

# Vodstvo - praksa transakcijskog pristupa u periodu pandemije Covid-19

---

Tišlar, Tin

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:355588>

*Rights / Prava:* [Attribution 3.0 Unported/Imenovanje 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Tin Tišlar**

**VODSTVO – PRAKSA TRANSAKCIJSKOG  
PRISTUPA U PERIODU PANDEMIJE  
COVID-19**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2023.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
V A R A Ž D I N**

**Tin Tišlar**

**Matični broj: 0307011485**

**Studij: Primjena informacijske tehnologije u poslovanju**

**VODSTVO – PRAKSA TRANSAKCIJSKOG PRISTUPA U PERIODU  
PANDEMIJE COVID-19**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor: prof. dr. sc. Robert Fabac**

**Varaždin, kolovoz 2023.**

*Tin Tišlar*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## **Sažetak**

Ovaj diplomski rad istražuje transakcijsko vođenje tijekom pandemije COVID-19, fokusirajući se na percepciju ispitanika o odnosima s vođama, komunikaciji i sudjelovanju u donošenju odluka. Ispitivanje je provedeno putem teorije razmjene vođe i sljedbenika (LMX7 modela upitnika), koja analizira sedam ključnih aspekata vođa-službenik odnosa. Kroz analizu rezultata dobivenih od 23 ispitanika, istraživanje donosi uvid u dinamiku transakcijskog vođenja u kriznim vremenima. Ovaj rad naglašava važnost transakcijskog vođenja u pandemijskim uvjetima te pruža dublji uvid u dinamiku vođenja putem LMX7 modela upitnika. Iako su postignuti određeni uspjesi, istraživanje također ukazuje na prilike za unaprjeđenje vođenja kako bi se bolje nosilo s krizama. Kroz analizu rezultata LMX7 modela, ovaj rad ističe potrebu za kontinuiranim razvojem vještina vođenja kako bi se uspješno upravljalo nepredvidivim izazovima u budućnosti.

**Ključne riječi: vodstvo, transakcijsko vodstvo, upitnik**

# Sadržaj

Sadržaj .....	iii
1. Uvod .....	1
2. Vodstvo.....	3
2.1. Definiranje vodstva .....	3
2.2. Podjela vodstva.....	4
2.3. Značaj i svrha vodstva .....	5
2.4. Vodstvo i moć .....	7
3. Teorija razmjene između vođe i članova .....	10
3.1. Razvoj teorije i definiranje .....	11
3.2. Početna i kasnija istraživanja teorije razmjene .....	13
3.3. Vrednovanje teorije .....	15
3.4. Prednosti i nedostaci.....	16
4. Transformacijsko vodstvo .....	19
4.1. Definiranje transformacijskog vodstva .....	19
4.2. Vrednovanje transformacijskog vodstva .....	20
4.3. Model transformacijskog vodstva i čimbenici.....	22
4.4. Idealizirani utjecaji.....	23
4.5. Modeli vodstva i zbrajajući učinci vodstva .....	25
5. Transakcijsko vodstvo.....	27
5.1. Definiranje transakcijskog vodstva .....	27
5.2. Čimbenici transakcijskog vodstva.....	28
5.3. Karakteristike transakcijskog vođe .....	29
5.4. Prednosti i nedostaci transakcijskog vodstva .....	30
5.5. Odnosi transakcijskog i transformacijskog vodstva .....	32
6. Transakcijsko vodstvo u doba COVID-19 pandemije .....	34
6.1. Temeljne karakteristike COVID-19 pandemije.....	35

6.2. Vodstvo u doba COVID-19 pandemije .....	36
7. Mjerni instrument .....	38
7.1. Definiranje mjernog instrumenta .....	38
7.2. Rezultat istraživanja .....	40
7.3. Zaključak.....	48
8. Zaključak .....	50
Popis literature .....	52
Popis slika .....	56
Prilog.....	58

# 1. Uvod

Temeljni predmet istraživanja rada je vodstvo i teorije vodstva u praksi za vrijeme pandemije COVID-19. Dobar dio teorija vodstva izučava ovaj fenomen s gledišta samog vođe, odnosno sljedbenika i okruženja. Pristup koji je usmjeren na sam proces vođenja, na odnos između vođe i sljedbenika, naziva se teorija razmjene. Ova teorija ističe osobitosti odnosno razlike između vođe i pojedinih članova sljedbenika. Faze u razvoju vodstva mijenjaju se kroz vrijeme te su obilježene različitim ulogama, utjecajima, interesima i razmjenama. U primarnom istraživanju potrebno je dati osnovni prikaz glavnih pristupa, teorija vodstva. Osim toga cilj je detaljnije opisati teoriju transakcijskog vodstva. Kratki osvrt trebalo je posvetiti uvjetima pandemije uzrokovane virusom Covid-19. U empirijskom istraživanju primijenjen je upitnik glede prakse vodstva u odabranoj organizaciji u RH, te analizirati dobivene rezultate što je primarno istraživanje.

U samoj izradi ovog rada usmjerili smo se prema korištenju sekundarnih izvora podataka. Naime, upravo će se na temelju postojeće literature kojom su uključeni znanstveni radovi i istraživanja s područja vodstva s naglaskom na transakcijsko vodstvo. Od metoda upotrijebljena je induktivna metoda. Naime, na temelju navedene metode će se putem pojedinačnih činjenica i spoznaja koje kao takve dopiru iz znanstvene literature izvršiti formacija zaključaka. Nadalje će se deduktivnom metodom objasniti postojeće činjenice, no isto tako nastojat će se ukazati i na neke nove. Postavit će se konkretna predviđanja budućih događaja. Metodom analize će se prikazati podaci koji će omogućiti uočavanje, otkrivanje i ujedno izučavanje znanstvene istine.

Rad se sastoji od osam poglavlja. U uvodnom dijelu rada prikazuje se predmet i cilj istraživanja, struktura samog rada i metode istraživanja koje su upotrijebljene za izradu rada. Drugo poglavlje odnosi se konkretno na područje vodstva. Unutar ovog poglavlja prikazuje se definiranje vodstva, podjela vodstva, značaj i svrha vodstva te poveznica vodstva i moći. Treće poglavlje usmjereno je prema teorijama razmjene između vođe i članova. Unutar navedenog poglavlja prikazuje se razvoj same teorije i definiranje iste, početna i kasnija faza istraživanja, vrednovanje same teorije te prednosti i nedostaci teorije razmjene između vođe i članova.

Četvrto poglavlje prikazuje teorijsku obradu pojma transformacijskog vodstva. Unutar navedenog poglavlja vrši se definiranje transformacijskog vodstva, vrednovanje transformacijskog vodstva, model transformacijskog vodstva i njegovi temeljni čimbenici, idealizirani utjecaji te modeli vodstva i zbrajajući učinci samog vodstva. Peto poglavlje prikazuje transakcijsko vodstvo pri čemu se definira transakcijsko vodstvo, čimbenici transakcijskog vodstva, karakteristike transakcijskog vođe, prednosti i nedostaci transakcijskog vodstva kao i odnosi transakcijskog i transformacijskog vodstva. Šesto



poglavlje donosi prikaz vodstva u doba COVID-19 pandemije pri čemu se prikazuju temeljne karakteristike COVID-19 pandemije i prilagodbu COVID-19 okruženju te vodstvo u doba pandemije. U sedmom poglavlju prikazuje se mjerni instrument koji se upotrebljava prilikom istraživanja i provedena praksa. Na kraju rada je zaključak u kojem su izneseni svi relevantni zaključci doneseni na temelju ovog rada.

## 2. Vodstvo

Vodstvo u današnjem svijetu postaje sve važnije pa samim time raste i broj znanstvenika koji se bave upravo navedenim područjem. Vodstvo je jedna istinska funkcija kojoj je cilj upravljati drugima, odnosno načini iz kojih se vrši utjecaj na aktivnosti pojedinaca ili skupine, a sve u nastojanju da se postigne određen cilj.

### 2.1. Definiranje vodstva

Vodstvo se može definirati kao vještina koja podrazumijeva utjecanje, kako na samog sebe tako ujedno i na druge. Konkretno misli se na utjecanje na djelovanje, na misli, na osjećaje ili pak na emocije. Ukoliko se neko vodstvo smatra kvalitetnim, naglašava se kako je najčešće riječ upravo o autentičnom vodstvu koje za svoj temeljni cilj ima pomaganje drugima, odnosno pružanje utjecaja na druge, na njihove misli, djelovanja, osjećaje, odnosno djelovanje prema sveopćem boljitku. Vodstvo se stoga smatra jednom od vrlo bitnih vještina kojom bi trebao ovladati svaki pojedinac s obzirom da svaki pojedinac u određenom trenutku se stavlja u ulogu lidera (Northouse, 2010).

Vodstvo se može definirati ujedno kao jedna od najzahtjevnijih menadžerskih funkcija. Sam pojam vođenja smatra se iznimno slojevitim i širokim pa stoga ne čudi kako postoje brojne definicije samog vodstva. Definirajući vođenje tumači se kako je riječ o funkciji menadžmenta u kojoj svi sudionici procesa rada se usmjeravaju prema konkretnom i prema željenom cilju. To bi ujedno značilo kako ljude treba zapravo uvjeriti i ujedno inspirirati kako bi krenuli prema izvršavanju željenih akcija (Srića, 2004).

Vođenje se isto tako smatra posebnom sposobnošću kojoj je cilj da utječe na ponašanje svih suradnika i na sustav vrijednosti istih (Srića, 2004). Vođenje je umjetnost koja uključuje utjecaj na ljude s ciljem poticanja njihove motivacije i predanosti kako bi aktivno težili ostvarenju zacrtanih ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 2004).

Kako bi se moglo ostvariti uspješno vođenje nužno je imati i kvalitetnog vođu koji će moći usmjeravati i motivirati zaposlenike kako bi mogli izvršavati sve postavljene zadatke, pružati im osjećaj sigurnosti, no isto tako i slobode kako bi zaposlenici mogli svojim djelovanjem pridonijeti ostvarenju postavljenih ciljeva.

U kontekstu definiranja vodstva, također je važno razjasniti ulogu vođe. Vođa je osoba koja ima utjecaj na druge članove grupe. Njegova uloga sastoji se u poticanju i usmjeravanju drugih unutar različitih socijalnih situacija, te koordiniranju planiranja i organizacije akcija, uz promicanje suradnje. Vođa također treba posjedovati odgovarajuće vještine i motivaciju. Osim

toga, ključno je da vođa posjeduje određeni pristup i tip moći. Ovdje se naglašava sposobnost vođe da utječe na ponašanje članova grupe, potičući ih da djeluju na način koji inače možda ne bi (Županić, 2019).

## 2.2. Podjela vodstva

Temeljna podjela bihevioralnih modela vodstva se dijeli na modele autokratsko-demokratskog vodstva te na modele vodstva koji su orijentirani na same varijable zadataka, odnosno ljude. Ukoliko bi se usmjerilo na klasičan stil vodstva tumači se kako se u navedene skupine uključuju slijedeći stilovi vodstva:

- Autoritaran stil vodstva,
- Demokratski stil vodstva i
- *Laissez-faire* stil vodstva.

Što se tiče autoritarnog stila vodstva tumači se kako navedeni stil vodstva zapravo je obilježen gašenjem individualne inicijative kod samih zaposlenika. Što se tiče demokratskog stila vodstva, vrlo često se smatra kako se navedenim stilom vodstva vrlo često zapravo gubi vrijeme. Kao treći primjer je *Laissez-faire* stil vodstva predstavlja vodstva grupa koje može biti besciljno onda kada vođa zapravo nije prisutan. *Laissez-faire* stil vodstva predstavlja pristup gdje vođa pruža minimalnu upravljačku ulogu i dopušta članovima tima veću autonomiju i slobodu u donošenju odluka te obavljanju zadataka. U ovom stilu, vođa se rijetko miješa ili daje smjernice, što može dovesti do nedostatka jasnoće i usmjerenja unutar tima. Ovaj stil može biti koristan u situacijama gdje članovi tima posjeduju visok stupanj stručnosti i samostalnosti, ali također može dovesti do nedostatka koordinacije i motivacije ako se ne upravlja pravilno. Sam odabir stila ovisit će o konkretnoj situaciji unutar koje se nalazi samo poduzeće, te vođa i grupa, odnosno sljedbenici (Buble, 2006).

Vođa koji ima autoritarni stil vodstva je vođa koja će zapravo na sebe preuzeti svu moć, no isto tako uzet će i odgovornost za sve odluke koje se donose. To bi značilo kako vođa svojih podređenih očekuje izvršenje njegovih naloga. Ovaj stil vodstva je utemeljen na prije svega strahu zaposlenih, pojedinim prijetnjama pa čak i kaznama. Ovaj stil vodstva se može smatrati pozitivnim samo ukoliko vođa konkretno pokaže želju da isti povremeno nagradi zaposlene za postignute rezultate. Kao temeljna prednost navedenog oblika vodstva je to što uvijek rezultira zadovoljstvom samog vođe pa samim time im omogućuje kontroliranje izvršavanje postavljenih odluka. Nedostatak je očit kod većine zaposlenih, osobito kada je riječ o vodstvu koje izaziva značajan strah i frustraciju.

Što se tiče vođe koji se služi demokratskim stilom vodstva, vođa se dobrovoljno odriče autoriteta kojega inače prenosi na zaposlene, no zapravo zadržava jedinstvenu konačnu odgovornost. Sve odluke koje se donose u suradnji s podređenim i ujedno uz njihovu potporu. Može se uvidjeti kako vođa i sama skupina djeluje kao jedna vrlo jedinstvena socijalna cjelina unutar koje su podređeni informirani o svim zadacima pa na taj način motivirani mogu iznositi i sve svoje zamisli i prijedloge kojima je cilj unaprjeđenje samog poslovanja (Buble, 2006, str. 316).

Kao posljednji stil vodstva koji će se ovdje istaknuti je *Laissez-faire* stil vodstva. Ovaj se stil vodstva upotrebljava u situacijama kada sam vođa nastoji izbjeći konkretno moć i odgovornost. Onaj vođa koji koristi navedeni stil je upravo vođa koji je ovisan o samoj grupi pri postavljanju ciljeva. Spomenuti stil vodstva stoga ignorira am doprinos vođe i to u istoj mjeri u kojoj je autoritaran stil vodstva čime se ignorira doprinos same skupine. S obzirom da vođa koji koristi navedeni *laissez-faire* stil omogućuje različitim skupinama da vode autonomne politike, jasno je kako i sama posljedica kao takva može biti kreiranje kaosa. Upravo iz navedenog razloga navedeni stil vodstva se rijetko koristi (Buble, 2006, str. 316).

## **2.3.Značaj i svrha vodstva**

Vodstvo se smatra izrazito važnim zadatkom obzirom na to da se putem vodstva održava ono što pokreće ljude. Vodstvo zapravo ima ulogu da pokreće sve ono što je za poduzeće potrebno.

Razlika između menadžmenta i vodstva je u orijentaciji prema ljudima. Prvo, menadžment se odnosi na upravljanje i organiziranje resursa, ljudi, procesa i sredstava kako bi se postigli ciljevi organizacije. To podrazumijeva postavljanje ciljeva, planiranje, organiziranje, raspodjelu resursa, kontrolu i evaluaciju. Osnovna funkcija menadžmenta je postizanje rezultata i efikasnost u poslovanju. S druge strane, vodstvo se odnosi na inspiriranje, motiviranje i usmjeravanje ljudi prema zajedničkim ciljevima. Lideri grade timove, potiču suradnju, motiviraju ljude, razvijaju njihov potencijal i stvaraju viziju koja će ih inspirirati. Njihov pristup je često fleksibilan i temelji se na empatiji i komunikaciji. Menadžment se često fokusira na upravljanje resursima, pri čemu ljudi predstavljaju jedan od tih resursa. Lideri su, s druge strane, više usmjereni na ljude. Oni prepoznaju važnost razvoja i potencijala svojih timova kako bi postigli bolje rezultate i ostvarili zajedničku viziju (Rao, 2016).

Putem vodstva pokreću se svi raspoloživi resursi samog poduzeća kako u efektivnom tako ujedno i u efikasnom smislu ostvarenja postavljenih ciljeva. Energija će se usmjeriti prema pojedincima koji nastoje nešto na zajednički način postići. Smatra se kako je pokrenuti ljude zapravo vrlo teško pa samim time i ne čudi kako je riječ o najtežem i ujedno najsloženijem

zadatku samog menadžmenta. Vodstvo je stoga osnovni proces koji podrazumijeva sve one događaje koji se odvijaju između samog vođe i s druge strane sljedbenika. Vodstvo samim time ne predstavlja jedan linearan odnos, nego se zapravo radi o interakcijskom odnosu (Hunjer i Kozina, 2014, str. 78).

Vođe na taj način predstavljaju one osobe koje imaju veliku moć utjecaja na druge, no isto tako imaju ujedno i formalnu menadžersku moć samom pozicijom unutar hijerarhije. Vodstvo ujedno podrazumijeva vrlo specifičnu moć utjecanja na druge kako bi obavili sve svoje zadaće pa samim time imaju enormnu važnost unutar samog poduzeća (Buble, 2011, str. 11).

Od ostalih istaknutih shvaćanja vodstva svakako je potrebno istaknuti i danas vrlo popularne modele upravljanja vodstvom, a radi se o suvremenim pristupima vodstvu. Naime, unutar organizacijske strukture poduzeća protekom vremena jasno da je došlo do iznimnih promjena.

U tom pogledu danas poduzeća se moraju znati na uspješan način prilagoditi tim promjenama i to u segmentu fokusa poslovanja čime se stavlja naglasak na funkciju vodstva. Promjene koje su rezultirale navedenim stavkama prije svega uključuju iznimno često mijenjanje radnih mjesta samog menadžera i to uslijed iznimno brzih promaknuća, no isto tako i degradiranja, a ujedno poseban naglasak se postavlja na daljnje obrazovanje samog menadžera kako bi isti mogao svojim stečenim znanjem odgovoriti na neke nove zahtjeve. Razvijeni te ujedno suvremeni pristupi vodstvu koje je potrebno istaknuti su (Buble, 2000):

- Transakcijski stil vodstva,
- Karizmatički stil vodstva,
- Transformacijski stil vodstva,
- Interaktivni stil vodstva i
- Uslužni stil vodstva.

Kada se radi o transakcijskom vođi, tumači se kako navedeni stil vodstva podrazumijeva vrlo učinkovito organiziranje rada podređenih gdje dolazi do postavljanja pojedinih ciljeva, korištenja vlastite moći, ali isto tako pojedinih sustava nagrada, a sve kako bi došlo do osiguranja iznimno visokih performansi svih koji su podređeni. Njih će navedeno učiniti zadovoljnim pa shodno tome na taj način doći će do povećavanja produktivnosti istih. Ovaj tip vođe je iznimno tolerantan, no istovremeno i pravedan. Transakcijski vođa stoga vrlo često naglašava aspekte performanse kao što su programi, planovi pa i budžet (Draft, 1997).

Kao slijedeći tip suvremenog vođe navodi se karizmatički vođa. Ovaj tip vođe svojim stilom i ujedno svojom vizijom nastoji stvoriti atmosferu promjene te na taj način stimulirati sve zaposlene kako bi isti ostvarili što je moguće bolje performanse. Navedenog vođu prije svega karakteriziraju osobine koje uključuju samopouzdanje, veliko vizionarstvo, područje nekonvencionalnog ponašanja, ali isto tako i formaciju promjena (Buble, 2000).

Još jedan stil vođe je transformacijsko vodstvo. Riječ je o vodstvu koje je zapravo u stanju da izmijeni temeljne stavove svih podređenih i to kako bi došlo do ostvarenja povećanja njihove prednosti unutar same organizacije. Upravo navedene vođe posjeduju upravo određenu karizmu, viziju, veliko razumijevanje pa čak i suosjećajnost prema radnicima i prema njihovim potrebama pa samim time na ovaj način imaju sposobnost prema ostvarenju vrlo bitnih promjena u samoj misiji poduzeća, u njezinoj strukturi i u području koje se tiče upravljanja ljudskih resursa (Draft, 1997).

Što se tiče interaktivnog vođe, ovaj vođa je zapravo sklon konsenzusu i participaciji. Konsenzus se odnosi na postizanje opće suglasnosti i jednoglasnosti među članovima tima ili organizacije pri donošenju odluka. To znači da se odluke ne donose dok svi članovi ne izraze svoje mišljenje, razmjene argumente i na kraju se slože sa zajedničkim smjerom ili odlukom. Ujedno se smatra da zaposleni ostvarujući ciljeve poduzeća zapravo istovremeno ostvaruju vlastite ciljeve.

Tu je još i uslužni vođa. Radi se o vođi koji polazi od samih potreba zaposlenih. Uslužni vođa stoga polazi do pretpostavke kako posao koji obavlja radi upravo radi razvitka zaposlenika i to isto toliko koliko i sam zaposlenik radi posla. Tumači se kako stoga uslužni vođa zapravo može djelovati na dvije razine, a to je razina ostvarenja ciljeva kao i potreba podređenih i razina koja se odnosi na ostvarenje svrhe ili pak misije samog poduzeća. Temeljni cilj stila vođenja leži stoga u području povećanja motivacije i isto tako približavanja samih ciljeva pojedinaca konkretnim ciljevima samog poduzeća (Buble, 2000).

## **2.4. Vodstvo i moć**

Kada se govori o vodstvu i moći tumači se kako je riječ zapravo o povezanim pojmovima. Naime, moć je zapravo dio procesa samog utjecaja. Definiranjem same moći tumači se kako je riječ zapravo o sposobnosti ili pak o mogućnosti utjecaja na druge osobe. To bi ujedno značilo kako ljudi imaju moć onda kada mogu djelovati na sama vjerovanja, na same stavove, ali isto tako i na same postupke drugih. Vodstvo isto tako određuje sam smjer i samu viziju strategije. Vodstvo za svoj cilj ima usmjeravanje ljudi k određenim ciljevima, motivira prema izgradnji tima. Pri vođenju rasprava o području vodstva i moći nikako se neuobičajenim smatra kako se vođu upravo opisuje kao onog tko je vlasnik moći, tj. kao onog tko konkretno dominira drugima (Weber, 1999).

Upravo iz tog razloga moć predstavlja vrlo bitnu varijablu kojom će jedan pojedinac ili pak skupina ljudi moći utjecati na volju i na samo ponašanje drugih ljudi unutar same organizacije. Ovdje je moguće definirati zapravo tri različita tipa moći, a govori se o slijedećim (Northouse, 2010):

- Politička moć,
- Ekonomska moć i
- Ideološka moć.

Prilikom definiranja političke moći govori se kako se ista odnosi na samu sposobnost da jedan pojedinac organizira i dalje upravlja drugim ljudima. Ekonomska moć predstavlja tip moći koji se odnosi na područje sposobnosti organizacije i potom razvijanja snaga unutar samog društva.

Ideološka moć u organizacijama odnosi se na sposobnost da se opravda postojanje samih organizacija kroz uvjeravanje ljudi da dijele iste vrijednosti i vjerovanja. To uključuje uspostavljanje sustava vrijednosti koji podržavaju ciljeve organizacije.

Moć se također može opisati kao sposobnost nametanja svoje volje drugima, što je često prisutno unutar organizacija. Moć se konkretno pojavljuje kada pojedinci imaju centraliziranu vlast i formalizirane propise koji reguliraju njihove odluke.

Ukoliko bi se konkretno usmjerilo prema pet izvora moći tada je moguće navesti slijedeće izvore koji su prikazani na slikovnom prikazu 1.



Slika 1. Prikaz pet izvora moći

Izvor: autor rada na temelju Northouse (2010)., str. 8

Prema istom autoru, prva moć koja se opisuje je moć uzora. Ovdje je konkretno riječ o moći koja je zasnovana na činjenici što sljedbenici su takvi da će se poistovjetiti sa samim

vođom i što ima se vođa konkretno sviđa. Što se tiče moći stručnosti, ovdje se radi o moći koja je kao takva zasnovana konkretno na predodžbi o sposobnosti jednog vođe. Treća moć je moć zakona, a radi se o moći koja se veže sa samim položajem ili pak sa formalnim poslovnim autoritetom. Moć nagrade odnosi se na moć koja proizlazi konkretno iz mogućnosti da se drugi nagrade dok moć prisile je moć koja proizlazi iz mogućnosti kažnjavanja drugih.



### 3. Teorija razmjene između vođe i članova

Samo vodstvo je zapravo proces, a vodstvo konkretno uključuje utjecaj. Treba istaknuti da se vodstvo odvija u samom kontekstu grupe, a ono ujedno uključuje i postizanje određenog cilja. Iako je fenomen vodstva zapravo poznat još od davnina i unatoč činjenici da je posljednjih pedesetak godina napisan izniman broj radova o samom vodstvu, tumači se kako samo vodstvo i dalje je potrebno vrlo jasno i određeno definirati u okviru funkcije samog menadžmenta. Prema Sikavica i sur. (2008) dok četiri funkcije menadžmenta, tj. planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontrola, imaju sasvim egzaktno, odnosno materijaliziran predmet bavljenja, što se tiče vođenja, ovdje nema materijalizacije i konkretno vodstvo se svodi na sam odnos vođe i članova, odnosno suradnika pa samim time nije ga lako niti definirati.

Naglašava se stoga kako se vodstvo javlja u brojnim područjima organiziranja. Vodstvo se javlja u industriji, vojsci, obrazovanju, pa sve do društvenih pokreta pa je samim time jasno zašto upravo vodstvo ima vrlo bitnu ulogu kao predmet znanstvenih istraživanja. Može se reći kako je zapravo identificirano čak dvanaest različitih načina na koje vodstvo može biti koncipirano (Bass, 1990):

- Središte grupnih procesa,
- Osobnost i učinci iste,
- Umijeće stvaranja sukladnosti,
- Utjecanje,
- Postupak ili ponašanje,
- Oblik uvjeravanja,
- Odnos moći,
- Instrument za ostvarenje ciljeva,
- Rezultat interakcija,
- Diferencirana uloga,
- Inicijacija strukture i
- Kombinacije već prethodno navedenih elemenata.

Vidljivo je samim time kako postoje i određene razlike u definicijama vodstva, a razlike se zapravo mogu definirati u nekoliko osnovnih prijepornih stavki. Naime, prva stavka je vodstvo kao specijalizirana uloga ili pak kao proces zajedničkog utjecaja. Postoji mišljenje da su sve grupe sa specijaliziranim odgovornostima i funkcijama ključne za učinkovitost same grupe. Drugo mišljenje pak zastupa konkretan stav kako je vodstvo kao takvo proces utjecaja, odnosno društveni proces pa samim time ono nije uloga koju izvodi konkretno jedna osoba.

U tom kontekstu, vodstvo može biti razdijeljeno na različite uloge unutar skupine ili različite aspekte vodstva koji mogu biti obavljani od strane različitih pojedinaca. Ove uloge i aspekti vodstva imaju utjecaj na aktivnosti unutar skupine i međuljudske odnose u njoj. Što se tiče vrste procesa utjecaja tumači se kako pojedini autori zapravo ograničavaju definiciju samog vodstva i to na samo utjecaj koji konkretno rezultira entuzijazmom sljedbenika nasuprot indiferentnom udovoljavanju. Tumači se kako suprotno stajalište stoga zastupa konkretno mišljenje kako svaki utjecajni proces je zapravo vrijedan za proučavanje (Babogredac i Gregov, 2016).

Razlike se ogledaju i u svrsi pokušaja utjecanja na same stavove i na ponašanje. Brojni autori su stoga ograničili definiciju vodstva i to na samo etične utjecajne procese koji su kao takvi korisni za samu organizaciju, za grupu i za sljedbenike. Ovdje isto tako vlada suprotno stajalište da potrebno učiniti sve pokušaje utjecanja na stavove i ponašanje sljedbenika u organizacijskom pogledu. Samim time naglašava se kako postupci vodstva mogu imati zapravo višestruke motive za koje je rijetko moguće odrediti konkretno do koje mjere su nesebični (Babogredac i Gregov, 2016).

Što se tiče utjecaja utemeljenom na emociji i na razumu, naglašava se kako većina prijašnjih definicija vodstva zapravo podrazumijeva uključivanje racionalnih i kognitivnih procesa. Prema najnovijim definicijama ujedno dolazi i do uključivanja ujedno emocionalnih, odnosno simboličnih i vrijednosno utemeljenih aspekata koji su kao takvi ponekad važniji i od razuma. Tumači se kako samo emocionalni i vrijednosno temeljeni aspekti vodstva stoga mogu rezultirati izvanrednim ostvarenjem jedne grupe, tj. organizacije (Babogredac i Gregov, 2016).

U nastavku rada usmjerit će se fokus prema konkretnim teorijama razmjene između vodstva i članova organizacije.

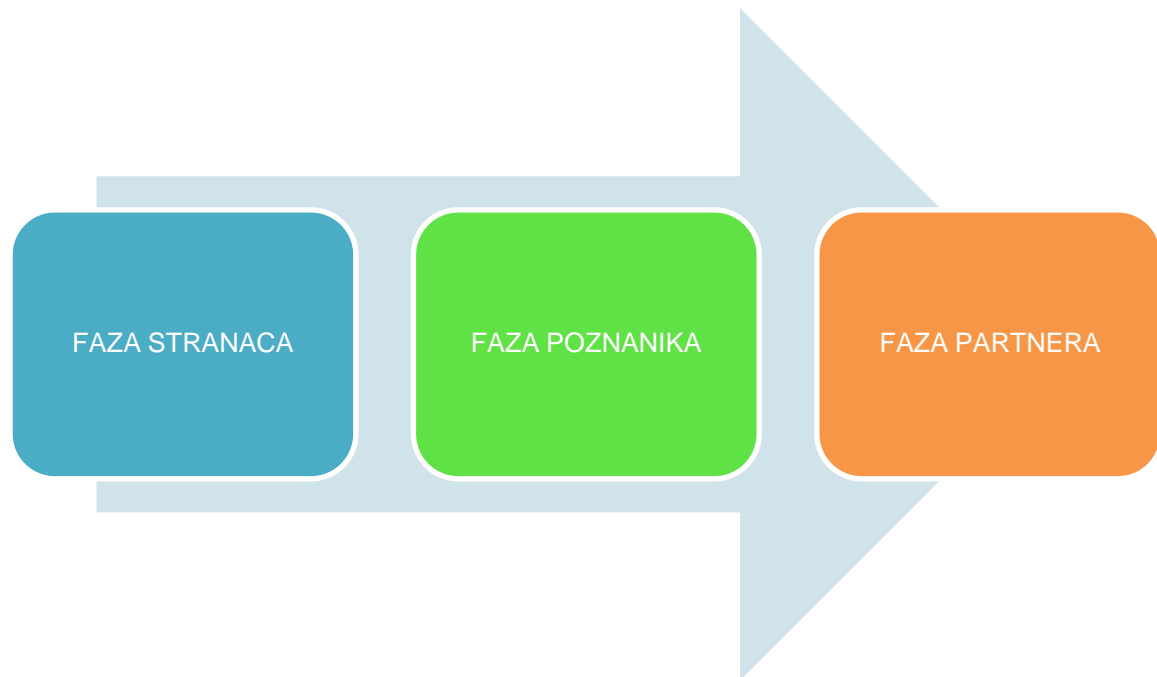
### **3.1. Razvoj teorije i definiranje**

Kada je riječ o teoriji razmjene između vođe i člana tumači se kako ona poima vodstvo kao proces u čijem konkretno središtu se postavlja odnos između vođa i suradnika, što samim time daje višestruko pozitivne ishode. Ovdje je stoga manja fluktuacija zaposlenika, pa je češće napredovanje zaposlenika. Vođa unutar same organizacije ili pak radne skupine je vođa koji ima vrlo bliske skupine i vanjske skupine s kojima nastoji razviti što je moguće kvalitetniji odnos.

Razvoj vodstva se prema Graen i Uhl-Bien (1991) u situaciji formiranja grupe događa se konkretno kroz tri faze, a radi se o slijedećim fazama:

- Faza stranaca,
- Faza poznanika i

- Faza partnera.



Slika 2. Tri faze razvoja vodstva

Izvor: autor rada na temelju Graen i Uhl-Bien (1991)

Prva faza (Slika 2.) , odnosno faza stranaca predstavlja fazu unutar koje vođa i podređeni međusobno ocjenjuju pojedine motive, stavove kao ujedno i uzajamna očekivanja. Ovdje su konkretno motivi ti koji su podređeni i usmjereni su prema osobnom interesu, a ne konkretno prema dobrobiti same skupine. Ukoliko ovaj odnos krene prema drugoj fazi, odnosno fazi poznanika tada se tumači kako dogovor njihove razmjene na taj način postaje otvorenijim, tj. dolazi do razvoja međusobnog povjerenja, lojalnosti i poštovanja. Na ovaj način motivi podređenih su manje usmjereni prema njihovim osobnim interesima, a sve više na svrhe kao i na ciljeve skupine. Ističe se kako samo rijetki odnosi će u tom slučaju napredovati konkretno do treće faze, a to je faza partnera. Upravo ovu fazu stoga obilježava područje visokokvalitetne razmjene između samog vođe i s druge strane članova koje vođama i sljedbenicima na taj način pomažu prilikom promjene njihova stava. Treća faza konkretno odgovara transformacijskom vodstvu.

## 3.2. Početna i kasnija istraživanja teorije razmjene

Prva istraživanja vodstva bila su usmjerena prema vertikalnim dijadama teorije povezivanja. Naime, istraživači su konkretno bili usredotočeni na prirodu vertikalnih veza koje su lideri formirali sa svakim od svojih podređenih. Odnos vođe konkretno prema radnoj jedinici kao cjelini se promatrao kroz niz vertikalnih dijada.

Dijada je pojam koji se odnosi na grupu od samo dvije osobe koje su međusobno povezane, obično putem interakcija i komunikacije. Ova vrsta odnosa često može imati posebne dinamike i karakteristike koje se razlikuju od odnosa u većim grupama (Burns i Otte, 2006).

Procjenjujući upravo karakteristike navedenih vertikalnih dijada, istraživači su pronašli konkretno dva opća tipa poveznica, odnosno odnosa. Radi se o odnosima koji su se temeljili na proširenim ulogama i na dogovorenim odgovornostima uloge, tj. dodatnim ulogama, koje su se ujedno zvale i ingrupnim tipovima. Odnosno s druge strane izvan grupnim (Burns i Otte, 2006).

Unutar organizacijske radne jedinice pratitelji postaju dio tako zvane *in-grupe* ili izvan grupe na temelju činjenice koliko dobro surađuju sa samim vođom, odnosno koliko dobro su voditelji povezani s njima. Osobnost i druge osobne karakteristike ujedno su bile povezane s ovim procesom. Ističe se kako članstvo u jednoj ili pak u drugoj grupi se temelji na činjenici kako se sljedbenici uključuju sami u proširenje svoje odgovornosti same uloge s vođom. U tom kontekstu oni sljedbenici koji su konkretno zainteresirani za same pregovore s vođom tome što su konkretno voljni učiniti za grupu mogu postat dijelom „unutar“ grupe. Navedeni pregovori stoga uključuju razmjene unutar koje sljedbenici čine različite aktivnosti koje nadilaze njihove formalne opise poslove, a vođa konkretno zauzvrat čini više za navedene sljedbenike. Ukoliko sljedbenici nisu zapravo zainteresirani za preuzimanje nekih novih i drugačijih radnih odgovornosti tada navedeni postaju dijelom vanjske grupe (Breukelen i sur., 2006).

Sljedbenici unutar grupe su sljedbenici koji dobivaju samim time više informacija, odnosno sljedbenici koji dobivaju više utjecaja i više povjerenja, ali ujedno i zabrinutosti njihovih vođa za razliku od onih koji su izvan grupe. Samim time smatra se kako su oni na taj način uključeni i povezani, odnosno komunikativniji od sljedbenika izvan grupe. Dok članovi unutar grupe rade primjerice dodane stvari za vođu, i vođa navedene stavke čini isto za njih. S druge strane sljedbenici u vanjskoj skupini su manje kompatibilni s voditeljem i uobičajeno samo dođu na posao i obave navedeni i odu kući (Breukelen i sur., 2006).

LMX teorija je skraćena od *Leader-Member Exchange* teorije, koja se također naziva teorijom razmjene između vođe i članova. LMX teorija istražuje odnos između vođe i pojedinačnih članova tima, naglašavajući kako se ti odnosi razvijaju kroz interakcije,

komunikaciju i percepciju međusobnih uloga. Teorija tvrdi da su vođe skloni uspostaviti različite razine odnosa s različitim članovima, a ti odnosi mogu utjecati na zadovoljstvo, angažman i produktivnost članova tima (Breukelen i sur., 2006).

Naime, dok su se početne studije ove teorije primarno bavile konkretno prirodom razlike između *in* i *out* skupina, druga linija istraživanja bavila se načinom na koji je LMX teorija konkretno povezana s područjem organizacijske učinkovitosti. Konkretno se govori kako su navedena istraživanja zapravo bila usredotočena na samu kvalitetu lidera-član odnosa, tj. njihovu razmjenu pa samim time bila su povezana s pozitivnim ishodima za vođe, za sljedbenike, grupe i organizacije općenito gledano.

Uloge u kontekstu teorije razmjene mogu biti uloga *in-group* i *out-group* uloga. Uloga *in-group* se odnosi na unutarnje grupe unutar poslovne organizacije. U skladu s LMX teorijom, vođa uspostavlja bliske, povjerljive i međusobno podržavajuće odnose s odabranim članovima tima. Ova skupina članova, poznata kao unutarnja grupa ima češće interakcije s vođom i dobiva više povlastica i podrške. Odnosi unutar ove grupe obilježeni su visokom razinom međusobnog povjerenja, razumijevanja i otvorene komunikacije. Članovi unutarnje grupe često doživljavaju veće zadovoljstvo poslom, veću angažiranost i veći osjećaj pripadnosti organizaciji (Breukelen i sur., 2006).

Suprotno tome, u *out-group* odnosno vanjskim grupama, postoji slabija povezanost sa vođom. Odnosi unutar ove grupe karakteriziraju se manjim stupnjem međusobnog povjerenja i komunikacije. Članovi vanjske grupe imaju ograničen pristup vođi i primaju manje individualne podrške. Ovo može dovesti do osjećaja isključenosti i manjeg zadovoljstva poslom kod članova ove grupe.

LMX teorija sugerira da su interakcije unutar unutarnje grupe i vanjske grupe bitne za timsku dinamiku i produktivnost. Kako vođa razvija osobne odnose s odabranim članovima, unutarnja grupa može postati produktivnija i inovativnija zbog otvorene komunikacije i visokog stupnja povjerenja. S druge strane, vanjska grupa može osjećati manjak podrške i motivacije, što može negativno utjecati na njihovu učinkovitost i doprinose timskim ciljevima (Breukelen i sur., 2006).

Istraživači su ujedno otkrili kako visokokvalitetne razmjene između vođe i članova proizvode manju fluktuaciju zaposlenika, pozitivne ocjene rada, veću učestalost napredovanja, veću organizacijsku predanost, poželjnije radne zadatke, bolji stav prema poslu, više pažnje i podrške od strane voditelja, veće sudjelovanje i ujedno brži napredak u samoj karijeri.

Prema Atwater i Carmeli (2009) LMX teorija je vrlo dosljedno povezana s radnim učinkom samih članova, zadovoljstvom, predanošću, sukobom, jasnoćom same uloge i namjere. Osim navedenog pronađena je i vrlo snažna podrška u navedenim studijama za psihometrijska svojstva upitnika LMX-7. Koristeći uzorak zaposlenika na različitim poslovima u izraelskim organizacijama, Atwater i Carmeli (2009) ispitali su vezu između percepcije zaposlenika o

razmjeni vođa-član i njihovoj energiji i kreativnost na poslu. Otkrili su da je percipirana visokokvalitetna razmjena između vođa i članova bila pozitivno povezana s osjećajima energije kod zaposlenika što se odnosilo ujedno i na veću uključenost u kreativni rad. LMX je koristan za takva ispitivanja.

U samim počecima, LMX teorija nije bila izravno povezana s istraživanjem kreativnosti, ali je služila kao mehanizam za njegovanje osjećaja ljudi, što je zatim pojačalo njihovu kreativnost. Ilies, Nahrgang i Morgeson (2007) napravili su meta-analizu 51 istraživanja studije koje su ispitivale odnos između LMX-a i građanskog ponašanja zaposlenika. Građanska ponašanja su diskrecijska ponašanja zaposlenika koja nadilaze propisanu ulogu, opis posla ili sustav nagrađivanja (Organ, 1988). Pronašli su pozitivan odnos između kvalitete odnosa vođa-član i građanskog ponašanja.

Drugim riječima, zaposlenici koji su imali kvalitetnije odnose sa svojim vođama bilo je više vjerojatno da će se uključiti u više diskrecijska (pozitivna „isplata“) ponašanja koja koristi vođi i organizaciji. Istraživači su također proučavali kako je LMX teorija povezana s osnaživanjem odnosa vođa i sljedbenika. Harris, Wheeler i Kacmar (2009) istraživali su kako osnaživanje ublažuje utjecaj razmjene vođa-član na rezultate posla kao što je zadovoljstvo, fluktuacija, radni učinak i organizacijsko ponašanje građanstva. Na temelju dva uzorka bivših studenata, otkrili su da osnaživanje i kvaliteta razmjene vođa-član imaju blagi sinergijski učinak na rezultate posla. Kvaliteta razmjene vođa-član bila je najvažnija za zaposlenike koji su osjećali malo osnaživanja. Za ove zaposlenike čini se da je razmjena vođa-član kompenzirala nedostatke. U biti, navedeni nalazi jasno ilustriraju da organizacije mogu mnogo dobiti ako imaju vođe koji mogu stvoriti dobre radne odnose. Kada vođe i sljedbenici imaju dobre razmjene, osjećaju se bolje i postižu više, a organizacija napreduje.

### **3.3. Vrednovanje teorije**

Teorija razmjene je teorija koja djeluje na dva načina, odnosno ona opisuje vodstvo i ujedno propisuje rukovodstvo. U navedena oba slučaja naglašava se kako je središnji koncept zapravo dijadni odnos da sam vođa formira sa svakim od sljedbenika. Opisno gledano tumači se kako ta teorija konkretno sugerira kako je vrlo bitno da se prepozna postojanje unutar grupe i izvan grupe, odnosno organizacije. Razlike u načinu na koji se ciljevi postižu unutar i izvan grupe su značajni. Rad s in-grupom omogućuje zapravo vođi da isti postigne više posla na učinkovitiji način nego što se može postići bez grupe. Članovi unutar grupe na taj način su spremni učiniti daleko više nego što piše da je u opisu posla potrebno i ujedno stoga traže inovativne načine za napredovanje grupnih ciljeva. Kao odgovor na njihov dodatni trud i

predanost, vođe im daju više odgovornosti i više mogućnosti. Voditelji također za članove u grupi daju više svog vremena i podrške (Kang, 2007).

Članovi izvan grupe ponašaju se sasvim drugačije od članova unutar grupe. Dapače, ne samo da ne pokušavaju obaviti dodatni posao, članovi izvan grupe djeluju isključivo unutar njihove propisane organizacijske uloge. Rade ono što se od njih traži, ali ništa više. Lideri se prema članovima izvan grupe ponašaju pošteno i prema formalnom ugovoru, ali im ne pridaju posebnu pozornost. Za svoj trud članovi izvan grupe dobivaju standardne beneficije kako je definirano u opisu posla.

Teorija razmjene se najbolje može objasniti unutar stvaranja vodstva prema modelu Graena i Uhl-Biena (1991). Vođe bi trebale stvoriti poseban odnos sa svim sljedbenicima, sličan onom odnosu opisanom kao odnosi unutar grupe. Lideri bi trebali ponuditi svakom zaposleniku priliku za preuzimanje novih uloga i odgovornosti. Nadalje, lideri bi trebali njegovati visokokvalitetnu razmjenu sa svojim sljedbenicima. Umjesto da se fokusira na razlike između grupe unutar i izvan grupe, model stvaranja vodstva sugerira da bi vođe trebali tražiti način za izgradnju povjerenja i poštovanja sa svim svojim sljedbenicima. Osim toga, vođe bi trebale gledati dalje od svojih vlastitih radnih jedinica i stvaranju kvalitetnih partnerstva s ljudima u cijeloj organizaciji.

### **3.4. Prednosti i nedostaci**

Navedena teorija predstavlja teoriju koja daje nekoliko pozitivnih doprinosa u pogledu razumijevanja procesa vodstva. Prije svega radi se o vrlo snažnoj deskriptivnoj teoriji. Upravo stoga intuitivno ima smisla opisivati radne jedinice u smislu onih koji doprinose više i onih koji zapravo doprinose manje, odnosno daju minimum samoj organizaciji.

Naime, svatko tko je radio unutar organizacije je zapravo osjetio prisustvo *in-grupa* i *out-grupa*. Unatoč potencijalnoj šteti skupine *out* grupa, svi znaju kako vođe imaju posebne odnose s određenim ljudima koji zapravo dobivaju i više. Navedena stavka se možda pojedincima ne sviđa iz razloga što smatraju da je nepravedna, no LMX teorija stoga točno opisala navedenu situaciju. Iz toga slijedi kako teorija potvrđuje iskustvo kako se ljudi unutar organizacija zapravo odnose prema vođama i međusobno. To bi značilo kako neki doprinose više i primaju više dok s druge strane drugi doprinose manje i samim time dobivaju manje (Kang i Stewart, 2007).

Kang i koautor tumače da je ova teorija zapravo jedinstvena teorija s obzirom da je to jedini pristup vodstvu koji čini koncept dijadnog odnosa sa središnjim procesom vođenja. Samim time drugi pristupi naglašavaju karakteristike vođa, sljedbenika, konteksta ili pak njihovu kombinaciju, ali ipak niti jedan od njih ne rješava konkretno specifične odnose između samog

vođe i sljedbenika. Ova teorija stoga naglašava kako učinkovito vodstvo ujedno ovisi i o učinkovitoj vođi, odnosno o razmjeni članova (Kang i Stewart, 2007).

Autori nadalje tumače da je teorija razmjene vođe i sljedbenika (LMX) vrijedna pažnje s obzirom da navedena usmjerava veliku pozornost prema važnosti vođenja komunikacije u vođenju. To bi ujedno značilo kako visokokvalitetne mjenjačnice su one koje zagovaraju LMX teoriju i one su neraskidivo povezane s područjem učinkovite komunikacije. U navedenom kontekstu komunikacija predstavlja sredstvo koje vođe i sami sljedbenici stvaraju, njeguju i održavaju u sredstvima korisne razmjene. Ovdje dolazi do vrlo učinkovitog vodstva kada komunikaciju vođa i sljedbenika karakterizira zapravo obostrano povjerenje, odnosno obostrano poštovanje i predanost (Kang i Stewart, 2007).

Četvrta stavka u radu Kang (2007) i koautora naglašava kako LMX teorija daje vrlo bitno upozorenje za vođe. Ona upozorava vođe kako bi izbjegli dopuštanje da njihove svjesne ili nesvjesne predrasude utječu na to tko je pozvan unutar in grupe. Na ovaj način načela navedena unutar LMX teorije služe kao dobar podsjetnik za vođe da isti budu poštene i da budu ravnopravni u pristupu svakom od njihovih sljedbenika (Kang i Stewart, 2007).

Potrebno je naglasiti kako ova teorija ujedno ima i svoja ograničenja. Prije svega na području razmjene vođe i članova u početnoj formulaciji naglašava se kako se teorija protivi osnovnoj ljudskoj vrijednosti poštenja. Naime, već od malena roditelji uče djecu da se trebaju slagati sa svima i tretirati sve jednako. Isto tako roditelji su učili djecu da je zapravo pogrešno formirati unutar grupne odnose, odnosno „klanove“ jer su štetni za one koji ne mogu biti dio njih. S obzirom da LMX teorija konkretno dijelu radnu jedinicu u dvije skupine i jedna skupina na taj način dobiva posebnu pozornost, ovdje se odaje dojam diskriminacije protiv onih izvan grupe (Kang i Stewart, 2007).

Naime, kultura je prepuna primjera ljudi različitih dobi, sposobnosti, kulture koji su zbog navedenog diskriminirani. Upravo stoga LMX teorija nije zamišljena za navedeno, nego podržava razvoj privilegiranih skupina na radnom mjestu čime na taj način navedeno čini nepravednim i diskriminirajućim. Isto tako postojanje *in* i *out* grupnih odnosa, naglašava se kako uzrokuje neželjene učinke na grupu u njezinoj cjelini. Ukoliko vođa namjerno drži članove izvan skupine oni tako stvaraju dojam nejednakosti (Kang i Stewart, 2007).

Nadalje, isti autori tumače da se LMX teorija ne bavi drugim pitanjima pravednosti kao što je primjerice pitanje percepcije samog sljedbenika o pravednosti povećanja plaća ili pak mogućnosti napredovanja, pravila ponašanja ili pak komunikaciji o pitanjima unutar same organizacije. Samim time postoji potreba za daljnjim istraživanjem o tome kako navedene vrste pravednosti izazivaju probleme i utječu na razvoj i održavanje LMX odnosa. Što se tiče druge kritike LMX teorije, naglašava se kako se iste ogledaju kao područje osnovne ideje teorija koja nije do kraja razvijena. To bi značilo kako upravo ova teorija zapravo ne objašnjava u potpunosti kako se vrši kvalitetno stvaranje razmjene voditelja i članova s druge strane. U



ranim studijama ovdje se implicirali kako su grupe nastale kada je vođa pronađen, odnosno kako su sljedbenici u tom kontekstu kompatibilniji u pogledu osobnosti, međuljudskih odnosa, vještina ili pak radnih kompetencija (Kang i Stewart, 2007).

Na temelju ispitivanja 147 studija o razmjeni vođa-član, Schriesheim, Castro i Cogliser (1999.) zaključili su da je potrebna poboljšana teoretizacija o razmjeni vođa-član i njezinim osnovnim procesima. Slično, u pregledu istraživanja o relacijskom vodstvu, Uhl-Bien, Maslyn, i Ospina (2012) ukazuju na potrebu za daljnjim razumijevanjem načina na koji se razvijaju odnosi visoke i niske kvalitete u razmjeni vođa-član. Iako provedena su mnoga istraživanja o razmjeni vođa-član, te studije nisu rezultirali jasnim, pročišćenim skupom definicija, koncepata i prijedloga o teoriji.

## 4. Transformacijsko vodstvo

Transformacijsko vodstvo predstavlja poseban stil vođenja o kojemu se zapravo u literaturi danas ponajviše i istražuje. Riječ je zapravo o tipu vodstva kod kojeg su vođe te koje uspijevaju zapravo primijeniti samu kulturu, unaprijediti istu i na taj način napraviti je boljom pa samim time na navedeni način i pobjeđuju. Transformacijsko vodstvo je tip vodstva kod kojeg se odgovara na važnost samih ciljeva, vodi se primjerom te se ujedno ukazuje i na samu svrhu uslijed čega se nešto radi, tj. sljedbenicima se otkriva sama smisao u onome što se konkretno radi.

### 4.1. Definiranje transformacijskog vodstva

Lam (2010) tumači da je upravo vođa taj koji pomaže svom timu kako bi mogli postići uspjeh i to na način da se najprije usmjerava na opis problema da bi članovi tima mogli shvatiti u čemu je konkretno problem i kako bi se moglo uvidjeti da sam vođa shvaća nastali problem i da vjeruju da je njegova slika problema i načina na koji ga predstavlja zapravo dobra i da vjerno opisuje samo stanje problema (Lam, 2010).

Nakon samog opisa problema vođa nudi konkretno rješenje za rješavanje nekog zadatka, neovisno je li se to odnosi na tehnologiju, na problematiku promjena na tržištu ili pak na primjer međuljudskih odnosa. Vođa je taj koji mora ponuditi neko gotovo rješenje. Konkretno ovo se odnosi na sve ono što će vođa konkretno napraviti, odnosno na koji način će se suočiti s rješavanjem samog zadatka, konkretno odnosi li se navedena stavka na tehnologiju, na promjene na samom tržištu ili pak na međuljudske odnose. Svaki vođa stoga mora ponuditi gotovo rješenje. U navedenom kontekstu vrlo je bitno da vođa dozvoli članovima tima da isti iskažu svoje mišljenje jer ukoliko primjerice vođa prvi ponudi svoje rješenje, u ovisnosti o osobnosti članova tima sljedbenici se neće usuditi zapravo iznijeti ništa što bi moglo zamjeriti vođi, a zadatak je pak s druge strane bio da se potakne kreativnost. Vođa je taj koji mora poticati pokretanje projekata koji će dati rezultat. On mora voditi ljude na efikasan način kako bi navedeni mogli odraditi posao (Lam, 2010).

Prema Northouse (2010), transformacijsko vodstvo predstavlja vodstvo unutar kojeg u fokus dolazi sama struka. Transakcijsko vođenje je stoga tip vođenja koji se može prikazati kao svojevrsna razmjena između samog vođe i sljedbenika s druge strane. To bi značilo da djelatnik koji je dobro radio je djelatnik koji će ujedno biti nagrađen i koji će dobiti bonuse, određene premije, povećanje plaće i slično. S druge strane onaj djelatnik koji nije dobro radio

je djelatnik koji će morati snositi određene sankcije kao što je smanjenje plaće ili pak otkaz. Kod transakcijskog vođenja se stoga znaju pravila, a samim time poznate su nagrade, odnosno s druge strane sankcije (Northhouse, 2010).

Transformacijsko vodstvo predstavlja poseban proces koji ujedno mijenja i transformira samog pojedinca. U tom pogledu naglašava se kako je svaka radna organizacija zapravo sastavljena od različitih individua. Svaki pojedinac stoga u kolektiv unosi svoje jedinstvene talente i svoje jedinstvene sposobnosti čime dolazi do oplemenjivanja radne organizacije čineći istu jakom i ujedno kompetentnom na samom tržištu. Iz navedenog slijedi kako dobar lider zna prepoznati navedene posebnosti i ujedno na taj način omogućiti sljedbenicima pozicije koje će konkretno odgovarati, tj. pozicije na kojima će njihove sposobnosti na najbolji mogući način doći do izražaja (Northhouse, 2010).

Isto tako Northhouse (2010) naglašava kako transformacijski vođa je vođa koji će uočiti sve potrebe svojih zaposlenika pa će samim time nastojati djelovati u pogledu ispunjenja njihova potencijala. Isti autor tumači kako se transformacijski vođa isto tako odlikuje svim potrebnim vještinama kako bi mogao zapravo inspirirati svoj tim i kako bi im mogao prenijeti svoje poglede, kako bi mogao povezati ljude zajedničkim ciljevima i kako bi ih mogao motivirati u određenim trenucima. Vođa je stoga isto tako vizionar i motivator koji je sposoban sve svoje vizije zapravo predočiti drugima i to na način da i drugi mogu shvatiti zašto je pojedina stavka od zajedničkog interesa.

Transformacijsko vođenje je vođenje koje raste na način kako se razvija i sam vođa. U tom pogledu vođa potiče sljedbenike da se isti razvijaju jer smatra kako isključivo razvijeni pojedinci mogu doprinijeti cjelokupnom razvoju organizacije (Lam, 2010).

## **4.2. Vrednovanje transformacijskog vodstva**

Kao što je ranije prikazano, transformacijsko vodstvo je jedan od najvažnijih stilova vođenja u suvremenom poslovnom svijetu. Ovaj stil vodstva fokusira se na inspiriranje i motiviranje timova da postignu izvanredne rezultate i premašuju svoje granice.

Transformacijsko vodstvo je pristup u kojem vođa postavlja viziju koja nadahnjuje i motivira članove tima. Taj stil vodstva temelji se na razvoju individualnih kapaciteta i poticanju kreativnosti i inovativnosti. Ključna obilježja transformacijskog vodstva uključuju jasnu viziju, podržavanje, intelektualno poticanje i modeliranje željenog ponašanja (Muenjohn i Armstrong, 2008).

Vrednovanje transformacijskog vodstva ključno je za razumijevanje njegove učinkovitosti i utjecaja na organizaciju. Osim što omogućuje vođama da procijene svoje metode i pristupe,

vrednovanje pomaže identificirati snage i slabosti tima. Uz pravilno vrednovanje, organizacije mogu prilagoditi strategije vodstva kako bi postigle bolje rezultate i uspješnije ostvarile svoje ciljeve (Muenjohn i Armstrong, 2008).

Postavljanje odgovarajućih kriterija za vrednovanje transformacijskog vodstva ključno je za objektivnost i pouzdanost evaluacije. Kriteriji bi trebali uključivati postignuća tima u skladu s postavljenim ciljevima, angažman članova tima, kreativnost i inovativnost u rješavanju problema te osjećaj zadovoljstva i pripadnosti timu i organizaciji. Prikupljanje povratnih informacija od članova tima i drugih dionika također može pružiti važan uvid u učinkovitost transformacijskog vođe.

Istraživanja su pokazala da organizacije koje prakticiraju transformacijsko vodstvo obično ostvaruju bolje performanse i imaju zadovoljnije i angažiranije članove tima. Transformacijski vođe potiču timski duh, razvoj talenata i kontinuirano učenje unutar organizacije. Takav pristup potiče inovacije i prilagodljivost, što može biti ključno u postizanju konkurentske prednosti na tržištu (Muenjohn i Armstrong, 2008).

Vrednovanje transformacijskog vodstva ima vrlo važnu ulogu u razumijevanju njegove uspješnosti i utjecaja na organizacije. Definiranje jasnih kriterija vrednovanja, praćenje performansi i povratnih informacija od članova tima pomažu vođama da kontinuirano unapređuju svoje vještine i prilagode strategije kako bi postigli izvrsne rezultate. Transformacijsko vodstvo, kada je pravilno vrednovano i primijenjeno, uvijek postaje ključna snaga svih organizacija u ostvarivanju uspjeha na današnjem dinamičnom i izazovnom poslovnom tržištu.

Transformacijsko vodstvo se može vrednovati na različite načine. Primjerice, vrednovanje postignuća tima je važan pokazatelj uspješnosti transformacijskog vodstva. Gleda se koliko tim ostvaruje ciljeva postavljenih od strane vođe te kako timski članovi surađuju i doprinose timskim ciljevima. Pratiti napredak tima u ostvarivanju rezultata može doprinijeti učinkovitosti transformacijskog vođe (Muenjohn i Armstrong, 2008).

Nadalje, angažman članova tima odražava njihovu razinu predanosti i entuzijazma prema poslu i organizaciji. Transformacijski vođe često potiču visok stupanj angažmana jer motiviraju i inspiriraju svoje članove. Provoditi ankete i upitnike o zadovoljstvu i angažmanu članova tima može pružiti uvid u utjecaj transformacijskog vodstva (Muenjohn i Armstrong, 2008).

Prema Kirkbride (2006) transformacijsko vodstvo može biti izuzetno korisno i uspješno u određenim situacijama, kao na primjer za promjene i inovacije, u kontekstu vizionarskog pristupa, empatije i podrške, i tome slično. Transformacijski vođe inspiriraju zaposlenike da razmišljaju izvan okvira, podržavajući inovacije i promjene koje su potrebne za održavanje organizacije u dinamičnom okruženju. Takvi vođe također imaju jasnu i inspirativnu viziju budućnosti koju prenose zaposlenicima. Njihova sposobnost da komuniciraju svoju viziju može motivirati timove da rade zajedno kako bi ostvarili zajedničke ciljeve. Osim toga,

transformacijski vođe su često fokusirani na razvoj svojih zaposlenika, kako profesionalno tako i osobno, te stoga podržavaju stvaranje radnog okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju podržano i potiče se njihov rast. Kada su u pitanju empatija i podrška, takvi vođe pokazuju empatiju prema svojim zaposlenicima i razumiju njihove potrebe i brige, ohrabruju otvorenu komunikaciju i pružaju podršku zaposlenicima u ostvarivanju svojih ciljeva. (Kirkbride, 2006)

Transformacijski vođe potiču inovativnost i kreativnost u rješavanju problema i razvoju novih ideja. Praćenje inovativnosti unutar tima i koliko se članovi osjećaju potaknuti na eksperimentiranje i iznalaženje novih rješenja može biti pokazatelj uspješnosti transformacijskog vođe (Muenjohn i Armstrong, 2008).

Povratne informacije od članova tima igraju ključnu ulogu u vrednovanju transformacijskog vodstva. Otvorena i konstruktivna komunikacija između vođe i članova tima pomaže u razumijevanju kako njihove akcije i odluke utječu na tim i organizaciju. Redovito prikupljanje povratnih informacija kroz ankete, fokusne grupe ili individualne razgovore može pomoći vođi da poboljša svoje vještine i pristup.

Konačno, jedan od najvažnijih pokazatelja uspješnosti transformacijskog vodstva su organizacijske performanse. To uključuje ukupan rast i uspjeh organizacije, zadovoljstvo klijenata, rast tržišnog udjela, financijske rezultate i druge ključne pokazatelje uspješnosti organizacije. Analiza tih rezultata pomaže u razumijevanju doprinosa transformacijskog vodstva u postizanju organizacijskih ciljeva. U konačnici, vrednovanje transformacijskog vodstva je višedimenzionalan proces koji uključuje kvantitativne i kvalitativne pokazatelje kako bi se dobio cjelovit uvid u utjecaj vođe na tim i organizaciju (Muenjohn i Armstrong 2008).

### **4.3. Model transformacijskog vodstva i čimbenici**

Model transformacijskog vodstva predstavlja jedan od najutjecajnijih pristupa vođenju u suvremenom poslovnom okruženju. Ovaj model vodstva temelji se na nadahnjujućem pristupu vođenju koji potiče razvoj i rast članova tima, te promiče postizanje izvrsnosti i inovacija.

Za njega je važna izgradnja vizije, razvoj međuljudskih odnosa, poticanje razvoja talenata, poticanje inovacija i kreativnosti, te uključivanje i empatija (Rafferty i Griffin, 2004).

Prema istom autoru, jedan od temeljnih čimbenika transformacijskog vodstva je sposobnost vođe da postavi viziju koja će nadahnuti i motivirati članove tima. Vizija treba biti jasna, inspirativna i izazovna, te oslikavati zajedničke ciljeve koje žele postići. Kroz kvalitetno komuniciranje vizije, vođa potiče članove tima da dijele istu strast i usmjere svoje napore prema ostvarenju zajedničke svrhe.

Nadalje, transformacijsko vodstvo naglašava važnost razvoja međuljudskih odnosa između vođe i članova tima. Vođa stvara atmosferu povjerenja, poštovanja i podrške, što pomaže u izgradnji snažnih veza i osjećaja pripadnosti timu i organizaciji. Kroz osobni primjer vođa potiče otvorenu komunikaciju i dijalog te potiče članove tima da izraze svoje ideje i mišljenja.

Kod transformacijskog vodstva je vrlo važan fokus na razvoj i poticanje talenata unutar tima. Vođa prepoznaje individualne snage i potencijale članova tima te ih potiče da iskoriste svoje vještine i doprinesu na najbolji mogući način. Kroz pružanje mentorstva, podrške i mogućnosti za osobni rast, transformacijski vođa gradi snažne i motivirane timove (Rafferty i Griffin, 2004).

Ono također potiče inovativnost i kreativnost unutar tima. Vođa osigurava okruženje u kojem se cijene nove ideje i rizici, te potiče tim da istražuje inovativne pristupe u rješavanju problema. Podržavajući kreativnost, vođa doprinosi stvaranju okoline u kojoj tim može razvijati nove ideje i unaprijediti poslovne procese.

Transformacijski vođa pokazuje empatiju prema članovima tima, razumijevajući njihove potrebe, brige i perspektive. Uključivanje tima u proces donošenja odluka potiče osjećaj pripadnosti i važnosti svakog pojedinca unutar tima. Otvorena komunikacija i suradnja doprinose jačanju osjećaja zajedništva i doprinosa prema postizanju vizije (Rafferty i Griffin, 2004).

Dakle model transformacijskog vodstva predstavlja moćan pristup vođenju koji potiče razvoj i inovativnost unutar timova i organizacija. Izgradnja vizije, razvoj međuljudskih odnosa, poticanje razvoja talenata, podržavanje inovacija i empatija prema članovima tima su vrlo važni čimbenici koji ovaj model vodstva zapravo čine uspješnim i naprednijim od ostalih. Kroz primjenu ovih čimbenika, vođe mogu inspirirati i motivirati timove da postignu izvrsnost i postanu agilne i uspješne organizacije u dinamičnom poslovnom okruženju.

#### **4.4. Idealizirani utjecaji**

Idealizirani utjecaj je važna karakteristika u kontekstu transformacijskog vodstva. Važno je istaknuti da idealizirani utjecaj ne podrazumijeva idolizaciju vođe, već poticanje članova tima da prepoznaju i razvijaju svoje individualne snage i vrijednosti. Ta dimenzija odražava sposobnost transformacijskog vođe da služi kao inspirativni model za članove tima. Vođa postaje uzor koji nadahnjuje i potiče ljude da teže ka postizanju visokih standarda i ciljeva (Ngaithe i sur., 2016).

U idealiziranom utjecaju članovi tima vide vođu kao nekoga tko je autentičan, integritetan i posvećen zajedničkoj viziji. Vođa pokazuje pozitivne vrijednosti, strast prema ciljevima i vjerodostojnost u svom djelovanju. To stvara osjećaj povjerenja i ohrabruje članove tima da slijede njegov primjer.

Idealiziran utjecaj nije samo temeljen na moći i poziciji vođe nego na emocionalnoj vezi između vođe i tima. Vođa ne samo da inspirira i motivira tim, već i razvija dublji odnos s njima. Taj odnos potiče članove tima da se identificiraju s vođom i prepoznaju njegovu sposobnost vodstva. Kroz idealizirani utjecaj, vođa postaje simbol vrijednosti i ciljeva organizacije. Njegova vizija i postignuća služe kao model koji potiče članove tima na izvanredne napore i samopouzdanje (Ngaithe i sur., 2016).

Uz to, vođa osnažuje članove tima da prepoznaju i razvijaju svoje potencijale, što doprinosi njihovom osobnom i profesionalnom rastu. Vođa stvara okruženje u kojem se cijeni raznolikost i potiče sudjelovanje svakog člana tima. U konačnici idealizirani utjecaj je ključan aspekt transformacijskog vodstva koji pomaže vođi da postane inspirativni model za svoj tim. Kroz autentičnost, strast, integritet i podršku, vođa osnažuje tim da postigne vrhunske rezultate i ostvari postavljene ciljeve organizacije (Ngaithe i sur., 2016).

Glavne značajke idealiziranog utjecaja su te da je to inspirativan model, da vođa pokazuje integritet i autentičnost u svom djelovanju, vođa postavlja pozitivnu i inspirativnu viziju koju članovi tima slijede, dok idealizirani utjecaj gradi povjerenje među članovima tima. Također, vođa potiče osobni i profesionalni razvoj članova tima, a članovi tima prepoznaju i identificiraju se s vizijom koju postavlja vođa (Ngaithe i sur., 2016).

Iako postoje mnoge prednosti idealiziranog utjecaja, postoje i neki nedostaci. Prednosti su te da idealizirani utjecaj vođe nadahnjuje članove tima da teže postizanju visokih standarda i ciljeva. Vođa postaje uzor koji motivira ljude da daju svoj maksimum i postignu izvanredne rezultate. Kroz autentičnost i integritet, vođa gradi povjerenje članova tima, što stvara pozitivnu radnu atmosferu u kojoj se članovi tima osjećaju sigurno i podržano. Nadalje, idealizirani utjecaj potiče članove tima da prepoznaju i razvijaju svoje potencijale. Vođa potiče njihov osobni i profesionalni rast, što rezultira jačom i raznolikijom radnom snagom. Također, vođa postavlja jasnu i inspirativnu viziju koju članovi tima prepoznaju kao svoju. Identifikacija s vizijom motivira ih da rade zajedno prema zajedničkom cilju (Ngaithe i sur., 2016).

S druge strane, nedostaci su slijepo slijeđenje, ovisnost o vođi i gubitak vlastite autentičnosti. U nekim situacijama članovi tima mogu slijepo slijediti vođu bez kritičkog razmišljanja što može dovesti do problema kada vođa donosi pogrešne odluke ili ima neadekvatnu viziju. Ako se idealizirani utjecaj temelji isključivo na vođi to može dovesti do problema ako vođa napusti organizaciju ili se suoči s izazovima. Također, vođa može biti suočen s pritiskom da predstavlja idealiziranu sliku koju tim očekuje, što može dovesti do gubitka vlastite autentičnosti (Ngaithe i sur., 2016).

Prema Khan i sur. (2022) koji se bavio temom idealiziranog utjecaja, uspjeh transformacijskog vodstva moguć je ako sljedbenici/podređeni osjete snagu individualiziranog mišljenja vođe, okruženje nadahnuto motivacijom, te intelektualnim stimulacijama. Vrijednost individualiziranog poštovanja od strane sljedbenika potiče ga da prihvati vođu kao uzor (idealizirani utjecaj). Međutim, taj odnos je ojačan naporima inspirativne motivacije i naporima intelektualne stimulacije od strane vođe. Rad ovog autora se bavio terenskim testiranjem kroz prosječni pristup za ispitivanje odnosa između prediktora (individualiziranog razmatranja) i kriterijske varijable, idealiziranog utjecaja (uzora), posredovanog inspirativnom motivacijom i intelektualnom stimulacijom. Rezultati su pokazali da su prediktor (individualizirano razmatranje), medijator 1 (inspirativna motivacija) i medijator 2 (intelektualna stimulacija) značajno povezani s ovisnom varijablom idealiziranog utjecaja (R-vrijednosti= .560, .737, & .815), odnosno. Statistika medijacije također značajno podupire pretpostavke medijacije. To znači da uspješnost transformacijskog vodstva ovisi o individualiziranoj pažnji vođe prema sljedbenicima, podržanoj inspirirajućom motivacijom i intelektualnom stimulacijom. Ovi faktori zajedno doprinose utjecaju vođe kao uzora na sljedbenike, prema podacima dobivenim putem terenskog testiranja (Khan i sur., 2022).

## 4.5. Modeli vodstva i zbrajajući učinci vodstva

Kao što je ranije opisano, postoji više modela vodstva. Vodstvo je ključni faktor koji utječe na uspjeh organizacija, a različiti modeli vodstva pružaju različite pristupe i strategije za vođenje timova i postizanje ciljeva. Modeli vodstva se mogu klasificirati na tradicionalni model vodstva, služiteljsko vodstvo, transformacijsko vodstvo, te transakcijsko vodstvo.

Tradicionalni model vodstva temelji se na autoritarnom pristupu u kojem vođa ima dominantnu ulogu i donosi sve odluke. Vođa se percipira kao nositelj moći i autoriteta, a članovi tima obavljaju zadatke prema uputama vođe. Model može biti učinkovit u situacijama gdje je potrebna brza i odlučna akcija, ali često može potkopati inovativnost i kreativnost unutar tima.

Nadalje, *servant leadership* odnosno služiteljsko vodstvo kao model se fokusira na poticanje vođe da služi članovima tima i organizaciji. Vođa postavlja potrebe tima ispred vlastitih i posvećuje se razvoju članova tima. Taj model stvara pozitivnu radnu atmosferu i potiče angažman i lojalnost članova tima (Mahembe i Engelbrecht, 2014).

Transformacijsko vodstvo ističe nadahnjujući pristup vođenju. Vođa postavlja viziju i inspirira članove tima da premašuju svoje granice i postižu izvanredne rezultate. Taj model potiče inovacije i kreativnost, te stvara snažnu radnu kulturu.



Konačno, transakcijsko vodstvo se fokusira na postavljanje jasnih ciljeva i nagrađivanje uspjeha, dok kažnjava neuspjeh. Vođa uspostavlja jasne transakcije s članovima tima kako bi postigli željene ciljeve. Taj model može biti učinkovit za postizanje kratkoročnih ciljeva, ali može potkopati dugoročnu motivaciju i angažman (Mahembe i Engelbrecht, 2014).

Kada je riječ o zbrajajućim učincima vodstva na organizacije, oni se odnose na pozitivne i negativne rezultate koji nastaju kombiniranjem ili akumuliranjem različitih utjecaja ili djelovanja, bilo da se radi o vodstvu, strategijama ili drugim faktorima, kako bi se postigao ukupni konačni rezultat ili utjecaj na organizaciju.

Zbirnih učinaka ima više, a neki od najvažnijih su: povećano zadovoljstvo i angažman zaposlenika, razvoj inovacija i kreativnosti, poboljšana organizacijska kultura, postizanje organizacijskih ciljeva, i drugi (Mahembe i Engelbrecht, 2014).

Modeli vodstva koji se fokusiraju na razvoj odnosa i podršku članova tima, poput služiteljskog i transformacijskog vodstva, često rezultiraju povećanim zadovoljstvom i angažmanom zaposlenika. Kada vođe pokazuju brigu prema članovima tima, oni se osjećaju cijenjeno i motivirano, što dovodi do povećanja produktivnosti i smanjenja fluktuacije zaposlenika (Mahembe i Engelbrecht, 2014).

Transformacijsko vodstvo i modeli koji potiču inovacije često dovode do razvoja novih ideja i rješenja unutar organizacije. Vođe koji inspiriraju članove tima da se usude eksperimentirati i izlaze izvan ustaljenih okvira potiču inovativnu kulturu u organizaciji.

Vodstvo ima snažan utjecaj na organizacijsku kulturu. Modeli koji potiču timski duh, podršku i transparentnost stvaraju pozitivnu radnu atmosferu i potiču zajedništvo unutar organizacije što dovodi do smanjenja konflikata i bolje suradnje unutar timova (Mahembe i Engelbrecht, 2014).

Transakcijsko vodstvo može biti učinkovit model za postizanje kratkoročnih ciljeva i ostvarivanje operativne izvrsnosti. Međutim, modeli poput transformacijskog vodstva mogu doprinijeti dugoročnom rastu i održivom uspjehu organizacije kroz postizanje strateških ciljeva i prilagodljivosti na promjenjive uvjete na tržištu (Mahembe i Engelbrecht, 2014).

Dakle različiti modeli vodstva pružaju različite pristupe i strategije za vođenje organizacija i postizanje ciljeva, stoga idealni model vodstva ovisi o kontekstu organizacije, kulturi i potrebama tima. Izbor odgovarajućeg modela vodstva može imati značajan utjecaj na zadovoljstvo i angažman zaposlenika, inovativnost, organizacijsku kulturu i postizanje ciljeva. Vođe trebaju biti fleksibilni i prilagodljivi kako bi odabrali pravi model vodstva koji će odgovarati specifičnostima organizacije (Mahembe i Engelbrecht, 2014).

## 5. Transakcijsko vodstvo

Transakcijsko vodstvo je pristup vođenju koji se temelji na postavljanju jasnih ciljeva, pravilima i transakcijama s članovima tima, gdje se nagrađuju pozitivni rezultati, a kažnjavaju negativni, kako bi se postigao željeni rezultat i ostvarili ciljevi organizacije. Cilj je također motivirati vlastite zaposlenike, a usredotočuje se na poboljšanje trenutne situacije u organizaciji postavljanjem koraka i kontrolom organizacijskih aktivnosti. Osnovna svrha ove vrste vodstva je preobraziti postojeću korporativnu kulturu i unaprijediti postojeće politike i postupke. Važnost transakcijskog vodstva u današnjem svijetu ogleda se u njegovoj sposobnosti pružanja brzih i mjerljivih rezultata. Model transakcijskog vodstva se posebno koristi u situacijama gdje su kratkoročni ciljevi ključni, kao što je postizanje kvartalnih ili godišnjih financijskih rezultata. Također, transakcijsko vodstvo pruža jasne smjernice i očekivanja članovima tima što olakšava donošenje odluka i postizanje ciljeva organizacije učinkovito i dosljedno. Međutim, taj model može biti manje pogodan u situacijama koje zahtijevaju inovativnost i dugoročnu strategiju, gdje su modeli poput transformacijskog vodstva često preferirani za postizanje održivog uspjeha i prilagodljivosti na promjenjive uvjete na tržištu. U tom stilu vođenja, vođa koristi svoj autoritet i odgovornost kao svoju moć, a stil ima formalni pristup. Nagrade i kazne dva su glavna alata koja se koriste od strane vođe kako bi potaknuo svoje podređene (Razlika između transakcijskog i transformacijskog vodstva, 2019).

### 5.1. Definiranje transakcijskog vodstva

Iako transakcijsko vodstvo može pružiti brze i mjerljive rezultate, ono može imati ograničenja u pogledu inovativnosti, kreativnosti i dugoročne strategije.

Kao što je objašnjeno, transakcijsko vodstvo je pristup vođenju i upravljanju timovima i organizacijama koji se temelji na sustavu nagrađivanja i kažnjavanja kako bi se postigli željeni rezultati i ciljevi. Ovaj model vodstva je osmišljen od strane Jamesa MacGregora Burnsa, a dalje razrađen od Bernarda Bassa. Fokusira se na formalne transakcije i razmjene između vođe i članova tima, gdje se nagrađuju pozitivne akcije i kažnjavaju negativne.

U transakcijskom vodstvu, vođa postavlja jasne ciljeve, očekivanja i pravila unutar organizacije. On komunicira te ciljeve i pravila članovima tima te ih potiče da rade prema njima.

Odnos između vođe i tima često se temelji na principu transakcija, gdje se od članova očekuje ispunjavanje određenih zadataka ili ciljeva, a zauzvrat dobivaju nagrade ili pozitivne

povratne informacije. S druge strane, neispunjavanje očekivanja vođe može rezultirati kaznama ili negativnim posljedicama (Whittington i sur., 2009).

Za definiciju transakcijskog vodstva je važno istaknuti nekoliko njegovih specifičnih elemenata: aktivno upravljanje i kontrola, nagrade i sankcije, te transakcijski ugovori.

Prema istom autoru, vođa uspostavlja strukturu i kontrolu unutar organizacije kako bi se postigli ciljevi. Očekivanja su jasno definirana, a vođa nadzire i procjenjuje rad članova tima. Također, vođa nagrađuje pozitivne rezultate i uspjehe članova tima, što može uključivati pohvale, promocije ili financijske bonus. S druge strane, neispunjavanje očekivanja može dovesti do kažnjavanja, poput opomena, smanjenja plaće ili drugih sankcija. Konačno, transakcijski vodstvo često se temelji na implicitnim ili eksplicitnim ugovorima između vođe i članova tima. Ti ugovori obuhvaćaju očekivanja, prava i obveze svih strana kako bi se postigli ciljevi organizacije (Whittington i sur., 2009).

## **5.2. Čimbenici transakcijskog vodstva**

Transakcijsko vodstvo često uključuje autokratski pristup, gdje vođa donosi ključne odluke bez značajne suradnje i uključivanja članova tima. Važno je napomenuti da transakcijsko vodstvo može biti učinkovito za postizanje kratkoročnih ciljeva i operativne izvrsnosti, ali može imati ograničenja u pogledu poticanja inovacija i dugoročnog rasta organizacije. Zbog toga se vrši kombinacija više modela vođenja, kao što je primjerice sa transformacijskim vodstvom, jer ono tada daje ravnotežu između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva (Whittington i sur., 2009).

Kada se govori o transakcijskom vodstvu ono ima dva faktora, a to su:

- Uvjetna nagrada i
- Upravljanje iznimkom.

Naime, pokazatelji uvjetne nagrade odnose se na indikatore koji obuhvaćaju materijalne nagrade temeljene na ostvarenom rezultatu, odnosno za sam reciprocitet i za povjerenje s navedenim. Ovaj faktor je stoga najefektivniji onda kada članovi samog tima imaju iznimno kvalitetan odnos s samim vođom. To bi zapravo značilo kako vođa tima zapravo mora imati povjerenje u svoje članove jednako kao što s druge strane ti isti članovi moraju imati povjerenja u svog vođu. Na navedeni način može se jasno objasniti koje prednosti će članovi zapravo moći ostvariti putem ispunjavanja postavljenih zadataka (Whittington i sur., 2009).

Drugi faktor odnosi se konkretno na upravljanje iznimkom. Ovdje se navodi kako se ovaj faktor zapravo može opisati kao faktor koji je suprotan prethodnom jer se naglasak postavlja na posljedice posla koji je loše obavljen, a ne na motiviranje nagradama. Ovdje stoga vođe ne

inspiriraju pojedine članove nagradama, odnosno ne inspiriraju članove da isti postignu rezultate iznad očekivanja sve dok sam cilj nije postignut. Ovaj faktor se stoga dalje može podijeliti na aktivno i pasivno upravljanje. Ukoliko je riječ o aktivnom upravljanju iznimkom tada se naglašava kako je vođa onaj koji nadgleda članove tima i potom ih ispravlja u što kraćem periodu onda kada uoči određene pogreške. Ukoliko je riječ o pasivnom upravljanju tada vođa čela da se sam problem konkretno razvije i da se pogreška učini te tek u toj situaciji isti ukazuje na grešku (Sarros i Santora, 2001) .

Osim navedenog, postoje i drugi čimbenici koji obuhvaćaju specifične aspekte i strategije koje vođa primjenjuje kako bi postigao željene ciljeve i rezultate putem formalnih transakcija i razmjene s članovima tima. "Čimbenici transakcijskog vođenja čine ključne elemente koji često doprinose učinkovitosti ovog modela vođenja.

Neki od tih čimbenika uključuju: (Serros i Santora, 2001)

- Jasno postavljanje ciljeva i očekivanja,
- Nagrađivanje pozitivnih rezultata,
- Kažnjavanje nepoželjnih ponašanja,
- Jasan sustav nagrađivanja i kažnjavanja,
- Transakcijski ugovori,
- Aktivno praćenje i nadzor,
- Primjena autokracije.

Transakcijski vođa postavlja jasne ciljeve i očekivanja za članove tima. To omogućuje da svi znaju što se od njih očekuje i što trebaju postići. Vođa nagrađuje članove tima za postizanje ciljeva i pozitivne rezultate, a to uključuje verbalne pohvale, priznanja, promocije ili financijske bonuse. Kao suprotnost nagrađivanju, transakcijski vođa primjenjuje kažnjavanje za nepoželjna ponašanja ili neispunjavanje očekivanja, a to pak može uključivati davanje opomena, smanjenje plaće ili drugih sankcija.

Transakcijski vođa osigurava da sustav nagrađivanja i kažnjavanja bude jasno definiran i transparentan kako bi članovi tima znali što mogu očekivati na temelju svojih rezultata. Vođa uspostavlja implicitne ili eksplicitne transakcijske ugovore s članovima tima, što obuhvaća očekivanja, prava i obveze svih strana kako bi se postigli ciljevi organizacije. Transakcijski vođa redovito prati napredak članova tima i provodi procjene kako bi osigurao da se postignu postavljene ciljevi (Walumbwa i sur., 2008).

### **5.3. Karakteristike transakcijskog vođe**

Transakcijski vođe imaju specifične karakteristike koje ih razlikuju od drugih vođa. Njihov pristup fokusira se na postizanje rezultata, uspostavljanje jasnih struktura i kontrolu unutar organizacije, te nagrađivanje postignuća. Jedna od ključnih karakteristika transakcijskog vođe je njegova sposobnost uspostavljanja čvrste strukture i kontrole unutar organizacije. Transakcijski tip vođe često preferira hijerarhijske odnose i formalnu moć kako bi donosio odluke i upravljao timom. On postavlja jasne smjernice i očekivanja kako bi osigurao da svi članovi tima znaju što se od njih očekuje i kako bi se postigli ciljevi organizacije (Walumbwa i sur., 2008).

Transakcijski vođa čvrsto se usredotočuje na postizanje ciljeva i mjerljivih rezultata. Njegov pristup vođenju temelji se na sustavu nagrađivanja pozitivnih rezultata i uspjeha, što podrazumijeva verbalne pohvale, priznanja, promocije ili financijske bonuse kako bi se ohrabрили članovi tima da daju svoj maksimum i postignu zadane ciljeve. S druge strane, nedostizanje ciljeva ili neispunjavanje očekivanja može rezultirati primjenom sankcija ili kažnjavanjem (Amanchukwu i sur., 2015).

Transakcijski vođa postavlja jasna očekivanja i odgovornosti kako bi osigurao dosljednost u radu članova tima. Transakcijski vođa komunicira ciljeve, rokove i standarde koji se očekuju od svakog člana tima. Kroz ovu jasnoću vođa stvara okruženje u kojem je svima poznato što se od njih traži i kako će se njihov rad vrednovati (Walumbwa i sur., 2008).

Jedan od ključnih aspekata transakcijskog vođenja je upotreba sustava nagrađivanja i kazni. Vođa osigurava da sustav nagrađivanja i kazni bude jasno definiran i transparentan. Nagrade se dodjeljuju za postizanje ciljeva i izvrsnost u radu, dok se kazne primjenjuju za neispunjavanje očekivanja ili neuspjeh u postizanju ciljeva (Walumbwa i sur., 2008).

Transakcijski vođe imaju specifične karakteristike koje ih čine usmjerenima na postizanje ciljeva i rezultata, kao što je njihova sposobnost uspostavljanja strukture, naglasak na postignućima te primjena jasnih očekivanja i sustava nagrađivanja i kazni, koje doprinose njihovom uspjehu u vođenju organizacija i timova. No ono također ima neke svoje nedostatke, pa se kao i svi drugi modeli, može kombinirati sa drugim oblicima vođa.

## **5.4. Prednosti i nedostaci transakcijskog vodstva**

Nedostaci su u tome što ga karakterizira nedostatak inovacija i kreativnosti, jer je njegova tendencija da guši inovacije i kreativnost unutar tima. Fokus na brze rezultate i postizanje ciljeva može ograničiti prostor za eksperimentiranje i razvoj novih ideja.

Nadalje, tu je smanjenje motivacije i angažmana. Iako sustav nagrađivanja može potaknuti članove tima na postizanje ciljeva, ova vrsta motivacije može biti kratkotrajna. Motivacija i

osobni razvoj nisu naglasci kod transakcijskih vođa. Njihova pažnja je usmjerena isključivo na brojke i postignute rezultate. Zbog toga ima malo prostora za rast, kako za vođu tako i za zaposlene, jer nedostaju prilike za kontinuirano učenje i napredovanje (Lindberg, 2022).

Rigidnost i nespremnost na promjene je također nedostatak, jer se transakcijsko vodstvo često oslanja na formalne pravila i hijerarhijsku strukturu, što može dovesti do rigidnosti i otpora prema promjenama. Takvo vodstvo je mane prilagodljivo na dinamične i nepredvidive situacije (Walumbwa i sur., 2008).

Uobičajeno je da menadžeri usmjere pažnju prema kratkoročnim ciljevima i pojedinačnim zadacima. Kao posljedica toga, ovi zadaci se izvode kvalitetno, no manje se naglašava aspekt budućnosti. Ovo ne bi bilo problematično ako menadžer upravlja osobljem na početnoj razini koje obavlja relativno jednostavan posao. No, kod zahtjevnijih poslova, suzbijanje kreativnosti može imati kontraproduktivne posljedice (Harrison, 2022).

Za ovu vrstu vođenja ključno je konstantno praćenje učinka zaposlenika. Međutim, to može dovesti do toga da vođa postane usko grlo u procesu, jer zaposlenici čekaju povratne informacije prije nego što mogu prijeći na sljedeći zadatak. Paralelno s tim, zaposlenici mogu osjećati pretjerano mikroupravljanje, što nije poželjno (Lindberg, 2022).

Transakcijsko vodstvo donosi niz prednosti koje ga čine privlačnim i učinkovitim u određenim situacijama. Ono daje brze rezultate te je vrlo učinkovito, te je to njegova glavna prednost. Dakle, postizanja brzih rezultata i operativne učinkovitosti. Ovaj pristup postavlja jasne ciljeve i očekivanja, što omogućuje da se članovi tima usmjere prema konkretnim zadacima i ciljevima. Sustav nagrađivanja i kažnjavanja potiče tim da bude produktivan i postigne tražene rezultate u kratkom vremenskom roku (Walumbwa i sur., 2008).

Zatim, lakoća upravljanja. Transakcijsko vodstvo pruža vođi čvrstu kontrolu i strukturu nad timom. Jasna i stroga pravila olakšavaju vođi praćenje napretka i identifikaciju problema. Vođa može brzo reagirati i poduzeti korake kako bi se ispravile greške i osigurao napredak prema postavljenim ciljevima.

S druge strane, mjerenje uspjeha može biti i prednost, ne samo nedostatak. Transakcijsko vođenje organizira konkretne nagrade za postignuće s jasno utvrđenim parametrima. Zaposlenici su svjesni kada će doseći te nagrade i što će primiti po njihovom ostvarenju. Paralelno s tim, zaposlenici također imaju svijest da ih njihovi vođe tima nadgledaju kako bi osigurale pošteno raspodjeljivanje rezultata, bili oni pozitivni ili negativni (Gaille, 2018).

Zaključno, transakcijsko vodstvo ima svoje prednosti i nedostatke, a njegova učinkovitost ovisi o kontekstu i specifičnostima organizacije. Iako takav model može donijeti brze i mjerljive rezultate neophodno je uzeti u obzir potrebu za inovacijama, kreativnošću te dugoročnom strategijom te naravno, kombinirati model kako bi se umanjili nedostaci, i iskoristile prednosti.

## **5.5. Odnosi transakcijskog i transformacijskog vodstva**

Vodstvo ima iznimno presudnu ulogu u uspjehu organizacija, a različiti modeli vođenja nude različite pristupe i strategije. Dva od najpoznatijih i najčešće korištenih modela su transakcijsko i transformacijsko vodstvo. Iako su oni kao modeli često opisivani kao suprotstavljeni, učinkoviti vođe često kombiniraju elemente oba pristupa kako bi postigli sveobuhvatan učinak u vođenju timova i organizacija.

Transformacijsko vođenje proizlazi iz više od jednostavne poslušnosti sljedbenika. Ono obuhvaća promjene u njihovim uvjerenjima, potrebama i vrijednostima (Kuhnert i Lewis, 1987).

Političari koji osvajaju glasove obećavajući različita obećanja zapravo demonstriraju transakcijsko vodstvo. Slično tome, menadžeri koji nude unapređenja zaposlenicima koje premašuje ciljeve pokazuju transakcijsko vodstvo. U učionici su učitelji transakcijski kada učenicima daju ocjenu za obavljeni rad. Dimenzija razmjene transakcijskog vodstva vrlo je česta i može biti promatrana na mnogim razinama u svim vrstama organizacija (Samson i sur., 2019).

Za razliku od transakcijskog vodstva, kod transformacijskog vodstva vođa izražava viziju koja privlači i potiče sljedbenike optimizmom prema budućim ciljevima te pruža značajnost trenutačnim zadacima pred njima (Odumeru i Ifeanyi, 2013). Prema Samson i sur. (2019), jedan dobar primjer transformacijskog vodstva može se uočiti u životu Ryana Whitea. Ovaj tinejdžer podigao je svijest američkog naroda o AIDS-u i pritom je postao glasnogovornik za povećanje vladine potpore istraživanju AIDS-a. U organizacijskom svijetu, primjer transformacijskog vodstva bio bi menadžer koji se pokušava promijeniti korporativne vrijednosti tvrtke da odražavaju humaniji standard poštenje i pravda. U tom procesu i upravitelj i sljedbenici se mogu pojaviti s jačim i višim skupom moralnih vrijednosti (Samson i sur., 2019).

Transakcijski vođe fokusiraju se na procese, a ne na napredne ideje. Oni se bave uvjetovanim nagradama ili uvjetovanim kaznama. Uvjetovane nagrade, kao što je pohvala, dodjeljuju se kada se postavljeni ciljevi ostvare na vrijeme, čak i unaprijed, ili kako bi održali dobar ritam rada kod suradnika tijekom izvođenja različitih zadataka. Uvjetovane kazne, poput suspenzija, primjenjuju se kad kvaliteta ili količina izvedbe padne ispod proizvodnih standarda ili ciljeva, te kad zadaci uopće nisu ispunjeni. Često se uvjetovane kazne primjenjuju na temelju upravljanja iznimkama, gdje iznimka označava situaciju u kojoj nešto ne ide prema planu (Odumeru i Ifeanyi, 2013).

S druge strane, transformacijsko vodstvo stavlja naglasak na nadahnuće i inovacije. Vođa postavlja viziju i inspirira članove tima da premaše svoje granice i postignu izvanredne rezultate. Transformacijski vođe potiču kreativnost i inovacije, te stvaraju snažnu radnu kulturu koja potiče timski duh i suradnju (Samson i sur., 2019).

Umjesto da se suprotstavljaju, transakcijsko i transformacijsko vodstvo mogu se integrirati kako bi se postigao sveobuhvatan učinak u vođenju organizacija. Kombinacija ta dva modela pruža ravnotežu između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, te osigurava postizanje operativne izvrsnosti i strateškog razvoja.

Lideri usmjereni na transakcijsko vodstvo postižu konkretne i uglavnom ciljeve. Ovo rezultira time da su timovi koje vode usko fokusirani na ostvarivanje tih ciljeva. Ova jasnoća i kratkoročni fokus omogućavaju članovima tima da znaju kako postaviti prioritete kako bi stigli do željenog rezultata (Martins, 2013). Također, transformacijsko vodstvo potiče inovacije i kreativnost unutar tima. Integracija s transakcijskim modelom omogućuje nagrađivanje inovacija i postignuća, što potiče članove tima da se usude eksperimentirati i prelaziti granice kako bi ostvarili izvanredne rezultate.

Transakcijsko vodstvo ima sustav praćenja napretka i rezultata što pomaže vođi da identificira izazove i potencijalne probleme u postizanju ciljeva. Integracija ovog elementa s transformacijskim modelom omogućuje kontinuiranu procjenu i prilagodbu strategije kako bi se osigurao uspjeh organizacije (Samson i sur., 2019).

Transformacijsko vodstvo stvara pozitivnu radnu atmosferu i potiče angažman i lojalnost članova tima. Integracija ovog pristupa s transakcijskim modelom pomaže stvoriti okruženje u kojem su članovi tima motivirani i lojalni organizaciji, jer su njihovi uspjesi prepoznati i nagrađeni (Samson i sur., 2019).

Transakcijsko i transformacijsko vodstvo ne moraju biti suprotstavljeni modeli vođenja. Naprotiv, integracija ovih pristupa može pružiti sveobuhvatan i uravnotežen pristup vođenju koji kombinira fokus na postizanju ciljeva s nadahnućem i inovacijama. Vođe koje su sposobne prepoznati i primijeniti elemente oba modela imaju potencijal da postignu uspjeh na različitim razinama - od operativne izvrsnosti do stvaranja vizije i inovacija koje vode organizaciju prema dugoročnom uspjehu. Kombiniranje ovih modela osigurava vođama fleksibilnost i prilagodljivost u upravljanju timovima, te im omogućava da učinkovito odgovore na različite izazove i prilike u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju (Samson i sur., 2019).



## 6. Transakcijsko vodstvo u doba COVID-19 pandemije

Vodstvo u doba COVID-19 pandemije bilo je izazovno i specifično zbog nepredvidljivosti i globalne krizne situacije. Vođe su se morale prilagoditi novim uvjetima i brzo reagirati kako bi zaštitile zdravlje i sigurnost ljudi te održale stabilnost i kontinuitet poslovanja. Empatija, transparentnost, agilnost i inovacija postali su najvažniji elementi vodstva u borbi protiv pandemije i prevladavanju njenih posljedica.

Transakcijsko vodstvo u doba COVID-19 pandemije je imalo važnu ulogu u prilagodbi organizacija novim izazovima i promjenama koje je donijela globalna zdravstvena kriza. Transakcijsko vodstvo se temelji na razmjeni između vođe i podređenih gdje se podupirući resursi i motivacija osiguravaju u zamjenu za postignute ciljeve i izvršene zadatke. U kontekstu pandemije vođe su se suočavale s potrebom da brzo reagiraju na nepredvidive okolnosti i osiguraju kontinuitet poslovanja. Transakcijsko vodstvo postaje korisno jer naglašava precizno komuniciranje i usklađivanje ciljeva. Vođe se usmjeravaju na delegiranje zadataka, postavljanje jasnih očekivanja te nagrađivanje izvršenja što je posebno važno kad su rutine poremećene i kada su zaposlenici suočeni s neizvjesnošću (Antonopoulou i sur., 2021).

Uzimanje brzih odluka, prilagodba radnih procesa te usklađivanje s novim zdravstvenim i sigurnosnim standardima su bili prioriteti transakcijskog vodstva u vrijeme pandemije. Vođe su prepoznali napore i postignuća svojih timova. Međutim transakcijsko vodstvo ponekad ima svoja ograničenja u trenucima kad je potrebno inovirati i prilagoditi se nepredvidivim promjenama. Fokusiranost na ciljeve i nagrade može smanjiti kreativnost i fleksibilnost. Stoga je važno da vođe također prepoznaju potrebu za transformacijskim pristupima koji potiču inovacije i dugoročne promjene (Antonopoulou i sur., 2021).

Dakle transakcijsko vodstvo je bilo važno u vođenju organizacija kroz izazove COVID-19 pandemije. Njegova orijentacija prema postavljanju jasnih ciljeva, preciznoj komunikaciji i nagrađivanju izvršenja je pomagala održavanju stabilnosti i kontinuiteta. Ali, ima svoja ograničenja, te se smatra da je korisno uključiti i elemente transformacijskog vodstva kako bi se osigurala inovacija i prilagodba budućim promjenama (Antonopoulou i sur., 2021).

## 6.1. Temeljne karakteristike COVID-19 pandemije

COVID-19 pandemija karakterizirala se izuzetno brzim širenjem virusa SARS-CoV-2 među ljudima. Brzo širenje dovelo je do stvaranja epidemije i pandemije koja se proširila na gotovo svaku zemlju na svijetu. Nepredvidljivost pandemije stvarala je izazove u predviđanju njenog tijeka i razvoja situacije što je često otežavalo planiranje i donošenje strategija za suočavanje s njom. Velika stopa zaraze i težina bolesti COVID-19 izaziva širok raspon simptoma, od blagih respiratornih problema do teških oblika bolesti koji zahtijevaju hospitalizaciju i pomoć respiratora. Velika stopa zaraze i težina bolesti stavljali su pritisak na zdravstvene sustave diljem svijeta i zahtijevali brzo prilagođavanje i povećanje kapaciteta zdravstvenih ustanova.

Suvremena globalizacija omogućila je brzo širenje virusa na globalnoj razini. Putovanja i trgovina omogućili su prijenos virusa iz jednog dijela svijeta na drugi u vrlo kratkom vremenskom roku. Ova globalna mobilnost i povezanost postavila je izazove u kontroliranju širenja virusa i zahtijevala međunarodnu suradnju u borbi protiv pandemije. Asimptomatski prijenos i dugotrajno razdoblje inkubacije virusa SARS-CoV-2 otežali su identificiranje zaraženih osoba. Brzo širenje zaraze na lokalnoj razini često je zahtijevalo hitno uvođenje mjera socijalnog distanciranja, karantena i ograničenja kretanja kako bi se suzbilo širenje virusa. Potreba za hitnom i suradničkom akcijom COVID-19 pandemija zahtijevala je hitnu akciju i suradnju od zdravstvenih vlasti, vlada i organizacija diljem svijeta. Dijeljenje znanja, resursi i najbolje prakse postali su ključni u borbi protiv virusa. Međunarodna suradnja postala je neophodna kako bi se suzbilo širenje pandemije i pružila podrška zemljama koje su bile najteže pogođene.

Mjere socijalnog distanciranja i karantena donijele su značajne promjene u životnom stilu i radu mnogih ljudi. Rad na daljinu postao je nova normalnost, dok su putovanja i društveni događaji bili ograničeni ili potpuno obustavljeni. Takve promjene zahtijevale su prilagodljivost i fleksibilnost od pojedinaca i organizacija.

COVID-19 pandemija imala je velik utjecaj na svjetsko gospodarstvo. *Lockdown* mjere i ograničenja kretanja imali su negativne posljedice na trgovinu, industriju i turizam. Globalno gospodarstvo suočilo se s recesijom, nezaposlenošću i ekonomskim izazovima koji su zahtijevali brze i inovativne odgovore od vlada i organizacija. Globalno istraživanje cjepiva i terapije COVID-19 pandemija potaknula je globalni napor u razvoju cjepiva i terapije za virus. Znanstvenici i farmaceutske tvrtke diljem svijeta intenzivno su istraživali kako bi pronašli sigurno i učinkovito cjepivo protiv virusa.

Taj napor u istraživanju i razvoju postao je primjer međunarodne suradnje i brze mobilizacije u borbi protiv pandemije. Promjena društvenih normi i svijesti COVID-19 pandemija utjecala je na društvene norme i svijest ljudi o važnosti higijene, socijalnog distanciranja i brige za vlastito

zdravlje i zdravlje drugih. Ljudi su postali svjesniji rizika zaraze i postali oprezniji u društvenim interakcijama. Pandemija je ostavila trajan utjecaj na društvo i način na koji ljudi razmišljaju i reagiraju na globalne zdravstvene prijetnje.

COVID-19 pandemija je bila izuzetno specifična zbog svojih temeljnih karakteristika koje su imale globalni utjecaj na zdravlje, gospodarstvo i društvo. Kriza je zahtijevala hitnu i suradničku akciju od svih društvenih aktera i pokazala važnost međunarodne suradnje u suočavanju s globalnim izazovima.

## **6.2. Vodstvo u doba COVID-19 pandemije**

Vodstvo u doba COVID-19 pandemije bilo je specifično i izazovno zbog jedinstvenih okolnosti s kojima se suočavala cijela globalna zajednica. Pandemija je donijela brojne promjene i nepredvidljive situacije koje su zahtijevale prilagodljivost i brzo reagiranje od vođa na svim razinama - od lokalnih zajednica do vlada i multinacionalnih organizacija. (Stefan i Nazarov, 2020)

Specifično je bilo krizno vodstvo i brza reakcija. Pandemija je predstavljala izvanrednu kriznu situaciju koja je zahtijevala brzu i smjelu reakciju vođa. Vođe su se suočile s hitnim odlukama o ograničavanju širenja virusa, zdravstvenim mjerama i prilagodbom poslovanja. Zbog toga je upravo krizno vodstvo postalo presudno u borbi protiv pandemije i zaštiti zajednica.

Važna je bila i empatija i briga za zaposlenike, odnosno vođe su morali pokazati izrazitu empatiju i brigu prema svojim zaposlenicima koji su se suočavali s izazovima rada od kuće, gubicima posla ili rizikom izlaganja virusu. Komunikacija s osjećajem razumijevanja i podrške postala je neophodna kako bi se održao moral i angažman zaposlenika u teškim vremenima.

U to vrijeme je specifično bilo i virtualno vodstvo i timski rad na daljinu. Rad na daljinu je tada postao nova normalnost, a vođe su morale prilagoditi načine vođenja i održavanja timskog duha u virtualnom okruženju. Učinkovito virtualno vodstvo zahtijevalo je korištenje alata za suradnju, komunikaciju i praćenje napretka projekata.

Transparentna komunikacija postala je izuzetno važna kako bi se izbjeglo širenje dezinformacija i osigurala pravovremena i točna informacija. Vođe su morale redovito komunicirati s javnošću, zaposlenicima i dionicima kako bi pružile smjernice i osjećaj sigurnosti. Pandemija je osim toga zahtijevala od organizacija brze prilagodbe i inovativne pristupe u suočavanju s novim izazovima. Vođe su morale biti agilne i otvorene za nove ideje kako bi održale kontinuitet poslovanja i prilagodile se novonastalim potrebama (Stefan i Nazarov, 2020).

Postala je vrlo važna suradnja i međunarodna koordinacija, a na njihovu važnost je ukazala pandemija dok se cijeli svijet suočavao s globalnim izazovima. Vođe su se morale udružiti kako bi podijelile znanje, resurse i najbolje prakse te zajedno pronašli učinkovita rješenja (Stefan i Nazarov, 2020).

## 7. Mjerni instrument

Anketnim upitnikom se ispitivala praksa transakcijskog pristupa u periodu pandemije COVID-19. Upitnik nije proveden unutar jednog poduzeća na više razina nego se upitnik fokusirao na ispitanike iz različitih poduzeća na različitim upravljačkim razinama, kako bi se dobio jasniji pregled stanja transakcijskog vodstva u praksi u odabranom periodu.

### 7.1. Definiranje mjernog instrumenta

Upitnik LMX 7 je dizajniran za mjerenje tri dimenzije odnosa između lidera i sljedbenika, a to su:

- Poštovanje,
- Povjerenje i
- Obveza.

Njime se procjenjuje stupanj do kojeg vođe i sljedbenici uzajamno poštuju mogućnosti drugih, osjećaju a produbljuvanje osjećaja uzajamnog povjerenja i imaju snažan osjećaj obveze prema drugima. Uzete zajedno, ove dimenzije su sastojci jakih partnerstva.

LMX 7 upitnik je specifičan po tome što predstavlja nadogradnju na osnovni model razmjene između vođe i člana. Ovaj dodatak proširuje originalni model i dodaje još jednu razinu odnosa između vođe i članova tima, što rezultira ukupno sa sedam različitih odnosa vođe s članovima tima. Ova specifičnost pruža dublje razumijevanje složenosti i raznolikosti odnosa u organizaciji. Kao što je ranije opisano, LMX model usredotočen je na unutarnju i vanjsku skupinu, te ovisno o skupini, vođa sa sljedbenicima ima bliske, povjerljive, i međusobno podržavajuće odnose, ili s druge strane formalnije, manje osobne odnose i često manje uključene sljedbenike u ključne odluke (vanjska skupina).

Upitnik LMX 7 modela, kako mu ime sugerira, proširuje gore opisan model dodavanjem još jedne razine odnosa - "upravljanje skupinom". Nova kategorija odnosa se odnosi na članove tima koji imaju više formalnih odnosa s vođom i često sudjeluju u upravljanju skupinom i donošenju odluka. Ovaj model ističe da vođe ne moraju nužno imati isti odnos s svakim članom tima, već da odnosi mogu biti različiti i individualizirani prema svakom članu. To znači da vođa može imati različite razine povjerenja, podrške i sudjelovanja u upravljanju s različitim članovima tima, ovisno o njihovoj ulozi, kompetencijama i doprinosu.

U ovom istraživanju se ispituje odnos djelatnika sa nadređenima kako bi se ispitalo vodstvo u poduzeću u vrijeme COVID-19 pandemije. Upitnik je sastavljen na temelju primjera LMX-7

upitnika danog od autora Northouse (2020). Upitnik je prilagođen potrebama ovog završnog rada, pa je tako prema Northouse (2020) prvo pitanje „Znate li gdje stojite sa svojim vođom (sljedbenikom) [i] da li obično znate koliko je vaš vođa (sljedbenik) zadovoljan onim što radite“, a prilagođeno pitanje za potrebe ovog rada glasi „Jeste li u vrijeme COVID krize znali gdje stojite sa svojim voditeljem, te je li vaš voditelj bio zadovoljan onim što vi radite?“. Na isti način je postupljeno za svih 7 pitanja.

Slaganje, odnosno ocjena od 1 do 5 se daje na slijedeća pitanja:

1. Jeste li u vrijeme COVID krize znali gdje stojite sa svojim voditeljem, te je li vaš voditelj bio zadovoljan onim što vi radite?
2. Koliko dobro je u to vrijeme vaš voditelj razumio Vaše probleme na poslu kao i potrebe?
3. Koliko dobro je u to vrijeme Vaš voditelj prepoznao Vaš potencijal?
4. Bez obzira koliki je formalni autoritet Vaš voditelj imao u vrijeme COVID krize, smatrate li da je mogao iskoristiti svoju moć pri rješavanju problema na Vašem poslu?
5. Bez obzira na količinu formalnog autoriteta koji je Vaš voditelj imao u to vrijeme, mislite li da vas je 'izvukao' iz problema u određenim situacijama?
6. U vrijeme COVID krize imao/la sam dovoljno povjerenja u svog voditelja da branim njegovu odluku iako voditelj nije bio prisutan.
7. Kako bi ocijenili svoj radni odnos sa voditeljem u vrijeme COVID krize?

U prvom pitanju ocjena 1 bi označavala nedefinirani odnos sa voditeljem te samo nezadovoljstvo voditelja sa radom ispitanika. Ocjena 5 bi označavala veoma blizak odnos sa voditeljem i zadovoljstvo voditelja radom pojedinca. Pitanje broj 2 i pitanje broj 3 se odnose na mišljenje ispitanika vezano za razumijevanje voditelja što se tiče samih problema na poslu, potreba, te prepoznavanja potencijala. Ocjena 1 bi značila da ispitanik smatra da njegove potrebe i problemi nisu prepoznate, niti razumljive od strane voditelja, dok bi ocjena 5 označavala upravo suprotno, da ispitanik smatra da je voditelj u potpunosti razumio potrebe i probleme pojedinca, odnosno ispitanika te u potpunosti prepoznao njegov potencijal. Pitanja broj 4 i 5 odnose se na mišljenje ispitanika o samoj formalnosti autoriteta vođe. Točnije, pitanje broj 4 se odnosi na mišljenje ispitanika da li je vođa mogao iskoristiti svoju moć pri rješavanju problema, a pitanje broj 5 se odnosi na to da li je vođa imao utjecaja na to da se pojedincu pomogne te 'izvuče' iz problema. Samim time, ocjena broj 1 označava da ispitanik smatra da vođa nije bio sposoban koristiti svoj formalni autoritet pri rješavanju problema te nije uspio doprinijeti rješavanju problema, dok bi ocjena broj 5 označavala mišljenje ispitanika da je vođa u potpunosti uspio iskoristiti formalni autoritet pri rješavanju problema te uspješno riješio navedeni problem. Zadnja dva pitanja odnose se na povjerenje u voditelja i njegove odluke te sam radni odnos sa voditeljem. Ukoliko je ispitanik odabrao ocjenu 1, to bi značilo da nije imao povjerenja u voditelja i njegove odluke te veoma loš radni odnos. S druge strane, ocjena 5

predstavlja potpuno povjerenje u voditelja i njegove odluke iako nije prisutan te veoma blizak radni odnos.

Kako bi se od ispitanika dobilo konkretnije odgovore te kako bi se dublje istražio odnos sa vođom, iz LMX-ovih 7 pitanja je izvedeno dodana 3 pitanja, što čini ukupno 9 pitanja na koja su ispitanici dali odgovore. Drugim riječima, primjenjeni upitnik je modificirani LMX7 upitnik, a pitanja na koja su ispitanici davali odgovore su sljedeća:

1. U kojoj mjeri ste osjećali bliskost i povjerenje prema vašem vođi u vrijeme COVID-19 krize?
2. Osjećate li da ste u vrijeme COVID krize bili manje uključeni u ključne odluke i komunikaciju s vođom u usporedbi s drugim članovima tima?
3. Jeste li u vrijeme COVID krize znali koliko je li vaš voditelj bio zadovoljan onim što vi radite?
4. Koliko dobro je u to vrijeme vaš voditelj razumio Vaše probleme na poslu kao i potrebe?
5. Koliko dobro je u to vrijeme Vaš voditelj prepoznao Vaš potencijal?
6. Bez obzira koliki je formalni autoritet Vaš voditelj imao u vrijeme COVID krize, smatrate li da je mogao iskoristiti svoju moć pri rješavanju problema na Vašem poslu?
7. Bez obzira na količinu formalnog autoriteta koji je Vaš voditelj imao u to vrijeme, mislite li da vas je 'izvukao' iz problema u određenim situacijama?
8. U vrijeme COVID krize imao/la sam dovoljno povjerenja u svog voditelja da branim njegovu odluku iako on nije bio prisutan.
9. Kako bi ocijenili svoj radni odnos sa voditeljem u vrijeme COVID -19 krize?

## **7.2. Rezultat istraživanja**

Anketni upitnik se proveo na društvenim mrežama. Izradio se putem Google Forms predložka, kako bi se pojednostavilo prikupljanje odgovora ispitanika, te kako bi se u kratkom vremenu dosegno veći broj ispitanika. Također, na taj način se omogućila anonimnost odgovora ispitanika. Izbjegla se mogućnost provođenja upitnika unutar određenog poduzeća, radi kompromitiranja anonimnosti i istovremeno iskrenosti odgovora, zbog pretpostavke da zaposlenici poduzeća na bilo kojoj razini mogu dati netočne odgovore zbog rizika da nadređeni mogu dobiti uvid u odgovore u upitniku.

Anketnom upitniku je pristupilo 23 ispitanika. Ispitivanje je provedeno 22. srpnja 2023. godine, a ispitanici su bili zaposlenici Hrvatske pošte d.d. poslovnice u Bjelovaru. Svi odgovori su vidljivi na web mjestu preko kojeg su se sakupljali odgovori ispitanika. Svi odgovori su valjani, te je svaki ispitanik odgovorio na svako pitanje. Od 23 ispitanika, 27,3% je žena, a

72,7% muških ispitanika. Ispitanici su pretežito dobi od 18 do 30 godina života (72,7%), te nijedan nije stariji od 61 godinu.

Ispitanici su bili na najnižoj hijerarhijskoj razini koja nema veze sa odlučivanjem (njih 68,2%), zatim asistenti voditelja (9,1%), regionalni voditelj/viši menadžer (13,6%), dok su preostali ispitanici naveli da studiraju (1 ispitanik), i kategoriju ostalo (1 ispitanik). Prema tome, od 23 ispitanika, njih 15 je na najnižoj hijerarhijskoj razini, te njih 5 na višim rukovodećim razinama.

Prikazani odgovori na pitanja u grafikonima prikazuju slaganje sa tvrdnjama odnosno pitanjima, na skali od 1 do 5, pri čemu 1 znači nimalo se ne slažem, a 5 u cijelosti se slažem.

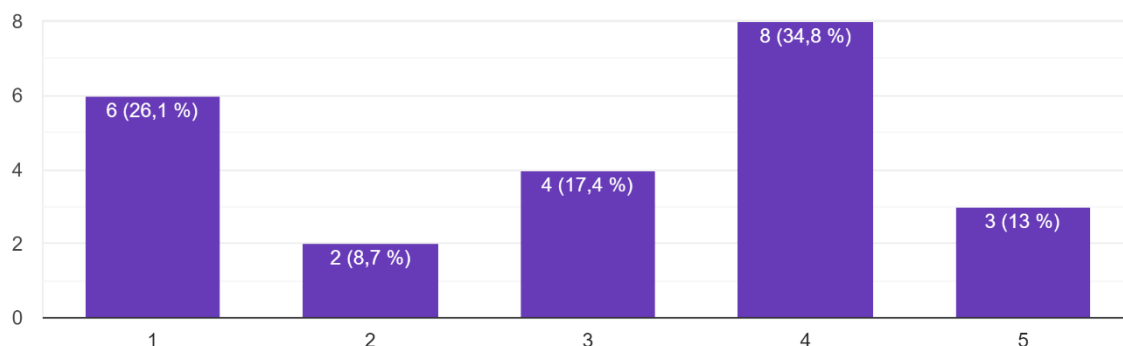
Na prvo pitanje: U kojoj mjeri ste osjećali bliskost i povjerenje prema vašem vođi u vrijeme COVID-19 krize?, ispitanici su odgovorili kao što je prikazano grafikonom 1.



### Grafikon 1. Osjećaj bliskosti i povjerenja prema vođi

U kojoj mjeri ste osjećali bliskost i povjerenje prema vašem vođi u vrijeme COVID-19 krize?

23 odgovora



Izvor: Izrada autora

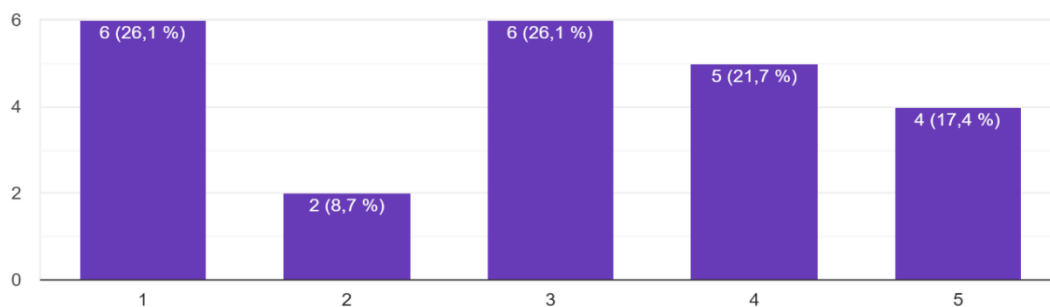
Na prvo pitanje su ispitanici pokazali veliku razliku među odgovorima, jer je dan sličan postotak odgovora za apsolutno neslaganje sa pitanjem, te sa odobravanjem/slaganjem sa pitanjem. Ipak, najveći broj ispitanika je sa ocjenom 4 ocijenio da su osjećali bliskost i povjerenje prema vođi u vrijeme COVID-19 krize.

Na drugo pitanje: Osjećate li da ste u vrijeme COVID krize bili manje uključeni u ključne odluke i komunikaciju s vođom u usporedbi s drugim članovima tima?, ispitanici su odgovorili kao što je prikazano grafikonom 2.

### Grafikon 2. Uključenost u odluke te komunikacija sa vođom

Osjećate li da ste u vrijeme COVID krize bili manje uključeni u ključne odluke i komunikaciju s vođom u usporedbi s drugim članovima tima?

23 odgovora



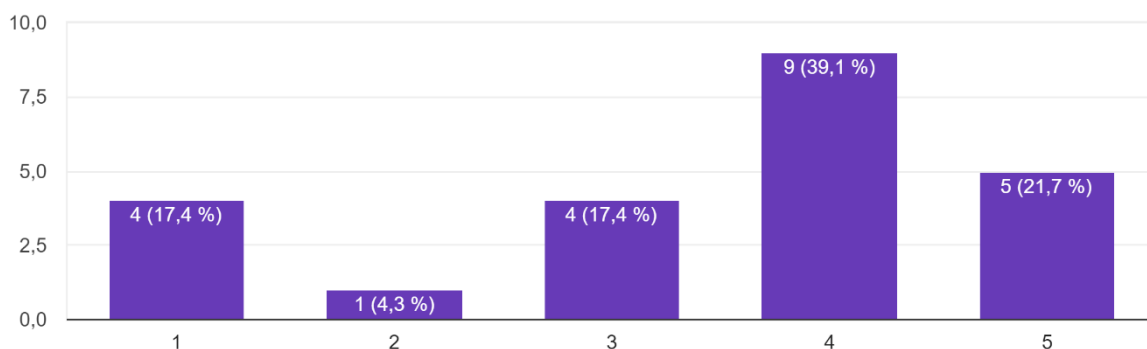
Izvor: Izrada autora

Ispitanici su na drugo pitanje odgovorili podjednako da nisu bili manje uključeni u ključne odluke i komunikaciju s vođom od ostalih članova tima, a jednak broj ispitanika je naveo da se djelomično s tim slažu. Ipak, 4 ispitanika je naveo da su bili manje uključeni u donošenje odluka od drugih članova tima.

Na treće pitanje: Jeste li u vrijeme COVID krize znali koliko je li vaš voditelj bio zadovoljan onim što vi radite?, ispitanici su odgovorili kao što je prikazano grafikonom 3.

Grafikon 3. Zadovoljstvo voditelja u vrijeme COVID krize

1. Jeste li u vrijeme COVID krize znali koliko je li vaš voditelj bio zadovoljan onim što vi radite?  
23 odgovora



Izvor: Izrada autora

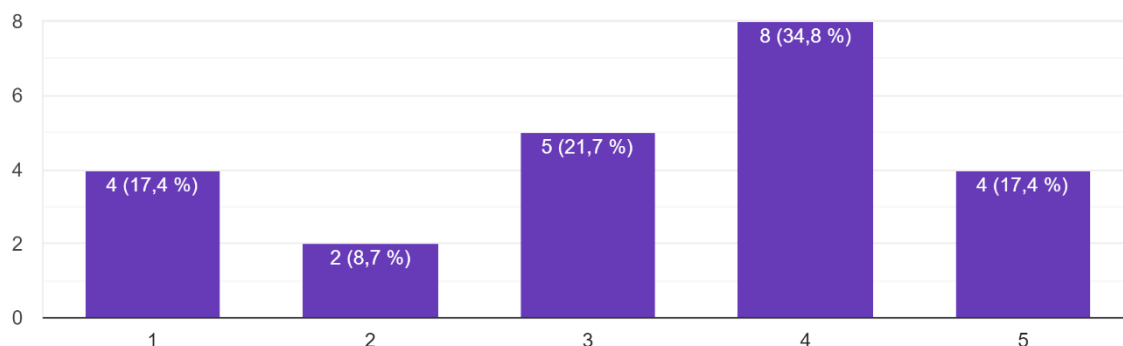
Na treće pitanje je 23 ispitanika odgovorilo da smatraju da su u vrijeme COVID-19 krize znali koliko je voditelj zadovoljan onime što rade, i to od ocjene 4 do ocjene 5 (ukupno 14 ispitanika, odnosno više od 50%).

Na četvrto pitanje: Koliko dobro je u to vrijeme vaš voditelj razumio Vaše probleme na poslu kao i potrebe?, ispitanici su odgovorili kao što je prikazano grafikonom 4.

#### Grafikon 4. Razumijevanje voditelja za probleme i potrebe na poslu

2. Koliko dobro je u to vrijeme vaš voditelj razumio Vaše probleme na poslu kao i potrebe?

23 odgovora



Izvor: Izrada autora

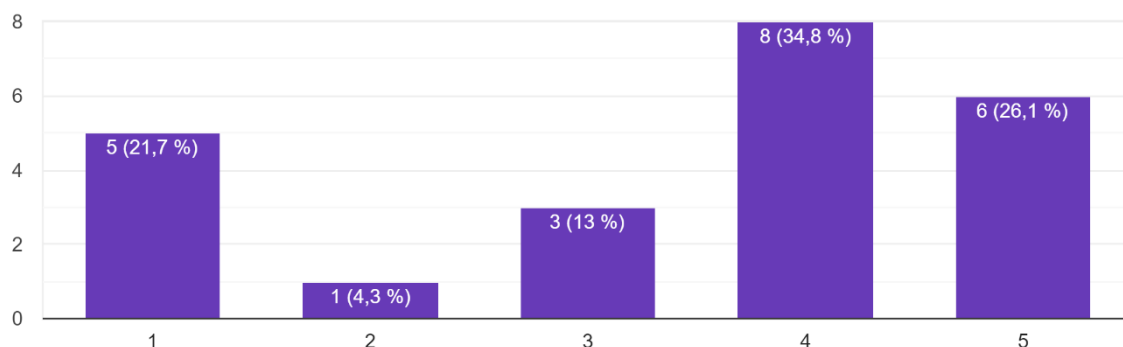
Na četvrto pitanje su odgovorili da smatraju da je voditelj razumio njihove probleme na poslu i prioritete (ukupno njih 12), ali je ipak veći broj onih koji se nisu u cijelosti složili sa tvrdnjom.

Na peto pitanje Koliko dobro je u to vrijeme Vaš voditelj prepoznao Vaš potencijal?, ispitanici su odgovorili kao što je prikazano grafikonom 5.

#### Grafikon 5. Prepoznavanje potencijala od strane voditelja

3. Koliko dobro je u to vrijeme Vaš voditelj prepoznao Vaš potencijal?

23 odgovora



Izvor: Izrada autora

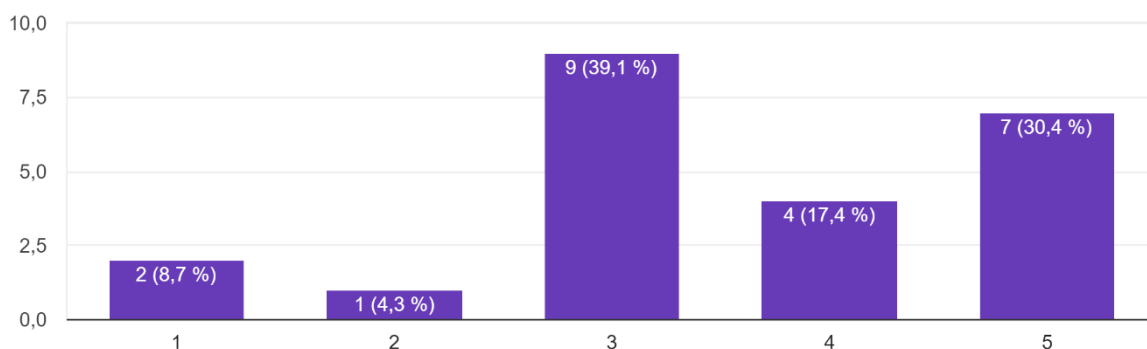
Odgovori na pitanje broj pet pokazuju da 14 ispitanika smatra da je voditelj prepoznao njihov potencijal (60%) ispitanika. Suprotno tome, 21,7% ispitanika smatra da voditelj nije prepoznao njihov potencijal u vrijeme pandemije.

Na šesto pitanje: Bez obzira koliki je formalni autoritet Vaš voditelj imao u vrijeme COVID krize, smatrate li da je mogao iskoristiti svoju moć pri rješavanju problema na Vašem poslu?, ispitanici su odgovorili kao što je prikazano grafikonom 5.

Grafikon 6. Moć prilikom rješavanja problema

4. Bez obzira koliki je formalni autoritet Vaš voditelj imao u vrijeme COVID krize, smatrate li da je mogao iskoristiti svoju moć pri rješavanju problema na Vašem poslu?

23 odgovora



Izvor: Izrada autora

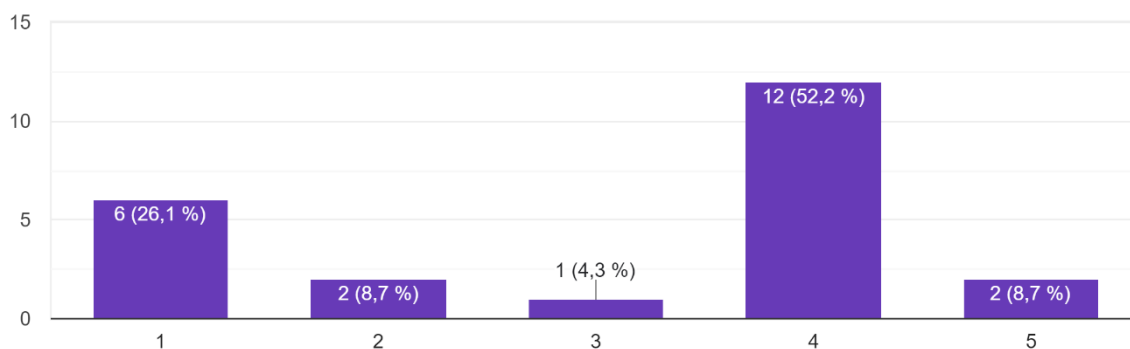
Na šesto pitanje odgovori pokazuju da ispitanici smatraju da je voditelj mogao bolje iskoristiti svoju moć pri rješavanju problema, ali također smatraju da je voditelj ipak dobro koristio svoju moć. Najveći broj ispitanika smatra da je voditelj ipak mogao bolje iskoristiti svoju moć pri rješavanju problema na poslu.

Na sedmo pitanje: Bez obzira na količinu formalnog autoriteta koji je Vaš voditelj imao u to vrijeme, mislite li da vas je 'izvukao' iz problema u određenim situacijama?, ispitanici su odgovorili kao što je prikazano grafikonom 7.

## Grafikon 7. Izvlačenje iz problema

5. Bez obzira na količinu formalnog autoriteta koji je Vaš voditelj imao u to vrijeme, mislite li da vas je 'izvukao' iz problema u određenim situacijama?

23 odgovora



Izvor: Izrada autora

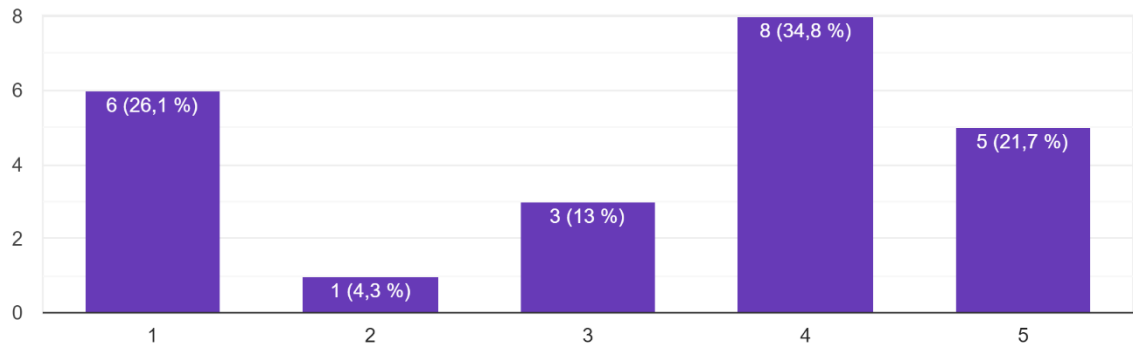
Odgovori na pitanje broj sedam pokazuju da je pretežita ocjena 4, što znači da se ispitanici slažu sa tvrdnjom da ih je voditelj u određenim situacijama izvukao iz problema. Ova ocjena govori da se samo 2 ispitanika apsolutno slaže sa tvrdnjom, 6 ispitanika se uopće ne slaže sa tvrdnjom (ocjena 1). No, odgovori pretežito pokazuju da su voditelji u pravilu rješavali probleme tima u tom periodu.

Na osmo pitanje: U vrijeme COVID krize imao/la sam dovoljno povjerenja u svog voditelja da branim njegovu odluku iako on nije bio prisutan., ispitanici su odgovorili kao što je prikazano grafikonom 8.

Grafikon 8. Povjerenje u voditelja

6. U vrijeme COVID krize imao/la sam dovoljno povjerenja u svog voditelja da branim njegovu odluku iako on nije bio prisutan.

23 odgovora



Izvor: Izrada autora

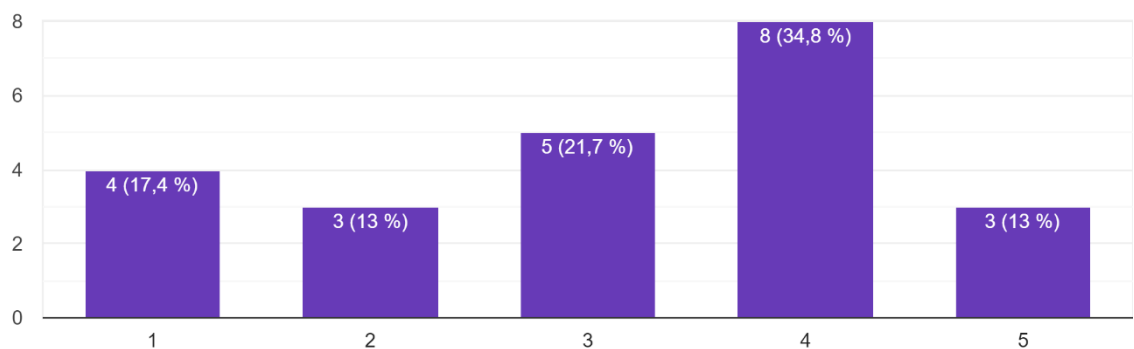
Dani odgovori pokazuju da je 86,5% ispitanika navelo da su imali dovoljno povjerenja u svog voditelja da brane njegovu odluku iako on nije bio prisutan. No, čak je 8 ispitanika (ocjene 1 i 2) smatralo da to ipak nije slučaj.

Na deveto pitanje: Kako bi ocijenili svoj radni odnos sa voditeljem u vrijeme COVID krize?, ispitanici su odgovorili kao što je prikazano grafikonom 9.

Grafikon 9. Ocjena radnog odnosa s voditeljem

7. Kako bi ocijenili svoj radni odnos sa voditeljem u vrijeme COVID krize?

23 odgovora



Konačno, na devetom pitanju su ispitanici ocjenjivali svoj radni odnos sa voditeljem u vrijeme COVID krize. Najveća frekvencija odgovora je na ocjeni 4 (8 ispitanika, odnosno 38,4% ispitanika), a zatim ocjena 3 (5 ispitanika, odnosno 21,7% ispitanika).

### **7.3. Zaključak**

Iz analize anketnog upitnika istraživanja o transakcijskom pristupu vođenju tijekom pandemije COVID-19, mogu se izvući ključni zaključci koji daju uvid u percepciju ispitanika o vodstvu, komunikaciji, i upravljanju u kriznim vremenima.

S obzirom na spolnu i dobnu raspodjelu ispitanika, zapaža se veći udio muških sudionika (72,7%), a većina se nalazi u dobi između 18 i 30 godina (72,7%). Ovo ukazuje na to da su mlađi muškarci dominirali u ovom istraživanju, što može utjecati na generalizaciju rezultata na širu populaciju.

Hijerarhijska raspodjela ispitanika pokazuje da većina (68,2%) zauzima niže pozicije bez izravnog utjecaja na odlučivanje. Ovo može sugerirati da su rezultati više usmjereni na osnovne radne zadatke i manje na strateške aspekte vođenja. Iako je važno imati predstavnike svih razina, veća prisutnost viših rukovoditelja bi pružila širi spektar perspektiva, što je jedno od ograničenja ovog istraživanja, a koje valja navesti radi interpretacije rezultata.

Rezultati ocjena vezanih uz praksu transakcijskog pristupa u kontekstu pandemije pokazuju da je osjećaj bliskosti i povjerenja prema vođi ocijenjen prosječnom ocjenom 4, što ukazuje na solidan odnos. Ispitanici su se podijelili u odgovorima o stupnju njihove uključenosti u ključne odluke i komunikaciju, ali četiri ispitanika navode manju uključenost.

Zanimljivo je da većina ispitanika smatra da su znali koliko je njihov voditelj zadovoljan njihovim radom, što može sugerirati otvorenu komunikaciju i transparentnost. Međutim, manji broj ispitanika je izjavio da je voditelj u potpunosti razumio njihove probleme i prioritete na poslu, što može ukazivati na potrebu za boljom komunikacijom ili osjetljivijim pristupom voditelja.

S druge strane, većina ispitanika (60%) osjeća da je njihov voditelj prepoznao njihov potencijal, dok manji postotak (21,7%) smatra suprotno. To može sugerirati da su voditelji prepoznali i podržali razvoj svojih timova tijekom kriznog razdoblja. Napominje se da je veći broj ispitanika osjećao da bi njihov voditelj mogao bolje iskoristiti svoju moć pri rješavanju problema. Ovo upućuje na moguću priliku za unaprjeđenje efikasnosti vodstva u situacijama krize.

Kada je riječ o podršci i povjerenju prema voditelju, većina ispitanika osjećala je dovoljno povjerenja da podrže voditeljeve odluke čak i kad on nije prisutan. Ovo ukazuje na uspješan razvoj timskih odnosa i voditeljeve sposobnosti da osigura povjerenje i podršku.

Zaključno, istraživanje o transakcijskom vodstvu tijekom pandemije COVID-19 daje uvid u dinamiku vodstva u kriznim vremenima. Rezultati pokazuju da su osjećaj bliskosti, komunikacija i prepoznavanje potencijala ključni aspekti uspješnog vodstva. Također, postoje prilike za unaprjeđenje u smislu uključivanja tima u donošenje odluka i boljeg korištenja voditeljeve moći.

Također, istraživanje nije obuhvatilo širu populaciju pa bi buduća istraživanja mogla produbiti ove zaključke uz veći uzorak ispitanika različitih dobnih i hijerarhijskih skupina.



## 8. Zaključak

U svjetlu globalne pandemije COVID-19 vođenje je postalo izazovnije nego ikada prije. Transakcijski pristup vođenju, koji se temelji na razmjeni resursa i motivaciji za postizanje ciljeva, dobio je novu dimenziju u suočavanju s nepredvidivim promjenama i kriznim situacijama. Ovaj diplomski rad istraživao je praksu transakcijskog vodstva tijekom pandemije COVID-19, analizirajući percepciju ispitanika o njihovom odnosu prema vođama, komunikaciji, i odlučivanju.

Teorijski dio ovog rada pružio je dublje razumijevanje transakcijskog pristupa vođenju. Temeljen na teoriji razmjene, ovaj pristup se fokusira na konkretne zadatke, nagrade i motivaciju kao sredstva za postizanje ciljeva organizacije. Tijekom pandemije, ovaj pristup mogao bi biti posebno važan jer omogućava preciznu komunikaciju, delegiranje zadataka te nagrađivanje izvršenja.

Rezultati istraživanja o transakcijskom pristupu vođenju tijekom pandemije COVID-19 pružili su zanimljiv uvid u percepciju ispitanika. Ispitanici su bili pretežito mlađi zaposlenici u dobi između 18 i 30 godina, što ukazuje na potrebu za širom uzorkovanom populacijom za dublje razumijevanje. Raspodjela hijerarhijskih pozicija među ispitanicima pokazala je veću zastupljenost na nižim pozicijama, što može utjecati na širu primjenjivost rezultata. Najznačajniji rezultati vezani su uz odnos između ispitanika i vođa tijekom kriznog razdoblja. Ispitanici su pokazali prosječno visoku razinu osjećaja bliskosti i povjerenja prema vođama, što ukazuje na pozitivne aspekte transakcijskog vođenja.

No, podijeljeni odgovori vezani uz uključenost u ključne odluke i komunikaciju ukazuju na potrebu za boljom jasnoćom u vezi s tim pitanjima. Važna saznanja proizlaze iz percepcije ispitanika o voditeljevom razumijevanju njihovih problema i prioriteta na poslu. Iako većina smatra da su vođe prepoznali njihov potencijal tijekom pandemije, nešto manji broj osjeća da su voditelji u potpunosti razumjeli njihove izazove. Ovo može ukazivati na važnost otvorene i transparentne komunikacije u kriznim vremenima.

Jedan od ključnih aspekata transakcijskog vodstva je nagrađivanje i motivacija. Rezultati ukazuju na to da su vođe uspješno prepoznale i podržale potencijal svojih timova, što je važno za održavanje motivacije i angažiranosti u teškim okolnostima. Unatoč određenim pozitivnim rezultatima, istraživanje je također otkrilo prilike za unaprjeđenje transakcijskog vodstva tijekom pandemije.

Ispitanici su ukazali na potrebu za boljom uporabom voditeljeve moći pri rješavanju problema te za većim uključenjem u donošenje odluka. U zaključku, istraživanje o praksi transakcijskog vodstva tijekom pandemije COVID-19 naglašava važnost bliskosti, transparentne komunikacije i podrške vođe kako bi se održala motivacija i produktivnost u

kriznim vremenima. Iako postoje određeni izazovi i prilike za unaprjeđenje, transakcijski pristup vođenju može pružiti stabilnost i usmjerenost tijekom nepredvidivih promjena.

Kako bi se osigurao širi i dublji uvid, buduće studije trebaju uključiti raznolikije uzorke i detaljnije analize komponenti transakcijskog vodstva u kriznim situacijama.

## Popis literature

1. Amanchukwu, R., Stanley, G., & Ololube, N. (2015). *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, Management*, vol. 5., no. 1., str .6-14. Preuzeto s:  
[https://ed.fullerton.edu/lift/\\_resources/pdfs/just\\_leadership/A%20REVIEW%20OF%20LEADERSHIP.pdf](https://ed.fullerton.edu/lift/_resources/pdfs/just_leadership/A%20REVIEW%20OF%20LEADERSHIP.pdf)
2. Antonopoulou, H, Halkiopoulos, C., Barlou, O. & Beligiannis, G.N. (2021). Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During the COVID-19 Pandemic, *Emerging Science Journal*, vol. 5., no. 1. Preuzeto s:  
<https://ijournalse.org/index.php/ESJ/article/view/438>
3. Atwater, L. & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *Leadership Quarterly*, 20, 264–275. Preozeto s:  
<https://psycnet.apa.org/record/2009-07195-003>
4. Babogredac, Lj. i Gregov, Z. (2016). Obrazovanje vođa i kurikulum koji nedostaje. *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za - poduzetništvo*, 6(1): 7-31. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/clanak/234683>
5. Bahtijerović-Šiber, F. i Sikavica, P. (2004). *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmmedia
6. Bass, B. (2019) What is Leadership?, *Medicine, Political Science*, Preuzeto s:  
<https://www.semanticscholar.org/paper/What-Is-Leadership-Bass/141678df97137474837c407ff01ba51bad4920c5>
7. Breukelen, W., Le Blanc, P.M. & Schyns, B. (2006). Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges, *Leadership*, vol 2. Preuzeto s:  
[https://www.researchgate.net/publication/48776679\\_Leader-Member\\_Exchange\\_Theory\\_and\\_Research\\_Accomplishments\\_and\\_Future\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/48776679_Leader-Member_Exchange_Theory_and_Research_Accomplishments_and_Future_Challenges)
8. Buble, M. (2006). *Management*. Split: Ekonomski fakultet
9. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
10. Burns, J.Z. & Otte, F.L. (2006). Implications of leader-member exchange theory and research for human resource development research, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 10, no. 3., str. 225-248. Preuzeto s:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.3920100304>
11. Dr. Irfan Ullah Khan, Rooh UI Amin & Naveed Saif (2022). Individualized Consideration and Idealized influence of transformational Leadership: Mediating Role of Inspirational

- Motivation and Intellectual stimulation, *International Journal of Leadership in Education*,  
Preuzeto s: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603124.2022.2076286>
12. Gaille, B., (2018). *16 Advantages and Disadvantages of Transactional Leadership*.  
Preuzeto s:  
<https://brandongaille.com/16-advantages-and-disadvantages-of-transactional-leadership/>
  13. Graen, C. B. & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward theory of leadership making. *Journal of management systems*, 3(3),33-48, prema Northouse, P. G. (2010). *Vodstvo, teorija i praksa*. 4. izd. Zagreb: MaTe.
  14. Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Leadership Quarterly*, 20, 371–382. Preuzeto s:  
<https://psycnet.apa.org/record/2009-07195-011>
  15. Harrison, L., (2022). *The Advantages and Disadvantages of Transactional Leadership*.  
Preuzeto s: <https://www.reworked.co/leadership/the-advantages-and-disadvantages-of-transactional-leadership/>
  16. Hunjet, A. & Kozina, G. (2014). *Osnovne poduzetništva*. Varaždin: Sveučilište Sjever
  17. Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1),269–277.  
Preuzeto s: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17227168/>
  18. Kang, D.M. & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal*. Preuzeto s:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730710780976/full/html>
  19. Karl W. Kuhnert & Lewis, P. (1987). *Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis*, vol. 12., no. 4., str 648-657., Preuzeto s:  
<https://www.jstor.org/stable/258070>
  20. Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action, *Industrial and Commercial Training*, vol. 38., no. 1., str. 23-32. Preuzeto s:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197850610646016/full/html?src=recsys&fullSc=1>
  21. Lam. J. (2010). Defining the Effects of Transformational Leadership on Organisational Learning: A Cross-Cultural Comparison, *School Leadership & Management*, vol 22, god 4., str. 439-452. Preuzeto s:  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1363243022000053448>
  22. Lindberg, C. (2022). *Transactional Leadership – Explained By A CEO*. Preuzeto s:  
<https://www.leadershipahoy.com/transactional-leadership-what-is-it-pros-cons-examples/>

23. Mahembe, B. & Engelbrecht, A.S. (2014). The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness : original research, *SA Journal of Industrial Psychology*, vol 40., no. 1., Preuzeto sa:  
<https://journals.co.za/doi/abs/10.4102/sajip.v40i1.11107>
24. Martins, J., (2023). *Before you try transactional leadership, read this*. Preuzeto sa:  
<https://asana.com/resources/transactional-leadership>
25. Muenjohn, N. & Anona Armstrong (2008) Evaluating the structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership, *Organization Behavior and Human Resource Management*, vol 4., no. 1., Preuzeto sa: <https://cmr-journal.org/article/view/704>
26. Ngaithe, L., K'Aol, G., Lewa, P. & Ndwiga, M. (2016) Effect of Idealized Influence and Inspirational Motivation on Staff Performance in State Owned Enterprises in Kenya, *European Journal of Business and Management*, vol. 8., no. 30., Preuzeto sa:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/234627545.pdf>
27. Northouse, G. P. (2010). *Vodstvo*. Zagreb: Mate
28. Northouse, G.P. (2010). LMX7 Questionare, *Leadership: Theory and Practice*, str. 180., Preuzeto sa:  
<http://people.uncw.edu/nottinghamj/documents/slides6/Northouse6e%20Ch8%20LMX%20Survey.pdf>
29. Odumeru, James A., & Ogbonna, I. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 2., issue 2. Preuzeto s:  
<https://www.irnbrjournal.com/papers/1371451049.pdf>
30. Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: *The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books
31. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. Preuzeto s: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
32. Rao, M.S. (2016). Collaborate to build effective teams to achieve organizational excellence and effectiveness, *Industrial and Commercial Training*, vol 48. no. 1., str. 24-28. Preuzeto s: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ICT-01-2015-0010/full/html>
33. *Razlika između transakcijskog i transformacijskog vodstva* (2019). Preuzeto s:  
<https://hr.gadget-info.com/difference-between-transactional#:~:text=Transakcijsko%20vodstvo%20je%20vrsta%20vodstva%20gdje%20>

se%20nagrade,vodstva%2C%20stavlja%20naglasak%20na%20njegov%20odnos%20sa%20sljedbenicima.

34. Samson, A.T, Illesanmi & Ayodeji, O. (2019). The Relationship Between Transactional Leadership, Transformational Leadership And Performance Of Smes In Nigeria, *Noble International Journal of Business and Management Research*, vol. 3., no. 4., str. 73-85. Preuzeto s: <https://www.napublisher.org/pdf-files/NIJBMR-529-73-85.pdf>
35. Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice, *Leadership & organization development journal*, 22(8), 383-394  
Preuzeto s:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730110410107/full/html>
36. Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing “A” but testing “B”: A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader–member exchange illustration. *Leadership Quarterly*, 12, 515–551.  
Preuzeto s: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984301000959>
37. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
38. Srića, V. (2004). *Biblija modernog vođe*. Zagreb: Znanje
39. Stefan, T. & Nazarov, A.D. (2020). *Proceedings of the Research Technologies of Pandemic Coronavirus Impact, Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, vol. 486. Preuzeto s: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/rtcov-20/125945714>
40. Uhl-Bien, M. & Maslyn, J., i Ospina, S. (2012). The nature of relational leadership: A multitheoretical lens on leadership relationships and processes. U: D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2nd ed., pp. 289–330). Thousand Oaks, CA: Sa. Preuzeto s:  
[https://www.researchgate.net/publication/281364736\\_The\\_nature\\_of\\_relational\\_leadership\\_A\\_multitheoretical\\_lens\\_on\\_leadership\\_relationships\\_and\\_processes](https://www.researchgate.net/publication/281364736_The_nature_of_relational_leadership_A_multitheoretical_lens_on_leadership_relationships_and_processes)
41. Walumbwa, F., Wu, C. & Orwa, B.. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength, *The Leadership Quarterly*, vol. 19., no. 3. Preuzeto s: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984308000258>
42. Weber, M. (1999). *Vlast i politika*. Hrvatsko socijalno društvo, Jeseni i Turk
43. Whittington, J.L., Coker, R.H., Goodwin, V.L. & Murray, B. (2009). Transactional Leadership Revisited: Self–Other Agreement and Its Consequences, *Journal of Applied Social Psychology*. Preuzeto s: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1559-1816.2009.00507.x>

44. Županić, A. (2019). Uloga vođe u motiviranju zaposlenika na primjeru poslovnih subjekata Porsche Inter Auto d.o.o. i Doma Zdravlja Zagreb – Centar, Veleučilište u Karlovcu. Preuzeto s: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vuka:1208/datastream/PDF>

## **Popis slika**

Slika 1. Prikaz pet izvora moći .....	8
Slika 2. Tri faze razvoja vodstva .....	12

## Popis grafikona

Grafikon 1. Osjećaj bliskosti i povjerenja prema vođi .....	42
Grafikon 2. Uključenost u odluke te komunikacija sa vođom.....	42
Grafikon 3. Zadovoljstvo voditelja u vrijeme COVID krize .....	43
Grafikon 4. Razumijevanje voditelja za probleme i potrebe na poslu .....	44
Grafikon 5. Prepoznavanje potencijala od strane voditelja.....	44
Grafikon 6. Moć prilikom rješavanja problema .....	45
Grafikon 7. Izvlačenje iz problema.....	46
Grafikon 8. Povjerenje u voditelja .....	47
Grafikon 9. Ocjena radnog odnosa s voditeljem .....	47



# Prilog

1. U kojoj mjeri ste osjećali bliskost i povjerenje prema vašem vođi u vrijeme COVID-19 krize?  
Odgovori: 1-5
2. Osjećate li da ste u vrijeme COVID krize bili manje uključeni u ključne odluke i komunikaciju s vođom u usporedbi s drugim članovima tima?  
Odgovori: 1-5
3. Jeste li u vrijeme COVID krize znali koliko je li vaš voditelj bio zadovoljan onim što vi radite?  
Odgovori: 1-5
4. Koliko dobro je u to vrijeme vaš voditelj razumio Vaše probleme na poslu kao i potrebe?  
Odgovori: 1-5
5. Koliko dobro je u to vrijeme Vaš voditelj prepoznao Vaš potencijal?  
Odgovori: 1-5
6. Bez obzira koliki je formalni autoritet Vaš voditelj imao u vrijeme COVID krize, smatrate li da je mogao iskoristiti svoju moć pri rješavanju problema na Vašem poslu?  
Odgovori: 1-5
7. Bez obzira na količinu formalnog autoriteta koji je Vaš voditelj imao u to vrijeme, mislite li da vas je 'izvukao' iz problema u određenim situacijama?  
Odgovori: 1-5
8. U vrijeme COVID krize imao/la sam dovoljno povjerenja u svog voditelja da branim njegovu odluku iako on nije bio prisutan.  
Odgovori: 1-5
9. Kako bi ocijenili svoj radni odnos sa voditeljem u vrijeme COVID -19 krize?  
Odgovori: 1-5