

# Usporedba samoprocjena i procjena transformacijskog vođenja: psihološke odrednice

---

**Stanić, Anita**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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:131:117359>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-22**



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

**USPOREDBA SAMOPROCJENA I PROCJENA TRANSFORMACIJSKOG  
VOĐENJA: PSIHOLOŠKE ODREDNICE**

Diplomski rad

Anita Stanić

Mentor: Doc. dr. sc. Maja Parmač Kovačić

Zagreb, 2023.

## IZJAVA

Pod punom moralnom odgovornošću izjavljujem da sam ovaj rad izradio/la 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, 04.07.2023.

Anita Stanić

## Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	1
<i>Transformacijski stil vođenja</i> .....	3
<i>Komponente transformacijskog vodstva</i> .....	3
<i>Mjerenje transformacijskog vođenja</i> .....	7
<i>Izvori procjene stila vođenja</i> .....	9
<i>Točnost samoprocjena</i> .....	9
<b>Cilj i problemi istraživanja</b> .....	11
<b>Metoda</b> .....	13
<i>Sudionici</i> .....	13
<i>Mjerni instrumenti</i> .....	14
<i>Kognitivne sposobnosti</i> .....	14
<i>Osobine ličnosti</i> .....	14
<i>Aktivno otvoreno mišljenje</i> .....	15
<i>Transformacijsko vođenje</i> .....	15
<i>Postupak</i> .....	16
<b>Rezultati</b> .....	16
<b>Rasprava</b> .....	22
<b>Zaključak</b> .....	29
<b>Literatura</b> .....	31
<b>Prilozi</b> .....	38

## **Usporedba samoprocjena i procjena transformacijskog vođenja: psihološke odrednice**

### **A comparison of self and other-reports of transformational leadership: psychological determinants**

**Anita Stanić**

#### **Sažetak**

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati povezanost između samoprocjena rukovoditelja na transformacijskom stilu vođenja i procjena njihovih podređenih te kojim čimbenicima možemo objasniti razlike koje u njima postoje. Prošla su istraživanja pokazala da na točnost samoprocjene utječu različiti čimbenici kao što su demografske karakteristike, osobine ličnosti i kognitivne sposobnosti osobe. U našem smo istraživanju ispitali postoji li razlika između rukovoditelja koji se precjenjuju na transformacijskom stilu vođenja, onih koji se podcjenjuju i onih čije samoprocjene se ne razlikuju od procjena podređenih ovisno o njihovom spolu, osobinama ličnosti, kognitivnim sposobnostima te sposobnosti aktivnog otvorenog mišljenja. Rezultati ovog istraživanja su pokazali da postoji tek niska povezanost između samoprocjena rukovoditelja na transformacijskom stilu vođenja s procjenama njihovih podređenih. Ipak, nije dobivena statistički značajna razlika između tri grupe rukovoditelja kada su u pitanju demografski i psihološki čimbenici koji su uključeni u analizu. Buduće studije u ovom području možda bi trebale razmotriti druge potencijalne čimbenike te uključiti veći broj sudionika kako bi se dobilo veće razumijevanje i vjerodostojniji rezultati o razlikama koje postoje između samoprocjena i procjena drugih.

Ključne riječi: samoprocjene, procjene podređenih, transformacijsko vođenje

#### **Abstract**

The aim of this study is to examine the relationship between managers' self-assessments of their transformational leadership style and the assessments made by their subordinates, as well as to identify the factors that may explain the differences between them. Previous research has shown that the accuracy of self-assessments is influenced by various factors such as demographic characteristics, personality traits, and cognitive abilities. In our research, we examined whether there were differences among managers who overestimate their transformational leadership style, those who underestimate it, and those whose self-assessments do not differ from subordinate ratings based on their gender, personality traits, cognitive abilities, and the ability for open-minded thinking. The results of this study showed that there was only a low correlation between managers' self-assessments of their transformational leadership style and the assessments made by their subordinates. However, no statistically significant difference was found among the three groups of managers in terms of the demographic and psychological factors included in the analysis. Future studies in this area may need to consider other potential factors and include a larger number of participants to gain a better understanding and more reliable results regarding the differences between self-reports and others' ratings.

Key words: self-reports, subordinate ratings, transformational leadership

## Uvod

Vodstvo je opaženo kod raznih vrsta živih bića: od mrava, preko riba i sisavaca, pa do ljudi. Ono je sastavni dio različitih domena socijalne interakcije poput kolektivnog ponašanja, unutargrupnog natjecanja te rješavanja sukoba unutar grupe (Smith i sur., 2016). Vođenje je centralna točka o kojoj ovisi uspjeh svake organizacije. Učinkovito vođenje pomaže pojedincima, timovima i organizacijama u dobrim i teškim vremenima, čineći ih uspješnima i omogućujući im da ostvare ciljeve koje su si postavili, dok izostanak učinkovitog vođenja može imati dramatične učinke na uspjeh i konkurentnost organizacije (Pureta, 2019). S obzirom na rasprostranjenost i važnost vodstva za funkcioniranje mnogih vrsta i sustava, područje rukovođenja desetljećima zaokuplja pažnju znanstvenika, ali i šire javnosti. Štoviše, posljednjih godina, u kojima se društvo suočava s kontinuiranim, nepredvidivim i rapidnim promjenama, interes za istraživanjem ovog područja postaje sve veći. Vodstvo je proučavano kroz kvalitativna, ali i kvantitativna istraživanja, u mnogim kontekstima uključujući male grupe, terapijske grupe, velike organizacije i sl. (Northouse, 2015). Neki smatraju da su za kvalitetno vodstvo ključne osobine pojedinca, dok drugi veću važnost pridaju znanjima i vještinama koje osoba posjeduje. S obzirom na različita tumačenja ovog pojma, nije iznenađujuće da ne postoji njegova jedinstvena definicija. Tako Stogdill (prema Northouse, 2015) ističe da različitih definicija *vodstva* postoji jednako koliko postoji i ljudi koji su ga pokušali definirati. Ipak, većina se slaže da je vođenje proces u kojem pojedinac utječe na grupu sa svrhom ostvarenja zajedničkih ciljeva (Northouse, 2015).

Stogdill (1950) smatra da su minimalni uvjeti koji dopuštaju postojanje vodstva:

- 1) grupa (koja se sastoji od dvije ili više osoba)
- 2) zajednički zadatak (ili aktivnosti orijentirane prema zajedničkom cilju) te
- 3) diferenciranje odgovornosti (važno je da neki od članova imaju različite dužnosti).

Prethodno spomenute promjene, koje se događaju na globalnoj razini, dovele su do toga da i organizacije postaju drugačije. Fleksibilne su i decentralizirane, a karakterizira ih rad u skupinama, grupno odlučivanje, participacija zaposlenih u odlučivanju, veći broj informacija, povjerenje, konsenzus, suradnja i slično (Raguž, 2010). Upravo su navedene promjene koje se događaju u okruženju i unutar organizacije dovele do novih pristupa vođenju i postizanju organizacijskoga uspjeha, a sami rukovoditelji su temeljni nositelji svake promjene koja se dogodi unutar organizacije, njezinog poslovanja te vođenja i razvoja zaposlenika.

Jedna od najpoznatijih suvremenih teorija vođenja Bassa i Avolia (prema Bass i Riggio, 2006) razlikuje tri stila vođenja: transformacijski, transakcijski i laissez-faire. Ova teorija definira cijeli raspon stilova, od pasivnog i neučinkovitog laissez-faire stila, preko razina transakcijskog vođenja, sve do utjecajnog transformacijskog stila. Laissez-faire stil vođenja je karakteriziran izbjegavanjem ili potpunim odsustvom vođenja te, temeljeno na svim istraživanjima ovog stila, predstavlja najneaktivniji i najneučinkovitiji stil vođenja (Avolio i Bass, 2001). Prema Bassu i Riggio (2006) rukovoditelji s izraženim laissez-faire stilom izbjegavaju donošenje važnih odluka, odgađaju obavljanje radnih aktivnosti, zanemaruju odgovornosti koje imaju u ulozi vođe i ne koriste autoritet kako bi na pravi način utjecali na podređene te osigurali da se radni zadaci izvrše u traženoj kvaliteti i roku. Dakle, laissez-faire je pasivan stil te ne uključuje nikakav oblik transakcije.

S druge strane, transakcijsko vođenje temelji se na skupu različitih teorija o vođenju koje imaju fokus na razmjeni između voditelja i podređenog. Doista, Burns (1978) transakcijsko vođenje definira kao odnos između vođe i njegovih sljedbenika koji se sastoji od niza razmjena osmišljenih tako da maksimiziraju organizacijske, ali i individualne dobitke. Takve razmjene omogućuju vođama da ostvare osobne ciljeve i ciljeve organizacije te uspješno izvrše svoje radne zadatke, izbjegnju nepotrebne rizike i usmjere se na povećanje učinkovitosti organizacije. Osim toga, daju im mogućnost da usmjere svoje podređene prema ostvarivanju postavljenih ciljeva motivirajući ih ekstrinzičnim nagradama. Transakcijsko vodstvo podređenima omogućuje da ostvare osobne interese, minimiziraju tjeskobu i stres na radnom mjestu te se usredotoče na ostvarivanje jasnih organizacijskih ciljeva poput visoke kvalitete proizvoda/usluga, stalne podrške korisnicima njihovih usluga, smanjenja potrošnje te povećanja proizvodnje (Sadeghi i Pihie, 2012). Ipak, voditelj koji koristi transakcijski stil vođenja ne pristupa potrebama svojih podređenih individualno i nije usmjeren na njihov osobni razvoj (Pureta, 2019). Transakcijski vođe nude financijske nagrade za zadovoljavajuću razinu produktivnosti ili ih uskraćuju kada te produktivnosti nedostaje (Bass i Riggio, 2006).

Za razliku od transakcijskih, transformacijski vođe su usmjereni na razvoj i motiviranje podređenih da postignu više nego što su mislili da mogu, što nastoje ostvariti postavljanjem izazovnih ciljeva i visokih očekivanja. Upravo je to značajan dodatak koji transformacijsko vođenje daje razmjeni koja je karakteristična za transakcijski stil vođenja. Optimalno rukovođenje je ono kod kojeg rukovoditelj koji u interakciji s podređenima u najvećoj mjeri iskazuje transformacijska ponašanja, povremeno ponašanja transakcijskog stila, a rijetko ponašanja opisana u pasivnom stilu (Bass, 1997). Sukladno tome, istraživanja provedena od

1980-ih godina podržala su ideju da je transformacijski stil vođenja učinkovitiji od transakcijskog kada je u pitanju zadovoljstvo, predanost i trud koji podređeni ulažu u izvršavanje svojih radnih zadataka (Avolio i Bass, 2001).

### *Transformacijski stil vođenja*

Transformacijsko vodstvo „vuče“ korijene još od Jamesa Burnsa (1978) koji ovaj stil vodstva opisuje kao proces u kojem vođe i sljedbenici pomažu jedni drugima da napreduju na višu razinu morala, uzajamnog povjerenja, angažiranosti i motivacije. Transformacijski vođa stavlja naglasak na odnos između vođe i sljedbenika. Oni idu iznad vlastitih interesa i vrijednost pridaju pojedincu te njegovim potrebama i interesima (Shelton, 2012). Transformacijsko vodstvo uključuje motiviranje i inspiriranje sljedbenika da se posvete zajedničkoj viziji i ostvarenju ciljeva organizacije, izazivajući ih da rješavaju probleme na inovativan način te razvijajući njihovu sposobnost vođenja sljedbenika kroz coachinge, mentoriranje, izazovne radne zadatke te pružanje podrške u njihovom obavljanju (Bass i Riggio, 2006). Sukladno tome, Shelton (2012) navodi šest ključnih ponašanja koja svaki transformacijski vođa treba pokazivati u odnosu sa svojim podređenima, a to su: inspiriranje podređenih zajedničkom vizijom budućnosti, vođenje vlastitim primjerom, poticanje podređenih na timski rad, postavljanje visokih standarda, uvažavanje i poštivanje individualnih osjećaja i razlika te postavljanje intelektualno izazovnih ciljeva. Doista, rukovoditelji koji imaju transformacijski stil vođenja rade s kolegama i podređenima puno više od jednostavne razmjene usluga i informacija. Oni vrhunske rezultate postižu korištenjem jedne ili više od četiri temeljne komponente transformacijskog vodstva koje su opisane u nastavku (Bass i Riggio, 2006).

### *Komponente transformacijskog vodstva*

Prema Avolio i sur. (1991) transformacijski vođe pokazuju četiri različite karakteristike koje nazivamo „Četiri I“ (eng. *Four I's*):

- 1) Individualizirana briga
- 2) Intelektualna stimulacija
- 3) Inspirativna motivacija
- 4) Idealizirani utjecaj



Transformacijsko vodstvo podrazumijeva individualan pristup svakom pojedincu i njegovim potrebama pružajući mu kontinuiranu podršku, mentorstvo i podučavanje. Vodstvo je i intelektualno stimulativno te od sljedbenika zahtijeva razvoj i širu primjenu vlastitih sposobnosti. Također, transformacijsko vodstvo nadahnjuje sljedbenike kroz postavljanje izazova i persuaziju, istovremeno pružajući osjećaj smisla i potpuno razumijevanje. Konačno, ono je karizmatično te sljedbenici nastoje oponašati postupke i ponašanja vođe (Bass i Riggio, 2006).

Transformacijski vođe posvećuju posebnu pozornost potrebama pojedinca za stalnim rastom i razvojem kroz obavljanje uloge mentora ili trenera. *Individualizirana briga* se u praksi ostvaruje kroz kreiranje novih prilika za razvoj i učenje u podržavajućoj okolini, prepoznavanje i uvažavanje individualnih razlika u željama i potrebama podređenih, poticanje dvosmjerne komunikacije te personaliziranu interakciju s podređenima (vođa podređenog vidi kao osobu s posebnim brigama, potrebama i željama, a ne samo kao zaposlenika, te mu pristupa na taj način). Isto tako, transformacijski vođa ima razvijenu vještinu aktivnog slušanja, zadatke delegira tako da služe profesionalnom razvoju pojedinca te je uvijek na raspolaganju za davanje dodatnih uputa i smjernica, kao i jasne i konstruktivne povratne informacije (Bass i Riggio, 2006). Rukovoditelji koji pokazuju ovu karakteristiku nisu usmjereni na traženje problema ili iznimaka, već radije pokušavaju pronaći aktivnosti koje su vrijedne priznanja i pohvala. Ključna pretpostavka individualizirane brige jest da svaki zaposlenik ima različite potrebe te da se potrebe svakog zaposlenika kontinuirano mijenjaju pod utjecajem načina vođenja od strane rukovoditelja. Transformacijski vođa je sposoban dijagnosticirati i kvalitetno procijeniti potrebe svakog podređenog te ih temeljem toga usmjeriti prema daljnjem razvoju kako bi podređeni ostvario svoje pune potencijale (Avolio i sur., 1991).

Nadalje, transformacijski vođe potiču svoje sljedbenike da budu inovativni i kreativno pristupaju svojim radnim zadacima. *Intelektualnu stimulaciju* ostvaruju kroz poticanje podređenih na preispitivanje pretpostavki, preoblikovanje problema te pristupanje poznatim situacijama na nove načine. Podređene se potiče da isprobaju nove pristupe rješavanju zadataka i problema te nema javnog kritiziranja pogrešaka ili omalovažavanja ideja podređenih koje nisu u skladu s idejama vođe (Bass i Riggio, 2006). Podređeni se ohrabruju u preispitivanju uvjerenja, pretpostavki i vrijednosti, kako vlastitih, tako i vođe koji mogu biti zastarjeli ili neprikladni za rješavanje problema s kojima se organizacija suočava. Na taj način podređeni razvijaju vlastitu sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i uspješnog rješavanja budućih problema (Avolio i sur., 1991).

Također, transformacijski vođe se ponašaju na način koji motivira i inspirira ljude u njihovoj okolini. *Inspirativna motivacija* je komponenta koju ima onaj vođa koji svojim podređenima delegira svrhovite i izazovne radne zadatke, budi timski duh, pokazuje visoku razinu entuzijazma i optimizma koje prenosi na druge te podređene uključuje u zamišljanje i kreiranje uspješne i atraktivne budućnosti organizacije. Ovakvi vođe stvaraju jasno izražena očekivanja koja njihovi podređeni žele ispuniti te pokazuju predanost ciljevima organizacije i zajedničkoj viziji, a na taj način na isto potiču i svoje podređene (Avolio i Bass, 2002). Kao druga sredstva za stvaranje ugodne okoline i uzbuđenja te podizanje samopouzdanja podređenih, inspirativni vođe i sami predano i marljivo rade kako bi drugima služili kao primjer, bodre podređene inspirativnim govorima, šire optimizam čak i u kriznim situacijama te koriste kreativne metode rada kako bi smanjili stres i opterećenje zaposlenika na radnom mjestu (Avolio i sur., 1991).

Inspirativna motivacija, kao i idealizirani utjecaj, pokazuju se kada vođa zamišlja i kreira privlačnu sliku budućnosti organizacije, definira ciljeve koji će ju dovesti, postavlja visoke standarde učinka te kontinuirano pokazuje odlučnost i samouvjerenost (Bass, 1999). Upravo kroz pokazivanje poštovanja prema drugima, kao i aktivan rad na izgradnji samopouzdanja i povjerenja u misiju te postavljene ciljeve, transformacijski vođe mogu ostvariti veliku moć i utjecaj na svoje podređene. Kada podređeni promatraju svog vođu kako postiže željene rezultate, veća je vjerojatnost da će i oni sami htjeti oponašati vođu, u smislu njegovih ponašanja, stavova i vrijednosti. Dodatno, vođe s izraženim idealiziranim utjecajem spremni su na preuzimanje rizika, dosljedni u svojim postupcima te u svome radu pokazuju visoku razinu etičkog i moralnog ponašanja. Prethodno opisana ponašanja karakteristična su za transformacijskog vođu s visoko razvijenom karakteristikom *idealiziranog utjecaja* koji u velikoj mjeri predstavlja kulminaciju ostale tri karakteristike transformacijskog vođenja (Avolio i sur., 1991).

#### *Prednosti transformacijskog stila vođenja - utjecaj na zadovoljstvo poslom i radnu uspješnost zaposlenika*

Iako je transformacijsko vodstvo aktivan i dugotrajan proces koji zahtjeva posvećivanje velikih vremenskih i energentskih resursa vođe osobnom razvoju svojih podređenih, ono ima značajne pozitivne posljedice na zadovoljstvo i produktivnost podređenih, kao i na organizaciju u cjelini (Avolio i sur., 1991).

Kvalitetno i učinkovito vođenje te zadovoljstvo poslom smatraju se ključnim faktorima koji određuju uspjeh organizacije. Sposoban vođa radi na postavljanju organizacijskih ciljeva te svoje podređene usmjerava prema njihovom ostvarenju. Slično tome, zaposlenici koji pokazuju visoku razinu zadovoljstva poslom ulagat će više truda u postizanje postavljenih ciljeva organizacije. Upravo stil vođenja igra važnu ulogu u zadovoljstvu podređenih te značajno utječe na njihovu motivaciju i predanost poslu (Long i sur., 2014). Bass i Riggio (2006) navode da transformacijski vođe imaju zadovoljnije podređene od vođa koji koriste neki drugi stil vođenja ljudi. Naime, to potvrđuju i rezultati provedene meta-analize koji pokazuju visoku pozitivnu povezanost između zadovoljstva poslom i svih komponenata transformacijskog vođenja (Dumdum i sur., 2002). Dosljedni rezultati dobiveni su i u istraživanju provedenom na teritoriju Republike Hrvatske koji dokazuju postojanje visoke pozitivne povezanosti između transformacijskog stila vođenja i zadovoljstva poslom (Pomper i Malbašić, 2016). Upravo izgradnja odnosa temeljenog na povjerenju te razvoj samopouzdanja i samoefikasnosti podređenih, što su jedni od temeljnih ciljeva transformacijskog stila vođenja, kreiraju zaposlenike koji su zadovoljniji svojim poslom od zaposlenika od utjecajem drugih stilova vođenja (Bass i Riggio, 2006).

Osim zadovoljstva poslom, u proteklih je dvadeset godina niz istraživanja posvećen ispitivanju utjecaja transformacijskog stila vođenja na radnu uspješnost pojedinaca, grupa i čitavih organizacija. Rezultati tih istraživanja pokazali su pozitivnu povezanost transformacijskog stila vođenja i radne uspješnosti, u različitim dijelovima svijeta, kao i u različitim djelatnostima (Bass i Riggio, 2006). Tako je meta-analiza Wanga i sur. (2011) pokazala da je transformacijski stil vođenja pozitivno povezan s radnom uspješnošću, kako na individualnoj razini, tako i na razini tima i organizacije. Kada govorimo o radnoj uspješnosti, istraživanja su usmjerena na njezine dvije komponente: uspješnost u radnim zadacima i uspješnost u radnom kontekstu. Uspješnost u radnim zadacima odnosi se na ona radna ponašanja koja su propisana formalnim opisom posla. Transformacijski vođe usmjereni su na motiviranje podređenih za obavljanje radnih zadataka kroz prenošenje misije i vizije organizacije te davanje svrhe i smisla radnim zadacima, što pozitivno utječe na intrinzičnu motivaciju zaposlenika. Osim motiviranjem, mentoriranjem, odnosno pružanjem potrebne podrške i alata za kvalitetno izvršavanje zadataka, transformacijski vođe također razvijaju samoefikasnost i samopouzdanje svojih podređenih. Uzimajući sve to u obzir, istraživanja dosljedno pokazuju pozitivnu povezanost transformacijskog stila vođenja i komponente uspješnosti u radnim zadacima (Wang i sur., 2011). Druga komponenta radne uspješnosti,

uspješnost u radnom kontekstu, obuhvaća dobrovoljna radna ponašanja koja nisu u opisu radnog mjesta, no pridonose organizacijskoj učinkovitosti djelujući na psihološki i socijalni kontekst rada (Wang i sur., 2011). Transformacijski vođe nastoje biti uzori svojim podređenima pokazujući im da su se spremni žrtvovati za dobrobit tima i organizacije te na taj način jačaju osjećaj pripadnosti i kohezije unutar organizacije (Podsakoff i sur., 1990; prema Wang i sur., 2011). Time podređene nastoje motivirati na altruistična ponašanja poput pomaganja kolegama kada im je potrebna pomoć i podrška, prekovremeni rad s ciljem postizanja očekivanih rezultata, promoviranje vlastite organizacije u javnosti i slično. Istraživanja potvrđuju visoku povezanost transformacijskog stila vođenja i s ovom komponentom radne uspješnosti (Wang i sur., 2011).

### *Mjerenje transformacijskog vođenja*

Velik interes i mnogobrojna istraživanja o transformacijskom vodstvu djelomično su i posljedica razvoja i upotrebe instrumenata koji se koriste kao mjera stilova rukovođenja. Najprihvaćeniji i naječešće korišten instrument za mjerenje transformacijskog stila vođenja jest Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Iako se MLQ upotrebljava u najvećem broju istraživanja, važno je naglasiti da postoje i druge mjere ovog konstrukta koje će također biti spomenute u ovom poglavlju (Bass i Riggio, 2006).

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) predstavlja standardni instrument za procjenu cijelog raspona vođenja, uključujući *laissez-faire*, komponente transakcijskog vodstva te sve komponente transformacijskog stila vođenja (Bass i Riggio, 2006). Ovaj je instrument preveden na mnoge jezike te ga uspješno koriste i istraživači i praktičari diljem svijeta (Rowold, 2005). Aktualna verzija upitnika se sastoji od 36 čestica koje služe za procjenu devet dimenzija povezanih sa stilovima vođenja. Osim toga, upitnik sadrži dodatnih devet čestica koje služe za procjenu ishoda rukovođenja. Dimenzije koje se mjere MLQ-om jesu idealizirani utjecaj (atribuirani), idealizirani utjecaj (ponašanje), inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija, individualizirana briga, uvjetno nagrađivanje, aktivno upravljanje pomoću iznimaka, pasivno upravljanje pomoću iznimaka te *laissez-faire*. Ishodi rukovođenja procjenjuju se na tri dimenzije: učinkovitost rukovoditelja, zadovoljstvo rukovoditeljem te dodatni trud koji rukovoditelj ulaže u svoj rad. Popularnost MLQ-a dovela je do eksplozije istraživanja u području transformacijskog vođenja, a sam upitnik uvelike pridonio boljem razumijevanju

transformacijskog vođenja. S druge strane, popularnost i dostupnost ovog upitnika donekle je usporila razvoj drugih mjera transformacijskog vođenja,

Osim MLQ-a, postoji niz mjera koje su razvijene u svrhu procjene transformacijskog vodstva. Najčešće korišten od njih jest Inventar ponašanja transformacijskog vodstva (TLI) koji su konstruirali Podsakoff i suradnici (1990; prema Bass i Riggio, 2006). Oni su definirali šest ključnih ponašanja transformacijskog vođe koja uključuju razvoj i prenošenje vizije, vođenje vlastitim primjerom, prihvaćanje ciljeva grupe, individualiziranu brigu, intelektualnu stimulaciju i postavljanje visokih očekivanja povezanih s učinkom vođe (Podsakoff i sur., 1990). Upitnik transformacijskog vodstva (TLQ) je novi mjerni instrument koji mjeri devet faktora povezanih s transformacijskim vođenjem te je posebno osmišljen za uporabu u organizacijama javnog sektora u Ujedinjenom Kraljevstvu. Postoji sličnost ovog upitnika s prethodno spomenutim MLQ-om (Alban-Metcalf i sur., 2001). Naime, ova mjera također obuhvaća ranije opisana ponašanja u okviru četiri dimenzije transformacijskog vođenja određene MLQ-om. Još jedna kratka mjera transformacijskog vođenja, koja je korištena i u našem istraživanju, jest Global Transformational Leadership scale (GTL). Ovu su skalu razvili Carless i sur. (2000; prema Bass i Riggio, 2006), a ona se sastoji od sedam čestica kojima se procjenjuje isključivo konstrukt transformacijskog vođenja.

Osim ispunjavanja spomenutih mjernih instrumenata od strane samog rukovoditelja, njegovih podređenih ili kolega, koristi se još nekoliko načina ispitivanja transformacijskog stila vođenja. Primjerice, jedan od načina jest provođenje intervjua s podređenima o ponašanjima koja u ulozi rukovoditelja iskazuje njihov nadređeni, što je rezultiralo brojnim primjerima konkretnih ponašanja povezanih s transformacijskim stilom. Definiranje konkretnih ponašanja koja bi trebao iskazivati transformacijski vođa bilo je od pomoći u konstruiranju MLQ-a i drugih mjernih instrumenata, kao i boljem razumijevanju transformacijskog vodstva. Slično tome, vođenje dnevnika o viđenim ponašanjima karakterističnima za transformacijsko vođenje, tijekom određenog vremenskog razdoblja, predstavlja još jedan način mjerenja. Također, u nekim istraživanjima kao mjera transformacijskog vođenja koristilo se opažanje. Primjerice, Ployhart i sur. (2001) koristili su sustavno i objektivno opažanje kako bi procijenili ponašanja Singapurskih vojnika povezana s transformacijskim vođenjem na početku njihove obuke. Neka od ponašanja koja su opažali su vođenje vlastitim primjerom, inspiriranje drugih, održavanje konstruktivnih odnosa s drugima te pokazivanje inicijative i hrabrosti u ponašanju. Oni smatraju da bi razvoj seta ponašanja i sustava za njihovo kodiranje predstavljao značajan napredak u mjerenju transformacijskog vođenja te bi istraživači tako imali objektivniji pokazatelj

ponašanja transformacijskog vođe koji se ne oslanja na ocjene kolega ili podređenih na koje mogu utjecati drugi faktori koji nisu povezani s transformacijskim vođenjem (primjerice trenutna razina uspješnosti grupe ili organizacije).

### *Izvori procjene stila vođenja*

U mjerenju transformacijskog vođenja koriste se i različiti izvori procjene. Najčešće korišteni izvori jesu samoprocjene, procjene od strane podređenih te procjene kolega na istoj razini (Conway i Huffcutt, 1997). Prema Vazire i Mehlu (2008) najveći broj istraživanja oslanja se na samoprocjene odražavajući pretpostavku da je sama osoba najbolji izvor informacija o tome kakva ona jest. Ipak, novija istraživanja pokazala su da samoprocjene sa sobom nose i određena ograničenja. Naime, iako osoba ima potpuni pristup vlastitim mislima, osjećajima i namjerama, upravo one mogu narušiti točnost procjene. Osim toga, na točnost samoprocjene može utjecati i želja osobe da se prikaže u pozitivnom svijetlu zbog čega može biti sklona procijeniti se bolje nego što uistinu doživljava samu sebe (Vazire i Mehl, 2008). Upravo zato procjene od strane drugih imaju važnu ulogu. Naime, na taj se način osigurava objektivnija procjena koja omogućava osobi da se vidi na način na koji ju vide drugi te joj pruža vrijednu povratnu informaciju o njezinom ponašanju te promjenama koje je u njemu potrebno napraviti (Atwater i sur., 1998). Slaganje samoprocjena i procjena drugih tema je brojnih istraživanja u području organizacijske psihologije posljednjih desetljeća. Upravo spoznaje iz tih istraživanja predstavljaju temelj za kvalitetno provođenje selekcijskog postupka, provođenje prosudbenih središta i sličnih metoda koje se koriste u svrhu dobivanja informacija o osobi, odnosno njezinim snagama i prostorima za napredak. Furnham i Stringfield (1994) navode da je važno rukovoditeljima pružiti informacije o stupnju u kojem se njihova samoprocjena slaže s procjenama drugih kako bi postali svjesni načina na koji drugi percipiraju njihovo ponašanje, što bi ih moglo potaknuti na razvoj sebe i svojih vještina te rezultirati kvalitetnijim rukovođenjem.

### *Točnost samoprocjena*

Podaci dobiveni samoprocjenom koriste se u različitim područjima empirijskih istraživanja kao što su ponašanje u organizacijama, ličnost i individualne razlike, socijalna psihologija i mentalno zdravlje, kao i u praksi. S jedne strane, među nekim istraživačima je rašireno uvjerenje da postoje određene prijetnje koje mogu narušiti valjanost podataka dobivenih

samoprocjenama i zaključaka izvedenih iz njih (Chan, 2009). S druge strane, ovaj način prikupljanja podataka zahtijeva malo financijskih ulaganja te omogućuje prikupljanje podataka velikog broja ispitanika u kratkom vremenu. Isto tako, s obzirom da osoba ima uvid u neke informacije o sebi koji njezina okolina nema, samoprocjene osiguravaju bogatstvo informacija, veću motivaciju za procjenu te jednostavniju interpretaciju (Paulhus i Vazire, 2007). Pokazalo se da točnost podataka ovisi o različitim čimbenicima, između ostalog i nekim demografskim karakteristikama osobe, njezinim osobinama ličnosti, kognitivnim sposobnosti i slično.

Provedena su brojna istraživanja koja ispituju povezanost spola osobe s točnošću samoprocjene, odnosno slaganja samoprocjena osobe s procjenama od strane drugih u njezinoj okolini. Barber i Odean (2001) su u svome istraživanju pokazali da muškarci imaju tendenciju biti previše sigurni u sebe i svoje sposobnosti kada su u pitanju ulaganja i područje financija u odnosu na žene. Slične nalaze su u svom istraživanju dobili i Reuben i sur. (2012). Naime, u njemu je također dokazano da su muškarci često previše samopouzđani kada su u pitanju njihove sposobnosti, zbog čega su zastupljeniji na višim pozicijama u organizacijama u odnosu na žene. Prema Kay i Shipman (2014) muškarci su skloniji precjenjivati svoje sposobnosti i izvedbu na zadacima, dok žene podcjenjuju oboje, iako nema razlike u kvaliteti izvedbe jednih i drugih. Prema svemu navedenom, vjerojatno je da će samoprocjene vlastitih sposobnosti kod žena biti točnije, odnosno sličnije procjenama od strane drugih ljudi, ili čak podcijenjene u odnosu na njih, dok će se muškarci češće precjenjivati.

Osobine ličnosti osobe također su se pokazale kao čimbenik koji utječe na točnost samoprocjene. Furnham (2005) je u svome istraživanju pokazao da muškarci koji su visoko na otvorenosti te nisko na dimenzijama neuroticizma i ugodnosti svoje sposobnosti procjenjuju višima. Isto tako, rezultati istraživanja Furnham i sur. (2005) su dokazali da osobe koje su više na dimenziji ekstraverzije imaju više samoprocjene kognitivnih sposobnosti u odnosu na introverte, a moguća podloga toga jest pretjerano samopouzdanje i izražena asertivnost koja je karakteristična za ekstraverte. Jacobs (2012) je u svom istraživanju pokazao da dimenzija savjesnosti nije povezana s točnošću samoprocjena. Uzimajući navedena istraživanja u obzir, možemo očekivati da će osobe koje postižu visok rezultat na dimenzijama ekstraverzije i otvorenosti precjenjivati svoje sposobnosti u odnosu na procjene drugih, dok će se osobe visoko na neuroticizmu i ugodnosti podcjenjivati.

Osim toga, kognitivne sposobnosti osobe su se u prethodnim istraživanjima pokazale kao čimbenik koji je povezan s točnošću samoprocjene. Inteligencija uključuje sposobnost razumijevanja apstraktnih pojmova i suočavanja sa složenim problemima. Tako osobe s visoko

razvijenim kognitivnim sposobnostima imaju samoprocjene koje su sličnije procjenama drugih u odnosu na one koji imaju slabije kognitivne sposobnosti (Von Stumm, 2014). Ove nalaze dobio je i Brandt (1958; prema Mabe i West, 1892) u svome istraživanju. Naime, rezultati istraživanja samoprocjena akademskih i fizičkih sposobnosti provedenog na adolescentima pokazali su da oni s razvijenijim kognitivnim sposobnostima imaju točnije procjene vlastitih sposobnosti. Tako možemo pretpostaviti da će osobe s višim rezultatom na kognitivnim sposobnostima imati samoprocjene koje se u većoj mjeri slažu s procjenama okoline u odnosu na osobe koje postižu niži rezultat na kognitivnim sposobnostima, a koje mogu biti sklone precijeniti svoje sposobnosti. To je u skladu i s Dunning-Kruger efektom koji govori da osobe slabijih kognitivnih sposobnosti uglavnom nisu svjesne nedostatka vlastitih sposobnosti i grešaka koje rade te su zbog toga često sklonije precijeniti svoje sposobnosti i učinak (Dunning, 2011).

Na točnost samoprocjene može utjecati i otvorenost osobe prema novim i potencijalno ugrožavajućim informacijama. Ovaj kognitivni stil poznat je kao aktivno otvoreno mišljenje (AOM). Prema Carpenter i sur. (2018) ljudi s razvijenim aktivnim otvorenim mišljenjem otvoreni su prema različitim izvorima informacija, čak i onima koje su suprotne njihovom mišljenju te se lakše odupiru pristranostima, zbog čega će vjerojatnije donositi točne prosudbe i zaključke o sebi, ali i drugima. Samim time, za očekivati je da će samoprocjene ljudi koji imaju razvijen ovaj kognitivni stil biti realističnije, odnosno sličnije procjenama od strane drugih.

### **Cilj i problemi istraživanja**

Dosadašnja literatura o sukladnosti različitih izvora procjene nije jednoznačna. Rezultati dobiveni u prethodnim istraživanjima ukazuju na slaganje različitih izvora procjene. Primjerice, povezanosti samoprocjena i procjena od strane drugih prikazane u meta analizi Vazire i Carlson (2010) kreću se između 0.40 i 0.60. Ipak, drugi navode da ne postoji slaganje različitih izvora procjene zbog utjecaja pogrešaka procjenitelja i pogrešaka mjerenja te stoga podržavaju praksu prikupljanja informacija iz više različitih izvora (Hajncel i Vučenović, 2014). Monut (1984) je u svom istraživanju pokazao da se procjene vlastite izvedbe značajno razlikuju od procjena od strane drugih. Istraživanja provedena u ovom području sugeriraju da postoji velik broj čimbenika, poput ličnosti i sposobnosti osobe, koji utječu na njegovu samoprocjenu te procjenu



od strane drugih (Yammarino, 1993). Nedostatak slaganja među izvorima procjene može izravno utjecati na rezultate dobivene u istraživanjima i praksu koja se na njima temelji. Stoga je, kako bi rezultati istraživanja bili točni i vjerodostojni, važno ispitati slaganje rezultata dobivenih samoprocjenama i onih dobivenih procjenama od strane drugih. Sukladno tome, cilj ovog istraživanja jest ispitati povezanost samoprocjena rukovoditelja na transformacijskom stilu rukovođenja i toga kako ih na transformacijskom stilu rukovođenja procjenjuju njihovi podređeni, odnosno kojim se psihološkim odrednicama mogu objasniti razlike koje postoje u samoprocjenama rukovoditelja i procjenama podređenih.

*Problem 1:* Ispitati postoji li povezanost između samoprocjena rukovoditelja na transformacijskom stilu vođenja i procjena od strane njihovih podređenih.

*Hipoteza 1:* Samoprocjene rukovoditelja i procjene od strane njihovih podređenih na transformacijskom stilu vođenja bit će umjereno pozitivno povezane.

*Problem 2:* Ispitati postoji li razlika između rukovoditelja koji se precjenjuju u odnosu na procjene podređenih na transformacijskom stilu vođenja, onih koji se podcjenjuju i onih čije samoprocjene se ne razlikuju od procjena podređenih ovisno o njihovom spolu, osobinama ličnosti, kognitivnim sposobnostima te vještini aktivnog otvorenog mišljenja.

*Hipoteza 2:* Postojat će statistički značajna razlika između grupe rukovoditelja čije su samoprocjene na transformacijskom stilu vođenja veće od procjena podređenih, onih čije su samoprocjene manje od procjena podređenih te grupe čije se samoprocjene ne razlikuju od procjena podređenih ovisno o spolu rukovoditelja. Samoprocjene rukovoditelja muškog spola bit će veće od procjena njihovih podređenih, dok će samoprocjene rukovoditeljica biti jednake ili niže od procjena podređenih.

*Hipoteza 3:* Postojat će statistički značajna razlika u rezultatima koje rukovoditelji postižu na upitniku ličnosti između grupe rukovoditelja čije su samoprocjene na transformacijskom stilu vođenja veće od procjena podređenih, onih čije su samoprocjene manje od procjena podređenih te grupe čije se samoprocjene ne razlikuju od procjena podređenih. Oni rukovoditelji čije su samoprocjene veće od procjena podređenih postizat će viši rezultat na dimenzijama ekstraverzije i intelekta, dok će oni rukovoditelji čije su samoprocjene manje od procjena njihovih podređenih postizati viši rezultat na dimenzijama neuroticizma i ugodnosti.

*Hipoteza 4:* Postojat će statistički značajna razlika u rezultatu koji rukovoditelji postižu na mjeri kognitivnih sposobnosti između grupe rukovoditelja čije su samoprocjene na transformacijskom stilu vođenja veće od procjena podređenih, onih čije su samoprocjene manje od procjena podređenih te grupe čije se samoprocjene ne razlikuju od procjena podređenih. Oni rukovoditelji čije se samoprocjene ne razlikuju od procjena podređenih postizat će viši rezultat na mjeri kognitivnih sposobnosti. S druge strane, rukovoditelji čije su samoprocjene veće od procjena podređenih postizat će niži rezultat na mjeri kognitivnih sposobnosti.

*Hipoteza 5:* Postojat će statistički značajna razlika u rezultatu koji rukovoditelji postižu na Skali aktivnog otvorenog mišljenja između grupe rukovoditelja čije su samoprocjene na transformacijskom stilu vođenja veće od procjena podređenih, onih čije su samoprocjene manje od procjena podređenih te grupe čije se samoprocjene ne razlikuju od procjena podređenih. Oni rukovoditelji čije se samoprocjene ne razlikuju od procjena podređenih postizat će viši rezultat na Skali aktivnog otvorenog mišljenja. S druge strane, rukovoditelji čije su samoprocjene veće od procjena podređenih postizat će niži rezultat na Skali aktivnog otvorenog mišljenja.

## **Metoda**

### *Sudionici*

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 137 rukovoditelja (51.2% žena) s minimalno dvoje podređenih. Dob rukovoditelja se kretala od 21 do 67 godina ( $M = 45.16$ ;  $SD = 10.47$ ). Svi rukovoditelji su bili zaposleni na puno radno vrijeme, pri čemu su im godine staža varirale od 1 do 54 godine ( $M = 21.65$ ;  $SD = 10.69$ ). Kao stupanj stručne spreme 26.8% rukovoditelja navelo je srednju stručnu spremu, 11.4% višu stručnu spremu, više od polovice rukovoditelja (53.7%) imalo je visoku stručnu spremu, dok je 8.1% rukovoditelja imalo titulu doktora, odnosno magistra znanosti. Broj podređenih im se kretao od dva do 1400 ( $M = 47.84$ ;  $SD = 166.96$ ). Ukupno 16.1% rukovoditelja radi u organizaciji s manje od 10 zaposlenih, 23.4% njih u organizaciji koja ima 10 do 50 zaposlenika, 13.7% u organizaciji s 50 do 100 zaposlenika, 10.5% rukovoditelja radi u organizaciji koja ima 100 do 500 zaposlenih te čak 36.3% njih radi u organizaciji s više od 500 zaposlenih. Kada je u pitanju sektor rada, 56.3% rukovoditelja zaposleno je u privatnom poduzeću u domaćem vlasništvu, 22.3% radi u privatnom poduzeću u stranom vlasništvu, 4.5% u privatnom poduzeću u mješovitom vlasništvu, 12.5% ih radi u državnom poduzeću, a 4.5% u javnoj ustanovi. U istraživanju je sudjelovalo 203 podređenih

koji su procjenjivali svog rukovoditelja, a grafički prikaz njihovih procjena transformacijskog vođenja nadređenog se nalazi u Prilogu F. Podaci o sociodemografskim karakteristikama podređenih nisu prikupljeni.

### *Mjerni instrumenti*

U ovom istraživanju korišteno je nekoliko različitih instrumenata kojima su se ispitivale kognitivne sposobnosti, osobine ličnosti, sposobnost aktivnog otvorenog razmišljanja te izraženost transformacijskog vođenja, a njihove glavne karakteristike opisane su u nastavku.

### *Kognitivne sposobnosti*

U svrhu ispitivanja kognitivnih sposobnosti rukovoditelja, u našem smo istraživanju koristili International Cognitive Ability Resource (ICAR; Condon i Revelle, 2014), besplatni online instrument koji se, za potrebe našeg istraživanja, sastojao od 12 čestica. Naime, prvi korak u generiranju čestica za test jest odabir subtestova koje će sačinjavati test, nakon čega se iz skupa čestica za taj subtest po slučaju odabire određeni broj čestica. Subtestovi koji se mogu odabrati u okviru ICAR testa jesu (1) trodimenzionalne rotacije, (2) serije slova, (3) matrično rezoniranje, (4) verbalno rezoniranje, (5) progresivne matrice, (6) serije brojeva i (7) perceptivni labirint. U konačnici, svaki odabrani subtest uključuje četiri automatski odabrane čestice. U našem istraživanju smo koristili subtest verbalnog rezoniranja, serije slova i matrično rezoniranje. Ukupni rezultat računa se kao suma točnih odgovora, pri čemu je u našem istraživanju bio moguć rezultat u rasponu od 0 do 12. Dobiveni rezultat predstavlja procjenu generalnih kognitivnih sposobnosti ispitanika, odnosno rukovoditelja koji su sudjelovali u istraživanju.

### *Osobine ličnosti*

Mjera koju smo u istraživanju koristili za ispitivanje *Big Five* osobina ličnosti jest hrvatska verzija Mini-IPIP skale (Donnellan i sur., 2006) koja se sastoji od 20 čestica. Ovaj upitnik ispituje pet osnovnih osobina ličnosti: ekstraverziju, neuroticizam, intelekt, ugodnost i savjesnost. Za ispitivanje svake od ovih pet osobina korištene su po četiri čestice. Za ispitivanje svake od dimenzija, osim intelekta, predviđene su po dvije čestice koje idu u pozitivnom smjeru te dvije koje idu u negativnom. Dimenzija intelekta se ispituje jednom pozitivnom te s tri negativno usmjerene čestice (Donnellan i sur., 2006). Sudionici su procjenjivali svoje slaganje s tvrdnjama na Likertovoj skali od sedam stupnjeva, pri čemu 1 označava *u potpunosti netočno*,

dok 7 znači *u potpunosti točno*. Viši rezultat na pojedinoj subskali označava veću izraženost te osobine ličnosti kod ispitanika.

#### *Aktivno otvoreno mišljenje*

Mercier i Sperber (2011) dobar način razmišljanja definiraju kao izbjegavanje pristranosti, odnosno sagledavanje problema iz više perspektiva, umjesto stalnog generiranja argumenata u korist vlastitog mišljenja. Upravo je to glavna karakteristika aktivnog otvorenog razmišljanja koje smo ispitivali pomoću *Actively Open-minded Thinking* skale (AOT; Stanovich i West, 2007; prema Janssen i sur., 2020). U ovom smo istraživanju kao mjeru aktivnog otvorenog mišljenja koristili skraćenu verziju skale koja uključuje 10 čestica. Sudionici su svoje slaganje s tvrdnjama procjenjivali na Likertovoj skali od šest stupnjeva, pri čemu 1 znači *u potpunosti se ne slažem*, dok 6 znači *u potpunosti se slažem*.

#### *Transformacijsko vođenje*

Za ispitivanje transformacijskog vođenja u formi samoprocjene i procjene korištena je Global Transformational Leadership scale (GTL; Carless i sur., 2000). Ova se skala sastoji od sedam čestica koje obuhvaćaju svako od sedam ponašanja koja bi trebao pokazivati transformacijski vođa. Ta ponašanja uključuju: (1) komuniciranje jasne i pozitivne vizije budućnosti, (2) individualan pristup zaposlenicima, pružanje podrške i poticanje njihovog razvoja, (3) ohrabrivanje zaposlenika i davanje priznanja za uspješno obavljen posao, (4) poticanje povjerenja, uključenosti i suradnje među članovima tima, (5) poticanje na inovativno razmišljanje i propitkivanje pretpostavki, (6) jasno komuniciranje vlastitih vrijednosti i djelovanje u skladu s njima te (7) motiviranje i inspiriranje zaposlenika svojom visokom razinom kompetentnosti. U istraživanju Carless i sur. (2000) dokazano je da GTL ima visoku pouzdanost ( $\alpha = 0.93$ ) te da se njome procjenjuje samo jedan globalni konstrukt transformacijskog vodstva. Rezultati na GTL skali indiciraju u kojoj mjeri rukovoditelj prakticira transformacijsko vodstvo u svojoj ulozi voditelja. Visoki rezultati sugeriraju da voditelj intenzivno koristi transformacijsko vodstvo, dok su niske ocjene povezane s neredovitom ili rijetkom upotrebom transformacijskog vodstva. Ova je skala namijenjena rukovoditeljima (samoprocjena) te njihovim podređenima (procjena rukovoditelja). Ispitanici su odgovore davali na Likertovoj skali od pet stupnjeva (1 = *nikada*, 5 = *vrlo često ako ne i uvijek*).

Cjeloviti instrumenti korišteni u ovom istraživanju nalaze se u Prilozima, a njihove pouzdanosti dostupne su u Tablici 1.

## *Postupak*

Sudionici istraživanja su regrutirani od strane studenata psihologije Filozofskog fakulteta u Zagrebu. Istraživanje je provedeno u okviru projekta „Implicitna ličnost, donošenje odluka i vođenje u organizacijama“ koji provode članovi Katedre za psihologiju rada na Odsjeku za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu, a financiran je od strane Hrvatske zaklade za znanost. U istraživanju su sudjelovali rukovoditelji te njihovi podređeni. Rukovoditeljem se smatra osoba koja je u poslu nadređena minimalno dvoje ljudi, a za potrebe istraživanja je svaki rukovoditelj trebao regrutirati barem dvoje svojih podređenih koji će ga procijeniti. Također, uvjet je bio da ista osoba unutar organizacije ne smije biti istovremeno u ulozi nadređenog i podređenog. Istraživanje je provedeno online putem korištenjem alata SurveyMonkey na način da je svaki rukovoditelj dobio poveznicu na mjerne instrumente koje je trebao riješiti, a zatim drugu poveznicu proslijediti svojim podređenima. Naime, rukovoditelji su dobili jedinstvenu šifru koja se tvorila tako što su uzeli prva dva slova imena svog oca, prva dva slova imena majke i zadnje dvije znamenke njihovog broja mobitela. Istu šifru proslijedili su svojim podređenima kako bi se odgovori rukovoditelja i podređenih mogli upariti. Vrijeme rješavanja predviđenih upitnika za rukovoditelje je bilo oko sat vremena, dok je vrijeme rješavanja upitnika za podređene bilo procijenjeno na 5 do 10 minuta. Kao nagradu za sudjelovanje u istraživanju svaki je menadžer dobio bon od 50 kuna za kupnju u jednoj veledrogeriji. Također, svi oni koji su bili zainteresirani, dobili su i povratnu informaciju o svojim rezultatima.

## **Rezultati**

Obrada podataka je izvršena u statističkom programu IBM SPSS Statistics 21. Prije same obrade podataka, za one rukovoditelje koje je procjenjivalo dvoje ili više podređenih (89%), izračunati su prosjeci njihovih procjena transformacijskog vodstva nadređenog te su isti korišteni u daljnjoj obradi podataka. Preostalih 11% rukovoditelja ima procjenu jednog podređenog koja je korištena u obradi podataka.

Prije statističke obrade rezultata provedena je analiza samih distribucija dobivenih podataka na svim korištenim varijablama pomoću Kolmogorov-Smirnov testa te indeksa asimetričnosti i indeksa spljoštenosti distribucije. Kolmogorov-Smirnov test pokazao je da se na svim varijablama rezultati distribuiraju normalno, izuzev rezultata na dimenzijama ekstraverzije, ugodnosti i kognitivnih sposobnosti ( $p < 0.05$ ). Ipak, uzimajući u obzir da je ovaj

test prilično strog i da može ukazati na distribuciju koja se razlikuje od normalne, čak i kada nema značajnog odstupanja od normalne distribucije, kao dodatnu provjeru smo koristili indekse asimetrije i spljoštenosti. Prema Kim (2013) zadovoljavajući indeks asimetrije ima vrijednost u rasponu +/-2, a indeks spljoštenosti +/-7. Analiza je pokazala da se, prema navedenom kriteriju, rezultati na svim korištenim ljestvicama distribuiraju normalno, što je prikazano u Tablici 1.

U Tablici 1 prikazani su i rezultati deskriptivne analize koji uključuju aritmetičke sredine, standardne devijacije te procjene unutarnje konzistencije (Cronbach  $\alpha$ ).

**Tablica 1**

*Aritmetičke sredine, standardne devijacije, Cronbach  $\alpha$  procjene unutarnje konzistencije, rezultati Kolmogorov-Smirnov testa te indeksi asimetričnosti i spljoštenosti mjera samoprocjene rukovoditelja i procjene podređenih korištenih u istraživanju (N=137)*

Ljestvica	<i>M</i>	<i>SD</i>	$\alpha$	<i>K-S (sig.)</i>	<i>IA</i>	<i>IS</i>
N	3.30	1.07	0.62	1,213 (0,105)	0.32	-0.39
E	4.95	1.22	0.80	1,502 (0,022)	-0.56	-0.21
I	4.77	1.24	0.73	0,752 (0,624)	-0.18	-0.70
U	5.52	0.92	0.65	1,429 (0,034)	-1.04	2,01
ICAR	7.68	3.24	0.83	1,754 (0,004)	-0.88	0.13
AOT	37.50	4.40	0.52	1,068 (0,204)	-0.48	1.01
GTL (sp)	28.84	3.43	0.85	0,948 (0,330)	-0.99	4.82
GTL (p)	28.63	4.69	0.95	1,285 (0,074)	-1.24	1.84

*Legenda.* *M*=aritmetička sredina, *SD*=standardna devijacija,  $\alpha$ =Cronbach alpha koeficijent, *K-S*=Kolmogorov-Smirnov test normaliteta distribucije, *IA*=indeks asimetrije, *IS*=indeks spljoštenosti, *N*=neuroticizam, *E*=ekstraverzija, *I*=intelekt, *U*=ugodnost, *S*=savjesnost, *ICAR*=test kognitivnih sposobnosti, *AOT*=skala aktivnog otvorenog mišljenja, *GTL (sp)*=samoprocjena transformacijskog stila vođenja, *GTL (p)*=procjena transformacijskog stila vođenja do strane podređenih

Pouzdanost korištenih ljestvica, iskazana Cronbach alpha koeficijentom, donekle je zadovoljavajuća. Prema Tavakol i Dennick (2011), zadovoljavajuću razinu pouzdanosti imaju one skale čiji se Cronbach alpha koeficijent ima vrijednost veću od 0.7, prema čemu korištene ljestvice, osim neuroticizma ( $\alpha = 0.62$ ), ugodnosti ( $\alpha = 0.65$ ) i aktivnog otvorenog mišljenja ( $\alpha = 0.52$ ), postižu prihvatljivu razinu pouzdanosti. Dodatno, Donellan i sur. (2006) su pri

konstruiranju upitnika IPIP-20, zbog malog broja čestica za pojedinu dimenziju, kao prihvatljivu razinu pouzdanosti postavili vrijednost od 0.6. Slične pouzdanosti postignute su i u drugim istraživanjima. Donnellan i sur. (2006) su u svome istraživanju za dimenziju neuroticizma dobili razinu pouzdanosti od 0.68, dok je u istraživanju Ružojčić i sur. (2021) za istu dimenziju dobivena pouzdanost od 0.63 te 0.64 za dimenziju ugodnosti. Također, za Skalu aktivnog otvorenog mišljenja je u istraživanju Toplak i sur. (2014) dobivena razina pouzdanosti od 0.59. Aritmetičke sredine rezultata na subskalama, koje ispituju izraženost pojedine osobine ličnosti, pokazuju da se rukovoditelji procjenjuju umjereno na dimenzijama ekstraverzije ( $M = 4.95$ ), intelekta ( $M = 4.77$ ) i neuroticizma ( $M = 3.30$ ) u odnosu na najviši mogući rezultat koji se na ovim skalama može postići, dok se na dimenziji ugodnosti ( $M = 5.52$ ) procjenjuju nešto više. Kada su u pitanju kognitivne sposobnosti, aritmetička sredina dobivenih rezultata ukazuje na kognitivne sposobnosti koje se nalaze u višem prosjeku ( $M = 7.68$ ). Aritmetička sredina rezultata dobivenih na Skali aktivnog otvorenog mišljenja pokazuje da je aktivno otvoreno mišljenje kod rukovoditelja prosječno razvijeno ( $M = 37.5$ ).

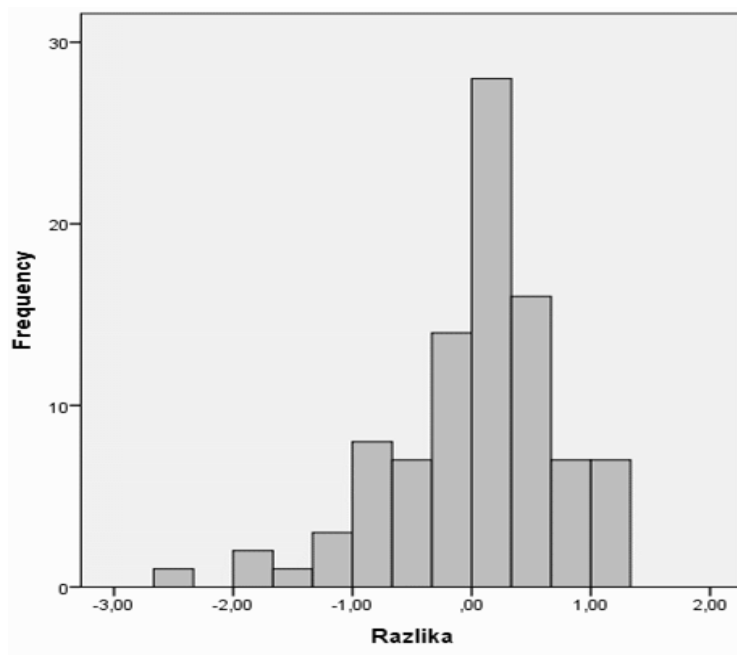
Aritmetičke sredine rezultata dobivenih na samoprocjenama rukovoditelja kada je u pitanju transformacijski stil vođenja ( $M = 28.84$ ) te procjenama od strane njihovih podređenih na istoj dimenziji ( $M = 28.63$ ) su vrlo slične, što znači da se u prosjeku rukovoditelji procjenjuju slično kao što ih procjenjuju i njihovi podređeni. Općenito, kada uzmemo u obzir totalni raspon koji se može postići, dobivene aritmetičke sredine su visoke, temeljem čega možemo zaključiti da rukovoditelji u vođenju u velikoj mjeri koriste transformacijski stil rukovođenja. Međutim, nas je zanimalo postoji li povezanost između samoprocjena rukovoditelja i procjena od strane njihovih podređenih, što je ujedno i prvi problem ovog istraživanja. Kako bismo dali odgovor na ovaj problem, izračunali smo povezanost između samoprocjena rukovoditelja na skali transformacijskog stila vođenja i procjena od strane njihovih podređenih na istoj dimenziji. Dobiveni rezultati su pokazali da očekivano postoji statistički značajna pozitivna povezanost između samoprocjena i procjena, no da je ona niska ( $r = 0.205$ ,  $p < 0.05$ ), čime smo samo djelomično potvrdili postavljenu hipotezu, odnosno dobili smo očekivanu značajnu pozitivnu povezanost samoprocjena i procjena, no razina te povezanosti je niska, a ne umjerena kako smo očekivali.

Kako je razina povezanosti niska, zanimalo nas je o kojim sociodemografskim i psihološkim odrednicama ovisi to neslaganje između samoprocjena i procjena, što smo postavili kao drugi problem istraživanja. Kako bismo odgovorili na taj problem, prvo smo rukovoditelje podijelili u tri podjednake skupine, i to prema centilu kojem pripadaju razlike

koje postoje između njihove samoprocjene i procjene njihovih podređenih. Razlike ( $M = 0.02$ ;  $SD = 0.69$ ;  $N = 94$ ;  $K - S (sig.) = 0.23$ ) su dobivene na način da su od procjena podređenih oduzimate samoprocjene rukovoditelja. Broj dobivenih razlika manji je od očekivanog broja koji bi trebao biti jednak broju rukovoditelja koji su sudjelovali u istraživanju ( $N = 137$ ). Naime, neki od podređenih nisu dali procjene svojih rukovoditelja, bilo da su im rukovoditelji propustili poslati poveznicu ili su podređeni jednostavno propustili riješiti upitnik, te stoga nismo dobili očekivani broj razlika. Razlike su u obliku histograma prikazane na Slici 2.

## Slika 2

*Grafički prikaz distribucije razlika između samoprocjena rukovoditelja na transformacijskom stilu vođenja i procjena od strane njihovih podređenih ( $N = 94$ )*



Prvu skupinu čini 31 rukovoditelj čije se razlike samoprocjena i procjena nalaze u rasponu od 1. do 33. centila (razlike od -2.36 do -0.15), odnosno samoprocjene ovog rukovoditelja su veće od procjena njegovih podređenih, zbog čega pripada grupi koja se precjenjuje. Drugoj skupini pripada 30 rukovoditelja čija se razlika nalazi u rasponu od 34. do 66. centila (razlike od -0.14 do 0.28), odnosno čije samoprocjene se ne razlikuju od procjena podređenih. Treću grupu čine 33 rukovoditelja čija razlika procjena i samoprocjena pripada



rasponu od 67. do 100. centila (razlika od 0.29 do 1.29). Ovi se rukovoditelji podcjenjuju, odnosno njihove samoprocjene su niže u odnosu na procjene njihovih podređenih.

Nakon grupiranja dobivenih podataka, izračunali smo razlikuju li se tri skupine po spolu, osobinama ličnosti, kognitivnim sposobnostima i aktivnom otvorenom mišljenju rukovoditelja. Međusobne korelacije svih varijabli uključenih u istraživanje prikazane su u Tablici 2 koja se nalazi u Prilogu D. Kako bismo testirali razlikuju li se skupine s obzirom na spol rukovoditelja, koristili smo hi-kvadrat test. Rezultati ovog testa nisu potvrdili postavljenu hipotezu, odnosno nisu pokazali statistički značajnu razliku između rukovoditelja koji se precjenjuju na transformacijskom stilu vođenja, onih koji se podcjenjuju te onih čije se samoprocjene ne razlikuju od procjena podređenih ( $\chi^2(2, N = 94) = 2.988; p > .05$ ) ovisno o spolu. Dakle, rukovoditelji muškog spola neće se precjenjivati u odnosu na procjene podređenih, dok samoprocjene rukovoditeljica neće biti jednake ili niže od procjena njihovih podređenih.

U svrhu testiranja ostalih postavljenih hipoteza u okviru drugog problema korištena je jednostavna analiza varijance, a dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 2. Prije provedbe navedene analize provedeni su i Levenovi testovi homogenosti varijanci za sve zavisne varijable kojima smo utvrdili da su varijance triju grupa jednake. Kako bismo provjerili treću hipotezu, odnosno utvrdili razlikuju li se tri skupine u izraženosti pojedine karakteristike ličnosti (neuroticizma, ekstraverzije, ugodnosti i intelekta), proveli smo četiri jednostavne analize varijance sa skupinom kao nezavisnom varijablom i rezultatom na svakoj osobini ličnosti kao zavisnim varijablama. Kao što se može vidjeti (Tablica 3), kod nijedne osobine ličnosti nismo dobili statistički značajnu razliku između tri skupine sudionika, čime nismo potvrdili našu treću hipotezu. Dakle, ne postoji statistički značajna razlika u rezultatu koji postižu rukovoditelji koji se precjenjuju na transformacijskom vođenju, oni koji se podcjenjuju te oni čije su samoprocjene jednake procjenama podređenih ni na jednoj osobini ličnosti. Iako smo očekivali da će oni rukovoditelji koji se precjenjuju na transformacijskom stilu vođenja postizati više rezultate na dimenzijama ekstraverzije i intelekta, a oni koji se podcjenjuju na dimenzijama neuroticizma i ugodnosti, u našem istraživanju to nije dokazano. Pogledamo li dobivene aritmetičke sredine u Tablici 3, možemo vidjeti da je trend dobivenih rezultata takav da, kada su u pitanju ekstraverzija i neuroticizam, najveće razlike postoje između grupe rukovoditelja koji se precjenjuju te druge dvije grupe, dok je najmanja razlika između onih koji se podcjenjuju i onih koji se procjenjuju jednako procjenama podređenih. Za dimenziju ugodnosti najveća razlika u aritmetičkim sredinama je vidljiva između grupa koje se

podcjenjuju i precjenjuju te grupe rukovoditelja koja se procjenjuje jednako procjenama podređenih. Ipak, iako postoje neki trendovi u veličini dobivenih aritmetičkih sredina, provedene analize varijance su pokazale da ove razlike nisu statistički značajne ni za jednu osobinu ličnosti.

Četvrta hipoteza, koja pretpostavlja postojanje statistički značajne razlike u rezultatu na mjeri kognitivnih sposobnosti između rukovoditelja koji se precjenjuju na transformacijskom stilu vođenja, onih koji se podcjenjuju i onih čije se samoprocjene ne razlikuju od procjena podređenih, također nije potvrđena (Tablica 3). Dakle, suprotno našim očekivanjima, pokazalo se da rukovoditelji čije se samoprocjene slažu s procjenama njihovih podređenih neće nužno postizati i viši rezultat na mjeri kognitivnih sposobnosti u odnosu na rukovoditelje koji se precjenjuju. Ako pogledamo aritmetičke sredine koje su tri grupe rukovoditelja ostvarile na testu kognitivnih sposobnosti, ovakav rezultat provedene analize varijance nije neočekivan, budući da su one za tri grupe gotovo iste.

Ni posljednja hipoteza, koja pretpostavlja da će postojati statistički značajna razlika u rezultatu na mjeri aktivnog otvorenog mišljenja između rukovoditelja koji se precjenjuju, podcjenjuju ili procjenjuju jednako kako ih procjenjuju njihovi podređeni kada je u pitanju transformacijsko vođenje, u istraživanju nije potvrđena (Tablica 3). Naime, provedenom analizom varijance nije dobivena značajna razlika u rezultatu na mjeri aktivnog otvorenog mišljenja između tri grupe rukovoditelja, što znači da oni rukovoditelji čije se samoprocjene ne razlikuju od procjena podređenih neće nužno postizati viši rezultat na mjeri aktivnog otvorenog mišljenja u odnosu na grupu rukovoditelja koji se precjenjuju u odnosu na procjene podređenih. I ovdje, kao u slučaju kognitivnih sposobnosti, dobivena neznačajna analiza varijance ne iznenađuje budući da su ostvarene aritmetičke sredine triju skupina gotovo iste (Tablica 3).

**Tablica 3**

*Rezultati jednostavnih analiza varijance kojima smo uspoređivali tri skupine rukovoditelja na osobinama ličnosti (N=94).*

	Rukovoditelji čije su samoprocjene veće od procjena podređenih		Rukovoditelji čije su samoprocjene jednake procjenama podređenih		Rukovoditelji čije su samoprocjene manje od procjena podređenih		<i>F</i>	<i>df</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
E	5.355	1.163	4.705	1.286	4.647	1.409	2.813	2/85
I	4.774	1.455	4.785	1.31	4.535	0.993	0.362	2/85
N	3.065	1.053	3.509	1.164	3.448	1.086	1.441	2/85
U	5.702	0.971	5.241	1.053	5.716	0.831	2.285	2/85
KS	0.737	0.185	0.699	0.25	0.678	0.177	0.64	2/86
AOT	3.781	0.461	3.604	0.49	3.776	0.327	1.564	2/85

*Legenda.* E = ekstraverzija; I = intelekt; N = neuroticizam; U = ugodnost; KS = kognitivne sposobnosti; AOT = aktivno otvoreno mišljenje; M = aritmetička sredina; SD = standardna devijacija; F = F – omjer; *df* = stupnjevi slobode

## Rasprava

Kako je rukovođenje ljudima najvažnija, ali i najsloženija funkcija menadžmenta, važno je na koji način svaki rukovoditelj pristupa toj ulozi. Brojna su istraživanja potvrdila da je upravo transformacijski stil najučinkovitiji kada je u pitanju rukovođenje ljudima. Yammarino i Bass (1990) su u svome istraživanju pronašli da rukovoditelji koji su visoko na transformacijskom stilu vođenja imaju točnije procjene sebe i svojih sposobnosti. Nadalje, točniji uvid u vlastito ponašanje, karakteristike i percepcije povezan je s pozitivnim ishodima poput veće učinkovitosti i kvalitetnijeg vodstva (Yammarino i Atwater, 1993). Cilj ovog istraživanja bio je bolje istražiti u kojoj se mjeri način na koji rukovoditelji vide svoje vođenje ljudima slaže s procjenama njihovih podređenih te kojim se čimbenicima mogu objasniti razlike u samoprocjenama rukovoditelja i procjenama od strane njihovih podređenih kada je u pitanju transformacijski stil vođenja.

Rezultati našeg istraživanja pokazali su da su samoprocjene rukovoditelja na transformacijskom vođenju povezane s procjenama njihovih podređenih, iako je ta povezanost nešto niža od one koju smo očekivali. Pozitivna povezanost samoprocjena i procjena transformacijskog rukovođenja dobivena je i u drugim istraživanjima. Furnham i Stringfield (1994) su u svome istraživanju dobili niske do umjerene povezanosti između samoprocjena rukovoditelja i procjena podređenih za šest dimenzija. Povezanosti se u navedenom istraživanju kreću od 0.14 do 0.35, što je podjednako ili nešto više od povezanosti dobivene u našem istraživanju. Do sada je provedeno malo istraživanja kojima su se ispitivali čimbenici kojima se te razlike mogu objasniti. Ovim istraživanjem željeli smo provjeriti može li se (ne)slaganje u samoprocjenama i procjenama transformacijskog rukovođenja od strane podređenih objasniti spolom, karakteristikama ličnosti, inteligencijom ili aktivnim otvorenim mišljenjem. Nalazi istraživanja koje je provela Herbst (2020) ukazuju na to da se osobe muškog spola općenito precjenjuju u odnosu na procjene drugih, za razliku od osoba ženskog spola koje svoje sposobnosti procjenjuju točno ili se podcjenjuju u odnosu na procjene drugih. Upravo sklonost podcjenjivanju vlastitih sposobnosti ona navodi kao jedan od ključnih razloga slabe zastupljenosti žena na rukovoditeljskim pozicijama te je, u svrhu dobivanja što točnijih informacija, važno koristiti različite izvore procjene, poput testova sposobnosti i procjene od strane drugih. Ovakvi nalazi nisu dobiveni u našem istraživanju, odnosno rezultati nisu pokazali da postoji razlika u spolnoj strukturi između sudionika koji se podcjenjuju, precjenjuju ili daju samoprocjene koje su jednake procjenama njihovih podređenih. Sukladno našim nalazima, Rand i Hall (1983) u istraživanju koje su proveli nisu dobili značajne razlike u točnosti samoprocjene između žena i muškaraca kada je u pitanju samoprocjena fizičke privlačnosti. Također, Correll (2001) u svom istraživanju također nije dobio nalaze koji ukazuju na to da osobe muškog spola precjenjuju svoje sposobnosti, dok se ženski spol točnije procjenjuje. Naime, njegovi su rezultati pokazali da se žene procjenjuju značajno više u odnosu na procjene drugih kada su u pitanju verbalne sposobnosti, za razliku od muškaraca. S druge strane, kada je ispitivao razlike u samoprocjeni matematičkih sposobnosti, dobio je značajne razlike, odnosno muškarci su se precjenjivali u odnosu na stvarnu izvedbu za razliku od žena koje su se bile sklone podcjenjivati. Correll (2001) smatra da kulturna uvjerenja o rodu i matematici različito utječu na percepciju vlastitih sposobnosti muškaraca i žena u tom području, kao i na odabir karijernog puta, zbog kojih se muškarci percipiraju sposobnijima za područje matematike te češće biraju karijeru u tom području. Sukladno tome, kada se radi o transformacijskom vođenju, koje karakterizira usmjerenost na ljude i njihove potrebe, moguće je da se žene tu procjenjuju više u odnosu na neka druga područja, a muškarci nešto niže, zbog čega nisu dobivene

očekivane značajne razlike između spolova. Suprotno matematičkim sposobnostima, Rosener (1995; prema Eagly i Crali, 2003) smatra da su karakteristike transformacijskog vodstva, poput redovite interakcije s ljudima, uključivanja i suradnje te osnaživanja drugih, češće iskazane u ponašanju žena. S druge strane, muško vođenje opisuje kao jasno davanje naredbi i kontroliranje njihovog izvršavanja, kao i djelovanje s pozicije moći i autoriteta koje je više karakteristično za transakcijski stil vođenja.

Osim spola rukovoditelja, Herreen i Zajac (2017) su u svom istraživanju pouzdanosti i točnosti samoprocjena vlastitih sposobnosti kod starijih dokazali da su osobine ličnosti značajno povezane s točnošću samoprocjena. Točnije, pokazalo se da se osobe koje postižu više rezultate na dimenzijama ekstraverzije i otvorenosti češće precjenjuju, dok se osobe koje su visoko na neuroticizmu podcjenjuju. U našem je istraživanju kao mjera kojom smo ispitivali osobine ličnosti rukovoditelja korišten upitnik Mini IPIP koji kao peti faktor ne mjeri faktor otvorenosti, nego intelekt/maštu. Iako je otvorenost više usmjerena na emocije i prihvaćanje različitih emocionalnih iskustava, a intelekt se više fokusira na intelektualne sposobnosti i radoznalost, obje dimenzije karakterizira otvorenost prema novim idejama i informacijama, interes za različite teme te izražena kreativnost. Donnellan i sur. (2006) su i u svome istraživanju pokazali da postoji umjerena do visoka povezanost između dimenzije otvorenosti i dimenzije intelekta ( $r = 0.68$ ). Također, Jacobs (2012) navodi da je važan čimbenik koji utječe na točnost samoprocjena i dimenzija ugodnosti, pri čemu su one osobe koje postižu viši rezultat na ovoj dimenziji sklone podcjenjivanju sebe i svojih sposobnosti. Njegovo je istraživanje, kao i prethodna, pokazalo da dimenzija savjestnosti nije značajno povezana s točnošću samoprocjena. U našem istraživanju nije dobivena statistički značajna razlika niti za jednu osobinu ličnosti između tri grupe rukovoditelja, odnosno nije dobivena značajna razlika u rezultatu na dimenzijama ekstraverzije, intelekta, neuroticizma i ugodnosti između grupe rukovoditelja koja se procjenjivala na transformacijskom stilu vođenja, onih koji su se podcjenjivali te onih čije su procjene bile jednake procjenama podređenih. Sukladno našim nalazima, rezultati istraživanja Jacobs i sur. (2012) također su pokazali da neuroticizam nije značajno povezan s točnošću samoprocjene vlastitih kognitivnih sposobnosti. Trend koji se može vidjeti iz aritmetičkih sredina pojedine grupe također ukazuje na to da, kada je u pitanju dimenzija neuroticizma, ne postoji nikakva razlika između onih koji se procjenjuju točno i grupe rukovoditelja koja se podcjenjuje. Razlika nije značajna niti za grupu rukovoditelja koji se procjenjuju i onih koji se točno procjenjuju u odnosu na procjene podređenih, no ipak se može uočiti trend koji ukazuje na to da je razlika veća između ove dvije grupe. Kada je u pitanju dimenzija ekstreze, iako

razlika nije značajna, ide u očekivanom smjeru. Naime, veća je razlika između grupe rukovoditelja koja se precjenjuje te grupe rukovoditelja koja se procjenjuje jednako procjenama podređenih, dok između onih rukovoditelja koji se podcjenjuju i onih koji se točno procjenjuju ne postoji nikakva razlika. Upravo dimenziju ekstraverzije De Vries (2012) navodi kao čimbenika koji u najvećoj mjeri povećava razlike između samoprocjena i procjena drugih, i to u smjeru da se osobe koje su visoko na ekstraverziji imaju tendenciju precjenjivati zbog izražene asertivnosti i visoke razine pozitivnih emocija i energije. Ipak, taj se nalaz u našem istraživanju nije pokazao značajnim. Rezultati na dimenziji intelekta pokazuju nezamjetne razlike među grupama, no kod dimenzije ugodnosti se može uočiti trend koji ukazuje na to da najveće razlike na ovoj dimenziji postoje između grupe rukovoditelja koja se točno procjenjuje te grupa koje se precjenjuju ili podcjenjuju.

Još jedan čimbenik koji je u prethodnim istraživanjima pokazao značajnu povezanost s točnošću samoprocjena u odnosu na procjene drugih jesu kognitivne sposobnosti osobe. Naime, Brandt (1958; prema Mabe i West, 1982) je u svome istraživanju provedenom na djeci školske dobi, u kojem je ispitivao povezanost samoprocjena i uspjeha u izvršavanju školskih zadataka, dokazao povezanost kognitivnih sposobnosti s točnošću samoprocjena, pri čemu su točnije samoprocjene povezane s višim kognitivnim sposobnostima. Jednaki nalazi dobiveni su i u istraživanju Baileya i Lazara (1976) u kojemu su rezultati pokazali značajnu povezanost između samoprocjena kognitivnih sposobnosti i objektivne mjere kognitivnih sposobnosti. U našem istraživanju nije dobivena značajna razlika u rezultatu na testu kognitivnih sposobnosti između rukovoditelja koji se precjenjuju na transformacijskom stilu vođenja u odnosu na procjene podređenih, onih koji se podcjenjuju i onih koji se procjenjuju jednako kako ih procjenjuju podređeni, što nije u skladu s prethodno navedenim istraživanjima i postavljenom hipotezom. S druge strane, prema istraživanju Paulhusa (1998) postoji tek niska povezanost između samoprocjene vlastitih kognitivnih sposobnosti i rezultata na nekoj objektivnoj mjeri kognitivnih sposobnosti, što ide u prilog rezultatima koji su dobiveni u našem istraživanju. Trend koji vidimo u dobivenim rezultatima također ukazuje na to da su razlike između tri grupe rukovoditelja nezamjetne kada su u pitanju kognitivne sposobnosti rukovoditelja.

Osim do sada navedenih čimbenika, Carpenter i sur. (2018) su sposobnost aktivnog otvorenog mišljenja također povezali s točnošću samoprocjena. Naime, oni smatraju da ljudi koji su visoko na aktivnom otvorenom mišljenju donose točnije prosudbe i procjene, primjerice pri procjenjivanju količina, razlikovanju dobrih i loših argumenata te predviđanju budućih događanja. Glavna karakteristika ovog kognitivnog stila jest upravo izbjegavanje predrasuda i

otvorenost informacijama iz različitih izvora, što poboljšava točnost procjene. Sukladno tome, u ovome smo istraživanju pretpostavili da postoji značajna razlika u sposobnosti aktivnog otvorenog mišljenja između onih rukovoditelja koji se na transformacijskom stilu vođenja precjenjuju, podcjenjuju ili točno procjenjuju, no dobiveni rezultati nisu potvrdili tu hipotezu. Moguće je da, za neke procjene ili odluke, emocionalni čimbenici mogu imati veći utjecaj na točnost procjene u odnosu na način razmišljanja. Iako aktivno otvoreno mišljenje karakterizira razmatranje različitih perspektiva, fleksibilnost u promjeni stajališta i kritičko promišljanje, moguće je da je spomenuta ponašanja teže primijeniti kada se radi o sebi te vlastitim snagama i slabostima u odnosu na situacije u kojima se radi o drugim ljudima, temama i okolnostima.

### *Metodološka ograničenja*

U ovom istraživanju postoje i određena ograničenja koja su mogla utjecati na dobivene rezultate, a navedena su u nastavku. Prvo ograničenje u istraživanju predstavlja dio samog postupka prikupljanja podataka, odnosno procjena od strane podređenih. Naime, svaki je rukovoditelj dobio uputu da regrutira minimalno dvoje svojih podređenih koji će ga procijeniti. Tako su oni koji imaju veći broj podređenih imali mogućnost upitnik proslijediti podređenima s kojima imaju bolji odnos ili onima za koje su pretpostavljali da će ih procijeniti u skladu s njihovim viđenjem sebe. Takav pristup potencijalno je mogao smanjiti razinu iskrenosti, a samim time i točnost dobivenih rezultata. Isto tako, kako su rukovoditelji dobili uputu da poveznicu na upitnik sami prosljede svojim podređenima, nismo mogli kontrolirati koliko je podređenih dobilo poveznicu na upitnik ili mu pristupilo kako bi procijenili svog nadređenog. Stoga je broj dobivenih razlika između samoprocjena rukovoditelja i procjena podređenih manji od očekivanog.

Drugo ograničenje odnosi se na davanje socijalno poželjnih odgovora. Paulhus (2002) socijalno poželjno odgovaranje definira kao sustavnu tendenciju davanja pretjerano pozitivnih samoprocjena. U kontekstu ovog istraživanja, moguće je da su rukovoditelji davali odgovore koji će ih prikazati pozitivnije, što je potencijalno povećalo razlike između samoprocjena i procjena. S druge strane, postoji mogućnost i da su podređeni davali socijalno poželjne odgovore, odnosno procjenjivali svog nadređenog pozitivnije nego što ga oni zapravo doživljavaju, što je također moglo narušiti valjanost prikupljenih podataka.

Treće ograničenje jest način provođenja istraživanja koje je provedeno *online* putem. Naime, sudionici su upitnike rješavali putem alata SurveyMonkey, što je također potencijalno

utjecalo na kvalitetu prikupljenih podataka. Iako online ankete predstavljaju najjednostavniji i najefikasniji način prikupljanja informacija od većeg broja ispitanika, one također sa sobom nose određene probleme i izazove. Iako smo imali kontrolu nad time koji su rukovoditelji dobili poveznicu na upitnik, zadatak rukovoditelja bio je proslijediti poveznicu svojim podređenima. Tako je, u nekoliko slučajeva, rukovoditelja procijenilo manje od dvoje podređenih koji su ga trebali procijeniti. Razlog tome može biti nedostatak odaziva podređenih ili propust u slanju poveznice od strane rukovoditelja. Isto tako, u istraživanjima provedenim *online* putem javlja se pitanje vjerodostojnosti odgovora ispitanika koji ispunjavaju upitnike. Za početak, ne možemo biti sigurni da je odgovore davala osoba kojoj je upitnik namijenjen. Isto tako, nemamo utjecaj na uvjete u kojima svaki ispitanik rješava upitnik. Izvor problema može biti i u okolini ispitanika, primjerice česti prekidi od strane drugih, zvonjenje telefona i slično, koji mogu ometi ispitanika u ispunjavanju upitnika te ga navesti da odgovori drugačije od onoga kako je namjeravao. Također, uzimajući u obzir da se radi o poslovnom kontekstu, moguće je da su sudionici upitnike rješavaju tijekom radnog vremena, zbog čega bi na vjerodostojnost podataka mogao utjecati nedostatak vremena koje su mogli izdvojiti za ispunjavanje upitnika (Žmuk, 2019). Sve navedeno moglo je narušiti istinitost i kvalitetu prikupljenih podataka, a samim time i točnost dobivenih rezultata.

Četvrto ograničenje ovog istraživanja odnosi se na samo trajanje ispunjavanja upitnika. Iako su upitnici namijenjeni podređenima zahtijevali malo vremena za rješavanje, rukovoditelji su za ispunjavanje svojih upitnika trebali izdvojiti nešto više vremena i energije. Tako umor i opterećenost nekim drugim obavezama potencijalno predstavljaju važan čimbenik koji je mogao utjecati na kvalitetu dobivenih podataka. Upravo zbog toga se prilikom rješavanja moglo javiti takozvano „brzanje“ ispitanika zbog čega ispitanici mogu propustiti posvetiti dovoljno vremena postavljenom pitanju te davati brze odgovore koji nisu nužno istiniti (Žmuk, 2019).

Konačno, još jedno ograničenje koje je potencijalno moglo narušiti valjanost dobivenih rezultata jest mali broj ispitanika u svakoj od tri grupe rukovoditelja. Naime, iako ne postoji minimalni broj ispitanika potreban za provedbu analize varijance, s manjim skupovima podataka postoji manja vjerojatnost da će se utvrditi razlika koja postoji u aritmetičkim sredinama grupa. Samim time, moguće je da bi statistička značajnost razlika bila drugačija da je uzorak bio veći. Iako navedeni problemi i izazovi nemaju nužno značajan utjecaj na kvalitetu prikupljenih podataka i točnost dobivenih rezultata, važno ih je imati na umu pri provedbi budućih istraživanja.



### *Praktične implikacije*

Unatoč navedenim ograničenjima, praktične implikacije ovog istraživanja su raznolike i relevantne za organizacije, rukovoditelje i stručnjake za razvoj ljudskih resursa. Kako učinkovito vođenje pomaže pojedincima, timovima i organizacijama u dobrim i teškim vremenima, čineći ih uspješnima i omogućujući im da ostvare ciljeve koje su si postavili, tako izostanak učinkovitog vođenja može imati dramatične učinke na uspjeh i konkurentnost organizacije (Pureta, 2019). Stoga je važno da rukovoditelji imaju bolje razumijevanje vlastitih sposobnosti, odnosno da budu svjesni razlika koje postoje između njihovih samoprocjena i procjena koje im daju njihovi podređeni. To može potaknuti rukovoditelje na dublje razmatranje vlastitih kompetencija i stila vođenja te ih potaknuti na traženje povratnih informacija kako bi poboljšali svoje vođenje. Također, organizacije bi mogle razmotriti primjenu sustava 360-stupanjskog ocjenjivanja koji uključuje procjene od strane nadređenih, podređenih, kolega i samoprocjenu. Ovo bi moglo pružiti cjelovitu sliku o performansama rukovoditelja i pomoći im u razvoju vještina vođenja. Veće razlike u samoprocjenama i procjenama od strane drugih upućuju na manju samosvijest, a manja samosvijest može biti temelj mnogih problema, osobito za rukovoditelje koji nisu svjesni vlastitih snaga i prostora za napredak te toga kako ih drugi doživljavaju. Sukladno tome, Bass i Yammarino (1991) su u svome istraživanju dokazali da su veće razlike povezane sa slabijim učinkom rukovoditelja u odnosu na one rukovoditelje čije samoprocjene imaju veće slaganje s procjenama drugih. Kako bi njihov učinak bio što bolji, rukovoditelji bi se trebali fokusirati na vlastiti razvoj, bez obzira na to koliko se razlikuju od procjena svojih podređenih. To može uključivati rad na razvoju specifičnih vještina vođenja, povećanje svijesti o sebi i kontinuirano učenje koje je moguće ostvariti kroz edukacije na različite teme ili akademije rukovođenja. Razvoj rukovoditeljskih vještina imao bi pozitivan utjecaj na samopouzdanje i samoeфикаsnost rukovoditelja, što bi rezultiralo većom razinom samosvijesti, točnijim samoprocjenama i kvalitetnijim rukovođenjem općenito.

Praktične implikacije koje se odnose na specifične čimbenike koji mogu utjecati na razlike između samoprocjena rukovoditelja i procjena podređenih usmjerene su na razvoj emocionalne inteligencije i voditeljskih vještina rukovoditelja. Naime, ističe se važnost rada rukovoditelja na razvoju emocionalne inteligencije, što uključuje sposobnost prepoznavanja i upravljanja emocijama, kako bi bolje razumjeli kako njihove akcije i stil vođenja utječu na njihove podređene. Organizacije mogu pružiti mogućnost edukacije rukovoditeljima o značaju objektivnog samoocjenjivanja i razumijevanju razlika u percepciji njihovog vođenja od strane

podređenih. Sama edukacija može potaknuti rukovoditelje na bolje upravljanje tim razlikama. Rukovoditelji bi trebali razvijati svjesnost o tome da različiti ljudi mogu imati različite perspektive i percepcije. To može potaknuti rukovoditelje na postavljanje pitanja, slušanje povratnih informacija i otvaranje dijaloga kako bi bolje razumjeli kako ih podređeni percipiraju. Ove praktične implikacije naglašavaju važnost osobnog i profesionalnog razvoja rukovoditelja kako bi se smanjile razlike između samoprocjena i procjena podređenih, što može doprinijeti boljem vođenju, produktivnosti i zadovoljstvu zaposlenika u organizaciji. Buduća istraživanja u ovom području mogu istražiti dodatne čimbenike koji utječu na razlike između samoprocjena i procjena od strane podređenih. U konačnici, ovo istraživanje ukazuje na važnost objektivnog procjenjivanja vođenja u organizacijama i potrebu za kontinuiranim razvojem rukovoditelja kako bi se poboljšala njihova učinkovitost i doprinos organizaciji.

## **Zaključak**

Brojna istraživanja su pokazala da upravo transformacijski stil vođenja dovodi do najuspješnijih ishoda, uključujući visoku razinu zadovoljstva zaposlenika, kvalitete rada i uspjeh organizacije. Imajući na umu da je kvalitetno rukovođenje neophodno za zadovoljstvo zaposlenika i uspjeh organizacije, važno je da rukovoditelji imaju točan uvid u svoja ponašanja i postupke te kako oni utječu na organizaciju u cjelini. S jedne strane, samoprocjene pružaju vrijedan uvid u misli, potrebe i doživljaje osobe, dok s druge strane predstavljaju subjektivnu mjeru kojoj ponekad može nedostajati vjerodostojnosti. Stoga je cilj ovog istraživanja bio ispitati razlike koje postoje u samoprocjenama rukovoditelja te procjenama od strane njihovih podređenih na navedenom stilu vođenja. S obzirom da je u našem istraživanju dobivena tek niska povezanost samoprocjena rukovoditelja na transformacijskom stilu vođenja i procjena od strane njihovih podređenih, bilo je važno ispitati koji se psihološki ili demografski čimbenici mogu dovesti u vezu s točnošću samoprocjene. Općenito, pokazalo se da točnost samoprocjene ovisi o različitim čimbenicima uključujući neke demografske karakteristike osobe, njezine osobine ličnosti, kognitivne sposobnosti i ostalo. Ipak, u našem istraživanju nismo dobili značajne razlike između grupe rukovoditelja koji se procjenjuju na transformacijskom stilu vođenja u odnosu na procjene podređenih, onih koji se podcjenjuju i onih koji se procjenjuju jednako kako ih procjenjuju njihovi podređeni ovisno o njihovom spolu, kao ni kada su u pitanju njihove osobine ličnosti, točnije dimenzije ekstraverzije, intelekta, neuroticizma i ugodnosti. Isto tako, u ovom istraživanju nije potvrđena pretpostavka da će oni rukovoditelji koji se procjenjuju u

odnosu na procjene podređenih postizati niži rezultat na mjeri kognitivnih sposobnosti i aktivnog otvorenog mišljenja, dok će oni čije su samoprocjene jednake procjenama podređenih postizati više rezultate na istim mjerama. Stoga bi bilo korisno u buduća istraživanja u ovom području uključiti i neke druge čimbenike te prikupiti veći broj sudionika kako bi rezultati bili još kvalitetniji i vjerodostojniji.

## Literatura

- Alimo-Metcalfe, B. i Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(1), 1-27. <https://doi.org/10.1348/096317901167208>
- Atwater, L. E., Ostroff, C., Yammarino, F. J. i Fleenor, J. W. (1998). Self-other agreement: does it really matter?. *Personnel Psychology*, 51(3), 577-598. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00252.x>
- Avolio, B. J. i Bass, B. M. (2001). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. i Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4). <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>
- Bailey, K. G. i Lazar, J. (1976). Accuracy of Self-Ratings of Intelligence as a Function of Sex and Level of Ability in College Students. *The Journal of Genetic Psychology*, 129(2), 279–290. <https://doi.org/10.1080/00221325.1976.10534039>
- Barber, B. M. i Odean, T. (2001). Boys will be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 261–292. <https://doi.org/10.1162/003355301556400>
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- 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. i Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bass, B. M. i Yammarino, F. J. (1991). Congruence of Self and Others' Leadership Ratings of Naval Officers for Understanding Successful Performance. *Applied Psychology*, 40(4), 437–454. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1991.tb01002.x>

- Brutus, S., Fleenor, J.W. i McCauley, C.D. (1999). Demographic and personality predictors of congruence in multi-source ratings. *Journal of Management Development*, 18(5), 417-435. <https://doi.org/10.1108/02621719910273569>
- Burns, J. M. (1978). Leadership. *New York, Torchbooks*.
- Carless, S. A., Wearing, A. J. i Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14, 389-405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Carpenter, J., Preotiuc-Pietro, D., Clark, J., Flekova, L., Smith, L., Kern, M. L., ... Seligman, M. (2018). The impact of actively open-minded thinking on social media communication. *Judgment and Decision Making*, 13(6), 562-574. <https://doi.org/10.1017/S1930297500006598>
- Chan, D. (2009). *So why ask me? Are self-report data really that bad?* In C. E. Lance & R. J. Vandenberg (Eds.), *Statistical and methodological myths and urban legends: Doctrine, verity and fable in the organizational and social sciences* (pp. 309–336). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Condon, D. M. i Revelle, W. (2014). The international cognitive ability resource: Development and initial validation of a public-domain measure. *Intelligence*, 43, 52-64. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2014.01.004>
- Conway, J. M. i Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, 10(4), 331-360. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1004\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1004_2)
- Correll, S. J. (2001). Gender and the career choice process: The role of biased self-assessments. *American journal of Sociology*, 106(6), 1691-1730. <https://doi.org/10.1086/321299>
- De Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self–other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 809–821. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.002>
- De Vries, R. E., Lee, K. i Ashton, M. C. (2008). The Dutch HEXACO personality inventory: Psychometric properties, self–other agreement, and relations with psychopathy among

- low and high acquaintanceship dyads. *Journal of Personality Assessment*, 90, 142–151. <https://doi.org/10.1080/00223890701845195>
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M. i Lucas, R. E. (2006). The mini-IPIP scales: tiny-yet-effective measures of the Big Five factors of personality. *Psychological assessment*, 18(2), 192. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.18.2.192>
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B. i Avolio, B. J. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In *Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition*. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005008>
- Dunning, D. (2011). The Dunning–Kruger effect: On being ignorant of one's own ignorance. In *Advances in experimental social psychology*, 44, 247-296. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-385522-0.00005-6>
- Facteau, J. D. i Craig, S. B. (2001). Are performance appraisal ratings from different rating sources comparable?. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 215. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.215>
- Furnham, A. i Crump, J. (2005). Personality traits, types, and disorders: an examination of the relationship between three self-report measures. *European Journal of Personality*, 19(3), 167-184. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.02.011>
- Furnham, A. i Stringfield, P. (1994). Congruence of self and subordinate ratings of managerial practices as a correlate of supervisor evaluation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(1), 57–67. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00549.x>
- Furnham, A., Moutafi, J. i Chamorro-Premuzic, T. (2005). Personality and intelligence: Gender, the Big Five, self-estimated and psychometric intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 11-24. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2005.00296.x>
- Hajnci, Lj. i Vučenović, D. (2014). Odnos opće mentalne sposobnosti, osobina ličnosti i transformacijskog stila rukovođenja : uloga izvora procjene. *Psihološki teme*, 23(3), 369-387. <https://hrcak.srce.hr/130659>

- Herbst, T. H. (2020). Gender differences in self-perception accuracy: The confidence gap and women leaders' underrepresentation in academia. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1704>
- Herreen, D. i Zajac, I. T. (2017). The reliability and validity of a self-report measure of cognitive abilities in older adults: More personality than cognitive function. *Journal of Intelligence*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.3390/jintelligence6010001>
- Hoffman, B. J. i Frost, B. C. (2006). Multiple intelligences of transformational leaders: An empirical examination. *International journal of manpower*, 27(1), 37-51. <https://doi.org/10.1108/01437720610652826>
- Jacobs, K. E., Szer, D. i Roodenburg, J. (2012). The moderating effect of personality on the accuracy of self-estimates of intelligence. *Personality and Individual Differences*, 52(6), 744-749. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.12.040>
- Janssen, E. M., Verkoeijen, P. P., Heijltjes, A. E., Mainhard, T., van Peppen, L. M. i van Gog, T. (2020). Psychometric properties of the Actively Open-minded Thinking scale. *Thinking Skills and Creativity*, 36, 100659. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100659>
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative dentistry & endodontics*, 38(1), 52-54. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O. i Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117-124. [10.5829/idosi.wasj.2014.29.01.1521](https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.29.01.1521)
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of business studies quarterly*, 5(4), 117.
- McKee, R. A., Lee, Y., Atwater, L. i Antonakis, J. (2018). Effects of personality and gender on self-other agreement in ratings of leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 285–315. <https://doi.org/10.1111/joop.12209>
- Mercier, H. i Sperber, D. (2011). Why do humans reason? Arguments for an argumentative theory. *Behavioral and brain sciences*, 34(2), 57-74. <https://doi.org/10.1017/S0140525X10000968>

- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: theory and practice. Seventh edition*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Paulhus, D. L. (1998). Self-Report Measures of Intelligence: Are They Useful as Proxy IQ Tests? *Journal of Personality*, 66(4), 525–554. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00023>
- Paulhus, D. L. (2002). Socially desirable responding: The evolution of a construct. *The role of constructs in psychological and educational measurement*, 49459, 49-69.
- Paulhus, D. L. i Vazire, S. (2007). The self-report method. In R. W. Robins, R. C. Fraley i R. F. Krueger (Eds.), *Handbook of research methods in personality psychology* (pp. 224–239). The Guilford Press.
- Ployhart, R. E., Lim, B. C. i Chan, K. Y. (2001). Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five factor model of personality. *Personnel Psychology*, 54(4), 809-843. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00233.x>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. i Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Pomper, I. i Malbašić, I. (2016). Utjecaj transformacijskog vodstva na zadovoljstvo zaposlenika poslom i njihovu odanost organizaciji. *Ekonomski pregled*, 67(2), 135-152. <https://hrcak.srce.hr/159254>
- Pureta, I. (2019). *Utjecaj kvalitete vođenja i upravljanja na konkurentnost malih i srednjih poduzeća* (Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Osijeku). <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:737306>
- Raguž, I. V. (2010). Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća–empirijsko istraživanje. *Ekonomski pregled*, 61(7-8), 455-475. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/57827>
- Rand, C. S. i Hall, J. A. (1983). Sex differences in the accuracy of self-perceived attractiveness. *Social Psychology Quarterly*, 359-363. <https://doi.org/10.2307/3033724>



- Reuben, E., Rey-Biel, P., Sapienza, P. i Zingales, L. (2012). The emergence of male leadership in competitive environments. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1), 111-117. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.06.016>
- Rosse, J. G., Stecher, M. D., Miller, J. L. i Levin, R. A. (1998). The impact of response distortion on preemployment personality testing and hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 634–644. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.634>
- Rowold, J. (2005). Multifactor leadership questionnaire. *Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold. Redwood City: Mind Garden.*
- Ružojčić, M., Galić, Z. i Jerneić, Ž. (2021). How does implicit aggressiveness translate into counterproductive work behaviors? The role of job satisfaction and workplace anger. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(2), 269-284. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12327>
- Sadeghi, A. i Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- Shelton, E. J. (2012). *Transformational leadership: Trust, motivation and engagement.* Trafford Publishing.
- Smith, J. E., Gavrilets, S., Mulder, M. B., Hooper, P. L., El Mouden, C., Nettle, D., Hauert, C., Hill, K., Perry, S., Pusey, A. E., van Vugt, M. i Smith, E. A. (2016). Leadership in mammalian societies: Emergence, distribution, power, and payoff. *Trends in ecology & evolution*, 31(1), 54-66. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2015.09.013>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- Tavakol, M. i Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53. <https://dx.doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Toplak, M. E., West, R. F. i Stanovich, K. E. (2014). Rational thinking and cognitive sophistication: Development, cognitive abilities, and thinking dispositions. *Developmental psychology*, 50(4), 1037. <https://doi.org/10.1037/a0034910>
- Vazire, S. i Carlson, E. N. (2010). Self-knowledge of personality: Do people know themselves?. *Social and personality psychology compass*, 4(8), 605-620. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00280.x>

- Vazire, S. i Mehl, M. R. (2008). Knowing me, knowing you: The accuracy and unique predictive validity of self-ratings and other-ratings of daily behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1202–1216. <https://doi.org/10.1037/a0013314>
- Von Stumm, S. (2014). Intelligence, gender, and assessment method affect the accuracy of self-estimated intelligence. *British Journal of Psychology*, 105(2), 243-253. <https://doi.org/10.1111/bjop.12031>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. i Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Yammarino, F. J. i Bass, B. M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. *Leadership Library of America*.
- Žmuk, B. (2019). Najčešći problemi i izazovi u provođenju poslovnih *web* anketa. *Oeconomica Jadertina*.

## Prilozi

### *Prilog A International Cognitive Ability Resource*

#### Verbal reasoning

1) Koliko iznosi jedna petina jedne četvrtine jedne devetine broja 900?

- 1) 2
- 2) 3
- 3) 4
- 4) 5
- 5) 6
- 6) 7

2) Ante je viši od Mateja, a Luka je niži od Ante. Koja od sljedećih izjava je najtočnija?

- 1) Luka je viši od Mateja
- 2) Luka je niži od Mateja
- 3) Luka je jednako visok kao Matej
- 4) Nemoguće je procijeniti

3) Ivan ima 12 godina i njegova sestra je tri puta starija od njega. Kada Ivan bude imao 23 godine,

koliko će godina imati njegova sestra?

- 1) 35
- 2) 39
- 3) 44
- 4) 47
- 5) 53
- 6) 57

4) Ako će preksutra biti dva dana prije četvrtka, koji je danas dan?

- 1) Petak
- 2) Ponedjeljak
- 3) Srijeda
- 4) Subota
- 5) Utorak

6) Nedjelja

Letter series

1) Koje slovo nastavlja navedeni niz slova? K M NJ R Š

- 1) R
- 2) S
- 3) Š
- 4) T
- 5) U
- 6) V

2) Koje slovo nastavlja navedeni niz slova? V R N L J

- 1) G
- 2) H
- 3) I
- 4) J
- 5) L
- 6) LJ

3) Koje slovo nastavlja navedeni niz slova? I J L N R

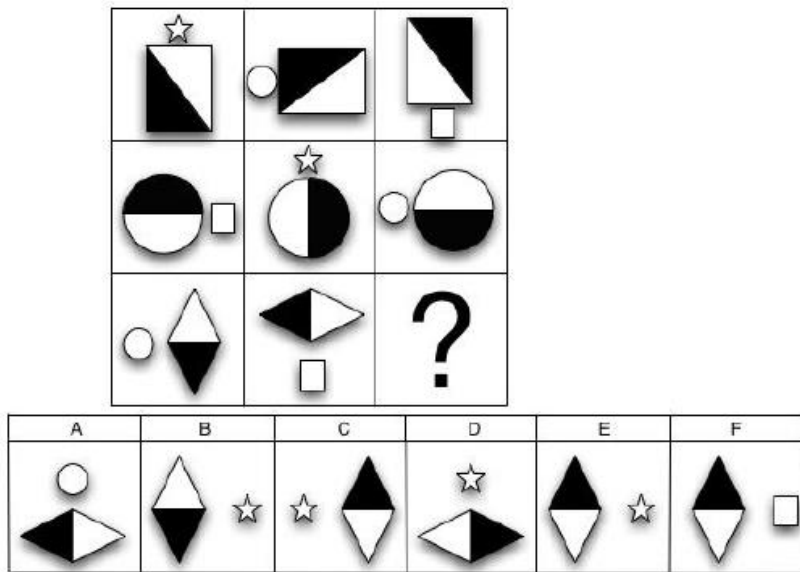
- 1) S
- 2) Š
- 3) T
- 4) V
- 5) Z
- 6) Ž

4) Koje slovo nastavlja navedeni niz slova? O R M NJ L

- 1) J
- 2) H
- 3) I
- 4) M
- 5) LJ
- 6) L

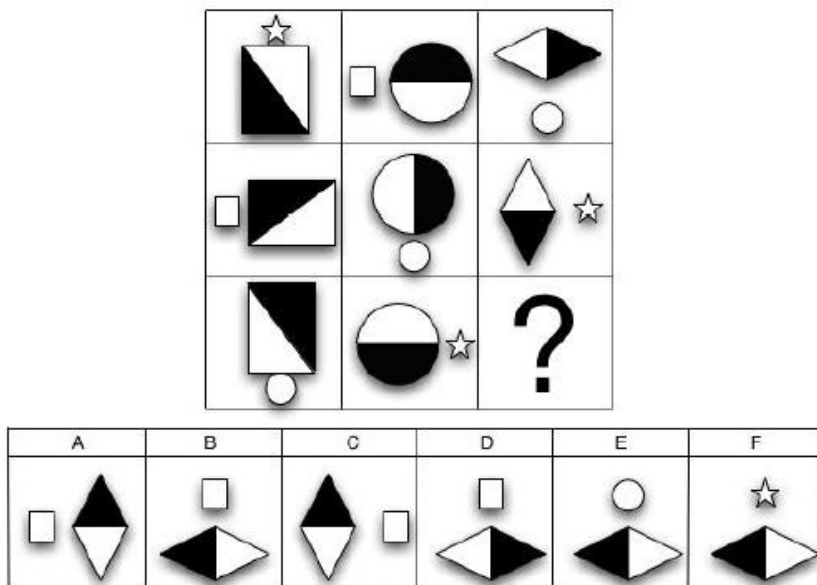
Matrix reasoning

1) Molimo označite koji od ponuđenih odgovora najbolje nadopunjuje prikazanu sliku.



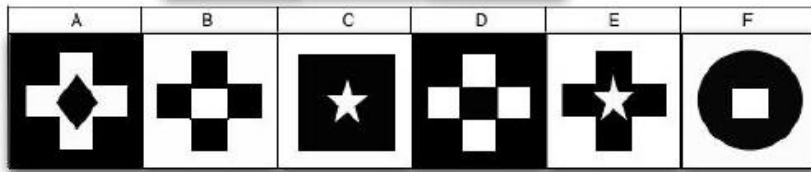
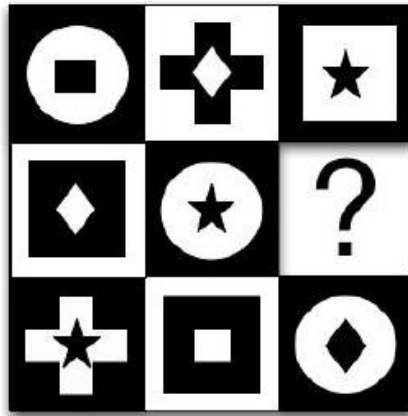
A                      B                      C                      D                      E                      F

2) Molimo označite koji od ponuđenih odgovora najbolje nadopunjuje prikazanu sliku.



A                      B                      C                      D                      E                      F

3) Molimo označite koji od ponuđenih odgovora najbolje nadopunjuje prikazanu sliku.



A

B

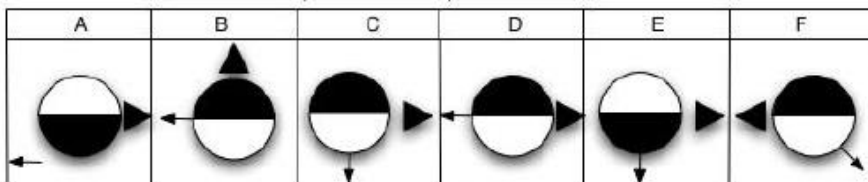
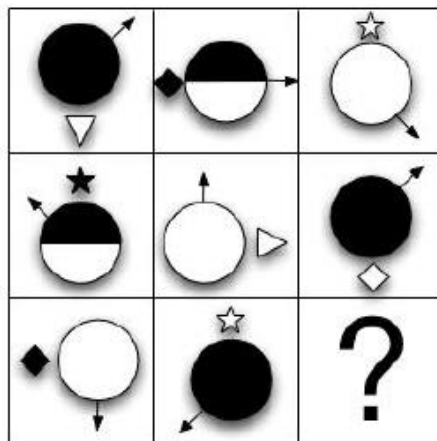
C

D

E

F

4) Molimo označite koji od ponuđenih odgovora najbolje nadopunjuje prikazanu sliku.



A

B

C

D

E

F

### *Prilog B Mini IPIP*

Na sljedeće dvije stranice nalaze se tvrdnje koje opisuju uobičajeno ponašanje ljudi. Molimo Vas da, koristeći se priloženom ljestvicom, procijenite koliko pojedini iskaz vjerno opisuje baš Vas. Opišite se onakvim kakvim se sada vidite, a ne kakvi biste željeli biti u budućnosti. Opišite se najiskrenije što možete u odnosu prema drugim osobama koje inače poznajete, a koje su istog spola i približno iste dobi. Da biste u samoopisivanju bili koliko je god moguće iskreniji, možete biti sigurni da će vaši odgovori biti čuvani u potpunoj tajnosti.

Molimo vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i tada zaokružite broj na ljestvici koji odgovara vašem samoopisu za tu tvrdnju.

1. Unosim živost u neku zabavu.
2. Ne pričam puno.
3. Uglavnom se osjećam opušteno.
4. Teško razumijem apstraktne ideje.
5. Imam bujnu maštu.
6. Držim se po strani.
7. Suosjećam s drugima.
8. Pravim nered.
9. Rijetko sam tužan (tužna).
10. Ne zanimaju me apstraktne ideje.
11. Ne zanimaju me tuđi problemi.
12. Odmah obavljam kućanske poslove.
13. Često zaboravljam vratiti stvari na njihovo mjesto.
14. Lako se uzrujam.
15. Nemam mnogo mašte.
16. Na zabavama razgovaram s mnogo različitih osoba.
17. Drugi ljudi me zapravo ne zanimaju.

18. Volim red.

19. Često mijenjam raspoloženja.

20. Osjetljiv(a) sam na tuđe osjećaje.

Ekstraverzija= ipip1, ipip2, ipip6, ipip16

Emocionalna stabilnost = ipip3, ipip9, ipip14, ipip19

Intelekt = ipip4, ipip5, ipip10, ipip15

Ugodnost = ipip7, ipip11, ipip17, ipip20

Savjesnost = ipip8, ipip12, ipip13, ipip18



*Prilog C Actively Open-minded Thinking Scale*

Pomoću sljedećih nekoliko pitanja, htjeli bismo dobiti uvid u Vaše mišljenje o tome kako treba formirati i mijenjati vlastita uvjerenja.

1. Otvorenost prema tome da ga razuvjere argumenti s kojima se inače ne slaže znak je dobrog karaktera čovjeka.
2. Ljudi bi trebali uzeti u obzir dokaze suprotne zaključcima koje oni favoriziraju.
3. Neodlučnost ili nesigurnost rezultat je zbrkanog razmišljanja.
4. Suočeni s novim relevantnim informacijama, ljudi bi trebali promijeniti svoje zaključke.
5. Promjena mišljenja znak je slabosti.
6. Ljudi bi trebali aktivno tražiti razloge zbog kojih bi mogli biti u krivu.
7. U redu je zanemariti dokaze koji se protive našim dubokim uvjerenjima.
8. Važno je stajati uz svoja uvjerenja čak i kad se pokažu dokazi protiv njih.
9. Nema ničeg lošeg u tome ako je netko neodlučan o mnogim pitanjima.
10. Kad smo suočeni sa zbunjujućim pitanjem, trebali bismo pokušati razmotriti više mogućih odgovora prije nego što donesemo zaključak.

*Prilog D Global Transformational Leadership Scale*

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

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.

Prilog E Tablica 2

**Tablica 2**

*Prikaz međusobnih korelacija svih varijabli korištenih u istraživanju*

	Spol	E	N	I	U	KS	AOM	GTL_sp	GTL_p
Spol	1	-0.17	0.238**	0.054	0.219*	0.105	0.182*	-0.033	0.253*
E		1	-0.279**	0.206*	0.383**	-0.129	-0.073	0.283**	-0.012
N			1	-0.180*	-0.090	-0.144	-0.087	-0.380**	-0.056
I				1	0.310**	-0.043	0.193*	0.214*	0.191
U					1	0.021	0.246**	0.164	0.245*
KS						1	0.244**	0.091	0.128
AOM							1	0.348**	0.260*
GTL_sp								1	0.205*
GTL_p									1

*Prilog F Slika 1*

**Slika 1**

*Grafički prikaz distribucije procjena transformacijskog stila vođenja rukovoditelja od strane podređenih (N = 203)*

