

# Stoji li poniznost menadžera u pozadini rodni razlika u transformacijskom rukovođenju?

---

**Rebrina, Mirta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:330903>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-19**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**STOJI LI PONIZNOST MENADŽERA U POZADINI RODNIH RAZLIKA U  
TRANSFORMACIJSKOM RUKOVOĐENJU?**

Diplomski rad

Mirta Rebrina

Mentor: Dr. sc. Zvonimir Galić

Zagreb, 2022.

## IZJAVA

Pod punom moralnom odgovornošću izjavljujem da sam ovaj rad izradila samostalno te da u njemu nema kopiranih, prepisanih ili preuzetih dijelova teksta tuđih radova koji nisu propisno označeni kao citati s navedenim izvorom iz kojeg su preneseni.

U Zagrebu, 08.07.2022.

Mirta Rebrina

## Sadržaj

Uvod.....	<b>1</b>
Rodne razlike u rukovođenju .....	<b>3</b>
Istraživanja odnosa roda i transformacijskog vođenja .....	<b>5</b>
Izražena poniznost rukovoditelja i rodne razlike.....	<b>6</b>
Odnos roda, izražene poniznosti i transformacijskog rukovođenja .....	<b>7</b>
Cilj, problem i hipoteze istraživanja.....	<b>9</b>
Metoda.....	<b>10</b>
Uzorak.....	<b>10</b>
Mjerni instrumenti.....	<b>11</b>
Postupak.....	<b>12</b>
Rezultati.....	<b>12</b>
Deskriptivna statistika .....	<b>13</b>
Povezanost istraživanih varijabli .....	<b>15</b>
Model medijacije .....	<b>18</b>
Rasprava .....	<b>20</b>
Metodološka ograničenja i smjernice za buduća istraživanja .....	<b>25</b>
Praktične implikacije.....	<b>28</b>
Zaključak .....	<b>29</b>
Literatura.....	<b>30</b>
Prilog A.....	<b>38</b>
Prilog B.....	<b>40</b>

## Stoji li poniznost menadžera u pozadini rodnih razlika u transformacijskom rukovođenju?

### Can gender differences in transformational leadership be explained by managers' humility?

Mirta Rebrina

**Sažetak:** S obzirom na nove nalaze koji impliciraju da su se ženski rukovoditelji pokazali kao efikasniji u upravljanju tijekom krize izazvane pandemijom virusa Covid-19, porastao je interes za pitanjem razlikuju li se žene i muškarci na menadžerskim pozicijama s obzirom na stil rukovođenja koji odabiru koristiti te čemu te razlike možemo pripisati. Cilj ovog istraživanja bio je ispitati ulogu izražene poniznosti rukovoditelja u rodnim razlikama u sklonosti korištenju transformacijskog stila rukovođenja. Istraživanje je provedeno na 95 menadžera (od čega su 54.7% bile žene), a njihovi podređeni su ih procjenjivali na dvije ljestvice - Globalnoj ljestvici transformacijskog rukovođenja (Carless i Wearing Leon Mann, 2000) i Ljestvici izražene poniznosti (Owens i sur., 2013). Dobivene su statistički značajne rodne razlike u transformacijskom rukovođenju i izraženoj poniznosti u smjeru da su žene sklonije korištenju transformacijskog stila rukovođenja te izražavaju više poniznosti na rukovodećim pozicijama. U sklopu istraživanja je ispitan i medijacijski efekt izražene poniznosti na vezu roda i transformacijskog rukovođenja. Postavljeni medijacijski model pokazao se marginalno značajnim. U radu povezujemo dobivene rezultate s ranijim nalazima, raspravljamo njihove implikacije, komentiramo potencijalna ograničenja istraživanja te navodimo smjernice za buduća istraživanja.

*Cljučne riječi:* rod, menadžeri, transformacijsko rukovođenje, izražena poniznost

**Abstract:** With new findings implying that female managers have proven to be more effective in managing during the Covid-19 pandemic crisis, there has been growing interest in whether female and male managers differ in their preferred leadership styles and what these differences could be attributed to. The aim of this study was to examine the role of managers' expressed humility in gender differences in the transformational leadership style. The survey was conducted on 95 managers (of which 54.7% were female), while their subordinates rated them on two different scales - the Global Transformational Leadership Scale (Carless and Wearing Leon Mann, 2000) and the Expressed Humility Scale (Owens et. al, 2013). Statistically significant gender differences in transformational leadership style, as well as expressed humility were obtained in the direction that women are both more inclined to use the transformational leadership style and express more humility in management positions. In this study mediating effect of expressed humility on the relationship between gender and transformational leadership was also examined. The mediation model was proved to be only marginally significant. In this paper, we compare described results with previous findings, discuss their implications, comment on potential limitations of this research and provide guidelines for future research.

*Key words:* gender, managers, transformational leadership, expressed humility

## Uvod

Danas se već u velikom broju organizacija prepoznaje vrijednost provedbe profesionalne selekcije i razlikovanja zaposlenika s obzirom na njihove individualne razlike prediktivne za radnu uspješnost i pozitivne radne ishode. Koliko god odabir svih zaposlenika bio važan za uspjeh i opstanak organizacije, odluka o tome koga će organizacija postaviti za menadžera je nedvojbeno najvažnija. Kod odabira rukovoditelja ne biramo zaposlenika koji će obavljati jednu izoliranu radnu ulogu koja mu je namijenjena u organizaciji, već biramo zaposlenika čiji će rad utjecati na znatno veći broj drugih zaposlenika. Dokazano je da dobro rukovođenje može povećati efikasnost cijelog tima (Zaccaro i sur., 2009), zadovoljstvo poslom podređenih (Madlock, 2008; Medley i Larochelle, 1995; Belias i Koustelios, 2014), angažiranost zaposlenika (Gyu Park i sur., 2017; Vila-Vázquez i sur., 2018), odanost organizaciji zaposlenika (Avolio i sur., 2004) te da je povezano s brojnim drugim pozitivnim organizacijskim ishodima (Erben i Guneser, 2007; Madanchian i sur., 2017).

Zbog svega navedenog je istraživače, ali i stručnjake u praksi intrigiralo kako predvidjeti koji su to pojedinci oni koji bi činili dobre rukovoditelje upravo je. U današnjem kompetitivnom i dinamičnom sustavu u kojem se promjene događaju stalno i brzo, organizacije su prepoznale važnost dobrog rukovođenja za preživljavanje i održavanje konkurentnosti na tržištu (Wexley i Baldwin, 1986), a time i potrebu da što prije prepoznaju potencijalno uspješne rukovoditelje.

U domeni rukovođenja najčešće su se s uspješnim rukovođenjem pokušavale povezati osobine ličnosti (Judge i sur., 2002), kognitivne sposobnosti (Judge i sur., 2004), različiti stilovi rukovođenja (Al Khajeh, 2018) te kvaliteta i stilovi donošenja odluka (Zhang i Highhouse, 2018). U fokusu ovog rada jedna je od osnovnih dimenzija individualnih razlika, a to je – rod.

Razgovor o kvalitetnom vodstvu i efikasnom rukovođenju u zadnje je vrijeme dobio na dodatnoj težini. Kriza uzrokovana pojavom pandemije korona virusa koja je započela 2020. godine jasno je pokazala koliku važnost dobro rukovođenje ima za opstanak čitave organizacije (Hu i sur., 2020; Yuan i sur., 2021). Oslanjanje na već ustaljene prakse više nije bilo moguće, a sve u vezi radnog konteksta i načina rada se naglo promijenilo iz korijena. Ove nove okolnosti promijenile su način na koji promatramo dobre rukovoditelje i pokazale

koliko promijenjene okolnosti mogu utjecati na to što tražimo kod idealnog menadžera. Uloga koju rod može igrati u odabiru dobrog rukovoditelja ponovno je postala popularna tema, a u narativu vezanom uz rodne razlike u rukovođenju otvorio se jedan novi smjer istraživanja. Garikipati i Kambhampati (2020), suprotno stereotipnim predrasudama o rukovođenju kao pretežito „muškoj sposobnosti“ (Eagly i Karau, 2002), u svome su radu zaključile da su države na čijem su čelu žene imale bolje ishode vezane uz Covid-19 zahvaljujući njihovom proaktivnom odgovoru na pandemiju.

U literaturi se rodne razlike u rukovođenju najčešće pripisuju različitim stilovima rukovođenja žena i muškaraca (Eagly i Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly i sur., 2003; Eagly i Johnson, 1990; van Engen i Willemsen, 2004). Stilovi rukovođenja podrazumijevaju načine na koji rukovoditelji utječu na svoje podređene s ciljem ostvarenja organizacijskih ciljeva, a u posljednje vrijeme najčešće je istraživan transformacijski stil rukovođenja (Nanjundeswaraswamy i Swamy, 2014). On opisuje rukovoditelja koji kod svojih podređenih modelira poželjno ponašanje usmjereno ka većem postignuću na način da potiče viziju, podiže moral te inspirira i motivira svoje podređene (Cavazotte i sur., 2012). U vrijeme krize su se transformacijski rukovoditelji pokazali spremnijima na promjenu, što je posljedično rezultiralo pozitivnim radnim ishodima (Zaman i sur., 2020). Zanimljivo je da je upravo taj stil rukovođenja i konzistentno češće korišten od strane ženskih rukovoditelja (Eagly i sur., 2003; van Engen i Willemsen, 2004). Relativno mladi konstrukt u području, intelektualna poniznost koja podrazumijeva „vrlinu umjerenosti koja štiti od pretjeranosti“ (Park i Peterson 2003; prema Owens i sur., 2013, str. 1518), također je u zadnje vrijeme dobila na pozornosti. To je još jedan konstrukt koji se češće prepoznaje kod ženskih rukovoditelja (Furnham i sur., 2002), a pokazuje se da se pozitivno odražava na radni kontekst, pogotovo na pozitivne radne ishode podređenih, kao što su veći angažman, veće zadovoljstvo poslom i manje dobrovoljnih odlazaka (Owens i sur., 2013).

U ovom diplomskom radu izvještavamo o istraživanju u kojem nas je zanimalo postoje li rodne razlike u sklonosti korištenju transformacijskog stila rukovođenja te, ukoliko postoje, mogu li se objasniti rodnim razlikama u izraženoj poniznosti rukovoditelja. Prije nego što opišemo rezultate našeg istraživanja ukratko ćemo sažeti informacije pronađene u literaturi o rodnim razlikama u rukovođenju općenito, transformacijskom stilu rukovođenja te

poniznosti rukovoditelja, a ukratko ćemo opisati i nalaze koji govore u prilog postojanja međuzavisnog odnosa roda, poniznosti i transformacijskog stila rukovođenja.

### *Rodne razlike u rukovođenju*

Rodne razlike ne tiču se samo partnerskih odnosa ili obiteljske dinamike, već se prelijevaju na sve aspekte našeg funkcioniranja pa tako i onaj poslovni (van Veldhoven i Beijer, 2012). Javno popularni i često korišteni pojmovi, kao što su „stakleni strop“ (eng. *glass ceiling*) ili „rodne razlika u plaćama“ (eng. *gender pay gap*), dobar su primjer toga da rodne razlike nisu samo predmet puke znatiželje istraživača. O rodnim razlikama često se govori u negativnom svjetlu, u terminima diskriminacije ili nejednakih mogućnosti na poslu, no važno je naglasiti da se njihovo dobro poznavanje može sagledati i kao prostor za osnaživanje zaposlenika u radnom kontekstu. One su vrlo stvarne na radnim mjestima, utječu na zaposlenike, tema su koja očito intrigira javnost te se zato saznanja o njima mogu primijeniti u praksi. Rod se do danas pokušao povezati s nizom karakteristika povezanih s poslom. Pokazuje se da su žene zadovoljnije poslom (Clark, 1997), ženski i muški zaposlenici imaju različite izvore i načine nošenja sa stresom (Vagg i sur., 2002), muškarci imaju više autonomije u svom radu (Adler, 1993), muškarci i žene se ne razlikuju u općoj kvaliteti donošenja odluka (Johnson i Powell, 1994; Weller i sur., 2018), od žena se češće traži da obavljaju zadatke koji im daju manje prilika za promaknuće i muškarci su percipirani kao spremniji za promaknuće (Babcock i sur., 2017; Hentschel i sur., 2018), žene i muškarci koriste različite stilove rukovođenja (Eagly i sur., 2003), ali su percipirani kao jednako efikasni rukovoditelji (Paustian-Underdahl i sur., 2014).

Dosadašnji nalazi govore u prilog tome da ne postoje značajne razlike između muških i ženskih rukovoditelja kad je u pitanju njihova opća efikasnost rukovođenja (Paustian-Underdahl i sur., 2014), odnosno oba roda pokazuju se podjednako dobrim rukovoditeljima. Rodne razlike se mogu naći kad su u pitanju neke specifične vještine rukovođenja. Žene su se pokazale boljima u vještinama vođenja ljudi, kao što su podučavanje, razvoj ili bolje komunikacijske vještine, te su efikasnije u upravljanju vremenom (Burke i Collins, 2001). Muškarci su iskazivali više tehničkih vještina, odnosno znanja i tehnika povezanih sa samim



poslom, i konceptualnih vještina, koje obuhvaćaju sposobnost analiziranja situacija i prepoznavanja uzroka i posljedica (Tajaddini i sur., 2010).

Rezultati novijih meta-analiza pokazuju da organizacije u kojima je u visokom menadžmentu veća zastupljenost obaju rodova odnosno podjednak broj žena i muškaraca na rukovodećim pozicijama postižu bolje poslovne rezultate, a to pripisuju raznolikosti iskustava, znanja i vrijednosti koju žene donose u proces donošenja odluka u odnosu na homogenu skupinu muških rukovoditelja (Hoobler i sur., 2016; Post i Byron, 2015). S obzirom na to da iz takvih nalaza slijedi da ravnopravna zastupljenost rodova može biti ključ uspjeha, smanjio se naglasak na temu koji rod je uspješniji u rukovođenju. Istraživače u području je počelo zanimati što se nalazi u podlozi uspjeha ženskih i muških rukovoditelja. Čini li isti set vještina ili neki potpuno različiti dobrog ženskog i dobrog muškog rukovoditelja.

Nastavno na to novo gledište, Wille, Wiernik, Vergauwe, Vrijdags i Trbovic (2018) su opisali tri glavna pristupa koja danas postoje u ovom području kad je u pitanju rod rukovoditelja. Jedna je perspektiva rodnih sličnosti koja smatra da u selekcioniranoj skupini rukovoditelja muškarci i žene postaju sve sličniji. Ova perspektiva smatra da na rukovoditeljskim pozicijama ima sve manje ili više uopće nema rodnih razlika jer kod oba roda tražimo iste karakteristike koje stereotipno vidimo kao karakteristike dobrih rukovoditelja. Druga perspektiva maksimalizira rodne razlike i smatra da će se ženski i muški rukovoditelji ponašati potpuno različito i to u skladu s njihovom rodnom ulogom. Ona naglašava da i dalje postoje istaknute rodne razlike među rukovoditeljima te tvrdi kako svaki rod ima svoj prepoznatljiv stil rukovođenja. Treća perspektiva fokusira se na promjenjivu definiciju rodne uloge rukovoditelja. Smatra da još uvijek postoje primjetne rodne razlike u ponašanju rukovoditelja, no da se istovremeno smanjuje utjecaj rodnih stereotipa na radnom mjestu. Ova perspektiva govori o sve manjem naglasku na samo stereotipno maskuline karakteristike kao one prediktivne za uspješno rukovođenje i sve veće prihvatanje stereotipno femininih karakteristika kao jednako važnih.

### *Istraživanja odnosa roda i transformacijskog vođenja*

Kako je ranije spomenuto, kad govorimo u prilog postojanju rodnih razlika kod rukovoditelja, one se najčešće spominju u kontekstu različitih stilova rukovođenja koje žene i muškarci koriste pri upravljanju (Eagly i Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, i sur., 2003; Eagly i Johnson, 1990; van Engen i Willemsen, 2004).

Upravo je transformacijski stil rukovođenja onaj koji je od samog početka potaknuo velik interes struke, no njegova popularnost se nastavlja sve do danas. Bass (1999) opisuje transformacijskog rukovoditelja kao onog koji kroz korištenje karizme ili idealiziranog utjecaja potiče svoje podređene da gledaju šire od vlastitog interesa, inspirira ih, intelektualno stimulira, pristupa im individualno, potiče njihovu samoaktualizaciju te podiže moral i motivaciju. Iz svega navedenog jasno je da je transformacijski rukovoditelj prvenstveno orijentiran na odnose te se odnos podređenih i rukovoditelja gradi na povjerenju, lojalnosti i poštovanju (Bass, 1999).

Razlog velike pozornosti koju je ovaj stil rukovođenja dobio može se pripisati brojnim pozitivnim ishodima u radnom kontekstu. Samo neki od njih su: veća produktivnost i zadovoljstvo poslom podređenih (Brandt i Laiho, 2013), bolji uspjeh cijelog tima (Lim i Ployhart, 2004) i sklonost inovativnom radnom ponašanju podređenih (Reuvers i sur., 2008).

Osim brojnih pozitivnih ishoda koje transformacijski stil rukovođenja ima, za njega smo se odlučili u našem radu iz razloga što se u literaturi dobivaju najkonzistentnije rodne razlike u usporedbi s ostalim stilovima, vještinama i karakteristikama rukovođenja. Većina istraživanja sugerira da su žene na rukovodećim pozicijama sklonije demonstrirati ponašanja koja pripisujemo transformacijskom stilu rukovođenja (Eagly i Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly i sur., 2003; Rohmann i Rowoldvan, 2009; van Engen i Willemsen, 2004) neovisno o tome procjenjuju li ih muški ili ženski podređeni (Bass i sur., 1996). Da ženski rukovoditelji u većoj mjeri koriste transformacijski stil rukovođenja sukladno je s perspektivom da se ženski i muški rukovoditelji i dalje ponašaju na radnom mjestu u skladu s njihovom rodnom ulogom. Ponašanja usmjerena na odnose te demokratski stil rukovođenja u većoj su mjeri povezani sa stereotipno ženskom rodnom ulogom od koje se očekuju ponašanja usmjerena na zajedništvo te, općenito, usmjerenost na druge (Eagly, 2007). Drugim riječima, kod žena

se tradicionalno u znatno većoj mjeri tijekom odrastanja oblikuje i nagrađuje ponašanje koje doprinosi zajednici i uzima u obzir potrebe drugih (Maccoby, 1998).

Navedeni nalazi podupiru i perspektivu iz koje proizlazi sve veće prihvaćanje stereotipno femininih karakteristika kao prediktivnih za uspješno rukovođenje. S obzirom na to da je velika meta-analiza Lowea i suradnika (1996) pokazala veću efikasnost transformacijskog stila rukovođenja u odnosu na transakcijski, neki autori su se opravdano zapitali jesu li žene i stereotipno ženski stil rukovođenja, suprotno tradicionalnom pogledu poslovnog konteksta i korporacija, možda čak i efikasniji od muškaraca (Pounder i Coleman, 2002). Neki autori smatraju da u pozadini ovog nalaza može stajati i nužnost da žene budu efikasniji rukovoditelji kako bi osigurale zadržavanje rukovodeće pozicije (Eagly i Karau, 2002).

#### *Izražena poniznost rukovoditelja i rodne razlike*

Nešto noviji, ali jednako važan konstrukt koji je u zadnje vrijeme dobio mnogo pažnje unutar područja organizacijske psihologije, a sličan pojam se već ranije mogao pronaći u filozofskim radovima i istraživanjima unutar socijalne psihologije, je poniznost (Nielsen i Marrone, 2018).

Izražena poniznost još uvijek u literaturi nailazi na podvojena mišljenja. Neki je vide kao karakteristiku kojom rukovoditelji postavljaju realna očekivanja od svojih zaposlenika, osnažuju ostale rukovoditelje na najvišim i srednjim pozicijama i svoju ambiciju ulažu u dobrobit cijele organizacije, dok drugi poniznost vide kao manjak samopouzdanja i ambicije što su karakteristike koje dovode do manjeg uspjeha u dinamičnim, brzim industrijama (Vera i Rodriguez-Lopez, 2004, Ou i sur., 2014, Collins, 2001 i Chatterjee i Hambrick, 2007; prema Ou i sur., 2015). Definicija poniznosti također je predmet neslaganja i mnogo je definicija predloženo (Nielsen i Marrone, 2018; Ou i sur., 2014; Owens i sur., 2013; Rego i sur., 2016), no mi se u daljnjem radu vodimo definicijom koju su predložili Owens i suradnici (2013) prema kojoj izražena poniznost podrazumijeva interpersonalnu karakteristiku koja se očituje u socijalnom kontekstu kao želja osobe da sebe vidi na točan način, da pokaže uvažavanje tuđih snaga i doprinosa te da je kontinuirano otvorena za učenje.

Rego i suradnici (2016) pokazali su važnost daljnjeg istraživanja poniznosti rukovoditelja kad su povezali veću sklonost izražavanju poniznosti rukovoditelja s većom efikasnosti cijelog tima, a Owens i suradnici (2013) navode kako je izražena poniznost povezana s jačom orijentacijom prema cilju tima, ali ujedno i većim zadovoljstvom poslom.

Još uvijek nema mnogo istraživanja koja se empirijski bave izraženom poniznosti pa smo imali limitirani izvor radova iz kojih bismo mogli sa sigurnošću zaključiti o odnosu roda i poniznosti, no radovi koje smo pronašli govore u prilog činjenici da postoje rodne razlike u izraženoj poniznosti (Furnham i sur., 2002; Owens i sur., 2013). Owens i suradnici (2013) u svome su radu dobili značajnu povezanost roda i izražene poniznosti u smjeru da su žene u većoj mjeri izražavale poniznost. Sličan nalaz dobili su i Furnham i suradnici (2002) u svome radu u kojem su se bavili usporedbom žena i muškaraca u samoprocjeni vlastitog kvocijenta inteligencije. Ti autori su pokazali da su muškarci skloniji svojevrsnoj uobraženosti u stavovima o vlastitom kvocijentu inteligencije, odnosno podložniji su precjenjivanju vlastitih sposobnosti. Istovremeno, žene su sklonije poniznosti, ali i podložne heuristiku podcjenjivanja vlastitih sposobnosti.

Osim navedenih radova, u prilog tome da su žene vjerojatnije sklone izraženoj poniznosti govori i činjenica da se njezina definicija značajno preklapa s vrijednostima koje se socijaliziraju kao tipično ženske karakteristike. Istraživanja pokazuju da žene u radnom kontekstu jesu više usmjerene na odnose (Sümer, 2006), zbog čega je za očekivati da će u većoj mjeri uvažavati tuđe snage i doprinose. Žene su također sklone svoje sposobnosti ili procjenjivati u skladu sa stvarnim sposobnostima ili ih čak malo podcjenjivati, za razliku od muškaraca koji ih najčešće precjenjuju (Herbst, 2020). Iz tih nalaza vidimo da žene imaju i izraženiju želju svoje snage i doprinose vidjeti na točan način, bez „uljepšavanja“. Žene se u radnom kontekstu pokazuju i otvorenijima za poučavanje – imaju malo veću vjerojatnost uključivanja u trening u usporedbi s muškarcima te su u većoj mjeri otvorene za cjeloživotno učenje (Arulampalam i sur., 2004).

#### *Odnos roda, izražene poniznosti i transformacijskog rukovođenja*

Iz svega dosad navedenog jasno je zašto se rod, transformacijsko vođenje i izražena poniznost mogu naći kao varijable u literaturi posvećenoj istraživanju rukovođenja i

predviđanju uspjeha rukovoditelja. Svi oni u određenoj mjeri individualno doprinose boljem poznavanju karakteristika dobrih rukovoditelja što ima značajne praktične prednosti (Hunter i Hunter, 1984). Također je iz postojeće literature vidljivo da se u varijablama transformacijskog rukovođenja i izražene poniznosti ženski i muški rukovoditelji značajno razlikuju.

Ono što smo primijetili kao nedostatak postojeće literature je izostanak radova koji opisuju međusobni odnos ovih varijabli i omogućavaju nam bolje razumijevanje pozadine navedenih povezanosti. Ukoliko su i transformacijsko rukovođenje i izražena poniznost povezane s uspješnim rukovođenjem te u obje varijable nailazimo na rodne razlike u smjeru veće zastupljenosti kod žena, za očekivati je da su, na neki način, povezane i međusobno. U nastavku ćemo opisati odnose koji su pronađeni u postojećoj literaturi te na temelju njih dalje zaključivati o mogućem modelu koji, prema našim saznanjima, još nije istražen.

Nielsen i Marrone (2018) su u svom radu povezali izraženu poniznost rukovoditelja s brojnim pozitivnim organizacijskim ishodima. To su objasnili drugim istraživanjima koja pokazuju da su ponizniji rukovoditelji percipirani efikasnijima te da izražavaju više transformacijskih kvaliteta. Istraživanja koja opisuju su ono empirijsko Rega i suradnika (2016) koji su pronašli da ponizniji rukovoditelji pozitivnije utječu na efikasnosti tima te ono kvalitativno Owensa i Hekmana (2012) koje govori o poniznim rukovoditeljima kao onima otvorenima pri donošenju odluka na ideje suprotne njihovima. Basford i suradnici (2014) su također pronašli direktnu povezanost izražene poniznosti s percipiranom sklonosti transformacijskom rukovođenju procijenjene od strane drugih i to u smjeru da su rukovoditelji veće izražene poniznosti percipirani kao više transformacijski. Morris i suradnici (2005) još raspravljaju o mogućoj vezi transformacijskog rukovođenja i poniznosti te pretpostavljaju da rukovoditelj koji izražava istinski transformacijski stil rukovođenja mora u sebi imati dovoljno poniznosti kako ne bi na prvo mjesto stavljao vlastite interese već one zaposlenika.

Iz svih prikupljenih i sažetih saznanja u tekstu iznad o odnosima između roda, transformacijskog rukovođenja i izražene poniznosti, proizlazi naš postavljeni problem i hipoteze.

## **Cilj, problem i hipoteze istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je doprinijeti literaturi o rodnim razlikama u rukovođenju ispitivanjem odnosa roda, transformacijskog rukovođenja i izražene poniznosti. U tu svrhu proveli smo istraživanje na uzorku hrvatskih menadžera i njihovih podređenih.

Sukladno navedenom cilju i opisanom pregledu literature postavili smo sljedeći istraživački problem:

P: Posreduje li izražena poniznost vezu roda i transformacijskog rukovođenja?

Na temelju literature opisane u uvodu postavili smo sljedeće istraživačke hipoteze:

- H1: Rod rukovoditelja će biti povezan sa sklonošću transformacijskom rukovođenju procijenjenom od strane njihovih podređenih. Žene će statistički značajno više njihovi podređeni opisivati kao sklonije korištenju transformacijskog stila rukovođenja.
- H2: Rod rukovoditelja će biti povezan s izraženom poniznosti procijenjenom od strane njihovih podređenih. Podređeni će žene procijeniti kao statistički značajno sklonije izražavanju poniznosti.
- H3: Povezanost roda rukovoditelja i sklonosti transformacijskom rukovođenju procijenjene od strane njihovih podređenih bit će djelomično posredovana izraženom poniznosti rukovoditelja procijenjenom od strane njihovih podređenih.

## **Metoda**

### *Uzorak*

Ovo istraživanje je dio većeg prikupljanja podataka u okviru istraživačkog projekta „Implicitna ličnost, donošenje odluka i vođenje u organizacijama“ u kojem je sudjelovalo 95 rukovoditelja i 203 njihovih podređenih. Uvjet za sudjelovanje je bio da su izabrani rukovoditelji zaposleni na rukovodećim pozicijama te da ih je barem jedan od njihovih trenutno podređenih zaposlenika pristao procijeniti unutar ovog istraživanja. Za 81% menadžera prikupili smo dvije procjene, 11% ima jednu procjenu, 6% ima tri procjene i 2% ima četiri procjene.

U uzorku smo imali otprilike podjednak broj muških (45.3%) i ženskih (54.7%) rukovoditelja. Raspon njihovog radnog staža kretao se od 1 do 42 godine s prosječnom vrijednosti od 21 godine (SD=10.12). Menadžeri su u prosjeku bili stari oko 45 godina (SD=10.52), a raspon dobi je bio od samo 21 pa sve do 63 godine. Rukovoditelji su u najvećoj mjeri dolazili iz privatnih poduzeća u domaćem vlasništvu (53.7%), zatim u stranom vlasništvu (21.1%), ponešto iz državnih poduzeća (7.4%), a najmanje iz javnih ustanova i privatnih poduzeća u mješovitom vlasništvu (8.4%). Svi rukovoditelji imali su završenu barem srednju stručnu spremu (27.4%), manji dio je imao završenu višu stručnu spremu (11.6%), a najveći dio je imao visoku stručnu spremu (50.5%). Samo 9.5% rukovoditelja je doktoriralo ili magistriralo. Rukovoditelji dolaze iz svih veličina organizacije – od onih manjih od 10 zaposlenika (13.7%), od 10 do 50 (21.1%), od 50 do 100 (15.8%), od 100 do 500 (11.6%) pa sve do onih većih od 500 (37.9%), kojih je i bilo najviše po zastupljenosti. Rukovoditelji su ponajviše varirali s obzirom na broj podređenih. Neki rukovoditelji imali su samo dvoje podređenih, a neki njih čak 1400. Većina menadžera je imala manje od 20 podređenih, a centralna vrijednost, odnosno medijan broja podređenih koje su rukovoditelji u našem uzorku imali, je iznosila njih 10.

## *Mjerni instrumenti*

### *Globalna ljestvica transformacijskog rukovođenja*

Globalna ljestvica transformacijskog rukovođenja preuzeta je iz rada Carlessa i Wearing Leon Manna (2000) i prevedena na hrvatski jezik metodom dvostrukog prevođenja s konsenzusom stručnjaka u području. Ljestvica se sastoji od 7 čestica, a zadatak sudionika je procijeniti koliko se često njihov nadređeni ponaša u skladu s opisanim ponašanjem (od 1 – „Nikad“ do 5 – „Vrlo često, ako ne i uvijek“). Čestice, osmišljene s ciljem konstrukcije kratke mjere transformacijskog rukovođenja, čvrsto su utemeljene na teoriji, a svaka opisuje jedno od 7 ponašanja tipičnih za transformacijsko rukovođenje (Carless i Wearing Leon Mann, 2000). Primjer jedne od čestica korištenih u ovom instrumentu je: „Pružava zaposlenicima ohrabrenje i odobravanje.“ U prilogu A navedene su sve čestice korištene u sklopu globalne ljestvice transformacijskog rukovođenja u ovom istraživanju.

### *Ljestvica izražene poniznosti*

Ljestvica izražene poniznosti namijenjena je procjeni koliko određena osoba izražava ponizna ponašanja u nekom kontekstu, a predstavlja jednu od prvih validiranih mjera poniznosti u organizacijama za procjenu konstrukta od strane drugih (Owens i sur., 2013). Ljestvica se sastoji od 9 čestica, a sudionik daje svoju procjenu uolikoj mjeri se slaže s navedenom tvrdnjom za što je korišten Likertov način rangiranja od 5 stupnjeva (od 1 - „Uopće se ne slažem“ do 5 - „U potpunosti se slažem“). U originalnom radu Owensa i suradnika (2013) pokazana je pouzdanost ljestvice putem unutarnje konzistencije na uzorku zaposlenih osoba koje su procjenjivale svoje nadređene te se pokazala zadovoljavajućom ( $\alpha = 0.94$ ). Faktorskom analizom je potvrđeno da jednofaktorski model značajno odgovara s hi-kvadratom u vrijednosti od 619.47 ( $p < .01$ ;  $df = 27$ ) što znači da ljestvica predstavlja dobru mjeru opće izražene poniznosti (Owens i sur., 2013). Opisana ljestvica prevedena je na hrvatski jezik konsenzusom stručnjaka u području, a primjer jedne od čestica koje se mogu naći u upitničkoj mjeri je: „Ova osoba je spremna priznati ako ne zna kako nešto uraditi.“ U prilogu A možete vidjeti sve čestice korištene unutar ovog istraživanja.



### *Postupak*

Podaci za ovo istraživanje prikupljeni su u sklopu projekta „Implicitna ličnost, donošenje odluka i vođenje u organizacijama“ koji financira Hrvatska zaklada za znanost. Rekrutaciju sudionika provodili su studenti Odsjeka za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu kojima je dana identična uputa, a regrutirali su zaposlenike na rukovodećim pozicijama. Uz same rukovoditelje na sudjelovanje je trebalo pristati i dvoje njihovih podređenih. Sudionici su mjerne instrumente rješavali u online formatu preko platforme Survey Monkey. Prvi dio, koji su rješavali sami rukovoditelji, trajao je oko 1 sat te su sudionici mogli uzimati pauze bilo kad tijekom rješavanja. U sklopu ovog istraživanja nismo koristili navedene mjere samoprocjene, već smo se usmjerili na drugi dio, procjena danih od njihovih podređenih. To smo napravili na način da je rukovoditeljima, nakon što su obavili svoj dio, dana uputa da link koji dobiju po završetku testiranja prosljede na dvoje svojih podređenih koji su na njemu, uz ostale mjerne instrumente, procjenjivali svoje rukovoditelje prvo na Ljestvici izražene poniznosti, zatim na Globalnoj ljestvici transformacijskog rukovođenja. Taj dio trajao je oko 15 minuta. Rukovoditelji su za sudjelovanje bili motivirani nagradnim bonom te personaliziranom povratnom informacijom po završetku mjerenja. Anonimnost sudionika je bila zagarantirana dvojako. Anonimnost podređenih prema svojim nadređenima osigurali smo tako da od podređenih nismo tražili niti jedan podatak o njihovim demografskim karakteristikama kako se njihove procjene ne bi mogle povezati s njima. Anonimnost menadžera zagarantirali smo tako da su mjerne instrumente rješavali pod šifrom koja je bila poznata samo njima, a koju smo trebali u svrhu kasnijeg davanja povratne informacije.

## Rezultati

Za obradu rezultata korišten je program IBM SPSS Statistics uz dodatan alat za modeliranje medijacija i moderacija Process macro for SPSS (Hayes, 2013).

### *Deskriptivna statistika*

U Tablici 1 nalaze se vrijednosti deskriptive analize varijabli korištenih u istraživanju. Sudionici su s obzirom na rod bili zastupljeni u približno podjednakoj mjeri, žene su činile 54.7% uzorka, a muškarci 45.3%. Kad su u pitanju procjene od strane podređenih na dvije skale – transformacijskom rukovođenju i izraženoj poniznosti, aritmetička sredina je na obje bila u višem dijelu raspona mogućih rezultata. Na obje skale je moguće ostvariti rezultat od 1 do 5, a aritmetičke sredine su se kretale oko 4.

Točnije, za transformacijsko rukovođenje aritmetička sredina je iznosila 4.1 (SD=.62), a raspon ostvarenih rezultata kretao se od oko 2 do maksimalnih 5. Usporedbom naših dobivenih rezultata i onih iz originalnog validacijskog istraživanja, zaključili smo da su u našem istraživanju rukovoditelji procijenjeni nešto pozitivnije (M validacijskog istraživanja=3.57, SD=.97; Carless i Wearing Leon Mann, 2000).

Za izraženu poniznost aritmetička sredina svih procjena iznosila je 4.3 (SD=.68), a najniži ostvareni rezultat na skali je bio 1.89, dok je najviši bio maksimalnih 5. Ovaj rezultat nešto je viši u usporedbi s onim dobivenim u originalnom radu u kojem je aritmetička sredina među rukovoditeljima u organizacijskom kontekstu bila 3.90 (SD=.89; Owens i sur., 2013).

Provjerene su i vrijednosti Cronbach  $\alpha$  koeficijenata korištenih skala te koeficijenti obje skale iznose .77. Pri interpretaciji, kao prihvatljiva vrijednost  $\alpha$  koeficijenta smatra se ona veća od .70 (Kline, 1999; prema Field, 2009). Skale transformacijskog rukovođenja i izražene poniznosti zadovoljavaju ovaj kriterij.

U Tablici 1 može se vidjeti i deskriptivna statistika dobi, stručne spreme i veličine organizacije u kojoj rade naši rukovoditelji. Ove varijable su u daljnjoj analizi korištene kao kontrolne varijable kako bismo provjerili da uzorkovanje povezano s nekom od tih varijabli nije utjecalo na dobivene rezultate. Sve tri varijable su jedne od najčešćih kontrolnih varijabli koje se mogu pronaći u literaturi povezanoj sa stilovima rukovođenja pa smo ih iz tog razloga i mi odlučili uključiti u analizu (Bernerth i sur., 2017). Dob je, uz to, uključena zbog nalaza

u području koji sugeriraju njezinu značajnu povezanost s izraženom poniznosti (Owens i sur., 2013) i transformacijskim stilom rukovođenja (Zacher i sur., 2011).

**Tablica 1**

*Deskriptivni podaci varijabli korištenih u istraživanju (N = 95)*

Ljestvica	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min-max</i>	$\alpha$	<i>K-S</i>	<i>IA (std.pogr.)</i>	<i>IS (std.pogr.)</i>
1 Rod	1.6	.50					
2 Dob	44.76	10.52	21-63				
3 Stručna sprema	2.43	1.0	1-4				
4 Veličina organizacije	3.39	1.50	1-5				
5 Globalna ljestvica transformacijskog rukovođenja	4.1	.62	2.07-5.00	.77	1.288	-1.072 (.247)	1,073 (.490)
6 Ljestvica izražene poniznosti	4.3	.68	1.89-5.00	.77	1.478*	-1.516 (.247)	2,652 (.490)

*Legenda:* \*\*  $p \leq .01$ , \*  $p \leq .05$ ; *M* – aritmetička sredina, *SD* – standardna devijacija, *min-max* – najniži i najviši postignuti rezultat na skali,  $\alpha$  – Cronbach  $\alpha$  koeficijent, *K-S* – Kolmogorov – Smirnov, *IA* – indeks asimetričnosti, *IS* – indeks spljoštenosti, *std. pogr.* – standardna pogreška

Prije daljnje obrade podataka napravljene su i preliminarne analize normaliteta distribucija. Kao jedan od glavnih preduvjeta korištenja parametrijskih analiza, normalitet distribucija ostvarenih rezultata na obje korištene ljestvice, provjeren je Kolmogorov-Smirnov testom. Rezultati su pokazali da distribucija procjene transformacijskog rukovođenja statistički značajno ne odstupa od normalne distribucije, no distribucija procijenjene izražene poniznosti pokazala je statistički značajno odstupanje od normaliteta. Field (2009) navodi kako je glavni nedostatak ovog testa normaliteta distribucije njegova strogoća te je u nekim uvjetima lako dobiti značajan rezultat testa, bez da distribucija toliko značajno odstupa od normaliteta da bi narušila daljnju statističku analizu. Iz tog smo razloga

provjerili i koeficijente asimetričnosti i spljoštenosti ljestvice izražene poniznosti. S indeksom asimetričnosti -1,516 i indeksom spljoštenosti 2,652, koeficijenti se kreću dovoljno blizu preporučenog raspona vrijednosti od -2 do 2 (George i Mallery, 2019) da bismo mogli smatrati opravdanim koristiti parametrijske testove s ovom varijablom. Uz to Field (2009) navodi kako je korištenje parametrijskih testova opravdano i u slučajevima manjih odstupanja distribucija od normaliteta, ukoliko one nisu jako izražene te preporučuje donošenje odluke o opravdanim statističkim postupcima na temelju, ne samo testova, već i vizualnog prikaza distribucije. U prilogu B mogu se vidjeti histogrami obje korištene varijable. Iz slikovnih prikaza vidljivo je da obje varijable zadržavaju svoj zvonolik oblik, no također tendiraju negativno asimetričnoj distribuciji. Taj smo podatak djelomično vidjeli i iz aritmetičkih sredina naše dvije korištene ljestvice koje se nisu smjestile na samoj sredini, već na gornjoj polovici raspona od 1 do 5 (transformacijsko rukovođenje  $M=4.1$ ,  $SD=.62$ ; izražena poniznost  $M=4.1$ ,  $SD=.62$ ). Iz ovih podataka može se zaključiti da su naši procjenjivači bili potencijalno pristrani i svoje nadređene procijenili znatno pozitivnije nego je to realno za očekivati u populaciji rukovoditelja. Restrikcija raspona do koje dolazi kao posljedica pozitivno pomaknutih rezultata podrazumijeva da naši rezultati ne obuhvaćaju sve vrijednosti koje ove varijable mogu imati u populaciji, što može umjetno smanjiti njihove korelacije s drugim istraživanim varijablama. Iz navedenog, ipak, zaključujemo kako odstupanja nisu toliko velika da bi pretjerano narušila rezultate pa smatramo opravdanim nastaviti predviđenu parametrijsku analizu s obje varijable mjerene ovim istraživanjem.

#### *Povezanost istraživanih varijabli*

Kako bismo za početak provjerili postoje li rodne razlike rukovoditelja u sklonosti transformacijskom stilu rukovođenja i izraženoj poniznosti, ali i opravdali kasnije korištenje medijacijskog modela, izračunali smo povezanosti među ciljnim varijablama pomoću Pearsonovog koeficijenta korelacije. U Tablici 2 navedeni su svi koeficijenti korelacije dobiveni među istraživanim varijablama. Rod se pokazao statistički značajno povezan s procijenjenim transformacijskim rukovođenjem ( $r=.25$ ,  $p<.05$ ) u smjeru da su žene procijenjene kao sklonije transformacijskom stilu rukovođenja. Ovaj nalaz u skladu je s našim očekivanjima.

Pearsonov koeficijent korelacije roda i izražene poniznosti iznosio je .20 ( $p= 0.055$ ) i bio je granično statistički značajan. Iako se tradicionalno  $p$ -vrijednost od 0.05 smatra graničnom te se sve vrijednosti iznad nje smatraju statistički neznačajnima, nalazimo kod različitih autora da se i  $p$ -vrijednost od 0.055 može interpretirati kao granično statistički značajnu (Aljehani i sur., 2020; Fields i Blum, 1997; McNeese-Smith, 1999). Curseu i Schruijer (2012) su u svojem istraživanju provedenom na 102 menadžera, pri računanju regresijskih koeficijenata,  $p$ -vrijednost sve do 0.1 označavali kao statistički značajnu. Kuei i Madu (1995) su, također, u istraživanju provedenom na uzorku od 165 menadžera  $p$ -vrijednosti između 0.05 i 0.1 interpretirali u smjeru postojanja statističkih dokaza o međusobnoj zavisnosti varijabli. Iz svega navedenog zaključujemo da se radi o marginalno statistički značajnoj pozitivnoj povezanosti, a pretpostavljamo da je relativno mala veličina uzorka imala najveći utjecaj na dobivenu statističku značajnost jer je kod računanja Pearsonovog koeficijenta korelacije potrebna veća veličina uzorka kako bi se i nešto niže  $r$ -vrijednosti mogle interpretirati kao statistički značajne s jednakom sigurnošću (Petz, Kolesarić i Ivanec, 2012). Uz to, pretpostavljamo da je i prije opisana restrikcija raspona mogla umjesto umanjiti ovaj koeficijent korelacije.

Transformacijsko rukovođenje se pak pokazalo i statistički značajno pozitivno povezanom s izraženom poniznošću ( $r=.76$ ,  $p<.01$ ) što znači da su rukovoditelji procijenjeni kao skloniji transformacijskom rukovođenju, procijenjeni i kao skloniji izražavanju poniznosti, što je također u skladu s našim očekivanjima.

Kontrolne varijable dobi, stručne spreme i veličine organizacije nisu se pokazale statistički značajno povezane niti s rodom, niti transformacijskim rukovođenjem, niti poniznošću rukovoditelja. Usprkos tome, kako bismo bili sigurni da njihovo zajedničko djelovanje neće promijeniti značajne korelacije dobivene među istraživanim varijablama, proveli smo dvije hijerarhijske regresijske analize.

U Tablici 3 mogu se vidjeti rezultati provedenih regresijskih analiza te iz njih zaključujemo da, čak i kad kontroliramo varijable dobi i stručne spreme menadžera te veličine organizacije u kojima rade rukovoditelji koji su sudjelovali u ovom istraživanju, i dalje dobivamo statistički značajnu korelaciju roda i transformacijskog rukovođenja te marginalno statistički značajnu povezanost roda i izražene poniznosti rukovoditelja. Drugim

riječima, žene u našem uzorku pokazuju veću sklonost korištenju transformacijskog stila rukovođenja te izražavaju više poniznosti bez obzira na to koje su dobi i stručne spreme rukovoditelji te iz koje veličine organizacija dolaze. Iz opisanih rezultata rekli bismo da smo uglavnom potvrdili prve dvije postavljene hipoteze.

**Tablica 2**

*Pearsonovi koeficijenti korelacije varijabli korištenih u istraživanju (N = 95)*

Ljestvica	1	2	3	4	5
1 Rod					
2 Dob	-.01				
3 Stručna sprema	.15	.10			
4 Veličina organizacije	.04	.07	.07		
5 Globalna ljestvica transformacijskog rukovođenja	.25*	.05	.03	.07	
6 Ljestvica izražene poniznosti	.20†	-.01	.04	-.07	.76**

*Legenda: \*\*  $p \leq .01$ , \*  $p \leq .05$ , †  $p = .055$*

**Tablica 3**

*Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza za transformacijsko rukovođenje i izraženu poniznost (N=94)*

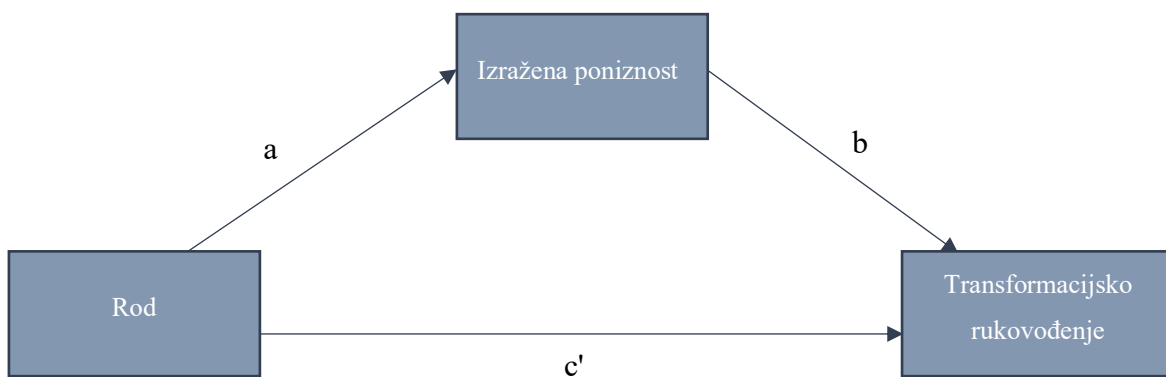
	Globalna ljestvica transformacijskog rukovođenja			Ljestvica izražene poniznosti		
	B	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	B	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Korak 1						
Dob, stručna sprema, veličina organizacije		.01			.08	
Korak 2						
Rod	.30*	.07	.06*	.24†	.19	.03†

*Legenda: \*\*  $p \leq .01$ , \*  $p \leq .05$ , †  $p = .055$ ; B – nastandardizirani koeficijent korelacije, R<sup>2</sup> – koeficijent multiple determinacije,  $\Delta R^2$  - promjena u R<sup>2</sup> kad usporedimo 1. i 2. korak hijerarhijske regresijske analize*

Na Slici 1 vizualno je prikazan medijacijski model pretpostavljen u sklopu treće hipoteze. Nakon izračunatih Pearsonovih koeficijenata vidimo da je pretpostavljeni model opravdano staviti u medijacijski odnos te, s obzirom na to, možemo nastaviti statističku obradu.

### Slika 1

*Prikaz medijacijskog modela pretpostavljenog u sklopu treće hipoteze.*



### *Model medijacije*

Kako bismo saznali posreduje li izražena poniznost vezu između roda i transformacijskog rukovođenja, testirali smo njezin medijacijski efekt. Za statističku analizu pretpostavljenog modela korišten je dodatak SPSS-u Process macro for SPSS, a unutar njega je upotrebljen model 4 za testiranje jednostavne medijacije (Hayes, 2013). Rezultati analize prikazani su u Tablici 4. Medijacijski efekt izražene poniznosti na vezu roda i transformacijskog rukovođenja pokazao se rubno statistički značajnim. Indeks medijacije iznosio je .18 što je, uz 95%-tni interval pouzdanosti izračunat pomoću *bootstrap* metode na 5000 uzoraka [.0010-.4144], marginalno statistički značajan medijacijski efekt.

Za bolje razumijevanje svih odnosa unutar postavljenog modela, možemo pogledati Sliku 2 gdje vidimo pojedine nestandardizirane regresijske koeficijente između korištenih varijabli. Dobiven je marginalno značajan regresijski koeficijent između roda i izražene

poniznosti ( $a=0.27$ ,  $p=0.055$ ), čim smo uglavnom potvrdili da su ženski rukovoditelji procijenjeni sklonijima izražavanju poniznosti. Između izražene poniznosti i transformacijskog rukovođenja je dobiven statistički značajan i pozitivan regresijski koeficijent ( $b=.68$ ,  $p<0.01$ ), čime smo potvrdili postojanje pozitivne povezanosti između izražene poniznosti i transformacijskog rukovođenja. Nakon uvođenja izražene poniznosti kao medijatora, prije pozitivna i značajna povezanost roda i transformacijskog rukovođenja više nije značajna. Odnosno, direktni efekt roda na transformacijsko rukovođenje nije se pokazao statistički značajnim u postavljenom medijacijskom modelu ( $c'=.13$ ,  $p>.05$ ). Naši rezultati govore u prilog postojanju trenda da su žene kao rukovoditelji poniznije te su zbog toga sklonije korištenju transformacijskog stila rukovođenja, no potrebno je provesti daljnje analize kako bi isto mogli sa sigurnošću tvrditi.

Postavljenim modelom medijacije objasnili smo statistički značajan postotak varijance transformacijskog rukovođenja ( $F=65.73$ ,  $2/92$ ,  $p<.01$ ) te objasnili čak 59% varijance kriterija, što možemo uglavnom pripisati odnosu izražene poniznosti i transformacijskog rukovođenja.

S obzirom na to da se kontrolne varijable dobi, stručne spreme i veličine organizacije u prethodnim analizama nisu pokazale statistički značajno povezane sa centralnim varijablama našeg istraživanja te nisu imale nikakav utjecaj na njihove međusobne povezanosti, zaključili smo da daljnje uvođenje kontrolnih varijabli u medijacijski model nije potrebno.



**Tablica 4**

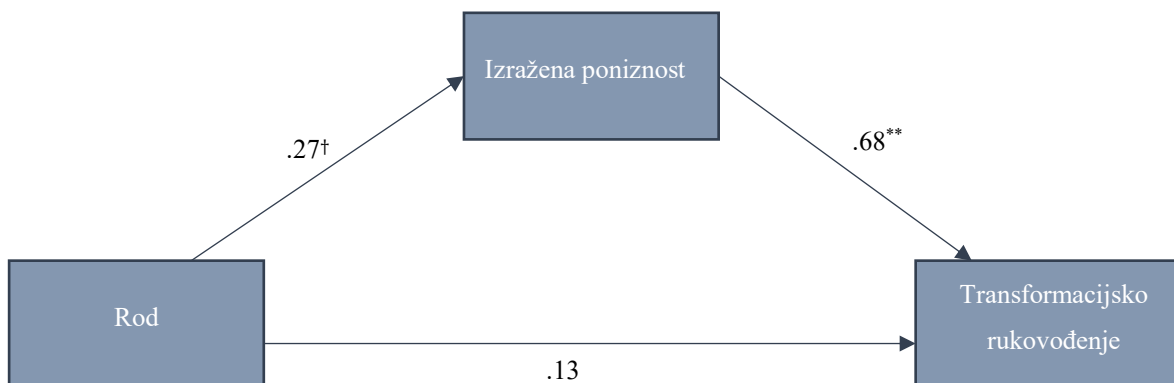
*Prikaz rezultata testiranja izravnih efekata među korištenim varijablama, indirektnih i direktnog efekta na kriterijsku varijablu te analize objašnjene varijance procijenjenog transformacijskog rukovođenja na temelju pretpostavljenog medijacijskog modela (N=95).*

	Izražena poniznost	Transformacijsko rukovođenje
Rod	a=.27 <sup>†</sup>	c'=.13
Izražena poniznost		b=.68**
		indeks medijacije
Rod → Izražena poniznost		ab=.18*
		IP=[.0010-.4144]
		R = .77
		R <sup>2</sup> = .59
		F(2,92) = 65.73**

*Legenda: \*\*  $p \leq .01$ , \*  $p \leq .05$ , †  $p = .055$ ; a,b – nestandardizirani regresijski koeficijent, c' – direktni efekt, ab – indirektan efekt, IP – interval pouzdanosti, R – koeficijent multiple korelacije, R<sup>2</sup> – koeficijent multiple determinacije, F – F-omjer*

**Slika 2**

*Grafički prikaz veličine, smjera i statističke značajnosti pojedinih nestandardiziranih regresijskih koeficijenata dobivenih analizom medijacijskog efekta procijenjene izražene poniznosti na povezanost roda rukovoditelja i njihove procijenjene sklonosti transformacijskom rukovođenju (N=95).*



*Legenda: \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ , †  $p = .055$*

## Rasprava

Zahvaljujući novijim radovima koji dokazuju da su tijekom krize uzrokovane pandemijom virusa Covid-19 žene bile te koje su se pokazale kao kompetentniji menadžeri (Garikipati i Kambhampati, 2020), raste zanimanje stručnjaka u području za pitanjem može li se uspjeh ženskih i muških rukovoditelja pripisati istom setu vještina ili nekoj drugačijoj konfiguraciji kompetencija. Drugim riječima, javio se interes za otkrivanjem razlikuju li se žene i muškarci u odabiru stila kojim upravljaju svojim podređenima te, ukoliko se razlikuju, što stoji u pozadini tih razlika.

Trenutno se u području razlikuju tri pristupa kad su u pitanju rodne razlike menadžera. Pristup rodne sličnosti koji tvrdi da se u visoko selekcioniranoj skupini menadžera muški i ženski rukovoditelji ne razlikuju, pristup rodnih razlika koji govori o stereotipnom ponašanju u skladu s rodnom ulogom muških i ženskih rukovoditelja te pristup promjenjive uloge rodnih razlika prema kojemu se sve više stereotipno feminine karakteristike u organizacijama prepoznaju kao one prediktivne za uspješno rukovođenje (Wille i sur., 2018). Upravo s ciljem odgovora na pitanje koji od pristupa je aktualan kod hrvatskih menadžera, krenuli smo u naše istraživanje. Cilj ovog istraživanja bio je ispitati ulogu izražene poniznosti rukovoditelja u rodnim razlikama u sklonosti transformacijskom rukovođenju.

Kako bismo mogli bolje razumjeti prirodu potencijalnih rodnih razlika u rukovođenju, kao kriterij odabrali smo transformacijski stil rukovođenja koji se u nizu radova povezivao s efikasnijim radnim ishodima (Brandt i Laiho, 2013; Lim i Ployhart, 2004; Reuvers i sur., 2008; Zaman i sur., 2020), a i konzistentno češće prepoznavao kao karakteristika rukovođenja ženskih menadžera (Eagly i sur., 2003; van Engen i Willemsen, 2004). Kao potencijalni medijator odnosa roda i transformacijskog rukovođenja prepoznali smo intelektualnu poniznost, konstrukt koji se također češće prepoznaje kod ženskih rukovoditelja (Furnhama i sur., 2002; Owens i sur., 2013), povezan je s nizom pozitivnih ishoda u organizaciji (Owens i sur., 2013; Rego i sur., 2016), a njegovo se značenje značajno preklapa s karakteristikama transformacijskog rukovođenja (BASFORD i sur., 2014; Nielsen i Marrone, 2018; Owens i Hekman, 2012; Rego i sur., 2016).

Naši rezultati pokazali su značajnu povezanost roda i transformacijskog rukovođenja. Drugim riječima, ženski rukovoditelji su u statistički značajno većoj mjeri procjenjivani od

strane svojih podređenih kao skloni izražavanju ponašanja koja se smatraju karakteristikama transformacijskog rukovođenja. Čak i kad smo kontrolirali utjecaj dobi i stručne spremne zaposlenika te veličine organizacije iz koje dolaze, ženski rukovoditelji su i dalje značajno skloniji korištenju transformacijskog stila rukovođenja. Velik broj radova u području govori da se žene i muškarci na rukovodećim pozicijama najviše razlikuju u preferiranom stilu rukovođenja podređenima (Eagly i Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly i sur., 2003; Eagly i Johnson, 1990; van Engen i Willemsen, 2004). Upravo je transformacijski stil rukovođenja onaj kod kojeg se dobivaju najkonzistentnije rodne razlike i to u smjeru veće sklonosti transformacijskom rukovođenju ženskih rukovoditelja (Eagly i Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly i sur., 2003; Rohmann i Rowoldvan, 2009; van Engen i Willemsen, 2004). S obzirom na to da smo pretpostavke o odnosima istraživanih varijabli postavljali na nalazima prijašnjih radova u području, ne čudi da smo ujedno potvrdili i našu prvu postavljenu hipotezu. Ovi nalazi sukladni su s perspektivom o ponašanju muških i ženskih rukovoditelja na radnom mjestu u skladu s njihovom rodnom ulogom. Upravo su ponašanja kao što su ohrabrivanje, odobravanje, poticanje i izgradnja uzajamnog povjerenja neka od ponašanja karakteristična za transformacijsko rukovođenje, a istovremeno i ponašanja koja su u većoj mjeri u skladu sa stereotipno ženskom rodnom ulogom (Carless i Wearing Leon Mann, 2000; Maccoby, 1998).

Unutar istraživanja smo provjerili postoje li rodne razlike u poniznosti rukovoditelja, odnosno postoji li povezanost roda menadžera i izražene poniznosti procijenjene od strane njihovih podređenih. Dobivena marginalno statistički značajna korelacija sugerira moguće postojanje rodnih razlika i to u smjeru da bi žene bile sklonije izražavanju poniznosti u radnom kontekstu. Kontrola dobi, stručne spremne i veličine organizacije nije utjecala na dobivene rezultate. Iako je izražena poniznost relativno mlad konstrukt u području organizacijske psihologije te ne postoji mnogo radova koji ju stavljaju u odnos s drugim varijablama, pronašli smo nekoliko radova koji govore u prilog veće sklonosti žena izražavanju poniznosti. Owens i suradnici (2013) jedni su od rijetkih autora koji u svom radu stavljaju rod u direktnu vezu s izraženom poniznosti te dobivaju značajnu povezanost, u smjeru veće sklonosti žena izraženoj poniznosti. Postoji još radova koji sugeriraju da će žene biti sklonije izražavanju poniznosti u usporedbi s muškarcima na istim pozicijama. Sama

definicija poniznosti značajno se preklapa s vrijednostima koje se tipično socijaliziraju kao poželjne ženske karakteristike. Žene su sklonije točno procjenjivati ili čak podcjenjivati vlastite sposobnosti, za razliku od muškaraca koji ih najčešće precjenjuju (Furnhama i sur., 2002; Herbst, 2020), iz čega vidimo njihovu težnju da svoje snage i doprinose vide na realan način, više su u radnom kontekstu usmjerene na odnose (Sümer, 2006) pa je za očekivati da će i više cijiniti tuđe snage i doprinose te su dokazano otvorenije za poučavanje i usmjerene ka cjeloživotnom učenju (Arulampalam i sur., 2004), što su sve važni indikatori veće izražene poniznosti. Iz svega navedenog vidimo da naši rezultati ukazuju na trend koji je u skladu s prijašnjim nalazima, našim očekivanjima te perspektivom ponašanja muškaraca i žena na radnom mjestu u skladu s njihovom rodnom ulogom.

Naši rezultati ujedno idu u prilog dva pogleda opisana od strane Willea i suradnika (2018). Kao što je ranije navedeno, muškarci i žene razlikuju se prema karakteristikama koje iskazuju na radnom mjestu i menadžerskim pozicijama te opisane karakteristike jesu u skladu sa stereotipnim rodnim ulogama muškaraca i žena (Eagly, 2007; Herbst, 2020; Maccoby, 1998). S druge strane, naši nalazi još sugeriraju da su transformacijsko rukovođenje i izražena poniznost pretežito stereotipno feminine karakteristike rukovođenja, a njihovi pozitivni organizacijski ishodi su neosporivi (Lowea i sur., 1996; Owens i sur., 2013; Rego i sur., 2016), pogotovo u ovo „novo normalno“ doba izazvano pandemijom virusa Covid-19 (Zaman i sur., 2020). Iz toga zaključujemo da je i treća perspektiva koju opisuju Wille i suradnici (2018) barem djelomično točna. Priroda uloge rodnih razlika mijenja se u radnom kontekstu te organizacije sve više prihvaćaju, ili će u budućnosti biti motivirane u većoj mjeri prihvaćati, stereotipno feminine karakteristike rukovođenja kao važne za efikasno rukovođenje. Zanimljivo je i da kad se odmaknemo od socijalno nametnutih predrasuda i bolje promislimo o samim zahtjevima posla menadžerske uloge u modernim organizacijama, oni se zapravo već u većoj mjeri preklapaju sa stereotipno ženskom rodnom ulogom. Sve se manje kod menadžera cijeni nadgledanje, kontrola i naređivanje, a sve više kultura i klima organizacija idu u smjeru stila rukovođenja karakteriziranog brigom za druge te naglašavanjem važnosti timskog rada, što su češće karakteristike stereotipno femininog stila rukovođenja (Jogulu i Wood, 2006 i Eagly, 2005; prema Schyns, von Elverfeldt i Felfe, 2008), a isto sugeriraju i naši rezultati. Ova promjena u poslovnom svijetu prvenstveno je

posljedica promjene zahtjeva posla gdje radne uloge postaju sve multidisciplinarnije i kompleksnije. Od zaposlenika se više ne očekuje samo maksimalno iskorištavanje radnog dana i primjena izoliranih tehničkih znanja i vještina specifičnih za industriju. U sve većoj mjeri se potiče suradnja i timski rad za uspješnije obavljanje zadataka koji uključuju niz znanja i vještina iz različitih industrija (Tarricone i Luca, 2002). Iz svega navedenog je jasno zašto moderan poslovni svijet treba žene na rukovodećim pozicijama, čija je rodna uloga više u skladu s ponašanjima usmjerenima na zajedništvo i na druge (Eagly, 2007) te ponašanjima koja doprinose zajednici i uzimaju u obzir potrebe drugih (Maccoby, 1998).

Unutar ovog istraživanja smo još željeli ispitati posreduje li izražena poniznost vezu roda i transformacijskog stila rukovođenja. Naša hipoteza išla je u smjeru značajnog medijacijskog efekta izražene poniznosti koji smo analizom rezultata uglavnom potvrdili. Analizom pretpostavljenog medijacijskog modela, dobiven je marginalno značajan indirektan efekt roda na transformacijsko rukovođenja preko izražene poniznosti. Drugim riječima, naši rezultati idu u smjeru toga da su žene sklonije izražavanju poniznosti, a veća izražena poniznost uzrokuje veću sklonost korištenju transformacijskog stila rukovođenja. Kao što je navedeno ranije, prema našim saznanjima, ovakav model još nije istraživan te smo pretpostavku o modelu medijacije postavljali na temelju pojedinačnih odnosa varijabli te njihovog teorijskog značenja. Usprkos tome, možemo reći da je naš dobiveni trend u skladu s prijašnjim nalazima. Basford i suradnici (2014), Nielsen i Marrone (2018), Owens i Hekman (2012) i Rego i suradnici (2016) u svojim radovima govore o pozitivnoj povezanosti izražene poniznosti i transformacijskog rukovođenja. Ove dvije varijable počele su se povezivati zbog karakteristika koje se međusobno preklapaju kod rukovoditelja s transformacijskim stilom rukovođenja i onih visoke izražene poniznosti. Jedna od takvih karakteristika koja se najčešće opisuje u literaturi je otvorenost rukovoditelja pri donošenju odluka na kritiku, tuđe mišljenje i ideje suprotne njihovima (Nielsen i Marrone, 2018; Owens i Hekman, 2012; Rego i sur., 2016). Osim već prije opisanih, konzistentnih nalaza rodnih razlika i u transformacijskom stilu rukovođenja i izraženoj poniznosti, u smjeru veće zastupljenosti kod ženskih menadžera te pozitivne povezanosti izražene poniznosti i transformacijskog rukovođenja, na postavljanje varijabli u pretpostavljeni medijacijski model ponajviše nas je potaknulo razmišljanje Morrisa i suradnika (2005). Autori u svome

radu raspravljaju o mogućoj vezi između transformacijskog rukovođenja i izražene poniznosti te ju objašnjavaju na način da menadžer koji želi iskazati onaj istinski transformacijski stil rukovođenja mora u sebi imati dovoljno poniznosti kako bi interese svojih podređenih mogao nesebično staviti ispred svojih. Za trend koji uočavamo u našim rezultatima možemo reći da je sukladan s tim objašnjenjem jer govori u prilog tome da bi žene mogle biti sklonije transformacijskom stilu rukovođenja jer izražavaju više poniznosti u radnom kontekstu. S obzirom na to da se radi tek o prvom pokušaju postavljanja istraživanih varijabli u medijacijski model, bilo bi zanimljivo vidjeti bi li buduća istraživanja mogla s većom sigurnošću potvrditi postojanje opisanog modela.

#### *Metodološka ograničenja i smjernice za buduća istraživanja*

Opisane rezultate potrebno je tumačiti s oprezom zbog određenih metodoloških ograničenja koja prepoznajemo u nacrtu, a koja mogu utjecati na rezultate. Usprkos originalno većem broju prikupljenih sudionika, konačan uzorak na kojem je provedeno ovo istraživanje iznosio je tek 95 menadžera. Osipanje sudionika u najvećoj mjeri pripisujemo dugom trajanju upitničke mjere kojom su sudionici prvotno procjenjivali sami sebe, a onda i postupku kojim su sudionici dalje regrutirali svoje podređene. Sudionici su link s upitnicima procjene, zajedno s pripadajućom šifrom koja je služila povezivanju odgovora podređenih s njihovim nadređenim, morali samostalno prosljediti dvoje svojih podređenih te ih moliti za sudjelovanje. Vjerujemo kako je u određenom broju slučajeva došlo do pogreške u komunikaciji ili nemogućnosti motiviranja podređenih na sudjelovanje. Određeni broj rukovoditelja nije imao niti jednu procjenu od strane podređenih, a neke procjene podređenih nismo mogli povezati niti s jednim menadžerom koji je sudjelovao u istraživanju zbog pogrešno unesene šifre. Takve sudionike nismo mogli uključiti u daljnje istraživanje. Mali broj sudionika direktno se odražava na statističku snagu dobivenih rezultata i sigurnost s kojom možemo generalizirati dobivene rezultate. Navedeno ograničenje posebno se tiče medijacijskog modela čiji je interval značajnosti jako blizu nule pa kako bismo sa sigurnošću govorili o njegovoj značajnosti, valjalo bi provjeriti bi li model bio značajan na nešto većem uzorku menadžera.

Online provedba istraživanja također ima svoje prednosti, ali i svoje izazove. Usprkos lakšoj i bržoj provedbi samog istraživanja, situacija u kojoj pri provedbi nismo prisutni uz sudionike ima svoje negativne strane. Ne možemo sa sigurnošću znati tko je rješavao upitnike ili s koliko pažnje su pristupili njihovom rješavanju te u trenutku rješavanja nismo u mogućnosti odgovoriti na njihova pitanja ili potencijalne probleme u razumijevanju čestica.

S obzirom na to da su sudionici bili upućeni da link za upitnike procjene sami prosljede svojim podređenima, opravdano je posumnjati u objektivnost navedenih procjena. Iako je pri rješavanju zagantirana anonimnost podređenih, vjerujemo kako zaposlenicima u toj situaciji nije u potpunosti ugodno iznijeti potencijalno negativna mišljenja o svom nadređenom te vjerujemo da su podložni procijeniti svoje nadređene nešto bolje nego što je to objektivno. Uz to, moguće je da su menadžeri prosljedili link onim podređenima s kojima imaju najbližiji odnos te koji će ih posljedično procijeniti nešto pozitivnije od drugih. U smjeru moguće pristranosti naših procjenjivača govore i srednje vrijednosti dobivene na Globalnoj ljestvici transformacijskog rukovođenja ( $M=4.1$ ,  $SD=.62$ ) i Ljestvici izražene poniznosti ( $M=4.3$ ,  $SD=.68$ ). Na obje ljestvice dobivene srednje vrijednosti su nešto više u odnosu na srednje vrijednosti koje su autori naveli u originalnim radovima iz kojih su ljestvice preuzete (Carless i Wearing Leon Mann, 2000; Owens i sur., 2013).

Između varijabli transformacijskog rukovođenja i izražene poniznosti dobiven je vrlo visok koeficijent korelacije ( $r=.76$ ,  $p<.01$ ) koji govori o tome da navedene varijable dijele gotovo 58% zajedničke varijance. Iako u prikupljenoj literaturi vidimo osnovu za zaključivanje o značajnoj povezanosti dviju varijabli, visina dobivene korelacije otvara pitanje razlikuju li uistinu podređeni kod svojih nadređenih različite karakteristike njihovog rukovođenja ili su ih skloniji procjenjivati globalno kao dobre ili loše rukovoditelje. Drugim riječima, moguće je da se kod podređenih javlja halo efekt. Ovaj efekt opisuje tendenciju ljudi da o drugima razmišljaju kao globalno dobrima ili lošima, a upravo se taj opći osjećaj o osobi odražava i na procjene njihovih specifičnih kvaliteta, što prvi opisuje Thorndike (1920). Upravo je zato moguće da će oni podređeni koji smatraju svoje nadređene dobrim rukovoditeljima, iste procijeniti bolje na svim varijablama, neovisno o tome koja karakteristika rukovođenja se konkretno ispituje.

Naposljetku, podaci unutar ovog istraživanja prikupljeni su transverzalno, odnosno u istoj točki mjerenja su sudionici procjenjivali svoje nadređene i na transformacijskom rukovođenju i na izraženoj poniznosti. Ono što nam takvi podaci onemogućuju je istinsko zaključivanje o kauzalnom odnosu navedenih varijabli (Spector, 2019). Kad su podaci prikupljeni na ovaj način nemoguće je sa sigurnošću tvrditi uzrokuje li veća izražena poniznost veću sklonost korištenju transformacijskog stila rukovođenja ili je možda baš suprotno. S obzirom na to da smo mi koristili medijacijski model koji podrazumijeva kauzalno zaključivanje, transverzalni podaci svakako predstavljaju metodološko ograničenje istraživanja.

Sva ova ograničenja otvaraju prostor za daljnja istraživanja u području. Smatramo kako bi u provedbi budućih istraživanja trebalo problem postavljen u sklopu ovog istraživanja provjeriti na nešto većem uzorku menadžera na kojem bi dobiveni rezultati imali veću statističku snagu te bismo ih i s većom sigurnošću mogli generalizirati. Kako bi se spriječio velik broj osipanja sudionika, nemogućnost povezivanja rezultata menadžera s njihovim podređenima, ali i pristranost pri odabiru podređenih, sami istraživači bi mogli prosljediti linkove s upitnicima procjene podređenima izabranima slučajnim odabirom iz baze svih podređenih svakog od menadžera. Iako online provedba ima svoje neosporne prednosti, u budućim istraživanjima bi bilo zanimljivo vidjeti bi li prisustvo istraživača pri ispunjavanju upitnika imalo pozitivan utjecaj na bolje razumijevanje i pažljivije rješavanje upitničkih mjera. Jasnija uputa koja kod upitnika procjena naglašava kako podređeni svog nadređenog trebaju procijeniti samo na temelju ispitivanih čestica, neovisno o općoj kvaliteti njegovog rukovođenja, mogla bi ublažiti efekt njihove globalne procjene. Ukoliko se istraživanje provodi uživo, istraživač bi dodatno mogao naglasiti isto prije rješavanja pojedinih upitničkih mjera. Kako bismo otklonili problem nemogućnosti kauzalnog zaključivanja kod transverznog načina prikupljanja podataka, mogli bismo se poslužiti longitudinalnim nacrtom koji se najčešće u praksi koristi kao rješenje za nedostatke koje ima transverzalni (Spector, 2019). Prijedlog budućeg istraživanja s longitudinalnim načinom prikupljanja podataka, mogao bi biti da su u prvoj točki mjerenja zaposlenici koji još nisu rukovoditelji procijenjeni na izraženoj poniznosti, a kasnije da se prati njihova sklonost transformacijskom stilu rukovođenja kad preuzmu rukovodeću funkciju. Usprkos nešto



dugotrajnijem i kompliciranijem postupku provođenja istraživanja ako se u obzir uzmu opisane smjernice, smatramo kako bi se isto isplatilo u svrhu dobivanja pouzdanijih rezultata.

### *Praktične implikacije*

Rezultati ovog istraživanja nemaju samo istraživačku vrijednost u obliku doprinosa razumijevanju prirode razlika u ponašanju ženskih i muških menadžera na rukovodećim pozicijama. Oni predstavljaju i vrijedan dokaz za odbacivanje tradicionalnih pogleda na rukovođenje. Postoji povijesno prihvaćeni iskrivljeni pogled na rukovođenje kao stereotipno maskulinu karakteristiku te su se mnoge teorije fokusirale na stereotipno maskuline kvalitete uspješnog rukovođenja (Eagly, 2007), iz čega se pogrešno zaključivalo da su muškarci i ujedno uspješniji u njoj jer je u skladu s njihovom socijalnom ulogom (Baker, 2014). Ne samo da postoje pogrešne predrasude, već postoje i realne nejednakosti u zastupljenosti rodova na rukovodećim pozicijama. Kako raste razina rukovođenja, tako je sve manja zastupljenost žena pa se u nižem menadžmentu može naći oko 40% žena, dok na višim razinama menadžmenta njihova zastupljenost pada na oko 20% (McKinsey & Company i LeanIn.org, 2021). Veća sklonost žena transformacijskom stilu rukovođenja, koju smo pokazali i u ovom istraživanju, još je jedan dokaz protiv toga da su muški rukovoditelji nužno bolji. Transformacijski stil rukovođenja u nizu se istraživanja povezoao s pozitivnim radnim ishodima (Brandt i Laiho, 2013; Lim i Ployhart, 2004; Reuvers i sur., 2008; Zaman i sur., 2020) i pokazao najefikasnijim stilom rukovođenja (Lowe i sur., 1996), što je dokaz vrijednosti stereotipno femininih karakteristika za uspješno rukovođenje. Upravo iz navedenog se može prepoznati da uključivanje većeg broja žena na rukovodeće pozicije nije samo socijalna ideja postizanja jednakosti rodova, već ono ima niz pozitivnih ishoda za dobrobit zaposlenika i čitavih organizacija. Ovo istraživanje može biti još jedan od dokaza opravdanosti provođenja inicijativa koje za cilj imaju izjednačavanje zastupljenosti rodova na važnim rukovodećim pozicijama.

Ovi rezultati podupiru i ideju promjene već ustaljenih karakteristika koje tražimo pri selekciji dobrih menadžera. Iako su inteligencija i ličnost već ustaljeni prediktori radne uspješnosti u praksi (Schmidt i Hunter, 1998), uključivanje novijih varijabli, kao što je izražena poniznost, u selekcijski postupak može predstavljati dodanu vrijednost u

prepoznavanju dobrih menadžera. Pogotovo u slučajevima kad zaposlenici nisu imali prethodnog rukovoditeljskog iskustva, mjerenje izražene poniznosti može biti vrijedan prediktor njihove buduće sklonosti korištenju transformacijskog stila rukovođenja.

## **Zaključak**

U ovom istraživanju nas je zanimalo razlikuju li se ženski i muški rukovoditelji u svom stilu rukovođenja te što se nalazi u podlozi tih razlika. U svrhu odgovora na to pitanje, postavljen je i cilj našeg istraživanja. Željeli smo ispitati ulogu izražene poniznosti u rodnim razlikama u transformacijskom stilu rukovođenja. Rezultati su pokazali da se ženski i muški rukovoditelji razlikuju u svojoj sklonosti korištenju transformacijskog stila rukovođenja i izražavanju poniznosti, čak i kad kontroliramo utjecaj njihove dobi, stručne spreme ili veličine organizacije iz koje dolaze. Žene češće koriste transformacijski stil rukovođenja te su sklonije izražavati poniznost u ulozi menadžera. Kad smo navedene varijable postavili u medijacijski model u kojem pretpostavljamo da povezanost roda i transformacijskog stila rukovođenja posreduje izražena poniznost, dobiven je marginalno značajan efekt roda na transformacijsko rukovođenje preko izražene poniznosti. Naši rezultati idu u smjeru zaključka da su žene sklonije korištenju transformacijskog stila rukovođenja jer su sklonije izražavanju poniznosti. Kako bismo s većom sigurnošću mogli govoriti o postojanju pretpostavljenog medijacijskog efekta, potrebno je provesti daljnje analize.

## Literatura

- Adler, M. A. (1993). Gender Differences In Job Autonomy: The Consequences of Occupational Segregation and Authority Position. *The Sociological Quarterly*, 34(3), 449–465. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1993.tb00121.x>
- Al Khajeh, E.H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(2018), 1-10. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3766106>
- Aljehani, Y. M., Othman, S. A., Telmesani, N. K., Alghamdi, R. A., AlBuainain, H. M., Alghamdi, Z. M., Zakaria, H. M., Alreshaid, F. T., Busbait, S. A., Alqarzaie, A. A., Alharbi, T. M., i Alnajim, R. K. (2020). Stress and psychological resilience among general surgery residents during COVID-19 pandemic. *Saudi medical journal*, 41(12), 1344–1349. <https://doi.org/10.15537/smj.2020.12.25577>
- Arulampalam W., Booth, A.L. i Bryan, M.L. (2004). Training in Europe. *Journal of the European Economic Association*, 2(2-3),346-360. <https://doi.org/10.1162/154247604323068041>
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. i Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Babcock, L., Recalde, M.P., Vesterlund, L. i Weingart. L. (2017). Gender Differences in Accepting and Receiving Requests for Tasks with Low Promotability. *American Economic Review*, 107(3), 714-747. <https://doi.org/10.1257/aer.20141734>
- Baker, C. (2014). Stereotyping and women's roles in leadership positions. *Industrial and Commercial Training*, 46(6), 332-337. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2014-0020>
- Basford, T.E., Offermann, L.R. i Behrend, T.S. (2014). Please accept my sincerest apologies: examining follower reactions to leader apology. *Journal of Business Ethics*, 119, 99–117. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1613-y>
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B.M., Avolio, B.J. i Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *International Review of Applied Psychology*, 45, 5–34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>

- Belias, D. i Koustelios, A. (2014). Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187-200.
- Bernerth, J.B., Cole, M.S., Taylor, E.C. i Walker, H.J. (2017). Control Variables in Leadership Research: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Management*, 44(1), 131–160. <https://doi.org/10.1177/0149206317690586>
- Brandt, T. i Laiho, M. (2013). Gender and personality in transformational leadership context, an examination of leader and subordinate perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 44-66. <https://doi.org/10.1108/01437731311289965>
- Burke, S. i Collins, K.M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16 (5), 244-257. <https://doi.org/10.1108/09649420110395728>
- Carless, S.A. i Wearing Leon Mann, A.J. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Cavazotte, F., Moreno, V. i Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 443–455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>
- Curseu, P.L. i Schruijer, S.G.L. (2012). Decision Styles and Rationality: An Analysis of the Predictive Validity of the General Decision-Making Style Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 72(6), 1053-1062. <https://doi.org/10.1177/0013164412448066>
- Clark, A.E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
- Eagly, A. H. i Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A. H. i Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A. H. i Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

- Eagly, A. H. i Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? U: M. Barreto, M. K. Ryan i M. T. Schmitt (Ur.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (str. 21–47). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11863-002>
- Eagly, A.H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31 (1), 1-12. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M. i van Engen, M.L. (2003) Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–91. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Erben, G.S. i Guneser, A.B. (2007). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9605-z>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. (3rd ed.), London: Sage Publications Ltd.
- Fields, D.L. i Blum, T.C. (1997). Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 181–196. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199703\)18:2%3C181::AID-JOB799%3E3.0.CO;2-M](https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2%3C181::AID-JOB799%3E3.0.CO;2-M)
- Furnham A., Hosoe T. i Tang T.L.P. (2002) Male hubris and female humility? A crosscultural study of ratings of self, parental, and sibling multiple intelligence in America, Britain, and Japan. *Intelligence*, 30(1), 101–115. <https://doi.org/10.1016/S0160-2896%2801%2900080-0>
- Garikipati, S. i Kambhampati, U. (2020). Leading the Fight Against the Pandemic: Does Gender ‘Really’ Matter? Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3617953>
- George, D., i Mallery, M. (2019). *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (15th ed.). New York: Routledge.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S.W. i Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: The Guilford Press.

- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C. i Frey, D. (2018). The communality-bonus effect for male transformational leaders – leadership style, gender, and promotability. *European Journal Of Work Ana Organizational Psychology*, 27(1), 112-125. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1402759>
- Herbst, T. H.H. (2020). Gender differences in self-perception accuracy: The confidence gap and women leaders' underrepresentation in academia. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46 (0), 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1704>
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M. i Michel, E. J. (2016). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177%2F0149206316628643>
- Hu, J., He, W. i Zhou, K. (2020). The mind, the heart, and the leader in times of crisis: How and when COVID-19-triggered mortality salience relates to state anxiety, job engagement, and prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1218–1233. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000620>
- Hunter, J. E., i Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72–98. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.96.1.72>
- Johnson, J.E.V. i Powell, P.L. (1994). Decision Making, Risk and Gender: Are Managers Different? *British Journal of Management*, 5, 123-138. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1994.tb00073.x>
- Judge, T. A., Colbert, A. E. i Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542–552. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.3.542>
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., Gerhardt, M.W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Koetke, J., Schumann, K., Porter, T. (2021). Intellectual Humility Predicts Scrutiny of COVID-19 Misinformation. *Social Psychological and Personality Science*, 13(1), 277-284. <https://doi.org/10.1177/1948550620988242>
- Kuei, C.H. i Madu C.N. (1995). Managers' Perceptions of Factors Associated with Quality Dimensions for the Different Types of Firms. *Quality Management Journal*, 2(3), 67-80. <https://doi.org/10.1080/10686967.1995.11918692>

- Lim, B.-C. i Ployhart, R.E. (2004). Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610–621. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.610>
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. i Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Maccoby, E.E. (1998). *The two sexes: Growing up apart, coming together*. Cambridge: Harvard University Press.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F. i Taherdoost, H. (2017). Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043-1048. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.02.505>
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61–78. <https://doi.org/10.1177/0021943607309351>
- Marshall, J. (1995). Gender and Management: A Critical Review of Research. *British Journal of Management*, 6, 53-62.
- McKinsey & Company i LeanIn.org (2021). “Women in the Workplace Report.” [https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women\\_in\\_the\\_Workplace\\_2020.pdf](https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2020.pdf)
- McNeese-Smith, D.K. (1999). The Relationship between Managerial Motivation, Leadership, Nurse Outcomes and Patient Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 243–259. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199903\)20:2<243::AID-JOB888>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<243::AID-JOB888>3.0.CO;2-2)
- Medley, F. i Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26(9), 641–649. <https://doi.org/10.1097/00006247-199509000-00017>
- Morris, J.A., Brotheridge, C.M. i Urbanski, J.C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human relations*, 58(10), 1323-1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- Nanjundeswaraswamy, T. S. i Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances In Management*, 7(2), 57-62.
- Nielsen, R. i Marrone, J.A. (2018). Humility: Our Current Understanding of the Construct and its Role in Organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20, 805–824. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12160>

- Ou, A.Y., Tsui, A.S., Kinicki, A.J., Waldman, D.A., Xiao, Z. i Song, L.J. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. *Administrative Science Quarterly*, 20(10), 1-39. <http://dx.doi.org/10.1177/0001839213520131>
- Ou, A.Y., Waldman, D.A. i Peterson, S.J. (2015). Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management*, 20(10), 1-27. <https://doi.org/10.1177/0149206315604187>
- Owens, B.P. i Hekman, D.R. (2012). Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55, 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Owens, B.P., Johnson, M.D. i Mitchell, T.R. (2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, 24 (5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S. i Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>
- Petz, B., Kolesarić, V. i Ivanec, D. (2012). *Petzova statistika: Osnovne statističke metode za nematematičare*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Post, C. i Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A metaanalysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Pounder, J.S. i Coleman, M. (2002). Women – better leaders than men? In general and educational management it still “all depends”. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 122-133. <https://doi.org/10.1108/01437730210424066>
- Rego, A., Cunha, M.P. i Simpson, A.V. (2016). The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: an empirical study. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 205-2018. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3008-3>
- Reuvers, M., van Engen, M.L., Vinkenbug, C.J. i Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x>
- Rohmann, A. i Rowold, J. (2009). Gender and leadership style: A field study in different organizational contexts in Germany. *Equal Opportunities International*, 28(7), 545-560. <http://dx.doi.org/10.1108/02610150910996399>



- Schmidt, F. L. i Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schyns, B., von Elverfeldt, A. i Felfe, J. (2008). Is there a male advantage in the effects of feedback and leadership on leaders' occupational self-efficacy? *Equal Opportunities International*, 27(7), 596-612. <https://doi.org/10.1108/02610150810904300>
- Spector, P.E. (2019). Do Not Cross Me: Optimizing the Use of Cross-Sectional Designs. *Journal of Business and Psychology*, 34, 125–137. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-09613-8>
- Sümer, H.C. (2006). Women in Management: Still Waiting to be Full Members of the Club. *Sex Roles*, 55, 63–72. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9059-2>
- Tajaddini, R., Mujtaba, B. G. i Bandenezhad, M. (2010). Management skills of Iranians: A comparison of technical, human and conceptual differences based on gender, age and longevity in management ranks. *Labour and management in development*, 10, 1-18.
- Tarricone, P. i Luca, J. (2002), Employees, teamwork and social interdependence – a formula for successful business? *Team Performance Management*, 8(3/4), 54-59. <https://doi.org/10.1108/13527590210433348>
- Thorndike, E.L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29. <https://doi.org/10.1037/h0071663>
- Vagg, P.R., Spielberger, C.D. i Wasala, C.F. (2002). Effects of Organizational Level and Gender on Stress in the Workplace. *International Journal of Stress Management*, 9, 243–261. <https://doi.org/10.1023/A:1019964331348>
- van Engen, M. L. i Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of Research Published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3–18. <https://doi.org/10.2466/PR0.94.1.3-18>
- van Veldhoven, M.J.P.M. i Beijer, S.E. (2012). Workload, Work-to-Family Conflict, and Health: Gender Differences and the Influence of Private Life Context. *Journal of Social Issues*, 68(4), 665-683. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2012.01770.x>
- Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., Álvarez-Pérez, D. i Del Río-Araújo, L. (2018). Promoting the Sustainability of Organizations: Contribution of Transformational Leadership to Job Engagement. *Sustainability*, 10(11), 4109. <https://doi.org/10.3390/su10114109>

- Weller, J., Ceschi, A., Hirsch, L. i Sartori, R. (2018). Accounting for individual differences in decision-making competence: Personality and gender differences. *Frontiers in Psychology*, 9, 2258. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02258>
- Wexley, K. N. i Baldwin, T. T. (1986). Management development. *Journal of Management*, 12(2), 277–294. <https://doi.org/10.1177/014920638601200209>
- Wille, B., Wiernik, B.M., Vergauwe, J., Vrijdags, A. i Trbovic, N. (2018). Personality Characteristics of Male and Female Executives: Distinct Pathways to Success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220–235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Yuan, Z., Ye, Z. i Zhong, M. (2021). Plug back into work, safely: Job reattachment, leader safety commitment, and job engagement in the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 62–70. <https://doi.org/10.1037/apl0000860>
- Zaccaro, S.J., Heinen, B. i Shuffer, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. U: E. Salas, G.F. Goodwin, C.S. Burke (Ur.), *Team effectiveness in complex organizations* (str. 83-112). New York: Psychology Press.
- Zacher, H., Rosing, K. i Frese, M. (2011). Age and leadership: The moderating role of legacy beliefs. *Leadership Quarterly*, 22(1), 43-50. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.006>
- Zaman, M., Novitasari, D., Goestjahjanti, F.S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Setiawan, T. i Asbari, M. (2020). Effect of Readiness to Change and Effectiveness of Transformational Leadership on Workers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(1), 185-200.
- Zhang, D. C., i Highhouse, S. (2018). Judgment and decision making in the workplace. U: D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran i H. K. Sinangil (Ur.), *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Personnel psychology and employee performance* (str. 611–633). London: SAGE Publications Ltd. <https://dx.doi.org/10.4135/9781473914940.n21>

## Prilog A

*Globalna ljestvica transformacijskog rukovođenja (Carless i Wearing Leon Mann, 2000)*

*Uputa:*

Ispod se nalazi nekoliko tvrdnji koje opisuju neka ponašanja rukovoditelja. Koristeći ispod navedenu skalu odgovora, označite koliko se često **Vaš nadređeni** ponaša onako kako to tvrdnja opisuje upisivanjem odgovarajućeg broja na liniju koja joj prethodi.

1	2	3	4	5
Nikada	Rijetko	Ponekad	Prilično često	Vrlo često ako ne i uvijek

*Čestice:*

1. Iznosi jasnu i pozitivnu viziju budućnosti.
2. Ponaša se prema zaposlenicima kao osobama te podržava i ohrabruje njihov razvoj.
3. Pruža zaposlenicima ohrabrenje i odobravanje.
4. Potiče povjerenje, međusobnu povezanost i suradnju članova tima.
5. Ohrabruje da se o problemima razmišlja na novi način i preispituje pretpostavke.
6. Jasan je u vlastitim vrijednostima te radi ono što propovijeda.
7. Ulijeva povjerenje i poštovanje u drugima te me potiče vlastitom visokom kompetentnošću.

*Ljestvica izražene poniznosti (Owens i sur., 2013)*

*Uputa:*

Ispod se nalazi nekoliko tvrdnji koje opisuju neka ponašanja rukovoditelja. Koristeći ispod navedenu skalu odgovora, označite koliko se slažete da navedene tvrdnje opisuju Vašeg nadređenog.

1	2	3	4	5
Uopće se ne slažem				U potpunosti se slažem

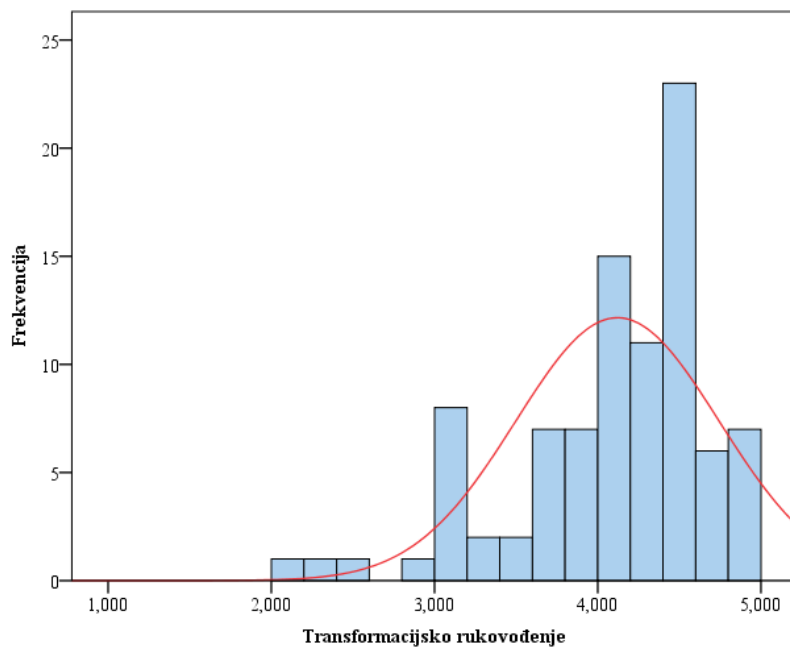
*Čestice:*

1. Ova osoba aktivno traži povratne informacije o svojim idejama i razmišljanjima, čak i ako su one kritički nastrojene.
2. Ova osoba je spremna priznati ako ne zna kako nešto uraditi.
3. Ova osoba prepoznaje i spremna je priznati kada drugi imaju više znanja i vještina od njega/nje.
4. Ova osoba primjećuje dobre strane i snage drugih ljudi.
5. Ova osoba često hvali druge zbog njihovih dobrih strana i snaga.
6. Ova osoba pokazuje uvažavanje prema doprinosima drugih ljudi.
7. Ova osoba je voljna učiti od drugih.
8. Ova osoba je otvorena prema idejama drugih ljudi.
9. Ova osoba je otvorena prema savjetima drugih ljudi.

## Prilog B

### Slika 3

Grafički prikazi distribucije rezultata na Globalnoj ljestvici transformacijskog rukovođenja (N=95)



### Slika 4

Grafički prikazi distribucije rezultata na Ljestvici izražene poniznosti (N=95)

