji uzorak vođa iz različitih organizacija. Istraživanje se temeljilo na samoprocjeni vođa iz samo jedne organizacije. Ovo može ograničiti opću primjenjivost rezultata na druge organizacije i industrije. Buduća istraživanja mogu uključiti vođe iz različitih organizacija kako bi se dobila šira perspektiva i bolje razumjelo kako različiti konteksti utječu na samoprocjenu vođa.

Iako su razlike između muških i ženskih vođa bile minimalne, valja istaknuti da samoprocjene mogu biti pod utjecajem društvenih normi i stereotipa. Rodne uloge i očekivanja mogu utjecati na to kako vođe procjenjuju vlastite vještine i stilove vođenja. Buduća istraživanja mogu dublje istražiti kako spol vođe utječe na njihovu samoprocjenu te kako organizacije mogu podržavati raznolikost i inkluziju u vođstvu. Samoprocjene predstavljaju samo jedan aspekt procjene vođa i ne daju potpunu sliku o njihovoj učinkovitosti i uspješnosti u vođenju. Procjena vještina vođenja trebala bi se temeljiti na raznolikim izvorima podataka, uključujući povratne informacije od suradnika, nadređenih i objektivne kriterije rezultata.

Usprkos ovim ograničenjima, istraživanje o samoprocjeni vođa pruža važan uvid u percepciju vođa o vlastitim vještinama i stilovima vođenja. Razumijevanje ovih samoprocjena može pomoći organizacijama u pružanju podrške vođama u daljnjem razvoju i unapređenju njihovih vještina kako bi postali bolji i učinkovitiji vođe.

## 5. ZAKLJUČAK

Transformacijsko vodstvo snažan je i učinkovit pristup vodstvu koji potiče pozitivne promjene i rast unutar organizacija. Kroz četiri ključne komponente transformacijskog vodstva - idealizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualizirano razmatranje - lideri mogu inspirirati i motivirati svoje sljedbenike da dostignu svoj puni potencijal i postignu izvanredne rezultate.

Pokazalo se da ovaj stil vođenja ima značajan utjecaj na angažman zaposlenika, zadovoljstvo poslom i cjelokupni organizacijski učinak. Stvaranjem uvjerljive vizije, promicanjem osjećaja svrhe, izazivanjem konvencionalnog razmišljanja i pružanjem individualizirane podrške, transformacijski lideri stvaraju osjećaj osnaženosti i predanosti među svojim sljedbenicima.

Međutim, bitno je prepoznati da uspješno transformacijsko vodstvo zahtijeva stalnu predanost i trud. Lideri moraju kontinuirano razvijati svoje komunikacijske vještine, emocionalnu inteligenciju i sposobnost prilagodbe promjenjivim okolnostima. Štoviše, učinkovitost transformacijskog vodstva može varirati ovisno o organizacijskom kontekstu i karakteristikama sljedbenika. Transformacijsko vodstvo predstavlja vrijedan alat za poticanje organizacijskog uspjeha, promicanje inovacija i poticanje pozitivne i inspirativne radne kulture. Prihvatanjem ovog pristupa, voditelji mogu njegovati timove s visokim učinkom i pridonijeti dugoročnom rastu i uspjehu svojih organizacija.

Kada se uspoređuje transformacijski stil vođenja između muških i ženskih voditelja, važno je prepoznati da sam stil u osnovi ostaje isti. I muškarci i žene lideri mogu učinkovito prihvatiti i demonstrirati temeljna načela transformacijskog vodstva, uključujući inspirativnu motivaciju, osnaživanje, intelektualnu stimulaciju i individualizirano razmatranje.

Međutim, društvena očekivanja i osobna iskustva mogu utjecati na način na koji muški i ženski lideri izražavaju ovaj stil vodstva. Mogu se pojaviti razlike u komunikacijskom stilu, pristupima odlučivanju i naglasku na individualizirano razmatranje, odražavajući šire rodne norme i društvena očekivanja. Voditeljice često ističu njegovanje odnosa, empatiju i suradnju, dok muški vođe mogu biti skloni izravnosti, asertivnosti i odlučnom donošenju odluka.

Ključno je izbjegavati generalizacije i prepoznati da stil vođenja nije samo određen spolom. Individualne varijacije, organizacijski kontekst i osobna filozofija vodstva igraju značajnu ulogu u oblikovanju pristupa vodstvu i muških i ženskih voditelja. Učinkoviti lideri razumiju važnost prilagodbe svog stila kako bi zadovoljili potrebe svog tima i specifične izazove s kojima

se suočavaju. Promicanje raznolikosti i inkluzivnosti u vodstvu je ključno. Prihvatanje i vrednovanje različitih stilova vodstva, bez obzira na spol, doprinosi sveobuhvatnijem i učinkovitijem pristupu vodstvu. Prepoznavanjem i uvažavanjem jedinstvenih snaga i perspektiva koje donose i muški i ženski voditelji, organizacije mogu poticati okruženje koje iskorištava puni potencijal njihovih vođa i maksimizira ukupni uspjeh.

## POPIS LITERATURE

1. Arabiun, A., Dehghan N., Rezazadeh, A. i Fathali, A. (2014.), Investigating the effect of entrepreneurial orientation on the relationship between transformational leadership and organizational performance, *Journal of Research in Educational Administration*, 5(1), 56-57. <https://doi:10.4314/jfas.v8i3s.192>
2. Avolio, B., Bass, B. i Jung, D. (1999.), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 5(72), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
3. Buble, M. (2000.), *Managment*, Split: Mate
4. Cuadrado, I. (2001.), Cuestiones teóricas y datos preliminares sobretres estilos de liderazgo, *Revista de Psicología Social*, 16(3), 131-155. <https://doi:10.1174/021347401317351107>
5. Cuadrado, I., i Molero, F. (2002.), Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(11), 39-55. <https://doi:10.500.12717/738>
6. Deveshwar, A. i Aneja, I. (2014.), A Study of Transnational and Transformation Leadership Styles and Factors Affect The Leadership Style, *International Journal of Business, Economics and Management*, Conscientia Beam, 1(8), 176-185.
7. Eagly, A. H. i Karau, S. J. (2002.), Role congruity theory of prejudice toward female leaders, *Psychological Review*, 109(21), 573-598. <https://doi:10.1037//0033-295x.109.3.573>
8. Eskandari, M. (2014.), Analysis and criticism on transformational leadership, *Journal of School Administration*, 10(2), 118-146.
9. Ghadi, M., Fernando, M. i Caputi, P. (2013.), Transformational leadership and work engagement: the mediating effect of meaning in work, *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 532-550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-011>
10. Groves, K. S. i LaRocca, M. A. (2011.), An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 103(6), 511-528. <https://doi:10.1007/s10551-011-0877-y>
11. Farazja, M. i Khademi, M. (2011.), The relationship between transformational leadership styles and interactionist and attitudes towards organizational change,

*Journal of Educational Science*, 6(4), 49-70.  
<https://doi.org/10.1001.1.20081138.1390.6.4.3.2>

12. Hoffmeister, A., Alyssa, M., Gibbons, A., Stefanie, K., Johnson, B., Konstantin, P., Cigularov, C. i Chen P. Y. (2014.), The differential effects of transformational leadership facets on employee safety, *Safety Science*, 62(26), 68-78.  
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.07.004>
13. Judge, T. A., i Piccolo, R. F. (2004.), Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
14. Khorshid, S., i Pashazadeh, A. (2014.), The effect of transformational leadership on organizational learning capabilities with respect to the mediating role of organizational intelligence, *Journal of Change Management*, 6(11), 7-23.  
<https://doi.org/10.22067/pmt.v6i11.44303>
15. Mirkamali, M., Shateri, K., i Uzbashi, A. (2013.), Explaining the role of transformational leadership in the field of organizational creativity, *Journal of Innovation and Value Creation*, 2(23), 181-195. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
16. Rojahn, K., i Willemsen, T. M. (1994.), The evaluation of effectiveness and likeability of gender-role congruent and gender-role incongruent leaders, *Sex Roles*, 30(1), 109-119. <https://doi.org/10.1007/bf01420743>
17. Yukl, G. (1999.), An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.  
[https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00013-2)

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 Spol ispitanika.....	13
Grafikon 2 Dob ispitanika .....	14
Grafikon 3 Najviši stupanj obrazovanja ispitanika.....	14
Grafikon 4 Radno iskustvo ispitanika .....	15
Grafikon 5 Broj osoba kojima ispitanici rukovode .....	16
Grafikon 6 Veličina poduzeća u kojem su ispitanici zaposleni.....	16
Grafikon 7 Jeste li ikada čuli za pojam transformacijski stil vođenja .....	17
Grafikon 9 Prosječna ocjena za svaki faktor s ozbirom na spol vođe .....	25

## POPIS TABLICA

Tablica 1 Rezultati istraživanja ženskih ispitanika o načinu vođenja .....	18
Tablica 2 Rezultati istraživanja muških ispitanika o načinu vođenja.....	20
Tablica 3 Prosjek ocjena svakog faktora kod žena i faktora .....	24



## CONTACT DETAILS

- Zagreb, Croatia
- isabellagasparec1@gmail.com
- +385 99 4615 066
- @isabellagasparec

## SKILLS SUMMARY

- Teamwork
- Time management
- Communication
- MS Office (Excel, Word, PowerPoint)
- Microsoft Dynamics NAV
- Analytical and problem solving skills
- Presentation skills
- Driver's licence

## LANGUAGES

- Croatian, native
- English, fluent
- Italian, intermediate

## HOBBY

- Fitness

# ISABELLA GAŠPAREC

## MANAGEMENT STUDENT

### EDUCATION

Faculty of Economics and Business  
Masters in Management | Sep 2016 - PRESENT

- Master student
- Integrated Bachelor and Master Program
- Participated in additional projects that enabled me to cooperate with the Institute of Innovation in Zagreb

### WORK EXPERIENCE

#### Procter & Gamble

Sales Managerial Development Program | Jan 2023 - PRESENT

- developing, negotiating and executing sales and marketing strategies based on in-depth customer, market and trade analysis
- responsible for collaboration with customers and developing strategic selling concepts

Sales assistant | Nov 2021 - Jan 2023

- Providing administrative, technical and analytical support for the Sales Team
- Making regular and ad hoc analyses
- Day-to-day communication with customers and partners

#### Deloitte

Audit intern | Dec 2020 - JUL 2021

- Working in a team performing audits and reviews of financial statements
- Interacting with clients daily
- Improved Excel, Word, and PowerPoint skills by preparing audit tests and presentations for the manager

#### eSTUDENT

Team member | Oct 2020 - Jun 2021

- Successfully completed projects such as "Business Matchmaker", "Karijerni aerodrom", "Izlet na buduće radno mjesto"