

# Povezanost teorije razmjene odnosa između vođe - člana i timske kohezivnosti

---

**Bratek, Mark**

**Postgraduate specialist thesis / Završni specijalistički**

**2024**

*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:148:647624>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Poslijediplomski specijalistički studiji**

**Organizacija i menadžment**

**Povezanost teorije razmjene odnosa između vođe - člana i timske  
kohezivnosti**

Sveučilišni specijalistički rad

**Mark Bratek**

**Zagreb, ožujak 2024.**

## PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU SVEUČILIŠNOG SPECIJALISTIČKOG STUDIJA

Ime i prezime: Mark Bratek

Datum i mjesto rođenja: 16.06.1988., Zagreb

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2014.

## PODACI O SVEUČILIŠNOM SPECIJALISTIČKOM RADU

Vrsta studija: Sveučilišni specijalistički studij

Naziv studija: Organizacija i menadžment

Naslov rada: Povezanost teorije razmjene odnosa između vođe - člana i timske kohezivnosti

Naslov rada (engleski jezik): The relationship between leader - member exchange theory and team cohesion

UDK (popunjava Knjižnica): \_\_\_\_\_

Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

## POVJERENSTVO, OCJENA I OBRANA RADA

Datum prihvaćanja teme: 31. listopad 2023.

Mentor: Prof. dr. sc. Domagoj Hruška

Povjerenstvo za ocjenu rada:

1. Prof. dr. sc. Tomislav Hernaus
2. Prof. dr. sc. Domagoj Hruška
3. Prof. dr. sc. Zvonimir Galić

Povjerenstvo za obranu rada:

1. Prof. dr. sc. Tomislav Hernaus
2. Prof. dr. sc. Domagoj Hruška
3. Prof. dr. sc. Zvonimir Galić

Datum obrane rada: 14.03.2024.

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Sveučilišni specijalistički studiji**

**Organizacija i menadžment**

**Povezanost teorije razmjene odnosa između vođe - člana i timske  
kohezivnosti**

**The relationship between leader - member exchange theory and  
team cohesion**

Poslijediplomski specijalistički rad

**Student: Mark Bratek**

**Matični broj studenta: PDS-20-2022**

**Mentor: Prof. dr. sc. Domagoj Hruška**

**Zagreb, ožujak 2024.**

## SAŽETAK

Uloga vođe unutar timskog okruženja ključna je za postizanje uspjeha tima i ostvarenje ciljeva organizacije. U novije vrijeme naglasak s teorija vodstva temeljenih na osobinama i vještinama evolucijom razvoja odnosa između zaposlenika i članova tima dolazi do veće zastupljenosti teorija temeljenih na odnosima.

Teorija razmjene vođe i člana ističe važnost odnosa između vođe i člana, naglašavajući da ti odnosi nisu uniformni, već variraju u intenzitetu, mogu biti visokokvalitetni ili niskokvalitetni.

S druge strane, timska kohezivnost predstavlja snagu veza unutar tima, odražavajući razinu povezanosti, solidarnosti i zajedništva unutar timskog okvira. Povezanost između ovih dviju komponenti, razmjene odnosa između vođe i člana i timske kohezivnosti, ključna je za bolje razumijevanje dinamike timskih odnosa.

Ovo istraživanje ima za cilj istražiti interakciju između teorije razmjene vođe i člana te timske kohezivnosti, s naglaskom na njihovu međusobnu povezanost, utjecaj jednog na drugi, te kako te varijable oblikuju radno okruženje i učinkovitost tima.

Analizirat će se različiti pristupi vodstvu temeljeni na odnosima, proučavat će se teorija razmjene vođe i člana, odrednice timskog rada, te istražiti povezanost teorije razmjene vođe i člana i timske kohezivnosti. Pretpostavka koja se provjerava u empirijskom dijelu istraživanja jest da kvalitetni odnosi između vođe i članova tima često rezultiraju većom kohezivnosti unutar tima, što može poboljšati komunikaciju, suradnju i opću radnu atmosferu.

## KLJUČNE RIJEČI

Vodstvo, Teorija razmjene vođe i člana, LMX, Tim, Timska kohezivnost

## **SUMMARY**

The role of a leader within a team environment is crucial for achieving team success and organizational goals. Recently, there has been a shift from leadership theories based on personal traits and skills towards theories emphasizing the evolution of relationships between employees and team members.

The Leader-Member Exchange theory emphasizes the importance of the relationship between a leader and a member, highlighting that these relationships are not uniform but vary in intensity, ranging from high-quality to low-quality connections.

On the other hand, team cohesion represents the strength of bonds within a team, reflecting the level of interconnectedness, solidarity, and unity within the team framework. The correlation between these two components, the leader-member exchange and team cohesion is crucial for better understanding the dynamics of team relationships.

This research aims to explore the interaction between the Leader-Member Exchange theory and team cohesion, focusing on their interconnection, the influence of one on the other, and how these variables shape the work environment and team effectiveness.

Different relationship-based leadership approaches will be analyzed, including the Leader-Member Exchange theory, determinants of teamwork, and the correlation between Leader-Member Exchange theory and team cohesion. The empirical part of the research will examine the assumption that high-quality relationships between leaders and team members often result in increased team cohesion, which can enhance communication, collaboration, and overall work atmosphere.

## **KEY WORDS**

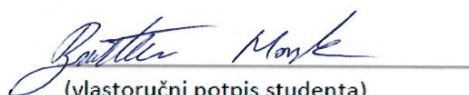
Leadership, Leader-Member Exchange theory, LMX, Team, Team Cohesion

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je sveučilišni specijalistički 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 izvora 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)  
Zagreb, 21. prosinca 2023.  
(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)  
Zagreb, 21. prosinca 2023.  
(place and date)

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet rada i ciljevi istraživanja .....	1
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. POJMOVNO ODREĐENJE VODSTVA I PRISTUPI VODSTVU TEMELJENI NA ODNOSIMA .....	3
2.1. Vodstvo u suvremenim poduzećima .....	3
2.1.1. Pojmovno određenje vođenja i vodstva .....	3
2.1.2. Elementi vodstva.....	6
2.1.3. Uvod u teorije vodstva .....	8
2.2. Teorije vodstva temeljene na odnosima .....	12
2.3. Teorija razmjene između vođe i zaposlenika .....	21
2.4. Utjecajne grupe i razvoj odnosa između vođe i člana.....	27
3. SPECIFIČNOSTI TIMSKOG RADA I TIMSKA KOHEZIVNOST .....	31
3.1. Pojmovno određenje tima i specifičnosti rada u timskom okruženju .....	31
3.2. Odrednice i faktori timske kohezivnosti .....	33
3.3. Utjecaj razmjene odnosa između vođe i člana na ponašanje vođe u timu .....	37
3.4. Istraživanja povezanosti teorije razmjene odnosa između vođe i člana i odrednica timske kohezivnosti .....	40
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI TEORIJE RAZMJENE ODNOSA IZMEĐU VOĐE I ČLANA I TIMSKE KOHEZIVNOSTI.....	46
4.1. Predmet i ciljevi istraživanja.....	46
4.2. Metodologija istraživanja.....	46
4.3. Rezultati istraživanja .....	48
4.3.1. Upitnik razmjene između vođe i člana .....	54
4.3.2. Upitnik timske kohezivnosti.....	60
4.3.3. Povezanost teorije razmjene vođe i člana i timske kohezivnosti .....	64
4.4. Rasprava i stručni doprinos rada .....	66
4.5. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja .....	72
5. ZAKLJUČAK .....	73
POPIS LITERATURE .....	74
POPIS SLIKA .....	80
POPIS TABLICA .....	81
ŽIVOTOPIS .....	82



## **1. UVOD**

U ovom sveučilišnom specijalističkom radu pod naslovom "Povezanost teorije razmjene odnosa između vođe - člana i timske kohezivnosti" istražiti će se dinamika odnosa između vođe i članova tima te utjecaj razmjene vođe i člana na timske procese i kohezivnost. Ova tema je od bitnog značaja u suvremenim organizacijama koje teže postizanju izvrsnosti u timskom radu, jer su odnosi i kohezivnost tima često ključni čimbenici u obavljanju organizacijskih ciljeva.

### **1.1. Predmet rada i ciljevi istraživanja**

Osnovni cilj ovog specijalističkog rada je istražiti povezanost i međusobni utjecaj između teorije razmjene odnosa između vođe i člana (u nastavku LMX teorije, engl. Leader-Member Exchange Theory) i timske kohezivnosti. Kvalitetni odnosi između vođe i članova tima često rezultiraju većim stupnjem kohezivnosti unutar tima, što može poboljšati komunikaciju, suradnju i radnu atmosferu. Analizirati će se različiti pristupi vodstvu, naglašavajući one temeljene na odnosima te kako isti utječu na timski rad, proučavat će se LMX teoriju i njezine osnovne karakteristike, odnose između vođe i članova tima prema LMX teoriji te kako povezane grupe oblikuju i utječu na odnos između vođe i članova tima tijekom vremena, istražiti će se kvaliteta odnosa između vođe i članova tima te utjecaj na ponašanje vođe unutar tima. Proučiti će se odrednice timskog rada i istražiti povezanost LMX teorije i timske kohezivnost.

### **1.2. Metode istraživanja i izvori podataka**

Nakon teorijskog istraživanja o LMX teoriji i timskoj kohezivnosti pristupit će se analizi rezultata i istražiti pretpostavku kako bi bolja razmjena odnosa vođe i člana utjecala na veću kohezivnost tima, što bi rezultiralo boljom suradnjom, većim zadovoljstvom članova tima te većom učinkovitošću i produktivnošću. Metodologija koja će se koristiti u svrhu obrade postavljenih ciljeva utemeljena je na istraživanju stručne i znanstvene literature iz elektroničkih baza na temu razmjene odnosa vođe i člana, timske kohezivnosti i utjecaja LMX teorije na elemente timskog rada. Nakon prikupljene dostupne literature provodit će se anketiranje i statistička analiza podataka u statističkom programu IBM SPSS.

Anketni upitnici sastavljeni su pomoću „Google Forms“ alata ili - anketni upitnik za mjerenje elemenata timske kohezivnosti i anketni upitnik odnosa razmjene podređenog s rukovoditeljem (engl. Leader-Member Exchange LMX-7, Graen i Uhl-Bien, 1995.).

Anketni upitnik koji mjeri jačinu veze između vođe i njegovih članova tima je mjerni instrument razvijen od strane Graen-a i Uhl-Bien (1995.) a sastoji se od sedam odgovora. Zadatak ispitanika je odgovoriti na pitanja pomoću kojih se ispituje odnos između njih i njihovog neposredno nadređenog rukovoditelja, odabirom na ljestvici vrijednosti na skali Likertovog tipa u pet stupnjeva, od najmanje do najveće vrijednosti.

Upitnik kohezivnosti prema Carlessu i De Paoli (2000.) korišten za procjenu timske kohezivnosti sastoji se od deset izjava podijeljenih u tri dimenzije koje mjere kohezivnost tima a to su kohezivnost zadatka, individualnu privlačnost i društvenu kohezivnost. Također se tvrdnje procjenjuju na ljestvicama Likertovog tipa s pet stupnjeva, od najmanje do najveće.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Sadržaj ovog specijalističkog rada u drugom poglavlju obuhvatit će pojmovno određenje vođenja i vodstva te će se proučiti koji su suvremeni pristupi vodstva temeljeni na odnosima. Kada se definiraju pristupi vodstvu temeljeni na odnosima detaljnije će se obraditi jedna od teorija, a to je teorija razmjene vođe i člana. Nakon što se istraže faze nastanka LMX teorije, utjecajne grupe koje teorija obuhvaća, sudionike i odnose koji se unutar teorije javljaju, u trećem poglavlju obraditi će se specifičnosti timskog rada i timske kohezivnosti. Definirat će se pojmovno određenje tima, koje su specifičnosti rada u timskom okruženju, odrednice koje ga definiraju i faktore koje obuhvaća timski rad. Jedna od odrednica timskog rada je timska kohezivnost koja će se detaljnije razraditi i istražiti. Proučit će se utjecaj razmjene odnosa između vođe i člana na ponašanje vođe u timu i istražiti povezanosti teorije razmjene odnosa između vođe i člana i odrednica timskog rada.

Empirijsko istraživanje povezanosti teorije razmjene odnosa između vođe i člana i timske kohezivnosti je četvrto poglavlje u kojem se istražuju odgovori ispitanika koji ukazuju na povezanost LMX teorije i timske kohezivnosti te utjecaj ostalih varijabli na rezultat razmjene vođe i člana te timske kohezivnosti. U zadnjem poglavlju naveden je zaključak teorijskog i empirijskog istraživanja na temelju podataka iz anketnog upitnika. Također, prilozi rada poput literature, popisa slika, tablica i anketnog upitnika sastavni su dio ovog rada.

## **2. POJMOVNO ODREĐENJE VODSTVA I PRISTUPI VODSTVU TEMELJENI NA ODNOSIMA**

U ovom dijelu rada promatrat će se važnost vodstva s naglaskom na teoriju razmjene između vođe i člana te će se istražiti važnost odnosa u vođenju tima i njihov utjecaj na ponašanje vođe u timu.

Važnost kvalitetnog vodstva seže izvan tradicionalnih okvira, posebno kad se promatra kroz međuljudske odnose i teorije koje istražuju dinamiku odnosa između vođa i članova tima.

Suvremeni pristupi vodstvu u poslovnom shvaćanju usmjeravaju se prema postizanju efikasnosti, inovativnosti i motivaciji unutar organizacijskih struktura te promjene u pristupu vodstvu naglašavaju važnost razvoja odnosa vođe s timom i članovima.

### **2.1. Vodstvo u suvremenim poduzećima**

Brze promjene, globalizacija tržišta, tehnološki napredak i sve kompleksnije radne dinamike postavljaju nove izazove za vođe u poslovnom svijetu. Tradicionalni modeli vodstva, koji su se fokusirali na autoritarno ili transakcijsko vodstvo, postaju sve manje primjereni u okruženjima koja zahtijevaju inovacije, fleksibilnost i motivirane zaposlenike.

Današnji vođe moraju posjedovati širok spektar vještina kako bi učinkovito upravljali promjenama i vođenjem timova. Sposobnost prepoznavanja potencijala pojedinaca, poticanje timskog rada, te usklađenost s vrijednostima organizacije postaju ključni faktori za postizanje dugoročnog uspjeha. Ovaj rad istražuje suvremeni pristup vodstvu u poduzećima temeljen na odnosima, analizirajući promjene u ulozi vođa, razmjenu odnosa vođe i člana tima, tehnike i strategije koje se koriste kako bi se uskladili sa zahtjevima današnjeg poslovnog svijeta.

Kako bi mogli pristupiti detaljnijem istraživanju vodstva u suvremenim poduzećima, potrebno je definirati ključne pojmove koje obuhvaća vodstvo.

#### **2.1.1. Pojmovno određenje vođenja i vodstva**

Iako se koriste kao sinonimi, menadžment, vođenje i vodstvo se značajno razlikuju.

Menadžment obuhvaća organiziranje, planiranje, donošenje odluka, koordinaciju resursa i kontrolu u svrhu postizanja ciljeva organizacije, te su menadžeri odgovorni za upravljanje resursima, procesima i ljudima kako bi organizacija postigla svoje ciljeve.

S druge strane, vođenje se često povezuje s inspiriranjem, motiviranjem i usmjeravanjem ljudi prema postizanju zajedničkih ciljeva. Vođenje uključuje izgradnju vizije, motivaciju tima, razvoj ljudskih resursa te stvaranje pozitivne korporativne kulture. Vođe često imaju snažne međuljudske vještine, sposobnost poticanja suradnje te vizionarski pristup.

Iako su menadžment i vođenje povezani, razlika se često vidi u usmjerenosti. Menadžment je usredotočen na efikasno upravljanje resursima i postizanje ciljeva, dok je vođenje usmjereno na motivaciju i inspiraciju ljudi kako bi ih vodilo prema postizanju tih ciljeva.

Promatrajući pojmovno određenje vođenja i vodstva primjećujemo da je vođenje jedna od funkcija menadžmenta te pojmove vođenje i vodstvo Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić određuju kao slične pojmove, ali naglašavaju da je vodstvo zapravo jedna od komponenta vođenja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Vodstvo je dio vođenja, a vođenje uži dio menadžmenta.

Proučavajući dostupnu literaturu nailazimo na razna pojmovna određenja vođenja poput određenja Koontza i Weihricha (1994.) koji smatraju da je vođenje najvažniji aspekt menadžmenta i da je njegova funkcija utjecati i pokretati ljude i raspoložive resurse poduzeća kako bi efektivno i efikasno pridonijeli organizacijskim i grupnim ciljevima.

Istražujući pojam vođenja, Buble (2011.) navodi slijedećih nekoliko definicija pojma vođenja.

Hellriegel i Slocum (1989.) vođenje promatraju kao motivaciju i pokretanje drugih oko sebe za izvršenje zadataka i organizacijskih ciljeva.

Vođenje za Gatewooda, Ferrella i Taylora (1995.) predstavlja aktivnosti za ostvarenje postavljenih ciljeva. Bitno je naglasiti da se vođenje temelji na znanju o principima ljudskog ponašanja. Vođa pokušava organizirati radnu okolinu koja može pružiti visoku razinu performansi zaposlenika i to fokusiranjem na individualne performanse svakog pojedinca.

Daft (1997.) definira vođenje kao proces korištenja utjecaja kako bi se potaknuli zaposlenici da ostvare zadane organizacijske ciljeve. Prema njegovoj perspektivi, vođenje uključuje stvaranje zajedničke kulture i vrijednosti te delegiranje ciljeva na zaposlenike putem organizacije. Osim toga, naglašava se poticanje zaposlenika na visoku razinu motivacije i njihova spremnost za postizanje zadanog cilja. Daft smatra da vođenje obuhvaća motiviranje svakog pojedinca, odjela i sektora koji surađuju izravno s menadžerom.

Također, Griffin (2002.) opisuje vođenje kao skup postupaka s fokusom na koordiniranje aktivnosti članova prema zajedničkom radu s ciljem podrške organizacijskim interesima.

Buble (2011.) navodi da prema, Bergman, Coutler, Robbins i Staggu (2008.) vođenje nije moguće definirati bez definicije menadžmenta koja predstavlja odnos i suradnju menadžera s drugima i pomoću drugih.

Buble (2011.) je objedinio spomenuta pojmovna određenja i definirao vođenje kao kompleksnu funkciju menadžmenta koja obuhvaća skup procesa i aktivnosti četiriju komponenti usmjerenih na poticanje zaposlenih u obavljanju radnih zadataka u svrhu ostvarenja zadanih ciljeva poduzeća, i to: vodstvo, motivacija, međuljudski procesi i komunikacija.

Nakon određenja pojma vođenja za daljnju razradu potrebno je odrediti i pojam vodstva koji je polazni pojam u ovom radu.

Također Buble u svojoj knjizi iz 2011. navodi da Stogdill (1974.) u istraživanju vodstva ističe da je različitih definicija vodstva onoliko koliko i ljudi koji su ga pokušali definirati.

Buble (2011.) razlikuje vodstvo unutar vođenja kao jedan od aspekata koji se može opisati kao proces ili kao karakteristika. Kao proces, vodstvo implicira korištenje utjecaja za oblikovanje ciljeva skupine i organizacije, poticanje aktivnosti prema tim ciljevima te podršku u oblikovanju kulture u organizaciji. Kao karakteristika, vodstvo obuhvaća osobine koje identificiraju one pojedince koji se percipiraju kao potencijalni vođe.

Istraživanjem primjećujemo različita pojmovna određenja vodstva te vodstvo možemo opisati kao proces kojim pojedinac utječe na grupu kako bi postigli zajednički cilj (Northouse, 2010.).

Osim toga, vodstvo se promatra kao svojstvo koje pretpostavlja da vođa posjeduje određene kvalitete i obilježja (Northouse, 2010.). Prema ovoj definiciji, vodstvo se doživljava kao međudjelovanje između vođe i sljedbenika, odnos interakcije gdje vođa utječe na sljedbenike, dok je istovremeno pod utjecajem sljedbenika, te je vodstvo transakcijski događaj između vođe i sljedbenika. Proces vodstva odvija se u kontekstu skupina obuhvaćajući utjecaj na skupinu pojedinaca s zajedničkim ciljem, bilo da se radi o maloj radnoj skupini, skupini u zajednici ili velikoj skupini, tj. organizaciji. Orijevanje na ciljeve označava usmjeravanje energije vođe prema pojedincima koji surađuju kako bi postigli neki zadatak ili svrhu.

Kako spominju Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.), vodstvo ima ključnu ulogu u uspješnom poslovanju organizacije, posebice u kontekstu sve nepredvidljivije okoline i globalne konkurencije. Prema njihovim riječima, opstanak kompanija u današnjim poslovnim uvjetima jamči se samo prisutnošću sposobnog vodstva.

Prema Coleu (2004.), vodstvo je dinamičan proces u kojem je cijela grupa angažirana u ostvarivanju i provođenju zadanih ciljeva u određenoj situaciji.

Daft (2008.) definira vođenje kao sposobnost utjecaja na zaposlenike, ističući da je to uzajamni proces koji se odvija među ljudima s ciljem postizanja zacrtanih ciljeva. Autor naglašava da vođenje obuhvaća upotrebu moći za utjecaj na ljude i potiče ih da djeluju prema ostvarenju zadanih ciljeva.

Certo i Certo (2008.) definiraju vodstvo kao proces usmjeravanja ponašanja drugih prema postizanju cilja. Taj smjer podrazumijeva usmjerava ponašanje ljudi na određeni način i s zadanim putem, idealno usklađen s faktorima poput službene organizacijske politike, postupaka i opisa radnog mjesta. Bitna ideja ove definicije vodstva jest postizanje ciljeva kroz suradnju s ljudima.

Dodatnu dimenziju vodstvu ističe Bass (1990.) koji govori da različiti ljudi unutar iste grupe mogu preuzeti ulogu vođe ovisno o okolnostima i potrebama. Vodstvo se promatra kao srž grupnih procesa te je vođa u središtu grupne promjene i aktivnosti koje utjelovljuju želje skupine. Ova dinamična definicija vodstva prepoznaje da uloge vođe nisu fiksne i da se mogu prilagoditi različitim situacijama, što je kontrast prema strožim, vertikalnim i jednosmjernim hijerarhijskim definicijama vodstva.

### **2.1.2. Elementi vodstva**

Nakon definiranja pojmova vođenje i vodstvo, pristupa se pojmovnom određenju elemenata vodstva. Razne definicije vodstva rezultirale su različitim gledištima o sastavnicama vodstva. Ključni elementi vodstva prema Vroomu i Yettonu (1973.) obuhvaćaju tri varijable: karakteristike vođe, karakteristike sljedbenika i karakteristike situacije.

Daft (2008.) razlikuje tri aspekta vodstva: ljude, utjecaje i ciljeve. Cole (2004.) ističe četiri glavne varijable u procesu vodstva: vođa, članovi grupe, situacija i zadatak.

Farell, Gatewood i Taylor (1995.) definiraju tri elementa vodstva: vođa, sljedbenik i proces.

Iako neki naglašavaju tri, a ne četiri elementa procesa vodstva, ključni se elementi ponavljaju: vođa, sljedbenici i situacija, između kojih postoji međusobna veza. Postoji međuovisnost između navedenih elemenata, a stoga je ključni zadatak vodstva pronaći i održavati ravnotežu između tih komponenti kako bi se osigurala potpuna uspješnost vodstva.

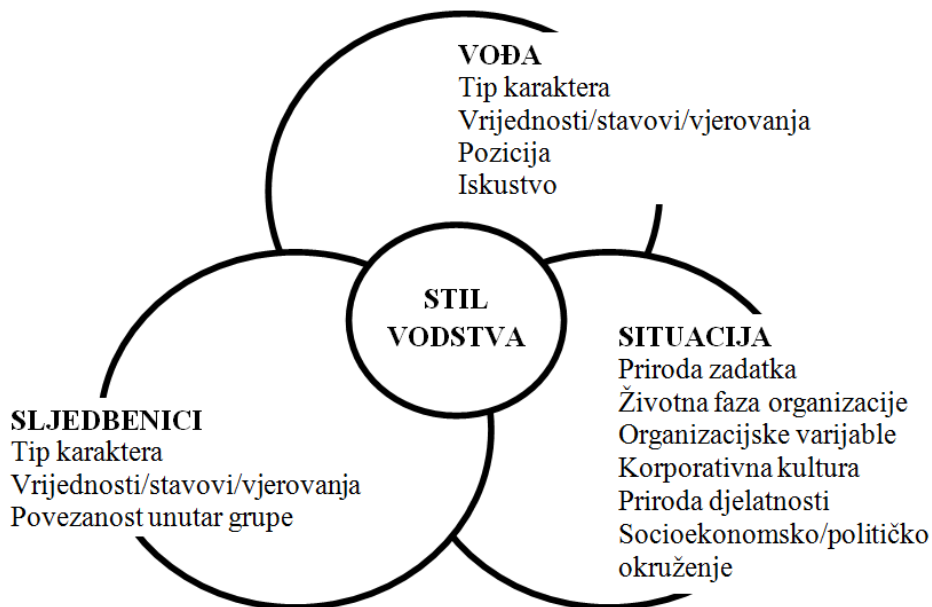
Prema Bubleu (2011.) vođa je pojedinac s sposobnošću utjecaja na druge radi njihove motivacije i usmjeravanja prema ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Griffin (2002.) opisuje da je vođa osoba koja može utjecati na ponašanje drugih bez korištenja sile, ističući da je vođa onaj koga drugi prihvaćaju kao vođu.

U vezi s tri navedene komponente važno je naglasiti poseban značaj odnosa između vođe i sljedbenika. Taj dvosmjerni odnos igra ključnu ulogu, s fokusom na utjecaju vođe na sljedbenika i obratno.

Gotal (2013.) ističe tri domene vodstva, vođe, sljedbenike i situacije koje su međusobno povezane odnosima i stilom vodstva kako je prikazano na slici 1.

Slika 1: Domene vodstva



Izvor: Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu njihova primjena u suvremenim organizacijama, Tehnički glasnik, 7 (4), 406.

### 2.1.3. Uvod u teorije vodstva

Uvod u teorije vodstva pruža dubok uvid u dinamičan svijet vođenja unutar organizacija, gdje različite teorije vodstva nastoje odgovoriti na ključno pitanje, "Što čini uspješnog vođu?". Teorije vodstva, proizlazeći iz raznolikih perspektiva i pristupa prema ljudskom ponašanju u kontekstu vođenja, predstavljaju ključni koncept u oblikovanju razumijevanja vođenja tijekom povijesti.

Počevši od ranih teorija koje su se fokusirale na osobinama i vještinama vođa pa sve do evolucije prema teorijama koje promišljaju stilove vođenja, situacijski kontekst i odnose unutar timova, područje teorija vodstva neprestano se razvijalo, prateći promjene u organizacijskom okruženju.

Teorije vodstva ne samo da opisuju što čini vodstvo, već i kako postati vođa. S obzirom na raznolike perspektive, teorije se međusobno nadopunjuju, dodajući nove dimenzije spoznajama o vođenju. Ujedno, često se kao sinonimi teorije vodstva koriste izrazi kao što su pristup vodstvu, perspektive vodstva, paradigma vodstva, modeli vodstva te stilovi vodstva, navode Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić. (2008.).

Pristup vodstvu unikatan je za svako radno okruženje te različiti izazovi zahtijevaju različite pristupe. Ključno je da svaka organizacija prepozna svoje snage, nedostatke, unutarnje i vanjsko okruženje te sukladno tome kreira i primjeni različite pristupe vodstva.

Svaki pristup ima svoje prednosti i nedostatke te svaka organizacija koja želi maksimizirati svoje performanse i produktivnost mora upotrijebiti različite pristupe vodstva ovisno o situaciji u kojoj se nalazi.

Ovaj uvod će istražiti ključne kategorije teorija vodstva, ističući kako su se razvijale i kako su oblikovale naše razumijevanje vođenja te će se nastojati stvoriti temeljni uvid u širinu ideja koje stoje iza vođenja te kako su te ideje oblikovale i nastavljaju oblikovati dinamiku vođenja u suvremenim organizacijama te će se detaljnije obraditi pristupi vodstva temeljeni na odnosima.

U cilju istraživanja najbitnijih teorija i modela vodstva temeljenim na odnosima, važno je detaljno pregledati osnovne teorije i karakteristike koje ih prate temeljene na osobinama i vještinama.



***Pristup temeljen na osobinama*** naglašava karakteristike koje čine uspješnog vođu. Prve teorije pod ovim pristupom poznate su kao "teorije velikih ljudi" te se usredotočuju na identifikaciju prirodnih osobina i obilježja koje posjeduju izuzetni društveni, politički i vojni lideri (Northouse, 2010.).

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode da je bitna pretpostavka ovog pristupa je da su vođe rođene, a ne stvorene, te da je svojstvo vođenja prirodno kod nekih ljudi. Budući da je osnova ovog pristupa osobnost vođe, mnogi znanstvenici su nastojali identificirati koje osobine čine učinkovitog vođu i koji skup osobina razlikuje vođe od onih koji to nisu.

Buble (2011.) ističe da Stogdill (1948.) u svojem ranom istraživanju izaziva univerzalnost osobina vođa.

On tvrdi da se prosječna osoba u ulozi vođe razlikuje od prosječnog člana skupine u inteligenciji, pripravnosti, uvidu, odgovornosti, inicijativi, ustrajnosti, samopouzdanju i društvenosti.

No, posjedovanje određenih osobina samo po sebi ne garantira postizanje vodstva, važno je da su te osobine relevantne u određenoj situaciji u kojoj vođa djeluje. Time se naglašava da vođe u jednom kontekstu ne moraju nužno biti vođe u drugom, odnosno u različitoj socijalnoj situaciji.

Ključne osobine vođe prema Northouse (2010.) uključuju inteligenciju, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i društvenost.

Istražujući osobine vođe u posljednjim istraživanjima dolazi do važnosti pet temeljnih čimbenika koji čine ličnost vođe, tj. peterofaktorski model ličnosti:

- neurotizam (sklonost depresiji, anksioznosti, nesigurnoj ranjivosti i neprijateljstvu),
- ekstrovertiranost (sklonost društvenosti, potvrđivanju i posjedovanju pozitivne energije),
- otvorenost (sklonost obaviještenosti, kreativnosti, pronicljivosti i znatiželjnosti),
- ugodnost (sklonost prihvaćanju, prilagodbi, povjerenju i brižnosti),
- savjesnost (sklonost temeljitosti, organiziranosti, nadzoru, pouzdanosti i odlučnosti).

Buble (2011.) navodi da pristup temeljen na osobinama od tri komponente vodstva, vođa, sljedbenik i situacija posvećuje pozornost samo prvoj, tj. vođi, što mu osigurava dublje i kompleksnije istraživanje kako se vođa i njegova osobnost odnose na proces vodstva.

Teorija temeljena na osobinama vođe ističe nekoliko mana, uključujući subjektivnost u prepoznavanju bitnih osobina vođe, nejedinstvenost u stvaranju potpunog popisa potrebnih osobina za uspješnog vođu te nedostatak uzimanja u obzir situacijskih konteksta kod promatranja osobina vođe.

Teorija se fokusira samo na vođu kao element vodstva, što nije cjelovita slika procesa vodstva, opisivanje vođe kroz prizmu njege osobnosti ključno je za razumijevanje njihovog ponašanja.

Pristup temeljen na osobinama vođe pokazuje nedostatke u zadovoljenju zahtjeva suvremenih organizacija. Kao što je već istaknuto, ovaj pristup fokusira se na svojstvenim osobinama vođe, no zanemaruje situacijski kontekst.

Iako može pomoći vođama procijeniti posjeduju li određene ključne osobine te prepoznaju li svoje prednosti i nedostatke radi njihovog poboljšanja, ne može potpuno odrediti set poželjnih osobina vođe bez istovremene analize utjecaja situacije.

Analizirajući navedena istraživanja, primjećujemo da pristup temeljen na osobinama usmjeren je na identifikaciju specifičnih karakteristika vođe koje ga razlikuju od ostalih, ne baveći se nužno procesima vodstva, sljedbenicima ili kontekstom. Fokus ovog pristupa jest razumjeti koje osobine čine vođu, a koje ga čine različitim od drugih.

***Pristup temeljen na vještinama*** usredotočen je na vještine i sposobnosti vođe. Northouse (2010.) naglašava važnost određenih vještina, pri čemu ističe da se ove vještine mijenjaju ovisno o razini hijerarhije upravljanja. Vođe na nižim razinama hijerarhije najvažnije su tehničke i međuljudske vještine. Oni na srednjoj razini zahtijevaju sve tri skupine vještina, dok su za vođe na višim razinama ključne vještine apstraktnog mišljenja i međuljudske vještine. Identificira tri ključne osobne vještine bitne za vodstvo, a to su tehničke vještine, međuljudske vještine i vještine apstraktnog mišljenja.

Mumford i njegovi suradnici (2000.) razvili su model vodstva temeljen na vještinama, koji predstavlja vodstvo kao skup sposobnosti, odnosno znanja i vještina, ključnih za postizanje uspješnog vodstva.

Model temeljen na vještinama vodstva naglašava tri ključne sposobnosti: vještine rješavanja problema, socijalnu prosudbu i znanje.

Prva od njih se fokusira na sposobnost rješavanja problema, obuhvaćajući definiranje problema, prikupljanje relevantnih informacija, inovativno pristupanje rješavanju te planiranje izlaza iz situacije dok je druga povezana s socijalnom prosudbom. U kontekstu organizacije, ova vještina omogućuje vođama suradnju s kolegama kako bi zajedno rješavali izazove te osigurali podršku potrebnim promjenama. Posljednja izdvojena sposobnost vezana je uz znanje. Uspješni vođe u organizacijama posjeduju duboko razumijevanje internih i eksternih elemenata organizacije. Interni elementi obuhvaćaju proizvode ili usluge organizacije, zadatke, ljude i samu organizaciju, dok se eksterni elementi odnose na kupce ili klijente, dobavljače, konkurenciju, vladu, medije i društvene organizacije. Uz poznavanje ovih elemenata, uspješni vođe također imaju razumijevanje različitih načina na koje su ovi elementi međusobno povezani.

Northouse (2010.) ističe da je glavna prednost pristupa temeljenog na vještinama ta da pozitivno pridonosi shvaćanju vodstva jer je usmjeren na važnosti razvoja određenih vještina. Takav pristup temeljen na vještinama omogućuje dostupnost vođenja svima, te naglašava da je razvoj i upravljanje moguće i dostupno kroz učenja i treninge.

Pristup temeljen na vještinama pruža široki pogled na vodstvo koje objedinjuje vještine rješavanja problema, vještine socijalne prosudbe, znanje, individualna obilježja, radno iskustvo i utjecaj okoline te pruža strukturu koja je podložna programima izobrazbe i napretka.

Buble navodi (2011.) da takav pristup ima slabu prognostičku vrijednost s obzirom na to da ne objašnjava kako kompetencije utječu na performanse vodstva i ne objašnjava precizno kako razlike u vještinama socijalne prosudbe i rješavanja problema utječu na rad. Pristup pretpostavlja kako su sastavnice povezane ali ne opisuje precizno kako one djeluju.

## 2.2. Teorije vodstva temeljene na odnosima

U prethodnom dijelu rada spomenuli smo osnovne teorije vodstva temeljene na osobinama i vještinama vođe kao pojedinca koji je bio u prvom planu. Istraživanjem suvremenih teorija dolazimo do postepenog uvođenja pojma odnosa između vođe i zaposlenika i kako korelira utjecaj i međuovisnosti odnosa vođe i zaposlenika s drugim elementima vodstva.

*Pristup temeljen na stilu* vodstva fokusira se na djelovanje i ponašanje vođa. Ovaj pristup identificira dvije osnovne vrste ponašanja unutar vodstva: ona koja su usmjerena na zadatke te ona koja su usmjerena na odnose vođe s okolnim zaposlenicima s kojima surađuje.

U ponašanjima usmjerenima na zadatak, vođe olakšavaju ostvarenje cilja tako da pomažu članovima skupine ostvariti svoje ciljeve dok u ponašanjima usmjerenih na odnose vođe pomažu podređenima prihvatiti sebe, ljude oko sebe i situaciju u kojem se nalaze (Northouse 2010.).

Prema Bubleu (2011.) pristup temeljen na stilu interes stavlja na osobine, vještine i ponašanje vođe. Opća karakteristika ovog pristupa je da pokušava odrediti stil vođenja koji bi bio efikasan u svim potencijalnim situacijama.

Također, Northouse (2010.) proučava istraživanja s Državnog sveučilišta u Ohiju u kojem primjećujemo naglašavanje važnosti odnosa u vrstama ponašanja vođe. Ponašanja usmjerena na zadatak odnose se na organizaciju rada, uvođenja strukture, definiranje odgovornosti i raspoređivanje radnih aktivnosti, a ponašanja usmjerena na odnose uključuju izgradnju zajedništva, poštovanja i slaganja između vođe i sljedbenika.

Nadalje kaže da prema istraživanjima Sveučilišta u Michiganu također postoje dvije vrste ponašanja vođe, usmjerenost na zaposlenike i usmjerenost na proizvodnju u kojoj ponovo primjećujemo naglasak na odnos sa zaposlenikom.

U pristupu usmjerenom na zaposlenike, vođe ističu važnost međuljudskih veza te pokazuju interes za zaposlenike kao ljudska bića. Cijene individualnost i posvećuju pažnju osobnim potrebama radnika. S druge strane, u pristupu usmjerenom na proizvodnju, radnici se percipiraju kao sredstvo za obavljanje posla (Northouse, 2010.).

Uz proučavanja američkih sveučilišnih istraživanja javlja se i model menadžerskog ponašanja, Menadžerska mreža koja je preimenovana u Mrežu vodstva (engl. Leadership grid) Northouse (2010.).

Ovaj model objašnjava ulogu vođa u postizanju ciljeva organizacije koristeći se dvije ključne dimenzije: usmjerenost na ljude i usmjerenost na zadatke. Ovaj model prikazuje mrežu vodstva koja kombinira ove dvije dimenzije na okomitim osima (Buble, 2011.).

Pristup temeljen na stilu vođenja je relevantan u suvremenim organizacijama na svim razinama, budući da menadžeri, bez obzira na razinu, kontinuirano balansiraju između usmjerenosti na zadatke i interakcija s ljudima. U modernim organizacijama, uspješnost vođe ovisi o njihovoj sposobnosti procjene i primjene odgovarajućeg stila u određenom kontekstu. Ovaj pristup ne propisuje specifično ponašanje vođa, već opisuje ključne komponente njihovog ponašanja.

Prednost pristupa temeljenog na stilu je da višestruko pridonosi razumijevanju procesa vodstva. Pristup temeljen na stilu proširio je opseg istraživanja vodstva uključivanjem ponašanja vođa i onoga što rade u različitim situacijama. (Buble 2011.)

Brojna istraživanja predstavljaju uvjerljiv pristup razumijevanju procesa vodstva. Vođe mogu puno naučiti o sebi i o tome kako ih drugi doživljavaju ako pokušaju sagledati svoje djelovanje i ponašanje u obziru usmjerenosti na zadatak i odnose. Pomoću tih pristupa vođe mogu ocijeniti i u konačnici poboljšati svoj stil vodstva. (Northouse 2010.)

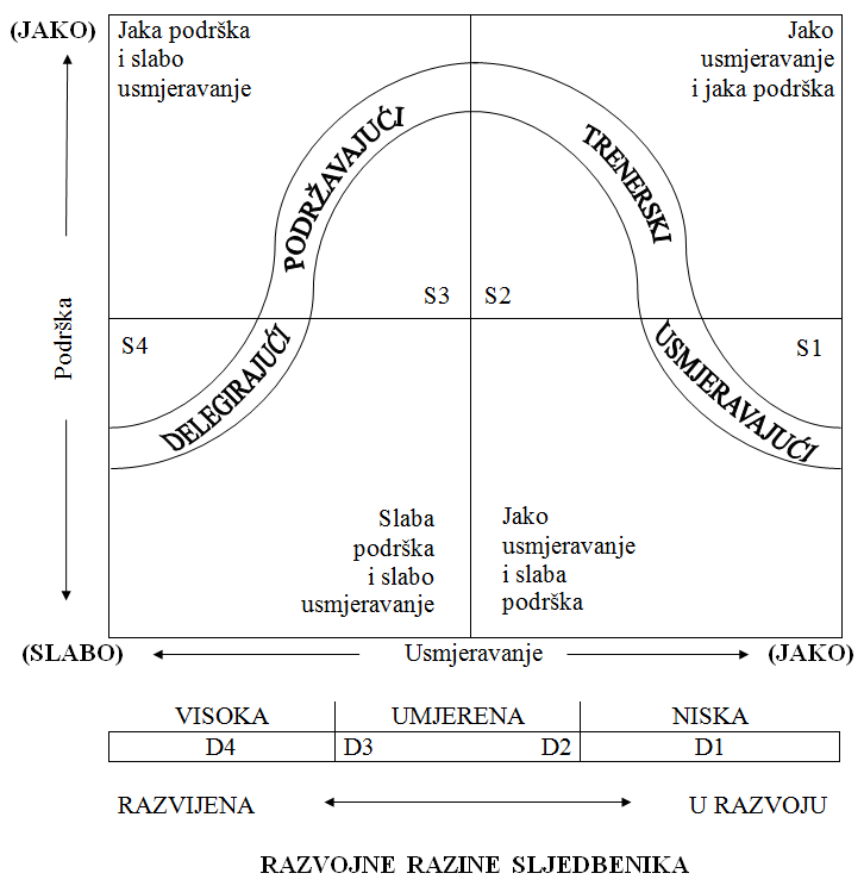
Kao nedostatak Buble (2011.) navodi da istraživanja temeljena na stilu nisu adekvatno pokazala kako su stilovi vođa povezani s performansama rezultata, radnim učinkom, moralom zaposlenika, zadovoljstvom poslom i produktivnošću.

**Situacijski pristup** vodstvu pretpostavlja da u različitim situacijama vođe zahtijevaju različite stilove vođenja te da uspješan vođa prilagođava svoj pristup prema zahtjevima pojedine situacije. Vodstvo u ovom kontekstu obuhvaća dvije dimenzije, usmjeravanje i podršku.

Kako bi vođa utvrdio potrebno ponašanje u određenoj situaciji, mora procijeniti sposobnosti i spremnost svojih zaposlenika za obavljanje konkretnih zadataka. Temeljem tih procjena, vođa prilagođava razinu vođenja ili podrške kako bi se prilagodio promjenjivim potrebama podređenih (Northouse, 2010.).

Northouse (2010.) kaže da su Blanchard i suradnici (1985.) razvili model koji se naziva „II. situacijsko vodstvo“ (engl. Situational Leadership II, SLII) i prikazuje četiri stila vodstva, delegirajući, podržavajući, trenerski i usmjeravajući kako je prikazano na slici 2, a sve u odnosu na dvije temeljne odrednice stila vođenja, koliko je jaka ili slaba podrška u odnosima kao i koliko je jako ili slabo usmjeravanje na zadatak.

Slika 2: II. situacijsko vodstvo



Izvor: Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu njihova primjena u suvremenim organizacijama, Tehnički glasnik, 7 (4), 409.

Prvi aspekt obuhvaća podršku i ponašanje usmjereno na odnose, što pomaže članovima grupe da se osjećaju zadovoljno sobom, svojim kolegama i situacijom u kojoj se nalaze. To uključuje dvosmjernu komunikaciju te pružanje socijalne i emocionalne podrške.

Delegirajući stil vođenja podrazumijeva da vođa prenosi dio svoje odgovornosti i ovlasti na svoje zaposlenike kako bi se zadaci učinkovitije obavljali. Ovaj stil vođenja potiče zaposlenike da preuzmu odgovornost za svoje zadatke te ih motivira i osnažuje da daju svoj doprinos timu.

Delegirajući stil vođenja može biti vrlo učinkovit u situacijama kada su zaposlenici već iskusni i samostalni u obavljanju svojih zadataka, te kada se od njih očekuje visoka razina kreativnosti i inovativnosti. Nadređeni mora pratiti napredak i uspješnost zaposlenika, te im pružati povratne informacije o njihovom radu kako bi se mogli razvijati i poboljšavati (Northouse, 2010.).

Drugi aspekt je usmjeravanje, odnosno ponašanje usmjereno na zadatke, što pomaže svim članovima grupe postignuće ostvarenja ciljeva tako da se postavljaju jasni ciljevi, definira se uloga te se pokaže kako postići zadane ciljeve.

Razina razvoja podređenih je ključna komponenta situacijskog modela vodstva. Ova razina predstavlja stupanj na kojem su podređeni razvili sposobnosti i spremnost potrebnu za obavljanje određenih zadataka ili aktivnosti. Zaposlenici su na višoj razini razvoja ako su zainteresirani i samopouzđani u svom poslu te znaju kako obaviti zadatak. Nasuprot tome, na nižoj razini razvoja su ako nemaju vještine za obavljanje zadatka, ali imaju motivaciju i samopouzđanje za obavljanje posla (Northouse 2010.).

U odnosu između vođe i zaposlenika, vođa bi trebao koristiti usmjeravajući stil ako sljedbenici nisu sposobni niti motivirani za izvršavanje zadatka. Ako sljedbenici nisu sposobni, ali su voljni izvršiti zadatak, vođa bi trebao primijeniti trenerki stil.

Podržavajući stil je prikladan kada su sljedbenici sposobni, ali nisu voljni djelovati. Kada su sljedbenici sposobni i voljni raditi, vođa može primijeniti delegirajući stil. Korištenje odgovarajućeg stila vođenja ovisi o procjeni spremnosti podređenih, a nepravilan odabir stila može štetiti moralu i produktivnosti zaposlenika (Daft, 2008.).

Situacijski pristup ima nekoliko prednosti, Buble (2011.) navodi da je prednost to što je pristup dobro prihvaćen i da se često koristi u praksi pri uvježbavanju vođa u organizacijama. Organizacije ga doživljavaju kao uvjerljiv pristup i model obučavanja pojedinaca da postanu uspješni vođa. Model je praktičan, situacijsko vodstvo je lako shvatljivo, smisleno je i lako se primjenjuje u različitim okruženjima. Izravan je i jednostavan za primjenu.

Kao nedostatak navodi se da situacijski pristup ne prati dovoljan broj istraživanja koja bi opravdala njegove pretpostavke i tvrdnje, te se navodi da nejasno objašnjenje razvojnih razina podređenih ne objašnjava koliku težinu sposobnosti i spremnosti imaju na različitim razvojnim razinama (Buble, 2011.).

***Fiedlerov model ili teorija usklađenog vodstva*** temelji se na ideji da je učinkovitost grupe rezultat odgovarajućeg usklađivanja između odnosa vođe s članovima i situacije koja omogućava vođi kontrolu i utjecaj. Cilj ovog modela je identificirati stilove vodstva i situacijske kontekste te pronaći najučinkovitiju kombinaciju stila i situacije za različite okolnosti.

Model je nastao na temelju istraživanja usmjerenog na opisivanje stilova vodstva kroz dvije glavne dimenzije: usmjerenost na zadatak i usmjerenost na odnose. Ovo istraživanje koristilo je upitnik o "najmanje poželjnom suradniku" kako bi procijenilo orijentaciju vođe. Visoki rezultati na tom upitniku ukazuju na naglasak na odnosima, dok niski rezultati upućuju na naglasak na zadatku.

Osim toga, situacije su promatrane kroz tri ključna obilježja: odnos vođe i članova, strukturu zadatka i moć pozicije. Kombinacijom tih faktora definirano je osam različitih situacija u kojima se vođa može naći, uz ocjenu učinkovitosti određenog stila vodstva ovisno o povoljnosti situacije za vođu, koja može biti jako, umjereno ili jako nepovoljna.

Prema Fiedlerovom modelu, ako stil vođe odgovara situacijskoj kategoriji u modelu, vođa će biti uspješan. No, ako stil vođe nije u skladu s odgovarajućom kategorijom, vjerojatno će se suočiti s neuspjehom (Northouse, 2010.).

Prema Bubleu (2011.) temeljna prednost teorije usklađenosti vodstva je ta da je pristup potkrepljen velikim brojem empirijskih istraživanja na temelju kojih se došlo do zaključaka da je to pouzdan pristup koji objašnjava kako uspješno voditi. Fiedlerov model proširio je razumijevanje vodstva uvođenjem situacije kao faktora utjecaja na efektivnost vodstva.

Navedeni pristup ne zahtjeva od vođe da bude uspješan u svim situacijama te stoga pruža mogućnost organizacijama da ih rasporede u situacije kojima najviše odgovara njihov stil vođenja.

Northouse (2010.) navodi da teorija usklađenog vodstva nije u potpunosti objasnila zašto su ljudi određenog stila vodstva uspješniji u nekim situacijama od drugih. Navodi da Fiedler to naziva problemom "crne kutije" jer ostaje nerazjašnjeno zašto su vođe usmjeren na zadatak dobri u krajnjim uvjetima, a vođe usmjereni na odnose u umjereno povoljnim uvjetima.

Buble (2010.) navodi da pristup usklađenog vodstva ne uspijeva primjereno objasniti što bi organizacije trebale učiniti kada postoji nerazmjer između vođe i situacije na radnom mjestu.

***Teorija puta do cilja*** ili model vodstva koji je razvio House nazvan je model put-cilj naglašava da uspješni vođa usmjerava svoje podređene prema jasnim stazama za postizanje visokih performansi i zadovoljstva poslom (Buble, 2011.).

Ova teorija proučava načine kojima vođe motiviraju svoje podređene prema postizanju postavljenih ciljeva, ističući važnost prilagođavanja stila vođe osobinama podređenih u radnom okruženju.



Središnji cilj ove teorije je povećanje produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika fokusiranjem na njihovu motivaciju. Temelji se na teoriji očekivanja koja pretpostavlja da će zaposlenici biti motivirani ako vjeruju da su sposobni obaviti posao, ako očekuju pozitivne rezultate od svog truda i ako smatraju da su nagrade vrijedne njihovog rada. U skladu s ovom teorijom, vođa se prilagođava specifičnim motivacijskim potrebama svojih zaposlenika primjenom ponašanja koje nadopunjuje nedostatke u radnom okruženju, potičući i podržavajući zaposlenike u ostvarivanju postavljenih ciljeva (Northouse, 2010.).

Buble (2011.) identificira četiri segmenta teorije puta do cilja, ponašanje vođe, karakteristike podređenih, karakteristike zadatka i motivacija.

Prema tome, House je odredio četiri tipa ponašanja vođe (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.):

- usmjeravajući vođa - upoznaje svoje podređene s očekivanjima, izrađuje raspored aktivnosti te pruža jasne upute o tome kako izvršiti zadatke,
- podržavajući vođa - nastrojen je prijateljski i brine se o potrebama svojih sljedbenika,
- participativni vođa - savjetuje se s članovima te koristi prijedloge grupe prije donošenja odluka,
- vođa orijentiran na postignuće - postavlja izazovne ciljeve te očekuje potpuno angažiranje zaposlenih u njihovom ostvarenju.

Vođe u suvremenim organizacijama moraju svoj stil vodstva prilagoditi situaciji, odnosno obilježjima podređenih u radnom okruženju. U različitim situacijama vođe mogu upotrijebiti bilo koji ili sva četiri stila spomenuta u ovoj teoriji.

Prilagodljivost je ključna za uspješno vođenje u suvremenim organizacijama. Različite situacije ili raznolikost podređenih zahtijevaju različite pristupe vođenju. Međutim, klasični pristup vodstvu može imati svoje nedostatke u modernim okruženjima jer se fokusira na jednosmjernu interakciju, gdje vođa djeluje na podređene. To može dovesti do prevelike ovisnosti podređenih o vođi, smanjujući njihovu samostalnost u obavljanju zadataka i ne iskorištavanje njihovih punih potencijala. Zato je važno da se vodstvo prilagodi kako bi potaklo samostalnost i autonomiju podređenih, omogućavajući im da razvijaju vlastite sposobnosti i donose odluke.

Prema Buble (2011.) teorija puta do cilja pruža koristan teorijski okvir kako bi se shvatio način na koji različita ponašanja vođa utječu na zadovoljstvo podređenih i njihove radne performanse. Također spomenuta teorija pokušava integrirati principe motivacijske teorije očekivanja u teoriju vodstva što je čini jedinstvenom s obzirom na to da niti jedan drugi pristup vodstvu ne razmatra motivaciju izravno na takav način.

Northouse (2010.) navodi da je najveća prednost to da teorija put do cilja pruža model koji je na određeni način vrlo praktičan. Prikaz modela ističe važne načine kojima vođa pomaže podređenima. Teorija poziva vođe da podređenima pojasne put do cilja i uklone prepreke na tom putu.

Teorija put do cilja je kompleksna i sadržava puno različitih aspekata vodstva te tumačenje značenja teorije može dovesti do zbunjenosti. Također teorija ima samo polovičnu potporu u empirijskim istraživanjima s obzirom na to da ona ne daje potpunu i dosljednu sliku temeljnih pretpostavki i dokazanih zaključaka (Buble 2011.).

***Transformacijsko vodstvo***, odgovara potrebama suvremenih radnih skupina koje žele biti motivirani i osnaženi za uspjeh u vrijeme nesigurnosti (Northouse, 2010.).

Transformacijsko vodstvo, kao dio novog pristupa vodstvu, stavlja naglasak na karizmu, emocionalne aspekte i intrinzičnu motivaciju te uključuje emocije, vrijednosti, etiku, dugoročne ciljeve, zadovoljenje potreba sljedbenika te postupanje prema sljedbenicima kao jedinstvenim ljudskim bićima (Northouse, 2010.).

Fokus je na poticanju razvoja sljedbenika i poticanju njihove unutarnje motivacije. Ova vrsta vodstva usredotočuje se na promjene unutar ljudi, obuhvaćajući njihove emocije, vrijednosti, etiku te dugoročne ciljeve. Istovremeno, procjenjuje se motivacija sljedbenika, zadovoljavanje njihovih potreba i pristupanje svakom pojedincu kao jedinstvenom biću.

Istraživanjem literature primjećujemo da transformacijsko vodstvo obuhvaća rezultate za tri stila vodstva: transformacijsko, transakcijsko i laissez-faire.

Transformacijsko vodstvo definira se kao stil vodstva koji u kojem vođa razumije potrebe podređenih, daje potporu zaposlenima, potiče kreativnosti i eksperimentiranja kod zaposlenih. Uz to pokušavaju pronaći novi način rješavanja problema te postavljaju visoke standarde oko izvršenja zadatka. Transformacijski stil vodstva je u nekim elementima sličan karizmatičkom stilu vodstva, ali se od njega razlikuje sposobnošću unošenja inovacija i promjena (Northouse, 2010.).

Atwater i suradnici (2004.) istražuju teoriju transformacijskog vodstva te govore da navedena teorija može pružiti okvir za istraživanje utjecaja vođe na timski učinak. Pretpostavlja se da motivacija, intelektualna stimulacija i individualizirano razmatranje mogu proizvesti rezultate poput zajedničke vizije, predanosti timu, osnaženog timskog okruženja i funkcionalnog rada u timu te mogu pozitivno utjecati na komunikaciju u timu, koheziju i upravljanje sukobima.

Transakcijsko vodstvo podrazumijeva jasno definiranje što se očekuje od sljedbenika, te vođa motivira sljedbenike utjecajem na njihov interes. Transakcijsko vodstvo uključuje stil koji se sastoji od dva čimbenika, dogovorene nagrade, što sljedbenik mora učiniti kako bi bio nagrađen i korektivnog upravljanja kada se problem pojavi (Northouse, 2010.).

Buble (2011.) navodi da se u transformacijskom pristupu pridaje pažnja na potrebe i rast podređenih a ne samo na razmjenu nagrada. Tim se stvara jak naglasak na potrebe, vrijednosti i moral podređenih što rezultira pozitivno na učinkovitost, zadovoljstvo i motivaciju podređenih u različitim situacijama.

Kao glavni nedostatak navodi se da nedostaje konceptualne jasnoće u pristupu, stoga što pristup pokriva široko područje. Također spominje da se transformacijski pristup tretira kao osobna sklonost ili osobina ličnosti nego kao ponašanje u kojem podređeni djeluju prema uputama. Vođe u transformacijskom pristupu djeluju neovisno o podređenima i sebe stavljaju iznad njihovih potreba (Buble 2011.).

Laissez-faire vodstvo, kao koncept suprotan drugim pristupima, označava nedostatak vodstva ili neučinkovitost vođe. U takvom pristupu, vođa izbjegava preuzimanje odgovornosti, odgađa donošenje odluka, pruža malo ili nimalo povratnih informacija te ne pomaže podređenima u ispunjavanju njihovih potreba (Buble, 2011.).

Laissez-faire pristup, koji predstavlja odsustvo vodstva, smatra se najmanje poželjnim u suvremenim organizacijama jer vođa u toj situaciji ne doprinosi razvoju svojih sljedbenika.

**Timsko vodstvo** se fokusira na načine vođenja i poticanja učinkovitosti unutar timova. To obuhvaća razumijevanje dinamike tima, kako vođe mogu potaknuti suradnju i kako razvijati timski duh radi postizanja ciljeva organizacije. Ovo područje istraživanja vodstva sve više dobiva na važnosti jer timovi postaju ključni za postizanje uspjeha u modernim organizacijama. Koncept sinergije, odnosno sposobnosti grupe da postigne rezultate koji su veći od zbroja pojedinačnih doprinosa, postoji od ranije. Sinergija u poslovnom okruženju znači da grupa ili tim može postići više kad rade zajedno nego što bi svaki pojedinac mogao postići samostalno.

To može biti zbog međusobne podrške, kombiniranja različitih vještina i sposobnosti ili čak kreativnog poticanja ideja i inovacija kroz suradnju.

Buble (2011.) navodi da se ljudi povezuju socijalnim vezama koje stvaraju u organizaciji, ne u smislu njezinih prostorija, već u smislu povezanosti kroz zajedničke poslovne ciljeve.

Northouse (2010.) spominje Hillov mentalni model timskog vodstva kao dobar primjer situacijskog liderstva kao pomoć pri odlučivanju i trenutnom stanju tima i specifičnim akcijama koje treba poduzeti radi poboljšanja funkcioniranja tima. Ovaj model grafički prikazuje odluke vođe koje se odnose na usmjerenost prema okolini organizacije i usmjerenost prema zadacima i odnosima u organizaciji.

Hillov model timskog vodstva navodi kako vođe moraju odgovoriti na tri ključna pitanja:

- 1. Treba li promatrati tim ili treba djelovati?*
- 2. Treba li se usmjeriti na zadatak ili na odnose?*
- 3. Treba li se usmjeriti na unutarnje ili na vanjske čimbenike?*

Kako bi odgovorio na prvo pitanje i donio prvu odluku vođa mora prvo prikupiti i strukturirati podatke, a potom djelovati.

Prilikom provođenja promjena vođa se može fokusirati ili na vanjske (okolina), ili na unutarnje čimbenike (zadaci i odnosi), a u tome mu može pomoći i njegov tim.

Potom slijedi druga odluka vođe koja se temelji na odgovoru na pitanje treba li se fokusirati na zadatak ili na odnose.

Situacijski lideri znaju procijeniti u kojem trenutku je važnije usmjeriti se na zadatke, a u kojem na odnose. Postupci usmjereni na zadatak su briga za obavljanje posla, odlučivanje, rješavanje problema i prilagođavanje promjenama, kod su postupci usmjereni na odnose razvijanje pozitivnog ozračja, rješavanje međuljudskih problema, zadovoljenje potreba članova i razvoj kohezije.

Posljednja odluka vođe, treba li se usmjeriti na unutarnje ili vanjske čimbenike, koncentrira se na mogućnost postojanja konflikta u organizaciji ili nejasnoću ciljeva.

Prema Northouseu (2010.) ukoliko su ciljevi nejasni treba se koncentrirati na okolinu, a ukoliko postoji konflikt, na odnose i na zadatak. Također objašnjava da vođa ne mora primarno biti usmjeren na zadatak ili odnose, ili na unutarnje ili vanjske čimbenike. On može reagirati sve tri razine, okolinu, zadatak ili odnose.

Prednost timskog pristupa je to da je osmišljen radi odgovora na pitanja na koje nije odgovoreno u ranijim istraživanjima, usredotočujući se na radne skupine ili timove u stvarnim organizacijama.

Učeći što čini izvrsne timove i primjenjujući te kriterije na izvedbu tima, vođe mogu bolje naučiti kako odvesti timove do najveće razine izvrsnosti. Dodatna prednost modela je to da uzima u obzir promjenjivu ulogu vođa i sljedbenika u organizaciji (Northouse 2010).

Jedna od glavnih nedostataka je to da model nije potpuno podržan ili provjeren u istraživanjima. Model je složen i ne pruža lake odgovore za teške vođine odluke te ne pruža trenutačne odgovore na specifične situacije za vođu tima Northouse (2010.).

### **2.3. Teorija razmjene između vođe i zaposlenika**

U nastavku rada analizira se i istražuje teorija razmjene odnosa vođe i člana te različite razine unutar svake domene, vođe, sljedbenika i odnosa. Primjerice, unutar domene odnosa, istraživanje može varirati između analize odnosa na razini grupe, pojedinaca unutar odnosa, pa čak i širih zajednica. Bitno je napomenuti da se fokus istraživanja nalazi na odnosu, iako se razina analize može razlikovati.

Radi boljeg razumijevanja kako primjena ovih domena mijenja prirodu istraživanja, bit će korisno predočiti tri komponente domene vodstva i kako svaka komponenta utječe na ostale.

Domena vodstva uključuje vođu, sljedbenika i odnos (Graen i Uhl-Bien, 1995.).

U domeni koja se fokusira na vođu, naglasak je na samom vođi. Istraživanja iz ove perspektive obuhvaćaju mjerenja koja se fokusiraju na ponašanjima i karakteristikama vođe, poput osobina, ponašanja, varijabli ličnosti, stavova, percepcija, moći i utjecaja vođe. Istražuje se kako varijable usmjerene na vođu kombiniraju sa situacijskim čimbenicima te kako bi utjecale na rezultate.

Ako bismo usvojili perspektivu teorije usmjerenu na sljedbenika, rezultiralo bi to hipotezama i analizama koje se uglavnom fokusiraju na pitanja koja se odnose na sljedbenike. Kao i u domeni vođe, pitanja koja proizlaze iz ovog pristupa bila bi fokusirana na to kako karakteristike, poput osobina, ponašanja, stavova, percepcija i očekivanja, utječu na vrstu i učinkovitost određenih stilova i tehnika vođenja, ali ovaj put u vezi sa sljedbenicima. Ta istraživanja bi generirala spoznaje o sljedbeništvu i njegovoj povezanosti s ishodima vođenja.

Naposljetku, pristup usmjeren na odnos fokusira se na odnos razmjene između vođe i člana. Osnovno pitanje interesa u ovom slučaju jest kako postići pravilan sklad relacijskih karakteristika radi poticanja željenih rezultata.

Istraživanje unutar ove domene može se fokusirati na identifikaciju karakteristika odnosa razmjene (npr. povjerenje, poštovanje, međusobna obveza), procjenu međusobnog utjecaja između vođe i člana, istraživanje kako su odnosi u razmjeni povezani s ishodnim varijablama interesa te proučavanje načina razvoja, održavanja i integracije učinkovitih odnosa u kolektivne strukture vodstva.

Kao što je opisano, svaka od ovih domena trebala bi se proučiti u kombinaciji s ostalima, stvarajući time novi set pitanja o tome kako se karakteristike vođe, sljedbenika i odnosa međusobno integriraju i utječu na ishode vodstva (Graen i Uhl-Bien, 1995.).

Nakon identificiranja prikladnih kombinacija za svaku od domena prilikom promatranja njihove međusobne integracije, potrebno je istražiti kako unaprijediti odnose vodstva.

Teorija razmjene između vođe i člana je teorija koja promatra vodstvo kao proces u čijem središtu je odnos između vođe i sljedbenika (Northouse, 2010.).

Prema Graenu i Uhl-Bien (1995) nastanak LMX teorije obuhvaća četiri etape.

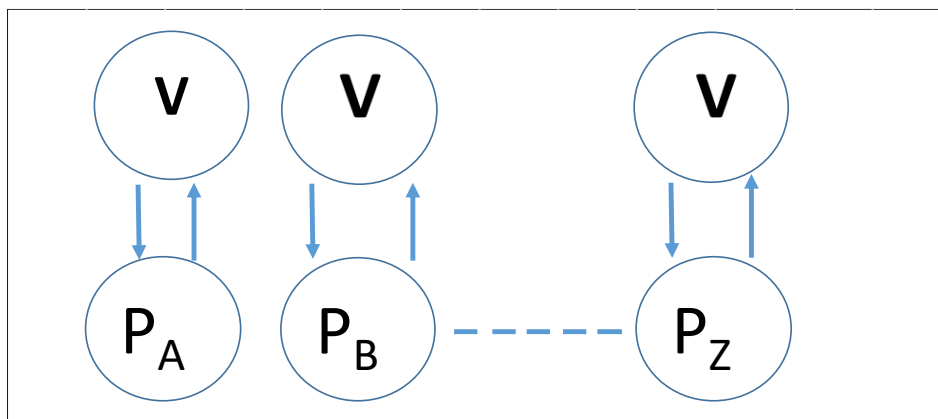
### ***Etapa 1: otkriće diferenciranih dijada***

Početna istraživanja o pitanjima razmjene vođa i člana započela su proučavanjem socijalizacije na radu te vertikalnim odnosom razmjene. U prvoj etapi naglasak je da se mnogi menadžerski procesi u organizacijama odvijaju na dijadnoj osnovi, pri čemu menadžeri razvijaju diferencirane odnose sa izravnim suradnicima Graenu i Uhl-Bien (1995.).

Ovaj teorija je originalno nazvana vertikalna dijadna povezanost (engl. Vertical Dyad Linkage), no kasnije je zbog boljeg razumijevanja, preimenovana u teoriju razmjene između vođe i člana (Dansereau i sur., 1975.).

Takvo novo ime prikladno je definiciji prema kojoj se LMX odnosi na jedinstvenu kvalitetu odnosa između vođe i svakog pojedinca. Govori o kvaliteti odnosa između zaposlenika i njegovog nadređenog te pri tome procjenjuje do koje mjere su vođe i njihovi sljedbenici razvili povjerljiv, autonoman i uzajamno koristan odnos i kako izmjenjuju međusobnu interakciju koja je prikazana na slici 3 (Graen i Uhl-Bien, 1995.).

Slika 3: Prikaz okomitog odnosa dijada



Izvor: Northouse, P. G. (2010.), *Vodstvo: teorija i praksa*, Mate, Zagreb, 151. - 155.

Dokumentacija diferenciranih odnosa u istraživanju vertikalnih odnosa dobivena je u studijama upravljačkih timova tako da se menadžere i njihove izravne suradnike tražilo da opišu njihov rad i radni odnos u smislu ulaznih, procesnih i izlaznih elemenata. Istraživanja su pratila razvoj odnosa između vođa i članova tijekom vremena te su se provodila u nekoliko različitih postavki, na jednom ekstremu, stručnjaci su prijavili visokokvalitetne razmjene nazvane "unutarnjom skupinom", koje karakterizira visok stupanj međusobnog povjerenja, poštovanja i obveza.

Na drugom ekstremu, stručnjaci su prijavili niskokvalitetne razmjene nazvane vanjskom skupinom, koje karakterizira nisko povjerenje, poštovanje i obveza.

U niskokvalitetnim razmjenama, sljedbenici su radnici koji rade samo za ekonomsku korist i čine samo ono što je potrebno prema svojim radnim zadacima (Graen i Scandura, 1987.). U odnosima visoke kvalitete sljedbenici djeluju kao pouzdani pomoćnici menadžera i razvijaju se izvan opisa svojih radnih zadataka.

Unutar organizacijske jedinice podređeni postaju dijelovi vlastite ili vanjske skupine na temelju toga kako surađuju s vođom i kako vođa surađuje s njima. Osobnost i druga osobna obilježja povezani su s tim procesima (Dansereau i sur., 1975.).

Graen (1976.) navodi da se članstvo u jednoj ili drugoj skupini zasniva na tome kako podređeni sa vođom povećavaju svoju odgovornost povezanu s ulogom.

Središnji koncept ranog rada na vertikalnoj dijadnoj povezanosti navodi da su diferencirani odnosi proizašli iz ograničenja resursa kod menadžera koji su ih prisilili da razviju skupinu pouzdanih pomoćnika kako bi pomogli u funkcioniranju radne jedinice.

Budući da su takvi odnosi zahtijevali dodatnu investiciju već ograničenih vremenskih i društvenih resursa vođe, postavljalo se pitanje koliko visokokvalitetnih razmjena vođa može profitabilno razviti i održavati.

Stoga se očekivalo da će upravljačke jedinice sadržavati samo nekoliko visokokvalitetnih razmjena, a ostatak odnosa bit će niskokvalitetne razmjene, u kojima će članovi ispunjavati samo obvezu prema formalnim zahtjevima uloge. Dakle, u ovoj fazi, fokus je prvotno bio na ponašanju vođe. Međutim, otkrićem značajnih varijacija u odgovorima sljedbenika na pitanja o njihovim vođama, dijade vođa-sljedbenik postale su jedinica za analizu, te se teorija počela razvijati unutar domene odnosa.

### ***Etapa 2: predstavlja istraživanje karakteristika odnosa LMX i njihovih organizacijskih implikacija***

Prema Graenu i Uhl-Bien (1995.), "vertikalna dijadna povezanost" praćena je nizom istraživanja koja su dalje potvrdila postojanje različito razvijenih odnosa unutar istih jedinica i procijenila njihove implikacije za organizacije. Pojmovna odrednica je izmijenjena te je vertikalna dijadna povezanost postala "razmjena između vođe i člana" (Graen, Novak i Sommerkamp, 1982.).

Glavni je naglasak bio na daljnjem istraživanju i testiranju dijadnih odnosa te je istraživanje provedeno u dva smjera istraživanja, studije koje procjenjuju karakteristike odnosa LMX i studije koje analiziraju odnos između LMX-a i organizacijskih varijabli.

Unutar prve kategorije pojavljuje se niz konceptualnih i empirijskih radova koji dublje istražuju sam odnos.

To uključuje radove o procesima oblikovanja uloga u dijadi, istraživanja frekvencije komunikacije, istraživanja interaktivnih obrazaca komunikacije u odnosu na LMX i suglasnost između vođe i člana.

Odnos razmjene podređenog s vođom opisuje jačinu veze između vođe i njegovih podređenih unutar organizacije. LMX teorija, pokušava objasniti interakciju između vođa i članova tima te naglasiti važnost stavova i motivacije zaposlenika u oblikovanju njihovog ponašanja (Dansereau, Graen, i Haga, 1975.).



Visokokvalitetni odnosi obično karakteriziraju visokom uzajamnošću, međusobnom obavezom, poštovanjem i povjerenjem (Uhl-Bien i Maslyn, 2003.) te se LMX smatra teorijom koja se sastoji od više dimenzija poput lojalnosti, afekta, percipiranog doprinosa i profesionalnog poštovanja.

Lojalnost označava podršku unutar LMX odnosa, afekt se odnosi na razinu simpatije unutar tima, a percipirani doprinos na pozitivan utjecaj na rezultate uz ulaganje izvan uobičajenog. Profesionalno poštovanje odnosi se na divljenje prema profesionalnim vještinama kolega. U odnosima visoke kvalitete, vođe i sljedbenici pokazuju veću ljubav, lojalnost i poštovanje te razmjenjuju više resursa, pružajući napore izvan formalnih radnih obveza (Liden i Maslyn, 1998.).

LMX teorija naglašava formiranje unutarnjih i vanjskih grupa, s unutarnjim članovima koji postižu bolje rezultate, veće zadovoljstvo i manje grešaka (Northouse, 2010.).

Drugi aspekt istraživanja u ovoj fazi fokusirao se na razumijevanje veza između ovih različito postavljenih odnosa LMX-a i varijabli u organizaciji. Rezultati su otkrili da visokokvalitetna razmjena između vođa i članova rezultira smanjenom stopom fluktuacije, boljim ocjenama u radnom učinku, češćim unapređenjima, većom predanošću organizaciji, poželjnijim zadacima, pozitivnijim stavovima prema poslu uz vođinu podršku, većim sudjelovanjem i bržim napredovanjem (Graen i Uhl-Bien, 1995.).

### ***Etapa 3: opisuje izgradnju dijadnog partnerstva; izgradnja vodstva (leadership making)***

Na temelju opisane druge faze LMX teorije, noviji radovi uključuju napuštanje unutarnjih i vanjskih grupa te se usmjeravaju na stvaranje učinkovitijih procesa kroz razvoj efikasnih odnosa vodstva, tj. izgradnja vodstva (engl. Leadership Making) (Graen i Uhl-Bien, 1995.). Koristeći ovaj pristup, naglasak je na tome da vođe mogu raditi s pojedincima jedan-na-jedan kako bi razvili partnerstvo s svakim od njih. Fokus teorije prelazi dalje od tradicionalnog razmišljanja o nadređenima i podređenima na ispitivanje vodstva kao partnerstva među dijadnim članovima.

Ključna razlika u ovoj istraživačkoj etapi jest da umjesto da vođe tretiraju neke zaposlenike povlaštenije od drugih, kako sugerira diferencirani pristup vertikalne dijadne povezanosti, ova etapa tvrdi da bi vođe trebali omogućiti svim zaposlenicima pristup razmjeni odnosa nudeći svakom podređenom početnu ponudu za razvoj LMX partnerstva.

Nuditi partnerstvo svakom podređenom ima dvostruki učinak, proces LMX-a može biti percipiran kao pravedniji i može biti potencijal za razvoj više kvalitetnih odnosa koji bi povećao mogućnost za efikasnije vodstvo. Stoga, umjesto deskriptivnog pristupa koji je obuhvatio drugu etapu razvoja, ova etapa izgradnje vodstva - Leadership Making, pruža praktičniji model razvoja vodstva. Spomenuti model kreiranja vodstva detaljnije će se objasniti u sljedećem poglavlju.

#### ***Etapa 4: uključuje integraciju različitih dijadnih odnosa na razinu grupe i mreže***

Do četvrte etape, većina istraživanja o LMX teoriji usmjerena je na odnose kao dijade unutar radnih grupa i nezavisnih dijada.

Međutim, u složenim organizacijama razmjena odnosa događa se u interakciji vođe i više članova. Imajući to na umu, predložili su da se, umjesto neovisnih dijada, LMX treba promatrati kao sustav međuovisnih dijadnih odnosa ili mrežnih sklopova (Graen i Scandura 1987.).

Mrežni sklopovi čine strukturu vodstva unutar organizacije koja uključuje, ali nije ograničena na radne jedinice. Odnosi koji čine strukturu vodstva prožimaju radne jedinice, funkcionalne, divizijske i organizacijske granice.

Osim toga, odnosi nisu ograničeni na formalne nadređeno-podređeno odnose, već uključuju odnose među suradnicima na različitim organizacijskim razinama i u različitim organizacijama. Struktura vodstva nije formalno oblikovana te ona proizlazi iz izvršavanja formalno definiranih uloga od strane članova organizacije.

Kako bi obavili ove uloge i završili zadatke, članovi organizacije razvijaju mrežu odnosa temeljenih na međusobnoj ovisnosti. Kako se ovi odnosi razvijaju, razlikuju se unutar i između organizacija, ovisno o strukturi zadatka i individualnim karakteristikama članova organizacije. Nadaje, istražuju se međusobne ovisnosti zadataka i kvaliteta odnosa koji se razvijaju među sudionicima organizacije kao rezultat tih međuovisnosti.

U ovoj etapi se uključuje istraživanje obrazaca kvalitete odnosa unutar strukture vodstva, uzimajući u obzir važnost odnosa za izvođenje zadataka, kao i utjecaj diferenciranih odnosa jednih na druge i na cijelu strukturu. Istraživanje u ovom stadiju bavilo bi se pitanjima na nekoliko razina.

Na razini radne grupe, dominantna pitanja bila bi povezana s tim kako se više i manje kvalitetne razmjene agregiraju unutar jedinice te koji je njihov zajednički utjecaj na procese i ishode rada na razini grupe.

## **2.4. Utjecajne grupe i razvoj odnosa između vođe i člana**

Kako je spomenuto, LMX teorija vodstva ističe stvaranje unutarnjih i vanjskih grupa od strane vođa te predviđa bolje performanse, manje pogrešaka i veće zadovoljstvo poslom za članove unutarnje grupe. Sljedbenici unutar grupe karakteriziraju se visokim stupnjem povjerenja, međusobne interakcije, potpore te dobivanja formalnih i neformalnih nagrada.

S druge strane, sljedbenici izvan grupe imaju manje povjerenja, osjećaj podrške te rijetko dobivaju nagrade ili ih uopće ne dobivaju.

Northouse (2011.) navodi da zainteresirani članovi tima koji surađuju s vođom oko svoje spremnosti da doprinesu grupi mogu postati integrirani u tu istu grupu. Takvi dogovori uključuju razmjene u kojima članovi obavljaju specifične zadatke koji prelaze formalne zahtjeve njihovih poslova, dok vođa u zamjenu čini više za te članove. Oni koji nisu zainteresirani za preuzimanje dodatnih odgovornosti postaju dio vanjske skupine.

Članovi unutar vlastite skupine primaju više informacija, utjecaja, osjećaja sigurnosti i brige od svojih vođa u usporedbi s članovima vanjske skupine. Također, oni su pouzdaniji, više su uključeni i komunikativniji od članova vanjske skupine. Dok članovi unutar vlastite skupine čine dodatne napore za vođu, a vođa uzvraća istom mjerom, članovi vanjske skupine manje su komplementarni vođi i bave se samo osnovnim radnim zadacima (Dansereau i sur., 1975.).

### ***Izgradnja odnosa u razmjeni vođe i člana - Leadership Making Model***

Za razliku od pretpostavke vertikalne dijadne povezanost da vođe razvijaju visokokvalitetne odnose s odabranim brojem podređenih, ove studije su analizirale što bi se dogodilo ako bi vođe bili obučeni da ponude mogućnost razvijanja visokokvalitetnog LMX svim svojim podređenima.

Rezultati su pokazali da su sljedbenici koji su prihvatili ponudu vođe za razvijanje visokokvalitetnog LMX značajno poboljšali svoje performanse.

Prema Graenu i Uhl-Bien (1995.), izgradnja vodstva definira se kao pristup koji preporučuje vođama da razvijaju visokokvalitetne odnose sa svim svojim podređenima, a ne samo s odabranima. Cilj vođe je osigurati da svaki član osjeća pripadnost unutar vlastite skupine, kako bi se izbjegle nejednakosti u vanjskoj skupini. Podijelili su izgradnju vodstva u LMX u tri faze: prva faza je faza stranca, zatim slijedi faza poznanika, a naposljetku faza zrelog partnerstva.

### ***Faza stranca***

Tijekom prve faze, poznate kao faza stranca, odnosi između vođe i podređenih oblikovani su prema pravilima i snažno se oslanjaju na formalne ugovorne odnose. Interakcije između vođe i sljedbenika odvijaju se unutar određenih organizacijskih uloga. Odnosi između vođe i sljedbenika karakteriziraju nižu kvalitetu razmjene, sličnu onoj između članova vanjske grupe. Podređeni se pridržavaju vođe kako bi ostvarili ekonomske nagrade jer vođa ima formalno viši položaj u hijerarhiji (Graen i Uhl-Bien, 1995.).

U ovoj se fazi pojedinci prvo susreću kao stranci koji zauzimaju međuovisne organizacijske uloge te se interakcije između članova odvijaju na formalnijoj razini kao ekonomska razmjena. Unutar ove veze, vođe pružaju sljedbenicima samo ono što im je potrebno za obavljanje posla, a sljedbenici se ponašaju samo onako kako je potrebno i izvršavaju samo svoj propisani posao.

### ***Faza poznanika***

Faza poznanika prema Graenu i Uhl-Bien (1995.) započinje kad vođa ili podređeni nude priliku za karijerni napredak kroz socijalne razmjene, uključujući dijeljenje resursa i osobnih ili poslovnih informacija. Ovo razdoblje označava procjenu interesa podređenih za preuzimanje dodatnih odgovornosti i prijelaz prema novim oblicima odnosa.

Usprkos uspješnosti prve faze, odnosi u ovoj fazi počinju izgrađivati veće međusobno povjerenje i poštovanje. Motivi podređenih više su usmjereni na ciljeve skupine nego na osobne interese.

U ovoj fazi dolazi do povećanih društvenih razmjena između članova koje nisu sve ugovorne. Počinje se dijeliti više informacija i resursa, kako na osobnoj tako i na radnoj razini. Međutim, te razmjene su još uvijek ograničene. Osim toga, razmjene postaju emocionalne, javlja se uzajamno poštovanje, povjerenje i obveza koji rastu tijekom procesa.

Procesi razmjene u odnosima su učinkovitiji nego u fazi stranaca, ali visok stupanj uzajamnog poštovanja, povjerenja i obveze potrebnih za zaista učinkovito vodstvo još uvijek se nije potpuno razvilo.

Kako svaka partnerska veza napreduje kroz faze, varira u stvarnom vremenu. U nekim partnerstvima, odnos možda neće napredovati izvan faze stranaca te će vođa i član imati ograničene interakcije koje će ostati strogo ugovorne. Ova faza poznanika ključna je u procesu razvoja vodstva, jer partnerstva koja ne dosegnu zrelu fazu na kraju se vraćaju u prvu fazu.

### *Faza zrelog partnerstva*

U trećoj fazi, nazvanoj fazom zrelog partnerstva, odlikuju se visokokvalitetni i ravnopravni odnosi razmjene između vođe i člana. Ovaj stupanj karakterizira izraženo međusobno povjerenje, poštovanje i osjećaj obveze, gdje se jedan na drugoga može osloniti i računati.

Ovdje je prisutna visoka razina uzajamnosti, pri čemu svaka strana značajno utječe na drugu i pod direktnim je utjecajem. Time se razvija krajnje uspješan odnos koji rezultira pozitivnim ishodima i ostvarivanjem zadanih ciljeva.

U ovoj fazi, zrela povezanost koja se razvila između članova kroz vrijeme razmjene rezultira sve većim stupnjem uzajamnog povjerenja, poštovanja i obveze unutar odnosa, što potiče sljedbenike da se angažiraju u odgovornijim aktivnostima nego što bi inače činili.

Vođe mogu računati na sljedbenike da im pruže partnersku pomoć kad je potrebno te se mogu osloniti na sljedbenika da preuzme dodatne zadatke bez nadoknade i/ili pruži iskrenu, konstruktivnu kritiku gdje se drugi možda osjećaju obeshrabreno.

Isto tako, sljedbenici se mogu osloniti na vođe za potrebnu podršku, ohrabrenje i ulaganje u karijeru. To je međusobno povjerenje, poštovanje i obveza prema drugima što osnažuje i motivira oboje da prošire granice formaliziranog radnog ugovora i uloga, da se razviju izvan opisanih poslova i razviju partnerstvo temeljeno na međusobnom recipročnom utjecaju.

Članovi partnerstva prepoznaju da zadovoljavanjem interesa u partnerskom odnosu također mogu ostvariti vlastite interese te formalizirani hijerarhijski odnosi više nisu naglašeni između partnera i odnos postaje sličniji vršnjacima nego nadređenima i podređenima. Osim toga, zbog njihovog posebnog odnosa, partneri imaju resurse i podršku koja im omogućuje preuzimanje dodatne odgovornosti unutar organizacije.

Učinkoviti zreli odnosi rezultiraju učinkovitijim ishodima vodstva i partneri mogu ostvariti značajan utjecaj jedan na drugoga, a svaki član dobiva veći pristup resursima i podršci od drugog nego što bi inače imao (Graen i Uhl-Bien, 1995.).

Partneri u ovim odnosima doživljavaju recipročni utjecaj, uloga vođe može se izmjenjivati između partnera, uzajamno povjerenje, poštovanje i obvezu te internalizaciju zajedničkih ciljeva.

Osim toga, sljedbenici su spremni uložiti dodatni napor angažiranjem u aktivnostima koje nisu posebno propisane od strane organizacije, poput preuzimanja osobne inicijative, izvršavanja osobnog vodstva kako bi njihova radna jedinica bila učinkovitija, preuzimanja karijernih rizika kako bi obavili zadatke i biti dobri članovi organizacije (Graen i Uhl-Bien, 1995.).

Budući da su odnosi korisni za članove partnerstava i organizacije, menadžeri bi trebali biti potaknuti u izgradnji visokokvalitetnih odnosa sa svim svojim podređenima. Iako nije vjerojatno da će svi ovi prijedlozi rezultirati razvojem visokokvalitetnih odnosa, sve dok se prijedlozi čine, proces LMX-a može se doživjeti kao pravedniji, a potencijal za razvoj visokokvalitetnih odnosa i učinkovitijeg vodstva biti će veći.

### **3. SPECIFIČNOSTI TIMSKOG RADA I TIMSKA KOHEZIVNOST**

Timski je rad trenutačno jedan od najboljih načina organiziranja rada te je razumijevanje timova i timskog rada izuzetno važno za menadžere, njihov utjecaj na ponašanje zaposlenika u radnim situacijama i uspješno vođenje poslovanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Nastaju iz potrebe za većom fleksibilnošću, bržeg djelovanja, kreativnosti i sposobnosti bržeg prilagođavanja novonastalim situacijama, u izrazito konkurentnim poslovnim uvjetima. Oni također pružaju podršku i pomoći preopterećenim ili nedovoljno vještim članovima tima, i mogu biti izvor pozitivnog utjecaja i povećanja morala (Burke, Salas i Sims, 2005.). Iako timovi nude mnoge prednosti, većinom će se te prednosti ostvariti samo u kohezivnim timovima.

U nastavku ovog poglavlja pojasniti ćemo pojmove tima, timskog rada i timske kohezivnosti te ćemo opisati njihovu međusobnu povezanost i odnos s teorijom razmjene vođe i člana.

#### **3.1. Pojmovno određenje tima i specifičnosti rada u timskom okruženju**

Tim podrazumijeva poseban oblik formalne organizacije zajedničkog rada manjeg ili većeg broja ljudi koje povezuju postavljeni zadaci i ciljevi, planirani poslovi i isti ili približno isti motivi i interesi. Smatra se da je tim oblik formalne organizacije zajedničkog rada ljudi koje povezuje misija, cilj, zadatak i interes. Može se zaključiti da se pod timom podrazumijeva poseban oblik organizacije zajedničkog rada većeg ili manjeg broja kompetentnih osoba različitih sposobnosti i vještina koji imaju različite zadatke, ali isti zadani zajednički cilj.

U stvarnosti, postoje suptilne i očite razlike između pojedinaca u grupama i timovima. Pojedinci u grupama obično rade samostalno, rješavajući vlastite zadatke, dok timovi često surađuju prema jednom zajedničkom cilju. Grupa može uskladiti individualne napore, dok timovi surađuju prema postizanju jednog zajedničkog cilja, često pokazujući uzajamnu predanost. Timovi okupljaju raznolike stručnosti za kombiniranje i isporuku rezultata, prelazeći preko funkcionalnih granica. Također, timovi se često angažiraju u privremenim zadacima, fokusirajući se na zajedničku izvedbu umjesto na individualna postignuća.

Timovi često razvijaju zajednički identitet i osjećaj odgovornosti jedni prema drugima te podržavaju širu grupu. Članovi tima su fokusirani na kolektivne interese i maksimiziraju opću dobrobit, usredotočujući se na glavne zadatke.

Ovakvi timovi razvijaju dublje međusobno razumijevanje kako bi ostvarili maksimalne koristi za kolektiv, što rezultira sinergijskim učincima i visokom izvedbom tima (Dalcher, 2018.).

Timovi imaju mnogo prednosti za pojedince. Oni objedinjuju raznolika znanja i vještine, omogućujući konvergentno i divergentno razmišljanje, temelj kreativnosti i stvaranja znanja (Hoegl i Parboteeah, 2007.). Timovi su ključni za uspjeh u današnjim organizacijama bez obzira na to rade li timovi u uredu ili u izoliranim, zatvorenim i ekstremnim okruženjima (Peterson i Simons, 2000.).

Prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) tim je specifična vrsta grupe koju čine manji broj ljudi komplementarnih vještina koji imaju zajedničku svrhu i cilj te kolektivnu odgovornost za obavljanje određene zadaće koja pridonosi postizanju organizacijskih ciljeva i uspješnosti.

Kao prednosti timskog rada navode povećanje radne uspješnosti, proširenje znanja i vještina, postizanje sinergije širenjem vještina i brzinom reorganizacije zadataka, povećanje organizacijske fleksibilnosti, poboljšavanje procesa odlučivanja i rješavanja problema, veća motivacija i zadovoljstvo članova te smanjenje operativnih troškova.

Uz spomenute prednosti ističu određene nedostatke rada u timu poput otpora u preorijentaciji moći i odlučivanja, povećanja troškova za koordinaciju koji se odnose na vrijeme i energiju potrošene na izvršavanje aktivnosti tima, lakše donošenje rizičnih odluka koje mogu negativno utjecati na poslovne ciljeve te socijalno zabušavanje koje naglašava da članovi tima ne postižu jednaku efikasnost u obavljanju radnih zadataka i ulažu manje napora jer nema individualne odgovornosti.

Beaubien i suradnici (2002.) istražuju povezanost timske efikasnosti, učinkovitosti, snage i performanse te proučavaju međuovisnosti promatranih odrednica. Prikazuju da su učinkovitost, snaga i povezani konstrukti relevantni za održivost i performanse timova u različitim kontekstima. Veze između timske učinkovitosti, snage i performansi jake su na razini tima, uobičajeno na razini interesa. Osim toga, timska učinkovitost i snaga su povezani, ali funkcioniraju na različite načine u različitim kontekstima zadataka.

Prema Daftu (2008.) postoji pet ključnih razloga zbog kojih su timovi postali ključni elementi u oblikovanju organizacijske strukture.

Ti razlozi obuhvaćaju: stvaranje osjećaja zajedništva unutar tima, povećanje fleksibilnosti u radu, omogućavanje menadžerima veće slobode za posvećivanje strateškom upravljanju, iskorištavanje prednosti raznolikosti radne snage.



Poboljšanje performansi unutar organizacije. Prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) uspješnost grupe određena je slijedećim temeljnim karakteristikama: veličina grupe, grupne norme, kohezivnost grupe, sastav grupe, uloge članova, faze razvoja tima, timske kompetencije i emocionalna inteligencija grupe.

U nastavku rada detaljnije ćemo obraditi karakteristiku timske kohezivnosti koja je važan segment grupne dinamike.

### **3.2. Odrednice i faktori timske kohezivnosti**

Timska kohezivnost je ključna za uspjeh i performanse timova, zbog čega istraživači ulažu napore u razumijevanje kako je unaprijediti.

Prema definiciji Sikavice, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.), kohezivnost tima opisuje razinu privlačnosti tima za pojedinca i želju da ostane dio tog tima, odnosno, koliko su članovi povezani s timom. Ključni pokazatelji kohezivnosti uključuju veličinu tima i intenzitet reakcija unutar tima.

U timovima s visokom kohezivnošću, članovi pokazuju snažan timski duh i spremnost za obavljanje zadataka, uz visoku vjeru u vlastitu sposobnost za uspješno rješenje problema ili situacije. Osim toga, veća kohezivnost tima obično rezultira i većom moći tima nad pojedincima.

Buble (2011.) naglašava da kohezivnost predstavlja razinu lojalnosti i povjerenja članova prema timu. U timu s visokom kohezivnošću, članovi pokazuju dobru međusobnu suradnju, pomažu jedni drugima i ostvaruju zajedničke ciljeve, dok to nije slučaj u timu s niskom kohezivnošću.

Kohezivnost tima je stupanj privlačnosti članova prema grupi i motivacije da ostanu njezin dio stoga se odnosi i na "sile koje privlače članove u grupu", kao i na "poticaje za ostajanje u grupi". Zaposlenici u kohezivnim grupama cijene svoje članstvo i nastoje održavati pozitivne odnose s ostalim članovima grupe. Kohezivnost tima snažno je povezana s organizacijskim ciljevima na individualnoj i timskoj razini, smanjenjem destruktivnih sukoba, poboljšanom izvedbom na individualnoj razini i na razini tima, kao i s inovacijama u timovima i organizacijama (Hunter i Mumford, 2005.).

Kohezivnost se prema (Casey-Campbell i Martens, 2009.) smatra kao zajednička veza i privlačnost koja potiče članove tima da ostanu zajedno i žele raditi zajedno ključna je za timove. Osobe koje nemaju osjećaj kohezije s timom, bilo zbog nepovjerenja, neugodnosti, nedostatka interesa ili niza drugih razloga, manje su motivirane i manje vjerojatno će sudjelovati u timskim ponašanjima koja omogućuju mnoge pozitivne učinke timova.

Salas i suradnici (2005.) promatraju kohezivnost kao ključnu za učinkovitost tima, ali napominju da neusklađenosti u njezinom definiranju i mjerenju ograničava mogućnost napretka znanosti i prakse. Treba usvojiti višestruki pristup mjerenju kohezije, pri čemu se kohezija procjenjuje na razini pojedinca i na razini tima. Ovaj pristup omogućuje veću fleksibilnost u analizi, ali prioritet bi trebao biti davan analizama na razini tima.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.), navode čimbenike koji djeluju na kohezivnost tima: veličina, homogenost članova, grupni identitet i zdravo natjecanje, sustav rada i nagrađivanja, uspjeh i vanjska prijetnja.

Veličina tima ima utjecaj na razinu kohezivnosti jer su obično manji timovi kohezivniji od većih, jer se unutar većih timova mogu formirati manje skupine. Sličnost u osobinama kao što su obrazovanje, dob, interesi, vrijednosti i stručnost također ima utjecaj na kohezivnost, što je tim homogeniji, to je i kohezivnost veća.

Nasuprot homogenosti, Chiochio, F. i Essiembre, H. (2009.), istražuju heterogenost u projektnim timovima i u kakvom je odnosu s socijalnom kohezijom u odnosu na ostvarene rezultate. U istraživanju pokazuju jače korelacije između socijalne kohezije i performansi kod heterogenih projektnih timova (npr. organizacijsko okruženje) u usporedbi s homogenim projektnim timovima (npr. akademsko okruženje). Općenito, argumenti koji podržavaju pozitivan odnos između heterogenosti i kohezivnosti usredotočuju se na kreativnost povezanu s raznolikošću gledišta i vještina, dok argumenti koji podržavaju homogenost naglašavaju manje sukobe među sličnim osobama.

Razvoj grupnog identiteta i zdravo natjecanje sukladno utječu na kohezivnost. Vođe su pozvane poticati timove na razvijanje vlastitog identiteta i poticanje zdravog međusobnog natjecanja kroz druženje i zajedničke aktivnosti.

Sustavi rada i nagrađivanja mogu biti ključni čimbenici koji jačaju ili oslabljuju kohezivnost tima. Primjerice, grupni sustav nagrađivanja potiče kohezivnost, dok individualni sustav smanjuje koheziju.

Što se tiče uspjeha, što je tim uspješniji, to postaje privlačniji, pojedinci se više identificiraju s timom i time se povećava kohezivnost. Vanjske prijetnje također pozitivno utječu na kohezivnost tima jer ujedinjuju pojedince u borbi protiv zajedničkog neprijatelja.

U istraživanju Agdumana i suradnika (2023.) navode da kohezija tima pozitivno utječe na performanse tima, te naglašavaju da je odnos između kohezije i performansi važan u sportskim timovima kao i u radnim timovima te su to blisko povezane grupe koje moraju surađivati kako bi uspjeli.

Beal i suradnici (2003.) istražuju odnos između grupne kohezije i grupne izvedbe. Rezultati su pokazali da je kohezivnost u višoj mjeri povezana s izvedbom kada je izvedba definirana kao ponašanje i kada obrasci timskog rada postaju intenzivniji. Osim toga, sve tri komponente kohezije, međuljudska privlačnost, posvećenost zadatku i ponos na grupu, bile su neovisno povezane s grupnom izvedbom.

Delfgaauw i suradnici (2022.) također proučavaju interakcije između timske kohezije i timskog učinka. Naglašavaju da timska socijalna kohezivnost pozitivno utječu na timski učinak. Timovi koje uvode ili jačaju timske poticaje mogu imati koristi od jačanja društvenih interakcija među zaposlenicima.

Griffin (2002.) navodi faktore koji potiču rast kohezije i oni koji je smanjuju. Faktori rasta uključuju natjecanje između timova, privlačnost među osobama, pozitivno vrednovanje, usklađenost ciljeva i međusobnu interakciju. S druge strane, faktori koji smanjuju koheziju obuhvaćaju veličinu grupe, neslaganje u ciljevima, natjecanje unutar tima, dominaciju i neugodna iskustva.

Faktori koji potiču rast kohezivnosti tima sugeriraju da vođa koji želi pojačati tu koheziju mora uspostaviti određenu razinu natjecanja među timovima, formirati tim s članovima koji su privlačni jedni drugima i koji stvaraju povoljne uvjete za postizanje uspjeha, postaviti ciljeve koji su prihvatljivi za sve u timu i omogućiti međusobnu interakciju. Povećanje kohezije također može biti rezultat eliminiranja faktora koji smanjuju koheziju. To može biti ostvareno uklanjanjem dominacije unutar tima, eliminiranjem uzroka negativnih iskustava, poboljšanjem jasnoće i usklađenosti s ciljevima te smanjenjem natjecanja unutar tima.

Prema Carlessu i De Paoli (2000.), kohezivnost tima se sagledava kroz više dimenzija te se osim međuljudske privlačnosti, kohezivnost može definirati i kroz posvećenost zadatku.

Carless i De Paola (2000.) proučavaju dva višedimenzionalna pristupa kohezivnosti. Prvi pristup je četverofaktorski model Brawleya, Carrona i Widmeyera (1985.) koji koristi Upitnik ozračja u grupi, razvijen za istraživanje kohezivnosti u sportskim timovima.

Model identificira glavne aspekte kohezivnosti: grupnu integraciju i individualnu privlačnost grupi, koji mogu biti orijentirani prema zadatku ili socijalnom aspektu grupe. Prema tom modelu, četiri dimenzije kohezivnosti su: grupna sklonost zadatku, grupna sklonost grupnim odnosima, individualna sklonost zadatku i individualna sklonost grupnim odnosima.

Drugi pristup, trofaktorski model Carlessa i De Paole (2000.), prilagođava verziju spomenutog Upitnika ozračja u grupi za mjerenje kohezivnosti radnih timova. Prema ovom modelu, kohezivnost se sastoji od tri aspekta: kohezivnosti zadatka, društvene kohezivnosti i individualne privlačnosti grupi. Carless i De Paola (2000.) smatraju da su kohezivni timovi oni s jakim moralom ili timskim duhom, čiji članovi podržavaju jedni druge i imaju otvorenu komunikaciju. Takvi timovi pokazuju veću međuljudsku usklađenost i manje neslaganja. Također, reagiraju brže, fleksibilniji su i koriste naprednije tehnike rješavanja problema u usporedbi s manje kohezivnim timovima.

Upitnik kohezivnosti prilagođen prema Carlessu i De Paoli (2000.), korišten je u nastavku rada za procjenu timske kohezivnosti koji će se detaljnije obraditi u četvrtom poglavlju ovog rada.

Kohezivnost tima i usklađenost ciljeva tima s ciljevima organizacije vrlo je važno za razumijevanje uspješnost ostvarenja organizacijskih ciljeva. Ako je stupanj kohezivnosti visok i tim prihvaća ciljeve poduzeća vjerojatno je da će biti pozitivno i uspješno ostvareni ciljevi organizacije. Ako ciljevi nisu usklađeni i kohezivnost nije visoka, neće ni ostvarenje organizacijskih ciljeva biti uspješno. Bitno je naglasiti da kohezivnost ima i prednosti i nedostatke te vođe moraju smisljeno i sustavno utjecati na pojedine čimbenike i stupanj kohezivnosti.

Potrebno je maksimizirati prednosti, a minimizirati nedostatke. Kao glavni nedostatak važno je napomenuti problem grupnog mišljenja. Navode da je grupno mišljenje oblik komfornosti pri kojem članovi grupe osjećaju pritisak za usklađivanje svog mišljenja s mišljenjem ostatka tima. Veliki problem u odlučivanju predstavlja kada pojedinci zbog privrženosti timu nisu spremni izraziti vlastito mišljenje ukoliko je suprotno od mišljenja tima. To predstavlja suzdržavanje od kritičkog mišljenja koje ograničava kreativnost članova i kvalitetu odluka (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić 2008.).

### **3.3. Utjecaj razmjene odnosa između vođe i člana na ponašanje vođe u timu**

Iako je vodstvo složen fenomen koji obuhvaća višestruke interakcije između vođa i članova timova, istraživanje teorije razmjene vođe i člana često se provodi na razini pojedinačnih odnosa. LMX ima mogućnost utjecaja na timove kroz više kanala, uključujući oblikovanje stavova koji mogu oblikovati dinamiku timova. Na primjer, LMX može pridonijeti izgradnji povjerenja i percepcije vlastite kompetentnosti članova tima, što može objasniti ključne aspekte učinkovitosti tima (Graen i Uhl-Bien, 1995.).

Kombiniranje individualnih percepcija LMX-a na razini odnosa s analizom na razini timova omogućuje usporedbe kako unutar tako i između timova glede kvalitete interakcija između vođa i članova.

Napredak u razvoju teorije istražuje koncept LMX-a na razini tima kako bi istražio raznolike utjecaje interakcija vođa i timova na rezultate timova.

Timska razmjena odnosa između članova (eng. Team-Member Exchange TMX) u osnovi je proširenje teorije razmjene između vođe i člana, kako je predložio Seers 1989. godine. TMX naglašava kvalitetu odnosa koji postoje između pojedinog člana tima i njegovih kolega unutar tima. Bitno je procijeniti koliko se učinkovito član tima uključuje u dinamiku tima. TMX posebno ističe spremnost pojedinca da pruži pomoć drugim članovima tima, dijeli uvide i povratne informacije, aktivno sudjeluje u razmjeni informacija te traži priznanje ili potvrdu od ostalih članova tima (Cashman, Petty i Seers 1995.).

Za uobičajene timove s konzistentnim članovima tima i vođenim od strane nadređenih, vođa tima obično dijeli zadatke i održava dinamiku unutar tima. Vođe timova nose različite uloge kako bi utjecali na ključne mentalne, motivacijske, interpersonalne i emocionalne procese koji su ključni za učinkovitost tima (Zaccaro i sur., 2001.).

Prema teoriji LMX-a, vođe koji razvijaju duboke socijalne odnose s pojedinim članovima tima mogu stvoriti obvezu cijelog tima da uzvrate istim, te zadovolje očekivanja vođe. Timovi s visokim kvalitetama LMX-a obilježeni su iskrenošću, podrškom i otvorenom razmjenom informacija između članova tima i vođe (Banks i sur., 2014.).

Ayoko i suradnici (2023.) navode da percepcija vođa o ponašanju sljedbenika i percepcija sljedbenika o ponašanju njihovih vođa, posebno u kontekstu emocionalne procjene vođe, povezane su s vođinom vlastitom ocjenom kvalitete odnosa LMX. To ukazuje da ponašanje vođa značajno i izravno utječe na procijenjenu kvalitetu odnosa LMX.

Ističu da percepcija sljedbenika o ponašanju njihovih vođa može potencijalno utjecati na vođinu ocjenu LMX-a. Sljedbenikova interpretacija vođinog ponašanja djelovala je kao posrednik u vezi između vođinog ponašanja i vođine ocjene kvalitete odnosa LMX na individualnoj razini odnosa.

Visokokvalitetni odnosi vođe i članova LMX-a imaju važnu ulogu u stvaranju psiholoških veza s timom, poticanju i osnaživanju članova tima da doprinose, naglašavajući važnost pojedinog člana tima za kolektiv te povećavajući spremnost članova da podijele svoje stručno znanje u obavljanju zadatka tima (Blader i Tyler, 2003.).

Također, LMX se smatra faktorom koji utječe na dijeljenje znanja unutar timova, zbog osnove u povjerenju i pretpostavljenog utjecaja na međuljudsku sigurnost (Gajendran i Joshi, 2012.). Individualni odnosi LMX-a mogu utjecati na stvaranje stavova koji zatim mogu imati posljedice na svojstva tima. Na primjer, LMX može potaknuti samopouzdanje i povjerenje kod pojedinih članova tima, što doprinosi kolektivnoj učinkovitosti (Graen i Uhl-Bien, 1995.).

U istraživanju LMX teorije i kako integritet vođe utječe na percepciju uključenosti zaposlenika s gledišta samih zaposlenika Arif i suradnici (2023.) navode da je integritet vođe pozitivno povezan s LMX-om, a LMX je pozitivno povezan s percepcijom uključenosti zaposlenika te da postoji značajan posrednički učinak u odnosu.

### ***Percepcija varijabilnosti u teoriji razmjene vođe i člana***

Percepcija varijabilnosti u LMX-u među članovima tima može rezultirati negativnim ishodima za timove. Primjerice, istraživanja sugeriraju da percepcija individualizirane pažnje može biti posebno štetna za povjerenje u timu ako se određeni članovi doživljavaju kao da imaju privilegirane interakcije s vođom (Jablin i Sias, 1995.).

Razumijevanje percepcije varijabilnosti važno je za proučavanje timova jer se postavlja pitanje trebaju li, i u kojoj mjeri, vođe diferencirati svoje interakcije među članovima tima (Morgeson i suradnici, 2009.). Varijabilnost u LMX-u odnosi se na mjeru unutar timske varijabilnosti u kvaliteti odnosa LMX-a između vođe i podređenih unutar radnog tima.

Kao što je već spomenuto, ideja diferenciranja među podređenima ključna je karakteristika LMX teorije (Chaudry i suradnici, 2009.). LMX diferencijacija je proces kojim vođe razvijaju različite kvalitetne odnose LMX s svakim članom svog radnog tima. Većina menadžera ima različite kvalitetne odnose s različitim članovima svojeg tima (Dello Russo, 2017.).

Vođe se smatraju odgovornima za utjecaj na ponašanje i osjećaje svojih timova putem aktivnosti usmjerenih na tim kao što je postavljanje ciljeva tima i individualnih interakcija, npr. razgovori o karijernom razvoju i konstruktivna kritika.

Pretpostavljajući da zapažene razlike između percepcija svakog podređenog o njihovom vođi nisu jednostavno pogreške mjerenja, već odražavaju razlike u kvaliteti odnosa između vođe i člana tima, Dansereau i sur. (1975.) prihvatili su pretpostavku da uspješni vođe prilagođavaju svoje stilove ponašanja ovisno o karakteristikama i potrebama zaposlenika. Umjesto da tretiraju sve sljedbenike isto, vođe pristupaju različito u interakciji s svakim sljedbenikom i time stvaraju diferencirane odnose u zamjenu za više ili manje razine reciprociteta ponašanja podređenih.

Dansereau i sur. (1975.) smatraju da različite interakcije s podređenima mogu omogućiti vođama učinkovitije korištenje resursa i učinkovitije upravljanje timovima putem uspostave nekoliko visokokvalitetnih odnosa s odabranim članovima tima koji djeluju kao pomoćnici vođi.

Dienesch i Liden (1986.) predlažu da vođe često uspostavljaju jake odnose samo s odabranim brojem podređenih zbog ograničenja vremena i resursa. Međutim, takvo različito postupanje unutar timova može predstavljati izazove jer zaposlenici često reagiraju na socijalne usporedbe i percepcije nepravde.

Boulamatsi i suradnici (2023.) spajajući istraživanje koje je otkrilo značajne i utjecajne varijacije unutar pojedinaca u onome što se smatralo stabilnim odnosima, tvrde da odnosi između vođa i člana, kao i drugi interpersonalni odnosi, nisu samo različiti između različitih ljudi, već i mijenjaju se tijekom vremena unutar pojedinca. Dalje raspravljaju o tome kako ljudi mogu bolje shvatiti svoje odnose uspoređujući ih s relevantnim i bliskim referentnim točkama, što naglašava kako prethodne razine LMX-a djeluju kao prizma kroz koju sljedbenici procjenjuju svoj trenutni LMX.

### **3.4. Istraživanja povezanosti teorije razmjene odnosa između vođe i člana i odrednica timskog rada**

U ovom dijelu rada proučava se dostupna istraživanja o odnosu teorije razmjene između vođe i člana i timskih odrednica poput timske učinkovitosti, timskog rada, timskog odnosa, radnog prijateljstva i timske komunikacije.

Prema Boies i Howellu (2006.) kvalitetnija LMX veza često rezultira boljim rezultatima timova, a članovi timova izvještavaju o većoj efikasnosti tima i manjem sukobu unutar tima kada je razina LMX-a visoka. To dodatno potvrđuje da timovi često postižu pozitivne rezultate kada su socijalni odnosi između vođa i članova visoke kvalitete. Veće razine LMX-a unutar tima negativno su povezane s konfliktima unutar tima, pri čemu timovi s višom kvalitetom LMX-a obično prijavljuju manje sukoba.

U istraživanju Adila i Awais (2016.) zaključuju da LMX može imati pozitivnu vezu s interpersonalnim odnosima u timu i da članovi tima smatraju da dobri LMX odnosi doprinose razvoju karijere i razvoju kreativnošću članova.

Više razine LMX-a unutar timova su pokazale povezanost s percepcijom suradničke radne klime, snagom tima, većom angažiranošću članova tima (Bauer i Erdogan, 2010.).

Cerne i suradnici (2023.) navode u svom istraživanju da ako je uspostavljen snažan odnos LMX-a, pojavljuje se autentično vodstvo koje ima pozitivan učinak na proaktivnost sljedbenika. Pod utjecajem autentičnog vodstva, sljedbenici se osjećaju sigurnije, što ih motivira da budu više proaktivni i kreativniji. Autentično vodstvo može dovesti do raznih dodatnih koristi za organizaciju, kao što su povećana produktivnost, zadovoljstvo radnika u timu i inovativnost.

Choi i suradnici (2021.) istražuju odnos između LMX-a i inovativnog ponašanja. U njihovom istraživanju spominje se da resursi poput organizacijske podrške i efikasnosti zaposlenika snažno utječu na inovativno ponašanje te bi vođe trebali poticati pozitivne odnose s podređenima i pružati im podršku kako bi povećali njihove razine efikasnosti i stvoriti okruženje koje potiče inovativnost.



Inovativno radno ponašanje zaposlenika identificirano je kao važan alat u dinamičnim okruženjima u kojima organizacije stalno trebaju promjene i generiraju nove ideje te je u istraživanju Le Blanca i suradnika (2006.) navedeno da kvaliteta razmjene vođe i člana i organizacijska podrška inovacijama utječu na tri komponente inovativnog radnog ponašanja zaposlenika, generiranje ideja, implementacija ideja i promocija ideja.

Bornay-Barrachina i Herrero (2023.) istražuju da kvaliteta veze između vođe i člana LMX značajno utječe na međusobne odnose kolega u timu (u nastavku CWX – engl. Co-Worker Exchanges).

Kvaliteta LMX-a unutar tima i razina diferencijacije koju vođa pokazuje također su bitni u formiranju kvalitete CWX, te viša prosječna kvaliteta LMX unutar tima može negativno utjecati na percepciju CWX-a kod članova tima s niskim LMX-om.

Biermeier-Hanson (2020.) u svom radu prikazuju kako je prosječna razina LMX-a unutar timova pozitivno povezana s timskim potencijalom i negativno povezana s timskim sukobom. Prosječna razina LMX-a također utječe na diferencijaciju LMX odnosa unutar timova kako bi objasnila timski potencijal ali i timski sukob.

Agarwal i suradnici (2012.) istražuju kako kvaliteta razmjene između zaposlenika i njihovih neposrednih nadređenih utječe na radnu angažiranost u timu. Navode da radna angažiranost posreduje u odnosu između LMX-a i inovativnog radnog ponašanja.

Brennan i suradnici (2023.) također proučavaju utjecaj LMX-a na angažiranost zaposlenika koji je složen i može varirati ovisno o kontekstu i karakteristikama zaposlenika. U kontekstu bogatom resursima, LMX posreduje u odnosu između psihološke sigurnosti i angažiranosti zaposlenika. U kontekstu siromašnim resursima, LMX ima izravnu vezu s angažiranosti zaposlenika. LMX je važan prediktor angažiranosti zaposlenika te vođe mogu poboljšati angažiranost zaposlenika izgradnjom snažnih odnosa s njima.

U globalno distribuiranim timovima, gdje su članovi geografski udaljeni od ostalih članova tima, LMX u timskom okruženju pozitivno se povezuje s frekvencijom komunikacije između vođa i članova tima, utjecajem članova tima na odluke u timu te inovacijama tima (Gajendran i Joshi, 2012.).

Ispitivanje LMX-a u timskom okruženju razlikuje se od proučavanja konstrukta timske razmjene između članova tima TMX, jer LMX fokusira se na percepcije kvalitete razmjene između vođa i članova tima, dok TMX odražava kako pojedinci vide svoje odnose s drugim članovima tima (Seers, 1989.).

Promatrajući dostupna istraživanja primjećujemo da skupna ocjena LMX-a predstavlja veću učinkovitost zaposlenika, predanost i zadovoljstvo posla nego TMX. Stoga, iako TMX može pružiti važne uvide o međusobnoj povezanosti članova tima, LMX je prikladniji za istraživanje kako interakcije vođe s podređenima utječu na učinkovitost tima i iskustvo zaposlenika (Banks i suradnici, 2014.).

Prema teoriji LMX-a, vjerojatnije je da će radni timovi sadržavati različite razine LMX-a unutar sebe nego jednake razine odnosa razmjene, jer vođe imaju diskreciju o načinu na koji stupaju u socijalnu razmjenu s podređenima (Graen i Uhl-Bien, 1995.).

Proučavanjem istraživanja odnosa LMX teorije i timske učinkovitosti primjećujemo da uvođenjem LMX teorije u odnos djeluje pozitivno na timsku učinkovitost.

Visoko učinkoviti timovi prepoznaju se po iznimnoj razini izvedbe i održivosti (Gilson, Maynard, Mathieu i Rapp, 2008.).

Uspješna izvedba tima oslanja se na koordinirane napore među članovima tima, vođene jasnom usmjerenosti i trajnom posvećenošću. Timovi s jačim odnosom razmjene vođe i člana imaju koristi od vođa koji upravljaju jasnom usmjerenošću dok članovi ulažu dodatni napor u završetak zadataka i sinergiju unutar tima.

Prihvatanje zadanih ciljeva i posvećenost mogu poboljšati ukupnu izvedbu tima. Timski učinak ovisi o dvostrukom fokusu koji obuhvaća zadatke povezane s poslom i društvene odnose među članovima. Timovi imaju koristi kada članovi posvećuju vrijeme kako bi postigli ciljeve grupe i istovremeno se bave međusobnim društvenim i emocionalnim potrebama. (Marks, Mathieu i Zaccaro, 2001.).

Choy i suradnici (2016.) proučavaju također kako je visoko kvalitetni odnos razmjene vođe i člana povezan s radnim učinkom i navode da se kroz delegaciju, osiguranju potrebnih resursa i sudjelovanje u LMX-u mogu generirati i ostvarivati odnosi koji su esencijalni za razvoj i održavanje visokokvalitetnog LMX odnosa u kojem vođa i član pretvaraju svoju sposobnost, trud i motivaciju u bolji radni učinak.

Stoga uspjeh tima ovisi o učinkovitom koordiniranju ključnih procesa unutar tima i korištenju resursa koji olakšavaju ove procese. Timovi koji su uspješno usvojili prakse postavljanja ciljeva vjerojatnije će nastaviti te napore, iskorištavajući prilike za kontinuirani uspjeh. Nadređeni koji iskreno brinu za svoje podređene često su skloni ulaganju vremena u postavljanje ciljeva i razgovore o očekivanjima s njima. Takvi nadređeni također vjerojatnije uključuju članove tima u planiranje rada. U timovima gdje je razina razmjene između vođe i člana tima snažna, članovi tima skloni su cijeniti ove akcije vođe, što potiče želju za ostankom u grupi. Nadalje, članovi tima mogu biti motivirani da ostanu u timu koji redovito postiže uspjeh. Visoke razine LMX-a također mogu potaknuti jačanje interpersonalne klime i povezanosti unutar tima, što može poboljšati razmjenu između članova tima u TMX razmjeni i olakšati dijeljenje znanja, posebno u određenim kontekstima (Banks i sur., 2014.).

Timski rad obuhvaća kolektivne aktivnosti unutar tima koje doprinose postizanju ciljeva i predstavlja temeljni aspekt učinkovitosti timova, te timski rad i učinkovito vođenje predstavljaju temeljne čimbenike uspjeha i rezultata tima te obuhvaćaju suradničke napore pojedinaca da postignu ciljeve izvan njihovih individualnih kapaciteta, predstavlja ključnu ulogu u određivanju završetka zadatka i ključan je u razvoju visoko uspješnih timova. (Gilson Maynard, Mathieu i Rapp, 2008.).

Prema integriranom modelu timskog rada (IMOI) (Ilgen i suradnici, 2005.), ključni procesi poput timskog komuniciranja, koordinacije i kohezije su vitalni dijelovi koji doprinose učinkovitosti tima (Ilgen i Kozlowski, 2006.).

Iako su timsko komuniciranje, koordinacija i kohezija međusobno povezani koncepti oni ostaju različiti konstrukti koji su pod utjecajem različitih aspekata vezanih uz zadatke i socijalne aspekte unutar grupe. Nadalje, svaki od tih konstrukata ima različit utjecaj na učinkovitost tima. Stoga, vođe koji ulože trud u razvijanje snažnih odnosa sa članovima tima vjerojatno će potaknuti poboljšanu suradnju, što posljedično dovodi do povećane učinkovitosti tima (Banks i suradnici, 2014.).

Imajući i visokokvalitetne odnose LMX i visokokvalitetne odnose TMX sugerira se da zaposlenici imaju visokokvalitetne vertikalne odnose s vođom i visokokvalitetne horizontalne odnose s kolegama unutar radne skupine (Lee, 2020.).

Prema istraživanju Perry-Smith (2006.) zaposlenici s visokokvalitetnim LMX i visokokvalitetnim TMX vezama duboko su uključeni u razmjenu savjeta u rješavanju problema, što zauzvrat potiče nakupljanje znanja i omogućava bolje rješavanje problema. Konkretnije, oni lako mogu nadzirati protok poslovnog znanja i pristup raznolikim informacijama unutar njihovih grupa. Vođa grupe i kolege koji imaju bliske odnose s određenim zaposlenikom koji posjeduje i visokokvalitetne LMX i visokokvalitetne TMX odnose također bi bili spremni prenijeti znanje i informacije koje posjeduju. Prema tome, mnogi bliski odnosi, poput onih koji posjeduju i visokokvalitetne LMX i visokokvalitetne TMX odnose, vjerojatno će potaknuti kreativno ponašanje.

U istraživanju Dasborough i sur. (2008.) promatra se veza između odnosa vođa i članova i prijateljstva na radnom mjestu. Nadalje, prijateljstva na radnom mjestu pozitivno su povezana s razmjenom između članova tima i djelovale su kao posrednik u odnosu između LMX i TMX. Kada se istražuje timski nivo, istraživanje je pokazalo da jača veza između LMX-a i prijateljstva na radnom mjestu utječe na pozitivnu klimu unutar tima.

Rezultati impliciraju da visokokvalitetni odnosi između vođa i zaposlenika koreliraju s jačim prijateljstvima na radnom mjestu, posebno u okruženjima koja se karakteriziraju pozitivnom afektivnom klimom.

Radno prijateljstvo, kako definiraju Derlege i suradnici (1995.), odnosi se na dobrovoljne i osobne interakcije među kolegama koje se protežu izvan organizacijskih uloga. Ističe međusobnu brigu, dobrovoljnu ovisnost te jedinstvene osobne veze, što ga razlikuje od drugih odnosno radnih odnosa. Istraživanja pokazuju da radna prijateljstva značajno utječu na dobrobit zaposlenika i performanse, pozitivno korelirajući s zadovoljstvom poslom, učinkom, uključenošću, timskim jedinstvom i predanošću, dok se negativno povezuju s namjerama odlaska i negativnim emocijama.

Unatoč spoznajama, Dasborough i suradnici (2008.) u svom istraživanju ističu nedostatak razumijevanja čimbenika koji predviđaju razvoj radnih prijateljstva. Izvlačeći iz obilježja radnih prijateljstva, odnosi između lidera i članova tima utječu na to kako zaposlenici percipiraju, tumače i uspostavljaju radna prijateljstva. Visokokvalitetni odnosi unutar LMX-a obilježeni povjerenjem, poštovanjem, predanošću i utjecajem mogli bi potaknuti zaposlenike da prioritet daju razvoju prijateljstva na radnom mjestu zbog pozitivnih iskustava u procesu razmjene.

Dodatno, visokokvalitetni odnosi LMX-a mogu kreirati zajednički identitet i vrijednosti među zaposlenicima, stvarajući okruženje pogodno za radna prijateljstva. Taj zajednički identitet rezultira emocionalnim vezama i dijeljenim vrijednostima, što poboljšava vjerojatnost formiranja prijateljstava na radnom mjestu.

Unaprjeđena komunikacija unutar visokokvalitetnih odnosa između lidera i članova tima (LMX), pruža sljedbenicima povećane mogućnosti otvorene i česte komunikacije, veće uključenosti u proces donošenja odluka te suradnju u razmjeni informacija. Takve interakcije, koje nadilaze tipične radne teme, značajno doprinose zadovoljstvu zaposlenika komunikacijom. Osim toga, tvrdi se da prisutnost radnih prijateljstava unapređuje društvene razmjene unutar odnosa između članova tima (TMX). Ti dobrovoljni ovisni odnosi proširuju se izvan formalnih uloga pružajući podršku i funkcije bitne za rast i pouzdanost tima. Stoga bi radna prijateljstva mogla služiti kao motivacija za razvijanje visokokvalitetnih odnosa TMX-a, što doprinosi koheziji tima, kako sugerira empirijsko istraživanje Morrisona (2004.).

Graen i Uhl-Bien (1995.) tvrde da odnosi između vođa, podređenih i kolega tvore međusobno povezan društveni sustav koji djeluje unutar timova i organizacija te posebno naglašavaju potrebu za daljnjim istraživanjem kako odnosi LMX-a utječu na stavove i ponašanja zaposlenika unutar širih kolektiva ili radnih grupa. Sugeriraju da LMX ne samo da je podložan utjecajima, već bi također mogao potencijalno utjecati na druge razmjenske odnose unutar šireg sustava.

Cogliser i Schriesheim (2000.) proučavaju timsku kohezivnost i naglašavaju da se općenito kohezivnost smatra varijablom na razini grupe. Pretpostavljaju da u situacijama visoke kvalitete LMX-a unutar radne skupine, kohezivnost može biti također visoka te su u svom istraživanju potvrdili da je jedinica kohezivnosti pozitivno povezana s kvalitetom LMX-a.

U nastavku rada u empirijskom istraživanju mi ćemo također proučiti povezanost razmjene vođe i člana s timskom kohezivnosti.

#### **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI TEORIJE RAZMJENE ODNOSA IZMEĐU VOĐE I ČLANA I TIMSKE KOHEZIVNOSTI**

Ovo istraživanje usmjerava se na važnost i dinamiku odnosa između vođa i članova tima te njihov potencijalni utjecaj na rad u timu, posebice na timsku kohezivnost. Teorija razmjene između vođe i članova tima istražuje kvalitetu individualnih odnosa unutar tima, naglašavajući kako ti odnosi mogu oblikovati percepcije, ponašanje i učinkovitost timova.

Kroz razumijevanje LMX-a, istražuje se kako odnosi razmjene vođe i člana mogu oblikovati osjećaj zajedništva, povjerenje i uključenost unutar timova.

##### **4.1. Predmet i ciljevi istraživanja**

Predmet i cilj ovog istraživanja je analiza i proučavanje odnosa među članovima tima i kako se razvijaju kroz iskustvo zajedničkog rada te kako se dinamika odražava na međusobne odnose i kohezivnost timova. Kroz empirijsko istraživanje, planira se pristupiti analizi s različitih aspekata LMX-a u različitim timovima da bi bolje razumjeli kako ti odnosi utječu na međusobnu povezanost i zajedništvo unutar tima.

Pokušat će se istražiti i razumjeti veza između teorije razmjene odnosa između vođe i člana tima i razine timske kohezivnosti. Analiza će se usmjeriti kako kvaliteta odnosa između vođe i svakog pojedinog člana tima može utjecati na opći osjećaj povezanosti i kohezivnosti unutar tima. Također, promatrati će se dobiveni rezultati u odnosu na veličinu tima i godine provedene u organizaciji i timu.

Glavna pretpostavka ovog istraživanja koju treba utvrditi je da bolji rezultat razmjene odnosa vođe i člana utječe pozitivno na kohezivnost tima.

##### **4.2. Metodologija istraživanja**

Metodologija koja se koristila u svrhu obrade postavljenih ciljeva istraživanja utemeljena je na proučavanju dostupne stručne i znanstvene literature na temu razmjene između vođe i člana i timske kohezivnosti. Nakon obrade dostupne literature provelo se anketiranje i statistička analiza podataka. Podaci prikupljeni od svih ispitanika obrađeni su programom za statističku obradu – IBM SPSS. Anketni upitnik sastavljen je pomoću „Google Forms“ alata te obuhvaća upitnik o osobnim podacima, anketni upitnik za mjerenje razmjene između vođe i člana i anketni upitnik za mjerenje jačine timske kohezivnosti.

U anketnom upitniku sudjelovalo je 76 ispitanika, koji pripadaju timovima različitih veličina unutar iste organizacije. Ispitanici rade u bankarskom sektoru te poslovi koje obavljaju su srodne prirode.

Upitnik o osobnim podacima obuhvaća osam pitanja poput podatka o spolu ispitanika, rasponu dobi, stupnju obrazovanja, uloge u timu, veličini tima, nazivu tima, radnom stažu u timu i organizaciji. Ponuđeni su rasponi odgovora za pitanja o spolu, dobi, stupnju obrazovanja uloženi u timu, a odgovori o veličini tima, radnom stažu u timu i organizaciji ispitanici upisuju brojčano.

Anketni upitnik koji mjeri jačinu veze između vođe i njegovih članova tima je mjerni instrument razvijen od strane Graen-a i Uhl-Bien (engl. Leader-Member Exchange LMX-7, 1995.) a sastoji se od sedam tvrdnji. Zadatak ispitanika bio je odgovoriti na tvrdnje pomoću kojih se ispituje odnos između njih i njihovog neposredno nadređenog rukovoditelja, odabirom na ljestvici vrijednosti na skali Likertovog tipa u pet stupnjeva, od najmanje do najveće vrijednosti, od 1= uopće se ne slažem do 5 = u potpunosti se slažem. Ukupan zbroj rezultata govori o kvaliteti razmjene između vođe i člana te ćemo rezultate protumačiti prema sljedećim rasponima:

- od 7 do 14 - vrlo niska razina,
- od 15 do 19 – niska razina,
- od 20 do 24 – umjerena razina,
- od 25 do 29 – visoka razina,
- od 30 do 35 – vrlo visoka razina.

Bodovanje u gornjim razinama ukazuje na snažniju razmjenu između vođe i člana te predstavlja članove vlastite skupine, dok rezultati u nižim razinama prikazuju slabije kvalitetne odnose te ukazuju na članove vanjske skupine. Promatra se pojedini odgovori svakog člana i vođe te dijadni odnos vođe i člana kako bi dobili što točnije rezultate istraživanja.

Upitnik kohezivnosti prema Carlessu i De Paoli (2000.) korišten za procjenu timske kohezivnosti prilagođen je od Upitnika ozračja u grupi razvijenog za istraživanje kohezivnosti od strane Brawleya, Carrona i Widmeyera (1985.) koji je inicijalno obuhvaćao osamnaest tvrdnji te je promatrao četiri dimenzije kohezivnosti: grupna sklonost zadatku, grupna sklonost grupnim odnosima, individualna sklonost zadatku i individualna sklonost grupnim odnosima.

Prilikom istraživanja korištena je prilagođena verzija upitnika prema Carlessu i De Paoli (2000.) koji se sastoji od deset izjava podijeljenih u tri dimenzije koje mjere kohezivnost tima, prve četiri tvrdnje odnose se na kohezivnost zadatka, peta i šesta tvrdnja odnose se na individualnu privlačnost grupi te od sedme do desete tvrdnje odnose se na društvenu kohezivnost.

Također se tvrdnje se procjenjuju na ljestvicama Likertovog tipa s pet stupnjeva, od 1 = u potpunosti se ne slažem do 5 = u potpunosti se slažem.

Tvrdnje 2, 3, 4, 8, 9 i 10 predstavljaju tvrdnje obrnutog rezultata, tako da se odabir stupnja 1 boduje kao 5 a odabir stupnja 2 kao 4. Ukupni rezultati predstavljaju jačinu timske kohezivnosti, za tumačenje rezultata uzimamo slijedeći raspon bodovanja:

- od 10 do 15 - vrlo niska razina,
- od 16 do 20 – niska razina,
- od 21 do 30 – umjerena razina,
- od 31 do 40 – visoka razina,
- od 41 do 50 – vrlo visoka razina.

Ukupni rezultati svakog promatranog upitnika uspoređuju se u međusobnom odnosu i utjecaju te istražuje se je li viši rezultati teorije razmjene između vođe i člana ukazuju na višu razinu kohezivnosti tima.

### **4.3. Rezultati istraživanja**

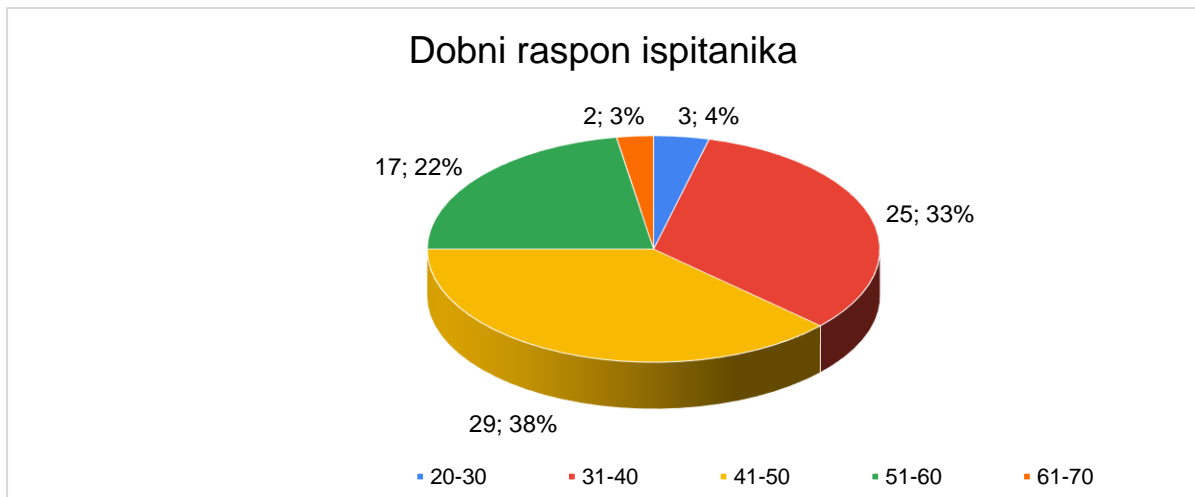
U početku prikazivanja rezultata prikupljenih u anketnom upitniku pristupit ćemo analizom deskriptivne statistike. Kako smo prethodno spomenuli, anketirano je ukupno 76 zaposlenika koji su članovi 10 različitih timova. Prije nego krenemo u detaljnu analizu prikupljenih podataka prikupljenih iz upitnika o LMX i timske kohezivnosti prikazat ćemo osnovne deskriptivne pokazatelje.

Kada promatramo spol ispitanika, imamo 25 muških ispitanika i 51 ženskih ispitanica, u postotnom odnosu 33% nasuprot 67%. Rezultati o dobnim rasponima dobiveni su odabirom odgovora ispitanika iz padajućeg izbornika anketnog pitanja grupiranih od 20-30, 31-40, 41-50, 51-60 i 61-70 godina.



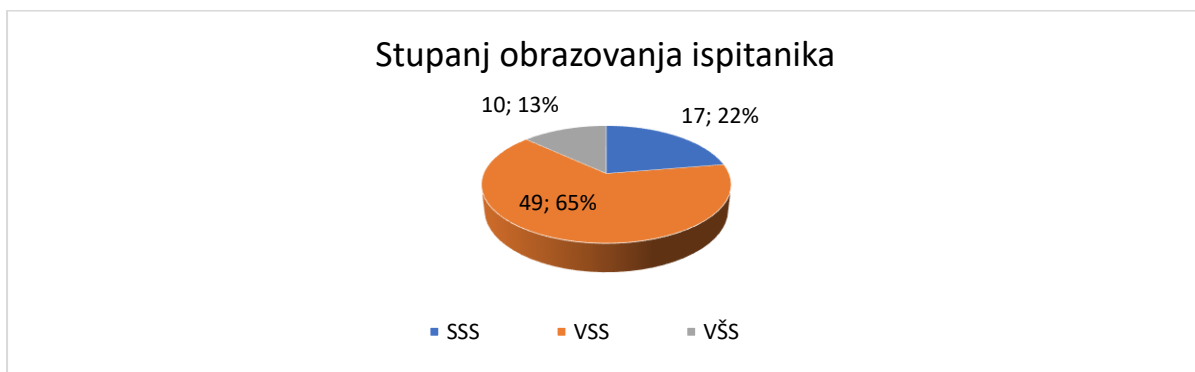
Pogledom na sliku 4 primjećujemo da je 38% odnosno 29 ispitanika u rasponu od 41 do 50 godina, zatim slijedi 25 ispitanika, tj. 33% od 31-40 godina, malo manji je broj u rasponu od 51-60, 17 ispitanika tj. 22%, mlađih od 30 je samo 3 ispitanika, 4% a starijih od 61 godinu 2 ispitanika tj. 3%.

Slika 4: Prikaz dobnog raspona ispitanika



Podatke o stupnju obrazovanja prikupljeni su iz odgovora u padajućem izborniku, od SSS – srednje stručne spreme, pa VŠS – više stručne spreme do VSS – visoke stručne spreme. Dobiveni rezultati su prikazani na slici 5.

Slika 5: Prikaz stupnja obrazovanja ispitanika



Srednju stručnu spremu ima 17 ispitanika, 22%, višu stručnu spremu 10 ispitanika, 13% i visoku stručnu spremu ima 49 ispitanika, 65% posto. Primjećujemo da većina zaposlenika ima višu ili visoku stručnu spremu, točnije 78% ispitanika.

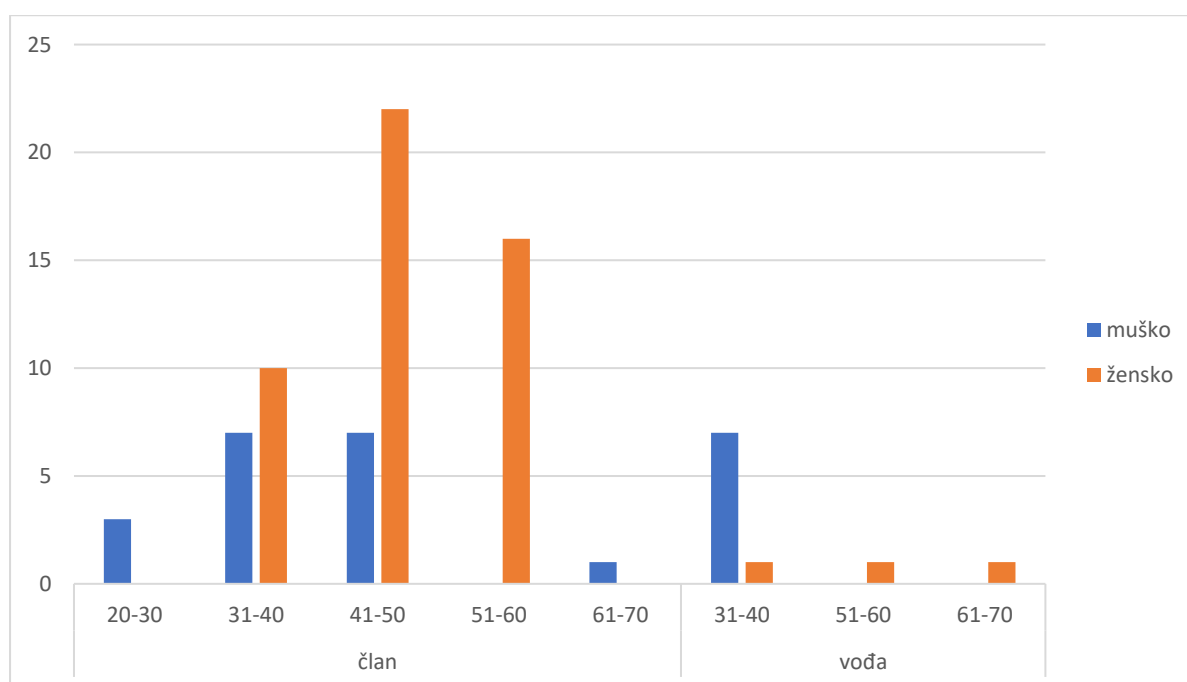
Od ukupno 76 ispitanika, ako promatramo ulogu u timu, 10 zaposlenika odnosno 13% su na poziciji vođe, a 66 zaposlenika tj. njih 87% su podređeni zaposlenici.

U tablici 1 prikazali smo spomenute rezultate deskriptivne statistike te su u grafičkom prikazu na slici 6 dani podaci o dobnom rasponu i spolu vođe i podređenih zaposlenika.

Tablica 1: Prikaz dobno raspona i spola vođa i članova

Prikaz dobno raspona i spola vođa i članova					
spol	muško	udio	žensko	udio	ukupno
<b>član</b>	<b>18</b>	<b>27,27%</b>	<b>48</b>	<b>72,73%</b>	<b>66</b>
20-30	3	100,00%	-	-	3
31-40	7	41,18%	10	58,82%	17
41-50	7	24,14%	22	75,86%	29
51-60	-	-	16	100,00%	16
61-70	1	100,00%	-	-	1
<b>vođa</b>	<b>7</b>	<b>70,00%</b>	<b>3</b>	<b>30,00%</b>	<b>10</b>
31-40	7	87,50%	1	12,50%	8
51-60	-	-	1	100,00%	1
61-70	-	-	1	100,00%	1
<b>ukupno</b>	<b>25</b>	<b>32,89%</b>	<b>51</b>	<b>67,11%</b>	<b>76</b>

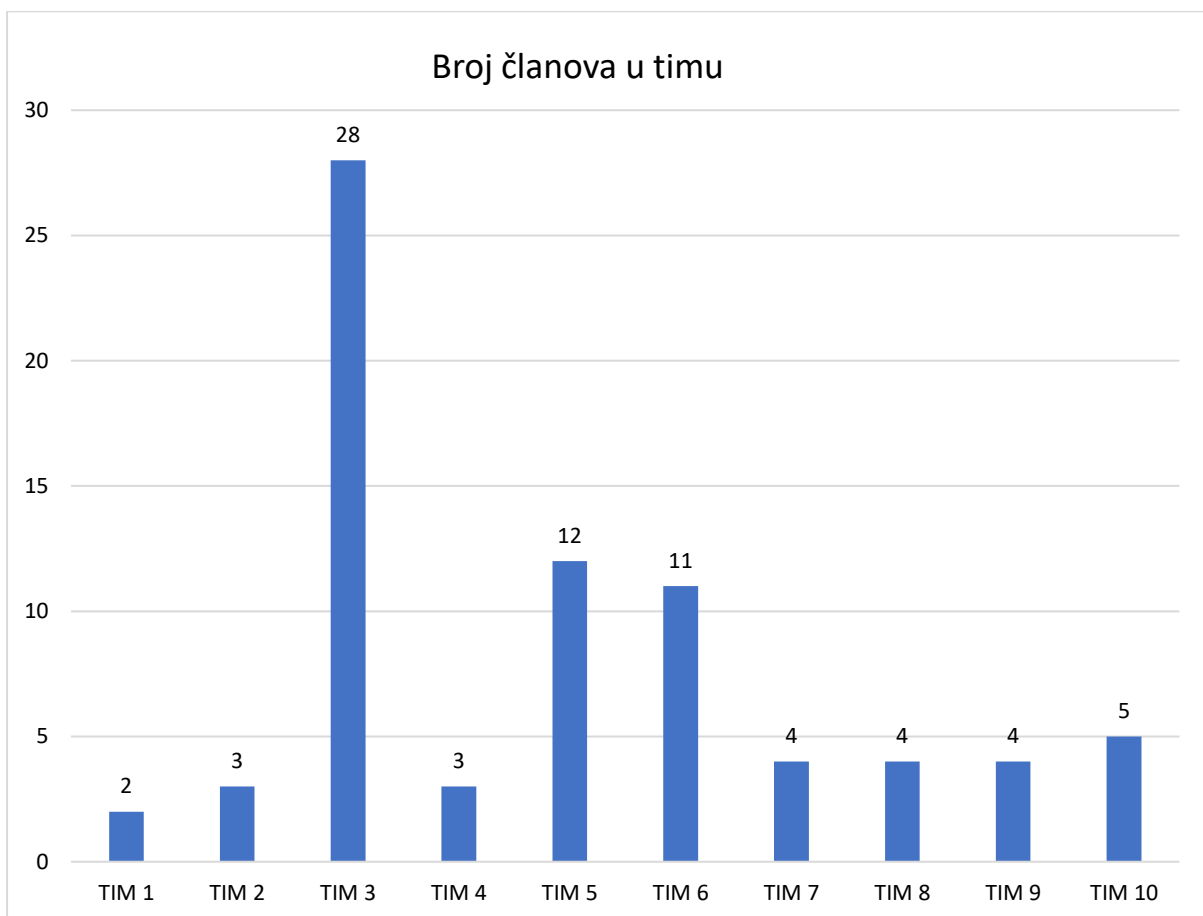
Slika 6: Grafički prikaz zastupljenosti odnosa dobno raspona i spola vođa i članova



Sljedeće pitanje u anketnom upitniku odnosilo se na veličinu tima u kojem ispitanik pripada, potrebno je bilo navesti broj članova tima. Podatak o broju članova tima u kasnijem dijelu istraživanja detaljnije će se analizirati i pokušat će se dokazati utječe li veličina tima na kvalitetu razmjene odnosa između vođe i člana i ukupne kohezivnosti tima.

U niže navedenom grafičkom prikazu na slici 7 vidimo broj članova promatranih timova, najveći broj je 28, najmanji 2, prosječni broj članova u timu iznosi 7 članova, a standardna devijacija članova u timu iznosi 8 članova.

Slika 7: Prikaz broja članova u timu



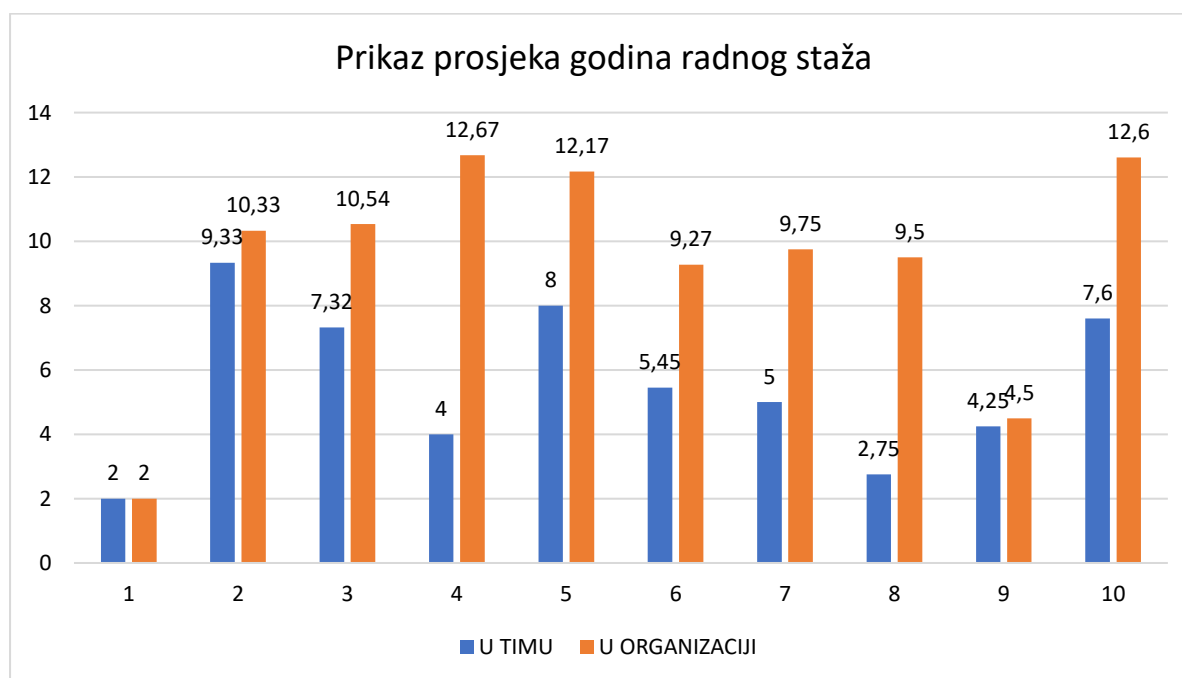
Tablica 2: Prikaz podataka o godinama radnog staža provedenih u timu i u organizaciji

	N	raspon	minimu m	maksimu m	prosjek	standardna devijacija
Godine radnog staža u timu	76	26	0	26	6,5	5,2
Godine radnog staža u organizaciji	76	29	0	29	10,2	8,7

Podatke prikupljene o provedenim godinama radnog staža u timu i organizaciji ispitanika usporediti ćemo s rezultatima LMX razmjene, te provjeriti utječe li vrijeme na kvalitetu razmjene odnosa između vođe i člana u timu i timsku kohezivnost.

Raspon godina provedenih u timu je od 0 do 26, a raspon godina u organizaciji je od 0 do 29, prosjek radnog staža u timu iznosi 6,5 godina a pokazatelj odstupanja od prosjeka (standardna devijacija) iznosi 5,2 dok prosječne godine radnog staža u organizaciji iznosi 10 godina i 2 i pol mjeseca a odstupanje od prosjeka iznosi 8,7 kako je prikazano u tablici 2. Primjećujemo da su članovi promatranih timova isto ili duže članovi organizacije nego što su članovi tima što je vidljivo u grafičkom prikazu slike 8.

Slika 8: Prikaz prosječnih godina radnog staža po timovima provedenih u timu i organizaciji



Prije nego krenemo u detaljnu analizu prikupljenih odgovora potrebno je provjeriti dosljednost odgovora pri anketnom ispitivanju.

Cronbach alfa je statistička mjera pouzdanosti korištena za procjenu dosljednosti ili unutarne konzistentnosti skale ili ankete. Koristi se za provjeru koliko dobro stavke ili pitanja u mjernom instrumentu mjere istu konceptualnu domenu.

Kada je vrijednost Cronbach alfe bliža jedinici, to ukazuje na veću dosljednost i pouzdanost mjernog instrumenta. Dakle, što je veća vrijednost alfe, to je veća vjerojatnost da su stavke ili pitanja u anketi dosljedna. U ispitivanju razmjene odnosa između vođe i člana te timske kohezivnosti, provjerom Cronbach alfe osiguravamo da korišteni upitnik ili ljestvica daje dosljedne rezultate.

Slika 9: Prikaz vrijednosti Cronbach Alfe za upitnik razmjene između vođe i člana

Upitnik razmjene između vođe i člana

Odgovori	Cronbach Alfa	Broj pitanja
vođa i član	,873	7
član	,857	7
vođa	,889	7

Cronbach alfa vrijednost od 0.873 za sedam pitanja koja mjere LMX razmjenu ukazuje na visoku unutarnju pouzdanost seta pitanja. Kako smo naveli, vrijednosti se kreću od 0 do 1, te vrijednost od 0.873 sugerira da sedam pitanja koja se koriste za mjerenje LMX razmjenu pokazuju visoku međusobnu konzistenciju ili dosljednost u procjeni, što ukazuje na to da mjerenja imaju visoku pouzdanost.

Ako promatramo odgovore dobivene posebno od članova a posebno od vođa primijetit ćemo malo manju iako i dalje visoku konzistenciju u vrijednosti članova 0,857 te malo veću konzistentnost od ukupnih odgovora kod vrijednosti vođe 0,889 što je vidljivo na slici 9.

Slika 10: Prikaz vrijednosti Cronbach Alfe za upitnik timske kohezivnosti

Upitnik timske kohezivnosti

Cronbach Alfa	Broj vrijednosti
,342	10
,678	3

Uvidom u sliku 10 promatra se vrijednost Cronbach alfe od 0.342 za deset pitanja koja su se koristila kao mjerenje timske kohezivnosti sugerira nisku unutarnju pouzdanost za set pitanja. Ova vrijednost je znatno niža od optimalne te sugerira da pitanja koja se koriste za mjerenje timske kohezivnosti imaju slabiju dosljednost i pouzdanost. Prethodno je navedeno da ćemo upitnik timske kohezivnosti promatrati kroz tri dimenzije, kohezivnost zadatka, individualnu privlačnost grupi i društvenu kohezivnost. Kada smo usporedili prosječne rezultate dobivene unutar deset promatranih timova dobili smo vrijednost 0,678 koja se može smatrati umjerenom. To znači da pitanja u upitniku kohezivnosti tima pokazuju umjerenu razinu dosljednosti u mjerenju.

Važno je napomenuti da, iako su ove vrijednost unutar dosljednosti, dodatne analize su potrebne kako bi se bolje razumjeli specifični aspekti mjerenja razmjene između vođe i člana i kohezivnosti tima.

#### 4.3.1. Upitnik razmjene između vođe i člana

Upitnik razmjene između vođe i člana mjeri jačinu veze između vođe i njegovih članova te ćemo u daljnjem dijelu istraživanja proučiti dobivene rezultate na temelju danih tvrdnji ispitanika odabirom na ljestvici vrijednosti na skali Likertovog tipa u pet stupnjeva.

Prije nego analiziramo dobivene rezultate, potrebno je pristupiti korelacijskoj analizi postavljenih pitanja na temelju dobivenih odgovora. Korelacijska analiza je statistička tehnika koja se koristi za utvrđivanje povezanosti između dvije ili više varijabli, odnosno koliko se varijable mijenjaju zajedno u istom smjeru, pozitivna korelacija ili suprotno, negativna korelacija.

Rezultat korelacijske analize je Pearsonov koeficijent korelacije, čiji raspon vrijednosti ide od -1 do +1. Vrijednost koja se približava -1 ukazuje na jaku negativnu korelaciju, što znači da varijable variraju u suprotnim smjerovima. Vrijednost koja se približava +1 ukazuje na jaku pozitivnu korelaciju, što znači da varijable variraju u istom smjeru.

Vrijednost bliska nuli ukazuje na nedostatak korelacije ili vrlo slabu vezu između varijabli. Ovaj rezultat predstavlja matricu korelacije između sedam varijabli. Radi lakšeg prikaza u tablici 3 i analize ukupne odgovore prikupljene iz 1. pitanja označiti ćemo LMX 1, odgovore iz 2. pitanja LMX 2 i tako do 7. pitanja LMX 7.

Tablica 3: Korelacija odgovora razmjene između vođe i člana

Korelacija odgovora razmjene između vođe i člana							
Pitanja	LMX 1	LMX 2	LMX 3	LMX 4	LMX 5	LMX 6	LMX 7
LMX 1	1						
LMX 2	,529**	1					
LMX 3	,684**	,752**	1				
LMX 4	,305**	,547**	,481**	1			
LMX 5	,537**	,363**	,321**	,457**	1		
LMX 6	,496**	,672**	,579**	,655**	,432**	1	
LMX 7	,627**	,759**	,775**	,551**	,286**	,539**	1

\*\* . Korelacija je značajna na 0.01

Primijetili smo da su vrijednosti na dijagonali, od gornjeg lijevog do donjeg desnog kuta, jednake 1 jer varijable savršeno koreliraju same sa sobom, što je očekivano. Vrijednosti iznad dijagonale, gornje dijagonalne vrijednosti, identične su onima ispod dijagonale jer je matrica simetrična te smo ih uklonili radi jednostavnijeg tumačenja rezultata. Jačinu korelacije možemo objasniti prema sljedećim parametrima:

.1 < |r| < .3 - slaba korelacija, .3 < |r| < .5 - srednja korelacija, .5 < |r|... - jaka korelacija.

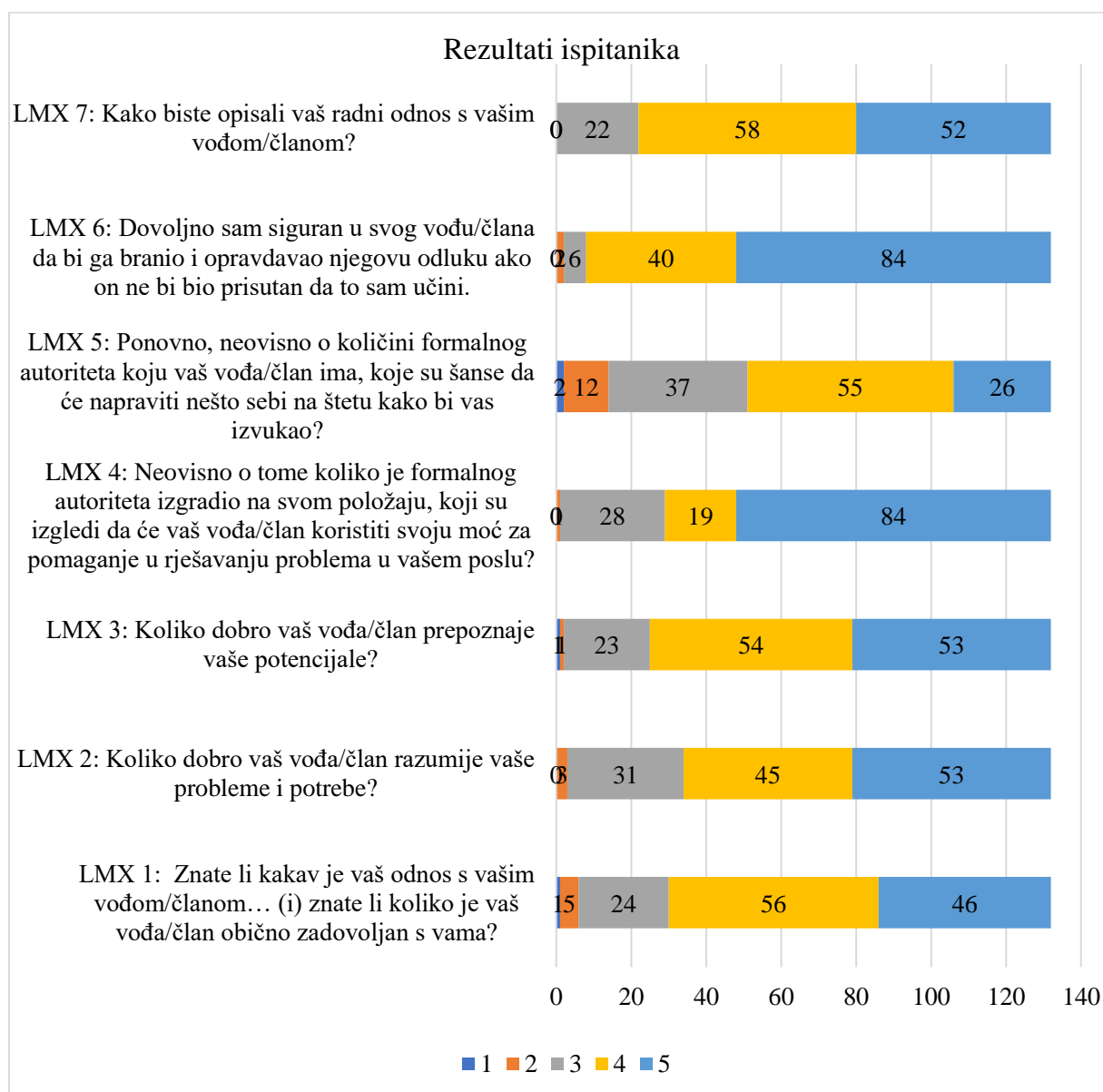
Na temelju vrijednosti prikazanih u tablici 3 možemo zaključiti o jačini i smjeru korelacija između parova varijabli. Primjećujemo da su podaci dobiveni korelacijom značajni jer su iznad 0.01. i svi pozitivno koreliraju. Vrijednosti između dobivenih odgovora na pitanja u upitniku razmjene između vođe i člana su srednje ili jake korelacije.

### Rezultati po timovima:

Na slici 11 prikaza rezultata vidljivo je da su ispitanici odgovarali na pojedino pitanje ljestvicom Likertova tipa s pet stupnjeva, od 1 do 5, te su pretežno odabirali odgovore 3, 4 i 5. Iz prikazanih rezultata možemo pretpostaviti da je kvaliteta razmjene između vođe i člana od umjerene do visoke razine.

Ukupan zbroj rezultata govori o kvaliteti razmjene između vođe i člana te ćemo rezultate protumačiti prema spomenutim rasponima: od 7 do 14 - vrlo niska razina, od 15 do 19 – niska razina, od 20 do 24 – umjerena razina, od 25 do 29 – visoka razina i od 30 do 35 – vrlo visoka razina.

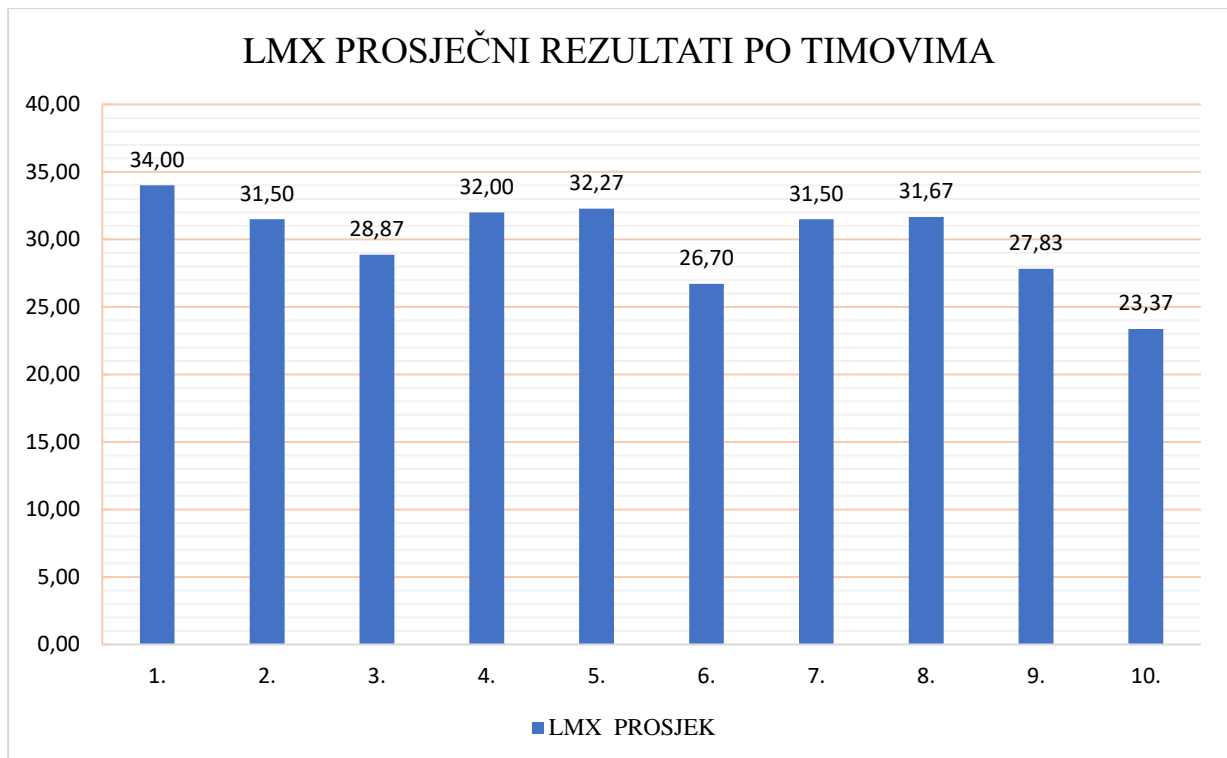
Slika 11: Prikaz rezultata ispitanika razmjene vođe i člana





Unutar svakog tima promatrali smo i izmjerili razmjenu vođe i člana te iz svakog odnosa prikazali prosjek rezultata kako bi mogli u kasnijem dijelu istraživanja uspoređivati timove, njihovu prosječnu LMX i timsku kohezivnost što je vidljivo na slici 12.

Slika 12: Prikaz prosjeka rezultata razmjene vođe i člana po timovima



Prikazom prosječnih rezultata po timovima vidimo da vrlo visoku razinu kvalitete u rasponu od 30 - 35 imaju 1., 2., 4., 5., 7, i 8. tim. Visoku razinu kvalitete u rasponu od 25 - 29 imaju 3., 6. i 9. tim. Tim pod rednim brojem 10. ima umjerenu prosječnu razinu kvalitete razmjene vođe i člana.

Timovi s vrlo visokom i visokom razinom razmjene vođe i člana predstavljaju članove vlastite skupine, a tim s prosječnom razinom kvalitete razmjene vođe i člana predstavlja članove vanjske skupine.

Nakon što smo utvrdili rezultate pojedinih razmjena između vođe i člana unutar timova i dobili prosječne podatke koji su prikazani u tablici 4, potrebno je provjeriti u kakvom su odnosu veličina tima, godine staža u timu i organizaciji i rezultati razmjene vođe i člana. Postoji li povezanost i kako navedene varijable utječu jedna na drugu.

Tablica 4: Statistički prikaz prosjeka rezultata razmjene vođe i člana po timu

TIM	BROJ ČLANOVA TIMA	PROSJEK GODINA STAŽA U ORGANIZACIJI	PROSJEK GODINA STAŽA U TIMU	PROSJEK LMX RAZMJENE VOĐE I ČLANA
1.	2	2,00	2,00	34,00
2.	3	10,33	9,33	31,50
3.	28	10,54	7,32	28,87
4.	3	12,67	4,00	32,00
5.	12	12,17	8,00	32,27
6.	11	9,27	5,45	26,70
7.	4	9,75	5,00	31,50
8.	4	9,50	2,75	31,67
9.	4	4,50	4,25	27,83
10.	5	12,60	7,60	23,37

Za navedenu analizu ćemo pristupiti regresijskoj analizi statističkih podataka. Regresijska analiza omogućuje istraživanje koliko pojedina varijabla poput broja članova tima, godine staža provedene u organizaciji i u timu doprinosi ukupnom rezultatu razmjene vođe i člana.

Tablica 5: Regresijska analiza sa zavisnom varijablom vrijednost razmjene vođe i člana

Regresijska analiza sa zavisnom varijablom vrijednost razmjene vođe i člana					
Varijable	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti		
	B koeficijent	Standardna pogreška	Beta	T- vrijednost	Značajnost
BROJ ČLANOVA TIMA	-0,015	0,037	-0,035	-0,390	0,697
GODINE STAŽA U ORGANIZACIJI	-0,228	0,125	-0,235	-1,824	0,071
GODINE STAŽA U TIMU	-0,087	0,076	0,148	1,136	0,258
<i>Regresija je značajna na 0.05</i>					

Nestandardizirani koeficijenti regresije, B koeficijent i standardna pogreška predstavljaju promjenu u zavisnoj varijabli, ukupnom rezultatu svih ispitanika kada se nezavisna varijabla mijenja za jedinicu, zadržavajući ostale varijable konstantnima.

Standardizirani koeficijenti su važni za usporedbu utjecaja različitih prediktora na zavisnu varijablu. Beta vrijednosti su standardizirane vrijednosti koeficijenata regresije te su rezultat standardiziranja varijabli. Što je Beta vrijednost veća, to je veći relativni utjecaj varijable na zavisnu varijablu.

Na primjer, u tablici 5 vidljivo je da ako se broj članova u timu poveća za jedan, očekuje se da će se vrijednost razmjene vođe i člana smanjiti za 0,015 uz zadržavanje drugih varijabli nepromijenjenima. Standardna pogreška (0.037) mjeri preciznost tog koeficijenta, a Beta (-0.035) je standardizirani koeficijent koji označava relativni doprinos te nezavisne varijable u odnosu na ostale.

Slično kao kod prvog slučaja, negativan koeficijent B (-0.228) sugerira da će se vrijednost razmjene vođe i člana smanjiti za 0,228 kad se godine staža u organizaciji povećaju za jednu jedinicu, zadržavajući ostale varijable konstantnima. Standardna pogreška (0.125) mjeri preciznost koeficijenta.

Prosjek godina staža u timu također ima negativan koeficijent B (-0.087) upućuje na to da će se vrijednost razmjene vođe i člana smanjiti kad se godina radnog staža u timu poveća za jednu jedinicu, zadržavajući ostale varijable konstantnima. Standardna pogreška (0.076) označava preciznost ovog koeficijenta.

Na temelju dobivenih rezultata niti jedna od nezavisnih varijabli (broj članova tima, godine staža u organizaciji i godine staža u timu) nema jak statistički značajan utjecaj na vrijednost razmjene vođe i člana, jer su sve značajnosti veće od 0.05. Varijabla godine staža provedenih u organizaciji ima najbližu vrijednost značajnosti od 0,071 te predstavlja umjeren utjecaj na vrijednost razmjene vođe i člana.

Sljedeći korak u istraživanju je analiza rezultata dobivenih upitnikom timske kohezivnosti.

### 4.3.2. Upitnik timske kohezivnosti

Kako smo već prethodno spomenuli za istraživanje timske kohezivnosti koristili smo prilagođenu verziju upitnika prema Carlessu i De Paoli (2000) koji se sastoji od deset izjava koje mjere kohezivnost tima podijeljenih u tri dimenzije, kohezivnost zadatka, individualnu privlačnost grupi i društvenu kohezivnost.

Prije nego što analiziramo rezultate po timovima, želimo procijeniti pouzdanost upitnika koristeći korelacijsku analizu. Namjera je usporediti odgovore i istražiti strukturu upitnika kako bi utvrdili značajnost svih deset pitanja koja se odnose na mjerenje timske kohezivnosti prikazano u tablici 6. Pritom planiramo istražiti potrebu za očuvanjem sve tri dimenzije upitnika. Sličnu analizu proveli su i znanstvenici poput Sáncheza i Yurrebasa (2009), koji su koristili Upitnik kohezivnosti tima Carlessove i De Paolove (2000).

Njihova analiza na grupnoj razini rezultirala je dvodimenzionalnom strukturom zbog niske pouzdanosti dimenzije "individualna privlačnost grupi". Također, istraživanja Changa i suradnika (2006) na grupnoj razini uspoređivala su strukturu Upitnika ozračja u grupi Carrona i suradnika (1985). Njihovi rezultati također podržavaju samo dva faktora, društvenu kohezivnost i kohezivnost zadatka.

Tablica 6: Korelacijska analiza pitanja iz upitnika timske kohezivnosti

	Pitanje 1.	Pitanje 2.	Pitanje 3.	Pitanje 4.	Pitanje 5.	Pitanje 6.	Pitanje 7.	Pitanje 8.	Pitanje 9.	Pitanje 10.	Timska kohezivnost
Pitanje 1.	1										
Pitanje 2.	-,355**	1									
Pitanje 3.	-,400**	,594**	1								
Pitanje 4.	-,317**	,271*	0,218	1							
Pitanje 5.	0,224	0,014	0,022	-0,175	1						
Pitanje 6.	-0,011	0,115	0,149	-0,134	,560**	1					
Pitanje 7.	,297**	-,262*	-0,215	-,327**	,298**	,430**	1				
Pitanje 8.	-0,090	,254*	,324**	,258*	-0,137	-0,016	-,458**	1			
Pitanje 9.	-,232*	,334**	0,217	,446**	-,272*	-,398**	-,657**	,595**	1		
Pitanje 10.	-,303**	0,131	,264*	,470**	-,274*	-,356**	-,471**	,272*	,589**	1	
Timska kohezivnost	-0,136	,628**	,660**	,411**	,468**	,539**	-0,044	,441**	,281*	0,219	1

\*\* . Korelacija je značajna na 0.01

Koeficijenti korelacije variraju od -1 do 1. Negativne vrijednosti ukazuju na obrnute veze između varijabli, dok pozitivne ukazuju na paralelne veze. Vrijednosti sa zvjezdicom (\*\*) označavaju statistički značajne korelacije, što znači da postoji visoka vjerojatnost da je otkrivena korelacija stvarna, a ne rezultat slučajnosti.

Pitanje 1. "*Naš tim je ujedinjen u postizanju zajedničkih ciljeva.*" ima slabu negativnu korelaciju s timskom kohezivnosti (-0,136), dok 2. pitanje "*Nisam sretan s razinom posvećenosti našeg tima prema zadacima.*" (0,628), 3. pitanje "*Članovi našeg tima imaju kontradiktorne težnje kada je u pitanju postignuće timskog učinka.*"(0,660) i 6. "*Neki od mojih najboljih prijatelja su članovi ovog tima.*" (0,539) pokazuju jaku pozitivnu korelaciju.

Umjerenu pozitivnu korelaciju s timskom kohezivnosti pokazuju pitanja 4. "*Ovaj tim mi ne daje dovoljno mogućnosti za unapređenje moje osobne uspješnosti.*" (0,411), 8. "*Članovi našeg tima ne druže se izvan radnog vremena.*"(0,441) i 9. "*Članovi našeg tima rijetko organiziraju proslave zajedno.*"(0,281).

Pitanja 7. "*Članovi našeg tima bi željeli provoditi vrijeme zajedno i izvan radnog vremena.*" i 10. "*Članovi našeg tima će radije izaći van sami, nego zajedno kao tim.*" nemaju značajnu korelaciju s timskom kohezivnosti jer su korelacijski koeficijenti blizu nule te bi se ta pitanja moglo isključiti iz mjerenja timske kohezivnosti.

7. i 10. pitanje pripadaju dimenziji upitnika društvene kohezivnosti i ovo istraživanje nije u skladu s spomenutim znanstvenicima koji su zagovornici da se dimenzija individualne privlačnosti grupi izbaciti iz mjerenja. U ovoj analizi pokazalo se da pitanja iz dimenzije individualne privlačnosti pripadaju upitniku timske kohezivnosti.

Tablica 7: Korelacija dimenzija upitnika timske kohezivnosti

	Kohezivnost zadatka	Individualna privlačnost grupi	Društvena kohezivnost	Timska kohezivnost
Kohezivnost zadatka	1			
Individualna privlačnost grupi	0,045	1		
Društvena kohezivnost	,430**	-0,22	1	
Timska kohezivnost	,791**	,573**	,465**	1
** . Korelacija je značajna na 0.01				

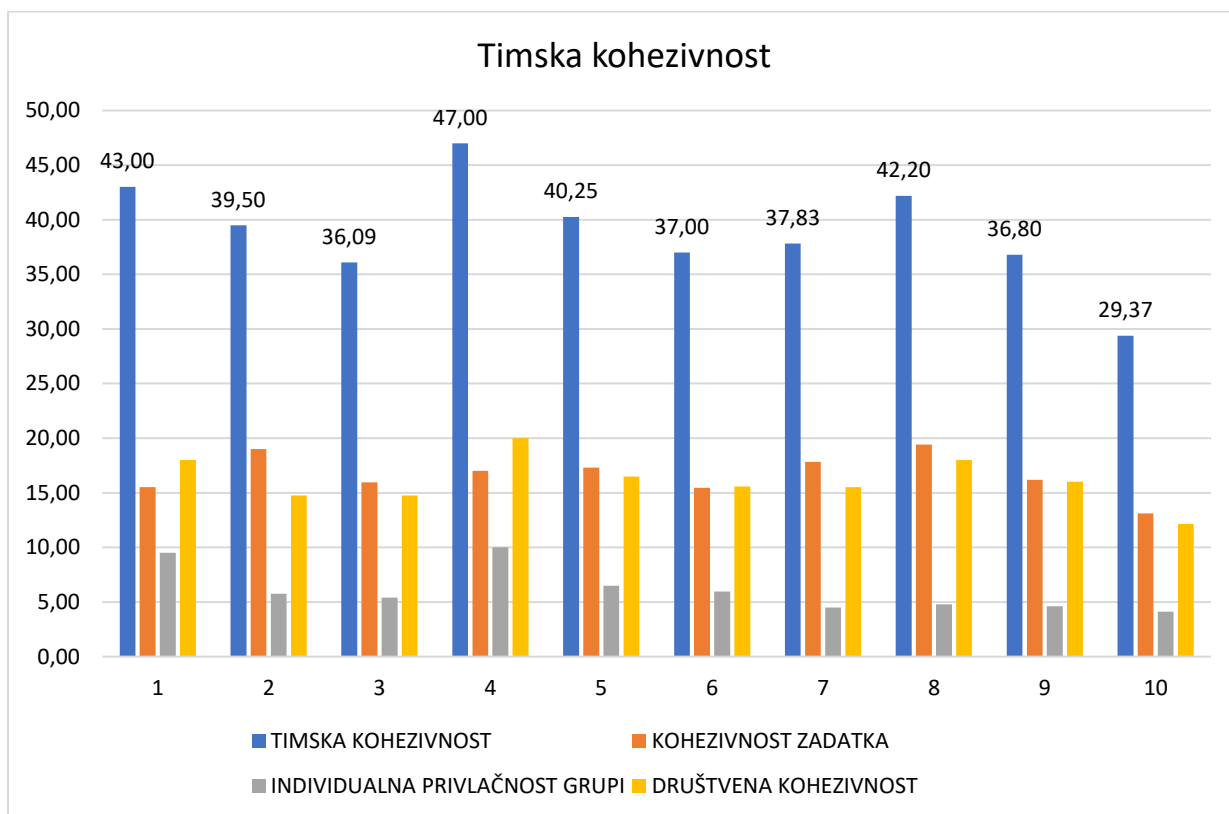
Kada promatramo grupirane odgovore po dimenzijama timske kohezivnosti, prikazano u tablici 7, primjećujemo da su svi rezultati značajni i da je dimenzija kohezivnosti zadatka u jakoj pozitivnoj korelaciji sa timskom kohezivnosti u vrijednosti 0,791, a nakon nje slijedi dimenzija individualne privlačnosti s 0,573 i društvena kohezivnost s 0,465 koji srednje pozitivno koreliraju s timskom kohezivnosti i možemo zaključiti da ostajemo pri analizi svih odgovora iz upitnika jer su sve tri dimenzije statistički značajne.

### ***Rezultati upitnika***

Nakon što smo napravili korelacijsku analizu dimenzija upitnika proučit ćemo detaljnije dobivene rezultate. Rezultate promatramo unutar deset timova. Prvo ćemo deskriptivnom statistikom obraditi rezultate a nakon toga ćemo provjeriti glavnu pretpostavku rada, utječe li razmjena vođe i člana na timsku kohezivnost.

Promatramo rezultate u spomenutom rasponu: od 10 do 15 - vrlo niska razina, od 16 do 20 – niska razina, od 21 do 30 – umjerena razina, od 31 do 40 – visoka razina i od 41 do 50 – vrlo visoka razina.

Slika 13: Prikaz timske kohezivnosti



U ukupnom bodovanju vidljivo je na slici 13 da timovi 1, 4 i 8 imaju vrlo visoku razinu timske kohezivnosti, timovi 2, 3, 6, 7, i 9 imaju visoku razinu a tim 10 ima umjerenu razinu timske kohezivnosti.

Tablica 8: Rezultati timske kohezivnosti

TIM	KOHEZIVNOST ZADATKA	UDIO	INDIVIDUALNA PRIVLAČNOST GRUPI	UDIO	DRUŠTVENA KOHEZIVNOST	UDIO	UKUPNO TIMSKA KOHEZIVNOST
1.	15,50	36,05%	9,50	22,09%	18,00	41,86%	43,00
2.	19,00	48,10%	5,75	14,56%	14,75	37,34%	39,50
3.	15,94	44,17%	5,40	14,96%	14,75	40,87%	36,09
4.	17,00	36,17%	10,00	21,28%	20,00	42,55%	47,00
5.	17,29	42,96%	6,48	16,10%	16,48	40,94%	40,25
6.	15,47	41,81%	5,95	16,08%	15,58	42,11%	37,00
7.	17,83	47,13%	4,50	11,90%	15,50	40,97%	37,83
8.	19,40	45,97%	4,80	11,37%	18,00	42,65%	42,20
9.	16,20	44,02%	4,60	12,50%	16,00	43,48%	36,80
10.	13,12	44,67%	4,12	14,03%	12,13	41,30%	29,37
PROSJEK	16,68	43,10%	6,11	15,49%	16,12	41,41%	38,90

Promatranjem vrijednosti iz tablice 8 vidljivo je da prosječno u deset timova dimenzija kohezivnost zadatka doprinijela 43,10% od ukupnog rezultata timske kohezivnosti, nakon toga slijedi društvena kohezivnost s 41,41% te individualna privlačnost grupi s 15,49%. Rezultati su visoki te možemo zaključiti da je zastupljena visoka razina timske kohezivnosti.

#### 4.3.3. Povezanost teorije razmjene vođe i člana i timske kohezivnosti

Nakon obrade zaprimljenih rezultata dolazimo do istraživanja glavne pretpostavke ovog rada a to je povezanost razmjene vođe i člana s tamskom kohezivnosti i kako navedene varijable utječu jedna na drugu. Pretpostavka je da porastom vrijednosti razmjene vođe i člana raste i rezultat timske kohezivnosti.

Da bi se uspješno provela analizu i istražili povezanost razmjene između vođe i člana i timske kohezivnosti rezultate se moraju promatrati na razini tima. U dosadašnjoj analizi prikupljeni podatci su prikazani u tablici 9 te se pristupa istraživanju povezanosti dviju varijabli, prosječnom rezultatu razmjene vođe i člana po timu i prosjeku timske kohezivnosti. Usporedba s tamskom kohezivnosti promatra se na dva načina, u odnosu na skupni rezultat i u odnosu na svaku od tri spomenute dimenzije timske kohezivnosti.

Tablica 9: Prikaz usporednih vrijednosti u odnosu LMX i dimenzija timske kohezivnosti

TIM	LMX PROSJEK RAZMJENE	TIMSKA KOHEZIVNOST	KOHEZIVNOST ZADATKA	INDIVIDUALNA PRIVLAČNOST GRUPI	DRUŠTVENA KOHEZIVNOST
1	34,00	43,00	15,50	9,50	18,00
2	31,50	39,50	19,00	5,75	14,75
3	28,87	36,09	15,94	5,40	14,75
4	32,00	47,00	17,00	10,00	20,00
5	32,27	40,25	17,29	6,48	16,48
6	26,70	37,00	15,47	5,95	15,58
7	31,50	37,83	17,83	4,50	15,50
8	31,67	42,20	19,40	4,80	18,00
9	27,83	36,80	16,20	4,60	16,00
10	23,37	29,37	13,12	4,12	12,13



Usporedba rezultata razmjene između vođe i člana i timske kohezivnosti i njenih dimenzija predstavlja pouzdan mjerni instrument te je vrijednost Cronbach alfe blizu jedinici, u promatranom odnosu ukupnog rezultata timske kohezivnosti pouzdanost je 0,885 a u odnosu na dimenzije timske kohezivnosti iznosi 0,880 što je prikazano na slici 14.

Slika 14: Prikaz vrijednosti Cronbach Alfe za usporedbu LMX i timske kohezivnosti

Povezanost razmjene između vođe i člana i timske kohezivnosti

	Cronbach Alfa	Broj varijabli
LMX i timska kohezivnost	,885	2
LMX i dimenzije timske kohezivnosti	,880	4

Tablica 10: Prikaz korelacije teorije vođe i člana i dimenzija timske kohezivnosti

Korelacija teorije vođe i člana i dimenzija timske kohezivnosti					
	LMX razmjena vođe i člana	Timska kohezivnost	Kohezivnost zadatka	Individualna privlačnost grupi	Društvena kohezivnost
LMX razmjena vođe i člana	1				
Timska kohezivnost	,854**	1			
Kohezivnost zadatka	,681*	0,5933813	1		
Individualna privlačnost grupi	,585	,768**	-0,007	1	
Društvena kohezivnost	,734*	,954**	,452	,741*	1
**. Korelacija je značajna na 0.01					
*. Korelacija je značajna na 0.05					

Korelacijskom analizom varijabli razmjene vođe i člana, timske kohezivnosti i dimenzija timske kohezivnosti dobivamo vrijednosti prikazane u tablici 10 s različitim statističkim značajima.

Rezultat LMX razmjene i timske kohezivnosti ima jaku pozitivnu korelaciju s koeficijentom 0,854 i značajem od 0,001 i time je vidljivo da je korelacija statistički značajna.

Odnos rezultata LMX razmjene s dimenzijom kohezivnost zadatka iznosi 0,681, što i dalje predstavlja jaku korelaciju ali je statistički manje značajna nego cjelokupna varijabla timske kohezivnosti jer je značajnost 0.03.

Kada se promatra odnos dimenzije individualne privlačnosti grupi s LMX razmjenom primjećuje se manja ali i dalje jaka pozitivna korelacija ali s značajnosti 0,07 koja predstavlja graničnu statističku značajnost. Usporedba varijabla LMX razmjene i dimenzije društvene kohezivnosti predstavlja jaku pozitivnu korelaciju, najvišu od svih dimenzija timske kohezivnosti s jakom značajnosti.

#### **4.4. Rasprava i stručni doprinos rada**

Nakon što se utvrdilo da su varijable značajne za usporedbu i da imaju pozitivnu korelaciju pristupa se regresijskoj analizi.

Stručni doprinos ovog istraživanja je testiranje pretpostavke da svaki porast razmjene vođe i člana utječe pozitivno na porast timske kohezivnosti. Uz glavnu pretpostavku odnosa LMX razmjene i timske kohezivnosti, uspoređuje se i LMX razmjena sa dimenzijama timske kohezivnosti, kohezivnost zadatka, individualna privlačnost grupi i društvena kohezivnost za koje pretpostavljamo da se ponašanje ne mijenja i da LMX razmjena utječe pozitivno na pojedinačne dimenzije.

Također proučava se i utjecaj dimenzija kohezivnosti na LMX razmjenu te će se odrediti što su zavisne a što nezavisne varijable i koliko utječu jedne na druge.

Tablica 11: Prikaz regresijske analize sa zavisnom varijablom timske kohezivnosti

Regresijska analiza sa zavisnom varijablom timske kohezivnosti					
Varijable	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti		
	B koeficijent	Standardna pogreška	Beta	T vrijednost	Značajnost
LMX razmjena	1,262	,271	,854	4,649	,002
Regresija je značajna na 0.05					

U regresijskoj analizi u tablici 11 vidljivo je da ako se vrijednost LMX razmjene poveća za jedan, očekuje se da će se vrijednost timske kohezivnosti povećati za 1,262 uz zadržavanje drugih varijabli nepromijenjenima.

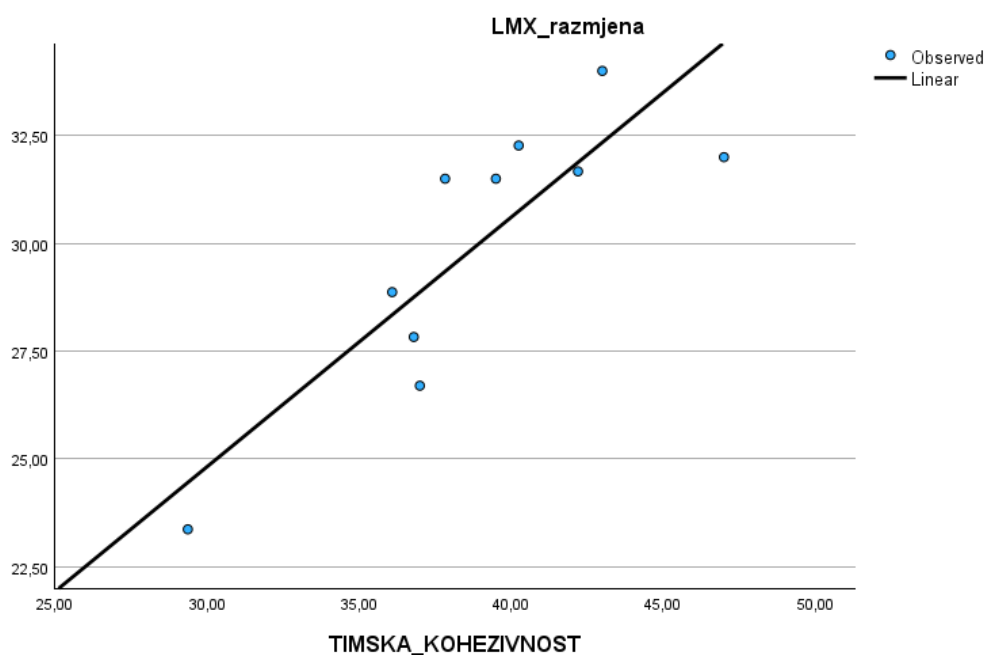
Standardna pogreška predstavlja mjeru netočnosti procjene B koeficijenta te vrijednost 0,271 ukazuje na veću preciznost procjene. Beta koeficijent u iznosu 0,854 mjeri relativnu važnost LMX razmjene u objašnjavanju varijabilnosti u timskoj kohezivnosti. U ovom slučaju, svaka standardna devijacija povećanja u LMX razmjeni rezultira prosječnim porastom timske kohezivnosti za 0,854 standardnih devijacija.

T-vrijednost iznosi 4,649 i znači da je procijenjeni koeficijent regresije pouzdan i značajnost u vrijednosti 0,002 ukazuje na jaku statističku značajnost odnosa između LMX razmjene i timske kohezivnosti. Vrijednost od 0,002 znači da postoji vrlo mala vjerojatnost da je odnos između LMX razmjene i timske kohezivnosti rezultat slučajnosti.

To sugerira da postoji značajan utjecaj LMX razmjene na timsku kohezivnost i time je naša pretpostavka potvrđena. Pozitivna promjena LMX razmjene utječe pozitivno na timsku kohezivnost.

Na slici 15 vidljiv je prikaz rezultata prosjeka razmjene vođe i člana i timske kohezivnosti kako porastom vrijednosti LMX razmjene vođe i člana raste i timska kohezivnost.

Slika 15: Vrijednosti LMX i timske kohezivnosti



Nakon regresijske analize utjecaja LMX razmjene u odnosu na ukupnu timsku kohezivnost usporedit ćemo odnos LMX-a i dimenzije timske kohezivnosti i proučiti njihovu povezanost što je vidljivo u tablici 12.

Tablica 12: Prikaz regresijske analize sa zavisnom varijablom kohezivnost zadatka

Regresijska analiza sa zavisnom varijablom kohezivnost zadatka					
Varijable	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti		
	B koeficijent	Standardna pogreška	Beta	T vrijednost	Značajnost
LMX razmjena	,392	,149	,681	2,627	,030
Regresija je značajna na 0.05					

U odnosu na kohezivnost zadatka povećanjem vrijednost LMX razmjene za jedan, očekuje se da će se vrijednost timske kohezivnosti povećati za 0,392 uz zadržavanje drugih varijabli nepromijenjenima što predstavlja značajno manji utjecaj nego na ukupnu timsku kohezivnost. Beta koeficijent je niži u odnosu na timsku kohezivnost i iznosi 0,681 te svaka standardna devijacija povećanja u LMX razmjeni rezultira prosječnim porastom kohezivnosti zadatka za 0,681 standardnih devijacija.

Koeficijent regresije je pouzdan i značajnost u vrijednosti 0,03 ukazuje na jaku statističku značajnost odnosa između LMX razmjene i kohezivnosti zadatka.

Tablica 13: Prikaz regresijske analize sa zavisnom varijablom individualna privlačnost tima

<b>Regresijska analiza sa zavisnom varijablom individualna privlačnost tima</b>					
Varijable	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti		
	B koeficijent	Standardna pogreška	Beta	T vrijednost	Značajnost
LMX razmjena	,374	,183	,585	2,042	,075
Regresija je značajna na 0.05					

Usporedbom s drugom dimenzijom, individualnoj privlačnosti tima, rezultati su slični kao i s prvom dimenzijom, kohezivnost zadatka što je vidljivo u tablici 13. Povećanje vrijednost LMX razmjene za jedan, očekuje se da će se vrijednost individualne privlačnosti tima povećati se za 0,374 uz zadržavanje drugih varijabli nepromijenjenima. Beta koeficijent iznosi 0,585 te svaka standardna devijacija povećanja u LMX razmjeni rezultira prosječnim porastom kohezivnosti zadatka za 0,585 standardnih devijacija.

Koeficijent regresije je pouzdan i značajnost u vrijednosti 0,075 ukazuje na umjerenu statističku značajnost.

Tablica 14: Prikaz regresijske analize sa zavisnom varijablom društvena kohezivnost

<b>Regresijska analiza sa zavisnom varijablom društvena kohezivnost</b>					
Varijable	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti		
	B koeficijent	Standardna pogreška	Beta	T vrijednost	Značajnost
LMX razmjena	,496	,162	,734	3,060	,016
Regresija je značajna na 0.05					

Podaci iz tablice 14 prikazuju odnos LMX razmjene i treće dimenzije, društvene kohezivnosti, pokazuje slične rezultate kao i odnos s prve dvije dimenzije.

U odnosu na društvenu kohezivnost povećanjem vrijednost LMX razmjene za jedan, očekuje se da će se porast za 0,496 uz zadržavanje drugih varijabli nepromijenjenima. Beta koeficijent iznosi 0,734 te svaka standardna devijacija povećanja u LMX razmjeni rezultira prosječnim porastom društvene kohezivnosti za 0,734 standardnih devijacija. Koeficijent regresije je pouzdan i značajnost u vrijednosti 0,016 ukazuje na jaku statističku značajnost.

Sada kad su prikazani rezultati utjecaja LMX razmjene na timsku kohezivnost i njenih odrednica proučava se utjecaj dimenzija i timske kohezivnosti na LMX razmjenu.

Tablica 15: Prikaz regresijske analize sa zavisnom varijablom LMX razmjena

<b>Regresijska analiza sa zavisnom varijablom LMX razmjena</b>					
Varijable	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti		
	B koeficijent	Standardna pogreška	Beta	T vrijednost	Značajnost
Timska kohezivnost	,579	,124	,854	4,649	,002
Kohezivnost zadatka	1,232	,420	,709	2,935	,026
Individualna privlačnost grupi	,987	,503	,630	1,962	,097
Društvena kohezivnost	-,078	,532	-,053	-,146	,889
Regresija je značajna na 0.05					

Iz regresijske tablice 15 vidljivo je koliko će se promijeniti zavisna varijabla LMX razmjena ako se svaka od nezavisnih varijabla poveća za jedan uz zadržavanje ostalih varijabli nepromijenjenih.

Ako se promjeni timska kohezivnost za jedan vrijednost LMX razmjene će porasti za 0.579. Promjenom kohezivnosti zadatka vrijednost LMX razmjene raste za 1,232, a promjena individualne privlačnosti grupi utječe na porast LMX razmjene za 0,987.

Promjena društvene kohezivnosti za jedan smanjuje vrijednosti LMX razmjene za 0,078 i ima negativan utjecaj. Statistički značajni rezultati su vrijednosti timske kohezivnosti i kohezivnosti zadatka, individualna privlačnost grupi ima umjereni statistički značaj dok vrijednost društvene kohezivnosti ima slab statistički značaj.

Na temelju B koeficijenta možemo zaključiti da postoji značajan utjecaj timske kohezivnosti i dimenzije kohezivnosti zadatka na LMX razmjenu, dok promjene u vrijednostima individualne privlačnost grupi i društvena kohezivnosti nemaju značajan utjecaj na vrijednosti LMX razmjene.

#### 4.5. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Nakon teoretskog istraživanja u prvom dijelu rada, istražila se veza između kvalitete odnosa vođe i člana te timske kohezivnosti. Ipak, treba naglasiti da provedeno istraživanje ima svoja ograničenja. Uzorak od 76 ispitanika, članova deset različitih timova, može biti nedovoljan za stvaranje općenitih zaključaka, iako pruža uvid u mišljenja i stavove zaposlenika o povezanosti između kvalitete odnosa vođe i zaposlenika te timske kohezivnosti.

Povoljni radni uvjeti u instituciji te visoka razina kulture odnosa mogu utjecati na rezultate istraživanja. Prikupljanje podataka o odnosima između vođa i članova timova bilo je izazovno, kao i uparivanje dobivenih rezultata. Također, postoji mogućnost da su neki ispitanici pružili neiskrene odgovore. Važno je napomenuti da rezultati istraživanja odražavaju osobna mišljenja ispitanika o odnosima s njihovim vođama te o kohezivnosti unutar njihovih timova.

Iz dobivenih rezultata moguće je zaključiti kako zaposlenici doživljavaju sebe u određenim situacijama te kako percipiraju vođu i međusobni odnos unutar tima. Za buduća istraživanja preporučuje se proširenje uzorka i uključivanje veće raznolikosti vrste posla u bankarskom sektoru, uz primjenu dodatnih metoda za prepoznavanje i smanjenje eventualne neiskrenosti pri ispunjavanju anketa.

S obzirom na različite dinamike odnosa između vođe i članova unutar svakog tima, teško je usporediti teoriju koja promatra individualni odnos s timskom dinamikom.

Originalni upitnik o timskoj kohezivnosti je izvorno na engleskom jeziku te prijevod može rezultirati ograničenjima u interpretaciji. Također, negacijski postavljene i obrnuto bodovane izjave u upitniku mogu zbuniti ispitanike te rezultirati manjom točnošću mjerenja. Preporuka je doraditi upitnik o timskoj kohezivnosti koristeći potvrdne rečenice kako bi se izbjegla konfuzija te postigli precizniji rezultati.

Ovo istraživanje naglašava važnost kvalitetnih odnosa unutar timova i njihovog doprinosa stvaranju snažne kohezivne atmosfere, što može biti od izuzetne važnosti za organizaciju, potičući bolju suradnju, učinkovitost i povećanu posvećenost zadacima tima. Ipak, preporučuje se daljnje istraživanje u širem kontekstu i raznolikim industrijama kako bi se potvrdila i proširila ova povezanost te utvrdilo kako različiti faktori mogu utjecati na ovu dinamiku u timskom okruženju.



## 5. ZAKLJUČAK

Nakon provedenog teorijskog istraživanja u prvom dijelu specijalističkog rada u kojem su se obradili pojmovi vezano za vođenje, vodstvo, teorije vodstva, odrednica tima, timskog rada i timske kohezivnosti u drugom dijelu rada provedeno je empirijsko istraživanje o povezanosti teorije razmjene vođe i člana i timske kohezivnosti.

Napravljeno je niz koraka kako bi se detaljno analizirali prikupljeni podaci, prvo je napravljena analiza deskriptivnom statistikom kako bi se dobio bolji uvid u karakteristike naših ispitanika. Nakon toga, provjerena je dosljednost odgovora u upitnicima za teoriju razmjene vođe i člana te timske kohezivnosti je zaključeno da su upitnici pouzdani za korištenje.

Također, korelacijskom analizom između pitanja u LMX upitniku utvrđena je snažna povezanost između njih. Prikazani su rezultati kvalitete LMX-a za svaki odnos vođe i člana je primijećeno da se kvaliteta razmjene kreće od umjerene do visoke razine. Različiti timovi pokazuju različite razine kvalitete razmjene, gdje timovi s visokim rezultatima predstavljaju članove unutar vlastite skupine.

Nakon toga, istražila se povezanost između veličine tima, godina staža provedenih u timu i organizaciji te rezultata razmjene vođe i člana. Utvrdilo se da niti jedna od nezavisnih varijabli nema jak statistički značajan utjecaj na rezultate razmjene vođe i člana.

Zatim se ispitala pouzdanost upitnika timske kohezivnosti i zaključili da je upitnik s tri dimenzije statistički značajan i pouzdan mjerni instrument. Analizom korelacija dimenzija upitnika unutar deset timova, primijetili smo da većina timova ima vrlo visoku razinu timske kohezivnosti, dok je samo jedan tim pokazao umjerenu razinu.

U skladu s glavnom pretpostavkom rada, povezanošću razmjene vođe i člana s timskom kohezivnošću, otkrili smo jaku pozitivnu korelaciju i statistički značajnu povezanost. Stručni doprinos istraživanja leži u potvrdi pretpostavke o pozitivnom utjecaju povećanja LMX razmjene na timsku kohezivnost. Rezultati su pokazali da povećanje rezultata LMX-a može imati pozitivan utjecaj na kohezivnost unutar timova.

Nadalje, istraživali smo i utjecaj dimenzija timske kohezivnosti na LMX razmjenu, utvrdivši da dimenzija kohezivnost zadatka ima značajan utjecaj na LMX razmjenu, dok druge dvije dimenzije timske kohezivnosti, individualna privlačnost grupi i društvena kohezivnost imaju umjereni ili slabiji utjecaj.

## POPIS LITERATURE

1. Adil, M. S. i Awais, A. (2016.), Effects of Leader-Member Exchange, Interpersonal Relationship, Individual Feeling of Energy and Creative Work Involvement Towards Turnover Intention: A Path Analysis Using Structural Equation Modeling, *Asian Academy of Management Journal*, 21(2), str. 99–133.
2. Agarwal, U. A., Blake-Beard, S., Bhargava, S. i Datta, S., (2012.), Linking LMX, innovative work behavior and turnover intentions, *Career Development International*, 17 (3), 208-230.
3. Agduman., F., Bedir, D., Bedir, F. i Erhan S., (2023.), The mediator role of communication skill in the relationship between empathy, team cohesion, and competition performance in curlers. *Frontiers in Psychology*. 14.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1115402>
4. Arif, L.N., Chaudhury, S.R., LaCross, L., (2023.), Understanding Leader Integrity on Employees' Perceived Inclusion through Mediating Role of Leader-Member Exchange, *International Journal of Organizational Leadership*, 12, 216-234.  
<https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60360>
5. Atwater, L. E., Dionne, S. D., Spangler, W. D. i Yammarino, F. J., (2004.), Transformational leadership and team performance, *Journal of organizational change management*, 17(2), 177-193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
6. Ayoko, O. B, Tan, P.P. i Li, Y., (2023.), Leader–follower interpersonal behaviors, emotional regulation and LMX quality, *Journal of Management & Organization*, 29, 553–570. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.26>
7. Banks, G. C., Batchelor, J. H., Gower, K., O’Boyle, Jr., E. H., Pollack, J. M. i Seers, A., (2014.), What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange, *Journal of Organizational Behavior*, 35, 273-295.
8. Bass, B. M. i Stogdill, R.M., (1990.), Bass and Stogdill’s handbook of leadership: theory, research, and managerial applications, *New York: Free Press* (3rd ed.).
9. Bauer, T. N. i Erdogan, B., (2010.), Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1104-1120.
10. Beal, D. J., Burke, M. J., Cohen, R. R. i McLendon, C. L. (2003.), Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989–1004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.989>
11. Beaubien, J. M., Gully, S. M., Incalcaterra, K. A. i Joshi, A., (2002.), A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships, *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.819>

12. Biermeier-Hanson, B., Dickson, M., Najor-Durack, A. i Thrasher, G., (2020.), Social identity theory and leader–member exchange: individual, dyadic and situational factors affecting the relationship between leader–member exchange and job performance, *Organization Management Journal* 17 (3), 134-151.  
<https://doi.org/10.1177/1059601106293858>
13. Blader, S. L. i Tyler, T. R., (2003.), The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349–361.
14. Boies, K. i Howell, J. M. (2006.), Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes, *Leadership Quarterly*, 17, 246-257.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.004>
15. Bornay-Barrachina, M. i Herrero, I., (2023.), Leadership in a different light: understanding co-worker exchange in a triad, *Review of Managerial Science*, 1-28.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-023-00644-x>
16. Boulamatsi, A., Corner, A., Dimotakis, N., Schurer Lambert, L., Fu S., Smith, T. A., Runnalls, B., Tepper, B. J. i Maurer, T., (2023.), Gains and Losses: Week-To-Week Changes in Leader–Follower Relationships, *Academy of Management Journal*, 66, 248-275. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.1100>
17. Brawley, L. R. , Carron, A.V. i Widmeyer, W. N., (1985.), The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
18. Brennan, A., Egan, T., Garavan, T., O'Brien, F. i Ullah, I., (2023.), A conservation of resources perspective on public sector employee work engagement, *European Management Review*, <https://doi.org/10.1111/emre.12594>
19. Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.EP., Zagreb
20. Burke, C. S., Salas, E. i Sims, D. E., (2005.), Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, 36, 555–599.
21. Carless, S. A. i De Paola, C. (2000.), The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31, 71–88. <https://doi.org/10.1177/104649640003100104>
22. Casey-Campbell, M. i Martens, M. L. (2009.), Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion– performance literature, *International Journal of Management Reviews*, 11, 223–246. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00239.x>
23. Cashman, J. F., Petty, M. i Seers, A., (1995.), Team-member exchange under team and traditional management. *Group & Organization Management*, 20, 18-38.  
<https://doi.org/10.1177/1059601195201003>
24. Cerne, M., Hannah, S.T., Skerlavaj, M., Sumanth, J.J., (2023.), Fueling the Creative Spark: How Authentic Leadership and LMX Foster Employees' Proactive Orientation

- and Creativity, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(15), 356-374. <https://doi.org/10.1177/15480518231180064>
25. Certo, S. C. i Certo, S. T. (2008.), *Moderni menadžment*, 10. izdanje, Mate, Zagreb
  26. Chaudry, A., Glibkowski, B. C., Henderson, D. J. i Liden, R. C., (2009.), LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes, *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517–534. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2009.04.003>
  27. Chiocchio, F. i Essiembre, H. (2009.), Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams, *Small Group Research*, 40, 382–420. <https://doi.org/10.1177/1046496409335103>
  28. Choi, W.-S., Choi, S.B. i Kang, S.W., (2021.), Innovative Behavior in the Workplace: An Empirical Study of Moderated Mediation Model of Self-Efficacy, Perceived Organizational Support, and Leader–Member Exchange, *Behavioral Sciences*, 11 (182). <https://doi.org/10.3390/bs11120182>
  29. Choy, J., Djurkovic, N. i McCormack, D. (2016.), Leader-member exchange and job performance: The mediating roles of delegation and participation, *Journal of Management Development* 35(1), 104-119. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2015-0086>
  30. Cogliser, C. C. i Schriesheim, C. A. (2000.), Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487-511. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<487::AID-JOB57>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<487::AID-JOB57>3.0.CO;2-P)
  31. Cole G. A. (2004.), *Management: Theory and practise*, 6. izdanje, Cengage Learning EMEA, London
  32. Daft L. R., (1997.), *Management*, 4. izdanje, The Dryden Press, New York
  33. Daft, L.R., (2008.), *New era of Management*, 2. izdanje, Thomas South Western, Mason
  34. Dalcher, D. (2018.), The wisdom of teams revisited: Teamwork, teaming and working for the common good 2, *PM World Journal*, 7(9), 1-13.
  35. Dansereau, F. J., Graen, G. i Haga, W. J., (1975.), A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78
  36. Dasborough, H. M., Herman, T. i Marie, M. (2008.), A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work, *The Leadership Quarterly*
  37. Delfgaauw, J., Dur, R., Onemu, O. i Sol, J., (2022.) Team Incentives, Social Cohesion, and Performance: A Natural Field Experiment. *Management Science* 68(1):230-256.
  38. Dello Russo S., Geoff, T., Legood, A. i Martin, R., (2017.), Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review, *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 151–168. <https://doi.org/10.1002/job.2202>

39. Derlega, V. J., Montgomery, M. J., Pilkington, C. i Winstead, B. A., (1995.), The quality of friendships at work and job satisfaction, *Journal of Social and Personal Relationships*, 12, 199-215.
40. Dienesch., R, i Liden, R., (1996.), Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *The Academy of Management Review*, 11 (3), 618-634
41. Gajendran, R. S. i Joshi, A. (2012.), Innovation in globally distributed teams: The role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions, *Journal of Applied Psychology*, 97(6): 1252-1261. <https://doi.org/10.1037/a0028958>
42. Gatewood, D. R., Ferrell, O. C. i Taylor, R. R., (1995.), *Management – Comprehension, Analysis and Application*. Irwin, Chicago
43. Gilson, L., Mathieu, J., Maynard, M. T. i Rapp, T., & (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476.
44. Graen, G.B., (1976.), Role making processes within complex organizations. In: M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1201-1245)
45. Graen, G. B. i Uhl-Bien, M. (1995.). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247 [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
46. Graen, G.B., Novak, M., i Sommerkamp, P., (1982.), The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
47. Graen, G.B., i Scandura, T., (1987.), Toward a psychology of dyadic organizing. In: B. Staw & L.L. Cumming (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9, pp. 175-208)
48. Griffin W. R., (2002.), *Management (7th edition)*, Houghton Mifflin Company, Boston
49. Gotal, M., (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7 (4), 405-413.
50. Hellriegel D. i Slocum J. W., (1989.), *Management (5th edition)*, Addison-Wesley Company, Massachusetts

51. Hoegl, M., i Parboteeah, K. P., (2007.), Creativity in innovative projects: How teamwork matters, *Journal of Engineering and Technology Management*, 24, 148–166.
52. Hurmelinna-Laukkanen, P. i Vanska, A., (2021.), One size does not fit all - leader-member exchange and innovativeness, *International Journal of Innovation Management*, 25 (06). <https://doi.org/10.1142/S1363919621500729>
53. Ilgen, D. R. i Kozlowski, S. W., (2006.), Enhancing the effectiveness of work groups and teams, *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124 <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
54. Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., i Jundt, D. (2005.), Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models. In S. Fiske, D. L. Schacter, & A. Kasdin (Eds.), *Annual review of psychology* (pp. 517–543). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
55. Jablin, F. M. i Sias, P. M., (1995.), Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and co-worker communication. *Human Communication Research*, 22, 5-38.
56. Koontz, H. Wehrich, H., (1994.), *Menadžment*, 10. izdanje, Mate, Zagreb
57. Liden, R. C., i Maslyn, J. M., (1998.), Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
58. Le Blanc, P., Schyns, B. i Van Breukelen, W., (2006.), Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges, *Leadership* 2(3), 295–316. <https://doi.org/10.1177/17427150060666023>
59. Lee, K., (2020.), The Joint Effects of Leader–Member Exchange and Team-Member Exchange in Predicting Job Crafting, *Department of National Security Chodang University*,
60. Marks, M. A., Mathieu, J. E., i Zaccaro, S. J. (2001.), A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
61. Maslyn, J. M. i Uhl-Bien, M., (2003.), Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes, *Journal of Management*, 29 (4), 511-532.
62. Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D. i Sin, H. P., (2009.), Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader–member exchange (LMX) agreement, *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048–1057. <https://doi.org/10.1037/a0014827>
63. Morrison, R., (2004.), Information relationships in the workplace: Association with job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33, 144-128.

64. Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. T., i Reiter-Palmon, R. (2000.), Development of leadership skills: Experiences and timing, *The Leadership Quarterly*, 11, 87–114.
65. Mumford, M. D. i Hunter, S. T. (2005.), Innovation in Organizations: A Multi-Level Perspective on Creativity. In F. Dansereau, & F. Yammarino (Eds.), *Multi-Level Issues in Strategy and Methods* (pp. 9-73). (Research in Multi-Level Issues; Vol.4) [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(05\)04001-4](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(05)04001-4)
66. Northouse, P. G. (2010.), *Vodstvo: teorija i praksa*, Mate, Zagreb
67. Perry-Smith, J.E., (2006.), Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity, *Acadademic Management Journal*, 49, 315–325.
68. Peterson, R. S. i Simons, T. L., (2000.), Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust, *Journal of Applied Psychology*, 85, 102–111
69. Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118-135. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90060-5](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90060-5)
70. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008.), *Suvremeni menadžment, vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
71. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
72. Uhl-Bien, M. i Maslyn, J. M., (2003.), Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes, *Journal of Management*, 29 (4), 511-532
73. Vroom H.V., Yetton, W.P., (1973.), *Leadership and Decision – Making*, Univeristy of Pittsburgh Press, Pittsburgh

## POPIS SLIKA

Slika 1: Domene vodstva .....	7
Slika 2: II. situacijsko vodstvo.....	14
Slika 3: Prikaz okomitog odnosa dijada.....	23
Slika 4: Prikaz dobnog raspona ispitanika.....	49
Slika 5: Prikaz stupnja obrazovanja ispitanika .....	49
Slika 6: Grafički prikaz zastupljenosti odnosa dobnog raspona i spola vođa i članova .....	50
Slika 7: Prikaz broja članova u timu .....	51
Slika 8: Prikaz prosječnih godina radnog staža po timovima provedenih u timu i organizaciji .....	52
Slika 9: Prikaz vrijednosti Cronbach Alfe za upitnik razmjene između vođe i člana.....	53
Slika 10: Prikaz vrijednosti Cronbach Alfe za upitnik timske kohezivnosti .....	54
Slika 11: Prikaz rezultata ispitanika razmjene vođe i člana.....	56
Slika 12: Prikaz prosjeka rezultata razmjene vođe i člana po timovima .....	57
Slika 13: Prikaz timske kohezivnosti .....	63
Slika 14: Prikaz vrijednosti Cronbach Alfe za usporedbu LMX i timske kohezivnosti.....	65
Slika 15: Vrijednosti LMX i timske kohezivnosti .....	68



## POPIS TABLICA

Tablica 1: Prikaz dobnog raspona i spola vođa i članova.....	50
Tablica 2: Prikaz podataka o godinama radnog staža provedenih u timu i u organizaciji.....	52
Tablica 3: Korelacija odgovora razmjene između vođe i člana.....	55
Tablica 4: Statistički prikaz prosjeka rezultata razmjene vođe i člana po timu.....	58
Tablica 5: Regresijska analiza sa zavisnom varijablom vrijednost razmjene vođe i člana .....	58
Tablica 6: Korelacijska analiza pitanja iz upitnika timske kohezivnosti.....	60
Tablica 7: Korelacija dimenzija upitnika timske kohezivnosti.....	62
Tablica 8: Rezultati timske kohezivnosti.....	63
Tablica 9: Prikaz usporednih vrijednosti u odnosu LMX i dimenzija timske kohezivnosti....	64
Tablica 10: Prikaz korelacije teorije vođe i člana i dimenzija timske kohezivnosti.....	65
Tablica 11: Prikaz regresijske analize sa zavisnom varijablom timske kohezivnosti .....	67
Tablica 12: Prikaz regresijske analize sa zavisnom varijablom kohezivnost zadatka .....	68
Tablica 13: Prikaz regresijske analize sa zavisnom varijablom individualna privlačnost tima .....	69
Tablica 14: Prikaz regresijske analize sa zavisnom varijablom društvena kohezivnost.....	69
Tablica 15: Prikaz regresijske analize sa zavisnom varijablom LMX razmjena.....	70

## ŽIVOTOPIS

<b>Osobni podaci</b>	
Prezime(na) / Ime(na)	<b>Bratek Mark</b>
Adresa(e)	Zagreb, Hrvatska
E-mail	bratekmark@gmail.com
Državljanstvo	Hrvatsko
Datum rođenja	16.06.1988.
<b>Radno iskustvo</b>	2022. – voditelj Odjela za poslove s klijentima, Direkcija za operativne poslove platnog prometa, Hrvatska narodna banka
	2018. – 2022. viši stručni suradnik, Direkcija za operativne poslove platnog prometa, Hrvatska narodna banka
	2014. – 2018. ekonomist, Zagrebački holding d.o.o. - GSKG d.o.o.,
<b>Obrazovanje i osposobljavanje</b>	
2022. -	Ekonomski fakultet Zagreb; poslijediplomski sveučilišni studij Smjer: Organizacija i menadžment
2012.- 2014.	Ekonomski fakultet Zagreb; preddiplomski sveučilišni studij magistar ekonomije (mag.oec.) Smjer: Financije
2007.-2012.	Ekonomski fakultet Zagreb, diplomski sveučilišni studij; sveučilišni prvostupnik ekonomije (univ.bacc.oec.)
2003.-2007.	III.gimnazija Zagreb, opći smjer
<b>Osobne vještine i kompetencije</b>	
Poznavanje stranih jezika	Engleski jezik: aktivno u govoru i pismu Njemački jezik: pasivno u govoru i pismu
Računalne vještine i kompetencije	Aktivno korištenje MS Office paketa
Vozačka dozvola	B kategorija
<b>Hobi i interesi</b>	Ekonomija:  kretanja u suvremenom bankarstvu i financijske inovacije u platnim uslugama  Sport: nogomet, košarka

## PRILOZI

Anketni upitnik: "Povezanost teorije razmjene odnosa između vođe i člana i timske kohezivnosti"

1. Odaberite spol

muško
žensko

2. Odaberite raspon dobi

20-30
31-40
41-50
51-60
61-70

3. Vaš stupanj obrazovanja

SSS
VŠS
VSS

4. Napišite naziv svog tima/odjel/organizacijske jedinice.

Tekst kratkog odgovora

5. Odaberite svoju ulogu u timu.

vođa
član

6. Napišite veličinu tima (broj članova).

Tekst kratkog odgovora

7. Navedite koliko imate godina radnog staža u timu.

Tekst kratkog odgovora

8. Navedite koliko imate godina radnog staža u organizaciji.

Tekst kratkog odgovora

## Upitnik razmjene između vođe i člana (LMX-7)

9. Zna li kakav je vaš odnos s vašim vođom/članom... (i) znate li koliko je vaš vođa/član obično zadovoljan s vama?

Uopće ne	Malo	Umjereno	Većinom	U potpunosti
1	2	3	4	5

10. Koliko dobro vaš vođa/član razumije vaše probleme i potrebe?

Uopće ne	Malo	Umjereno	Većinom	U potpunosti
1	2	3	4	5

11. Koliko dobro vaš vođa/član prepoznaje vaše potencijale?

Uopće ne	Malo	Umjereno	Većinom	U potpunosti
1	2	3	4	5

12. Neovisno o tome koliko je formalnog autoriteta izgradio na svom položaju, koji su izgledi da će vaš vođa/član koristiti svoju moć za pomaganje u rješavanju problema u vašem poslu?

Uopće ne	Malo	Umjereno	Većinom	U potpunosti
1	2	3	4	5

13. Ponovno, neovisno o količini formalnog autoriteta koju vaš vođa/član ima, koje su šanse da će napraviti nešto sebi na štetu kako bi vas izvukao?

Uopće ne	Malo	Umjereno	Većinom	U potpunosti
1	2	3	4	5

14. Dovoljno sam siguran u svog vođu/člana da bi ga branio i opravdavao njegovu odluku ako on ne bi bio prisutan da to sam učini.

Uopće ne	Malo	Umjereno	Većinom	U potpunosti
1	2	3	4	5

15. Kako biste opisali vaš radni odnos s vašim vođom/članom?

Potpuno nedjelotvornim	Malo	Umjereno	Većinom	Iznimno djelotvornim
1	2	3	4	5

## Upitnik timske kohezivnosti

16. Naš tim je ujedinjen u postizanju zajedničkih ciljeva.

Uopće se ne slažem	Malo	Umjereno	Većinom	U potpunosti se slažem
1	2	3	4	5

17. Nisam sretan s razinom posvećenosti našeg tima prema zadacima.

Uopće se ne slažem	Malo	Umjereno	Većinom	U potpunosti se slažem
1	2	3	4	5

18. Članovi našeg tima imaju kontradiktorne težnje kada je u pitanju postignuće timskog učinka.

Uopće se ne slažem	Malo	Umjereno	Većinom	U potpunosti se slažem
1	2	3	4	5

19. Ovaj tim mi ne daje dovoljno mogućnosti za unapređenje moje osobne uspješnosti.

Uopće se ne slažem	Malo	Umjereno	Većinom	U potpunosti se slažem
1	2	3	4	5

20. Ovaj tim je jedan od najvažnijih društvenih grupa kojima pripadam.

Uopće se ne slažem	Malo	Umjereno	Većinom	U potpunosti se slažem
1	2	3	4	5

21. Neki od mojih najboljih prijatelja su članovi ovog tima.

Uopće se ne slažem	Malo	Umjereno	Većinom	U potpunosti se slažem
1	2	3	4	5

22. Članovi našeg tima bi željeli provoditi vrijeme zajedno i izvan radnog vremena.

Uopće se ne slažem	Malo	Umjereno	Većinom	U potpunosti se slažem
1	2	3	4	5

23. Članovi našeg tima ne družē se izvan radnog vremena.

Uopće se ne slažem	Malo	Umjereno	Većinom	U potpunosti se slažem
1	2	3	4	5

24. Članovi našeg tima rijetko organiziraju proslave zajedno.

Uopće se ne slažem	Malo	Umjereno	Većinom	U potpunosti se slažem
1	2	3	4	5

25. Članovi našeg tima će radije izaći van sami, nego zajedno kao tim.

Uopće se ne slažem	Malo	Umjereno	Većinom	U potpunosti se slažem
1	2	3	4	5