Rukovoditeljeva motivacija za moći kao odrednica organizacijske uspješnosti

Trojak, Nataša

Doctoral thesis / Disertacija

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, 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:131:800545

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**

Filozofski fakultet
Sveučilišta u Zagrebu

Repository / Repozitorij:

ODRAZ - open repository of the University of Zagreb
Faculty of Humanities and Social Sciences

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Nataša Trojak

RUKOVODITELJEVA MOTIVACIJA ZA MOĆI KAO ODREDNICA ORGANIZACIJSKE USPJEŠNOSTI

DOKTORSKI RAD

Zagreb, 2020.

Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Nataša Trojak

RUKOVODITELJEVA MOTIVACIJA ZA MOĆI KAO ODREDNICA ORGANIZACIJSKE USPJEŠNOSTI

DOKTORSKI RAD

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Zvonimir Galić

Zagreb, 2020.

University of Zagreb

Faculty of Humanities and Social Sciences

Nataša Trojak

THE POWER MOTIVE OF A LEADER AS A DETERMINANT OF ORGANIZATIONAL SUCCESS

DOCTORAL DISSERTATION

Supervisor: Assoc. Prof. Zvonimir Galić, PhD

Zagreb, 2020.

O MENTORU

Dr.sc. Zvonimir Galić izvanredni je profesor na katedri za psihologiju rada i ergonomiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu.

U inozemstvu se usavršavao na nizu edukacija o suvremenim statističkim analizama (npr. SEM, HLM, GLM), odnosno naprednim temama iz psihologije rada i organizacijske psihologije (1. i 2. postdoktorska škola Europske asocijacije za psihologiju rada i organizacijsku psihologiju). Ak. godinu 2012./2013. proveo je na postdoktorskom usavršavanju na Purdue University kao stipendist Fulbrightove zaklade (Fulbright Postdoctoral Research Award). Tijekom 2018. bio je na šestomjesečnoj istraživačkoj stipendiji na Australian National University, Research School of Management (Endeavour Postdoctoral Research Award). Tijekom 2017. i 2019. boravio je na kraćim usavršavanjima na Penn State University, Department of Psychology.

Na Odsjeku za psihologiju trenutačno održava nastavu iz kolegija vezanih uz psihologiju rada i organizacijsku psihologiju te potrošačko ponašanje. Jedan je od osnivača Interdisciplinarnog sveučilišnog poslijediplomskog studija Upravljanje ljudskim potencijalima, a predaje i na poslijediplomskim studijima na Medicinskom fakultetu, Ekonomskom fakultetu i Edukacijsko-rehabilitacijskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu.

Održao je pozvana predavanja na Purdue University (2012.), Florida Tech University (2013.), University of Surrey (2015.), Penn State University (2017.), Australian National University (2018.) i Vrije University Amsterdam (2019.) te na nekoliko domaćih i međunarodnih znanstvenih skupova (npr. 24. Dani Ramira i Zorana Bujasa, Junior Researcher Program Summer School, Psihozij - kongres studenta psihologije).

Član je uredništava časopisa Journal of Vocational Behavior (izdavač Elsevier), International Journal of Selection and Assessment (izdavač Wiley) i Journal of Personnel Psyhology (izdavač Hogrefe) .

SAŽETAK

Cilj rada bio je provjera povezanosti implicitnog i eksplicitnog motiva za moći sa stilovima rukovođenja, stavovima prema radu i organizacijskim ponašanjem zaposlenika te s organizacijskom uspješnošću. U istraživanju je sudjelovalo 66 rukovoditelja malih i srednjih poduzeća i 167 zaposlenika. Za mjerenje ispitivanih varijabli korištene su sljedeće mjere: subskala za moć Objedinjene skale motiva, Test implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći i Test uvjetovanog rezoniranja za mjerenje motiva za moći, Višefaktorski upitnik rukovođenja, zadovoljstvo poslom, percipirana organizacijska podrška, uspješnost obavljanja osnovnih radnih zadataka, odgovorno organizacijsko ponašanje i nepoželjno organizacijsko ponašanje. Organizacijska uspješnost mjerena je javno dostupnim financijskim pokazateljima.

Sukladno istraživačkim hipotezama pokazalo se da je implicitni motiv za moći mjeren Testom implicitnih asocijacija povezan sa samoprocijenjenim transformacijskim i transakcijskim stilom rukovođenja. Rezultati višerazinske regresijske analize potvrdili su da implicitni motiv za moći mjeren Testom uvjetovanog rezoniranja predviđa transformacijski i transakcijski stil rukovođenja. Rezultati nisu pružili dokaze o povezanosti eksplicitnog motiva za moći sa stilovima rukovođenja. Pokazalo se da implicitni motiv za moći mjeren Testom uvjetovanog rezoniranja pozitivno predviđa percipiranu organizacijsku podršku i negativno nepoželjno organizacijsko ponašanje. Financijski pokazatelji kojima smo mjerili organizacijsku uspješnost nisu bili povezani s motivom za moći rukovoditelja. Izravni medijacijski efekti pokazali da stilovi rukovođenja objašnjavaju negativnu vezu između implicitnog motiva za moći i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Pokazalo se da je pasivno rukovođenje medijator između implicitnog motiva za moći i percipirane organizacijske podrške. Rezultati također ukazuju da Test uvjetovanog rezoniranja posjeduje dobar potencijal za korištenje u selekcijskim postupcima za rukovoditeljske pozicije.

Ključne riječi: motiv za moći, stilovi rukovođenja, test implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći, test uvjetovanog rezoniranja za mjerenje motiva za moći, organizacijska uspješnost.

SUMMARY

Introduction

The success of business organizations, which today employ more than three billion people worldwide, depends on the people who manage them – managers. Contemporary research shows that good management positively affects organizational performance and success (Hogan and Kaiser, 2005), but two important questions still remain unanswered: how does a manager influence organizational performance and what makes some managers better than others? The answers to these questions could be found in the area of individual differences.

The relationship between individual differences and organizational success can be described with the model in which individual characteristics of the manager determine his leadership style, his style affects the behavior of employees and team members, and the behavior of all employees affects organizational performance (Hogan and Kaiser, 2005). One of the individual characteristics that represents the starting point of this model, is the power motive.

We consider the power motive to be the key to managers' success and we expect it to be positively related to active leadership styles. Leadership styles should explain the link between (implicit and explicit) power motive and subordinates' work attitudes and organizational behavior. The final outcome of our research model is organizational success which should, directly or indirectly, be a consequence of all the variables that precede it. Based on this model, we advanced hypotheses and tested them in a study conducted on a sample of small company CEOs and their employees.

In measuring the motive for power, it is necessary to capture both of its components: explicit and implicit, since the implicit component should explain an additional proportion of variance in different criteria beyond the explicit power motive (McClelland, Koestner and Weinberger, 1992). In the past, the Thematic Apperception Test, which has some psychometric and practical disadvantages, was used to measure the implicit power motive (Lilienfeld, Wood and Garb, 2000). Recently, some new instruments have been developed to measure implicit aspects of personality, such as the Implicit Association Test (IAT; Greenwald, McGhee and Schwartz, 1998) and the Conditional Reasoning Test (CRT; James, 1998). Both tests have also been developed to measure the power motive and tested on

Croatian population (Galić et al., 2020; Parmač Kovačić, Galić and Kušan, 2015) and we have used them in our research.

Our main goal was to investigate the relationship and influence of the managers' power motive with leadership styles, work attitudes and organizational behavior of subordinates, and organizational performance.

Methodology

Our sample consisted of 66 managers from 66 different Croatian organizations and their 197 subordinates (3-5 subordinates per manager). We collected data from managers at their workplace. Each manager filled in CRT, IAT, MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire; Bass and Avolio, 1995), self-reported measure on explicit power motive and some sociodemographic data. Each manager directed the researchers to 3-5 subordinates who filled in MLQ for evaluation of the leadership style of their manager and self-reported about their work attitudes and organizational behavior. The subordinates received the set of questionnaires in closed enevelopes. They were asked to fill them in at home and to send them back to researchers via mail. No sociodemographic data were collected from subordinates in order to make them feel safe and provide more honest answers. Data about organizational success was collected from financial reports that were available from public sources.

To test our hypotheses we conducted correlation, regression and mediation analyses using SPSS, R and Mplus software solutions.

Results

Explicit power motive was not significantly related to any of the variables included in the model. IAT scores were significantly related only with self-reports about leadership style. This result can be explained with the characteristics of Implicit Association Test and the implicit part of the personality it taps – cognitive schemes that shape the perception. But, we believe that the self evaluation of managers' style and the self perception of the managers is less important than the evaluation of their style by their subordinates. Therefore, we have based our analyses on the evaluation of leadership style, where CRT showed better results.

Implicit power motive measured with CRT explained active (transformational and transactional) leadership styles. It also positively predicted perceived organizational support (POS) and negatively predicted counterproductive work behavior (CWB).

Mediation analysis supported our hypothesis that leadership style mediated the relationship between managers' power motive (captured with CRT), and work attitudes (POS) / counterproductive work behavior (CWB). Our results support the hypothesis that implicit power motive can give additional explanation of work attitudes and organizational behavior.

The analysis of the relationship between different variables and organizational success did not reveal any significant relationships. We believe that the reasons lie in the specific characteristics of the financial data we used as a measure of organizational success.

Conclusion

Our results show that inclusion of implicit dimension of leaders' personality can help us to addtionally explain important organizational outcomes such as employees attitudes and organizational behavior. Ultimately, this can lead to better organizational performance and the success of the organization as a whole. Measured with CRT, implicit power motive can contribute to the prediction of active leadership styles. Active leadership styles have a positive effect on work attitudes and organizational behavior of subordinates, which ultimately results in greater organizational success.

Keywords: power motive, leadership styles, Implicit Association Test for Power motive, Conditional Reasoning Test for Power motive, organizational success.

SADRŽAJ

UVOD 1

Priroda menadžerskog posla 11

Utjecaj rukovođenja na uspjeh organizacija 18

Rukovođenje i individualne razlike 24

CILJ, PROBLEM I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA 67

METODOLOGIJA 72

Sudionici 72

Varijable i mjerni instrumenti 75

Postupak 81

REZULTATI 83

Deskriptivna statistika i metrijske karakteristike korištenih instrumenata 84

Korelacijske i regresijske analize 91

Medijacijske analize 96

RASPRAVA 99

Nedostaci i preporuke za buduća istraživanja 109

Rukovođenje, motiv za moći i poslovna praksa 111

ZAKLJUČAK 117

LITERATURA 118

PRILOZI 143

Popis tablica 147

Popis slika 149

ŽIVOTOPIS 150

POPIS OBJAVLJENIH RADOVA 151

UVOD

U rukama menadžera u ovome trenutku, prema neslužbenim podacima, nalazi se sudbina između dvije stotine milijuna („How many companies exist in the world“, 2020) i oko šest stotina milijuna (Simovic, 2019) poslovnih organizacija u svijetu. Njihovu sudbinu „kroje“ menadžeri koji njima upravljaju. Oni su ključ uspjeha organizacija i dobrobiti njihovih zaposlenika. To potvrđuje cijeli niz istraživanja i primjera, poput onoga kompanije Enron.

U svibnju 2006. godine Kenneth Lay, bivši predsjednik uprave, nekad energetskog diva, Enrona, osuđen je na zatvorsku kaznu zbog financijskih prevara. Sud mu je u listopadu 2006. godine trebao izreći visinu kazne, no Lay je preminuo nekoliko mjeseci ranije, zbog čega kazna nije bila izrečena. Layova smrt i sudske presude nekima od njegovih najbližih suradnika označile su kraj jednog od najvećih poslovnih skandala u povijesti. Enron, koji je osnovan 1985. godine, vrlo brzo nakon osnivanja postao je jedna od najboljih kompanija u SAD-u. Šest godina u nizu, od 1996. do 2001. godine, proglašavan je najinovativnijom kompanijom u SAD-u, a vrijednost dionica svake je godine vrtoglavo rasla, da bi u najboljim vremenima iznosila oko 90 američkih dolara[1]. Iza tog velikog uspjeha vješto se skrivala prava istina o Enronovom uspjehu i moći. Odlični rezultati bili su posljedica Layovih kontakata u političkim krugovima, preko kojih je lobirao za zakone koji su pogodovali njegovom poslovanju. Osim toga, Enron je izgradio organizacijsku kulturu koja je promicala agresivnu prodaju i međusobno natjecanje zaposlenika. U takvoj kulturi prodajni rezultati bili su prioritet, čak i ako su se ostvarivali varanjem kupaca. Kako bi se prikazali što bolji rezultati, Enron je osnovao veliki broj povezanih tvrtki preko kojih je godinama uspijevao skrivati poslovne gubitke. Ipak, 2001. godine istina izlazi u javnost i Enron više nije mogao sakriti poslovne malverzacije i ogroman gubitak. Enronov pad bio je jednako vrtoglav, kao i njegov uspon. Nakon što je istina o poslovanju Enrona izašla u javnost, vrijednost dionice počinje padati i vrlo brzo dolazi na razinu od jednog američkog dolara i niže. Bez posla ostaje oko 20.000 Enronovih zaposlenika, a mnogi od njih bili su vlasnici Enronovih dionica kojima ih je kompanija nagrađivala za dobre rezultate. Vlasništvo nad tim dionicama za zaposlenike koji su ostali bez posla, odjednom je postalo bezvrijedno i njihova je egzistencija bila ugrožena. Skandal Enron za sobom u ponor povlači i tvrtku Arthur Andersen, tada jednu od najvećih

[1] Za usporedbu može se navesti da je u kolovozu 2000. godine vrijednost dionica kompanije General Electric iznosila 60 američkih dolara, da je najviša vrijednost dionice kompanije Nike iznosila 97, Coca Cole 56, Microsofta 145, a kompanije Johnson & Johnson 149 američkih dolara.

revizorskih tvrtki u svijetu, koja je godinama obavljala vanjsku reviziju poslovanja Enrona i od dioničara i javnosti skrivala pravu istinu o računovodstvenim prevarama. U jeku skandala, Arthur Andersen pokušava, ali ne uspijeva, uništiti dokumente koji bi ih mogli kompromitirati. Krajem 2001. godine Enron pokreće stečaj koji završava 2007. godine i time se zaključuju loše poslovne odluke i pohlepa rukovoditelja. Povijest, koju je ispisala ova kompanija, uključuje i gubitak radnog mjesta za gotovo 30.000 zaposlenika, koliko ih je Enron imao na početku afere.

Primjer Enrona dobro ilustrira utjecaj koji menadžment može imati na organizacijsku uspješnost, kao i na dobrobit zaposlenika koji su zbog malverzacija ostali bez radnog mjesta i egzistencijalne sigurnosti. No, najveća pouka ovog primjera proizlazi iz činjenice da su nizak integritet i pogrešno usmjereni motivi doveli do agresivnog stila rukovođenja te promicanja neetičnog ponašanja od strane rukovoditelja. Rezultat takvog ponašanja bila je organizacijska kultura u kojoj je nepoželjno organizacijsko ponašanje postalo prihvatljivo, a konačan epilog tog odnosa bio je potpuni krah nekoć iznimno uspješne organizacije. S obzirom na dalekosežne i bolne posljedice koje je krah Enrona imao za tisuće svojih zaposlenika, možda bi neki od njih željeli znati što bi se dogodilo da su čelnici Enrona bili „drugačiji“, da su imali integritet i da nisu profit stavljali iznad svega, pa čak i etičnog ponašanja. U slučaju Enron su posljedice za zaposlenike bile ekonomske prirode: ostali su bez posla i bez plaće što je ugrozilo njihovu egzistenciju i oduzelo im sigurnost. No, slučaj France Telecoma još je okrutniji i još bolje ilustrira zbog čega je odabiru rukovoditelja potrebno posvetiti punu pažnju.

Bivši predsjednik uprave France Telecoma (danas Orange), Didier Lombard i nekoliko njegovih suradnika, od 2012. godine optuženi su i nalazili su se pod istragom zbog psihičkog zlostavljanja na radnom mjestu. Skandal zbog kojeg su optuženi počeo je 2006. godine, kada je Lombard, kao predsjednik uprave, kreirao plan reorganizacije prema kojem se broj zaposlenika trebao smanjiti za 22.000 tijekom tri godine. Taj plan nije uključivao potporu zaposlenicima koji trebaju napustiti kompaniju kroz različite prekvalifikacije, osposobljavanja, otpremnine i slično. Naprotiv, Lombardov cilj je bio da što više zaposlenika svojevoljno napusti kompaniju, a za što lakše ostvarenje tog cilja kreirao je organizacijsku kulturu čija je glavna karakteristika bila psihičko zlostavljanje zaposlenika. Njegova ambicija da ostvari taj plan išla je toliko daleko da je čak na jednoj sjednici uprave izjavio da zaposlenike treba poticati na odlazak iz kompanije „ili kroz prozor ili kroz vrata“. Prema optužnici, on i njegovi suradnici su "degradirali radne uvjete zaposlenika čime su riskirali

narušavanje njihovih prava i dostojanstva, utjecali na njihovo fizičko i mentalno zdravlje te ugrožavali njihovu profesionalnu budućnost“ (Agnew, 2019). Atmosfera demoraliziranja zaposlenika, poticanje na samostalan odlazak, kao i nepoželjne rukovoditeljske prakse rezultirale su s čak 35 samoubojstava zaposlenika u godinu dana. Nekoliko zaposlenika oduzelo si je život na radnom mjestu, a neki su ostavili oproštajna pisma u kojima su za svoj čin direktno optužili metode rukovođenja i atmosferu koja je vladala na radnom mjestu. Ovi događaji, kao i svjedočenja brojnih zaposlenika o svakodnevnom teroru na poslu, potaknula su istragu o 39 slučajeva zlostavljanja zaposlenika od kojih je 19 oduzelo vlastiti život, a 12 je to pokušalo učiniti. Osam zaposlenika je zbog depresije izazvane uvjetima na radnom mjestu trajno izgubilo radnu sposobnost. U prosincu 2019. godine Didier je osuđen na godinu dana zatvorske kazne te na novčanu kaznu. Na uvjetne i novčane kazne osuđeno je još šest Didierovih suradnika (Samuel, 2019).

Slični slučajevi u kojima je menadžment presudno utjecao na uspješnost organizacije i dobrobit zaposlenika prisutni su i u Hrvatskoj. Malotko je zaboravio propalu tvornicu Kamensko i radnice koje su prosvjedovale zbog gubitka radnih mjesta i neisplaćenih plaća, a za koje se bore još i danas. Za opis svih malverzacija koje su tu tvornicu odvele u stečaj bilo bi potrebno cijelo poglavlje. Danas je na dijelu nekadašnje tvornice niknula nova stambena zgrada. Kamensko se pridružilo nizu tvornica koje su uništene tijekom privatizacije, što je posljedica nesposobnosti rukovoditelja, financijskih malverzacija ili nekih drugih interesa. Najnoviji primjeri, slučaj Agrokor, problemi hrvatskih brodogradilišta i nekih dijelova holdinga Đuro Đaković, možda su samo kulminacija i snažni primjeri koji pokazuju kolika je moć rukovoditelja i kakve posljedice korištenje te moći može imati za uspješnost organizacije kojom upravljaju i ljude koji u njima rade.

Kroz kreiranje loše organizacijske kulture, rukovoditelji mogu ugroziti dobrobit zaposlenika, a kroz loše ili prijevarne poslovne odluke i aktivnosti mogu ugroziti njihovu egzistenciju. Veliki broj poslovnih organizacija posluje loše ili čak propada. Prema izvještaju Eurostata, 2016. godine u Europskoj uniji otvoreno je 2,6 milijuna poduzeća, a manje od 50% uspije opstati duže od pet godina (Eurostat, 2019). Situacija je slična i u SAD-u. Prije nekoliko godina zabilježeno je 400.000 novih, a 470.000 zatvorenih poduzeća (Clifton, 2015). Uglavnom se radi o malim i srednjim poduzećima, no ni velika poduzeća nisu imuna na neuspjeh. Posljednjih godina s tržišta su nestali ili još uvijek djeluju uz velike poteškoće brojne poznate kompanije: Polaroid, Toys'R'Us, PanAm, Kodak, General Motors i drugi. Neka velika poduzeća upletena su i u financijske skandale, poput Parmalata ili Lehman

Brothers banke. Problemi su nastali zbog prevara ili neodgovornog financijskog poslovanja, što je rezultiralo velikim dugovima. Mediji izvještavaju i o prevarama vezanima za proizvode, od toga da se u njima nalaze sastojci koji nisu deklarirani do toga da se svjesno na tržište plasiraju proizvodi za koje se zna da nisu tehnički ispravni. U posljednje vrijeme se čak i u Europskom parlamentu raspravlja o tome manipuliraju li proizvođači proizvodima tako da se pokvare netom nakon isteka garancije.

No, to nije sve. Zadovoljstvo zaposlenika poslom, jedan od pokazatelja uspješnosti organizacija, na niskoj je razini. Forbes izvještava da su rezultati anketiranja zaposlenika o zadovoljstvu poslom zadovoljavajući za samo 22% poduzeća (Murphy, 2017), a svega 40% zaposlenika angažirano radi na svojim radnim zadacima (Harter, 2018). U nekim poduzećima zaposlenici su izvrgnuti i različitim oblicima fizičkog i psihičkog zlostavljanja. Podaci o broju ljudi koji su barem jednom tijekom karijere bili izloženi zlostavljanju su različiti, a kreću se od 50% do čak 98% (Pontefract, 2016). Ako se u obzir uzme procjena da velika većina zaposlenih (oko 90%) ima nadređenu osobu (Sutton, 2010), ovi rezultati još više dobivaju na važnosti.

Neetično poslovanje, nepoštene poslovne prakse, nekorektno ponašanje prema zaposlenicima, neisplata plaća, zahtijevanje od zaposlenika da se ponašaju neetično, manipuliranje ili prijetnje – to su primjeri koji pokazuju na koje sve načine rukovoditelji mogu negativno utjecati na zaposlenike. Sigurno se događa da zaposlenici koji imaju „teške šefove“ povremeno požele da ih šefovi „puste na miru“ i da im se ne „petljaju u posao“. No, za zaposlenike i organizaciju pasivno rukovođenje i odsustvo rukovoditelja može također imati vrlo loše posljedice, te predstavlja jedan od nepoželjnih oblika vođenja.

Prema podacima Međunarodne organizacije rada, u svijetu je 2019. godine bilo zaposleno preko tri milijarde ljudi. To znači da je gotovo pola svjetske populacije, a oko 95% radno aktivnog stanovništva, sudjelovalo u radu neke poslovne organizacije (International Labour Organization, 2020). Ako te podatke analiziramo u kontekstu uspješnosti poslovnih organizacija i njihovih aktivnosti, lako ćemo zaključiti da je veliki broj ljudi izložen lošim poslovnim praksama koje na njih mogu imati negativan utjecaj. Ponekad je taj negativan utjecaj toliko snažan da ugrožava njihove živote. Zbog toga pitanje funkcioniranja i uspješnosti poslovnih organizacija nije samo financijsko i ekonomsko pitanje, već i pitanje od šireg društvenog interesa.

Iako uspješnost organizacije ovisi i o nekim vanjskim čimbenicima, poput zakonodavnog okvira, monetarne politike, društvenih trendova, razvoja tehnologije,

konkurencije, kupaca i slično, za uspješnost su jednako važni i unutarnji čimbenici poput strategije, strukture, inovacija, kvalitete, organizacijske kulture i rukovođenja.

Važnost rukovoditelja za uspješnost organizacije ističe veliki broj stručnjaka i znanstvenika (Dubrovski, 2007; Hogan, 2007; Niehoff, Enz i Grover, 1990; Tsai, 2011; Yukl, 2008b). Utjecaj rukovoditelja potvrđuje i brojna literatura na temu rukovođenja: ne uzimajući za kriterij kvalitetu literature, na Amazonu pretraga knjiga s ključnom riječi „*leadership*“ rezultira s preko 60.000 naslova. Interes za pitanje rukovođenja potvrđuje i cijeli niz istraživanja. Tako, npr. Deloitte-ov nedavni izvještaj o globalnim trendovima ljudskog kapitala pokazuje da je pitanje rukovođenja drugi po važnosti trend koji će oblikovati budućnost (Global Human Capital Trends, 2016). Čak 89% rukovoditelja koji su sudjelovali u istraživanju prepoznaje potrebu da se rukovođenje u organizacijama osnaži, rekonstruira i poboljša. Prema istom istraživanju ulaganje u razvoj rukovoditelja u 2016. godini porastao je za 10% u odnosu na 2015. godinu, a unatoč tome čak 56% ispitanika izjavilo je kako njihove organizacije nisu spremne suočiti se s novim potrebama u području rukovođenja. Jedan od zaključaka istraživanja sugerira da organizacije moraju ozbiljnije pristupiti pitanju rukovođenja te da je pri tome potrebno slijediti strukturirane i na znanosti temeljene pristupe za identifikaciju, procjenu i razvoj rukovoditelja. S takvim pristupom slaže se i Pfeffer (2015) koji smatra da industrija koja se bavi područjem rukovođenja nije uspjela upravo zbog toga što je znanstveni pristup zamijenila nekritičkim prihvaćanjem inspirativnih, ali neprovjerenih i znanstveno neutemeljenih priča. Takav pristup, smatra Pfeffer, potrebno je napustiti i zamijeniti ga sustavnim istraživanjem procesa koji „proizvode“ uspješne rukovoditelje. Ovi procesi trebaju se temeljiti na rezultatima znanstvenih istraživanja osobina i ponašanja koja predviđaju uspjeh rukovoditelja. Implementacija tih procesa u svakodnevnu poslovnu praksu može smanjiti broj nekompetentnih rukovoditelja i umanjiti njihov negativni utjecaj na dobrobit zaposlenika i uspješnost organizacija. Primjena znanstvenih rezultata i zaključaka može dovesti do toga da imamo jedan Enron manje, da France Telecom smanji broj zaposlenika na human način, ili spriječiti to da menadžment ne opljačka ili namjerno uništi tvornicu kako bi na njezinom mjestu bio izgrađen trgovački ili stambeni centar ostavljajući egzistencijalno ugrožene radnike bez osnovnih sredstava za život.

U samoj završnici pisanja ovog rada, svijet kakav poznajemo značajno je promijenio Covid 19 - virusna bolest uzrokovana koronavirusom. Osim straha od zaraze i bolesti, mnoge su obuzeli i strah od gubitka radnog mjesta i ekonomske nesigurnosti, strah od promjene, a izolacija i mjere socijalnog distanciranja, koje do tada nismo poznavali, dodatno su osnažile te

strahove. Prvi slučaj zaraze ovim virusom u Republici Hrvatskoj otkriven je 25. veljače 2020. godine, točno 25 dana nakon što je Vili Beroš izglasan za novog ministra zdravstva. Do sredine siječnja 2020. godine dr. Beroš nije bio poznat širokoj javnosti. Do sredine ožujka 2020. godine malo je onih koji nisu čuli za dr. Beroša, a do početka travnja, prema Cro Demoskop anketi, postao je najpopularniji političar (Gregoret, 2020). Mišljenja smo da model na kojem temeljimo naše istraživanje možemo primijeniti u ovoj situaciji te da njime možemo objasniti popularnost dr. Beroša. Motivi koji pokreću njegovo ponašanje čine ga, prije svega, vođom koji aktivno nastoji utjecati na druge. Posljedica takvog ponašanja u prvom valu epidemije su pozitivni stavovi kod građana, te njihovo odgovorno ponašanje, a rezultat je bio vidljiv i u odličnoj kontroli širenja zaraze: Republika Hrvatska je po broju oboljelih od Covida 19 bila na 9. mjestu od ukupno 48 država Europe. Činilo se da je ministar Vili Beroš čovjek s „pravim“ motivima i stilom rukovođenja koji može izazvati pozitivne reakcije i potaknuti ljude da zajednički pokušaju doći do ostvarivanja zajedničkog cilja. Nakon što je prošao prvi val epidemije, epidemiološke mjere su popustile, a Hrvatska je relativno dobro odradila turističku sezonu nakon koje su održani i parlamentarni izbori. U tom razdoblju Stožer civilne zaštite, čiji je ministar Beroš član, odnosio je neke nekonzistentne odluke, a nekih se odluka nisu pridržavali čak niti političari koji su te odluke zagovarali. Takvo ponašanje potpuno je preokrenulo situaciju. Popularnost ministra značajno je pala, povjerenje prema Stožeru se izgubilo, stavovi prema odlukama i epidemiološkim mjerama više nisu bili pozitivni, a ponašanje građana bilo je daleko od disciplinirano provođenja mjera tijekom proljeća iste godine. Osim toga, na svjetlo dana ponovo izlaze i stari, neriješeni problemi iz zdravstva te se prvotno oduševljenje novim čovjekom na čelu tog sektora polako mijenja u razočarenje. Unatoč tako značajnoj i, k tome negativnoj promjeni mišljenja građana o ministru Berošu te brojnim problemima s kojima se mora baviti, on i dalje nastavlja obnašati svoju zahtjevnu funkciju. Takvo ponašanje daje naslutiti da je njegov motiv za obnašanje te funkcije snažniji od mišljenja i stavova drugih te situacije i problema s kojima se mora suočiti. Upravo taj primjer dobro ilustrira koliko snažno motivi mogu utjecati na odluke i ponašanje pojedinaca.

Osim toga, ovaj primjer ilustrira mogućnost da se model na kojem temeljimo naše istraživanje, osim u poslovnim organizacijama primijeni i u bilo kojem kontekstu vođenja što uključuje vođenje političkih institucija koje također značajno utječu na živote velikog broja građana.

Glavna teza našeg istraživanja je da je u temelju „zdrave“ motivacije za rukovođenje motiv za moći te da taj motiv ima svjesne i nesvjesne komponente. U istraživanju polazimo od modela koji opisuje odnos individualnih razlika rukovoditelja i organizacijske uspješnosti, a koji je inspiriran sličnim modelom Hogana i Kaisera (2005). U našem modelu polazimo od pretpostavke da, zbog prirode rukovoditeljskog posla, osobe na rukovoditeljskim pozicijama moraju posjedovati snažan motiv za moći, odnosno želju da utječu na druge ljude u organizaciji. Taj motiv bi se trebao odraziti u „primjerenim“, aktivnim stilovima rukovođenja, a primjereni stilovi rukovođenja u pozitivnijim stavovima prema radu i radnom ponašanju podređenih. Konačno, pozitivniji stavovi i radna ponašanja trebali bi se odraziti u uspješnosti radnih organizacija. Navedeni model detaljno objašnjavamo i opisujemo u poglavlju 2.

Cilj rada je prikazati rezultate provedenog istraživanja i definirati implikacije tih rezultata za znanost i za poslovnu praksu. Stoga ćemo u prvom dijelu rada objasniti i opisati ključne pojmove i elemente modela. Na početku ćemo objasniti ulogu i pojam rukovođenja, te prirodu rukovoditeljskog posla. Slijedi pregled rezultata o utjecaju rukovođenja na uspjeh organizacije, koji promatramo kroz dvije dimenzije: kroz poslovne rezultate i kroz dobrobit zaposlenika. U nastavku opisujemo odnos individualnih karakteristika rukovoditelja i uspješnosti rukovođenja koji predstavlja najstariji pristup istraživanja rukovođenja s naglaskom na motivaciju za rukovođenje. Nakon toga opisujemo motiv za moći, jednu od individualnih karakteristika koja se pokazala izrazito važnom za rukovođenje. Ovaj motiv predstavlja sklonost pojedinca preuzimanju rukovodećih položaja i želju za usmjeravanjem drugih, a sastoji se od eksplicitne i implicitne dimenzije. Ovo poglavlje sadrži i opis instrumenata za mjerenje obje dimenzije motiva za moći. U drugom dijelu rada opisujemo istraživanje i dajemo prikaz dobivenih rezultata. U tom dijelu ćemo objasniti cilj i problem istraživanja, sudionike, ispitivane varijable i korištene instrumente, postupak prikupljanja podataka, kao i analize te glavne nalaze koji iz njih proizlaze. U zadnjem poglavlju raspravljamo doprinos i ograničenja istraživanja.

Ovo istraživanje i rad potaknuti su spoznajom da menadžeri predstavljaju jedan od ključnih čimbenika uspješnosti organizacija i dobrobiti zaposlenika. Njihov je utjecaj, iz tih razloga, značajan za društvo kao cjelinu, što smo ilustrirali primjerima, a rijetko se analiza u tako širokom kontekstu. Smatramo kako je izrazito važno prepoznati menadžere koji će pozitivno utjecati na okruženje u kojem djeluju te da je potrebno puno više pažnje posvetiti odabiru onih koji će to moći i realizirati.

(Ruko)vođenje: definiranje i određenje pojma. Vođenje u javnosti izaziva veliku pažnju. Mediji često izvještavaju o političkim liderima, poslovnim rukovoditeljima, pokretačima građanskih inicijativa, sportskim trenerima i drugima koji pripadnike svojih organizacija vode prema zajedničkom cilju. Vođenje je važno za sve segmente društva, no zbog čega je to tako?

Prema VanVugtu, Hoganu i Kaiseru (2008), razvoj čovječanstva odvijao se kroz život u grupi. Takav život zahtijevao je organizaciju, podjelu rada i resursa te kolektivnu akciju usmjerenu na postizanje zajedničkih ciljeva. Svakoj grupi potrebna je osoba koja preuzima i pokreće inicijativu, donosi odluke o aktivnostima i koordinira članove grupe. Ta osoba je lider, odnosno vođa. Ostali članovi grupe slijede vođu te zajedničkim, koordiniranim naporom rade na ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Stoga je fenomen vođenja prisutan u društvu od samog postanka, a vjerojatno je u velikoj mjeri zaslužan i za opstanak čovječanstva. Prema Chamorro-Premuzicu (2016), vođenje se razvijalo milijunima godina omogućavajući nam da djelujemo u grupi. Michels (1915) zastupa tezu da grupa jedino kroz organizaciju može korisno upotrijebiti svu dostupnu energiju. Međutim, postojanje socijalne strukture i organizacije nije dovoljno za mobilizaciju članova grupe prema ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Za to su potrebni vođe koji olakšavaju djelovanje tako što omogućavaju usmjeravaju aktivnosti, definiraju probleme i predlažu potencijalna rješenja te stvaraju uvjete u kojima će se procesi ostvarivanja zajedničkih ciljeva ostvariti (Lang i Lang 1961; Michels, 1915; Smelser, 1962). Istovremeno, vođe mobiliziraju one članove grupe su često apatični i nemaju ambiciju preuzeti ulogu vođe, pa se takvi članovi mobiliziraju pod utjecajem vođe (Van Vugt i De Cremer, 1999). Ključna karakteristika vođe je sposobnost da pokreće ideje i aktivnosti u grupi, da djeluje kao agent promjene, da pokušava promijeniti postojeće norme i utjecati na druge više nego što drugi utječu na njega (Brown, 2000). Opstanak i napredak čovječanstva nezamisliv je bez života u grupi, a učinkovit život u grupi nezamisliv je bez vođenja.

Ne čudi stoga da je vođenje predmet promišljanja i istraživanja u davnim rukopisima. O vođenju je u svojem djelu „Država“ (380 pr.n.e.) pisao Platon, a knjiga „Umijeće ratovanja“, koju je u 6.st. pr.n.e. napisao Sun Tzu i danas je izrazito popularna u poslovnom okruženju i smatra se temeljnom literaturom za usvajanje dobrog rukovođenja. Od tog vremena o vođenju je napisano zaista mnogo, a njime se i danas bave brojne znanstvene

discipline, poput politologije, sociologije, prava, ekonomije, filozofije, psihologije i neuroznanosti. Nemoguće je ukratko sažeti sve što je o vođenju napisano.

Tema vođenja danas se intenzivno nameće u poslovnom okruženju. Poslovne organizacije znaju da je vođenje jedan od ključnih čimbenika uspješnosti organizacije, stoga taj fenomen istražuju, a spoznaje pokušavaju implementirati u svakodnevno poslovanje. Da bi se u tome uspjelo, potrebno je prije svega pojmovno i sadržajno odrediti konstrukt vođenja u poslovnim organizacijama.

U organizacijskom kontekstu pojmovi vođenja, rukovođenja i menadžmenta često se koriste kao istoznačnice. Razlika između menadžmenta i vođenja nije upitna te većina autora vrlo jasno definira značaj i razlike tih pojmova, dok rukovođenje nije jasno definirano i nije jasna razlika između rukovođenja i menadžmenta te rukovođenja i vođenja.

Prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) zadatak menadžmenta je putem zajedničkih ciljeva i zajedničkih vrijednosti učiniti ljude sposobnima za zajedničko i djelotvorno izvršavanje zadataka, a menadžment podrazumijeva da u tom procesu sudjeluje veći broj ljudi. Prema Kotteru (1990) menadžment nastoji proizvesti red, a to čini postavljanjem operativnih ciljeva i određivanjem plana djelovanja, organiziranjem i zapošljavanjem ljudi te praćenjem rezultata i rješavanjem problema. Brojne druge definicije menadžmenta vrlo slično opisuju taj fenomen, a definicijama su zajednički sljedeći elementi: rad s drugima i pomoću drugih; ciljevi poduzeća; efikasnost i efektivnost; ograničeni resursi i; promjenjiva okolina (Buble, 2000). Iz navedenog možemo zaključiti da menadžment ima zadatak u određenom okruženju i raspoloživim resursima na ispravan način i kroz sudjelovanje većeg broja ljudi ostvariti organizacijske ciljeve.

Menadžment se realizira kroz funkcije upravljanja (ili funkcije menadžmenta). Naša literatura aktivnosti menadžera sistematizira uglavnom kroz pet funkcija upravljanja: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje (Belak, 2014; Buble, 2000; Lozić, 2012; Sikavica i sur., 2008). Američka literatura je organizirana kroz četiri funkcije upravljanja: planiranje, organiziranje (i kadroviranje), vođenje i kontroliranje (Griffin, 2015; Jones i George, 2010; Lussier, 2017; Rue i Byars, 2003). Obje klasifikacije vođenje smatraju jednom od funkcija menadžmenta te jasno diferenciraju ta dva pojma: menadžment obuhvaća proces upravljanja, dok je vođenje samo jedna od funkcija, jedan dio tog procesa.

Uz navedena dva pojma (menadžment i vođenje) na hrvatskom govornom području često se koristi i izraz rukovođenje. Rukovođenje u literaturi i razumijevanju ovog područja

izaziva „zbrku“, jer se istovremeno koristi kao sinonim za menadžment, ali i kao sinonim za vođenje.

Prema Sikavici i Bahtijarević-Šiber (2004) izraz menadžment je teško prevesti na hrvatski jezik, no kako glagol „*manage*“ potječe od latinskog „*manus*“, što znači ruka, i zbog čega autori smatraju kako izraz menadžment odgovara pojmu rukovođenja te da su ta dva pojma sinonimi. No, rukovođenje se istovremeno koristi i kao sinonim za vođenje (*leadership*). To se najbolje može primijetiti u hrvatskom prijevodu Yuklove knjige „*Leadership in organizations*“ koja je kod nas prevedena kao „Rukovođenje u organizacijama“ (2008a). Smatramo da je rasprava o stvarnom značenju pojma rukovođenja predmet šire rasprave među znanstvenicima iz različitih područja koja izučavaju pojmove menadžmenta i vođenja u kojima je nužno iznijeti i razmotriti sve argumente koji bi doprinijeli konačnom zaključku oko toga što je ispravno. S obzirom na to da takva rasprava nije predmet ovog rada, niti mu može značajno doprinijeti, odlučili smo kako ćemo pojam menadžment koristiti za procese upravljanja u poslovnim organizacijama, rukovođenje ćemo koristiti kao sinonim za vođenje u poslovnom kontekstu, dok ćemo pojam vođenje koristiti kao sinonim za *leadership* u općem, socijalnom kontekstu.

Važnost rukovođenja za poslovno okruženje može se vidjeti i kroz opsežnost literature o toj temi. Bass i Bass (2008) su u pokušaju da na jednom mjestu obuhvate sve važne spoznaje o tom fenomenu, napisali knjigu čije zadnje izdanje sadrži oko 1200 stranica i obuhvaća oko 9000 referenci. Bono i Judge (2004) pretražili su PsycINFO bazu te utvrdili da je od 1990. do 2004. godine objavljeno oko 150.000 članaka na temu rukovođenja. Istraživanje rukovođenja obrađuje i raznolike teme: u specijalnom izdanju Harvard Business Review-a *Leadership Insights* (2010) obuhvaćeno je petnaest najznačajnijih radova o rukovođenju objavljenih u tom časopisu u razdoblju od 1990. do 2010. godine. Ti radovi dobro ilustriraju raznolikost tema vezanih za istraživanje rukovođenja, a obrađuju razlike između vođe i menadžera (Zaleznik, 1992), prirode rukovoditeljskog posla (Mintzberg, 1990; Kotter, 2001), osobina uspješnog rukovoditelja (Goleman, 1998), karakteristika narcističkog rukovoditelja (Maccoby, 2000), kako odabrati pravog rukovoditelja (Sorcher i Brant, 2002) i komunikaciju rukovoditelja (Argyris, 1994).

Kompleksnost rukovođenja odražava se i u nemogućnosti jednoznačnog definiranja tog pojma, tako da ne postoji njegova jedinstvena i općeprihvaćena definicija. Najčešće se definira kao proces utjecanja na grupu ljudi u svrhu postizanja zajedničkog cilja (Burns, 1978; Rauch i Behling, 1984; Stogdil, 1950).

Stogdill (1950) (ruko)vođenje definira kao proces kojim se utječe na aktivnosti organizirane grupe da se ostvare ciljevi, a prema Burnsu (1978) (ruko)vođenje se primjenjuje kada osobe mobiliziraju institucionalne, političke, psihološke i druge izvore kako bi pobudile, angažirale i zadovoljile motive sljedbenika/podređenih. Winston i Patterson (2006, str. 7) predlažu integrativnu definiciju koja glasi: „(ruko)voditelj je jedna ili više osoba koje odabiru, opremaju, obučavaju i usmjeravaju jednog ili više sljedbenika koji posjeduju različite talente, sposobnosti i vještine prema organizacijskoj misiji i ciljevima uzrokujući kod sljedbenika voljno i entuzijastično korištenje duhovne, emocionalne i fizičke energije u usklađenom i koordiniranom naporu ostvarivanja organizacijske misije i ciljeva“. Nabrajanje drugih brojnih definicija, a prema procjeni Bennisa i Towsenda (1995) krajem prošlog stoljeća bilo ih je oko 650, ne može pridonijeti boljem razumijevanju ovog pojma, jer gotovo sve definicije sadrže dva zajednička i ključna elementa. Prvi je težnja vođe i podređenih za zajedničkim postizanjem zajedničkih ciljeva. Drugi je sposobnost pojedinca, vođe, da utječe na druge osobe odnosno moć koju on ima da izvrši proces utjecaja. Stoga je utjecanje na druge suština prirode rukovoditeljskog posla, a može se prikazati kroz funkcije, uloge i aktivnosti menadžera.

Priroda menadžerskog posla

Suvremeno poslovno okruženje vrlo je složeno, obilježeno je brzim, čestim i snažnim promjenama, globalizacijskim procesima te visokim intenzitetom konkurentskog nadmetanja na tržištu. Gotovo da nema industrije koja to uspijeva izbjeći. U takvo kompleksnom okruženju greške mogu značiti visoke gubitke, a niska produktivnost može dovesti do propasti organizacije. Od menadžera se očekuje da uspješnim upravljanjem osiguraju uspjeh organizacije.

Menadžer zadane ciljeve, i u konačnici uspjeh organizacije, ne može ostvariti sam, već to uvijek, neizostavno čini s i preko drugih zaposlenika. Ako neki zaposlenik sam obavlja svoj posao, on nije menadžer. Istovremeno, osoba koja upravlja grupom ljudi i uz njihov rad ostvaruje ciljeve organizacije ili nekog dijela organizacije, ta osoba je menadžer, bez obzira na to kako se zove njezino radno mjesto. Tako je autorica ovog rada bila na poziciji izvršnog direktora za marketing, ali kao jedini zaposlenik u odjelu marketinga i sve poslove tog odjela obavljala je sama. Formalno se radilo o menadžerskoj/rukovoditeljskoj ulozi, ali suštinski je to bilo „obično“ radno mjesto. Suprotan primjer bi bila osoba koja u nazivu svojeg radnog mjesta nema riječ „rukovoditelj“, no formalno upravlja nekom organizacijskom jedinicom i/ili

grupom ljudi u organizaciji, ima formalne ovlasti i nadređena je grupi ljudi. Iako naziv radnog mjesta te osobe ne odaje rukovoditeljsku poziciju, ona je u suštini rukovoditelj. Kao ilustraciju ove situacije možemo navesti primjer, također iz autoričine prakse, tri spremačice s istim nazivom radnog mjesta. No, jedna od tri spremačice ima u ugovoru o radu definirano da je odgovorna za planiranje i koordiniranje rada svih spremačica, njihovu organizaciju, kontroliranje da li je sve napravljeno kako treba, održavanje higijene prostora i slično. To znači da je ona, iako naziv radnog mjesta to ne odaje, zapravo rukovoditelj, jer svoje radne zadatke obavlja preko drugih ljudi.

Da bi menadžeri ostvarili organizacijske ciljeve, moraju obavljati određene upravljačke funkcije te prihvatiti i obnašati određene uloge, ali istovremeno se, u određenoj mjeri, baviti i operativnim aktivnostima poput organiziranja i izvršavanja svakodnevnih zadataka, komunikacije sa zaposlenicima i klijentima, rješavanje problema, donošenje „ne-strateških“ odluka i slično. Upravo funkcije upravljanja te uloge i aktivnosti menadžera opisuju i prirodu rukovoditeljskog posla.

Funkcije upravljanja (menadžmenta). Funkcije upravljanja zajedničke su svim menadžerskim pozicijama, bez obzira na to radi li se o menadžerima na najvišoj ili na najnižoj razini te bez obzira radi li se o profitnoj, neprofitnoj, privatnoj, javnoj ili nekoj drugoj organizaciji. Brojni autori (npr. Buble, 2000; Sikavica i sur., 2008; Weihrich i Koontz, 1998) se slažu da se zadaci, odgovornosti i aktivnosti koje menadžeri obavljaju u organizacijama mogu sistematizirati kroz sljedeće funkcije: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje.

Funkcija planiranja predstavlja prvi korak u procesu upravljanja, a obuhvaća analizu okruženja, definiranje ciljeva koje organizacija želi ostvariti i osmišljavanje najboljeg načina za ostvarivanje tih ciljeva. U okviru te funkcije, menadžer ima zadatak uskladiti ciljeve s prilikama i prijetnjama koje se nalaze u okruženju te iskoristiti snage i umanjiti ili eliminirati slabosti organizacije. Ciljevi moraju biti realni i dostižni, za njih se moraju osigurati potrebni resursi, a aktivnosti koje se planiraju provesti za njihovo ostvarenje moraju biti realno ostvarive. Cjelina koju čine ciljevi, aktivnosti i resursi naziva se plan.

Proces upravljanja organizacijom posvećen je realizaciji tog plana. Da bi on mogao uspjeti, potrebno je organizirati rad. U okviru te funkcije, menadžeri definiraju sve aktivnosti koje je potrebno provoditi da bi cilj bio ostvaren. Nakon toga se aktivnosti grupiraju u smislene cjeline koje nazivamo organizacijske jedinice, a u sklopu organizacijskih jedinica

formiraju se radna mjesta. Svako radno mjesto i svaka organizacijska jedinica imaju dodijeljene zadatke, ovlasti i odgovornosti. Ako svako radno mjesto ostvari sve dodijeljene zadatke, tada bi i organizacija kao cjelina postići svoj cilj. No, da bi to bilo moguće potrebno je i koordinirati radna mjesta i organizacijske jedinice te definirati njihove međusobne odnose. Rezultat koordinacije je uspostavljanje hijerarhije, pravila i procedura. Prikaz pojedinih radnih mjesta i njihovih odnosa prikazuje se organizacijskom strukturom. Kada je ona definirana, slijede aktivnosti iz područja funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.

U sklopu funkcije upravljanja ljudskim potencijalima menadžer ima zadatak radna mjesta popuniti sa zaposlenicima koji su kompetentni za obavljanje zadataka koje to radno mjesto obuhvaća. Tijekom rada menadžer ima zadatak pomagati zaposleniku u poslu (kada je to potrebno), omogućiti mu razvoj kako bi mogao još bolje raditi, pratiti i ocjenjivati njegov rad te nagraditi ostvarene rezultate. Osim toga, zadatak menadžera je i osmisliti načine za zadržavanje kompetentnih i kvalitetnih zaposlenika u organizaciji.

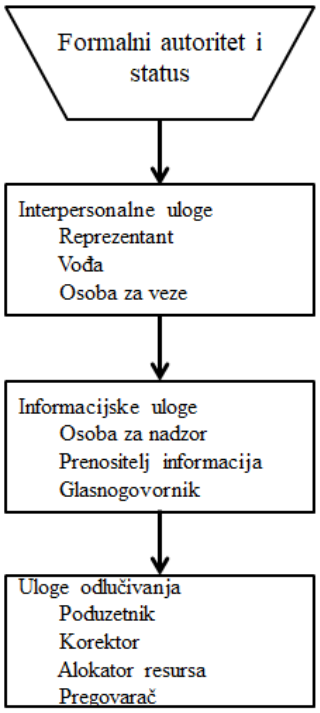
Ako menadžer želi da članovi njegovog tima, odjela ili organizacije postižu dobre rezultate, potrebno je zaposlenike motivirati, inspirirati i usmjeravati ih prema zajedničkoj viziji. Sustav motivacije pomaže u usmjeravanju zaposlenika te ih istovremeno nagrađuje za ostvarene rezultate. Te aktivnosti obuhvaćene su funkcijom vođenja.

Na kraju, menadžer mora pravovremeno kontrolirati odvijaju li se svi procesi prema planu, ima li odstupanja od željenih rezultata, jesu li se dogodile neke neočekivane okolnosti koje zahtijevaju prilagodbu te postoji li potreba za korekcijom u bilo kojem dijelu poslovanja. Ako ta potreba postoji, menadžer mora inicirati reviziju planova, reorganizirati poslovanje, omogućiti zaposlenicima da steknu nova znanja potrebna za obavljanje posla na drugačiji ili novi način te ponovo motivirati svoje zaposlenike da prihvate promjene i da ustraju u tim aktivnostima. To su aktivnosti koje obuhvaća funkcija kontroliranja.

Cjeloviti proces upravljanja zahtijeva pravovremeno i kvalitetno obnašanje svih pet funkcija upravljanja, a odgovornost za to snosi menadžer. Planiranje i organiziranje poslovnih aktivnosti, briga o ljudima te kontroliranje aktivnosti i ciljeva koje je potrebno ostvariti uključuje i različite uloge koje su također jedna od dimenzija prirode menadžerskog posla.

Uloge menadžera. Čak i kada bi funkcije upravljanja bile sve što menadžer mora raditi, njegov bi posao bio vrlo kompleksan. No, osim obnašanja tih funkcija, menadžer ima i različite uloge u organizaciji. U tim ulogama, koje su ranije već okvirno spomenute, kriju se mnoge svakodnevne aktivnosti koje nam daju uvid u prirodu menadžerskog posla te

posljedično psihološke zahtjeve te uloge. Prema Mintzbergu (1973), ukupno deset uloga grupirano je u tri skupine uloga: interpersonalne uloge, informacijske uloge i uloge odlučivanja (Slika 1).



Slika 1. Uloge menadžera.

Izvor: Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper i Row. str. 59.

S obzirom na to da je menadžer osoba koja ciljeve ostvaruje uz pomoć drugih ljudi (Buble, 2000), interpersonalne uloge sastavni su dio njegovog svakodnevnog rada. One se odnose na aktivnosti koje su usmjerene na rad s drugima. U okviru tih uloga menadžeri komuniciraju s okolinom, predstavljaju i zastupaju organizaciju (uloga reprezentanta), stvaraju i održavaju kontakte izvan svoje organizacije (osoba za vezu) te motiviraju i usmjeravaju zaposlene (uloga vođe).

U poslovnom okruženju informacija danas predstavlja važan resurs – pravovremena informacija omogućava pravovremeno djelovanje, što u konačnici vodi do dobrih rezultata. Zbog toga su informacijske uloge također važne. Menadžer traži informacije u okruženju (uloga nadzora), distribuira te informacije osobama kojima su one potrebne za kvalitetno

obavljanje dodijeljenih zadataka (prenositelj informacija) te javnosti prenosi informacije o organizaciji (uloga glasnogovornika). Kada se informacije o organizaciji prenose prema drugim osobama ili institucijama, važno je paziti na to koje će se informacije i na koji način komunicirati.

Menadžer, osim o informacijama, odlučuje i o mnogim drugim pitanjima relevantnim za organizaciju, poput odabira strategije, načina ostvarivanja ciljeva, zapošljavanja novih zaposlenika, financiranje poslovanja, sklapanje partnerstava i slično. Prema nekim autorima, odlučivanje je u samoj suštini menadžerske uloge (Bahtijarević-Šiber, 1991). Menadžer obavljajući uloge odlučivanja osmišljava nove ideje te inicira nove projekte i promjene (uloga poduzetnika), rješava neočekivane probleme, konflikte ili odstupanja (uloga korektora), donosi odluke o budžetu i dodjeli resursa pojedinim dijelovima organizacije (uloga alokatora resursa) te pregovara u ime svoje organizacije i tijekom pregovora zastupa njezine interese (uloga pregovarača). Prema Mintzbergu (1973) upravo ove uloge najbolje opisuju što menadžeri rade i kakva je priroda njihovog posla.

Uloge menadžera dobro opisuju njegove svakodnevne aktivnosti, ono čime se mora baviti svakoga dana, ako želi osigurati da njegovi zaposlenici uspješno obave svoje radne zadatke. No, brojna istraživanja bave se pitanjem čime se danas menadžeri zaista bave, odnosno koje aktivnosti svakodnevno obavljaju. Te aktivnosti također opisuju prirodu menadžerskog posla.

Poslovne i operativne aktivnosti. Mintzbergovoj tvrdnji da se priroda menadžerskog posla može opisati s deset ranije opisanih uloga, ne može se prigovoriti. No, osim toga, menadžeri su često odgovorni za rezultate neke konkretne organizacijske jedinice kao što su prodaja, financije, marketing ili proizvodnja.

Na tim pozicijama moraju obavljati i poslove koji su vezani za tu poslovnu funkciju, tj. poslovne aktivnosti. Tako će direktor prodaje morati pregovarati s najvećim kupcima, direktor marketinga odobravati prijedloge marketinških kampanja, direktor financija će biti ključna osoba kada se s bankom pregovara oko kredita, direktor proizvodnje će inicirati neki novi proizvodni postupak i slično. Sve te aktivnosti ponekad se svode i na operativno djelovanje, no menadžeri bi trebali razmišljati i o strategiji, a ne samo o operativnim zadacima, pa organizacije danas ulažu značajne napore da utvrde čime se zapravo menadžeri bave te da li je to primjereno njihovoj ulozi u organizaciji.

Strategijske odluke odnose se na dugoročne planove organizacije, one određuju ciljeve organizacije u sljedećim godinama, načine na koje će se organizacija prilagođavati promjenama u okruženju, kako će koristiti svoje resurse te utječu na cjelokupnu organizaciju, a ne samo na neke od njezinih dijelova. Strategijsko odlučivanje je vrlo kompleksno i zahtijeva visoku razinu znanja, vještina i iskustva menadžera. Strategijske odluke obuhvaćaju odluke o razvoju novih proizvoda, izlasku na nova tržišta, investicije u nova područja poslovanja ili razvoj postojećih, preusmjeravanje resursa u nove djelatnosti ili izlaska na burzu.

Za razliku od strategijskih, taktičke odluke uglavnom se odnose na razdoblje do godine dana, nisu toliko kompleksne i odnose se na pojedine organizacijske jedinice. Taktičke odluke imaju za cilj „operacionalizirati“ osmišljenu strategiju kako bi se ona mogla realizirati. Npr. realizacija odluke o razvoju novog proizvoda zahtijeva koordinirani napor svih poslovnih funkcija i svaka od njih mora donijeti odluke o tome što će i kako raditi kako bi se u konačnici novi proizvod mogao plasirati na tržište. Odjel za razvoj će, u tom slučaju, morati donijeti odluke o aktivnostima koje će poduzeti da bi se novi proizvod razvio na vrijeme, odjel proizvodnje će donositi odluke koje se odnose na njihovo područje djelovanja, odjel financija mora odlučiti o tome kako će osigurati sredstva za financiranje razvoja, odjel marketinga će odlučiti o tome kako će se proizvod pozicionirati na tržištu, a odjel prodaje mora odlučiti o prodajnim aktivnostima koje će proizvod uspješno komercijalizirati na tržištu. Dakle, jedna strateška odluka zahtijeva cijeli niz taktičkih odluka i aktivnosti koje se nakon toga realiziraju kroz operativni dio poslovanja.

Operativne odluke su kratkoročnog karaktera i one definiraju konkretne aktivnosti koje je potrebno provesti da bi se realizirale taktičke odluke. Npr. odluka odjela financija da će razvoj novog proizvoda realizirati kroz kredite kod komercijalnih banaka u operativnom dijelu znači da djelatnici tog odjela moraju kontaktirati banke, odlučiti o tome kako će prezentirati svoj projekt, što će od banaka tražiti te na koje će uvjete financiranja pristati.

Koordinacijom i izvršavanjem strategijskih, taktičkih i operativnih odluka realizira se strategija organizacije. Za očekivati je da će menadžeri na najvišim razinama donositi strategijske odluke, menadžeri na srednjoj razini taktičke odluke, dok su za operativne odluke odgovorni zaposlenici koji nisu na menadžerskim pozicijama ili se nalaze na menadžerskim pozicijama najniže razine. No svi će oni svojim postupcima nastojati osigurati ostvarenje svojih odluka preko aktivnosti drugih ljudi.

Istraživanje koje je provedeno u Hrvatskoj (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004), pokazuje kako menadžeri svoje vrijeme ne troše dominantno na strateške odluke (Tablica 1).

Tablica 1. Vrijeme koje menadžeri troše na različite vrste odluka (u %).

Vrste odluka	Postotak vremena				% od ukupnog vremena
	Do 10%	15-25%	30-50%	Preko 50%	
Strategijske odluke	36	18	36	10	27
Taktičke odluke	7	24	64	5	31
Operativne odluke	13	21	30	36	42

Izvor: Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004) Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, str. 301.

Baš naprotiv, oni većinu svojeg vremena, čak 42% ukupnog vremena, troše na operativne odluke. Čak više od 50% menadžera na te odluke troši čak 36% svojeg vremena. Na strategijske odluke, koje bi trebale biti glavna odgovornost menadžera, barem onih na višim razinama u organizaciji, oni troše samo 27% ukupnog vremena.

Iako operativne odluke ne bi smjele dominirati u svakodnevnom djelovanju rukovoditelja, priroda suvremenog poslovnog okruženja često zahtijeva da se njima bave menadžeri na višim razinama. Ako se uzme u obzir da se operativne odluke odnose i na svakodnevnu komunikaciju sa zaposlenicima, rješavanje svakodnevnih problema i konflikata, ovi rezultati impliciraju da menadžeri na svim razinama veliku količinu vremena troše na odluke i poslove koji se odnose na rad s ljudima, odnosno na rukovođenje. Imajući u vidu da su to osobe koje svoje ciljeve ostvaruju uz pomoć drugih ljudi, takav rezultat ipak se ne bi trebao promatrati kao negativan, a on istovremeno pokazuje značaj rukovođenja u poslovnim organizacijama.

Slične nalaze u svojem su istraživanju dobili Porter i Nohria (2018). Za analizu aktivnosti menadžera i količinu vremena koju oni troše na različite aktivnosti, kodirali su oko 60000 sati poslovnog i privatnog vremena 27 predsjednika uprava. Kroz kodiranje sati tražili su odgovore na pitanja kako oni koriste svoje vrijeme i koja je njihova uloga u poduzeću. Rezultati pokazuju da čak 61% svojeg vremena menadžeri provode u aktivnostima koje obuhvaćaju osobni kontakt s kolegama, podređenima i klijentima. Kroz te odnose menadžeri usmjeravaju aktivnosti, traže podršku i prikupljaju informacije za dobre odluke. Oko 43% ukupnog vremena ulažu u ostvarivanje temeljnih ciljeva, a oko 11% u rutinske obaveze. Nešto

manje od pola svojeg vremena ulažu u razvoj organizacije i organizacijske kulture te u ljude i razvoj odnosa s tim ljudima. Zanimljivo je da samo 21% vremena ulažu u strategiju, što bi trebao biti njihov temeljni zadatak, a 25% vremena ulažu u taktičke aktivnosti koje se uglavnom svode na pregled aktivnosti i rezultata poslovnih jedinica. Ipak, autori smatraju da upravo strategija, pregled aktivnosti poslovnih jedinica, razvoj ljudi i odnosa, kreiranje organizacijske strukture i kulture predstavljaju glavne integrativne mehanizme koji omogućavaju svima u organizaciji da donose dobre odluke. Tako menadžeri, koji su odgovorni „za sve“, ali nemaju dovoljno vremena da sami sve i naprave, osiguravaju optimalno funkcioniranje organizacije. Upravo zbog toga uspjeh menadžera ima ogromne posljedice za zaposlenike, kupce, zajednice, stvaranje bogatstva i ekonomiju, pa čak i društva u cjelini.

Iz navedenoga možemo zaključiti da je priroda menadžerskog posla vrlo kompleksna i zahtjevna. Očekuje se da menadžer istovremeno obavlja sve menadžerske funkcije, svakodnevno realizira različite uloge te da istovremeno brine i o strategiji i dugoročnim vizijama, ali i o svakodnevnim operativnim zadacima. Ipak, suština menadžerskog posla je obavljanje vlastitih zadataka kroz aktivnosti drugih ljudi pa time i rukovođenje predstavlja središnji dio posla menadžera.

Utjecaj rukovođenja na uspjeh organizacija

Prema Hoganu i Kaiseru (2005) utjecaj rukovoditelja na organizaciju je dvojak: kroz organizaciju kolektivne aktivnosti utječu na organizacijsku učinkovitost, a kroz rad sa zaposlenicima na njihovu dobrobit. Kroz ta dva mehanizma rukovoditelji doprinose ostvarenju temeljnih poslovnih ciljeva: opstanku na tržištu i razvoju poslovanja. Kroz organizaciju kolektivnog truda doprinose učinkovitosti poslovanja, što znači da organizacija uspijeva sa što manjom količinom ulaganja (resursa) ostvariti kvalitetne poslovne rezultate. Kolektivni trud je posljedica činjenice da se organizacije sastoje od većeg broja ljudi. Organiziranjem njihovog djelovanja rukovoditelj osigurava da svaki pojedinac doprinese ostvarenju konačnog rezultata. U tom procesu, osim na rezultate, potrebno je misliti i na dobrobit zaposlenika. Briga o dobrobiti zaposlenika nije samo posljedica altruističnih namjera i moralnih obaveza – dobrobit zaposlenika pozitivno utječe na njihovu motivaciju za rad, a time i na rezultate organizacije u cjelini (Harter, Schmidt, Asplund, Killham i Agrawal, 2010).

Takvog su stava brojni stručnjaci, poput Druckera koji se smatra ocem suvremenog menadžmenta. On tvrdi da „u konkurentnom gospodarstvu uspjeh poduzeća, prije svega, određuju kvaliteta i uspješnost rukovoditelja, štoviše rukovoditelji zapravo određuju opstanak poduzeća“ (Drucker, 1954, str. 1). Poslovna literatura obiluje sličnim mislima o važnosti rukovođenja, a tome doprinose i brojna znanstvena i stručna istraživanja u tom području.

Barrick, Day i Lord (1991) analizirali su podatke 132 kompanije iz Fortune 500 grupe za razdoblje 1971-1985. godine. Podaci obuhvaćaju informacije o trošku kapitala, vrijeme koje je predsjednik kompanije (uprave) proveo na poziciji, veličinu učinka rukovoditelja na organizacijsku uspješnost (koja se temelji na razlici aritmetičkih sredina ukupne godišnje naknade za rad između izrazito uspješnih i ostalih rukovoditelja), poreznu stopu i procjenu troškova koje organizacija ima za angažman rukovoditelja (uključujući troškove regrutacije, godišnju plaću i ostala davanja). Navedeni podaci prikupljeni su iz javnih izvora. Osim toga, 41 financijski analitičar sudjelovao je u procjeni financijske vrijednosti poslovnih rezultata (prema metodologiji Schmidt, Hunter, McKenzie i Muldrowa, 1979). Podaci su analizirani u odnosu na uspješnost rukovoditelja, a kao uspješni su identificirani oni koji su tijekom 15 promatranih godina imali najveća primanja (koja se smatraju nagradom za uspješan rad). Identificirano je 10%, 20% i 30% najuspješnijih, dok se svi ostali rukovoditelji nalaze u kategoriji „preostali“. Glavni nalaz istraživanja pokazuje da 20% najboljih rukovoditelja u odnosu na 80% ostalih, kompaniji doprinosi s dodatnih 25 mil. dolara povrata na imovinu tijekom promatranog razdoblja te da je njihov utjecaj na uspješnost organizacije barem 15% veći od utjecaja prosječnog rukovoditelja. Iz navedenoga se može zaključiti da uspješan rukovoditelj ostvaruje značajnu financijsku korist prosječnoj Fortune 500 kompaniji.

Istraživanje Wassermana, Nohrie i Ananda (2001) također pokazuje doprinos rukovoditelja rezultatima organizacije. Istraživanje se temeljilo na kontingencijskom pristupu rukovođenju, prema kojem utjecaj rukovođenja na organizaciju ovisi i o situaciji u kojoj se organizacija nalazi, a rukovoditelji se trebaju različito ponašati kada organizacija posluje na tržištu koje je u ekspanziji, a drugačije kada posluje na tržištu koje je u krizi. Istraživanje je obuhvatilo 531 poduzeće iz 42 industrije i njihove podatke o poslovanju u razdoblju od 1979. do 1997. godine. Rezultati pokazuju da uspješnost rukovoditelja ovisi o industriji i o stanju tržišta (ekspanzija ili kriza) te da u prosjeku rukovoditelji utječu na 15% varijance organizacijske uspješnosti.

Uspješnost organizacije ne mora se evaluirati samo kroz financijske pokazatelje. Štoviše, procjenjuje se da povijesni ili trenutni financijski rezultati predviđaju samo 50%

tržišne vrijednosti poduzeća (Freed i Ulrich, 2015). No, što predviđa ostalih 50% tržišne vrijednosti? Jedan od čimbenika koji snažno utječe na vrijednost poduzeća je i rukovođenje. Prema Ulrichu (2015) utjecaj rukovođenja na vrijednost poduzeća toliko je snažan da je za kvalitetnu procjenu tržišne vrijednosti potrebno uvesti i pokazatelje koji procjenjuju rukovoditeljski kapital (engl. *leadership capital*). On se sastoji od individualne i organizacijske dimenzije. Individualna dimenzija se odnosi na osobne kvalitete (kompetencije, osobine, karakteristike) glavnog rukovoditelja i ključnog rukovoditeljskog tima u organizaciji. Organizacijska dimenzija obuhvaća organizacijski sustav (strukturu, procese i poslovne prakse) koji rukovoditelji stvaraju kako bi mogli upravljati poduzećem.

Te dvije dimenzije, individualna i organizacijska, vrlo su slične Hogan i Kaiserovoj (2005) tvrdnji o dvojakom utjecaju rukovoditelja na organizacije prema kojoj je za učinkovitost organizacije potrebno kreiranje kvalitetnog i učinkovitog organizacijskog sustava, a osobne kvalitete rukovoditelja ključne su za dobrobit zaposlenika. Možemo zaključiti da je rukovoditeljski kapital novi pokazatelj koji svoje temelje ima u suvremenim spoznajama, ali ga je potrebno još istražiti. Prema autorovim riječima, on može povećati pouzdanost procjene uspješnosti poduzeća sa sadašnjih 5% na 30% ili čak 40%. Sigurno je da njegova implementacija u praksi može dodatno potvrditi značaj utjecaja rukovoditelja na uspjeh organizacije, čak do te mjere da se počne koristiti kao jedan od pokazatelja pri procjeni tržišne vrijednosti poduzeća. Rukovoditeljski kapital bi u tom slučaju evaluirao uspješno rukovođenje te bi, na neki način, penalizirao neuspješne rukovoditelje.

Neuspješno rukovođenje. Iako je važnost rukovoditelja za uspješnost organizacije neupitna, rezultati u praksi su razočaravajući. Prema Hogan, Hogan i Kaiser (2011), neuspješno je oko dvije trećine rukovoditelja, a negativne posljedice odražavaju se na financijsku uspješnost organizacije te na dobrobit njezinih zaposlenika. Kada organizacija ne uspije odabrati rukovoditelja koji će pozitivno doprinositi njezinoj uspješnosti, potrebno ga je zamijeniti. Prema procjenama rukovoditelja i specijalista iz područja upravljanja ljudskim potencijalima, troškovi zamjene lošeg rukovoditelja kreću se od pola milijuna do čak 2,7 milijuna dolara (Hogan i sur., 2011). Kada se tom iznosu pribroje ostali troškovi koji su posljedica lošeg upravljanja organizacijom (poput otpremnina, izgubljenog intelektualnog kapitala, neostvarenih poslovnih ciljeva i nezadovoljnih zaposlenika), kao i troškovi propuštenih prilika, navedeni iznosi značajno rastu.

Neuspješno rukovođenje, osim negativnog utjecaja na financijske rezultate, negativno utječe i na dobrobit zaposlenika. Hogan i Kaiser (2005) ističu konzistentnost rezultata brojnih istraživanja, prema kojima čak 65-75% zaposlenika smatra da je najgori aspekt njihova posla čini neposredno nadređena osoba, odnosno rukovoditelj, a Nordström i Ridderstrale (2002) ističu kako rukovoditelji moraju shvatiti da većina ljudi ne odlazi iz tvrtke zbog tvrtke – nego zbog rukovoditelja. Sličan je rezultat dalo i veliko globalno istraživanje povjerenja u kojem se zaključuje da podaci pokazuju krizu rukovođenja i ukazuju na potrebu za ponovnom izgradnjom unutarnjeg kredibiliteta rukovoditelja i osnaživanje etičnog ponašanja. Prema istom istraživanju, čak 82% zaposlenika izjavilo je kako ne vjeruje da njihov nadređeni govori istinu (Edelmanov barometar povjerenja, 2013; Chamorro-Premuzic, 2016).

Negativan utjecaj rukovoditelja na dobrobit zaposlenika vrlo je česta i, nažalost, značajna pojava u suvremenim poslovnim organizacijama. Slučaj France Telecoma ilustrira koliko snažno rukovoditelji mogu utjecati na dobrobit zaposlenika. Kreiranje organizacijske kulture te postupanje prema zaposlenicima može značajno ugroziti njihovu dobrobit, do te mjere da može čak i trajno ugroziti njihovu radnu sposobnost, zdravlje ili život. Ozbiljnost tih negativnih posljedica motivira brojne znanstvenike da istražuju uzroke i posljedice negativnog utjecaja rukovoditelja na dobrobit zaposlenika. Jedan dio tih istraživanja polazi od individualnih karakteristika rukovoditelja koji negativno utječu na dobrobit zaposlenika, a znanstvena literatura opisuje ih kroz različite konstrukte: toksično (James i sur., 2013; Whicker, 1996), destruktivno (Einarsen, Aasland i Skosgad, 2007; Padilla, Hogan i Kaiser, 2007), loše (Kellerman, 2004, Schyns i Schilling, 2013) i negativno rukovođenje (Schilling, 2009), „zmije u odijelima“ (Babiak i Hare, 2006) ili „sitna tiranija“ (Ashforth, 1994). Tepper (2000) sve ove oblike rukovođenja obuhvaća nadređenim pojmom kojeg naziva „zlostavljajućim rukovođenjem“ (engl. „*abusive supervision*“).

Zlostavljajuće rukovođenje je percepcija "podređenih" o tome u kojoj mjeri njihovi nadređeni neprekidno koriste neprijateljska verbalna i neverbalna ponašanja, isključujući fizički kontakt (Tepper, 2000). Ova definicija ima nekoliko važnih karakteristika. Prvo, radi se o subjektivnoj percepciji podređenih koja je rezultat promatranja rukovoditeljevog ponašanja. Naravno, ta percepcija može ovisiti o samom zaposleniku ili kontekstu u kojem se rukovođenje odvija. Druga karakteristika je kontinuitet takvog ponašanja, odnosno činjenica da se ne radi o izoliranim incidentima. Treća važna karakteristika je ta, da se radi o namjernom ponašanju kojim rukovoditelj želi ostvariti određene ciljeve, a to ne mora nužno

biti da se naudi podređenom (već, npr. da se kazni nepoželjno ponašanje ili neostvarivanje cilja).

Područje zlostavljajućeg rukovođenja relativno je novo te će sigurno biti potrebno još nekoliko godina da se utvrde terminologija i sadržaj zlostavljajućeg rukovođenja. No, bez obzira na to kako definirali, i kako ga točno nazvali, ovaj oblik neuspješnog rukovođenja ima brojne negativne ishode. Prema Greenu (2014), ono šteti pojedincima unutar organizacije i rezultira sustavnim uništavanjem organizacijske učinkovitosti. Također, na podređene utječe kroz njihove stavove prema radu, nepoželjno organizacijsko ponašanje, zadovoljstvo poslom, njihovu predanost organizaciji, odnose među zaposlenicima i uspješnost. No, ishodi nisu vezani samo za organizaciju, već i za zdravlje pojedinca, njihovu emocionalnu iscrpljenost, psihološki stres, sukobe u obitelji i ovisnosti (Tepper, 2007). Takvi su ishodi potkrijepljeni velikim brojem istraživanja (Kusy i Holoway, 2009; Rayner i Cooper, 1997; Sutton, 2010; Tepper, 2000; Webster, Brough, Daly i Myors, 2011).

Meta analiza Schynsa i Schillinga (2013) obuhvatila je 57 istraživanja koja se bave ishodima neuspješnog rukovođenja. Ishodi su strukturirani u četiri grupe: koncepti vezani uz rukovođenje, koncepti vezani uz posao, koncepti vezani uz organizaciju te koncepti vezani uz sljedbenike. Glavni nalazi meta analize pokazuju kako neuspješno rukovođenje pozitivno bivarijatno korelira s otporom prema rukovoditelju (.29), namjerom napuštanja organizacije (.31), nepoželjnim organizacijskim ponašanjem (.38), negativnom afektivnošću (.34) i stresom (.24), a negativno sa zadovoljstvom poslom (-.34), posvećenosti poslu (-.21), dobrobiti (-.35) i individualnom uspješnošću (-.20). Iako su sve korelacije umjerene do niske, ovi se rezultati ne smiju zanemariti.

Prema Tepperu (2007) procjenjuje se da je zlostavljajućim oblicima rukovođenja u SAD-u izloženo 13,6% zaposlenika. Zbog brojnih, ranije spomenutih, negativnih ishoda takvog rukovođenja, poput nepoželjnog organizacijskog ponašanja ili posvećenosti poslu, troškovi koje ono izaziva procjenjuju se na gotovo 24 milijarde dolara godišnje.

Utjecaj zlostavljajućih rukovoditelja je evidentan i nema sumnje da se radi o neuspješnom rukovođenju. No, prema nekim autorima kategoriji neuspješnih rukovoditelja ne pripadaju samo oni rukovoditelji koji aktivno ulaze u nepoželjna ponašanja, već i rukovoditelji koji su odsutni i pasivni (Skogstad, Einarsen, Torbjørn, Aasland i Hetland, 2007) te se može reći da oni zapravo i ne rukovode. Prema Gregoryju (2018) najčešći tip neuspješnog rukovoditelja upravo je onaj koji „odsutan“ i apstinira od svoje rukovoditeljske uloge. Takvi rukovoditelji uživaju u privilegijama i nagradama koje im donosi njihova

formalna pozicija, no izbjegavaju suradnju sa svojim timom, ne upuštaju se u rješavanje problema, ne komuniciraju s članovima tima, ne nagrađuju dobar rad, ne pokušavaju ispraviti greške... Oni primjenjuju pasivan ili odsutni stil rukovođenja.

Broj takvih rukovoditelja nije beznačajan, što pokazuje recentno istraživanje Solomona (2015) u kojem je 1000 zaposlenika američkih kompanija izvijestilo o najčešćim prigovorima na svoje rukovoditelje. Osam od devet prigovora odnosi se upravo na izbjegavajuća ponašanja rukovoditelja, poput izostanka jasnih uputa, ignoriranja postignuća podređenih ili neposvećivanja vremena podređenima. Istraživanje Skogstada i sur. (2104) pokazalo je kako je podređenima ignoriranje koje prema njima pokazuje neposredno nadređeni gore iskustvo od aktivnog lošeg postupanja prema njima. Osim toga, odsutni rukovoditelji dugoročno uzrokuju pad radnog učinka cijelog tima, što negativno utječe na organizacijsku uspješnost.

Nedavno istraživanje Barlinga i Fronea (2017) potvrdilo je povezanost odsutnog, pasivnog rukovođenja s negativnim ishodima kod podređenih. U tom istraživanju zaposlenici koji su imali pasivne nadređene bili su opterećeniji poslom, doživljavali su sukobe uloga na radnom mjestu te izvještavali o mentalnom umoru. Ovi ishodi su u konačnici doveli do negativnog utjecaja na mentalno zdravlje te na stavove prema radu. Profesor Julian Barling, voditelj katedre za leadership Smith School of Business, u intervjuu iz 2016. godine tvrdi kako pasivni rukovoditelji, koji su, tek „malo više od toplog tijela na stolici“, mogu biti jednako toksični kao i zlostavljajući rukovoditelji (Sharratt, 2016).

Paralelno s razvojem istraživanja koja se bave neuspješnim stilovima rukovođenja, razvijaju se i istraživanja usmjerena na „negativne“ karakteristike, odnosno na karakteristike neuspješnih rukovoditelja. Prema Furnhamu (2010) činjenica da postoji više neuspješnih nego uspješnih rukovoditelja dugo je vremena tabu tema u poslovnom miljeu. Prema Hogan i sur. (2011), kako je više od 50%, a prema nekim istraživanjima čak i 75% rukovoditelja neuspješno, potrebno je analizirati i karakteristike tih neuspješnih, a ne samo uspješnih rukovoditelja. Temeljem brojnih analiza, karakteristike neuspješnih rukovoditelja kategorizirali su na sljedeći način: razdražljivost, skeptičnost, opreznost, rezerviranost, ležernost, arogantnost, štetnost, uzbudljivost, imaginarnost, marljivost i pokornost. Često se pri tome radi o pozitivnim karakteristikama koje su pretjerano izražene, pa tako umjesto vrline počinju predstavljati manu koja opstruira rukovoditelje u uspješnom obavljanju njihovog posla. Npr. arogantni rukovoditelji su energični, karizmatični, voljni preuzeti inicijativu kako bi pokrenuli projekte i neustrašivi. To su pozitivne karakteristike potrebne za

uspjeh na rukovoditeljskoj poziciji, no kada su previše izražene prerastaju u arogantnost, te samozavaravanje i odbijanje da se priznaju greške, što može prerasti i u neuspješan stil rukovođenja.

Negativne posljedice negativnih osobina i neuspješnih stilova rukovođenja mogu ugroziti dobrobit zaposlenika te uspjeh poslovnih organizacija na tržištu. Za organizacije je važno odabrati rukovoditelje s odgovarajućim individualnim karakteristikama koji će biti aktivni u svojoj ulozi. U odabiru takvih rukovoditelja polazna točka su individualne karakteristike. S obzirom na to da su rezultati brojnih istraživanja pokazali povezanost između individualnih karakteristika i različitih aspekata rukovođenja, smatramo da je opravdano u procesu selekcije rukovoditeljskog kadra početi upravo od individualnih karakteristika te u nastavku detaljno obrađujemo znanstvena istraživanja i spoznaje koje o njima govore.

Rukovođenje i individualne razlike

Govoreći o ulozi rukovođenja u organizacijama, de Vries (1993) sugerira da ličnost rukovoditelja utječe na strategiju, organizacijsku kulturu, pa čak i strukturu organizacije do te mjere da se često događa da organizacije ne mogu biti uspješne ako se ne poklanja pažnja unutarnjem psihičkom svijetu vođe. Njegov zaključak je nastavak višestoljetnog promišljanja o vođama i njihovim individualnim razlikama.

Ranije spomenuto Platonovo djelo „Država“ vjerojatno predstavlja prvi zapis koji eksplicitno govori o vođama i upravljanju. Jedno od pitanja na koje je Platon želio odgovoriti ovim djelom je i tko treba upravljati. Platon se pitao treba li svatko imati pravo sudjelovanja u upravljanju, ili to treba prepustiti nekolicini stručnjaka. Za Platona nema dileme oko odgovora na ovo pitanje: državljane treba uzimati za one poslove za koje su stvoreni, a među njima su i vođe koji upravljaju državom koja treba biti „mudra, hrabra, razborita i pravedna“ (Platon, 2009, str. 116, al. 427e). Mudra je ona država kojom se „promišljeno upravlja“ (Platon, 2009, str. 116, al. 428b), a njome vladaju vladari koji imaju „znanje upravljanja državom“ (str. 117, al. 428d), odnosno „savršenom državom mudro vladaju znanje i razum“ (Robinson i Groves, 2001, str. 100).

Od Platona do danas je mnogo napisano o vođenju. U početku su o tom fenomenu prvo pisali filozofi. Jedno od najpoznatijih djela, Machiavellijev „Princ“ (1532), govori kako vođa mora donositi teške odluke, a njegov zadatak nije da ga ljudi vole, već da bude pravedan te, ako je potrebno, povremeno i okrutan. Dobar vođa, prema Machiavelliju je snažan, ima

jaku volju i visoko samopouzdanje. Već u ovom djelu možemo uočiti da se uspješni vođe opisuju kroz individualne karakteristike i obrasce ponašanja.

Prva istraživanja znanstvenog karaktera u području istraživanja individualnih razlika i vodstva pripisuju se Galtonu, svestranom znanstveniku koji je djelovao u 19. stoljeću. Jedan od njegovih brojnih interesa bile su i individualne karakteristike. Inspiriran Carlyle-vom teorijom „velikih ljudi“ tijekom svojih istraživanja zaključio je kako se osoba rađa s osobinama potrebnima za uspješno vođenje te kako se te osobine ne mogu naučiti. Kao ključnu osobinu uspješnog vođe identificirao je inteligenciju. Svojim istraživanjima i ovim zaključkom stvorio je temelje teorije osobina prema kojima upravo individualne razlike u osobinama vođa razlikuje vođe od „ne-vođa“ te dobre od loših vođa. Zanimljivo je da ovaj pristup i danas ima brojne pristaše. Tako se u Gallupovom izvještaju o stanju američkih rukovoditelja (“The state of the American manager“, 2015) navodi kako je autentični rukovoditeljski talent rijedak i kako tek 10% rukovoditelja posjeduje taj „bogomdani“ talent. Oni znaju motivirati, analizirati uspješnost, graditi odnose i donositi ispravne odluke. Za razliku od njih, rukovoditelji koji ne posjeduju taj talent probleme rješavaju kroz manipulaciju i nezdrave poslovne prakse. Kompanije ulažu u pokušaje da „poprave“ loše rukovoditelje, no prema Gallupovom izvještaju ništa ne može popraviti lošeg rukovoditelja. Na temelju ove tvrdnje moglo bi se zaključiti kako su dobri rukovoditelji oni koji su rođeni s talentom za rukovođenje, a osobe koje nemaju talent za rukovođenje ne mogu to naučiti.

Prema Bubleu (2000) faza u kojoj su istraživanja bila usredotočena na osobine, a zastupano je mišljenje da vođa mora imati urođene osobine koje ga čine dobrim vođom, predstavlja prvu fazu razvoja teorije osobina. U drugoj fazi, koju Buble naziva „rani profil osobina“, vlada mišljenje kako uspješni vođa posjeduje određeni sklop osobina. Ako organizacija želi biti uspješna, tada za vođu treba odabrati osobu koja posjeduje poželjne osobine, a one se mogu kategorizirati oko fizičkih osobina, socijalnog porijekla, osobnih karakteristika, socijalnih karakteristika i karakteristika vezanih uz obavljanje zadatka (poput prihvaćanja odgovornosti, preuzimanja inicijative i sl.). Treća faza naziva se „suvremeni profil osobina“, a u njoj su identificirane četiri grupe kompetencija koje čine uspješnog vođu (upravljanje pažnjom, upravljanje značenjem, upravljanje povjerenjem i upravljanje sobom).

Iako područje individualnih karakteristika uspješnih rukovoditelja obiluje istraživanjima, još uvijek nedostaje jasan odgovor na pitanje „koje osobine treba imati uspješan rukovoditelj?“. Ipak, pregled tih istraživanja nužan je za razumijevanje područja, stoga smo ga prikazali u nastavku.

Rana istraživanja o rukovođenju (razdoblje do 2000. godine). Prvi pregled rezultata istraživanja o individualnim karakteristikama rukovoditelja iz ranog razdoblja dao je Stogdill (1948) analizirajući preko stotinu istraživanja provedenih u razdoblju od 1904. do 1947. godine (v. Tablicu 2).

Na temelju svog pregleda Stogdill je zaključio da se pojedinac u ulozi rukovoditelja od prosječnog člana grupe razlikuje prema osam osobina: inteligenciji, pripravnosti, uvidu, odgovornosti, inicijativi, ustrajnosti, samopouzdanju i društvenosti. Međutim, isticao je da pojedinac ne postaje vođom/rukovoditeljem samo zahvaljujući svojim osobinama, već da te osobine moraju biti relevantne za situaciju u kojoj on djeluje te da je ono posljedica odnosa između vođe/rukovoditelja i članova grupe.

Tablica 2. Istraživanja osobina i obilježja rukovoditelja.

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)
Inteligencija, Pripravnost, Uvid, Odgovornost, Inicijativa, Ustrajnost, Samopouzdanje, Društvenost	Inteligencija, Prilagodljivost, Dominantnost, Ekstrovertiranost, Muževnost, Konzervatizam	Postignuće, Ustrajnost, Uvid, Inicijativa, Samopouzdanje, Odgovornost, Sklonost suradnji, Tolerantnost, Utjecaj, Društvenost
Lord i sur. (1986)	Hogan i sur. (1994)	Yukl (1989)
Inteligencija, Muževnost, Dominantnost	Surgencija, Ugodnost, Savjesnost, Emocionalna stabilnost	Samopouzdanje, Energija, Inicijativa, Emocionalna zrelost, Tolerancija na stres, Interni lokus kontrole

Izvor: prilagođeno prema French, J.R.P. Jr. i Raven, B. (1962) The Bases of Social Power. U Cartwright, S. (ed.), Group Dynamics: Research and Theory, New York: Harper and Row, 259-269. i Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. I Gerhardt, M.W. (2002) Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 4, 765–780.

Mann (1959) je proveo slično istraživanje. Analizirao je istraživanja od 1900. do 1957. godine, u njima je pronašao oko 500 osobina koje se pripisuju rukovoditeljima, a samo jedna četvrtina tih osobina pojavljivala se u najmanje dva istraživanja. To je smatrao velikim metodološkim nedostatkom, koji je pokušao prevladati tako da je iz dotadašnjih empirijskih radova izlučio sedam dimenzija koje je smatrao prikladnima za analizu: inteligencija, prilagodljivost, ekstraverzija, dominacija, muževnost-ženstvenost, konzervatizam i interpersonalna osjetljivost. Od ukupno 500 pronađenih osobina, 150 se nije moglo pridružiti niti jednoj od navedenih dimenzija, pa ih je isključio iz analize. Inteligencija se pokazala

najboljim prediktorom rukovoditeljeve uspješnosti u grupi. Osim s inteligencijom, uspješnost rukovoditelja je bila pozitivno povezana s prilagodljivošću, dominantnošću, ekstrovertiranošću, muževnošću i s konzervatizmom.

Nakon Manna, Stogdill je 1974. godine ponovo analizirao 163 istraživanja objavljenih između 1948. i 1970. godine. Stogdillova druga analiza pruža „uravnoteženu sliku vještina, funkcija i osobnih karakteristika vođa u raznim situacijama“ (Bass i Bass, 2008, str. 241). Osobne karakteristike proizašle iz ove analize, a koje određuju uspješnost rukovoditelja su: postignuće, ustrajnost, uvid, inicijativa, samopouzdanje, odgovornost, sklonost suradnji, tolerantnost, utjecaj i društvenost. Stogdill razlike između rezultata dvaju analiza (iz 1948. i 1974. godine) objašnjava većim brojem istraživanja, osobito onih iz područja psihologije rada i organizacijske psihologije u ponovljenoj analizi. No, nekonzistentnost nalaza svakako je upućivala na potrebu da se istraživanja nastave te da se u pregledima nalazi na neki način kvantificiraju.

Jedno takvo istraživanje proveli su Lord, de Vader i Alliger (1986). U meta analizu uključili su 27 istraživanja, od toga devet istraživanja koja je analizirao i Mann (1959), a koja su objavljena u razdoblju od 1929. do 1977. godine. Analizirali su šest osobina koje je definirao Mann (inteligencija, prilagodljivost, dominantnost, ekstrovertiranost, muževnost i konzervatizam) i njihovo značenje za uspjeh u postajanju rukovoditeljem. Meta-analitičko uprosječivanje traženih efekata pokazalo je da rukovođenje značajno korelira s inteligencijom, muževnosti i dominantnosti.

Hogan, Curphy i Hogan (1994) analizirali su cijeli niz istraživanja koja su se bavila osobinama rukovoditelja. Na temelju analize zaključili su kako se za predviđanje rukovoditeljskog potencijala mogu koristiti određene individualne karakteristike, a to su surgencija (odnosno ekstraverzija), ugodnost, savjesnost i emocionalna stabilnost.

Jednako kao i Hogan i sur. (1994), i Yukl (1989) je svoje zaključke o individualnim karakteristikama rukovoditelja donio temeljem analize većeg broja istraživanja koja su se bavila osobinama rukovoditelja. No, dok su Hogan i sur. (1994) analizirali osobine koje predviđaju rukovoditeljski potencijal, Yukl se bavio stvarnom uspješnošću rukovoditelja. Prema njegovoj analizi, većina istraživanja ima konzistentne rezultate koji pokazuju da je uspješnost rukovoditelja povezana s visokim samopouzdanjem, energijom, inicijativom, emocionalnom zrelošću, tolerancijom na stres i internim lokusom kontrole.

Prema Yuklu (2008a) osobine koje su istraživane u razdoblju do 2000. godine mogu se svrstati u tri kategorije. Prvu kategoriju obuhvaćaju fizičke karakteristike poput tjelesne visine

i izgleda. Druga kategorija obuhvaća različite aspekte ličnosti, kao što su samopoštovanje, dominacija i emocionalna stabilnost, dok treću kategoriju čine sposobnosti koje uključuju, npr. inteligenciju, verbalnu fluentnost i kreativnost.

Zaccaro, Kemp i Bader (2004) istraživanja u razdoblju 1990.-2003. godine kategorizira u sljedeće kategorije: kognitivne sposobnosti, ličnost, motivaciju, socijalne i interpersonalne vještine te stručnost rukovoditelja i prešutno (tacitno) znanje. U gotovo svim istraživanjima inteligencija ili intelektualne sposobnosti pokazale su se pozitivno povezanima s rukovođenjem.

Prema Northouseu (2010) inteligencija ili intelektualne sposobnosti pozitivno su povezane s rukovođenjem. I dok Zaccaro i sur. (2004) ističu studije koje su dokazale snažnu vezu između opće inteligencije i rukovođenja, meta analiza čije su rezultate objavili Judge, Colbert i Ilies (2004) potvrdila je povezanost inteligencije i rukovođenja. Međutim, prema rezultatima njihovog istraživanja ona iznosi .27 te je slabija nego što se to ranije mislilo. Ne samo da je još Galton (1869) inteligenciju definirao kao ključni atribut uspješnih vođa, nego su i rezultati istraživanja pokazivali jaču vezu između rukovođenja i inteligencije. Ranije opisano istraživanje Lorda i sur. (1986) pokazala su korelaciju od čak .50, što je značajno više od rezultata meta analize Judgea i sur. (2004).

Istraživanja do 2000. godine bila su usredotočena na osobine rukovoditelja i pokušaj da se pronađu one osobine po kojima ćemo moći identificirati rukovoditeljski potencijal te razlikovati uspješne od neuspješnih vođa/rukovoditelja. Pri tome su samo rijetki znanstvenici vodili računa o tome radi li se o karakteristikama potrebnima za uspjeh u postajanju vođom/rukovoditeljem ili za samo vođenje/rukovođenje. Suvremena istraživanja, koje se provode nakon 2000. godine, veći naglasak stavljaju na vrstu kriterijske varijable, na kontingencijske elemente i na oblikovanje modela kojima se obuhvaća više elemenata od samih individualnih karakteristika.

Suvremena istraživanja o važnosti osobina ličnosti za rukovođenje u organizacijama (razdoblje nakon 2000. godine). Kada se govori o istraživanju odnosa osobina ličnosti i rukovođenja, važno je definirati kriterij u odnosu na koji se analizira taj odnos: postajanje rukovoditeljem (engl. *leadership emergence*) ili uspjeh u rukovođenju (engl. *leadership effectiveness*). Rezultati ovih istraživanja obično identificiraju (1) osobine potrebne da bi netko postao rukovoditelj, odnosno kako se postaje rukovoditeljem i (2)

osobine uspješnog rukovoditelja u trenutku kada se on već nalazi na vodećoj poziciji, a koje predviđaju razlike u njihovoj uspješnosti.

Istraživanja koja se bave postajanjem rukovoditeljem polaze od identifikacije faktora koji se odnose na to da li nekoga, i u kojoj mjeri, drugi percipiraju kao rukovoditelja. Uglavnom se to odnosi na situacije u kojima ti „drugi“ imaju samo ograničenu količinu informacija o uspješnosti rukovoditelja.

Učinkovitost rukovoditelja/vođe se odnosi na uspješnost rukovoditelja/vođe u području utjecanja i usmjeravanja aktivnosti članova tima prema zajedničkim ciljevima. Ono se mjeri kroz učinkovitost grupe, tima ili organizacije u cjelini. U praksi tu učinkovitost ipak najčešće ocjenjuju neposredno nadređeni ili druge osobe na temelju podataka koji proizlaze iz organizacijskog djelovanja (npr. prihodi, tržišni udio, efikasnost). Za naše istraživanje važan je kriterij uspjeha u rukovođenju, jer model na kojem temeljimo istraživanje polazi od individualnih karakteristika rukovoditelja koje preko stila rukovođenja te zaposlenika rezultira organizacijskom uspješnošću.

Jedno od najznačajnijih istraživanja u ovom području koje analizira oba kriterija rukovođenja, i postajanje i učinkovitost, predstavlja već ranije spomenuta meta-analiza Judgea i sur. (2002) u kojoj je ispitana povezanost rukovođenja i Velikih pet osobina ličnosti (McCrae i Costa, 1999). Iz rezultata proizlazi negativna povezanost između rukovođenja koje obuhvaća oba kriterija i neuroticizma (-.24). Umjerena do niska povezanost nađena je između rukovođenja i ekstraverzije (.31). Slijede savjesnost (.28) i otvorenost iskustvu (.24), a najniža je korelacija s ugodnošću (.08).

No, rezultati su nešto drugačiji kod povezanosti osobina ličnosti i različitih kriterija rukovođenja. Kada se analizira postajanje rukovoditeljem, najveća je korelacija s ekstraverzijom i savjesnošću (obje .33), a najniža s ugodnošću (.05). Kada analiza uključuje učinkovitost rukovoditelja, najveće su korelacije s ekstraverzijom i otvorenosti iskustvu (obje .24), slijedi ugodnost (.21) a najniža je sa savjesnošću (.16). Neuroticizam je negativno povezan s oba kriterija (-.24 za postajanje rukovoditeljem i -.22 za učinkovitost rukovoditelja).

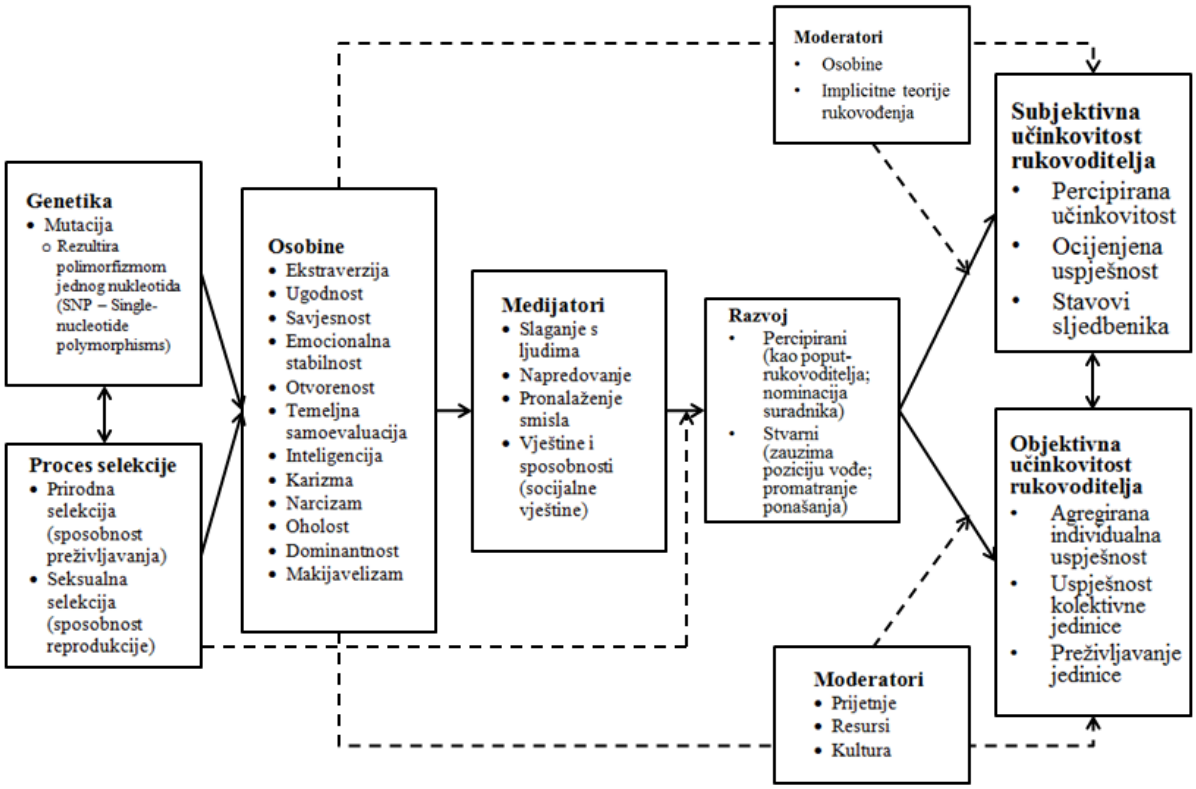
U istom istraživanju (Judge i sur., 2002) ispitane su i povezanosti između rukovođenja i osobina ličnosti na različitim uzorcima: u privatnom sektoru, državnom, vojnom i studentskom. Ovisno o uzorku, povezanosti između rukovođenja i osobina ličnosti su različite. U privatnom sektoru najviša povezanost je između postajanja rukovoditeljem i ekstraverzije (.25), a najniža između postajanja rukovoditeljem i savjesnosti (.05). Negativna

povezanost nađena je između postajanja rukovoditeljem i neuroticizma (-.15) i ugodnosti (-.04).

Na uzorcima u kojima su sudjelovali državni službenici i vojne osobe rukovođenje se pokazalo negativno povezanim s neuroticizmom (-.23) i ugodnošću (-.04), te pozitivno sa savjesnošću (.17). Ekstraverzija je bila pozitivno povezana s rukovođenjem kako na poslovnom uzroku (.25), tako i na uzorku vojnih osoba (.16). Rezultati ispitivanja povezanosti rukovođenja i osobina ličnosti na studentskom uzorku pokazali su da je rukovođenje najsnažnije povezano s ekstraverzijom (.40) i savjesnošću (.35), dok je najniža povezanost s ugodnošću (.18). Negativna povezanost na ovom uzroku nađena je između rukovođenja i neuroticizma (-.27).

Obrazac pozitivnih povezanosti u različitim situacijama rukovođenja se razlikuje, pa je tako u vojnom kontekstu s rukovođenjem najsnažnije povezana osobina savjesnost, a u privatnom sektoru i studentskom kontekstu je to ekstraverzija. U privatnom sektoru i vojnom kontekstu su s rukovođenjem negativno povezani neuroticizam i ugodnost, dok je u studentskom kontekstu negativno povezan samo neuroticizam. Značajne su i razlike u snazi povezanosti, pa tako korelacija savjesnosti s rukovođenjem u privatnom sektoru iznosi .05, u vojnom .17, a u studentskom kontekstu .36.

Kao nastavak na opisanu meta-analizu, Judge, Piccolo i Kosalka (2009) predložili su model rukovođenja naziva Model osobina, postajanja rukovoditeljem i uspjeha u rukovođenju (engl. *Leader Trait Emergence Effectiveness – LTEE*), (dalje u tekstu: Model) koji integrira nekoliko elemenata važnih za rukovođenje. Prvo, Model obuhvaća oba kriterija rukovođenja: postajanje i uspješnost rukovoditelja. Drugo, integrira bihevioralnu genetiku i evolucijsku psihologiju, koje su izvor osobina ličnosti. Treće, uključuje i Hoganovu (Hogan i Blickle, 2013) socioanalitičku teoriju koja je u ovom Modelu medijator između osobina i postajanja rukovoditeljem. Četvrto, Model jasno razlikuje subjektivnu i objektivnu dimenziju uspješnosti rukovoditelja i, konačno, sugerira različite medijatorske utjecaje. Ovaj sveobuhvatni Model prikazan je na Slici 2.



Slika 2. Model osobina, postajanja rukovoditeljem i uspjeha u rukovođenju (Leader Trait Emergence Effectiveness – LTEE model).

Izvor: Judge, T.A., Piccolo, R.F. i Kosalka, T. (2009) The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm, The Leadership Quarterly, 20, 855-875.

Model je rezultat odgovora na brojne kritike upućene istraživanjima povezanosti osobina ličnosti i rukovođenja, s obzirom na to da se većina njih, pa tako i meta analiza Judgea i sur. (2002) temelji na pet-faktorskom inventaru ličnosti (engl. *Big Five Inventory*) ili na inteligenciji, a zanemaruju se neke druge individualne karakteristike koje mogu biti važne za rukovođenje. Osim toga, u većini slučajeva izostaju objektivne mjere uspješnosti rukovoditelja, pa se njegova uspješnost procjenjuje na temelju subjektivnih ocjena i percepcije podređenih. Model osobina, postojanja rukovoditeljem i uspjeha u rukovođenju prevladava ove kritike, jer uključuje i druge osobine ličnosti pored pet-faktorskog inventara i inteligencija te uključuje i objektivne mjere uspješnosti rukovoditelja.

Model na kojem se temelji naše istraživanje također prevladava ove dvije kritike. Namjera nam je ispitati povezanost određenih individualnih karakteristika u motivima za rukovođenje i uspješnosti rukovoditelja mjerenih objektivnim financijskim pokazateljima.

Jedna od važnih individualnih karakteristika je motivacija za rukovođenje, a u okviru motivacije za rukovođenje važan je motiv za moći, koji je u središtu našeg istraživanja. Motiv za moći pokazao se važnim čimbenikom rukovođenja, pregled istraživanja i spoznaja koja se odnose na njegovu ulogu u rukovođenju predstavljamo u sljedećem dijelu rada.

Motivacija za rukovođenje – modeli rukovođenja. Motivacija je proces koji pokreće i održava ponašanja usmjerena prema postizanju nekog cilja. To je stanje u kojem je pojedinac „iznutra“ pobuđen potrebama, porivima, težnjama, željama ili motivima, a usmjeren je prema cilju (Petz, 2005). Motivacija je zapravo poticaj koji daje svrhu ili smjer ponašanju (APA dictionary, 2019). Drugim riječima, o motivaciji govorimo kada neki cilj koji želimo ostvariti djeluje na naše ponašanje i usmjerava ga prema postizanju tog cilja.

Motivi, za razliku od motivacije koju možemo definirati kao proces ili kao stanje, predstavljaju individualnu karakteristiku i oni su relativno stabilni tijekom životnog vijeka. Oni govore o tome koliko su pojedincu važne određene vrste ciljeva, i mogu biti temelj za predviđanje budućih aktivnosti (Winter, 1973). Primjerice, osoba s visokim motivom za postignućem bit će motivirana za aktivnosti ostvarivati uspjehe u različitim područjima života, kao što su škola, sport ili posao. Motivi su sastavni dio ličnosti, a determiniraju aktivnost pojedinca (Petz, 2005, str. 277). Motivi bi, u kontekstu ličnosti, bili jedna od individualnih karakteristika, a motivacija proces koji se odražava u ponašanju pojedinca.

U kontekstu rukovođenja važno je objasniti motivaciju za rukovođenjem (engl. *motivation to lead*), konstrukt koji predstavlja široki, integrativni okvir za razumijevanje odnosa između individualnih karakteristika i različitih ponašanja rukovoditelja. Na tim temeljima izgrađen je model motivacije za rukovođenjem (engl. *Motivation to lead*) (Chan i Drasgow, 2001).

Model motivacije za rukovođenjem obuhvaća brojne čimbenike i njihove kompleksne odnose, ali i različite kriterije rukovođenja: postajanje rukovoditeljem i uspjeh u rukovođenju. Ovaj model polazi od pretpostavke da nekognitivne sposobnosti, poput ličnosti i vrijednosti, utječu na ponašanje rukovoditelja preko motivacije za rukovođenje. Motivacija za rukovođenje djeluje na sudjelovanje pojedinca u ulogama i treninzima za rukovođenje, a te aktivnosti omogućavaju stjecanje socijalnih vještina i znanja potrebnih za rukovođenje te određuju stil rukovođenja. Ovisno o situaciji, socijalne vještine i opće kognitivne sposobnosti predstavljaju osobne resurse rukovoditelja i doprinose ishodima/rezultatima, odnosno utječu

na uspješnost rukovoditelja. Ovakav model oslikava multidimenzionalnu prirodu rukovođenja koji povezuje proces postajanja rukovoditelja i njegovu uspješnost u rukovođenju. Model pretpostavlja da će osoba koja posjeduje motivaciju za rukovođenjem aktivirati ponašanja rukovođenja i uključiti se u aktivnosti i uloge rukovoditelja.

Dimenzije Modela motivacije za rukovođenjem identificirane su u istraživanju kojim su obuhvaćena tri uzorka u različitim kulturnim okruženjima (1594 singapurskih ročnika, 274 singapurskih studenata i 293 američka studenta). Konfirmatorna faktorska analiza pokazala je da motivacija za rukovođenjem ima tri korelirane dimenzije (Chan, Ong i Chah, 1999). To su: (1) afektivna motivacija za rukovođenje (pojedinac voli voditi druge; aktivnost pokreću vlastite vrijednosti), (2) socijalno-normativna motivacija za rukovođenje (pojedinac vodi zbog osjećaja odgovornosti ili dužnosti; aktivnost pokreću socijalne norme) i (3) nekalkulativna motivacija za rukovođenje (osoba vodi samo ako ne uspoređuje odnos troškova i koristi; aktivnost pokreće ostvarivanje rezultata). Izvorni model sadržavao je i opću mentalnu sposobnost, no pokazalo se da ona empirijski nije povezana s ostala tri faktora konstrukta.

Afektivna motivacija za rukovođenje iz modela Chan i Drasgowa (2001) zapravo odgovara motivu za moći, točnije njegovoj eksplicitnoj komponenti. Prema Amit, Lisak, Popper i Gal (2007), pojedinci s visokim rezultatima na skali afektivne motivacije za rukovođenje sebe vide kao rukovoditelje i žele biti na rukovoditeljskim pozicijama, uživaju u rukovoditeljskim ulogama i to im pričinja zadovoljstvo te vjeruju u svoje sposobnosti rukovođenja i češće su se nalazili u situacijama rukovođenja od ostalih pojedinaca. Ovakav opis odgovara opisu osoba koje imaju snažan motiv za moći, a koji je u središtu interesa ovog rada i provedenog istraživanja.

Motiv za moći i (ruko)vođenje. Prema Van Vugtu i sur. (2008) u vremenu mira i prosperiteta rukovođenje se ne čini osobito važnim. No kada političari započnu ratove, kada se poslovni rukovoditelji kockaju s našim životnim ušteđevinama i kada religiozni vođe stvaraju sekte pune nasilja, tada rukovođenje postaje pitanje života i smrti. Upravo u takvim situacijama može se vidjeti koliko je teško naći dobrog vođu/rukovoditelja. Postavlja se pitanje: zbog čega je to tako? Zbog čega se osobe koje posjeduju poželjne osobine ličnosti, potrebno znanje i kompetencije, čvrsti autoritet i druge atribute uspješnih rukovoditelja, ne uključuju u aktivnosti rukovođenja? Što ih to sprječava da zanemare svoj potencijal za rukovođenje i ostave ga neiskorištenim? Odgovor na ovo pitanje može se potražiti u motivima koji pojedinca pokreću da se uključi u proces vođenja te da na pozicijama vođe/rukovoditelja

djeluje na ispravan način. Ako vođa/rukovoditelj ne posjeduje motivaciju za usmjeravanje članova svoje grupe, za koordinaciju njihovih napora prema ostvarenju zajedničkog cilja, kreiranje i dijeljenje zajedničke vizije, tada se ne može očekivati da će te aktivnosti i poduzimati. Nepoduzimanje aktivnosti nužnih da se kroz utjecaj na druge ostvari cilj dugoročno će onemogućiti uspjeh cijele grupe, te će se takav vođa/rukovoditelj okarakterizirati kao neuspješan. Zbog toga je izrazito važno da osobu na rukovoditeljskoj poziciji pokreću „pravi“ motivi.

Motivacija je sama po sebi izrazito kompleksan fenomen, a u kontekstu rukovođenja se često istražuje kroz želju rukovoditelja da usmjerava, odnosno motivira svoje podređene kako bi zajednički ostvarili grupne ili organizacijske ciljeve. U ovom krajnje pojednostavljenom i poopćenom opisu motivacije krije se motiv za moći. Motiv za moći manifestira se željom i tendencijom za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Pretpostavka je da će osobe s tom potrebom željeti doći na više rukovoditeljske položaje u organizaciji te da takvi položaji zapravo i zahtijevaju od izvršitelja želju za utjecajem i usmjeravanjem drugih (Sikavica i sur., 2008; Winter, 1973). Ta želja odražava se onda u investiranju vremena i truda u usvajanje odgovarajućih znanja i vještina. Kotter (2003) tvrdi da je vještina akvizicije i korištenja moći ključan element uspješnosti u velikim organizacijama. Uspješni rukovoditelji koriste moć kako bi utjecali na ljude o kojima su ovisni, a s ciljem učinkovitog obavljanja vlastitog posla.

Važnost želje za moći i njenog uspješnog korištenja, za Kottera je posljedica ovisnosti o drugima. U organizacijama, rukovoditelji su ovisni o članovima svoje grupe, jer ne mogu sami obaviti sve zadatke u organizaciji, već to rade zajedno sa i uz pomoć svojih podređenih. Kvaliteta rada podređenih ujedno je i kvaliteta rada rukovoditelja. Osoba kojoj teško pada organiziranje i upravljanje grupnim aktivnostima, pregovaranje, lobiranje, nametanje nužne discipline i slično, ili se zbog takvih aktivnosti emocionalno uzbuđuje, ili smatra da nije u redu upotrebljavati moć nad drugima neće biti u stanju udovoljiti zahtjevima rukovoditeljskog posla (Miner, 1985).

Prema Cleggu (2004), moć je jedan od središnjih koncepata menadžerske prakse i teorije. To je koncept koji obuhvaća mehanizme, procese i dispozicije koje pokušavaju, ne uvijek uspješno, osigurati da ljudi djeluju u skladu s pravilima igre. Veroff (1992) na moć gleda nešto drugačije te smatra da pojedinac sa snažnim motivom za moći ne traži stalnu dominaciju nad drugima, već svoj interes usmjerava na kontroliranje sredstava pomoću kojih se taj utjecaj može izvršiti. Prema Jamesu i sur. (2013) motiv za moći je primarna snaga koja

motivira pojedinca za traženje pozicija rukovoditelja. Rukovođenje zahtijeva korištenje moći za utjecaj na misli i aktivnosti drugih ljudi (Zaleznik, 1992). U organizacijama nije moguće izbjeći moć, jer to bi značilo da se izbjegava utjecanje na članove organizacije. Time bi, prije svega, bila onemogućena koordinacija svih članova organizacije. Kotter (1997, str. 125) ističe: „budući da su organizacije postale složenije, postalo je teže, ako ne i nemoguće, da rukovoditelji postignu svoje ciljeve samostalno ili samim uvjeravanjem i formalnim autoritetom. Oni sve više trebaju moć da bi mogli utjecati na druge ljude o kojima su ovisni". Istovremeno, osobe koje imaju visok motiv za moći traže pozicije na kojima će imati formalnu moć, a na tim pozicijama rado i koriste tu moć, pa bismo čak mogli reći da su intrinzično motivirani za uloge rukovoditelja.

Važnost motiva za moći u kontekstu rukovođenja proizlazi iz same definicije rukovođenja. Dva ključna elementa rukovođenja su zajedničko postizanje zajedničkih ciljeva te sposobnost pojedinca, rukovoditelja, da utječe na druge osobe. Ako moć promatramo kao želju da se izvrši utjecaj nad drugim osobama (James i sur., 2013) ili kao izraz vlasti nad drugima, tj. mogućnost upravljanja situacijama ili ljudima (Petz, 2005), tada je logično zaključiti kako je želja za postizanjem moći važan aspekt rukovođenja. Uspješno korištenje moći je preduvjet uspjeha u rukovođenju, a nju će uspješno koristiti osobe koje ju traže i u njoj uživaju. Takve osobe biraju zanimanja i teže pozicijama koje im omogućavaju da utječu na druge ljude i da usmjeravaju njihovo ponašanje (Winter, 1991).

Istraživanja motiva za moći započela su u drugoj polovini prošlog stoljeća. Jedan od prvih, a svakako i jedan od najznačajnijih znanstvenika koji su se bavili temom individualne motivacije rukovoditelja i motivom za moći je David McClelland. Sam je naveo kako je njegov interes za istraživanje motiva za moći počeo još 1950. godine, kada je Veroff prvi puta pokušao eksperimentalno pobuditi motiv za moći (McClelland, 1975) i zahvatiti korištenjem Testa tematske apercepcije (projektivna tehnika u kojoj ispitanici opisujući višeznačne slike otkrivaju svoje implicitne motive, više u poglavlju o mjerenju motiva za moći). Veroffovo istraživanje iniciralo je interes za istraživanje ovog konstrukta.

Prema Veroffu (1992) rana istraživanja motiva za moći sugerirala su da ta motivacija odražava strah od slabosti. Pojedinac se, drugim riječima, brine o tome hoće li biti pod tuđim utjecajem, u slabijoj poziciji ili u nemogućnosti da kontrolira svoju sudbinu te zbog toga nastoji kontrolirati sredstva kojima se može vršiti utjecaj. Sukladno takvoj spoznaji, prvi instrumenti za procjenu motiva za moći naglašavali su aspekte straha te su pomiješale individualne razlike sa situacijskim kontekstom. Međutim, Uleman (1972) i Winter (1973)

smatraju da takav pristup nije točan te, kako je ranije navedeno, razvijaju instrumente koji mjere pozitivne aspekte motiva za moći.

McClelland je sa svojim suradnicima tom području dao veliki doprinos. Inovacija koja se pripisuje McClellandu bila je sadržana u pokušaju da kreira tipologiju obrazaca motiva po kojima se razlikuju uspješni i neuspješni rukovoditelji. Polazeći od motiva za moći kao pozitivne težnje za utjecajem na druge, sa suradnicima je u nizu istraživanja (McClelland, 1975; McClelland i Boyatzis, 1982; McClelland i Burnham, 1976) uočio da postoji obrazac motiva po kojem je moguće razlikovati uspješne od neuspješnih rukovoditelja. Taj obrazac sastoji se od visoke razine motiva za moći, niske razine motiva za afilijacijom i umjerene razine motiva za postignućem. Ovaj obrazac ima i svoje ograničenje jer se odnosi na rukovoditelje koji se nalaze na „ne-tehničkim“ pozicijama rukovoditelja. Pojedinci koji su se našli na pozicijama tehničkih menadžera, s inženjerskim odgovornostima, nisu bili povezani s ovim obrascem, već je kod njih utvrđena visoka razina motiva za postignućem (McClelland i Boyatzis, 1982). Nalazi McClellanda i suradnika potvrđeni su i u brojnim kasnijim istraživanjima (Delbecq, House, de Luque i Quigley, 2013; Hermans i sur., 2017).

U našem istraživanju motiv za moći definiramo kao želju neke osobe da utječe na druge osobe, što se uglavnom poklapa s Winterovim gledanjem. Pretpostavljamo, što ćemo istraživanjem koje je središnji dio ovog rada pokušati i dokazati, kako motiv za moći predstavlja važnu odrednicu uspješnog obavljanja rukovoditeljskog posla. Ovu pretpostavku temeljimo na rezultatima McClellandovih istraživanja, kao i na prirodi rukovoditeljskog posla koja zahtijeva utjecanje na druge članove organizacije uz pomoć kojih ostvaruje zajedničke ciljeve.

Odgovornost za motiviranje podređenih u rukama je rukovoditelja. Rukovoditelj je osoba koja treba uložiti napore u usmjeravanje njihovih aktivnosti kako bi zajednički ostvarili ciljeve. Da bi na sebe preuzeo aktivnosti usmjeravanja drugih, mora to i željeti činiti. Treba imati želju utjecati na druge, odnosno mora htjeti posjedovati moć. Ako moć definiramo kao izraz vlasti nad drugima, tj. mogućnost upravljanja situacijama ili ljudima (Petz, 2005), tada možemo zaključiti da osoba koja želi preuzeti ulogu rukovoditelja mora imati motiv za moći, odnosno treba joj se sviđati mogućnost upravljanja ljudima. Taj motiv predstavlja jednu od ključnih individualnih karakteristika rukovoditelja, no da bi se u potpunosti razumjelo kako on utječe na rukovođenje, potrebno je zahvatiti obje njegove komponente: implicitnu i eksplicitnu dimenziju motiva za moći.

Model dualnih motiva – implicitni i eksplicitni motivi. Prema Winteru (1992) motivacija za moći je vjerojatno naučena u ranoj dobi. No, postoje dokazi da može biti i posljedica urođenih, bioloških karakteristika, poput razine hormona (Stanton i Schultheiss, 2009; Dezinger i Brandstätter, 2018). Također, motivacija može biti svjesna ili nesvjesna, a to može ovisiti o vrijednostima, stavovima ili nekim drugim kognitivnim faktorima. Primjerice, moć u javnosti ima negativnu konotaciju, pa rukovoditelji u pravilu nisu sklon izjaviti kako ih motivira moć, već će svoje motive radije objasniti „radom za opće dobro“. Ovakvo razmišljanje u skladu je s McClellandovim modelom dualnih motiva, prema kojem je potrebno razlikovati implicitne od eksplicitnih motiva. Te dvije vrste motiva, implicitni i eksplicitni, povezane su sa specifičnim i različitim oblicima ponašanja, odgovaraju na različite poticaje i odražavaju različite vrste potreba (Heckhausen i Heckhausen, 2010). Do ove spoznaje McClelland je došao istražujući motivaciju za postignućem, pri čemu je uočio da se motivi operacionalizirani kao imaginativna misao o pričama koje opisuju višeznačne crteže razlikuju od motiva istog imena mjerenima kroz samoprocjene želja ili interesa.

Implicitne motive možemo smatrati nesvjesnima, a eksplicitne motive svjesnima. Nesvjesno je, po nekim autorima, posljedica ranih emocionalnih iskustava koja tvore osnovnu strukturu ličnosti koja kasnije tijekom života utječe na ponašanje na gotovo nesvjestan način (McClelland i Pilon, 1983). Implicitni motivi su afektivne sklonosti prema određenim poticajima koje se vjerojatno stječu u ranom djetinjstvu. Prema McClellandu i Pilonu (1983) određene odgojne metode izazivaju kod djece reakciju zbog koje razvijaju afinitet prema određenim nagradama. Tako odgoj usredotočen na samostalno svladavanje izazova usmjerava djecu u ponašanja kojima će uspjeti samostalno svladati izazov, što će kod roditelja izazvati željeno odobravanje. To odobravanje je nagrada koja potiče dijete da ponavlja takva ponašanja, a to onda jača određenu motivacijsku sklonost, odnosno implicitne motive. Ti motivi tijekom života utječu na odabir, usmjeravanje i osnaživanje ponašanja (McClelland i sur., 1989). Ovi su motivi nedostupni introspekciji i mogu se mjeriti samo indirektno. Prema Kehru (2004) oni su povezani s nesvjesnim i temeljnim potrebama, pobuđuju se nesvjesno te usmjeravaju afektivne preferencije i implicitne impulse ponašanja, rezultiraju spontanim ekspresivnim i često ugodnim ponašanjima, razvijaju se rano i, kako je već istaknuto, relativno su nezavisni od socijalnih zahtjeva i utjecaja u kasnijem životu.

Eksplicitna dimenzija motiva odnosi se na svjesne razloge koje pojedinci pripisuju svojim ponašanjima, odnosno način na koji objašnjavaju svoje ponašanje (McClelland i Burnham, 2003; McClelland, Koestner i Weinberger, 1992). Za razliku od implicitnih motiva,

eksplicitni su pod snažnim utjecajem socijalnog okruženja i normi društva (Koestner, Weinberger i McClelland, 1991; McClelland, 1985). Prema nekim istraživanjima, eksplicitni motivi značajno utječu na kognitivne izbore, poput odabira zadatka ili definiranja cilja (Brunstein, Schultheiss i Grässmann, 1998; McClelland, 1985; Spangler, 1992). Kehr (2004) im pripisuje i sljedeća obilježja: identični su vrijednostima prema Atkinsonovoj i McClellandovoj terminologiji, može im se pristupiti na svjesnoj razini odnosno introspekcijom, a osim s ciljevima i vrijednostima, povezani su i s namjerama te pojmom o sebi.

U brojnim slučajevima implicitni i eksplicitni motivi se razlikuju: pojedinčeva svjesna slika o sebi i vlastitim motivima nije nužno sukladna s nesvjesnim sklonostima i navikama. U idealnom slučaju, implicitni i eksplicitni motivi „rade“ zajedno, a ciljevi pojedinca podudaraju se s implicitnim motivima. No, takve situacije nisu pravilo; implicitni i eksplicitni motivi često su u raskoraku ili u međusobnom konfliktu (Kehr, 2004) što može negativno utjecati na pojedinčevu efikasnost, osobnu dobrobit, pa čak i na mentalno zdravlje (Heckhausen i Heckhausen, 2010). Rezultati mjerenja eksplicitnih i implicitnih motiva pokazuju da je povezanost među njima niska (McClelland i sur., 1989). Za potpunije razumijevanje motiva za moći potrebno je zahvatiti njegove obje dimenzije.

Brojna suvremena istraživanja upućuju na značaj mjerenja implicitnog motiva za moći. Trapp i Kehr (2016) ispitali su utjecaj implicitnog motiva za moći na uspješnost u pregovorima. U simuliranoj situaciji pregovaranja za visinu plaće pokazali su da je implicitni motiv za moći pozitivno povezan s uspjehom pojedinaca u pregovaranju, ali kada se pobude konfliktni implicitni i eksplicitni motivi, dolazi do kompromisnog ponašanja (npr. eksplicitni motiv za afilijacijom, a implicitni za moći). Istraživanje Langensa i McClellanda (1997) također pokazuje kako je neusklađenost implicitnih i eksplicitnih motiva povezana sa smanjenom emocionalnom dobrobiti, dok je kongruentnost između dvije vrste motiva povezana s dobrim raspoloženjem i osobnom dobrobiti. Ovaj nalaz pokazao se na uzorku muških ispitanika, dok su kod žena na emocionalnu dobrobit utjecale i tradicionalne rodne uloge. Slične rezultate pokazalo je istraživanje Wagner, Baumann i Hankove (2016) na uzorku od 170 učitelja prema kojem je kongruentnost snažnog implicitnog i snažnog eksplicitnog motiva za moći bila povezana s osobnom dobrobiti ispitanika. Rezultati navedenih istraživanja pokazuju da međusobni odnos implicitnih i eksplicitnih motiva može utjecati na ponašanje, osobnu dobrobit i raspoloženje. Stoga testiranjima treba obuhvatiti obje dimenzije motiva za moći.

Mjerenje individualnih karakteristika, obzirom da one nisu „oku vidljive“, predstavlja poseban izazov, bez obzira radi li se o eksplicitnim ili implicitnim mjerama. Zbog toga je za uspješno mjerenje obje dimenzije motiva za moći potrebno dobro poznavati instrumente kojima se motiv za moći može mjeriti te psihometrijske karakteristike tih instrumenata.

Mjerenje eksplicitne dimenzije motiva za moći. Eksplicitne dimenzije motiva za moći mjerimo upitnicima samoprocjene. Upitnicima se informacije prikupljaju od ispitanika od kojih se traži da ocijene u kojoj se mjeri slažu s tvrdnjama kojima su opisana ponašanja, iskustva, stavovi, mišljenja ili ciljevi. Za mjerenje eksplicitne dimenzije motiva za moći najčešće se koriste Skala dominantnosti (Cheng, Tracy i Henrich, 2010) i Skala motivacije za vođenje (Chan i Drasgow, 2001). Osim njih koriste se i Upitnik ličnosti za dominaciju (Gough, McClosky i Meehl, 1951) te Objedinjena skala motiva (Schönbrodt i Gerstenberg, 2012) koja mjeri eksplicitne dimenzije moći, afilijacije, postignuća i intimnosti. Većina navedenih instrumenata može se koristiti i za procjenu od strane drugih osoba za mjerenje izraženosti određenog motiva. Pregled tih instrumenata prikazan je u Tablici 3.

Upitnici samoprocjene imaju određene prednosti pred drugim mjerama. Prije svega vrlo su praktični, lako se analiziraju, u kratkom vremenu se mogu prikupiti veće količine podataka, rezultati se mogu brzo izračunati, standardizirani su i u pravilu njihova primjena ne iziskuje visoke troškove.

Tablica 3. Često korišteni instrumenti za mjerenje eksplicitne dimenzije motiva za moći.

Naziv instrumenta i autori	**Opis**	**Primjeri čestica**
Ljestvica ličnosti za mjerenje dominantnosti (*engl. Personality scale for dominance*); Gough, McClosky i Meehl, 1951	Skala od 60 čestica koja obuhvaća preferenciju prema položaju nadređenog, kontroli, snazi, samopouzdanju, odlučnosti, ustrajnosti.	"*Uživam u planiranju i odlučivanju što svatko treba učiniti*." (+) "*Nisam tip koji bi bio politički vođa*." (-)
Afektivna motivacija za rukovođenja iz upitnika Motivacije za rukovođenje (engl. *Affective-identity motivation to lead from the Motivation to Lead questionnaire*); Chan i Drasgow, 2001	Skala od 9 čestica koja obuhvaća želju pojedinca za vođenje drugih.	"*Kada radim u grupi, većinu vremena sam radije vođa, nego sljedbenik.*" (+) "*Po prirodi definitivno nisam vođa.*"(-)
Skala dominacije i prestiža (engl. *Dominance-Prestige Scale*); Cheng, Tracy i Henrich, 2010	Dominacija i prestiž utječu na socijalne modele i društveni utjecaj. Skala od 17 čestica obuhvaća dvije različite strategije za stjecanje socijalnog statusa.	"*Uživam u kontroli nad drugima*" (dominacija) "*Drugi traže moj savjet oko različitih stvari*" (prestiž)
Motiv za moći iz Objedinjene skale motiva (engl. *Power motive from the Unified Motive Scale*); Schönbrodt i Gerstenberg, 2012	Skala od šest čestica koje opisuju ciljeve i ponašanja koje se očekuju od pojedinaca s visokim motivom za moći.	"*U kojoj mjeri vam je u životu važno da možete vršiti utjecaj*?" (cilj) "*Pokušavam kontrolirati druge, radije nego da im dozvolim da oni kontroliraju mene.*" (ponašanje)

No, istovremeno upitnici samoprocjene imaju i neke nedostatke, a oni se prije svega odnose na mogućnost neiskrenog odgovaranja i namjernog lažiranja odgovora ili nemogućnost ispitanika da sam sebe dobro ocijeni u slučaju da nije osvijestio svoja ponašanja ili motive koji ga pokreću. Mjere implicitnog motiva za moći u velikoj mjeri, ako ne i potpuno, zaobilaze ove probleme, što ćemo opisati u sljedećem dijelu rada.

Mjerenje implicitne dimenzije motiva za moći. Mjerenje implicitnih dimenzija individualnih karakteristika izrazito je zahtjevno. Implicitnim metodama mjerenja zahvaćaju se dijelovi osobnosti koje pojedinac ne može svjesno kontrolirati (Šverko i sur., 2011) i o kojima ne želi ili ne može samoizvještavati (Gawronski i De Houwer, 2014). Implicitne mjere mogu zaobići opiranje koje ljudi mogu doživjeti eksplicitno opisujući osobine svoje ličnosti

(Pervin, Cervone i John, 2005), otkriti temeljne inhibirane sklonosti koje ispitanik nije voljan priznati ili ih ne može priznati jer ih nije osvijestio (Murray, 1943), odnosno ove mjere mogu dovesti ispitanika u situaciju da kroz projekciju svojih nesvjesnih procesa otkrije određene aspekte svoje osobnosti (Hock, 2004).

Implicitne dimenzije motiva mjerimo posebno dizajniranim metodama indirektne procjene. Za procjenu implicitnih dimenzija različitih temeljnih motiva (npr. moć, afilijacija, postignuće, odgovornost, intimnost, povjerenje) od 60-tih godina prošlog stoljeća dominantno se koristio Test tematske apercepcije (TAT). No, njegova je primjena složena i zahtijeva veliku količinu vremena te educiranost ocjenjivača. Kako je motiv za moći nesumnjivo važna osobina uspješnih rukovoditelja, danas se razvijaju novi instrumenti za mjerenje implicitne dimenzije motiva za moći, a trenutno se najčešće koriste Test implicitnih asocijacija (IAT) te Test uvjetovanog rezoniranja (TUR).

Test tematske apercepcije. Prvi tekst o testu tematske apercepcije (engl. *Thematic Apperception Test – TAT*) objavljen je 1935. godine. Njegovi autori, Henry Murray i Christiana Morgan s Harvardskog sveučilišta, objasnili su kako se test temelji na dobro poznatoj činjenici da suočeni s višeznačnim socijalnim situacijama u kojima se od nas traži da interpretiramo vjerojatne događaje u nekoj situaciji, tijekom procesa tumačenja otkrivamo svoju ličnost. Tijekom takve interpretacije pojedinac je manje sklon obrambenom stavu, manje svjestan da ga se proučava i, posljedično skloniji je otkrivanju svojeg unutarnjeg života (Tomkins i Tomkins, 2015). Prema Morgan i Murray (1935) kada ispitanik ima zadatak protumačiti sliku, usmjeren je na sliku, a ne na sebe ili na činjenicu da ga promatra terapeut/istraživač. Pažnja ispitanika tada nije usredotočena na unutarnje obrambene mehanizme, već na priču. Kako su obrambeni mehanizmi u tom slučaju slabi ili neaktivni, ispitanik nenamjerno otkriva svoje unutarnje želje, strahove i druga iskustva, odnosno individualne karakteristike koje su prvenstveno implicitnog, nesvjesnog karaktera Upravo višeznačnost, neodređenost situacije s kojom su suočeni, predstavlja poticaj koji može aktivirati implicitnu ličnost (James i LeBreton, 2012). Ispitivači tako mogu pristupiti sadržajima koje ispitanici ne žele otkriti ili ne mogu otkriti zbog toga što si te sadržaje nisu osvijestili. Autori smatraju da tako mogu otkriti temeljne unutarnje teme koje pokreću ispitanika, a za čije bi otkrivanje inače bili potrebni mjeseci psihoanalize. Sam Murray je TAT opisao kao „metodu koja treniranom tumaču otkriva neke od dominantnih pokretača, emocija, sentimenata, kompleksa i konflikata osobe. Pri tome je posebna vrijednost ovog testa što

otkriva temeljne inhibirane sklonosti koje ispitanik nije voljan priznati ili ih ne može priznati jer ih nije osvijestio“ (Murray, 1943, str. 3). Murrayev kolega s Harvarda, Gordon Allport nije prihvaćao Murrayevu tezu – smatrao da je da ne-neurotični pojedinci nemaju nikakve poteškoće izvještavati o svojim motivima (Heckenhausen i Heckenhausen, 2010). Suprotstavljena mišljenja ovih autora i danas su predmet rasprava među psiholozima u znanosti i praksi.

Unatoč ovim prijeporima TAT, test iz skupine projektivnih tehnika, danas je jedan od najčešće korištenih testova. Prema Camara, Nathan i Puente (2000) TAT predstavlja jedan od sedam najčešće korištenih testova u psihologijskoj praksi, a prema Hocku (2004), uz Rorschachov test mrlja, predstavlja ključni instrument u povijesti kliničke psihologije. Prema drugim istraživanjima, danas je jedan od deset najčešće korištenih testova, osobito u području kliničke psihologije (Watkins, Campbell, Nieberding i Hallmark, 1995). TAT se koristi u različitim varijacijama, s različitim brojem slika i različitim sustavom kodiranja. Temeljem njega razvijeni su i posebni testovi za različite skupine, poput djece (engl. *CAT – Children's Apperception Test*; Bellak i Bellak, 1949), starijih osoba (engl. *SAT – Senior Apperception Test*; Bellak, 1993) ili manjinskih skupina (engl. *TEMAS – Tell Me A Story Test*; Costantino i Malgady, 2008). Razvijeni su i drugi testovi koji nalikuju TAT-u, poput Rosenzweigovog testa suočavanja s frustracijama (engl. *Rosenzweig Picture Frustration Study*, Rosenzweig, 1976) ili Testa tolerancije na stres (engl. *Stress Tolerance Test*, Harrower, 1986) koji ispituje kako pojedinac odgovara na stresne borbene scene. TAT se često koristi i u marketinškim istraživanjima kojima se mjere vrijednosti, stavovi, osjećaji i mišljenja o markama i proizvodima (Hyman i Sierra, 2016; Zikmund i Babin, 2007; Zober, 1956), premda je količina znanstvenih radova o tim istraživanjima skromna (uglavnom se radi o praktičnoj primjeni). David Winter (1987) sustav kodiranja razvijen za TAT koristio je za analizu inauguracijskih govora američkih predsjedničkih kandidata s ciljem otkrivanja strukture njihovih motiva, a sve navedeno ilustrira široke mogućnosti primjene ovog testa.

Test se sastoji od crno-bijelih slika, crteža koji prikazuju različite ljude u različitim, višeznačnim i neodređenim situacijama. Od ispitanika se zahtijeva da o svakom crtežu konstruira priču u kojoj će opisati (a) što je dovelo do situacije na slici, (b) što se sada događa, (c) što će se dogoditi u budućnosti i (d) što likovi na crtežu misle ili osjećaju (Murray, 1943). Primjer je prikazan na Slici 3.

Slika 3. Primjer slike za mjerenje motiva za moći putem Testa tematske apercepcije.

Izvor: Smith, C.P. (1992). Motivation and personality: Handbook of Thematic Content Analysis. New York: Cambridge University Press.

Sadržaj priča se nakon testiranja analizira prema definiranom sustavu kodiranja koji sadrži detaljne upute i proceduru interpretacije odgovora. Korištenje TAT-a osjetljivo je upravo u ova dva područja: (1) samo provođenje testiranja i suradnja s ispitanicima te (2) kodiranje i interpretacija odgovora.

Prije samog provođenja testiranja potrebno je precizno odrediti što se ispituje, a nakon toga se odabiru slike koje će se koristiti u istraživanju. Slike koje pobuđuju motiv koji se istražuje mogu se odabrati prema preporuci Schultheissa i Pang (2007) koji su u svojem istraživanju definirali koje slike mogu pobuditi određene motive. Sugerira se korištenje između četiri i osam slika, a njihov redoslijed ne utječe na rezultate.

Testiranje se može provoditi individualno ili u manjim grupama. Prije samog procesa eksperimentator ispitanicima čita upute. Upute mogu utjecati na rezultat, pa je važno da se koriste konzistentno (sadržajno, ali i u načinu na koji se prezentiraju ispitanicima). Primjerice, prema Lundyju (1988) prikupljeni podaci su bitno drugačiji kada su upute bile neutralne i nestrukturirane od rezultata iz situacija kada su upute TAT predstavile kao strukturirani, formalni test i kada su uključile neke riječi koje bi se mogle interpretirati kao prijeteće. Kako na rezultat ne bi utjecale upute, već samo individualne karakteristike ispitanika, one trebaju biti prezentirane u obliku sugestije, a ne naredbe. Komunikacija između ispitanika i eksperimentatora treba biti opuštena i prijateljska, ali profesionalna, a upute trebaju sadržavati objašnjenje o tome kako će se provoditi istraživanje te što se od ispitanika očekuje. Naglasak

je pri tome na apstraktnom procesu i od ispitanika se traži da budu kreativni. Tako „unutarnji svijet“ ispitanika može u većoj mjeri doći do izražaja.

Tijekom testiranja svaka se slika prikazuje 10-15 sekundi, nakon čega ispitanici pišu priče na papiru ili na računalu. Za vrijeme pisanja ispitanici više ne mogu vidjeti sliku, kako im ona ne bi odvlačila pažnju od pisanja te kako ne bi opisivali sliku, već konstruirali priču prema sjećanju na ono što su na slici vidjeli. Za svaku sliku potrebno je osigurati dovoljno vremena za pisanje priče, a uobičajeno je to 5 minuta. No, eksperimentator se ne mora striktno pridržavati tog vremena, pa ako ispitanici još pišu, može produžiti vrijeme dok svi ne završe s pisanjem. Moguće su i različite inačice ove procedure, pa ispitanici mogu materijal obrađivati samostalno temeljem brošure u kojoj se nalaze upute, slike i mjesto za pisanje priča. U tom slučaju eksperimentator nije prisutan tijekom procesa prikupljanja podataka.

Kodiranje i interpretiranje odgovora obično se obavlja sukladno jasno opisanim uputama. Tako se u Smithovoj (1992) knjizi „*Motivation and personality: Handbook of Thematic Content Analysis*“ mogu naći validirane upute za kodiranje motiva za postignućem, afilijacijom te Veroffov i Winterov sustav za kodiranje motiva za moći. Upute i materijali za vježbanje mogu se naći i u drugim radovima (npr. Atkinson, 1958). Upute su detaljne i precizno navode pravila kodiranja, a sadrže i materijale za vježbu kodera. Da bi s uvježbavanja kodiranja prešli na stvarno kodiranje, koderi trebaju postići 85% ili više usklađenosti s materijalima za vježbanje. U pripremi kodiranja potrebno je odraditi nekoliko zadataka. Kao prvo, bez obzira na to koliko je vremena prošlo od trenutka kada su koderi završili sa svojim treningom, moraju se dobro upoznati s postupkom kodiranja i ponovo pročitati materijale za uvježbavanje prije svakog kodiranja bilo kojeg istraživačkog materijala. Kao drugo, materijali koji se kodiraju ne smiju na sebi imati podatke o ispitaniku, a jedina informacija koja u protokolu može biti prisutna je šifra ispitanika i broj slike koja je poticaj za priču. Konačno, za svaku priču treba izračunati broj riječi, jer rezultati ispitanika na određenom motivu koreliraju s brojem riječi (više nego s vremenom koje im je bilo potrebno da napišu priču). Još jedna odluka koju je potrebno donijeti je broj kodera, a Schultheiss i Pang (2007) sugeriraju da ta odluka ovisi o iskustvu kodera. Ako se radi o iskusnom koderu, koji je kodirao, npr. više od 1000 priča (ne uključujući materijale za uvježbavanje), tada je jedan koder dovoljan. Ako se radi o novim koderima, koji nemaju takvo iskustvo, sugerira se da priče kodira najmanje dva kodera. U takvoj situaciji predlaže se da oba kodera prvo individualno kodiraju 40 do 60 priča, nakon čega se trebaju naći i usporediti rezultate te postići dogovor oko daljnjeg rada. Nakon toga individualno kodiraju priče, a nakon što su sve

priče kodirane ukupni rezultat za svaki motiv uprosječuje se za daljnje analize. Koderi se na kraju sastaju kako bi diskutirali o nepodudarnostima u kodiranju i kako bi riješili određene nedoumice.

Sustavi kodiranja za mjerenje motiva za moći razvijali su se od sredine prošlog stoljeća, te su istraživanjima dominirala tri sustava: Veroffov, Ulemanov i Winterov.

Veroff (1957) je motiv za moći promatrao kao kontrolu nad sredstvima kojima se može vršiti utjecaj, a sustav bodovanja temeljio je na istraživanju u kojem su sudjelovali kandidati na izborima za studentsko vijeće.

Sustav se sastojao od dva dijela, od imaginacije moći i subkategorija. Ako je neka priča sadržavala imaginaciju moći, identificiran je motiv za moći i priča se dalje evaluirala prema šest subkategorija koje se odnose na potrebu, čin, predviđanje cilja, blokade, ciljna stanja ili teme motiva za moći u pričama ispitanika. Identifikacija motiva za moći i subkategorije prikazane su u Tablici 4.

Tablica 4. Elementi Veroffovog sustava kodiranja TAT-a za mjerenje motiva za moći

Imaginacija moći	**Subkategorije**
1. Emocionalna zabrinutost oko stjecanja ili zadržavanja kontrole nad sredstvima kojima se utječe na druge. 2. Aktivnost kojom se stječe ili zadržava kontrola nad sredstvima kojima se utječe na druge. 3. Izjava u kojoj superiorna osoba posjeduje sredstva kojima utječe na podređenu osobu.	Potreba: eksplicitna izjava da netko želi, treba, nada se ili je odlučan u stjecanju ili zadržavanja sredstava utjecaja.
	Čin: eksplicitna aktivnosti usmjerena na kontrolu sredstava utjecaja.
	Predviđanje cilja: predviđa se ostvarenje cilja koji je usmjeren na kontroliranje sredstava utjecaja ili postoje zabrinutost ili sumnja u mogućnost stjecanja sredstava utjecaja.
	Blokade: prepreke u stjecanju kontrole nad sredstvima utjecaja.
	Ciljna stanja: ostvarenje cilja moći i osjećaj sreće; ili neuspjeh u ostvarivanju cilja moći i osjećaj tuge.
	Tema: kontrola moći je glavna tema priče i nema drugih tema.

Izvor: Winter, D. (1973). The Power Motive. Free Press. New York, str. 50.

Sustav bodovanja priča nastalih rješavanjem Testa tematske apercepcije služio je za identifikaciju intenziteta motiva za moći. No, istraživanja koja su provedena neposredno nakon korištenja Veroffovog sustava bodovanja rezultirala su nalazima koji nisu uvijek bili jasni i konzistentni (Winteru , 1973).

Ovo istraživanje potaknulo je Ulemana (1966) da desetak godina nakon Veroffa, kreira svoj sustav bodovanja odgovora na Testu tematske apercepcije u svrhu mjerenja motiva za moći. Glavni razlog kreiranja novog sustava bodovanja nalazio se u drugačijem gledanju na motiv za moći: umjesto da on predstavlja kontrolu nad sredstvima kojima se može vršiti utjecaj, Uleman je motiv za moći gledao kao izvršavanje izravnog utjecaja neke osobe na drugu osobu licem u lice radi vlastitog dobra ili probitka. Sustav bodovanja kreirao je temeljem istraživanja u kojem su sudjelovali članovi dva studentska bratstva iz okolice Bostona. Da bi potaknuo motiv za moći, Uleman je zamolio 22 člana jednog bratstva da mu pomognu kao eksperimentatori. Njihov je zadatak bio da frustriraju jednu osobu iz drugog bratstva tijekom zajedničkog susreta. U tom susretu članovi oba bratstva sudjelovali su u različitim igrama, poput kartanja ili igre sa šibicama. Kako bi „eksperimentatorima“ omogućio da kontroliraju situaciju i koriste ju za vlastiti probitak, dogovoreno je korištenje različitih taktika (npr. označavanje karata). Druga skupina je imala samo informaciju da sudjeluju u igrama. Svaki par sudjelovao je u Testu tematske apercepcije u neutralnoj situaciji, a zatim neposredno uoči zajedničke igre. Istraživači su smatrali da je uoči igre kod „eksperimentatora“, zbog same činjenice da su odabrani za tu ulogu, bio je pobuđen motiv za moći. Analizirajući razlike između eksperimentalne i kontrolne skupine na TAT-u, kao i razlike između rezultata TAT-a u neutralnim uvjetima i neposredno prije početka eksperimenta kod skupine kod koje je bio pobuđen motiv za moći, Uleman je razvio svoj sustav kodiranja TAT-a za mjerenje motiva za moći.

Kao i kod Veroffa, ako je priča sadržavala imaginaciju moći, priča se kodirala prema subkategorijama. Elementi Ulemanovog sustava bodovanja prikazani su u Tablici 5.

Tablica 5. Elementi Ulemanovog sustava kodiranja TAT-a za mjerenje motiva za moći

Kriterij za bodovanje imaginacije moći	**Subkategorije**
Poduzimanje namjernih aktivnosti usmjerenih prema drugom subjektu koja kod subjekta izaziva reakciju, izravnu ili ne. Subjekt može biti jedna osoba ili grupa koja djeluje kao jedna cjelina.	Prestiž: posjedovanje visokog statusa, prestiža, slave ili bogatstva.
	Organizacija: aktivnosti poduzima organizacija (s formalnom hijerarhijom) ili osoba koja djeluje kao član neke organizacije.
	Nema samoomalovažavanja: izostanak omalovažavanja, poniženja, sramoćenja, ili isticanja. Omalovažavanje mogu biti izjave i osjećaji, kao i način na koji pisac tretira omalovažavanje.
	Nema sjećanja: izostanak misli o prošlosti (misli bez implikacija na sadašnjost ili budućnost).
	Nema straha: izostanak strepnje, straha ili bojazni vezanih za budućnost.
	Konzultacije: planiranje budućih aktivnosti s drugim subjektom ili traženje/davanje savjeta vezanih za budućnost.
	Prijetnja: sekvence u kojima se susreću akcija i reakcija uključuju namjernu prijetnju vitalnim interesima drugog subjekta i pokušaj da se ta prijetnja neutralizira.
	Protureakcija: sekvence u kojima se susreću akcija i reakcija uključuju jasnu i otvorenu aktivnost drugog subjekta.
	Razdvajanje: aktivno odvajanje od drugog subjekta ili napuštanje.

Izvor: Winter, D. (1973). The Power Motive. Free Press. New York, str. 58-59.

Za razliku od Veroffa, Uleman svoj sustav bodovanja nije kreirao na unaprijed zadanoj definiciji moći. Moć je smatrao prisutnom ako je jedna osoba (ili grupa) poduzela namjernu aktivnost prema drugoj osobi (ili grupi) koja je onda na tu aktivnosti reagirala.

Ulemanov sustav bodovanja svoju popularnost stekao je najviše zahvaljujući Winteru koji ga je opisao u svojoj knjizi *The Power Motive* (1973). Doktorska disertacija u sklopu koje je Uleman na Harvardu razvio ovaj sustav bodovanja nije javno objavljena, a istraživanja u kojima je korišten njegov sustav bodovanja ne mogu se pronaći. Ipak, vrijednost Ulemanovog sustava leži u spoznajama na kojima je Winter razvio sustav bodovanja motiva za moći koji i danas dominira u istraživanjima motiva za moći.

Za Wintera (1973) motiv za moći predstavlja želju za utjecajem na ponašanje ili osjećaje druge osobe. Polazeći od takvog shvaćanja motiva za moći, Winter je svoj sustav kodiranja izgradio temeljem eksperimenta u kojem je motiv za moći kod eksperimentalne skupine pobudio filmom s inauguracijske svečanosti J.F. Kennedyja 1961. godine. Kako je sam istaknuo, činilo mu se da je taj film idealan za pobudu motiva za moći jer se filmom

može zahvatiti cijeli niz iskustava povezanih s moći, a opet je to moguće napraviti u relativno kontroliranim laboratorijskim uvjetima (Winter, 1973). Kontrolna grupa gledala je film u kojem je poslovni čovjek raspravljao o opremi za demonstriranje znanstvenih eksperimenata. U istraživanju je sudjelovao 91 student MBA studija. Oni su se dobrovoljno prijavili za sudjelovanje u istraživanju za koje je bilo navedeno da ispituje reakcije na sadržaj masovnih medija. Na taj je način bio prikriven stvarni cilj istraživanja. Kada su se okupili, sudionici su po slučaju raspoređeni u dvije identične prostorije. Na početku istraživanja dobili su kratki uvod, a odmah nakon što su odgledali film, sudjelovali su u rješavanju TAT-a sa šest slika te su nakon toga popunili kratki upitnik o svojim podacima, raspoloženju tijekom gledanja filma i reakcije na predsjednika Kennedyja, odnosno poslovnog čovjeka, ovisno o tome koji su film gledali. Reakcije ispitanika pokazale su da je film s Kennedyjeve inauguracije pobudio motiv za moći, jer su priče ispitanika sadržavale riječi poput ponos, vodstvo, poštivanje, zanos i slično. Ispitanici iz kontrolne skupine uglavnom su zapisali neutralne reakcije koje su se kretale od blage dosade do slabog interesa. Temeljem rezultata definirani su elementi za kodiranje motiva za moći koji su prikazani u Tablici 6.

Tablica 6. Elementi Winterovog sustava kodiranja TAT-a za mjerenje motiva za moći

Kriterij za bodovanje imaginacije moći	**Subkategorije**
Boduje se ako neka osoba brine o svojem utjecaju, odnosno o ostvarivanju, zadržavanju i ponovnom stjecanju prestiža ili moći u očima svijeta. To se može zaključiti iz sljedećih situacija: 1. Demonstriranje ili jačanje utjecaja na ljude kroz direktnu, snažnu, ekspanzivnu aktivnost: napad, seksualno iskorištavanje, silu, čak i kroz pomoć ili savjetovanje. 2. Poduzimanje aktivnosti koje pobuđuju ili uvlače druge osobe u pozitivne ili negativne osjećaje. 3. Eksplicitna zabrinutost za svoju reputaciju.	Prestiž: visok ili nizak status, titule, reputacija, slava.
	Osjećaji druge osobe: druga osoba pokazuje snažne pozitivne ili negativne osjećaje i emocionalnu reakciju.
	Samopoimanje: osoba koja vrši utjecaj o sebi stvara osjećaje koji su posljedica povećanog ili smanjenog utjecaja na druge.
	Aktivnost: izravna aktivnost kojom se ostvaruje, zadržava ili ponovo stječe utjecaj.
	Scena: priča se odvija na mjestu koje je važno, iznimno ili osobito opasno.
	Tema: glavni zaplet priče odnosi se na moć ili na utjecaj.

Izvor: Winter, D. (1973). The Power Motive. Free Press. New York, str. 69.

Winter je sustav kodiranja i kategorije za mjerenje motiva za moći definirao kombinirajući empirijske ideje o tome što je moć, nakon čega je te ideje modificirao u skladu s odgovorima sudionika na TAT-u u njegovom istraživanju. No, Winterov utjecaj na spoznaje

o motivu za moći indirektno se može vidjeti i u radu McClellanda, koji je sam rekao kako je knjiga *Motiv za moći* (1973) presudno utjecala na njegov interes da dodatno obradi tu temu.

Psihometrijske karakteristike TAT-a posljedica su nekoliko važnih specifičnosti ovog testa. Prva je korištenje različitih slika i različitog broja slika u istraživanjima istog motiva. To znači da je test, zapravo, svaki puta drugačiji. Različite slike osiguravaju različite poticaje za ispitanike, pa ispitanici daju više odgovora koji se mogu kodirati i interpretirati – to je prednost ove metode. Međutim, psihometrijski to predstavlja problem. Nadalje, kodiranje slika koristi se prema različitim sustavima. Dakle, za mjerenje istih konstrukata koriste se različite slike i različiti sustavi kodiranja (npr. Veroffov, Ulemanov ili Winterov). Ta nekonzistentnost, koju Lilienfeld, Wood i Garb (2000) nazivaju nedostatkom standardizacije podražaja, u praksi otežava psihometrijsku evaluaciju TAT-a.

Spangler (1992) je u meta analizi koja se bavila provjerom valjanosti TAT-a došao do zanimljivih nalaza koji govore u prilog mjerenju implicitnih dimenzija ličnosti. Iako se radi o istraživanju motiva za postignućem i nekih ishoda, odnosno dugoročnih ponašanja na koje bi motiv trebao utjecati, ovi nalazi su relevantni i za naše istraživanje iz sljedećih razloga. Prvo, rezultati podržavaju McClellandov model dualnih motiva i tezu da implicitni i eksplicitni motivi mjere različite aspekte osobnosti. Drugo, pokazalo se da postoji pozitivna povezanost motiva mjerenog TAT-om i većine ishoda. Povrh toga, za neke ishode povezanosti između implicitnog motiva za postignućem i ishoda bile su veće od povezanosti s mjerama temeljenima na upitnicima, što znači da su se implicitnim motivom mogli predvidjeti ishodi poput visine prihoda, ocjena ili uspjeha u karijeri. Najvažniji nalaz pokazuje da su prosječne povezanosti između motiva mjerenog TAT-om i ishoda bile statistički značajno veće od prosječnih povezanosti motiva mjerenog upitnicima samoprocjene i ishoda.

Groth-Marnat (2003) smatra da postoje dokazi kako TAT omogućava pristup skrivenim i dubokim strukturama ličnosti te da je mogućnost lažiranja odgovora mala jer je pravi razlog istraživanja obično skriven. Nadalje, TAT omogućava sveobuhvatni pristup ličnosti, jer priče ispitanika obuhvaćaju emocionalne, motivacijske, interpersonalne i obrambene karakteristike, ali i intelektualnu razinu, verbalnu fluentnost, originalnost i način rješavanja problema. Također, TAT je zanimljiv, a ispitanici na njega ne gledaju kao na prijetnju jer ne sadrži pitanja koja se odnose na ličnost, nema osjetljivih i uznemirujućih pitanja te ne postoji jedan točan odgovor. U njemu može kao ispitanik sudjelovati bilo koja osoba, jer gotovo svatko može temeljem slike ispričati priču i izraziti svoja raspoloženja ili

opise situacija. TAT nije nastao kao posljedica neke određene škole ili pravca u psihologiji, pa mu se može pristupiti iz različitih perspektiva. Također, za razliku od većine testova, razvijen je kroz istraživanja na općoj (nekliničkoj) populaciji, a ne kroz usporedbu rezultata opće populacije s populacijom osoba s određenim poremećajima (kao npr. vrlo popularan *MMPI – Minnesota Multiphasic Personality Inventory* test). Možda bi se kao najveća vrijednost TAT-a mogla istaknuti činjenica da može zaobići svjesne otpore i obrambene mehanizme te doći do tema o kojima ispitanik nije sklon otkrivati informacije ako mu se pristupi direktnim ispitivanjem. James i LeBreton (2012) ističu da je glavna prednost TAT-a u tome što ispitanici nemaju informaciju o tome koji se atribut ispituje, niti se od ispitanika traži da sebe opisuju u kontekstu tog atributa. Već je ranije istaknuto da se implicitna ličnost interpretira temeljem odgovora na različite poticaje, jer se istraživanje sastoji od više različitih slika. Test je ipak pokazao određeni stupanj konstruktne i kriterijske valjanosti, što je također prednost. Na kraju autori ističu da je prednost niska korelacija s eksplicitnim dimenzijama iste individualne karakteristike (što neki autori doživljavaju kao nedostatak konvergentne valjanosti TAT-a, iako to zapravo nije nedostatak).

Jedan od nedostataka TAT-a odnosi se na pouzdanost i valjanost pri čemu je glavni problem u korištenju različitih sustava kodiranja. Pouzdanost (i valjanost) za jedan sustav kodiranja ne mora značiti da će rezultati vrijediti i za neki drugi sustav bodovanja (Groth-Marnat, 2003). McClellandov (1961) i Atkinson i Featherov (1966) sustav bodovanja uključuje kvantitativne sustave bodovanja, pa je za njih lakše utvrditi pouzdanost. No, ti su sustavi razvijeni prije svega za mjerenje motiva za postignućem, pa je stoga utvrđivanje pouzdanosti ograničeno ako želimo mjeriti neke druge motive. Prema Groth-Marnatu (2003) pouzdanost između različitih sustava bodovanja, kada se radi o kvantitativnim sustavima, ipak je dobra te se kreće između .37 i .90, s najčešćim rezultatom .85 ili više.

Recenzije valjanosti TAT-a vrlo su raznolike. Prema Hocku (2004) ako test mjeri neke psihičke procese, morao bi moći razlikovati mentalno zdrave od bolesnih osoba odnosno različita psihička stanja (npr. tjeskoba i anksioznost), a istraživanja su pokazala da se TAT-om to ne postiže, što svakako predstavlja jedan od nedostataka TAT-a. Također, upitno je u kojoj mjeri TAT može predvidjeti ponašanje, odnosno hoće li se neka osoba, ispitanik čija je priča imala agresivne elemente, zaista i ponašati agresivno.

Glavna psihometrijska zamjerka TAT-u odnosi se na valjanost same projektivne hipoteze koja polazi od pretpostavke da priče ispitanika sadrže i informacije o njihovim stabilnim, nesvjesnim procesima koji pokazuju tko su ispitanici. No, ako se u različitim

situacijskim i vremenskim uvjetima odgovori razlikuju, a istraživanjima je dokazano da se često razlikuju, mnogi znanstvenici tvrde da TAT zapravo ne može dosegnuti „pravo ja“, već samo stanje u nekom trenutku (Hock, 2004). Na to se nadovezuje činjenica da TAT i upitnici koji nominalno ispituju iste motive ne posjeduju zajedničku varijancu. To se objašnjava razlikama između implicitnih i eksplicitnih dijelova ličnosti koje su objašnjene ranije u uvodu. No, kako između znanstvenika rasprave oko ovih tema još uvijek traju, pretenciozno bi bilo tvrditi da su valjanost i pouzdanost TAT-a nedvojbeno dokazane. Ipak, ne može se niti tvrditi da nemaju valjanost i pouzdanost, jer neki od projektivnih instrumenata mogu doseći zadovoljavajuće razine i valjanosti i pouzdanosti (Lilienfeld i sur., 2000).

Psihometrijske karakteristike TAT-nisu jedini nedostatak ovog testa. Prije svega nedostatak je taj što rezultati često ovise o verbalnim sposobnostima, dobi, spolu, inteligenciji i vještini čitanja ispitanika (Klein, 1986), a pokazalo se da na njega utječu i situacijske varijable, poput raspoloženja, stresa i slično (Lundy, 1988). Osim toga, nedostatak je i vrijeme potrebno da se test administrira, što uključuje rad na prikupljanju podataka, uvježbavanje kodiranja sadržaja, provedbu kodiranja i interpretaciju odgovora.

Test implicitnih asocijacija. Nakon više godina istraživanja, testiranja i usavršavanja u laboratorijima na University of Washington i Yale University, Greenwald, McGhee i Schwartz predstavili su Test implicitnih asocijacija (engl. *Implicit Association Test – IAT*) krajem 90-tih godina prošlog stoljeća (Greenwald i sur., 1998). Za razvoj IAT-a, kao i bilo kojeg drugog testa koji se temelji na mjerenju vremena latencije pri odgovaranju na podražaj, ipak treba u velikoj mjeri zahvaliti F.C. Dondersu. On je sredinom 19. stoljeća otkrio da vrijeme između podražaja i reakcije govori nešto važno o načinu na koji um radi. Mjerenje toga vremena moguće je koristiti za „mjerenje uma“ i razumijevanje nevidljivih mentalnih procesa, pri čemu se polazi od jednostavne logike: što je mentalni zadatak lakši, odluka i reakcija su brže, a broj grešaka je manji (Lane, Banaji, Nosek i Greenwald, 2007).

Ideja o korištenju vremena latencije za mjerenje mentalnih procesa predstavlja kamen temeljac na kojem je izgrađen IAT, test koji je u početku bio namijenjen mjerenju implicitnih predrasuda, a kasnije i drugih implicitnih aspekata ličnosti u području stavova i pojma o sebi. Iako je njegova upotreba prvenstveno vezana za područje socijalne psihologije, Lane i sur. (2007) navode i druga područja u kojima je našao svoju primjenu, kao što su klinička psihologija (npr. Nock i Banaji, 2007; Rüsch i sur., 2007; Teachman i Woody, 2003), razvoj i zdravstvo (Green i sur., 2007; Thush i sur., 2007), marketing i različita područja poslovanja

(npr. Rooth, 2007; von Hippel, Brener i von Hippel, 2008). Tu su i istraživanja vezana za forenziku (Gray, Brown, MacCulloch, Smith i Snowden, 2005; Sartori, Agosta, Zogmaister, Ferrara, i Castiello, 2008) te glasanje na izborima (Arcuri, Castelli, Galdi, Zogmaister i Amadori, 2008; Galdi, Arcuri i Gawronski, 2008). Primjena je, dakle, vrlo široka i u budućnosti će se sigurno razvijati instrumenti i u drugim područjima. Na službenim stranicama IAT-a (Project Implicit, implicit.harvard.edu) dostupni su različite verzije tog testa kojima se ispituju, npr. stavovi prema boji kože, spolu, rasi, predsjedničkim kandidatima, pretilosti, oružju, seksualnoj orijentaciji, samopouzdanju i anksioznosti. Općenito gledano, IAT se može koristiti za mjerenje stavova i za mjerenje pojma o sebi.

Mehanizam testa temelji se na mjerenju snage veze među pojmovima koji se u nekoj mjeri nalaze izvan svijest. Ispitanici imaju zadatak brzo odgovoriti na određene podražaje. Podražaji se sastoje od ciljnih kategorija i atributa, a odgovori se daju što je moguće brže (što može iznositi nekoliko stotina milisekundi po podražaju). Ta brzina navodi istraživače da pretpostave kako odgovori nisu rezultat procesa koji je namjeran i pod kontrolom ispitanika (De Houwer i Moors, 2007).

Test se provodi na računalu, jer je jedino tako moguće precizno mjeriti brzinu odgovora. U prvom objavljenom IAT izvještaju (Greenwald i sur., 1998), na primjeru implicitnih stavova prema cvijeću i kukcima objašnjen je mehanizam testa. Mjerenje se temeljilo na paru ciljnih kategorija (cvijeće i kukci) i paru atributa (dobro i loše). U prvoj fazi sudionici su imali zadatak što brže klasificirati atribute u dvije kategorije: (1) u kategoriju cvijeća pritiskom na lijevu tipku i (2) kategoriju kukaca pritiskom na desnu tipku. U drugoj fazi isti zadatak trebali su napraviti za kategorije dobro (lijeva tipka) i loše (desna tipka). U trećoj fazi prethodna dva zadatka su kombinirana te su ispitanici morali pritisnuti lijevu tipku kada se na ekranu pojavila kategorija cvijet ili dobro, a desnu tipku kada se na ekranu pojavila kategorija kukac ili loše. U četvrtoj fazi ponovila se procedura treće faze, odnosno rješavao se još jedan niz zadataka. U petoj fazi ponavljao se zadatak druge faze, ali su kategorije bile zamijenjene, pa je lijevu tipku trebalo pritisnuti za kategoriju loše, a desnu za kategoriju dobro. U šestoj i sedmoj fazi zamijenjeni su atributi iz faza tri i četiri, pa je tako trebalo pritisnuti lijevu tipku za kategoriju cvijet i loše, a desnu tipku za kategoriju kukac i dobro. S obzirom na to da se predviđalo kako su stavovi vezani za cvijeće pozitivniji od stavova vezanih za kukce kod većine ljudi, očekivalo se da će ispitanici u prosjeku brže odgovarati kada kategorije cvijeće i dobro te kategorije kukci i loše dijele isti odgovor (kao u fazama tri i četiri), u odnosu na vrijeme (brzinu) odgovora kada cvijeće i loše te kukci i dobro dijele isti

odgovor (faze šest i sedam). Brže odgovaranje na određeni par ciljne kategorije i atributa odražava relativnu implicitnu preferenciju, u ovom slučaju cvijeća u odnosu na kukce. Što su čvršće veze između dva koncepta, to je lakše njihovo identificiranje kao cjeline, pa je i odgovor brži.

U opisanom primjeru možemo vidjeti temeljnu hipotezu IAT-a, prema kojoj se sortiranjem podražaja u određene kategorije može pristupiti mentalnim procesima koji su djelomično ili potpuno izvan kontrole naše svijesti. Snaga veze između različitih ciljnih kategorija i atributa mjeri se vremenom latencije sortiranja podražaja, a polazna pretpostavka je da brža latencija znači snažniju vezu. Tako će u prethodnom primjeru ispitanici koji smatraju da je cvijeće lijepo i dobro imati bržu latenciju kada se uz ciljnu kategoriju cvijet pojavi atribut koji ima pozitivnu konotaciju (npr. dobro, lijepo), a dužu latenciju kada se uz ciljnu kategoriju cvijet pojavi atribut s negativnom konotacijom (npr. ružno, loše). Usporedbom prosječnih vremena odgovora na te podražaje (koji se sastoje od kombinacija ciljnih kategorija i atributa), mjeri se implicitna veza između ciljnih kategorija i atributa. Brži odgovori ukazuju na kongruentnost podražaja i implicitnog stava, iz čega se zaključuje o implicitnim individualnim karakteristikama. IAT, zapravo, polazeći od ideje da se implicitni pojam o sebi sastoji od velikog broja asocijacija između pojma o sebi i različitih psiholoških atributa, mjeri snagu tih asocijacija (Galić, Bubić i Parmač Kovačić, 2016).

Za razliku od TAT-a, prednosti IAT-a leže u brzoj provedbi testiranja i obradi rezultata. Također, rezultati ne ovise o interpretaciji kodera. Ipak, istraživač može svojim odlukama utjecati na kvalitetu istraživanja kroz odabir ciljnih kategorija i atributa. To pokazuje i istraživanje u kojem su konstruirane i uspoređene dvije verzije IAT-a namijenjene mjerenju motiva za moći (Parmač Kovačić, Galić i Kušan, 2015). U navedenom istraživanju, u kojem je sudjelovalo 73 studenata prve godine diplomskog studija psihologije, cilj je bio usporediti dvije verzije Testa implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći.

U prvoj verziji kao kategorije atributa korišteni su „moć“ i „nemoć“ koje imaju suprotno značenje. Nekoliko tjedana prije glavnog istraživanja, sudionici su imali zadatak u intervalima od 5 minuta zapisati sve riječi koje ih asociraju na kategorije atributa, pa je za svaku kategoriju odabrano po deset najučestalijih podražaja (npr. za „moć“ dominacija i utjecaj, za „nemoć“ pokoravanje i poslušnost).

U drugoj verziji kao kategorije atributa korišteni su „dominacija“ i „suradnja“ koji su evaluativno ujednačenijeg značenja od atributa iz prve verzije. Za „dominaciju“ su korišteni pojmovi ranije odabrani za „moć“, dok su za „suradnju“ na isti način kao i u prethodnom

slučaju generirani novi podražaji (npr. surađivati, uvažavati). Ciljne kategorije su u obje verzije IAT-a bili isti: „ja“ i „drugi“. Primjeri atributa, ciljnih kategorija i podražaja prikazani su u Tablici 7.

Tablica 7. Atributi i ciljne kategorije za IAT „dominacija-suradnja“ i „moć-nemoć“.

Atributi i ciljne kategorije	**Primjeri korišteni u testu – podražaji**
Dominacija/Moć	dominacija, utjecaj, vladati
Nemoć	pokoravanje, poslušnost, služiti
Suradnja	surađivati, zajedništvo i uvažavati
Ja	ja, moj, meni
Drugi	oni, tuđe, njima

Izvor: Parmač Kovačić, M., Galić, Z., i Kušan, M. (2015). Usporedba dvije verzije testa implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći. *Suvremena Psihologija, 18*(2), 175–189.

Uz IAT su u istraživanju korišteni i drugi instrumenti. Korištena je skala Dominantnosti (Cheng i sur., 2010) od osam čestica koja mjeri dominantnost kao strategiju postizanja statusa u društvu. Korištene su dvije forme skale – forma samoprocjene i forma procjene. Upitnikom radnih preferencija (Amabile, Hill, Tennessey i Tighe, 1994) od 30 čestica ispitale su se individualne razlike u intrinzičnoj i ekstrinzičnoj motivacijskoj orijentaciji. Indeks aspiracije (Kasser i Ryan, 1996) namijenjen je mjerenju različitih životnih ciljeva i aspiracija, a sastoji se od 30 čestica te omogućava razlikovanje intrinzičnih i ekstrinzičnih aspiracija. Za sva tri instrumenta pouzdanosti su bile zadovoljavajuće.

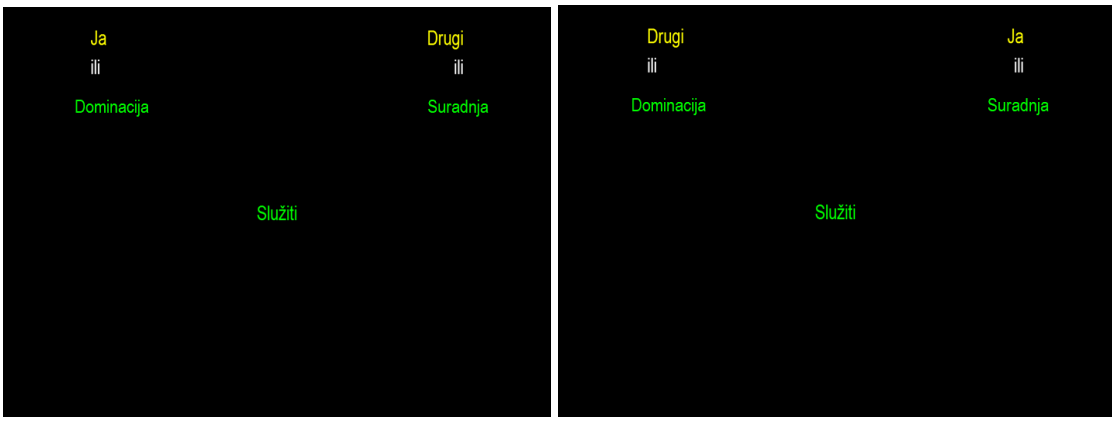
Tablica 8. Shematski prikaz blokova u Testu implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći „dominacija-suradnja“.

Blok	Zadatak	Broj zadataka	Lijeva tipka „E“	Desna tipka „I“
1	Razvrstavanje ciljnih kategorija I	20	Ja	Drugi
2	Razvrstavanje atributa	20	Dominacija	Suradnja
3	Kompatibilni zadatak I	20	Ja + Dominacija	Drugi + Suradnja
4	Kompatibilni zadatak II	20	Ja + Dominacija	Drugi + Suradnja
5	Razvrstavanje ciljnih kategorija II	20	Drugi	Ja
6	Nekompatibilni zadatak I	20	Drugi + Dominacija	Ja + Suradnja
7	Nekompatibilni zadatak II	20	Drugi + Dominacija	Ja + Suradnja

Izvor: Parmač Kovačić, M., Galić, Z., i Kušan, M. (2015). Usporedba dvije verzije testa implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći. *Suvremena Psihologija, 18*(2), 175–189.

Za kreiranje i primjenu testa korišten je *Inquisit 4 Lab* (Millisecond Software, 2014). Test sadrži sedam standardnih blokova (Schnabel, Asendorpf i Greenwald, 2007) koji su prikazani u Tablici 8. Od sedam blokova, tri bloka služe za vježbu (blokovi 1, 2 i 5), a preostala četiri bloka predstavljaju kritične blokove. Blokovi 3 i 4 predstavljaju kompatibilni zadatak u kojem se ciljna kategorija „ja“ povezuje s atributom „moć“. Blokovi 6 i 7 predstavljaju nekompatibilni zadatak u kojem se ciljna kategorija „ja“ povezuje s atributom „suradnja“.

Postupak je proveden u nekoliko faza. U prvoj fazi ispitanici su ispunjavali upitnik dominantnosti, upitnik radnih preferencija i indeks aspiracije. Nakon dva mjeseca na računalima su rješavali prvu verziju IAT-a s kategorijama atributa „moć“ i nemoć“, a nekoliko mjeseci nakon toga rješavali su i drugu verziju IAT-a s kategorijama „dominacija“ i „suradnja“. Procjene dominantnosti su prikupljene putem on-line upitnika, pri čemu su ispitanici trebali poveznicu za upitnik proslijediti dvjema osobama s kojima su u bliskom kontaktu duže od šest mjeseci i koje ih dobro poznaju.



Slika 4. Primjer IAT-a za mjerenje motiva za moći.

Na Slici 4 možemo vidjeti primjer IAT-a iz ovog istraživanja. U ovom primjeru ispitanici trebaju klasificirati podražaj „služiti“ u točnu kategoriju, pri čemu je točna kategorija „suradnja“. Ako je asocijacija između ciljne kategorija „ja“ i atributa „suradnja“ snažnija od asocijacije između ciljne kategorije „ja“ i atributa „dominacija“, ispitanik će podražaj „služiti“ brže klasificirati u točnu kategoriju. Ako je obrnuto, pa je kod ispitanika snažnija asocijacija između ciljne kategorije „ja“ i atributa „dominacija“, ispitaniku će biti potrebno više vremena da podražaj klasificira u točnu kategoriju. Drugim riječima, ako je veza između pojma o sebi i suradnje snažnija od veze između pojma o sebi i dominacije, tada

će ispitanik podražaj „služiti“ brže klasificirati u točnu kategoriju. Vrijeme potrebno za točnu klasifikaciju podražaja pokazuje snagu povezanosti između ciljnih kategorija i atributa, a snaga povezanosti implicira snagu implicitnog motiva za moći.

Konačni rezultat, odnosno relativna jačina povezanosti ciljnih kategorija i atributa prikazuje se D-indeksom (ili D-mjerom). Raspon D-indeksa teorijski iznosi od -2 do 2, no rijetko kada izlazi iz intervala vrijednosti od -1,5 do 1,5 . Predznak D-indeksa upućuje na preferenciju ili odbojnost, a apsolutna vrijednost na snagu asocijacije između ciljnih kategorija i atributa: što je D-indeks veći, to je veza snažnija. Izračunava se kao razlika prosječnih vremena latencije kompatibilnih i nekompatibilnih blokova, podijeljenu sa zajedničkom standardnom derivacijom (Parmač Kovačić i sur., 2015). Kod izračuna D-indeksa potrebno je voditi računa o netočnim odgovorima i ekstremnim (prekratkim ili predugim) vremenima odgovora ispitanika. Greenwald, Nosek i Banaji (2003) sugeriraju da se netočni odgovori ne isključuju iz izračuna rezultata, već da se uključe korigirana vremena odgovaranja. Također preporučuju da se isključe odgovori s vremenom latencije kraćim od 400 ms ili dužim od 10.000 ms i rezultati ispitanika koji su na više od 10% podražaja odgovorili brže od 300 ms.

Deskriptivni podaci za obje verzije IAT-a pokazali su zadovoljavajuće visoku pouzdanost (Chronbach α koeficijent iznosi .87 za IAT_{M-N} i .83 za IAT_{D-S}). Podaci o aritmetičkoj sredini D-indeksa slične je veličine, ali različitog predznaka za dvije verzije testa. Za IAT_{M-N} ona iznosi .32, što upućuje da je u prosjeku umjereno izražena kongruentnost pojma o sebi i motiva za moći. Za drugu verziju, IAT_{D-S}, aritmetička sredina D-indeksa iznosi -.29, što upućuje da je u prosjeku umjereno izražena kongruentnost pojma o sebi i suradnje.

No, za usporedbu ove dvije verzije IAT-a važna je analiza povezanosti dvije verzije IAT-a s drugim mjerama korištenima u istraživanju: sa samoprocjenom i procjenom dominantnosti, intrinzičnom motivacijskom orijentacijom, radnim preferencijama te intrinzičnom i ekstrinzičnom aspiracijom. Rezultati su prikazani u Tablici 9.

Tablica 9. Korelacije IAT-a s ostalim mjerama.

	IAT_{D-S}	D(SP)	D(P)	URP(I)	URP(E)	IA(I)	IA(E)
IAT_{M-N}	.28*	.24	.16	-.03	.21	.00	.02
IAT_{D-S}		.45**	.47**	.37**	.07	.29*	.27

Legenda: D(SP) – samoprocjena na skali dominantnosti; D(P) – procjena na skali dominantnosti; URP(I) – Upitnik radnih preferencija, intrinzična motivacijska orijentacija; URP(E) – Upitnik radnih preferencija, ekstrinzična motivacijska orijentacija; IA(I) – Indeks aspiracija, intrinzična aspiracija; IA(E) – Indeks aspiracija, ekstrinzična aspiracija; $^{**}p < .01$, $^{*}p < .05$.

Izvor: Parmač Kovačić, M., Galić, Z., i Kušan, M. (2015). Usporedba dvije verzije testa implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći. *Suvremena Psihologija, 18*(2), 175–189.

Podaci pokazuju nisku povezanost između dvije verzije IAT-a. S IAT_{D-S} značajno su bile povezane i samoprocjene i procjene dominantnosti (.45 i .47, $p < .01$), kao i intrinzična motivacijska orijentacija mjerena Upitnikom radnih preferencija (.37, $p < .01$), dok s intrinzičnom aspiracijom mjerenom Indeksom aspiracija postoji umjerena povezanost (.29, $p < .05$). Za razliku od verzije IAT-a u kojoj su kao kategorije atributa korišteni „dominacija“ i „suradnja“, verzija u kojoj su korišteni „moć“ i „nemoć“ ne korelira niti s jednom od drugih mjera korištenih u istraživanju.

Iz navedenih rezultata, koji između ostalog ukazuju na važnost odabira kategorija atributa, može se zaključiti kako IAT_{D-S}, za razliku od IAT_{M-N}, može biti potencijalno vrijedna metoda za mjerenje motiva za moći. Iz toga razloga, u našem istraživanju odlučili smo koristiti upravo tu verziju IAT-a za mjerenje motiva za moći.

Brojna istraživanja i rasprave bave se metrijskim karakteristikama IAT-a, a rezultati tih istraživanja se u nekim segmentima razlikuju. Te razlike vjerojatno su posljedica činjenice da je svaki IAT zapravo različit. Iako je postupak uvijek isti, većina ih ima različite ciljne kategorije, atribute ili broj podražaja, a sve to može u određenoj mjeri utjecati na metrijske karakteristike. Sličnu situaciju nalazimo i kod TAT-a. Ipak, rezultati istraživanja su dostupni i na temelju njih mogu se donijeti određeni zaključci o metrijskim karakteristikama IAT-a.

Pouzdanost interne konzistencije lošija je od one koja se temelji na mjerama samoizvještavanja, no tako je kod svih metoda koje se temelje na latenciji odgovora (Buchner i Wippich, 2000). Naime, na brzinu odgovora mogu utjecati i neki vanjski faktori koje nije lako ili moguće kontrolirati (umor ispitanika, zvukovi iz okoline i sl.). Ti faktori nemaju bitan utjecaj na klasične papir-olovka testove. Ipak, trenutni podaci interne konzistencije su prihvatljivi: prosječna pouzdanost u meta-analizi koja je obuhvatila pedeset istraživanja iznosi .79 (Hofmann, Gawronski, Gschwendner i Schmitt, 2005).

Zadovoljavajući su i test-retest rezultati: u analizi dvadeset istraživanja test-retest pouzdanost se kretala od .25 do .69 u razdoblju od istog dana do godine dana (Lane i sur., 2007), a u analizi sedam implicitnih metoda IAT se pokazao superiornim u odnosu na druge implicitne mjere s koeficijentom pouzdanosti od .69, dok su test-retest pouzdanosti ostalih mjera bile u rasponu -.05 do .63 (Bosson, Swan i Pennebaker, 2000).

Nomološka valjanost, koja ispituje kako će se konstrukt ponašati u odnosu s konstruktom s kojim ima (ili se očekuje da će imati) teorijske veze (Rose i Shoham, 2002), također je bila predmetom istraživanja. Prema Lane i sur. (2007) nekoliko istraživanja pokazalo je malo preklapanja između implicitnih mjera kreiranih za mjerenje istog konstrukta. Razlozi mogu biti greške u mjerenju i mogućnost da različite implicitne mjere dohvaćaju različite elemente stavova ili pojma o sebi. Prema istim autorima, IAT može predvidjeti pripadnost grupi temeljem teorijski predviđenih uzoraka grupnih stavova i identifikacije. Zaključno se može reći da IAT, unatoč određenim odstupanjima u rezultatima, pokazuje zadovoljavajuće psihometrijske karakteristike.

Neznatan nedostatak ovog testa je taj što se mora provoditi na računalima. Ipak, uz današnju dostupnost računala, to ograničenje ne može značajno umanjiti prednosti ove metode.

Osim uvjetovanosti pristupa računalu IAT ima i druge, značajnije nedostatke. Jedan od najvećih kritičara IAT-a je Hart Blanton koji smatra da je IAT dobio na publicitetu prije nego što su se provjerile njegove psihometrijske karakteristike. Glavna zamjerka odnosi se na način izračuna rezultata. Rezultat na IAT-u može se kretati između -2.0 i 2.0, a snažnom vezom smatra se rezultat veći od .65 ili manji od -.65. Prema Blantonu, ne postoji niti jedno istraživanje koje bi pokazalo da se pojedinci ispod ili iznad te granice razlikuju od drugih. Nosek, jedan od znanstvenika koji radi na razvoju IAT-a slaže se s time, no tvrdi kako je većina mjera u socijalnoj psihologiji arbitrarna, pa je to prihvatljivo i kod IAT-a. Uzrok prijeporu vidi u različitim načinima gledanja na rezultate IAT-a. Dok Blanton smatra da bi to trebao biti alat za postavljanje određene dijagnoze, Nosek ga gleda kao edukativno sredstvo koje ljude treba potaknuti na razmišljanje o nekim karakteristikama kojih nismo svjesni i načinu na koji te karakteristike utječu na njihovu interakciju sa svijetom (Azar, 2008).

Jedno od još uvijek nerazjašnjenih pitanja odnosi se na stabilnost konstrukta, odnosno pouzdanost testa i replikaciju nalaza u različitim uvjetima provođenja testa. Iako su ranije prezentirani podaci pokazali da je IAT u tom području superioran u odnosu na druge implicitne mjere, sudionici istraživanja ipak imaju i drugačija iskustva. Jedno od pitanja

postavljenih autorima na stranicama projekta Project Implicit (https://implicit.harvard.edu), za koju bi se moglo reći da je službena stranica IAT-a, odnosi se na različite rezultate pri ponavljanju istog testa. Sami autori navode kako IAT nije savršeno precizan i kako se mogu očekivati varijacije. Potiču ispitanike da test isprobaju više puta, pa ako više od jednom dobiju slične rezultate, tada mogu biti sigurniji u preciznost rezultata. Ako dobiju nešto različite rezultate, smatraju da je dovoljno uprosječiti rezultat, a ako se rezultati značajno razlikuju, tada se ne može zaključiti kakav je rezultat. To pokazuje da se u praksi može dogoditi da se u test-retest situacijama rezultati značajno razlikuju.

Neki autori pretpostavljaju da kod IAT-a nije dovoljno jasno jesu li rezultati posljedica nesvjesnih stavova ili utisaka iz okruženja, odnosno sugeriraju da je IAT kontaminiran vezama koje su dostupne memoriji, ali su irelevantne za percipiranu mogućnost osobnog pozitivnog ili negativnog rezultata u interakciji s objektom stava. Jednostavnim modifikacijama ciljnih kategorija i atributa moguće je smanjiti utjecaj, kontaminaciju tih utisaka iz okruženja (Olson i Fazio, 2004). Takav, kako su ga autori nazvali personalizirani IAT, možda ipak nema efekt valjanije procjene stavova, jer je istraživanje Noseka i Hansena (2008) pokazalo da nakon personaliziranja ispitanici u većoj mjeri evaluiraju ciljne kategorije, umjesto da ih kategoriziraju što vodi do boljih korelacija s mjerama samoizvještavanja te zaključuju da se rezultati personaliziranog IAT-a mogu tumačiti i drugačije. Ovo je sigurno područje o kojem će se još raspravljati i koje će se još istraživati.

Nadalje, još se uvijek raspravlja o tome u kojoj mjeri rezultati IAT-a mogu predvidjeti određena ponašanja. Prema meta-analizama (Greenwald i sur., 2009), kada se radi o međugrupnoj diskriminaciji, IAT bolje predviđa ponašanja od testova temeljenih na samoizvještajima. U području motivacije odnosno ličnosti nalazi se puno manje istraživanja. Primjerice, istraživanje Parmač Kovačić, Galić i Ružojčića (2018) pokazalo je kako IAT za agresivnost, za razliku od mjere samoizvještavanja, značajno korelira s procjenom agresivnog ponašanja. To znači da ponašanje pojedinaca s višim rezultatima na IAT-u za agresivnost, procjenjivači također ocjenjuju kao agresivnije. Osim toga, IAT se u ovom istraživanju pokazao važnim prediktorom agresivnog ponašanja koji objašnjava dodatnih 5% varijance agresivnog ponašanja. Takvi rezultati, koji pokazuju da IAT za agresivnost bolje predviđa agresivno ponašanje od upitnika za agresivnost, svakako govore u prilog korištenja IAT-a u predviđanju određenih ponašanja. No, unatoč tome, neki autori smatraju da je doprinos IAT-a u predviđanju ponašanja skroman i postoje određene sumnje da ima dodanu vrijednost (Azar, 2008).

Kao i kod drugih mjera implicitnih individualnih karakteristika, rezultati IAT-a često se razlikuju od rezultata dobivenih testovima koji se temelje na introspekciji i verbalnom samoizvještavanju (Lane i sur., 2007). Naravno, to je i jedna od temeljnih karakteristika implicitnih metoda koje bi i trebale zahvatiti implicitne aspekte ličnosti. Oni bi se, prema teoriji, trebali razlikovati od eksplicitnih, pa je logično zaključiti da se i rezultati trebaju razlikovati. U meta analizi Hofmanna i sur. (2005) u koju su bila uključena istraživanja kojima je implicitna komponenta zahvaćena Testom implicitnih asocijacija (Greenwald i sur., 1998), koeficijent bivarijatne korelacije kretao se u rasponu od –.25 do .60, a prosječne korelacije razlikovale su se samo za .005 jedinica od korelacija cijelog seta podataka. Argumenti kojima autori objašnjavaju tako veliki raspon su sljedeći: pristranost odgovora na mjerama samoprocjene, nedostatak introspektivnog uvida, čimbenici koji utječu na doziv informacija iz pamćenja, karakteristike samih metoda i potpuna nezavisnost mjerenih konstrukata.

Kao i kod TAT-a, znanstvenici koju zastupaju Allportovu tezu da ne-neurotični ispitanici ne bi trebali imati problem s mjerama samoizvještavanja, karakteristiku IAT-a da se po rezultatima razlikuje od eksplicitnih mjera, smatraju njegovim važnim nedostatkom.

Test uvjetovanog rezoniranja. Kao i prethodno opisani testovi, test uvjetovanog rezoniranja (engl. *Conditional Reasoning Test – CRT*) mjeri implicitne dijelove ličnosti. Krajem prošlog stoljeća osmislio ga je Lawrence R. James sa suradnicima, a prvi rad koji opisuje ovaj pristup mjerenja ličnosti objavljen je 1998. godine (James, 1998). Prema autoru, namjera je bila kreirati test za mjerenje različitih aspekata implicitnih individualnih karakteristika koji će zadovoljiti nekoliko kriterija (James i LeBreton, 2012). Kao prvo, nastojali su zadržati prednosti postojećih implicitnih mjera, zadržati ili unaprijediti indirektnu prirodu mjerenja. Drugo, autori su željeli zadržati korištenje više čestica u procesu procjene te, kao treće, održavati nezavisnost nove mjere implicitne ličnosti u odnosu na postojeće eksplicitne mjere. U odnosu na nedostatke postojećih implicitnih mjera autori su nastojali prevladati psihometrijska ograničenja, mogućnost lažiranja odgovora i problematiku arbitrarne metrike te stvoriti standardizirano administriranje testa, izračun rezultata i interpretaciju. Osim navedenog, nastojali su kreirati sustav mjerenja koji će biti u skladu s Ozerovim (1999) principima za procjenu ličnosti, pri čemu su naglasak stavili na tri principa relevantna za nove mjere: (1) sadržaj instrumenta mora biti utemeljen na psihološkoj teoriji;

(2) karakteristike čestica, skale i faktorske strukture trebaju biti konzistentne s psihološkom teorijom te, konačno, (3) instrument treba posjedovati visoku valjanost za teorijski najrelevantnije zaključke.

U konačnici, test je trebao zadovoljiti kriterije za implicitne mjere prema De Houweru, Teige-Mocigemba, Spruyt i Moors (2009). Prvi kriterij je kvalitetna definicija što se točno testom mjeri kao i jasno definiranje atributa koji uzrokuju promjene u mjeri. Drugi kriterij je kako, odnosno koji psihološki procesi uzrokuju promjene u mjeri. Zadnji kriterij odnosi se na implicitnost, odnosno na činjenicu da bi procesi koje ovaj test zahvaća trebali biti implicitni ili automatski.

Dakle, sukladno prethodnim kriterijima kreiran je Test uvjetovanog rezoniranja (TUR) s namjerom da se zahvate pristranosti u rezoniranju koje pojedinci smatraju racionalnim i smislenim objašnjenjima za svoje ponašanje, a koja se mogu koristiti za procjenu nesvjesnih odnosno implicitnih aspekata njihove ličnosti (James, 1998). Test je utemeljen na spoznajama o obrambenim kognitivnim procesima koje ljudi primjenjuju kako bi stvorili umjetni osjećaj racionalnosti za ono što su, zapravo, ponašanja kojima upravljaju želje, a ne razum. Ti obrambeni kognitivni procesi, odnosno racionalizacije, koriste se za dizajniranje zadataka koji, na prvi pogled, djeluju kao klasični problemi induktivnog rezoniranja čija je namjera mjerenje kognitivnih sposobnosti.

Zadaci se sastoje od opisa neke socijalne situacije i odgovora koji su utemeljeni na obrambenim kognitivnim procesima koje pojedinci koriste za racionalizaciju, opravdavanje svojih ponašanja. Pojedince privlače oni odgovori u kojima su sadržana opravdavanja za ponašanja koja su prisutna i u njihovom obrambenom razmišljanju. Te nevidljive pristranosti u onome što pojedinci smatraju razumnim objašnjenjem za svoje ponašanje, otkrivaju njihovu implicitnu ličnost. Navedene pristranosti mogu se objektivno mjeriti, a temeljem rezultata tih mjerenja mogu se stvarati valjani zaključci o implicitnim motivima i budućim ponašanjima. Mjerenje se temelji na principu da pojedinci sa snažnim motivom (željom) za uključivanje u određeno ponašanje razvijaju pristrane (tj. obrambene) načine razmišljanja prema kojima će ponašanje djelovati kao racionalno i smisleno, a ne kao iracionalno i neozbiljno. Te pristranosti u načinu razmišljanja nazivaju se mehanizmima opravdavanja. Pojedinci s različitim motivima i ponašanjima razvijaju različite mehanizme opravdavanja te se često razlikuju, i to na konzistentan i predvidljiv način, u onome što smatraju razumnim ponašanjem (James i LeBreton, 2012).

U testu ispitanici imaju dojam da rješavaju test koji mjeri kognitivne sposobnosti, dok se zapravo mjeri neka od individualnih karakteristika povezanih s implicitnim aspektima ličnosti. Kako bi se ilustrirao mehanizam testa uvjetovanog rezoniranja, a temeljem prethodnog opisa pretpostavki na kojima se temelji, iskoristit ćemo primjer zadatka iz testa uvjetovanog rezoniranja za mjerenje motiva za moći koji smo koristili u našem istraživanju, a prikazan je u Tablici 10.

Tablica 10. Primjer zadatka iz testa uvjetovanog rezoniranja za mjerenje motiva za moći.

Opis situacije	**Mogući zaključci**
Participativno vođenje uključuje pozivanje podređenih da sudjeluju u raspravama i odlukama zajedno sa svojim rukovoditeljem. Zajedno, vođa i podređeni stvaraju i procjenjuju ideje, a tada se trude doći do konsenzusa o tome što bi trebalo učiniti. Predanost podređenih zajednički dogovorenom cilju je veća kada imaju priliku sudjelovati u odluci. Temeljem toga, koja od sljedećih tvrdnji daje najlogičniji razlog za korištenje participativnog vođenja?	a) Podređeni su nezavisni i više vole raditi sami.
	b) Vođa je snažan i ima jasne ideje o tome što bi trebalo učiniti.
	c) Podređeni su dobro obaviješteni o problemu "iz prve ruke".
	d) Podređeni nisu skloni suradnji i zajedno ne rade dobro.

Izvor: James, L.R., LeBreton, J.M., Mitchell, T.R., Smith, D.R., DeSimone, J.A., Cookson, R. i Lee, H.J. (2013). Use of Conditional Resoning to Measure the Power Motive. U: Cortina, J.M. i Landis, R.S., Eds. (2013). Modern Research Methods for the Study of Behavior in Organizations. Routledge, New York, 233-264.

Na primjeru ovog zadatka možemo vidjeti da se zadaci testa uvjetovanog rezoniranja sastoje od dva dijela: (1) opisa neke situacije koje potiču motiv koji se mjeri i (2) mogućih zaključaka koji se odnose na tu situaciju. Važno je naglasiti da ispitanici nemaju informaciju o tome što test točno mjeri, već dobivaju informaciju, kako je to ranije već rečeno, da rješavaju test rezoniranja. Od njih se traži da odaberu ono rješenje, odnosno objašnjenje situacije, koje smatraju logičnim ili privlačnim. Iako ispitanici misle da odabir ovisi o njihovom racionalnom promišljanju opisane situacije, zaključak koji odaberu zapravo odražava njihov mehanizam opravdavanja i, u slučaju ovog primjera, razinu motiva za moći. U ovom primjeru odgovori a) i d) su nelogični, a u test su uključeni kako bi kod ispitanika pojačali dojam o tome kako se radi o testu rezoniranja. Ne očekuje se da će ispitanici odabirati nelogične odgovore, a istraživanja pokazuju da to rijetko i čine. Odgovor c) implicira slabu motivaciju za posjedovanjem moći, osoba sagledava problem iz perspektive podređenih i smatra da je participativno vođenje razumno rješenje upravo zato što podređeni imaju najbolje informacije

o zadatku. Takav će odgovor odabirati osobe koje imaju nisku razinu motivacije za moći. No, odgovor b) implicira da ispitanik smatra da će vođa definirati problem, voditi grupnu raspravu i vršiti snažan utjecaj i uvjeravanje kako bi utjecao na konačnu odluku. Vođa želi biti u poziciji kontrole, vršiti svoju volju i uvjeren je u superiornost svojih odluka. Takav odgovor je privlačan osobama koje preferiraju inicijatore aktivnosti i koje instinktivno žele imati kontrolu, tj. osobama s visokom razinom motiva za moći. Iz navedenog se jasno može vidjeti da osobe s visokom razinom motivacije za moći i osobe s niskom razinom motivacije za moći promišljaju iste događaje iz različitih perspektiva te da koriste različite, ali naizgled racionalne analize da bi došli do različitih zaključaka o stjecanju i korištenju moći. To znači da uvjetovano rezoniraju, a izraz „uvjetovano“ govori da to rezoniranje ovisi o njihovoj ličnosti, odnosno o snazi motiva za moći i popratnih mehanizama opravdavanja.

Prema Jamesu i LeBretonu (2012) rezoniranje je uvjetovano jer ovisi o motivima, odnosno mehanizmima opravdavanja onoga koji rezonira. Uvjetovano rezoniranje se javlja radi toga jer se interpretacije i analize događaja koriste kako bi se logično podržao određeni tip ponašanja, a ono je oblikovano nesvjesnim dijelom ličnosti, određeno i vođeno motivima i implicitnim pretpostavkama pojedinca.

James i sur. (2013) identificirali su nekoliko mehanizma opravdavanja koje pojedinci s visokom razinom motiva za moći koriste kako bi opravdali i objasnili težnju za stjecanjem pozicija moći te ponašanja povezana s moći. Pojedinci orijentirani na moć instinktivno, automatski evaluiraju i objašnjavaju situacije iz perspektive inicijatora aktivnosti i skloni su prihvaćati njihove ideje i planove. Također hijerarhiju i hijerarhijske strukture smatraju najboljim načinom za organizaciju rada i ostvarivanje zajedničkih ciljeva, prihvaćaju autoritete te smatraju da su privilegije i resursi dodijeljeni pojedincima na vrhu hijerarhije opravdani. Kada uoče da neki pojedinac pokušava utjecati na druge osobe, odnosno da pokušava vršiti moć nad drugima, smatraju kako se radi o preuzimanju inicijative, preuzimanju odgovornosti i odlučnom ponašanju te percipiraju takva ponašanja pozitivnima. Na kraju, pojedinci orijentirani na moć smatraju kako su strategije koje pojedincima omogućavaju još više moći opravdane i razumne. Pregled mehanizama prikazan je u Tablici 11.

Tablica 11. Mehanizmi opravdavanja za motiv za moći

Mehanizam opravdavanja	**Opis mehanizma opravdavanja**
Sklonost inicijatorima aktivnosti	sklonost zauzimanja perspektive inicijatora aktivnosti na rukovoditeljskim pozicijama i poistovjećivanje s njima
Orijentacija na socijalnu hijerarhiju	opravdavanje hijerarhijskih struktura kao najrazumnijeg oblika organizacije (za razliku od ravnopravnijih, egalitarnih društvenih oblika organizacije)
Pozitivno vrednovanje moći	sklonost da se korištenju moći pripisuju pozitivne karakteristike, poput poduzimanja inicijative, preuzimanja odgovornosti ili odlučnosti
Pristranost prema omogućavanju korištenja moći	sklonost pozitivne evaluacije onih strategija koje osobama na rukovoditeljskim pozicijama osiguravaju više moći

Izvor: James, L.R., LeBreton, J.M., Mitchell, T.R., Smith, D.R., DeSimone, J.A., Cookson, R. i Lee, H.J. (2013). Use of Conditional Resoning to Measure the Power Motive. U: Cortina, J.M. i Landis, R.S., Eds. (2013). Modern Research Methods for the Study of Behavior in Organizations. Routledge, New York, 233-264.

Važno je naglasiti, da iako se radi o testu koji uključuje rezoniranje, on nije kreiran za mjerenje kognitivnih sposobnosti (LeBreton, Barksdale, Robin i James, 2007). Štoviše, on ne korelira s mjerama opće mentalne sposobnosti (James i sur., 2005).

Prvi test uvjetovanog rezoniranja razvijen je za mjerenje motivacije za postignuće (James, 1998), no najviše istraživani test uvjetovanog rezoniranja, mjeri agresivnost (engl. *Conditional Reasoning Test for Agressiveness*, CRT-A, James i sur, 2005). Danas se razvija sve više testova uvjetovanog rezoniranja, koji mjere neke aspekte vođenja (James i sur., 2013), timsku orijentaciju (O'Shea, Driskell, Goodwin, Zbylut i Weiss, 2004), kašnjenje, apsentizam i povlačenje (Nieminen, 2012), sklonost ovisnostima (Bowler i Bowler, 2014), integritet (O'Connell i sur., 2015) i kreativnost (Schoen, Bowler i Schilpzand, 2018). Test uvjetovanog rezoniranja za mjerenje agresivnosti sve češće se spominje u kontekstu organizacijske psihologije, jer se test agresivnosti pokazao kao dobar prediktor nepoželjnog organizacijskog ponašanja (Berry, Sackett i Tobares, 2010), a test motivacije za moći kao dobar prediktor vođenja, što je važno za menadžerske pozicije.

LeBreton i sur. (2007) ističu dva važna pitanja o metrijskim karakteristikama testa uvjetovanog rezoniranja. Prvo se odnosi na nužnost zadržavanja indirektne prirode procjene (tj. da li je nužno prikrivati pravu svrhu testa i ispitanike ostaviti u uvjerenju da rješavaju klasični test rezoniranja), a drugo na mogućnost da motivirani pojedinci lažiraju svoje rezultate u situacijama kada nisu upoznati sa svrhom procjene. Odgovore na ova pitanja

LeBreton i sur. (2007) temelje na rezultatima svoja tri istraživanja. Prvo istraživanje je pokazalo da postoje odstupanja u rezultatima testa kada se usporede situacije u kojima ispitanici nisu bili upoznati s pravom svrhom procjene sa situacijama u kojima su bili upoznati s pravom svrhom procjene, što znači da je nužno prikriti pravu svrhu procjene. U drugom istraživanju rezultati su pokazali da je test otporan na lažiranje odgovora kada ispitanici ne znaju koji konstrukt test mjeri. U trećem istraživanju test je primijenjen na različitim populacijama (studenti, kandidati za radno mjesto i zaposlenici), a pokazalo se da nema značajnih odstupanja u rezultatima na različitim uzorcima, što znači da je test jednako primjenjiv na sve dijelove populacije.

U cijelom nizu istraživanja potvrđene su korektne metrijske karakteristike testa uvjetovanog rezoniranja (Berry i sur., 2010; Galić, Scherer i LeBreton, 2014; James i sur., 2005; LeBreton, Binning i Adorno, 2005). To je svakako jedna od njegovih najvažnijih pozitivnih karakteristika. Osim toga, pozitivne karakteristike navedene su u uvodu ovog poglavlja, a uglavnom se sastoje u zadovoljenim kriterijima kojih su se autori pridržavali pri kreiranju samog testa. Za razliku od TAT-a i IAT-a, kod kojih se mogu uočiti određeni nedostaci, test uvjetovanog rezoniranja nema mnogo nedostataka. No, činjenica da test funkcionira samo onda kada ispitanicima nije poznato što se njima mjeri može se smatrati važnim nedostatkom.

Test uvjetovanog rezoniranja ima veliki potencijal postati dio svakodnevne organizacijske prakse. Njegovo jednostavno administriranje velika je prednost za aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima. No, oslanjanje na bilo koji instrument koji se koristi u procesu evaluacije ili selekcije zaposlenika, mora biti utemeljeno na kvaliteti tog instrumenta. S tim ciljem su Galić i sur. (2020) proveli niz istraživanja kojima su ispitali valjanost, mogućnost lažiranja odgovora i prediktivni potencijal Testa uvjetovanog rezoniranja za mjerenje motiva za moći (TUR-M). U prvom istraživanju, u kojem je sudjelovalo 75 studenata, ispitana je konvergentna valjanost. Između TUR-M i druge mjere implicitnog motiva za moći, IAT-a, utvrđena je umjerena korelacija (r = .40, p < .01), dok s eksplicitnim motivom za moći nije korelirao. Navedeni rezultati govore u prilog konvergentnoj i diskriminativnoj valjanosti TUR-M.

Provjera mogućnosti lažiranja odgovora u istom testu provedena je kroz dva istraživanja u kojima su sudjelovali studenti (N_1=29, N_2=66). U oba istraživanja studenti su prvo rješavali set testova u uobičajenoj situaciji. Nakon dva tjedna rješavali su isti set testova s uputom da zamisle kako se javljaju na natječaj za posao te žele ostaviti što bolji dojam na

poslodavca. U prvom istraživanju korišten je i uređaj za praćenje pokreta očiju kako bi se utvrdio broj i trajanje zadržavanja na pojedinim riječima te broj vraćanja pogleda i ponovno čitanje čestica ili dijela čestica testa. Kod eksplicitnih mjera se u simuliranoj situaciji očekuje manja pažnja nego u slučaju iskrenog odgovaranja, odnosno u iskrenoj situaciji očekuje se veći broj i duže zadržavanje na česticama ili dijelovima čestica. Kod implicitnih mjera ne očekuju se razlike u broju i dužini zadržavanja na česticama, jer se zahvaćaju dijelovi ličnosti koji su izvan svijesti pojedinca i odgovori ne bi smjeli biti podložni lažiranju. Rezultati prvog istraživanja lažiranja potvrdili su očekivanja: na eksplicitnim mjerama razlike između iskrene i simulirane situacije su značajne, dok razlike na rezultatima TUR-M nisu bile značajne. Također, pokreti očiju pri rješavanju TUR-M nisu se razlikovali u iskrenoj i simuliranoj situaciji, dok to kod eksplicitnih mjera nije bio slučaj. Rezultati drugog istraživanja su iznenadili, jer su razlike u rezultatu TUR-M, kao i na eksplicitnim mjerama, bile statistički značajne. Autori tu razliku pripisuju mogućem pobuđivanju motiva za moći tijekom procesa prikupljanja podataka. Ipak, razlike na TUR-M u iskrenoj i simuliranoj situaciji manje su nego kod drugih mjera, što znači da je na tom testu teže lažirati odgovore (d_z = 0.52 za TUR-M; d_z = 1.91 za eksplicitni motiv za moći; d_z = 1.88 za motivaciju za rukovođenjem).

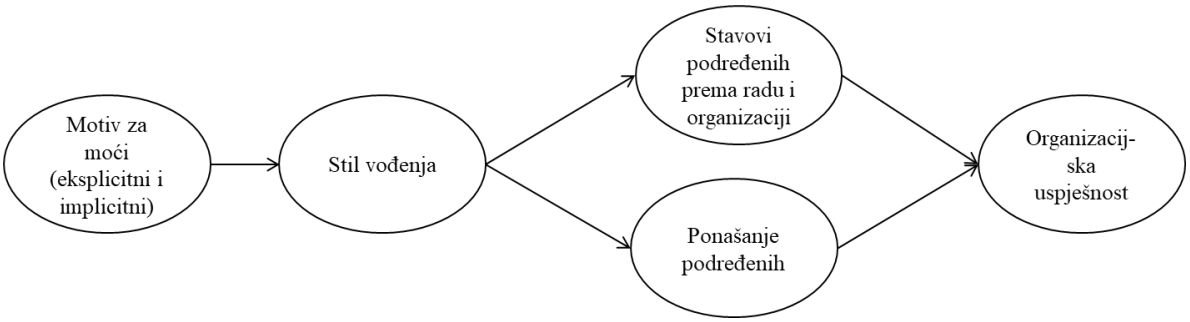
Istraživanja Wintera (1973) i McClellanda i sur. (1975; 1976; 1982) pokazuju da pojedinci s visokim motivom za moći češće dolaze na rukovodeće pozicije. Stoga je kroz dva istraživanja Galića i sur. (2020), u kojima su sudjelovali heterogeni uzorci zaposlenika hrvatskih poduzeća (N_1=185, N_2=160) provjerena ta pretpostavka. Oba istraživanja provedena su online, a rezultati su pokazali značajnu povezanost između rezultata na TUR-M i rukovoditeljske pozicije ispitanika (r_1 = .25, p < .05; r_2 = .24, p < .05). Osim toga, regresijska analiza je pokazala da TUR-M doprinosi predviđanju zauzimanja rukovoditeljske pozicije povrh eksplicitnog motiva za moći, što je važan nalaz za organizacijsku praksu.

Ne temelju ovih istraživanja možemo zaključiti kako je TUR-M kvalitetan instrument koji ima potencijal za primjenu u poslovnom okruženju. Za organizacije, koje zbog nekompetentnih rukovoditelja mogu mnogo toga izgubiti, korištenje ovog instrumenta može donijeti značajne financijske koristi.

CILJ, PROBLEM I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

U prethodnom dijelu rada opisali smo uloge i značaj rukovođenja u poslovnim organizacijama. Rukovođenje, kako smo pokazali, značajno utječe na uspješnost organizacije i dobrobit zaposlenika.

U našem istraživanju polazimo od pretpostavke kako je motiv za moći važna individualna karakteristika koja rukovoditelje navodi na aktivno utjecanje za zaposlenike i sredstva za rad, što znači da oni prakticiraju aktivne (transformacijske ili transakcijske) stilove rukovođenja. Aktivni stilovi utječu na stavove i ponašanja zaposlenika, što u konačnici rezultira uspjehom organizacije. Ove pretpostavke opisali smo modelom na kojem se naše istraživanje temelji, a koje je prikazano na Slici 5.



Slika 5. Model motiva za moći i uspješnosti organizacije.

Pretpostavke na kojima temeljimo model istraživanja polaze od ranijih rezultata istraživanja konstrukata obuhvaćenih modelom. Na prvom mjestu je motiv za moći koji se u cijelom nizu istraživanja McClellanda i suradnika (McClelland, 1975; McClelland i Boyatzis, 1982; McClelland i Burnham, 1976), ali i drugih znanstvenika (npr. Delbecq i sur., 2013; Hermans i sur., 2017), pokazao važnim za uspješno rukovođenje. Snažan motiv za moći odražava se u želji za aktivnim djelovanjem rukovoditelja i njegovim utjecajem na zaposlenike i materijalne resurse organizacije. Ovi odnosi u konačnici rezultiraju pozitivnim stavovima i odgovornim ponašanjem zaposlenika, što se ogleda u poslovnim rezultatima. Postojeća istraživanja pokazuju da aktivno djelovanje rukovoditelja preko percepcije pravednosti doprinosi želji za ostankom u organizaciji, dok pasivno rukovođenje za posljedicu ima veću namjeru napuštanja organizacije (Jakopec, Sušanj i Stamenković, 2013).

Temeljem ovih spoznaja, naša početna hipoteza glasi:

H1: Snažan motiv za moći (eksplicitni i implicitni) pozitivno je povezan s aktivnim stilovima rukovođenja, pozitivnijim stavovima prema radu kod podređenih, poželjnijim radnim ponašanjima i većom organizacijskom uspješnošću.

Iz početne hipoteze, a polazeći od pretpostavke da je i implicitna i eksplicitna dimenzija motiva za moći pozitivno povezana s aktivnim stilovima rukovođenja, a negativno s pasivnim stilovima rukovođenja izveli smo sljedeće hipoteze:

H1a: Snažan implicitni motiv za moći pozitivno je povezan s aktivnim, a negativno s pasivnim stilovima rukovođenja.

H1b: Snažan eksplicitni motiv za moći pozitivno je povezan s aktivnim, a negativno s pasivnim stilovima rukovođenja.

Zaposlenici čiji rukovoditelji aktivno sudjeluju u radnim procesima, pravovremeno donose odluke, diseminiraju informacije, utječu na članove tima i preuzimaju odgovornost za rad organizacije, zauzimaju pozitivne stavove prema radu i organizaciji te se prema njoj ponašaju odgovorno. Tu prije svega mislimo na zadovoljstvo poslom (engl. *Job satisfaction*), koje predstavlja opći afektivni odnos radnika prema poslu i cjelokupnoj radnoj situaciji (Šverko, 1991), a može se definirati i kao opći individualni stav prema radu koji pojedinac obavlja (Johns, 1992), a prema Saari i Judge (2004) to je najvažniji od svih stavova zaposlenika. Zadovoljstvo poslom pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika i na mnoge organizaciji važne ishode (Jerneić i Kutleša, 2012). Nizom istraživanja potvrđeno da je stil rukovođenja prediktor zadovoljstva poslom (Fuller, Patterson, Hester i Stringer, 1996; Lowe, Kroeck i Sivasubramaniam, 1996) te da između zadovoljstva poslom i radne uspješnosti postoji umjerena do visoka korelacija koja se kreće od .19 do .52, a prosječno .30 (Judge, Bono, Thoresen i Patton, 2001).

Prema Eisenberger, Huntington, Hutchison i Sowa (1986) zaposlenici koji percipiraju da organizacija u kojoj rade cijeni njihov doprinos rezultatima i brine o njihovoj dobrobiti, osjećaju obavezu angažirati se na ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Istraživanja pokazuju da je percipirana organizacijska podrška (engl. *Perceived organizational support*) povezana s nizom organizacijskih konstrukata, poput posvećenosti poslu, uspješnosti obavljanja osnovnih radnih zadataka, namjerom napuštanja organizacije (Arshadi, 2011), zadovoljstva poslom, radnim angažmanom i odgovornim organizacijskim ponašanjem (Mathumbu i Dodd, 2013;

Miao, 2010). Zbog toga držimo da su zadovoljstvo poslom i percipirana organizacijska podrška konstrukti koji dobro obuhvaćaju stavove prema radu i organizaciji, te ćemo njima ispitati sljedeću hipotezu:

H1c: Snažan motiv za moći (eksplicitni i implicitni) rukovoditelja pozitivno je povezan sa stavovima prema radu i organizaciji – zadovoljstvom poslom i percipiranom organizacijskom podrškom kod podređenih.

Procjena ponašanja zaposlenika mora obuhvatiti ponašanja koja proizlaze iz opisa posla i zadataka koji su njime definirani, ali i ponašanja koja nisu propisana opisom posla ili radnom ulogom. Dok su diskrecijska ponašanja važna u brojnim radnim situacijama, poput upravljanja projektima (Tuuli i Rowlison, 2009), obavljanje osnovnih radnih zadataka važno je za svakodnevno funkcioniranje organizacije i ostvarivanje brojnih zadataka te tako doprinosi uspješnosti organizacije u cjelini. Koncept uspješnosti u obavljanju osnovnih radnih zadataka (engl. *In-role behavior*) prvi su uveli Katz i Kahn (1978) i prema njima to je ponašanje koje je opisano i definirano kroz opis posla zaposlenika, a odražava se i u formalnom sustavu plaća u organizaciji.

Organ (1988, str. 4) odgovorno organizacijsko ponašanje (engl. *Organizational citizenship behavior*) definira kao „ponašanje pojedinca koje je diskrecijsko, nije izravno ili eksplicitno prepoznato formalnim sustavom nagrađivanja i u cjelini promiče učinkovito funkcioniranje organizacije. Diskrecijsko znači da ponašanje nije zahtijevano ulogom ili opisom posla odnosno jasno određenim uvjetima ugovora o radu s organizacijom; to je ponašanje stvar osobnog izbora u toj mjeri da propuštanje takvog ponašanja nije kažnjivo“. Ponašanje rukovoditelja utječe na zaposlenike kroz stil rukovođenja i predstavlja jedan od antecedenata odgovornog organizacijskog ponašanja. Ishodi organizacijskog ponašanja mogu se svrstati u jednu od dvije kategorije: (1) učinak odgovornog organizacijskog ponašanja na prosudbe i ocjene rukovoditelja koje se odnose na povećanja plaće, promocije i sl., te kroz (2) učinke na uspješnost organizacije (Podsakoff, MacKenzie, Paine i Bachrach, 2000). Konstrukt odgovornog organizacijskog ponašanja pokazao se pozitivno povezanim sa zadovoljstvom poslom, radnom uspješnošću i radnim angažmanom (Basu, Pradhan i Tewari, 2017; Foote i sur., 2008), te je objasnio oko 25% varijance financijskih pokazatelja (Podsakoff i sur., 2000) koji predstavljaju jedan od kriterija uspješnosti organizacije.

Nepoželjno organizacijsko ponašanje (engl. *Counterproductive work behavior*) možemo definirati kao ponašanje koje ima negativnu očekivanu vrijednost za organizaciju,

odnosno kao "…namjerno ponašanje koje krši važne organizacijske norme i predstavlja prijetnju dobrobiti organizacije, njenim članovima ili oboje" (Robinson i Bennett, 1995; str. 556). Nepoželjna ponašanja uključuju krađe i prevare, zlouporabu opojnih sredstava na radnom mjestu, nesavjesno, neprikladno ili nasilno ponašanje, spolno uznemiravanje, neopravdano izostajanje s posla i slično. Takvi oblici ponašanja negativno utječu na uspješnost organizacije. Procjenjuje se da čak 30% poslova propada upravo zbog nepoželjnog organizacijskog ponašanja (Moretti, 1986), a prema nekim procjenama čak 7% plaće zaposlenicima se isplaćuje za „ukradeno vrijeme" tijekom kojeg se nisu bavili aktivnostima vezanima za posao (Automatic Payroll Systems, 2018). Brojna istraživanja potvrđuju kako nepoželjno organizacijsko ponašanje negativno utječe na uspješnost organizacije.

Konstrukte uspješnosti obavljanja osnovnih radnih zadataka, odgovornog organizacijskog ponašanja i nepoželjnog organizacijskog ponašanja smatramo prikladnim mjerama organizacijskog ponašanja i stoga smo ih koristili za ispitivanje sljedeće hipoteze:

H1d: Snažan motiv za moći (implicitni i eksplicitni) rukovoditelja pozitivno je povezan s poželjnim (uspješnost u obavljanju osnovnih radnih zadataka, odgovorno organizacijsko ponašanje), a negativno s nepoželjnim radnim ponašanjima podređenih (nepoželjno organizacijsko ponašanje).

Financijski pokazatelji se sve češće koriste za analizu i utvrđivanje uspješnosti poduzeća u istraživanjima iz područja organizacijske psihologije, osobito kod povezivanja socioloških, psiholoških i ekonomskih konstrukata s financijskom uspješnošću organizacija (Ellinger, Ellinger, Yang i Howton, 2003; Harter i sur., 2010; Schneider, Hanges, Smith i Salvaggio, 2003).

Prednost financijskih pokazatelja za analizu prvenstveno proizlazi iz činjenice da odražavaju objektivnu situaciju poduzeća i temelje se na poslovnim dokumentima kojima se na propisani način evidentiraju poslovni događaji. Također, njihovo prikupljanje, obrada i prezentiranje moraju se vršiti u skladu sa zakonskim propisima i međunarodnim standardima (*MRS – Međunarodni računovodstveni standardi, US GAAP - Generally Accepted Accounting Principles; Općeprihvaćeni principi računovodstva*) koji omogućavaju usporedbu tih podataka među različitim poduzećima koja posluju u različitim zemljama. Uz sve navedeno, oni su i javno dostupni.

Iako uspješnost organizacije obuhvaća područja financija, tržišta, poslovnih procesa, zaposlenika i strategija za budućnost (Maltz, Shenhar i Reily, 2003), u ovom radu smo

uspješnost odlučili mjeriti podacima koji su objektivni i javno dostupni, a to su financijski pokazatelji. Njih smo koristili kako bismo provjerili sljedeću hipotezu:

H1e: Snažan motiv za moći (implicitni i eksplicitni) rukovoditelja pozitivno je povezan s organizacijskom uspješnosti iskazanom objektivnim financijskim pokazateljima.

Na temelju pregleda literature koja pokazuje relativnu nezavisnost implicitnih i eksplicitnih motiva očekivali smo i da implicitni motiv za moći može objasniti dodatnu proporciju varijance u određenim konstruktima povrh eksplicitnog motiva za moći te smo sukladno tome izveli sljedeću hipotezu:

H1f: Implicitni motiv za moći objašnjava dodatnu proporciju varijance u stavovima prema radu kod podređenih, organizacijskim ponašanjima i organizacijskoj uspješnosti povrh eksplicitnog motiva za moći.

Konačno, osim veze eksplicitnog i implicitnog motiva i varijabli iz našeg istraživačkog modela zanimalo nas je međuodnos preostalih varijabli u našem istraživačkom modelu. Na temelju pregleda literature očekivali smo da:

H2a: Aktivni stilovi rukovođenja objašnjavaju vezu implicitnog i eksplicitnog motiva za moći sa stavovima prema radu i organizacijskom ponašanju podređenih.

H2b: Stavovi prema radu i organizacijsko ponašanje podređenih objašnjavaju vezu implicitnog i eksplicitnog motiva za moći rukovoditelja i organizacijske uspješnosti.

Osim provjere postavljenih hipoteza, važnim doprinosom rada smatramo i validaciju novih instrumenata za mjerenje implicitnog motiva za moći. U nizu predistraživačkih postupaka ispitivali smo psihometrijske karakteristike Testa uvjetovanog rezoniranja za mjerenje motiva za moći i Testa implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći. Njih smo koristili, kako je već opisano, u ovom istraživanju. Rezultate ćemo koristiti za razvoj ovih instrumenata što će, nadamo se, dovesti do njihove primjene u selekcijskim procesima za rukovoditeljske pozicije.

U nastavku opisujemo metodu, sudionike, instrumente i postupak istraživanja, te predstavljamo rezultate istraživanja.

METODOLOGIJA

Ovo istraživanje realizirano je u sklopu projekta „Implicitna ličnost i radno ponašanje“ (broj projekta 6719) kojeg je financirala Hrvatska zaklada za znanost. Test implicitnih asocijacija i Test uvjetovanog rezoniranja za mjerenje motiva za moći konstruirani su u sklopu navedenog projekta.

Sudionici

U glavnom istraživanju sudjelovali su direktori i zaposlenici iz 66 poslovnih subjekata, za koje ćemo u daljnjem tekstu koristiti naziv poduzeća, a koja su u trenutku provedbe istraživanja imala zadovoljene sljedeće kriterije:

(a) pripadaju kategoriji malih ili srednjih poduzeća sukladno odredbi čl. 20 Zakona o računovodstvu (NN 78/2015, 134/15, 120/16, 116/18) koja su na tržištu aktivna najmanje tri godine u trenutku provedbe istraživanja,
(b) imaju najmanje četiri zaposlena (rukovoditelj i još tri zaposlenika),
(c) rukovoditelj je rukovoditeljskoj poziciji zaposlen najmanje tri godine u trenutku provedbe istraživanja i
(d) zaposlenici su u organizaciji zaposleni najmanje šest mjeseci.

Poduzeća smo angažirali temeljem postojećih kontakata članova istraživačkog tima i tehnikom „snježne grude“. Pokušali smo uključiti veći broj poduzeća kroz različite udruge (npr. Udruga poslovnih žena), no suradnja s takvim organizacijama nije polučila očekivane rezultate. Ipak, uključivanjem 66 poduzeća u istraživanje osigurali smo da uzorak obuhvati najmanje 50 poduzeća, kako je nacrtom istraživanja bilo predviđeno. Detaljna analiza karakteristika poduzeća po različitim kriterijima nalazi se u prilogu rada. Važno je istaknuti kako za zaposlenike nismo prikupljali demografske podatke, kao niti podatke o radnom stažu u organizaciji, s ciljem da zaposlenicima osiguramo maksimalnu zaštitu osobnih podataka i kako bi bili sigurni da se kroz prikupljene podatke ne može otkriti njihov identitet. Smatrali smo da na ovaj način ispitanici dati iskrene (ili barem iskrenije) procjene ispitivanih varijabli koje se odnose na procjenu stila rukovođenja nadređenog te procjene zadovoljstva poslom i organizacijskog ponašanja. Podatak koji nam je bio važan je dužina radnog staža u poduzeću u kojem trenutno rade, a obuhvaćeno je ovim istraživanjem. Dužina radnog staža nije smjela biti manja od šest mjeseci, jer smo procijenili da je to minimalno vrijeme potrebno da bi se upoznala organizacija i rukovoditelj te da bi se formirali stavovi i ocijenilo ponašanje koje se

može vezati za to poduzeće. Osim toga, u upitnik smo implementirali dvije kontrolne čestice u kojima se od ispitanika tražilo da odaberu točno određenu opciju, a kako bismo provjerili jesu li ispitanici koncentrirani i odgovaraju li nasumice. Kada smo iz uzorka izuzeli zaposlenike koji su u organizaciji manje od šest mjeseci i one koji nisu točno odgovorili na pitanja u kontrolnim česticama, dobili smo konačni uzorak od 167 zaposlenika.

Karakteristike poduzeća. Podaci o poduzećima prikupljeni su putem poslovnog portala Poslovna Hrvatska, na kojem su objavljeni podaci o poduzećima prikupljeni iz javnih izvora (bilanca, račun dobiti i gubitka i izvještaj o novčanom tijeku). Na portalu su bile dostupne i informacije o djelatnosti, veličini, starosti poduzeća i strukturi vlasništva te neki dodatni financijski pokazatelji.

Gledano prema sektoru poslovanja, obuhvatili smo 21 sektor i udruge (koje ne pripadaju niti jednom sektoru). Cjelovita tablica s frekvencijama poduzeća po vrsti djelatnosti nalazi se u prilogu rada (Tablica 1. Priloga).

Najveći postotak poduzeća, gotovo 23% dolazi iz sektora računalnog programiranja, savjetovanja i djelatnosti povezanih s njima. Po brojnosti slijede upravljačke djelatnosti i savjetovanje u vezi s upravljanjem te promidžba (reklama i propaganda) i istraživanje tržišta, po 10,6% od ukupnog broja poduzeća. Nešto manje, 9,1% poduzeća posluje u sektoru trgovine na veliko (osim trgovine motornim vozilima i motociklima). Udio veći od 5% pripada još sektoru obrazovanja i sektoru proizvodnje filmova, videofilmova i televizijskog programa te djelatnosti snimanja zvučnih zapisa i izdavanja glazbenih zapisa (po 6,1%). Možemo zaključiti da smo uzorkom uspjeli obuhvatiti različite sektore poslovanja. Veličina poduzeća je bila jedan od kriterija odabira za sudjelovanje u istraživanju. Ona se određuje prema članku 20. Zakona o računovodstvu. Kriteriji za određivanje veličine su iznos aktive (tj. vrijednost imovine) na zadnji dan poslovne godine, prihodi i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine. Prema navedenim kriterijima poduzeća se mogu definirati kao mikro, mala, srednja i velika.

Budući da su ranija istraživanja pokazala da su najvažniji organizacijski ishodi snažnije povezani sa psihološkim karakteristikama menadžera u malim i srednjim, nego u velikim poduzećima (Baum, Frese i Baron, 2012), odlučili smo u uzorak uključiti samo glavne menadžere malih i srednjih organizacija. Osim toga, smatrali smo kako u malim i srednjim poduzećima utjecaj rukovoditelja može doprijeti do svih ili barem do većine zaposlenika. Kada je taj uvjet ostvaren, tada sinergija rada svih zaposlenika dovodi do ukupne

uspješnosti poduzeća. Kao protuprimjer možemo navesti situaciju neke velike kompanije, npr. banke s velikim brojem poslovnica. Rukovoditelj na razini kompanije, predsjednik uprave i njegov stil rukovođenja teško ili jako indirektno dopire do većine poslovnica. Istovremeno rukovoditelji poslovnica ne mogu samostalno donositi većinu odluka (osobito onih koje se odnose na strategiju poslovanja) jer su one propisane pravilima kompanije. Zbog toga je njihov utjecaj na uspješnost dijela organizacije kojim upravljaju ograničen.

Slijedom navedenog za istraživanje smo regrutirali mala poduzeća koja, prema ranije spomenutom Zakonu o računovodstvu, prosječno imaju do 50 radnika. Takvih je poduzeća bilo 65 (98%), a samo jedno poduzeće pripadalo je kategoriji srednje veličine.

Osim dvije udruge, koje po svojoj prirodi ne mogu imati vlasnike (već u njihovom radu sudjeluju članovi udruge), sva su poduzeća vlasništvu privatnih osoba od osnivanja.

Raspon starosti poduzeća kreće se od 1 do 55 godina. Za potrebe ovog istraživanja, obzirom da smo u njemu pratili trogodišnje trendove poslovanja kao kriterij uspješnosti, bilo je potrebno da ona na tržištu posluju najmanje tri godine. Struktura poduzeća po starosti prikazana je u tablici koja se nalazi u prilogu rada (Tablica 2. Priloga).

Najveći broj poduzeća osnovan je između 2009. i 2015. godine, a slijedi razdoblje od 2004. do 2008. godine. Ta poduzeća, starosti od 3 do 14 godine obuhvaćaju 58% uzorka. Iz konačne analize uspješnosti morali smo isključiti jedno od poduzeća koje je sudjelovalo u istraživanju jer za njega nisu bili dostupni financijski pokazatelji. Razlog nedostupnosti financijskih izvješća nije poznat, a pretpostavlja se da je razlog promjena pravnog oblika poduzeća tijekom razdoblja u kojem je vršeno istraživanje.

Karakteristike rukovoditelja. Uzorak rukovoditelja obuhvatio je 39 (59%) muškaraca i 27 (41%) žena. Prosječna dob rukovoditelja je 43,5 godina (*SD* = 9,4, raspon dobi od 27 do 67 godina).

Gledano prema razini obrazovanja, najveći broj rukovoditelja, njih 47%, ima završenu visoku stručnu spremu. Slijedi 23% sa završenim magistarskim ili doktorskim studijem, dok 28% rukovoditelja ima višu ili srednju stručnu spremu. Dvoje rukovoditelja nije dalo podatak o svojoj stručnoj spremi, tako da nam za njih ti podaci nisu poznati. Struktura rukovoditelja prikazana je u tablici koja se nalazi u prilogu rada (Tablica 3. Priloga).

Za potrebe ovog istraživanja bilo je važno da rukovoditelji na svojoj poziciji budu najmanje tri godine, jer je to razdoblje tijekom kojeg je analizirana uspješnost poduzeća. Smatramo da je jedino tako moguće utvrditi povezanost između njihovih individualnih

karakteristika i rezultata poduzeća kojim su upravljali. Prema prikupljenim podacima, ovom kriteriju odgovaralo je 64 od ukupno 66 rukovoditelja. Prosječno vrijeme provedeno na rukovoditeljskoj poziciji iznosi 13,5 godina (*SD* = 8, raspon od 1 do 33).

Varijable i mjerni instrumenti

Sukladno nacrtu istraživanja mjernim instrumentima obuhvatili smo sljedeće konstrukte: motiv za moći (implicitni i eksplicitni), stil rukovođenja (procjena i samoprocjena), stavovi i ponašanja zaposlenika te podaci o organizacijskoj uspješnosti.

Rukovoditelji su rješavali Test uvjetovanog rezoniranja, Test implicitnih asocijacija, Višefaktorski upitnik rukovođenja i upitnik za procjenu moći iz Objedinjene skale motiva. Zaposlenici su Višefaktorskim upitnikom rukovođenja procijenili stil rukovođenja svojeg nadređenog. Premda smo u analizama prikazali i samoprocjene stilova rukovođenja, kao ključni indikator stila rukovođenja koristili smo procjene podređenih, jer smatramo da je za učinak stila rukovoditelja presudan način kako ga vide zaposlenici, a ne kako rukovoditelj vidi sam sebe.

Zaposlenici su stavove i organizacijska ponašanja procijenili upitnicima zadovoljstva poslom, percipirane organizacijske podrške, uspješnosti u obavljanju osnovnih radnih zadataka, odgovornog organizacijskog ponašanja i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Financijske pokazatelje organizacijske uspješnosti prikupili smo iz javnih izvora, kako je naprijed objašnjeno.

Instrumenti koji se odnose na rukovoditelje. Motiv za moći zauzima središnje mjesto u hipotezama rada i polaznu točku ovog istraživanja kojim želimo ispitati utjecaj motiva za moći rukovoditelja na uspješnost organizacije. U tu svrhu koristili smo instrumente za mjerenje implicitnog i eksplicitnog motiva za moći. Osim toga, rukovoditelji su sami procjenjivali vlastiti stil rukovođenja.

Motiv za moći. Eksplicitni motiv za moći mjerili smo skalom motiva za moći iz *Objedinjene skale motiva* (engl. *The Unified Motive Scales,* UMS; Schönbrodt i Gerstenberg, 2012). Radi se o mjeri samoiskaza, a viši rezultat znači izraženiji motiv za moći. Subskalu motiva za moći čini 6 čestica. Mjeru eksplicitnog motiva za moći daje zbroj rezultata na subskali motiva za moći. Na tri čestice procjenjuje se važnost određenih ciljeva na ljestvici od 0 (*nije mi važan*) do 5 (*izrazito mi je važan*), a na tri čestice iskazuje se stupanj slaganja s

tvrdnjama na ljestvici od 0 (*izrazito se ne slažem*) do 5 (*izrazito se slažem*). Primjeri čestica su: za ciljeve *„Koliko Vam je važno imati mogućnost utjecaja (na druge)*“, a za tvrdnje „*Sviđa mi se imati zadnju riječ*“.

Pouzdanost skale motiva za moći pokazala se zadovoljavajućom. U istraživanju Schönbrodta i Gerstenberga (2012) pouzdanost je iznosila .89, u istraživanju Suessenbacha i sur. (2019) iznosila je .81, a u istraživanju koje je provedeno na hrvatskom uzorku iznosila je .87 (Ružojčić i sur., 2019). U našem istraživanju Cronbachov α koeficijent pouzdanosti iznosi .82.

Za mjerenje implicitnog motiva za moći koristili smo Test implicitnih asocijacija i Test uvjetovanog rezoniranja.

Test implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći $IAT_{D\text{-}S}$ konstruiran je i validiran na Odsjeku za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu u sklopu projekta „Implicitna ličnost i radno ponašanje“ koji je financirala Hrvatska zaklada za znanost, a koji je detaljno opisan u poglavlju o IAT-u (Parmač Kovačić i sur., 2015). Temeljem rezultata navedenog istraživanja procijenili smo da je instrument prikladan za korištenje u našem glavnom istraživanju.

Ukupni rezultat izračunali smo po algoritmu za bodovanje Greenwalda i sur. (2003) kao razliku između prosječnih vremena latencije kompatibilnih i nekompatibilnih blokova podijeljenu sa zajedničkom standardnom devijacijom (D-indeks). Raspon D-indeksa u teoriji se može kretati od -2 do +2, a u našem istraživanju kreće se od -1.17 do +1.23. Pouzdanost je visoka (Cronbachov α koeficijent pouzdanosti iznosi .90).

Test uvjetovanog rezoniranja za mjerenje motiva za moći (James i sur. 2013) prilagođen je za korištenje na hrvatskoj populaciji kroz nekoliko predistraživanja i na različitim populacijama (Galić i sur., 2020). Test se sastoji se od 12 čestica, a svaka čestica sastoji se od opisa situacije i četiri ponuđena odgovora koji interpretiraju opisanu situaciju. Jedna od četiri čestice predstavlja interpretaciju koja ukazuje na motiv za moći i kada ispitanik odabere tu alternativu, ona se boduje s jednim bodom. Ukupni rezultat je zbroj rezultata, a u našem istraživanju kreće se od 1 do 8. Pouzdanost smo izračunali prilagođenom KR-20 formulom (LeBreton, Grimaldi i Schoen, 2020), a ona je u našem istraživanju iznosila .74.

Stil rukovođenja mjerili smo *Višefaktorskim upitnikom rukovođenja* (engl. *Multifactor Leadership Questionnaire*, MLQ; Bass i Avolio, 1995). Upitnik mjeri stilove

rukovođenja (transformacijsko, transakcijsko i pasivno-izbjegavajuće) i ishode rukovođenja (učinkovitost, zadovoljstvo i dodatni trud). U našem radu izraz „aktivni stilovi rukovođenja“ koristimo kao zajedničku oznaku za transformacijsko i transakcijsko rukovođenje. Od ukupno 45 čestica, 36 se odnosi na stilove rukovođenja koji čine puni raspon stilova rukovođenja. Svaki stil rukovođenja obuhvaća i nekoliko subskala. Transformacijsko rukovođenje obuhvaća pet subskala od koji se svaka sastoji od četiri čestice (ukupno 20 čestica): idealizirani utjecaj (atribuirani), idealizirani utjecaj (ponašanje), inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualizirana briga (npr. „*Optimistično govorim o budućnosti*“, „*Pobuđujem ponos u drugima zbog povezanosti sa mnom*“, „*Nadilazim osobne interese za dobrobit grupe*“). Transakcijsko rukovođenje obuhvaća dvije subskale s po četiri čestice: uvjetno nagrađivanje i aktivno upravljanje pomoću iznimaka (npr. „*Osiguravam pomoć drugima u zamjenu za njihov trud*“, „*Usmjeravam pažnju na nepravilnosti, pogreške, iznimke i odstupanja od standarda*“, „*Jasno dajem do znanja što će netko dobiti kada postigne zadane ciljeve*“). Pasivno-izbjegavajuće rukovođenje sastoji se također od dvije subskale s po četiri čestice: pasivno upravljanje pomoću iznimaka i laissez-faire (npr. „*Ne miješam se dok problemi ne postanu ozbiljni*“, „*Odsutan sam kad sam potreban*“, „*Izbjegavam donošenje odluka*“). Tvrdnje opisuju ponašanja i procjenjuju se na ljestvici od 0 (*uopće ne*) do 4 (*gotovo uvijek*).

Upitnik se može koristiti i za samoprocjenu, ali i za procjenu rukovoditelja od strane zaposlenika. Rezultat predstavlja prosječni rezultat čestica na toj skali, a veći rezultat označava veću učestalost određenog ponašanja, pa time i dominantnost određenog stila rukovođenja. Sve skale imaju zadovoljavajuću pouzdanost u našem istraživanju (koeficijenti pouzdanosti iznose .83 za Transformacijsko rukovođenje, .68 za Transakcijsko rukovođenje i .75 za Pasivno-izbjegavajuće rukovođenje).

Instrumenti koji se odnose na zaposlenike. Utjecaj rukovoditelja na zaposlenike, koji se manifestira i kroz stil rukovođenja, rezultira određenim ishodima u stavovima i ponašanjima zaposlenika u organizacijskom kontekstu. Temeljem postojećih istraživanja kao ishode rukovođenja odabrali smo za mjerenje stavova prema radu zadovoljstvo poslom i percipiranu organizacijsku podršku, a za mjerenje organizacijskog ponašanja uspješnost obavljanja osnovnih radnih zadataka, odgovorno organizacijsko ponašanje i nepoželjno organizacijsko ponašanje, kako smo to detaljnije opisali u poglavlju u kojem se govori o cilju istraživanja.

Zadovoljstvo poslom. ZP mjerili smo Općom mjerom zadovoljstva poslom (engl. *Overall Job Satisfaction,* OJS; Brayfield i Rothe, 1951). Izvorna verzija ovog upitnika sastojala se od 18 čestica, no kroz niz istraživanja razvijene su verzije s manjim brojem čestica koje pokazuju zadovoljavajuću pouzdanost (Aryee, Fields i Luk, 1999; Judge, Bono i Locke, 2000). U našem istraživanju koristili smo verziju s 5 čestica. Ovaj upitnik naglašava afektivnu, a ne kognitivnu procjenu zadovoljstva poslom (Schleicher, Watt i Greguras, 2004). Od ispitanika se tražilo da ocijene u kojoj se mjeri slažu s određenim tvrdnjama na skali od 1 (*Uopće se ne slažem*) do 5 (*Potpuno se slažem*). Čestice u ovom istraživanju su: „*Prilično sam zadovoljan/na sa sadašnjim poslom*“, „*Većinu vremena sam oduševljen/a svojim poslom*“, „*Uživam u svom poslu*“, a obrnuto se boduju čestice „*Svaki dan na poslu čini mi se beskrajno dug*“ i „*Moj mi je posao mrzak*“. Ukupan rezultat koji odražava zadovoljstvo poslom predstavlja prosjek svih pet čestica. Pouzdanost skale bila je zadovoljavajuća (koeficijent pouzdanosti iznosi .82).

Percipirana organizacijska podrška. Upitnik Percipirane organizacijske podrške (engl. *Perceived Organizational Support,* POS; Eisenberger i sur., 1986) sastoji se od 8 čestica (npr. „*Organizacija cijeni moj doprinos njenoj dobrobiti*“, „*Organizacija se ponosi mojim postignućima na poslu*“), od kojih se četiri obrnuto boduju (npr. „*Organizacija bi ignorirala bilo kakvu moju žalbu*“, „*Organizacija pokazuje jako malo brige prema meni*“). Ispitanici iskazuju stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama na ljestvici od 1 (*Uopće se ne slažem*) do 7 (*Potpuno se slažem*). Pouzdanost skale motiva za moći mjerena Cronbach α koeficijentom u našem istraživanju iznosila je .91.

Uspješnost obavljanja osnovnih radnih zadataka mjerili smo Skalom izvršavanja zadataka (engl. *Job performance scale,* Williams i Anderson, 1991) koja se sastoji od 7 čestica. Ispitanici na skali od 1 *(posve netočno*) do 5 (*posve točno*) označavaju stupanj slaganja s tvrdnjama koje opisuju kako su se u posljednjih godinu dana ponašali na svom poslu. Primjeri čestica su: „*Na primjeren sam način obavljao/la dodijeljene mi dužnosti*.“, „*Obavljao/la sam zadatke koji se od mene očekuju*.“, „*Ispunjavao/la sam propisane zahtjeve posla*.“ ili „*Nisam izvršio/la važne dužnosti*.“. Chronbachov α koeficijent iznosio je u našem istraživanju .78 što skalu čini zadovoljavajućom.

Odgovorno organizacijsko ponašanje. Upitnikom Odgovornog organizacijskog ponašanja (engl. *Organizational Citizenship Behavior,* OCB; Spector, Bauer i Fox, 2010) koristili smo kao jednu od mjera organizacijskog ponašanja. Upitnik se sastoji od 10 čestica, a ispitanici trebaju na skali od 1 (*nikada*) do 7 (*jednom dnevno*) ocijeniti koliko često na svojem

sadašnjem radnom mjestu prakticiraju određene oblike ponašanja. Primjeri čestica su: „*Odvojio/la sam vrijeme za savjetovanje, uvježbavanje i mentorstvo kolege s posla.*“, „*Saslušao/la sam kolegu kad je imao kakav problem na poslu*.“, „*Radio/la sam preko vikenda ili tijekom ostalih slobodnih dana kako bih završio/la projekt ili radni zadatak*.“ ili „*Odrekao/la sam se pauze za ručak ili kakve druge pauze kako bih završio/la posao*“. Chronbach α iznosio je u našem istraživanju .87 iz čega zaključujemo da je pouzdanost skale zadovoljavajuća.

Nepoželjno organizacijsko ponašanje. Upitnik Nepoželjnog organizacijskog ponašanja (engl. *Counterproductive Work Behavior,* CWB; Spector, Bauer i Fox, 2010) sastoji se od 10 čestica. Ispitanici trebaju na skali od 1 (*nikada*) do 7 (*jednom dnevno*) ocijeniti koliko se često svojem sadašnjem radnom mjestu ponašaju na određeni način. Primjeri čestica su: „*Žalio/la sam se na nebitne stvari na poslu*.“, „*Pričao/la sam ljudima izvan posla da radim u lošoj tvrtki*.“, „*Izostao/la sam s posla i javio/la da sam bolestan/na kad nisam bio/la*.“ ili „*Ignorirao/la sam suradnika na poslu*.“ Chronbach α koeficijent bio je zadovoljavajući i iznosio je u našem istraživanju .73.

Uspješnost poduzeća – financijski pokazatelji. Financijske pokazatelje za mjerenje uspješnosti poduzeća odabrali smo na temelju relevantnih i javno dostupnih podataka u Republici Hrvatskoj. U zapadnim zemljama razvijene tržišne ekonomije veliki broj poduzeća nalazi se na tržištu kapitala ili vrijednosnih papira (burza), na kojima se kroz vrijednost dionica može ocijeniti uspješnost poduzeća. Nažalost, u RH broj poduzeća čijim se dionicama trguje na financijskim tržištima nije impresivan. Ukupan broj trgovačkih društava u Hrvatskoj je u ožujku 2013. godine bio 166.256, od čega ih je bilo 120.447 aktivno (DZS, „Broj i struktura poslovnih subjekata u ožujku 2013“), a na kraju 2012. godine na Službenom tržištu (burzi) bilo je tek 163 izdavatelja (HANFA, Godišnje izvješće za 2012. godinu). Zbog toga podaci o vrijednosti dionica nisu prikladni za detaljnije istraživanje, pa se na ovom području uglavnom koriste pokazatelji poput rasta bruto i/ili neto dobiti, rasta prihoda (prodaje), prometa u odnosu na imovinu, odnosa prihoda i rashoda, povrata na imovinu, povrata na investicije, prihoda po zaposlenom, zarade prije poreza po zaposlenom, troška rada po zaposlenom, procjena dodane vrijednosti ili profitne marže (Anić, Rajh i Teodorović, 2009; Bakotić i Buble, 2011; Morić Milovanović, 2012; Snoj, Gabrijan i Milfelner, 2010). U ovom istraživanju za analizu organizacijske uspješnosti odabrali smo sljedeće financijske

pokazatelje: ukupni prihod, poslovni prihod, proizvodnost, koeficijent ekonomičnosti, neto profitnu maržu i novostvorenu vrijednost.

Prihodi su „povećanja ekonomske snage koja nastaje kao posljedica povećanja imovine ili smanjenja obveza...“ (Idžojtić, 2007, str. 169). Oni predstavljaju financijski iskaz dobara i usluga koje je poduzeće ostvarilo na tržištu, drugim riječima sve ono što je poduzeće uspjelo prodati. Ukupni prihodi dijele se na tri kategorije: poslovni, financijski i izvanredni. Financijski i izvanredni prihodi legitimno sudjeluju u ukupnom rezultatu poduzeća, no pravu, tržišnu uspješnost promatramo kroz poslovne prihode.

Poslovni prihodi ili prihodi od redovne aktivnosti su prihodi koji se ostvaruju od njegovih redovnih poslovnih aktivnosti što uključuje prihode od prodaje proizvoda i robe, prihode od pružanja usluga i prihode od naknada po osnovu korištenja imovine od strane drugih (kamate, najamnine, dividende) (Idžojtić, 2007, str. 170). Poslovni prihodi pokazuju uspijeva li poduzeće proizvesti konkurentne proizvode i usluge koje kupci žele kupiti i platiti. Ako poslovni prihodi dominiraju u ukupnim prihodima, tada možemo zaključiti da poduzeće uspješno posluje na tržištu.

Proizvodnost pokazuje omjer ukupnih prihoda i broja zaposlenih, odnosno koliki je prihod po zaposlenom. Taj pokazatelj ovisi i o sposobnostima poduzeća, uvjetima rada, konkurentnosti proizvoda, resursima poduzeća, sposobnosti privlačenja i odabira kvalitetnih zaposlenika te o njihovom razvoju i motivaciji. Dva poduzeća koja ostvaruju isti prihod na prvi pogled mogu se percipirati jednako uspješnima. No, ako je jedno poduzeće taj prihod ostvarilo uz manji broj zaposlenika i niže troškove, tada je ono uspješnije. Zbog toga je proizvodnost važan element analize uspješnosti poduzeća.

Koeficijent ekonomičnosti izračunava se kao odnos prihoda i rashoda, a pokazuje uspijeva li poduzeće prihodima pokriti rashode i uz to ostvariti određenu dobit. U našem istraživanju koeficijent ekonomičnosti izračunali smo kao odnos poslovnih prihoda i poslovnih rashoda. Ako je koeficijent ekonomičnosti manji od 1, to znači da poduzeće ne uspijeva pokriti rashode, odnosno da je proizvodnja proizvoda i usluga skuplja od cijene koju poduzeće može ostvariti na tržištu. U takvoj situaciji, svaki proizvod koji poduzeće uspije prodati povećava njegov gubitak. Zbog toga je minimalni zahtjev da koeficijent ekonomičnosti iznosi 1 ili više.

Neto profitna marža predstavlja „odnos iskazanog neto-profita poslije oporezivanja (neto dobit) i prihoda od prodaje, a ukazuje na sposobnost menadžmenta u vođenju poduzeća s dovoljnim uspjehom, ne samo da bi se pokrili troškovi...., nego i da bi preostala marža kao

prihvatljiva kompenzacija vlasnicima za ostavljanje kapitala uz rizik.“ (Helfert, 1997, str. 80). Ovaj pokazatelj govori o tome koliko je financijskih sredstava ostalo na raspolaganju za ulaganja ili za isplatu vlasnicima. Manja profitna marža označava i manje uspješno poslovanje, jer to znači da se kroz poslovanje nije kreirala dodana vrijednost, već da su samo pokriveni troškovi poslovanja.

Novostvorena vrijednost predstavlja zbroj bruto plaća i bruto dobiti. Ovaj pokazatelj ukazuje na to kolika je „participacija svakog poduzeća u hrvatskom BDP-u“ (Rašić i Ćurić, 2011). Ovaj pokazatelj je vrlo atraktivan, jer pokazuje doprinos poduzeća ukupnih rezultatima gospodarstva i tako ukazuje na uspješnost poduzeća.

S obzirom na to da su za sve ove financijske kategorije dostupni i povijesni podaci, u istraživanju smo uspješnost organizacije promatrali i kroz trogodišnje trendove navedenih kategorija.

Postupak

Rukovoditelje smo testirali pojedinačno na njihovim radnim mjestima uz prisustvo istraživača u dogovorenom terminu. Po dolasku smo kratko objasnili proces i ciljeve istraživanja, nakon čega je rukovoditelj potpisao pristanak za sudjelovanje u istraživanju i počeo s ispunjavanjem seta instrumenata. Slijed ispunjavanja je bio sljedeći: Test uvjetovanog rezoniranja za mjerenje motiva za moći (Galić i sur., 2017; James i sur., 2013), za koji je rukovoditelj dobio uputu da rješava test kognitivnih sposobnosti te na raspolaganju za rješavanje imao 20 minuta, Test implicitnih asocijacija za moć (Parmač Kovačić i sur., 2015), koji su rukovoditelji rješavali na prijenosnom računalu istraživačkog tima opremljenom specijalnim programskim paketom, zatim upitnik Objedinjenje skale motiva (Schönbrodt i Gerstenberg, 2012) i Višefaktorski upitnik rukovođenja za samoprocjenu (Bass i Avolio, 1995). Na kraju su rukovoditelji popunili upitnik s nekoliko sociodemografskih podataka (spol, dob, stupanj stručne spreme, ukupni radni staž i radni staž na trenutnoj poziciji).

Nakon što je završio s ispunjavanjem instrumenata, rukovoditelj je istraživača uputio do svojih zaposlenika (između troje i petero zaposlenika po organizaciji) koji će sudjelovati u istraživanju. Istraživač je zaposlenicima objasnio svrhu istraživanja te su oni, ako su pristali sudjelovati u istraživanju, potpisali pristanak za sudjelovanje i predali ga istraživaču. Nakon toga je istraživač zaposlenicima ostavio omotnice sa skupom instrumenata koji su zaposlenici popunili u vrijeme koje im odgovara (uz sugestiju da to bude izvan radnog okruženja) i potom

poštom vratiti istraživačima. Set je sadržavao Višefaktorski upitnik rukovođenja za procjenjivača kojim su zaposlenici procjenjivali stil rukovođenja rukovoditelja (Bass i Avolio, 1995) i naprijed navedene instrumente samoprocjene stavova prema radu i organizacijskog ponašanja. Sociodemografske podatke zaposlenika, kako smo ranije naveli, nismo prikupljali kako bismo umanjili nesigurnost i zabrinutost kod ispitanika vezano uz anonimnost njihovih odgovora. Zaposlenici su odgovore slali poštom na adresu Filozofskog fakulteta u Zagrebu u za to pripremljenim (adresiranim i markiranim) omotnicama. Svakog rukovoditelja u prosjeku je ocijenilo 3.12 zaposlenika (raspon 1-5 zaposlenika).

Podatke o organizacijskoj uspješnosti prikupili smo iz javno objavljenih financijskih izvještaja koji se mogu naći na portalu financijske agencije FINA-e, a objedinjeni su na portalu Poslovna Hrvatska. Iz navedenih izvještaja vidljivi su podaci o ukupnim i poslovnim prihodima, proizvodnosti, koeficijentu ekonomičnosti, neto profitnoj marži i novostvorenoj vrijednosti koji smo koristili kao indikatore organizacijske uspješnosti.

Istraživači su odgovore rukovoditelja i zaposlenika istog poduzeća povezivali putem brojčane šifre (od 1 do 66), a podaci su korišteni isključivo za potrebe ovog istraživanja i to na skupnoj razini.

REZULTATI

U istraživanju su sudjelovala mala i srednja poduzeća s područja Republike Hrvatske, odnosno njihovi rukovoditelji i podređeni. Kako bismo dobili što potpunije rezultate, u analizama smo koristili sve dostupne podatke. Tako smo u analizu koja se odnosi na motiv za moći uključili sve rukovoditelje koji su sudjelovali u istraživanju. Poduzeća za koja nismo imali potrebne financijske pokazatelje ili ih nismo mogli koristiti zbog kratkog vremena u kojem se rukovoditelj nalazio na poziciji u poduzeću, isključili smo iz dijela analize koja se odnosi na uspješnost organizacije. Veličina uzoraka korištenih u pojedinim fazama istraživanja prikazane su u okviru rezultata deskriptivne statistike.

Sažetak prikupljenih podataka prikazan je u Tablici 12.

Tablica 12. Sažetak prikupljenih podataka.

Ispitanik (N)	Vrsta procjene	Konstrukt i instrument
Rukovoditelj (66)	Implicitna mjera	**Motiv za moći – implicitni:** *IAT DIS* (Test implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći dominacija i suradnja); *TUR-M* (Test uvjetovanog rezoniranja za mjerenje motiva za moći).
	Samoprocjena	**Motiv za moći – eksplicitni:** *UMS Moć* (subskala motiva za moć iz Objedinjenje skale motiva).
		Stil rukovođenja: *MLQ* (Višefaktorski upitnik rukovođenja).
Zaposlenici (167)	Procjena	**Stil rukovođenja:** **MLQ** (Višefaktorski upitnik rukovođenja).
	Samoprocjena	**Stavovi prema radu:** *ZP* (Zadovoljstvo poslom); *POP* (Percipirana organizacijska podrška).
		Organizacijsko ponašanje: *IR* (Uspješnost obavljanja osnovnih radnih zadataka); *OOP* (Odgovorno organizacijsko ponašanje); *NOP* (Nepoželjno organizacijsko ponašanje).
Organizacija (66)	Financijski podaci	**Organizacijska uspješnost:** *PR* (prihodi); *PPR* (poslovni prihodi); *PROIZ* (proizvodnost); *KE* (koeficijent ekonomičnosti); *NPM* (neto profitna marža); *NV* (novostvorena vrijednost).

Ukupno 66 rukovoditelja popunjavalo je naprijed navedeni set instrumenata. Uz navedeno, rukovoditelji su odgovorili na pitanja o demografskim podacima te njihovom radnom iskustvu u poduzeću koje je bilo obuhvaćeno istraživanjem. Sve instrumente popunjavali su u prisustvu istraživača, a nisu bile predviđene kontrolne čestice kojima bismo provjeravali kvalitetu njihovih odgovora.

Zaposlenici su uz Višefaktorski upitnik rukovođenja kojim su ocijenili stil rukovođenja svojeg rukovoditelja, popunjavali upitnike Zadovoljstva poslom, Percipirane organizacijske podrške, Uspješnosti obavljanja osnovnih radnih zadataka, Odgovornog organizacijskog ponašanja i Nepoželjnog organizacijskog ponašanja. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 194 zaposlenika, no nakon što su provjerene kontrolne čestice, rezultati 17 ispitanika je isključeni su iz daljnje obrade. Nakon toga smo uzorak umanjili za zaposlenike koji su u organizaciji radili manje od 6 mjeseci ili nisu odgovorili na to pitanje te je konačni uzorak obuhvatio 167 zaposlenika.

Za svako poduzeće su iz javno dostupnih izvora prikupljeni određeni podaci o financijskom poslovanju kojima je mjeren uspjeh poduzeća i podatak o djelatnosti, veličini, starosti i obliku vlasništva. Ranije smo napomenuli kako za jedno poduzeće podaci nisu bili dostupni.

Podatke smo analizirali pomoću programskih rješenja SPSS, R i Mplus.

Deskriptivna statistika i metrijske karakteristike korištenih instrumenata

Pouzdanosti korištenih instrumenata naveli smo u prethodnom poglavlju u kojem su instrumenti opisani. Pokazalo se da svi korišteni instrumenti imaju adekvatnu pouzdanost. Slijedi analiza deskriptivnih pokazatelja varijabli korištenih u istraživanju. Slijedom modela na kojem temeljimo istraživačke hipoteze, najprije smo analizirali varijable koje se odnose na rukovoditelje, potom varijable koje se odnose na zaposlenike i na kraju varijable organizacijske uspješnosti.

Deskriptivna statistika – uzorak rukovoditelja. Deskriptivni pokazatelji varijabli istraživanja i osnovne metrijske karakteristike instrumenata koji se odnose na rukovoditelje prikazani su u Tablici 13.

Tablica 13. Deskriptivni pokazatelji varijabli istraživanja koje se odnose na rukovoditelje.

Varijable	***M***	***SD***	***V***	***N***
UMS Moć	4.01	0.94	0.89	65
IAT-DIS	0.14	0.57	0.32	66
TUR-M	3.83	1.68	2.82	66
TF-SP	3.10	0.36	0.13	59
TA-SP	2.95	0.47	0.22	65
PAS-SP	0.92	0.49	0.24	65

Legenda: UMS Moć = subskala motiva za moć iz Objedinjene skale motiva; IAD-DIS = Test implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći; TUR-M = Test uvjetovanog rezoniranja za mjerenje motiva za moći; TF-SP = Transformacijski stil rukovođenja – samoprocjena; TA-SP = Transakcijski stil rukovođenja – samoprocjena; PAS-SP = Pasivni stil rukovođenja – samoprocjena; *M* = aritmetička sredina, *SD* = standardna devijacija, *V* = varijanca, *N* = broj sudionika.

Objedinjena skala motiva (UMS Moć) sa šest čestica koje se mogu ocijeniti na skali od 0 do 5. Aritmetička sredina vrijednosti čestica od 4.01 pokazuje izraženiji motiv za moći rukovoditelja koji su sudjelovali u istraživanju.

Aritmetička sredina D-indeksa sudionika na Testu implicitnih asocijacija (IAT-DIS) testu od 0.14 sugerira da je kod rukovoditelja koji su sudjelovali u istraživanju umjereno izraženo asociranje motiva za moći s pojmom o sebi. Raspon rezultata, koji se kreće od -1.17 do 1.23 manji je od onog kojeg predviđa teorija (-2 do +2 prema Greenwald i sur., 2003).

Rezultati na Testu uvjetovanog rezoniranja (TUR-M) pokazuju relativno širok raspon odgovora (od 1 do 8), aritmetička sredina iznosi 3.83 (maksimalni rezultat koji se mogao postići je 12), a standardna devijacija 1.68. Takav je rezultat u skladu s rezultatima prethodnih istraživanja Testa uvjetovanog rezoniranja na hrvatskoj populaciji (Galić i sur., 2020) u kojima se aritmetička sredina kretala između 3.35 i 3.97, a standardna devijacija između 1.18 i 1.68.

Samoprocjena transformacijskog stila rukovođenja (TF-SP) iz Višefaktorskog upitnika rukovođenja sastoji se od 20 čestica koje se mogu ocjenjivati od 0 do 4. Prosječna vrijednost čestica od 3.10 pokazuje da su rukovoditelji koji su sudjelovali u ovom istraživanju u većoj mjeri koristili ovaj stil rukovođenja. Stil transakcijskog rukovođenja (TA-SP) obuhvaća 8 čestica, koje se također mogu ocjenjivati od 0 do 4. Aritmetička sredina vrijednosti čestica od 2.95 pokazuje da su rukovoditelji manje skloni ovom stilu rukovođenja nego transformacijskom stilu. Pasivno rukovođenje (PAS-SP) također obuhvaća ukupno 8 čestica, a aritmetička sredina vrijednosti čestica od 0.93 pokazuje kako prema samoiskazima ponašanje rukovoditelja ne ukazuje na pasivni stil rukovođenja.

U ovom dijelu analizirali smo i interkorelacije između korištenih varijabli te smo izračunali Pearsonove koeficijente korelacije. Rezultati su prikazani u Tablici 14.

Tablica 14. Interkorelacije varijabli istraživanja koje se odnose na rukovoditelje (samoprocjene stila rukovođenja).

	UMS Moć	IAT-DIS	TUR-M	TF-SP	TA-SP
UMS Moć					
IAT-DIS	.04				
TUR-M	.09	.01			
TF-SP	.16	.36**	.20		
TA-SP	.15	.32**	.21	.56*	
PAS-SP	.14	-.13	-.13	-.34*	-.37*

Legenda: UMS Moć = subskala motiva za moć iz Objedinjene skale motiva; IAD-DIS = Test implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći; TUR-M = Test uvjetovanog rezoniranja za mjerenje motiva za moći; TF-SP = Transformacijski stil rukovođenja – samoprocjena; TA-SP = Transakcijski stil rukovođenja – samoprocjena; PAS-SP = Pasivni stil rukovođenja – samoprocjena; †$p < .1$, *$p < .05$, **$p < .01$.

Pokazalo se da postoji pozitivna povezanost između rezultata na Testu implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći i samoprocjene aktivnih stilova rukovođenja ($r = .36$ za transformacijsko i $r = .32$ za transakcijsko rukovođenje, $p < .01$). Nije bilo povezanosti između rezultata na TUR-M, koji također mjeri implicitni motiv za moći, s aktivnim stilovima rukovođenja. Osim toga, nije nađena očekivana negativna povezanost između implicitnog motiva za moći i samoprocjene pasivnog stila rukovođenja.

Nadalje, eksplicitni motiv za moći mjeren Objedinjenom skalom motiva nije pokazao očekivanu pozitivnu povezanost s aktivnima, odnosno negativnu povezanost s pasivnim stilovima rukovođenja.

Kako bismo dodatno provjerili ove povezanosti, proveli smo dvije regresijske analize na samoprocjenama rukovoditeljskog ponašanja. U jednoj od njih kriterijska varijabla bila je transakcijsko rukovođenje, a u drugoj transformacijsko rukovođenje. U obje analize prediktori su bili IAT-DIS, TUR-M te UMS Moć. Pokazalo se kako je model u kojem je kriterij transakcijsko rukovođenje značajan ($F(3, 61) = 4.32$; $p = .008$; $R^2 = .18$), međutim, model u kojem je kriterij transformacijsko rukovođenje bio je, uslijed relativno malog broja sudionika obuhvaćenih studijom, bio tek marginalno (ne)značajan ($F(3, 61) = 2.55$; $p = .06$; $R^2 = .11$). Jedini značajni prediktor u modelu s transakcijskim rukovođenjem kao kriterijem bio je IAT-DIS ($B = 0.27$, $\beta = .32$; $p = .007$). TUR-M bio je marginalno značajan prediktor u očekivanom smjeru ($B = 0.67$, $\beta = .2$; $p = .09$). U modelu s transformacijskim rukovođenjem kao

kriterijem, značajan prediktor bio je također IAT-DIS (B = 0.17, β = .28; p = .02). Premda zanimljivi, ponavljamo da ove analize smatramo pomoćnima te da kao glavne indikatore stila rukovođenja pojedinog rukovoditelja smatramo procjene podređenih.

Između samoprocjena transformacijskog i transakcijskog stila rukovođenja postoji visoka pozitivna korelacija (r = .56, p < .05). Samoprocjena pasivnog stila rukovođenja negativno je povezana sa samoprocjenama za oba aktivna stila rukovođenja (r = -.34, p < .05 za transformacijski i r = -.37, p < .05 za transakcijski stil rukovođenja).

Deskriptivna statistika – uzorak zaposlenika. Deskriptivni pokazatelji varijabli istraživanja i osnovne metrijske karakteristike instrumenata koji se odnose na zaposlenike prikazani su u Tablici 15.

Tablica 15. Deskriptivni pokazatelji varijabli istraživanja koje se odnose na zaposlenike.

Varijable	***M***	***SD***	***V***	***N***
ZP	4.05	0.63	0.40	167
POP	5.51	1.10	1.21	164
IR	4.65	0.36	0.13	164
OOP	4.68	0.93	0.87	165
NOP	1.65	0.56	0.32	166
TF-P	2.86	0.62	0.38	167
TA-P	2.70	0.69	0.48	167
PAS-P	1.34	0.68	0.46	167

Legenda: ZP = Zadovoljstvo poslom; POP = Percipirana organizacijska podrška; IR = Uspješnost obavljanja osnovnih radnih zadataka; OOP = Odgovorno organizacijsko ponašanje; NOP = Nepoželjno organizacijsko ponašanje; TF-P = Transformacijski stil rukovođenja – procjena; TA-P = Transakcijski stil rukovođenja – procjena; PAS-P = Pasivni stil rukovođenja – procjena; M = aritmetička sredina, SD = standardna devijacija, V = varijanca, N = broj sudionika.

Zadovoljstvo poslom (ZP) mjerili smo upitnikom samoprocjene koji sadrži 5 čestica, a ocjenjuju se na skali od 1 do 5. Aritmetička sredina od 4.05 pokazuje visoko zadovoljstvo poslom zaposlenika koji su sudjelovali u istraživanju.

Percipiranu organizacijsku podršku mjerili smo također upitnikom samoprocjene. Upitnik se sastoji od osam čestica koje se ocjenjuju na skali od 1 do 7. Aritmetička sredina od 5.51 pokazuje da zaposlenici imaju relativno visoku percepciju podrške svoje organizacije.

Uspješnost u obavljanju radnih zadataka (IR) mjerili smo upitnikom koji se sastoji od 7 čestica koje se ocjenjuju na skali od 1 do 5. Aritmetička sredina iznosi 4.65, što navodi na

zaključak da zaposlenici visoko ocjenjuju obavljanje svojih radnih zadataka koji su obuhvaćeni opisom posla.

Odgovorno organizacijsko ponašanje (OOP), jednako kao i nepoželjno organizacijsko ponašanje mjerili smo upitnicima od kojih svaki sadrži po 10 čestica sa skalom ocjena od 1 do 7. Za odgovorno organizacijsko ponašanje aritmetička sredina iznosi 4.68, što pokazuje iznadprosječnu, ali ipak ne i osobito visoku razinu odgovornog organizacijskog ponašanja.

Aritmetička sredina nepoželjnog organizacijskog ponašanja (NOP) iznosila je 1.65, što je blizu donje granice mogućeg raspona rezultata i ukazuje na slabu prisutnost nepoželjnih oblika ponašanja u samoiskazima zaposlenika.

Zaposlenici su procijenili i stil rukovođenja svojih rukovoditelja. Za procjenu smo koristili skale transformacijskog, transakcijskog i pasivnog rukovođenja koje su korištene i za samoprocjenu rukovoditelja. Skala transformacijskog stila rukovođenja sastoji se od 20 čestica, dok se skale transakcijskog i pasivnog stila rukovođenja sastoje od 8 čestica koje se ocjenjuju na skali od 0 do 4. Procjena transformacijskog stila rukovođenja (TF-P) ima prosječnu vrijednost od 2.86 i podjednake je vrijednosti kao i aritmetička sredina transakcijskog stila rukovođenja (TA-P) koja iznosi 2.70, a takav nalaz implicira da su rukovoditelji prema procjenama svojih zaposlenika podjednako koristili transformacijski i transakcijski stil rukovođenja. Aritmetička sredina procjene vrijednosti čestica pasivnog rukovođenja (PAS-P) od 1.34 pokazuje kako prema procjeni zaposlenika ponašanje rukovoditelja ne ukazuje na pasivni stil rukovođenja. Usporedba samoprocjene i procjene stilova rukovođenja pokazuje da se rukovoditelji svoj stil rukovođenja ocjenjuju više transformacijskim i transakcijskim, a manje pasivnim nego što to pokazuju procjene njihovih zaposlenika.

U ovom dijelu analizirali smo i interkorelacije između korištenih varijabli te smo izračunali Pearsonove koeficijente korelacije. Rezultati su prikazani u Tablici 16.

Tablica 16. Interkorelacije varijabli istraživanja koje se odnose na zaposlenike.

	ZP	POP	IR	OOP	NOP	TF-P	TA-P
ZP	1						
POP	.62**	1					
IR	.16*	.01	1				
OOP	0	.02	.13	1			
NOP	-.25**	-.16*	-.17*	.14†	1		
TF-P	.35**	.52**	.03	-.01	-.06	1	
TA-P	.31**	.53**	.02	-.08	-.12	.81**	1
PAS-P	-.26**	-.46**	-.06	.14	.13	-.56**	-.61**

Legenda: ZP = Zadovoljstvo poslom; POP = Percipirana organizacijska podrška; IR = Uspješnost obavljanja osnovnih radnih zadataka; OOP = Odgovorno organizacijsko ponašanje; NOP = Nepoželjno organizacijsko ponašanje; TF-P = Transformacijski stil rukovođenja – procjena; TA-P = Transakcijski stil rukovođenja – procjena; PAS-P = Pasivni stil rukovođenja – procjena; †$p < .1$, *$p < .05$, **$p < .01$.

U ovom dijelu analizirali smo i interkorelacije između korištenih varijabli te smo izračunali Pearsonove koeficijente korelacije. Rezultati su prikazani u Tablici 16.

Pokazalo se da između dvije mjere stavova zaposlenika, zadovoljstva poslom i percipirane organizacijske podrške, postoji visoka pozitivna povezanost ($r = .62$, $p < .01$). Niska, ali statistički značajna povezanost postoji između zadovoljstva poslom i uspješnosti obavljanja osnovnih radnih zadataka ($r = .16$, $p < .05$). Niske i negativne, ali statistički značajne povezanosti mogu se uočiti između nepoželjnog organizacijskog ponašanja i stavova prema radu ($r = -.25$, $p < .01$ za zadovoljstvo poslom i $r = -.16$, $p < .05$ za percipiranu organizacijsku podršku) te uspješnosti obavljanja osnovnih radnih zadataka ($r = -.17$, $p < .05$).

Između dvije mjere stavova prema radu i procjene stilova rukovođenja postoji umjerena do visoka povezanost. Zadovoljstvo poslom pozitivno je povezano s transformacijskim ($r = .35$, $p < .01$) i transakcijskim stilom rukovođenja ($r = .31$, $p < .01$), a negativno s pasivnim stilom rukovođenja ($r = -.26$, $p < .01$). I percipirana organizacijska podrška pokazuje iste trendove, s time da se radi o snažnijoj povezanosti ($r = .52$, $p < .01$ za transformacijski stil rukovođenja; $r = .53$, $p < .01$ za transakcijski stil rukovođenja te $r = -.46$, $p < .01$ za pasivni stil rukovođenja). Rezultati ne pokazuju povezanost između procjene stila rukovođenja i organizacijskog ponašanja.

Između procjena transformacijskog i transakcijskog stila rukovođenja postoji visoka pozitivna korelacija ($r = .81$, $p < .01$). Procjena pasivnog stila rukovođenja negativno je povezana s procjenama za oba aktivna stila rukovođenja ($r = -.56$, $p < .01$ za transformacijski i $r = -.61$, $p < .01$ za transakcijski stil rukovođenja).

Deskriptivna statistika – organizacijska uspješnost. Podaci koje smo koristili za mjerenje organizacijske uspješnosti imaju visoki varijabilitet. Razlog leži u karakteristikama tih podataka, jer neki od njih prikazuju godišnji promet koji se mjeri u kunama, dok se kod nekih radi o koeficijentima koji se mogu kretati od 0 do 1 ili o marži koja se izražava u postotcima, a može poprimiti, za razliku od npr. prihoda ili rashoda, i negativnu vrijednost. Osim toga, standardne devijacije za određene varijable veće su od njihovih aritmetičkih sredina, što također potvrđuje visoki varijabilitet i heterogenost podataka.

Deskriptivni pokazatelji varijabli istraživanja i osnovne metrijske karakteristike pokazatelja organizacijske uspješnosti prikazani su u Tablici 17.

Tablica 17. Deskriptivna statistika odabranih pokazatelja organizacijske uspješnosti.

Instrument	*M*	*SD*	*N*
Prihodi	11.285.190,32	16.999.376,64	62
Poslovni prihodi	11.198.262,90	16.872.794,76	62
Proizvodnost	718.273,59	912.112,51	62
Koeficijent ekonomičnosti	1,14	0,25	62
Neto profitna marža	0,06	0,14	62
Novostvorena vrijednost	3.000.427,42	4.616.043,14	62

Legenda: *M* – aritmetička sredina, *SD* – standardna devijacija, *N* – broj organizacija.

Također su izračunati Pearsonovi koeficijenti korelacije između spomenutih varijabli organizacijske uspješnosti (Tablica 18).

Tablica 18. Interkorelacije varijabli organizacijske uspješnosti.

	Prihodi	Poslovni prihodi	Proizvodnost	Koef. ekono-mičnosti	Neto profitna marža
Poslovni prihodi	1.00**				
Proizvodnost	.34*	.34*			
Koef. ekonomičnosti	-.06	-.06	-.01		
Neto profitna marža	.03	.03	.06	.63**	
Novostvorena vrij.	.84**	.84**	.17	.11	.17

Legenda: †$p < .1$, *$p < .05$, **$p < .01$.

Visoke korelacije između nekih pokazatelja posljedica su činjenice da je njihov izračun međusobno uvjetovan. Tako npr. visoka korelacija između novostvorene vrijednosti i

prihoda i poslovnih prihoda (r = .84, p < .01) proizlazi iz činjenice da se novostvorena vrijednost računa kao zbroj bruto plaća i bruto dobiti, a oba ta elementa usko su povezana uz prihode. Jednako tako možemo interpretirati i visoku korelaciju između poslovnih prihoda i ukupnih prihoda (r = 1.00, p < .01). Poslovni prihodi predstavljaju onaj dio prihoda koje poduzeće ostvaruje svojim redovnim poslovnim aktivnostima. Kako su u ovom istraživanju obuhvaćena uglavnom mala poduzeća, nije bilo za očekivati da će imati visoke razine financijskih ili izvanrednih prihoda (koje velika poduzeća mogu ostvariti kroz financiranje drugih poduzeća ili prodaju dijela imovine koja im više nije potrebna za poslovanje), pa ova visoka povezanost ne iznenađuje.

Korelacijske i regresijske analize

Iz našeg istraživanja proizlazi nekoliko hipoteza koje se odnose na povezanost rukovoditeljevog motiva za moći i nekoliko konstrukata sadržanih u našem modelu. To su: stilovi rukovođenja, stavovi prema radu te mjere organizacijske uspješnosti. Kako smo već ranije istaknuli, kao ključne indikatore stilova rukovođenja koristimo procjene zaposlenika, a ne samoprocjene rukovoditelja. U nastavku predstavljamo rezultate provjera navedenih hipoteza.

Povezanost rukovoditeljevog motiva za moći i stilova rukovođenja. U našem istraživanju polazimo od pretpostavke da su obje dimenzije motiva za moći, implicitna i eksplicitna, povezane sa stilovima rukovođenja. Kod obje dimenzije motiva za moći pretpostavljamo pozitivnu povezanost s aktivnim (transformacijskim i transakcijskim) i negativnu s pasivnim stilom rukovođenja. Za provjeru navedenih pretpostavki proveli smo tri regresijske analize s mjerama motiva za moći kao prediktorima, a za kriterije smo uzeli procjene stilova rukovođenja iz Višefaktorskog upitnika za rukovođenje. Motiv za moći odnosi se na samoprocjenu rukovoditelja. Stilovi rukovođenja ocijenjeni su od strane zaposlenika. Za svaki od kriterija izračunali smo prosječnu vrijednost rezultata procjene i taj podatak smo koristili kao vrijednost kriterijskih varijabli.

Provjereni su statistički preduvjeti za analizu. Linearna veza prediktora i kriterija, kao i homogenost varijance, utvrđena je pomoću residual-fit plot-ova. Ova dva preduvjeta su većinom zadovoljena, no oblici dijagrama raspršenja sugeriraju na postojanje heteroscedasciteta kod nekih varijabli (premda ti problemi nisu takvi da bi nas sprječavali u

provođenju ovih analiza). Nadalje, pokazalo se da nema problema s multikolinearnošću (maksimalan VIF bio je 1.06).

Kako bismo ispitali povezanost rukovoditeljevog motiva za moći i stilova rukovođenja, proveli smo višerazinsku regresijsku analizu u kojoj su prediktori bili IAT-DIS, TUR-M i UMS Moć, dok su kriteriji bili procjene stilova rukovođenja. Rezultati ove analize nalaze se u Tablici 19.

Tablica 19. Regresijski koeficijenti, intraklasni koeficijenti korelacije i udio objašnjene varijance višerazinskih regresijskih modela s prediktorima u recima tablice i kriterijima u stupcima tablice.

	TF-P	TA-P	PAS-P
	b (SE)	*b (SE)*	*b (SE)*
ICC	.14	.23	.31
Uvjetni R^2	.23	.22	.04
UMS Moć	0.03 (0.05)	-0.01 (0.05)	-0.05 (0.08)
IAT-DIS	0.01 (0.07)	-0.04 (0.08)	-0.08 (0.10)
TUR-M	0.06 (0.02)**	0.09 (0.03)**	0.03 (0.03)

Legenda: UMS Moć – subskala motiva za moći iz Objedinjene skale motiva za moći; IAT-DIS – Test implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći; TUR-M – Test uvjetnog rezoniranja za mjerenje motiva za moći; TF-P – transformacijsko rukovođenje – procjena; TA-P – transakcijsko rukovođenje – procjena; PAS-P – pasivno rukovođenje – procjena; ICC – intraklasni koeficijent korelacije; *$p < .05$, **$p < .01$.

Intraklasni koeficijenti korelacije pokazuju kako rukovoditeljima možemo pripisati između 14% i 31% varijance u stilovima rukovođenja. Rezultati pokazuju da samo TUR-M može predvidjeti stilove rukovođenja. TUR-M značajno predviđa transformacijski stil rukovođenja ($b = .06$, $p < .05$) i transakcijski stil rukovođenja ($b = .09$, $p < .05$). Pasivni stil rukovođenja ne može se predvidjeti niti jednim od korištenih instrumenata.

IAT-DIS ne predviđa niti jedan od stilova rukovođenja. UMS Moć također se nije pokazao prediktorom stilova rukovođenja. Navedeni rezultati djelomično potvrđuju *Hipotezu 1a*, dok *Hipoteza 1b* nije potvrđena.

Povezanost rukovoditeljevog motiva za moći sa stavovima prema radu i organizacijskim ponašanjem. Pretpostavili smo da je snažan motiv za moći pozitivno povezan sa stavovima prema radu zaposlenika (*Hipoteza 1c*). Također smo pretpostavili da je snažan motiv za moći pozitivno povezan s pozitivnim organizacijskim ponašanjem, a negativno s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem (*Hipoteza 1d*). Za provjeru ovih

hipoteza proveden je niz regresijskih analiza u kojima su kao prediktori bili uvršteni rezultati rukovoditelja na UMS Moć, IAT-DIS i TUR-M. U ovim analizama kao kriterijske varijable korišteni su rezultati samoprocjena zadovoljstva poslom, percipirane organizacijske podrške, uspješnosti u obavljanju osnovnih radnih zadataka, odgovornog organizacijskog ponašanja i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Kao i u prethodnom slučaju, za svaki od kriterija izračunali smo prosječnu vrijednost te smo taj podatak koristili kao vrijednost kriterijskih varijabli.

Provjereni su statistički preduvjeti analiza. Linearna veza prediktora i kriterija, kao i homogenost varijance, utvrđena je pomoću residual-fit plot-ova. Ova dva preduvjeta većinom su zadovoljena, no oblici dijagrama raspršenja sugeriraju na postojanje određenog heteroscedasciteta kod nekih varijabli. Nadalje, pokazalo se da nema problema s multikolinearnošću (maksimalan VIF bio je 1.01).

Rezultati višerazinske regresijske analize nalaze se u Tablici 20.

Tablica 20. Regresijski koeficijenti, intraklasni koeficijenti korelacije i udio objašnjene varijance multilevel regresijskih modela s prediktorima u recima tablice i kriterijima u stupcima tablice.

	ZP	POP	IR	OOP	NOP
	b (SE)	*b (SE)*	*b (SE)*	*b (SE)*	*b (SE)*
ICC	.24	.10	.14	.13	.09
Uvjetni R^2	.03	.29	.16	.01	.33
UMS Moć	0.00	0.03	0.05	0.04	0.01
IAT-DIS	0.04	-0.13	0.04	0.01	0.00
TUR-M	0.03	0.10*	-0.01	0.00	-0.06*

Legenda: UMS Moć – subskala motiva za moći iz Objedinjene skale motiva za moći; IAT-DIS – Test implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći; TUR-M – Test uvjetnog rezoniranja za mjerenje motiva za moći; ZP – zadovoljstvo poslom; POP – percipirana organizacijska podrška; IR – uspješnost obavljanja osnovnih radnih zadataka; OOP – odgovorno organizacijsko ponašanje; NOP – nepoželjno organizacijsko ponašanje; ICC – intraklasni koeficijent korelacije; *$p < .05$.

Intraklasni koeficijenti korelacije pokazuju da rukovoditeljima možemo pripisati između 9% i 24% varijance u prosječnim stavovima prema radu i organizacijskom ponašanju zaposlenika. Rezultati pokazuju da je TUR-M statistički značajan pozitivan prediktor percipirane organizacijske podrške ($b = .10$, $p < .05$) te negativan prediktor nepoželjnog organizacijskog ponašanja ($b = -.06$, $p < .05$). Možemo zaključiti da TUR-M predviđa

pozitivne stavove prema radu u dijelu koji se odnosi na percipiranu organizacijsku podršku čime je *Hipoteza 1c* djelomice potvrđena. TUR-M može predvidjeti i nepoželjno organizacijsko ponašanje, čime je djelomično potvrđena i *Hipoteza 1d*.

TUR-M može objasniti samo 1% ($p < .05$) varijance percipirane organizacijske podrške i manje od 1% ($p < .05$) nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Ovakvi rezultati formalno omogućavaju djelomično potvrđivanje *Hipoteze 1f*.

Iako je u središtu našeg istraživanja motiv za moći, smatrali smo kako povezanosti procjena stilova rukovođenja sa stavovima prema radu i organizacijskom ponašanjem također mogu zanimljiv podatak te smo ih prikazali u Tablici 21.

Tablica 21. Korelacije i interkorelacije procjena stilova rukovođenja sa stavovima prema radu i organizacijskim ponašanjem zaposlenika

	TF-P	TA-P	PAS-P	ZP	POP	IR	OOP
TF-P	-						
TA-P	.81**	-					
PAS-P	-.57**	-.56**	-				
ZP	.35**	.31**	-.26**	-			
POP	.52**	.53**	-.46**	.62**	-		
IR	.03	.02	-.06	.16*	.01	-	
OOP	-.01	-.08	.14	0	.02	.13	-
NOP	-.06	-.12	.13	-.25**	-.16*	-.17*	.14†

Legenda: TF-P = Transformacijski stil rukovođenja – procjena; TA-P = Transakcijski stil rukovođenja – procjena; PAS-P = Pasivni stil rukovođenja – procjena; ZP – zadovoljstvo poslom; POP – percipirana organizacijska podrška; IR – uspješnost obavljanja osnovnih radnih zadataka; OOP – odgovorno organizacijsko ponašanje; NOP – nepoželjno organizacijsko ponašanje; †$p < .1$, *$p < .05$, **$p < .01$.

Rezultati pokazuju umjerenu do visoku povezanost između stilova rukovođenja i stavova prema radu. Procjene transformacijskog stila rukovođenja pozitivno su povezane sa zadovoljstvom poslom ($r = .35$, $p < .01$) i percipiranom organizacijskom podrškom ($r = .52$, $p < .01$). Transakcijski stil rukovođenja također je pozitivno povezan sa zadovoljstvom poslom ($r = .31$, $p < .01$) i percipiranom organizacijskom podrškom ($r = .53$, $p < .01$). Procjene

pasivnog stila rukovođenja negativno su povezane sa stavovima prema radu (r = -.26, p < .01 za zadovoljstvo poslom i r = -.46, p < .01 za percipiranu organizacijsku podršku).

Rezultati nisu pokazali povezanost stilova rukovođenja s organizacijskim ponašanjem. Niska do umjerena povezanost postoji između stavova prema radu i organizacijskog ponašanja. Između zadovoljstva poslom i uspješnosti u obavljanju osnovnih radnih zadataka postoji niska korelacija (r = .16, p < .05). Nepoželjno organizacijsko ponašanje također, ali negativno, korelira sa stavovima prema radu (r = -.25, p < .01 za zadovoljstvo poslom i r = -.16, p < .05). Kod odgovornog organizacijskog ponašanja nismo dobili značajne korelacije niti s jednim od analiziranih konstrukata.

Korelacije rukovoditeljevog motiva za moći i organizacijske uspješnosti. U ovom istraživanju organizacijsku uspješnost mjerili smo financijskim pokazateljima poslovanja.

Modeli višerazinskih regresijskih analiza u kojima su kao kriterijske varijable korišteni financijski pokazatelji analizirali smo na nekoliko načina. U prvom koraku model smo analizirali uvrštavanjem izvornih podataka u model. Kako model nije konvergirao, odlučili smo logaritmirati podatke o kriterijskim varijablama. To je metoda koju su Slabbinck i sur. (2018) koristili u analizi povezanosti implicitnih motiva mjerenih IAT-om i financijske profitabilnosti. Nažalost, model i dalje nije konvergirao, te smo pristupili korjenovanju, pa naposljetku i izračunu inverznog hiperboličkog sinusa spornih varijabli, no niti nakon tog postupka model nije konvergirao. Nismo uočili probleme s multikolinearnošću te smo zaključili da model koji uključuje varijable organizacijske uspješnosti ne konvergira.

Ipak, kako bismo ispitali međusobnu povezanost motiva za moći rukovoditelja i organizacijske uspješnosti u 2016. godini, izračunali smo Pearsonove koeficijente korelacije između navedenih varijabli. Ovi se koeficijenti nalaze u Tablici 22.

Tablica 22. Korelacije između motiva za moći i organizacijske uspješnosti u 2016. godini.

	Prihodi	Poslovni prihodi	Proizvod-nost	Koeficijent ekonomičnosti	Neto profitna marža	Novostvo-rena vrijednost
UMS Moć	-.04	-.04	.15	-.10	-.12	-.02
IAT-DIS	.09	.10	.04	.17	.15	.17
TUR-M	-.11	-.11	.16	-.03	-.22	-.19

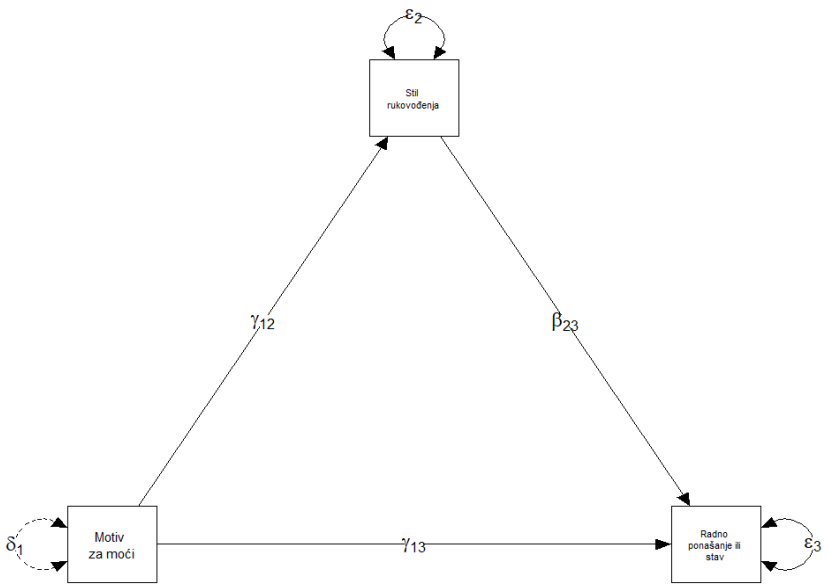
Legenda: UMS Moć – subskala motiva za moći iz Objedinjene skale motiva za moći; IAT-DIS – Test implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći; TUR-M – Test uvjetnog rezoniranja za mjerenje motiva za moći; *p < .05, **p < .01.

Niti jedna od ovih korelacija nije se pokazala statistički značajnom te na temelju ove analize ne možemo zaključiti da postoji povezanost između motiva za moći rukovoditelja i organizacijske uspješnosti mjereno financijskim pokazateljima. Provjerili smo i povezanosti financijskih podataka uspješnosti organizacije sa stilovima rukovođenja, stavovima prema radu i organizacijskim ponašanjima, a podaci se nalaze u Tablicama priloga 6 i 7. Rezultati pokazuju kako nema značajnih povezanosti financijskih pokazatelja uspješnosti organizacija niti s jednim od analiziranih konstrukata. O mogućim razlozima koji su doveli do izostanka dokaza povezanosti motiva za moći i organizacijske uspješnosti raspravljamo u zadnjem dijelu ovog rada. Temeljem ovih rezultata možemo zaključiti da *Hipoteza 1e* nije potvrđena.

Jednako tako ovakvi rezultati ukazuju nam da nismo potvrdili *Hipoteze 1f* u dijelu koji se odnosi na objašnjavanje dodatne proporcije varijance organizacijske uspješnosti.

Medijacijske analize

S ciljem ispitivanja medijacijskih učinaka procjena stilova rukovođenja od strane zaposlenika u odnosu rukovoditeljeva motiva za moći i radnih ponašanja i stavova prema radu zaposlenika, proveli smo niz analiza traga. U svakoj analizi jednu od mjera motiva za moći tretirali smo kao uzročnu varijablu, jedan od stilova rukovođenja (procijenjen od strane zaposlenika) koristili smo kao medijatorsku varijablu, a mjere stavova prema radu i organizacijskih ponašanja predstavljali su ishod, kako je prikazano na Slici 6.



Slika 6. Prikaz medijacijskog učinka stila rukovođenja na odnos motiva za moći i stavova prema radu te radnog ponašanja podređenih.

Izravan učinak motiva za moći na slici je prikazan oznakom γ_{13}, dok se neizravan medijacijski učinak računa kao umnožak utjecaja uzročne varijable na medijator (γ_{12}) i medijatora na ishod (β_{23}).

Kako bi se ispitale sve postojeće kombinacije motiva za moći, stilova rukovođenja i radnih ponašanja i stavova zaposlenika, proveli smo niz analiza traga u svakoj od kojih je ispitana jedna od kombinacija ovih varijabli. Analiza traga provedena je uz *bootstrap*-ane standardne pogreške. Nakon što su modeli izračunati, provedena je *post-hoc power* analiza korištenjem Monte Carlo simulacija s 500 iteracija uz $\alpha = .1$ te je time procijenjena statistička snaga za svaki parametar modela.

Medijacijski efekti pronađeni su samo kod odnosa u kojima se nalazi TUR-M s percipiranom organizacijskom podrškom i nepoželjnim organizacijskim ponašanjem kao kriterijima (Tablica 23). Vrijednosti statističke snage generalno su bile niske i nisu prelazile uobičajenu granicu od .8.

Tablica 23. Standardizirani koeficijenti traga modela kojima se ispitivao medijacijski utjecaj procjene stilova rukovođenja u povezanosti implicitnog motiva za moći rukovoditelja mjerenog Testom uvjetovanog rezoniranja (uzročna varijabla) i percipirane organizacijske podrške i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Medijator	Ishod	γ_{13}	$\gamma_{12} \times \beta_{23}$
Transformacijsko r.	POP	.12	.11†
	NOP	-.27†	-.01
Transakcijsko r.	POP	.07	.17*
	NOP	-.25†	-.02
Pasivno r.	POP	.25**	-.01
	NOP	-.28*	< .001

Legenda: POP – percipirana organizacijska podrška; NOP – nepoželjno organizacijsko ponašanje; $\gamma 13$ – koeficijent traga koji predstavlja izravan utjecaj uzročne varijable na ishod; $\gamma 12 \times \beta 23$ – koeficijent traga koji predstavlja neizravan medijacijski utjecaj; †$p < .1$, *$p < .05$, **$p < .01$.

Utvrdili smo nekoliko značajnih medijacijskih efekata. Prvi medijacijski efekt pokazuje kako je transakcijski stil rukovođenja medijator odnosa implicitnog motiva za moći mjerenog TUR-M i percipirane organizacijske podrške ($\gamma_{12} \times \beta_{23} = .17$, $p < .05$). Sljedeći efekt pokazuje kako je transformacijski stil medijator u odnosu između implicitnog motiva za moći mjerenog TUR-M i percipirane organizacijske podrške ($\gamma_{12} \times \beta_{23} = .11$, $p < .1$). U svim modelima u kojima je bio značajan neizravni medijacijski efekt, izravan efekt motiva za moći

na radna ponašanja i stavove bio je neznačajan što znači da se veza s kriterijskom varijablom odvija u potpunosti kroz tu vezu. Pronađeni su i neki značajni izravni efekti TUR-M na stavove prema radu i organizacijska ponašanja u modelima u kojima neizravan medijacijski utjecaj nije bio značajan. Većina takvih utjecaja pronađena je u modelima u kojima je ishod bio nepoželjno organizacijsko ponašanje. Značajan izravni utjecaj TUR-M na nepoželjno organizacijsko ponašanje postoji u svim modelima neovisno o stilu rukovođenja kao medijatoru (γ_{13} = -.27, p < .1 za transformacijsko rukovođenje, γ_{13} = -.25, p < .1 za transakcijsko rukovođenje, te γ_{13} = -.28, p < .05 za pasivno rukovođenje).

Prikazani rezultati pokazuju da motiv za moći izravno, a ne preko stilova rukovođenja, utječe na nepoželjno organizacijsko ponašanje. Provjerili smo odvija li se taj utjecaj preko percipirane organizacijske podrške, no taj medijacijski efekt nije se pokazao značajnim ($\gamma_{12} \times \beta_{23}$ = -.008, p = .79). Postavlja se pitanje preko kojeg mehanizma se taj utjecaj odvija, a o mogućim interpretacijama govorimo u raspravi. Zaključno možemo reći da aktivni stilovi rukovođenja mogu jednim dijelom objasniti vezu između implicitnog motiva za moći, mjerenog TUR-M i stavova prema radu kada se stavovi prema radu mjere percipiranom organizacijskom podrškom. Ovime je djelomice potvrđena *Hipoteza 2a*, jer nemamo dokaze koji uključuju druge mjere motiva za moći (implicitne i eksplicitne), kao niti mjere organizacijskog ponašanja.

Na kraju, *Hipotezom 2b* očekivali smo da će stavovi prema radu i organizacijsko ponašanje objašnjavati vezu između motiva za moći i uspješnosti organizacija. Financijski pokazatelji koje smo koristili kao mjeru organizacijske uspješnosti nisu se značajno povezanima s ostalim varijablama u modelu tako da nije bilo potrebno testirati medijacijske efekte između navedenih varijabli. Iz tog razloga možemo zaključiti da *Hipoteza 2b* nije potvrđena.

RASPRAVA

Motiv za moći pokazao se važnom individualnom karakteristikom za uspješno rukovođenje u brojnim istraživanjima koja su započela još 70-tih godina prošlog stoljeća (McClelland, 1975; McClelland i Boyatzis, 1982; McClelland i Burnham, 1976). Implicitna dimenzija svih motiva, pa i motiva za moći, utječe na odabir, usmjeravanje i osnaživanje ponašanja (McClelland i sur., 1989) te predviđa spontano ponašanje odnosno dugotrajne trendove u ponašanju (Slabbinck i sur. 2018). Prema Jamesu i sur. (2013) motiv za moći je temeljna sila koja pojedince motivira na stjecanje rukovodećih pozicija i na ponašanja kojima je cilj utjecaj na druge.

Uspješnost rukovoditelja važna je za organizacije iz dva razloga. Prvo, uspješnost rukovoditelja u teoriji trebala bi utjecati na uspješnost organizacije kao cjeline. Kao drugo, rukovoditelji značajno utječu na dobrobit zaposlenika (Hogan i Kaiser, 2005). To su ujedno i dva temeljna razloga zbog kojih je važno pažljivo birati rukovoditelje koji će upravljati organizacijom. Čini se da organizacije danas ne uspijevaju odabrati takve rukovoditelje, jer rezultati pokazuju kako je između 50% i 98% rukovoditelja neuspješno (Furnham, 2010; Hogan i sur., 2009; Ponterfract, 2016).

S obzirom na to da se motiv za moći u ranijim istraživanjima pokazao važnim za uspješno rukovođenje, on je polazna točka modela na kojem temeljimo naše istraživanje (Slika 5). U modelu pretpostavljamo da rukovoditelj s izraženim motivom za moći u svojem radu primjenjuje aktivne stilove rukovođenja. Aktivni stilovi rukovođenja dovode do pozitivnih stavova prema radu i poželjnog organizacijskog ponašanja, što u konačnici rezultira i organizacijskom uspješnosti. Kroz ispitivanje različitih elemenata ovog modela i njihovih međusobnih odnosa željeli smo dodatno objasniti vezu motiva za moći s organizacijskom uspješnosti.

U odnosu na prethodna istraživanja naše se istraživanje razlikuje u tri ključna elementa: u korištenim mjerama, karakteristikama uzorka i metodologiji istraživanja.

Polazna točka našeg istraživanja je motiv za moći, koji se pokazao važnim čimbenikom uspješnog rukovođenja. S ciljem da što potpunije zahvatimo ovaj kompleksan motiv u istraživanju smo koristili tri instrumenta za mjerenje motiva za moći: jedan instrument za eksplicitnu dimenziju motiva za moći (UMS Moć) i dvije mjere za implicitnu dimenziju motiva za moći (IAT-DIS i TUR-M). Osim toga, mjere implicitne dimenzije

motiva za moći pripadaju različitim kategorijama implicitnih mjera i zahvaćaju različite dijelove tog konstrukta: IAT se temelji na jednostavnim asocijacijama, dok TUR mjeri složene kognitivne sheme. O tome se detaljnije govori u nastavku rasprave.

Karakteristike našeg uzorka, u odnosu na uzorke koji su korišteni u ranijim istraživanjima i u kojima su dominantno sudjelovali studenti, razlikuju se po dva kriterija. Prvi se odnosi na uključivanje većeg broja različitih poduzeća u istraživanje. Ranija istraživanja veze između motiva za moći i organizacijske uspješnosti često su se provodila u jednom poduzeću (Cornelius i Lane, 1984; James i sur., 2013; McClelland i sur., 1982). Istraživanja koja obuhvaćaju samo jedno poduzeće svoje rezultate temelje na vezi između rezultata usporedivih organizacijskih jedinica (npr. poslovnica lanca trgovina u istraživanju Jamesa i sur., 2013) i motiva za moći rukovoditelja koji njima upravlja. No, rezultati tih organizacijskih jedinica nisu isključivo pod utjecajem rukovoditelja. Na njih utječu i strategija te specifičnosti okruženja u kojem djeluju, a rukovoditelji često nemaju mogućnost sami birati asortiman, određivati cjenovnu politiku ili kreirati svoj motivacijski sustav. Zbog toga je uspjeh tih organizacijskih jedinica samo dijelom posljedica individualnih karakteristika njihovih rukovoditelja. Slabbinck i sur. (2018) su prevladali to ograničenje, pa su u svoje istraživanje prediktivne valjanosti kratkog Testa implicitnih asocijacija za sva tri motiva, uključili 108 poduzetnika iz različitih poduzeća. Slično je istraživanje Galića i sur. (2020) u kojem je uzorak obuhvatio 185 zaposlenika različitih poduzeća. No, u oba istraživanja promatrana je direktna veza između individualnih karakteristika poduzetnika i različitih ishoda, dok su u naše istraživanje bili uključeni i podređeni ispitivanih rukovoditelja. S obzirom na to da poduzetnici i rukovoditelji svoje rezultate postižu uz pomoć drugih ljudi, a motiv za moći pretpostavlja da rukovoditelj utječe na te ljude, zanimali su nas i stavovi prema radu i organizacijsko ponašanje podređenih kao posljedica rukovoditeljevog ponašanja.

Zbog toga smo, što smatramo također važnim metodološkim iskorakom, u uzorak ispitanika uključili i podređene. Rukovoditelji uvijek svoj posao obavljaju preko drugih ljudi, to je suština njihovog posla (Buble, 2000; Sikavica i sur., 2008). U praksi često, osobito u manjim poslovnim organizacijama, možemo susresti osobe zaposlene na radnim mjestima koja u svojem nazivu imaju riječ „rukovoditelj“. No, ako neka organizacijska jedinica ima samo jedno radno mjesto, bez obzira kako se ono zvalo, to znači da jedna osoba samostalno obavlja zadatke i odgovorna je za ostvarenje ciljeva te organizacijske jedinice. U tom slučaju, ta osoba je rukovoditelj „samo na papiru“, ali suštinski se ne radi o rukovoditeljskom poslu. Uspjeh svakog „pravog“ rukovoditelja ovisi o ljudima preko kojih obavlja svoje zadatke i ti

su ljudi također važan čimbenik njegovog uspjeha. Nije sporno da rezultati koje rukovoditelj ostvaruje ovise o njemu samom i njegovim individualnim karakteristikama, no podređeni nisu manje važan čimbenik uspjeha. Samoprocjena rukovoditelja nam pokazuje kako rukovoditelj vidi sam sebe, no vide li njegovi podređeni istu sliku, to možemo saznati samo kroz njihove procjene. I Hogan (2007) navodi kako se ličnost možemo promatrati iz dvije perspektive. Prva perspektiva se odnosni na identitet, odnosno sliku koju imamo o sebi, kako mi sebe vidimo, a druga na ugled koji pokazuje što drugi misle o nama i kako nas vide. Ugled koristimo kako bismo opisali rezultate iz prošlosti ili predvidjeli ponašanje, a identitet da objasnimo svoje ponašanje; ugled se odnosi na ono što radimo, a identitet na ono zbog čega to radimo. Povežemo li Hoganovo poimanje s našim istraživanjem, tada bismo mjere motiva za moći (eksplicitne i implicitne) promatrali kao indikatore identiteta, koji pokazuju zbog čega je neki rukovoditelj došao na rukovoditeljsku poziciju te kako se na njoj ponaša. Ugled procjenjuju i definiraju podređeni kroz njegova ponašanja u prošlosti, odnosno procjenu stila rukovođenja, a na temelju tih ponašanja predviđaju kako će se rukovoditelj ponašati u budućnosti. U tom smislu mi smo našim uzorkom obuhvatili obje perspektive što nam je omogućilo primjenu višerazinskih modela analize u kojima su individualne karakteristike rukovoditelja, stil rukovođenja i organizacijska uspješnost predstavljali su jednu razinu analize, a podređeni, njihovi stavovi prema radu i organizacijsko ponašanje drugu razinu analize. S obzirom na to da je suština rukovoditeljskog posla u tome da ciljeve svoje organizacije, ili dijela organizacije, ostvaruje preko drugih ljudi, izrazito je važno kako ti drugi ljudi percipiraju i evaluiraju svojeg nadređenog. On svoju uspješnost ne može ocijeniti sam, jer niti ne obavlja svoje zadatke sam, već je procjenu uspješnost ključno kako ga vide njegovi podređeni.

Veza motiva za moći s uspješnošću organizacije. Cilj našeg istraživanja bio je povezivanje varijabli koje su pokazatelji individualnih karakteristika rukovoditelja, stilova rukovođenja, stavova prema radu i organizacijskog ponašanja s kriterijskim varijablama koje su pokazatelji organizacijske uspješnosti. Temeljena istraživačka hipoteza je pretpostavila pozitivnu povezanost između snažnog motiva za moći i aktivnih stilova rukovođenja, pozitivnih stavova prema radu, poželjnih organizacijskih ponašanja i organizacijske uspješnosti (*Hipoteza 1*). Temeljem navedene hipoteze izveli smo pet specifičnih hipoteza koje smo provjerili kroz dobivene rezultate.

Prema *Hipotezi 1a* snažan implicitni motiv za moći pozitivno je povezan s aktivnim, a negativno s pasivnim stilovima rukovođenja. Stilove rukovođenja evaluirali smo na dva

načina: kroz samoprocjenu rukovoditelja te procjenu stila rukovođenja rukovoditelja od strane njegovih podređenih. Smatrali smo kako je procjena sila rukovođenja od strane podređenih relevantniji pokazatelj, što smo elaborirali ranije u analizi rezultata. Rezultati su djelomično potvrdili hipotezu, a razlikuju se za samoprocjene i procjene stila rukovođenja. IAT-DIS povezan je sa samoprocjenama, a TUR-M s procjenama stilova rukovođenja. Iako smo našu analizu temeljili na procjenama stila rukovođenja od strane podređenih, ovaj nalaz smo procijenili relevantnim za zaključivanje o implicitnoj ličnosti.

Smatramo kako ovaj rezultat, odnosno razliku u rezultatima, možemo pripisati razlikama između različitih mjera implicitne ličnosti: IAT-a i TUR-a. Iako oba instrumenta mjere implicitnu dimenziju ličnosti, pretpostavke na kojima se temelje značajno se razlikuju i te mjere pripadaju različitim kategorijama. Prema van Rensburg, De Kock i Derous (2019) IAT i TUR pripadaju različitim kategorijama mjera. IAT pripada skupini mjera koje se temelje na automatizmu. Ova skupina mjera o implicitnoj ličnosti zaključuje preko povezanosti različitih koncepata, a povezanost mjere procjenom instinktivnih reakcija ispitanika na te koncepte. TUR pripada skupini mjera koje se temelje na mehanizmima opravdavanja. U toj skupini mjera o implicitnoj ličnosti zaključuje se prema načinu na koji ispitanik interpretira svoja i tuđa ponašanja. Kroz posebno kreirane zadatke, TUR-om procjenjujemo što ispitanik misli da je „razumno ponašanje“ te se tako zahvaćaju složene kognitivne sheme koje se ne mogu izmjeriti jednostavnim mentalnim asocijacijama. IAT ne može procijeniti reakcije ili interpretacije podražaja koji traju više od nekoliko sekundi, dok TUR zahtijeva složenije promišljanje kako bismo interpretirali neko ponašanje i tako otkrili svoju implicitnu ličnost.

Uhlmann i sur. (2012) ove razlike objašnjavaju kroz interpretaciju da implicitna kognicija potiče ponašanja koja se racionaliziraju i opravdavaju u obliku eksplicitnih stavova, a ti eksplicitni stavovi se temelje na dva mehanizma: samopercepciji i kognitivnoj disonanci. Kognitivni procesi koji se zahvaćaju IAT-om mogli bi biti u podlozi ponašanja koja se temelje na efektima samopercepcije, dok se čini da bismo TUR-om mogli zahvaćati motive koji su temelj za ponašanja u situaciji kognitivne disonance.

U kontekstu rukovođenja i motiva za moći možemo reći da TUR za mjerenje motiva za moći može predvidjeti da će zaposlenik neke organizacije biti sklon utjecanju na druge i traženju rukovoditeljskih pozicija, a takvo svoje ponašanje će racionalizirati i opravdavati različitim mehanizmima. Primjerice, osoba preuzme odgovornost i donese odluku, iako to nije morala učiniti; nakon toga racionalizira i opravdava svoje ponašanje i kaže: „netko je morao

donijeti odluku, a nitko nije imao hrabrosti... da je netko drugi imao hrabrosti preuzeti odgovornost, ja se u to ne bih upuštao“; no istina je da je ta osoba uživala u toj ulozi; također, da je netko drugi odlučivao umjesto nje, vrlo vjerojatno bi pokrenula raspravu kroz koju bi pokušala utjecati na tu odluku. Obrnuto od toga, povezanost moći s pojmom o sebi potiče osobu da utječe na druge, donosi odluke, preuzima odgovornost i sl., a onda na temelju takvog ponašanja izvodi zaključak o tome kako preferira upravo takva ponašanja. Primjerice, osoba, koja je u prethodnom primjeru odlučila o problemu, a nije to morala učiniti, na temelju tog iskustva zaključuje kako je odlučna i odgovorna, a mi IAT-om možemo izmjeriti da je kod te osobe pojam o sebi snažno povezan s odlučnošću/odgovornošću/moći.

Drugim riječima, IAT-om mjerimo asocijacije koje su nastale na temelju opažanja vlastitog ponašanja pa stoga i predviđa bolje samoprocjenu stila rukovođenja. Prema Uhlmannu i sur. (2012), inače i IAT značajno korelira s eksplicitnim mjerama.

TUR se, zato što zahvaća dublje kognitivne procese i zato što obuhvaća ponašanja koja mi smatramo da moramo na neki način racionalizirati i opravdati, ne odražava u samoprocjeni stila rukovođenja (npr. ne želimo si priznati da nas pokreće želja da imamo moć). No, motiv za moći i dalje utječe na ponašanje rukovoditelja, a to ponašanje je vidljivo podređenima koji na temelju takvog ponašanja mogu bolje ocijeniti stil rukovođenja. Smatramo kako je to razlog zbog kojeg TUR bolje predviđa procjene stila rukovođenja. Osim toga, Uhlmann i sur. (2012) preporučuju da se mjere temeljene na analizi interpretacije koriste u istraživanjima koja uključuju motivacijske konstrukte, a naše istraživanje nastojalo je zahvatiti upravo takav konstrukt.

Iz navedenog možemo zaključiti kako implicitna ličnost ima potencijal za objašnjenje radnog ponašanja koje je prediktor radne, pa posljedično i organizacijske uspješnosti (Harms i Luthans, 2012; Johnson, Tolentino, Rodopman i Cho, 2010; McClelland i Boyatzis, 1982). Ipak, radi se o konstruktu koji je izrazito složen i višeslojan, a različitim mjerama zahvaćamo različite slojeve i dimenzije implicitne ličnosti. Dokazi koji govore u prilogu tome kako se implicitna ličnost sastoji od više dijelova i slojeva dovoljno su snažni te opravdavaju preporuku Slabbincka i sur. (2018) o korištenju više implicitnih mjera za zahvaćanje istog konstrukta u istraživanjima.

Rezultati su pokazali kako TUR-M predviđa procjene transformacijskog i transakcijskog stila rukovođenja te općenito aktivni stil rukovođenja. IAT-DIS, kao druga mjera implicitnog motiva za moći, ne predviđa niti jedan od stilova rukovođenja. Niti jedna navedenih mjera ne predviđa pasivno rukovođenje, iako smo pretpostavili negativnu

povezanost između motiva za moći i pasivnog stila rukovođenja. Naši rezultati djelomično su potvrdili *Hipotezu 1a* u onom dijelu koji obuhvaća TUR-M, a temeljem koje možemo zaključiti da TUR-M možemo koristiti kao alat za identificiranje rukovoditelja koji će prakticirati aktivne stilove rukovođenja.

Naša očekivanja da će motiv za moći biti negativno povezan s pasivnim rukovođenjem nisu se pokazala točnima te smo pokušali pronaći objašnjenje za takav nalaz. Provjerili smo povezanost motiva za moći i pasivnog stila rukovođenja u drugim istraživanjima. Veliki broj istraživanja bavi se transformacijskim i transakcijskim stilovima rukovođenja, njihovim prediktorima i posljedicama, no istraživanja vezana za pasivno rukovođenje su vrlo rijetka. Pasivno rukovođenje se dominantno istražuje u kontekstu posljedica koje ono ima za zaposlenike i organizacijsku uspješnost, a rijetko se bave povezanostima s drugim konstruktima i prediktorima. Zbog toga je mogućnost usporedbe drugih rezultata s našim nalazima ograničena, no dostupni rezultati pokazuju slične nalaze (Steinman, Ötting i Maier, 2016).

Moguće objašnjenje za izostanak povezanosti motiva za moći i pasivnog stila rukovođenja leži u veličini uzorka. Broj od samo 66 poduzeća uzrokuje smanjenju statističku snagu te je moguće da nismo detektirali sve značajne efekte. O uzorku našeg istraživanja i načinu na koji je uzorak mogao utjecati na naše nalaze, više govorimo u dijelu rasprave koji se odnosi na ograničenja našeg istraživanja.

Osim toga, moguće je da pasivno rukovođenje zaista nije povezano s motivom za moći, jer su postojeća istraživanja pasivnog rukovođenja pokazala povezanost pasivnog rukovođenja s nekim drugim čimbenicima. Tako Dóci, Stouten i Hofmans (2015) u svojem istraživanju pokazuju kako rukovoditelji kada se nađu u situaciji koja zahtijeva rukovoditeljske aktivnosti prvo procjenjuju (1) svoje kapacitete da se suoče sa situacijom i interpersonalne zahtjeve koje ona pred njih stavlja, (2) kompetencije i spremnost svojih podređenih da izvrše zadatke i (3) benevolentnost, pravednost i opasnost konteksta u kojem su se našli. Procjene navedenih čimbenika određuju način na koji rukovoditelji djeluju u određenoj situaciji te objašnjavaju fluktuacije u ponašanju jedne osobe. To ponašanje može se u nekim situacijama vezati uz aktivno, a u nekim situacijama uz pasivno rukovođenje, ovisno o tome kakva je evaluacija sebe, drugih i konteksta u kojem se rukovođenje odvija. Moguće je da rukovoditelj, kada procijeni da je suočavanje s nekom odlukom prezahtjevno, a od podređenih ne može očekivati da će biti angažirani i sudjelovati u njezinoj realizaciji, odluči da će se iz takve situacije povući te u tom slučaju primjenjuje pasivni stil rukovođenja.

U nekim istraživanjima pozitivnu povezanost s pasivnim rukovođenjem pokazali su psihopatija (Mathieu, Neuman, Hare i Babiak, 2014; Westerlaken i Woods, 2013) i kognitivno rezoniranje, a negativnu povezanost pokazali su rano životno iskustvo i moralno rezoniranje (Avolio i sur., 1996).

Prema tvrdnjama brojnih autora, pasivno rukovođenje nije suprotnost aktivnom rukovođenju, niti se može poistovjetiti s odsustvom aktivnih stilova rukovođenja (Bass i Bass, 2008; Einarsen, Skogstad i Aasland, 2010). Drugim riječima, aktivno i pasivno rukovođenje nisu nužno dva ekstrema jednog kontinuuma, što može biti razlog zbog kojeg je u našem istraživanju izostala povezanost između motiva za moći i pasivnog rukovođenja.

Vrlo skroman opus istraživanja povezanosti različitih psiholoških konstrukata s pasivnim rukovođenjem predstavlja potencijal za buduća istraživanja. Za poslovne organizacije mogućnost identifikacije pasivnog rukovoditelja može biti jednako korisno kao identificiranje rukovoditelja s „primjerenim“, aktivnim stilom rukovođenja te bi zbog toga takva istraživanja bila i vrijedan doprinos poslovnim organizacijama.

Nadalje, provjerili smo je li motiv za moći pozitivno povezan sa stavovima podređenih prema radu (*Hipoteza 1c*). Rezultati su djelomično potvrdili ovu hipotezu; TUR-M pozitivno predviđa percipiranu organizacijsku podršku, dok ne postoji povezanost između eksplicitnog motiva za moći i stavova prema radu.

Hipotezom 1d predvidjeli smo pozitivnu povezanost između motiva za moći i poželjnog organizacijskog ponašanja i negativnu povezanost s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem. I ova hipoteza je također djelomično potvrđena; TUR-M negativno predviđa nepoželjno organizacijsko ponašanje, dok nema povezanosti između motiva za moći i poželjnih organizacijskih ponašanja.

Modelom koji je temelj našeg istraživanja (Slika 5) pretpostavili smo i određene medijacijske efekte opisane u *Hipotezi 2a* i *Hipotezi 2b*. Rezultati su pokazali kako stilovi rukovođenja predstavljaju mehanizam putem kojeg motiv za moći mjeren TUR-om utječe na percipiranu organizacijsku podršku. No, kako smo prethodno u raspravi elaborirali, prema rezultatima analize ne možemo utvrditi kojim mehanizmi posreduju između TUR-M i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Iz ovih nalaza možemo, a pozivajući se na prethodnu raspravu o prirodi različitih implicitnih mjera, zaključiti kako TUR-M ima potencijal za korištenje u organizacijskom kontekstu: on predviđa aktivne stilove rukovođenja (i to kada ih procjenjuju podređeni

zaposlenici) te neke organizacijske ishode koji su važni za uspješnost organizacije (pozitivno predviđa percipiranu organizacijsku podršku i negativno predviđa nepoželjno organizacijsko ponašanje).

Iako smo djelomično potvrdili hipoteze u kojima smo pretpostavili kako motiv za moći može biti prediktor nekih organizacijskih ishoda, iznenadilo nas je što TUR-M neke ishode predviđa (POP i NOP), a neke ne (ZP, IR i OOP). Izostanak rezultata kod zadovoljstva poslom i uspješnosti u obavljanju osnovnih radnih zadataka mogli bismo objasniti činjenicom da se radi o konstruktima koji nisu izravno vezani za ponašanje rukovoditelja, već više za karakteristike samog posla. Pri tome ne želimo ignorirati povezanost određenih aspekata rukovođenja i karakteristika samog posla, no smatramo kako postoji mogućnost da složeni implicitni motivi (kakve mjeri TUR-M) mogu imati drugačiji odnos s nekim stavovima prema radu i organizacijskim ponašanjem te da nisu baš svi stavovi i baš sva ponašanja snažno povezana s implicitnom motivacijom rukovoditelja.

No, TUR-M predviđa percipiranu organizacijsku podršku, koja je jedna od mjera stavova prema radu. Takav odnos možemo objasniti samom prirodom percipirane organizacijske podrške, koja se temelji na ponašanju nadređene osobe za koju podređeni smatraju da je reprezentant organizacije (Eisenberger i sur., 1986). Kod malih i srednjih poduzeća, kakva su uključena u naš uzorak, ta je veza između ponašanja nadređene osobe i percepcije podrške još snažnija, jer su nadređeni često vlasnici ili suvlasnici poduzeća. Jedan od antecedenata percipirane organizacijske podrške je podrška od strane nadređene osobe. Kada podređeni imaju priliku izreći svoje mišljenje, kada se to mišljenje sasluša s poštovanjem, kada osjećaju da organizacija cijeni njihov doprinos i brine se o njihovoj dobrobiti, tada zaposlenici percipiraju da ih organizacija podržava. Navedena ponašanja su upravo ponašanja aktivnog rukovoditelja, koji traži od svojih zaposlenika različita gledišta i potiče ih na sudjelovanje u rješavanju problema te se prema drugima ponaša kao prema osobama i aktivno vrši svoj utjecaj na njih. Percipirana organizacijska podrška u velikoj mjeri izravno ovisi o ponašanju rukovoditelja – to vidimo i iz čestica upitnika poput „*Organizaciji je uistinu stalo do moje dobrobiti*“ ili „*Organizacija se ponosi mojim postignućima na poslu*“. (Rhoades i Eisenberger, 2002). Kako smo ranije pokazali, TUR-M može predvidjeti procjenu stilova rukovođenja, a način na koji zaposlenici percipiraju svoje rukovoditelje stvara kod njih percepciju organizacijske podrške.

Osim toga, TUR-M negativno predviđa i nepoželjno organizacijsko ponašanje, odnosno namjerno ponašanje koje krši organizacijske norme i predstavlja prijetnju dobrobiti organizacije i/ili njezinim članovima (Robinson i Bennett, 1995). U razmišljanjima o mogućim mehanizmima utjecaja TUR-M na nepoželjno organizacijsko ponašanje, krenuli smo od ponašanja rukovoditelja. Aktivni rukovoditelji pozitivno utječu na radnu okolinu i svoje podređene, a negativno na nepoželjno organizacijsko ponašanje. U pokušaju da identificiramo koji su mogući mehanizmi djelovanja u ovom odnosu, temeljem rezultata medijacijske analize odbacili smo percipiranu organizacijsku podršku kao mogući medijator. U literaturi se spominju različiti konstrukti koji su povezani i mogu biti antecedenti nepoželjnog organizacijskog ponašanja: interakcijska pravednost (Wang, Mao, Wu i Liu, 2019), rješavanje konflikata unutar tima (Kessler, Bruursema, Rodopman i Spector, 2013), dijeljenje zajedničke vizije (Brimecombe, Magnusen i Bunds, 2014) ili organizacijske kulture (Di Stefano, Scrima i Parry, 2017). Iz našeg istraživanja možemo zaključiti da postoji veza između motiva za moći i nepoželjnog organizacijskog ponašanja te da TUR-M može negativno predvidjeti nepoželjno organizacijsko ponašanje. Ipak iz podataka koje smo prikupili nije moguće utvrditi koji točno od mehanizama posreduje u tom odnosu.

S obzirom na to da smo utvrdili da TUR-M može predvidjeti percepciju organizacijske podrške i nepoželjno organizacijsko ponašanje (u negativnom smjeru), očekivali smo da ćemo moći predvidjeti i odgovorno organizacijsko ponašanje. No, takav rezultat je izostao, a osim malim uzorkom i malim varijabilitetom, mogli bismo ga pokušati objasniti na dva načina. Prvo objašnjenje koje bismo mogli ponuditi uključuje mogućnost postojanja nekih kulturalnih razlika zbog kojih konstrukt odgovornog organizacijskog ponašanja u hrvatskom kontekstu funkcionira drugačije nego u drugim područjima, prvenstveno na području SAD-a od kuda dolazi većina istraživanja. Kako bismo istražili tu mogućnost, provjerili smo nekoliko rezultata dostupnih istraživanja. Aritmetičke sredine OOP skale kreću se od 2.31 (na skali od 1 do 5; Bauer, 2013) do 3.34 (također na skali od 1 do 5; Spector i Che, 2014). U našem istraživanju aritmetička sredina iznosi 4.68, no mi smo koristili skalu od 1 do 7. Kada dobiveni rezultat konvertiramo u vrijednost koja bi odgovarala skali od 1 do 5, aritmetička sredina od 3.34 ne odstupa značajno od rezultata drugih istraživanja, pa time ne možemo objasniti nalaz koji se odnosi na odgovorno organizacijsko ponašanje. Jedno od mogućih objašnjenja moglo bi se tražiti u svakodnevnoj poslovnoj praksi koja je karakteristična za veliki broj hrvatskih poduzeća. Prije svega mislimo na veliko radno opterećenje zaposlenika koji imaju vrlo intenzivne radne aktivnosti i visoka očekivanja od strane nadređenih. Takve

okolnosti im značajno ograničavaju vrijeme koje bi mogli uložiti u pomaganje drugima ili odvajanje vremena kako bi ga, umjesto radnim zadacima, posvetili drugim kolegama. Veliki broj zaposlenika već sada ima radne obaveze koje zahtijevaju prekovremeni rad, pa je teško od njih očekivati da će se dobrovoljno javljati za sudjelovanje u aktivnostima koje zahtijevaju dodatni prekovremeni rad. Osim toga, prekovremeni rad često nije plaćen ili se ne cijeni u evaluaciji rada zaposlenika, što može obeshrabriti zaposlenike da se ponašaju na takav način. Ovo razmišljanje je posljedica radnog iskustva i ne temelji se na znanstvenim spoznajama. Unatoč tome, ne bi se trebala zanemariti u pokušajima da se objasni izostanak povezanosti implicitnog motiva za moći rukovoditelja i odgovornog organizacijskog ponašanja zaposlenika. Drugo moguće objašnjenje povezano je s prirodom konstrukta odgovornog organizacijskog ponašanja, koje po svojoj definiciji nije propisano, nije naređeno, nije dio radnih zadataka, njegovo propuštanje se ne kažnjava, niti je ono predmet formalnog nagrađivanja, a prema Organu (1988) ono je stvar osobnog izbora. Ova definicija sugerira da odgovorno organizacijsko ponašanje nije „ovisno“ o rukovoditelju, već o samom pojedincu, što se može zaključiti i prema česticama u upitniku odgovornog organizacijskog ponašanja („*Dobrovoljno sam se javio/la za dodatne radne zadatke.*“, „*Odrekao/la sam se pauze za ručak ili kakve druge pauze kako bih završio/la posao.*“ ili „*Pomogao/la sam kolegi koji je imao previše posla.*“). Ako je ta interpretacija točna, onda odgovorno organizacijsko ponašanje ne bi trebalo biti povezano s ponašanjem rukovoditelja (tj. njegovog stila rukovođenja), no zdrav razum ne podržava takav zaključak te je ovaj rezultat jedno od područja koje bi svakako bilo potrebno dodatno istražiti.

Povezanost motiva za moći s organizacijskom uspješnošću namjeravali smo provjeriti analizom odnosa javno dostupnih financijskih pokazatelja i rezultata na mjerama motiva za moći rukovoditelja u tim organizacijama, a prirodu ovog odnosa postavili smo u *Hipotezi 1e*. I u drugim hipotezama (*H1f, H2a* i *H2b*) namjeravali smo ispitati različite odnose motiva za moći, stila rukovođenja, stavova i ponašanja zaposlenika s organizacijskom uspješnosti. Nažalost, financijski pokazatelji koje smo koristili za mjerenje organizacijske uspješnosti nisu pokazali povezanost motiva za moći i organizacijske uspješnosti. Provjerili smo i povezanosti financijskih pokazatelja s drugim analiziranim konstruktima, no također nismo dobili značajne povezanosti te smo zaključili kako ti podaci nisu prikladni za analizu uspješnosti organizacije. Jedan od razloga koji pripisujemo takvom nalazu je problematičnost financijskih pokazatelja kao indikatora organizacijske uspješnosti. Po našem sudu, radi se o indikatorima koji su, premda naizgled najizravniji indikator organizacijske uspješnosti, opterećeni

različitim pogreškama. Ta „nečistoća“ indikatora dovodi u pitanje njihovu konstruktnu valjanost, a posebno bi mogla biti izražena u hrvatskom poslovnom kontekstu.

Nedostaci i preporuke za buduća istraživanja

Iako se financijsko poslovanje evidentira sukladno zakonskom okviru, poduzeća imaju mogućnost i pravo kreirati svoje poslovne politike i time određene događaje evidentirati na različite načine, što dovodi u pitanje usporedivost podataka. Takvu praksu možemo ilustrirati na primjeru amortizacije dugotrajne imovine. Amortizacija predstavlja postupno trošenje imovine tijekom njezinog vijeka upotrebe. Obračunava se prema godišnjim amortizacijskim stopama tijekom vijeka uporabe imovine. Godišnje amortizacijske stope definirane su člankom 12 Zakona o porezu na dobit (NN 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10, 22/12, 148/13, 143/14, 50/16, 115/16, 106/18, 121/19). Ako se amortizacija obračunava po linearnoj metodi (tijekom vijeka uporabe obračunava se isti iznos, sukladno godišnjim amortizacijskim stopama), ona se priznaje kao rashod. No, poduzeća imaju pravo i smanjiti, ali i udvostručiti amortizacijske stope, što utječe na obračun dobiti: smanjene stope amortizacije umanjuju rashode, pa je time dobit veća, i obrnuto. Takvo postupanje u potpunosti je u skladu sa zakonom, no otežava analizu organizacijske uspješnosti korištenjem tako dobivenih podataka. U samom radu objasnili smo zbog čega su ti podaci ipak prikladni, ali ne i potpuno adekvatni korištenje u analizi organizacijske uspješnosti, no korištenje tih podataka predstavlja jedno od ograničenja ovog istraživanja.

Osim navedenog, važno je istaknuti kako trenutna uspješnost organizacije može biti posljedica prethodnih investicijskih odluka, čiji efekti mogu dugoročno, pozitivno ili negativno, utjecati na uspješnost organizacije. Zbog toga ne možemo sa sigurnošću tvrditi kako je poslovni rezultat povezan s rukovoditeljem koji trenutno upravlja organizacijom.

Sljedeća ograničenja vezana su uz veličinu i varijabilitet uzorka. Prema Maas i Hoxu (2005) uzorak koji obuhvaća 50 jedinica na prvoj razini i više od 100 jedinica na drugoj razini prihvatljiv je u organizacijskim istraživanjima u kojima se koriste višerazinske analize. Naš uzorak obuhvaća 66 poduzeća na prvoj i 167 zaposlenika na drugoj razini te je iz te perspektive prihvatljiv. Ipak, ne smijemo zanemariti činjenicu da uz tako mali uzorak rezultate moramo uzeti „s rezervom“ u smislu reprezentativnosti rezultata, smanjene statističke snage i mogućnosti da su neki efekti podcijenjeni. Unatoč tome smatramo kako nalazi istraživanja doprinose spoznajama iz istraživanog područja i omogućili su nam da

identificiramo mogućnosti za poboljšanja u budućim nacrtima koji će se baviti odnosom motiva za moći i uspješnosti organizacije.

Sljedeće ograničenje koje se također odnosi na varijabilitet uzorka odnosi se na ravnomjernu geografsku zastupljenost organizacija uključenih u uzorak. Većina poduzeća dolazi s područja grada Zagreba i Zagrebačke županije te ostaje otvoreno pitanje bi li rezultati pokazali drugačije vrijednosti da smo uzorkom mogli obuhvatiti i poduzeća iz drugih županija, ili čak i iz drugih zemalja. Iako nema dokaza da su varijable korištene u ovom istraživanju uvjetovane kulturološkim karakteristikama okruženja, bolja geografska zastupljenost omogućila bi veći kredibilitet i opravdanost generalizacije podataka.

Četvrto ograničenje odnosi se na heterogenost veličine poduzeća. Iako su, gledano prema zakonskom okviru, sva poduzeća male i srednje veličine, njihovi financijski pokazatelji značajno se razlikuju što nam je otežalo analizu organizacijske uspješnosti. Smatramo da je navedeno jedan od mogućih razloga izostanka povezanosti između individualnih karakteristika rukovoditelja i organizacijske uspješnosti. Taj nedostatak se u budućim istraživanjima može otkloniti odabirom organizacija koje su slične po visini prihoda i po broju zaposlenih, bez obzira na zakonsku kategorizaciju veličine poduzeća.

Peto ograničenje nadovezuje se na prethodno, a odnosi se na heterogenost poduzeća po sektoru poslovanja. Naime, različiti sektori imaju različite kriterije uspješnosti, pa uključivanje poduzeća iz istog sektora djelatnosti omogućava kvalitetniju analizu. To se može ilustrirati primjerom razlika u prosječnim neto profitnim maržama koje se razlikuju po sektoru poslovanja (*Margins by Sector (US*), 2020) gdje se marže kreću od 1% za sektor poslovanja koji se odnosi na proizvodnju hrane i trgovinu prehrambenim proizvodima do preko 30% u financijskom sektoru. Prema ovoj informaciji, rukovoditelj čija organizacija ostvaruje 2% neto profitne marže bio bi izrazito uspješan ako djeluje u sektoru proizvodnje hrane, a izrazito neuspješan ako djeluje u financijskom sektoru. Uključivanje organizacija iz istog sektora, ili barem velikog broja organizacija što bi omogućilo analizu uspješnosti po sektoru, pomoglo bi u otklanjanju ovog nedostatka.

Na kraju je nužno kao jedan od mogućih nedostataka istaknuti i socijalno poželjno odgovaranje ispitanika na mjerama (samo)procjene stila rukovođenja, stavova prema radu i organizaciji te organizacijskog ponašanja. Iako za ispitanike rezultati istraživanja nisu imali nikakve posljedice (poput napredovanja ili nagrade), a zaposlenicima smo osigurali maksimalnu anonimnost koja je trebala rezultirati iskrenim odgovorima, ne možemo potpuno eliminirati mogućnost da su unatoč tome odgovarali na način koji su smatrali poželjnim i koji

bi ih prikazao u boljem svjetlu. Socijalno poželjno odgovaranje bi na mjerama stavova prema radu i organizaciji te organizacijskog ponašanja trebalo rezultirati višim procjenama. Ako su ispitanici zaista uljepšavali svoje odgovore, tada su „stvarne“ korelacije između motiva za moći i navedenih konstrukata manje nego što je to prikazano u rezultatima. Ipak, s obzirom na to da smo poduzeli sve mjere da zaštitimo ispitanike i osiguramo im anonimnost, vjerujemo da socijalno poželjno odgovaranje u ovom istraživanju nije dovelo do iskrivljavanja podataka te da su dobiveni rezultati odraz stvarnog stanja.

Rukovođenje, motiv za moći i poslovna praksa

Unatoč ovim ograničenjima, rezultati našeg istraživanja imaju vrijedne teorijske i praktične implikacije.

Prije svega, rezultati opravdavaju korištenje mjera za implicitnu dimenziju motiva za moći, jer je upravo ova dimenzija snažno povezana sa značajnim organizacijskim ishodima, poput percipirane organizacijske podrške ili nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Percipirana organizacijska podrška pozitivno utječe na uključenost u posao i obavljanje uobičajenih poslova (Rhoades i Eisenberger, 2002), dok nepoželjno organizacijsko ponašanje ima značajan utjecaj na rezultate organizacije (Moretti, 1986; Potcovaru, 2014).

Iako rezultati našeg istraživanja pokazuju kako TUR-M ima veliki potencijal, dobiveni efekti nisu veliki. Kako smo pokazali, njime trenutačno možemo objasniti samo 1% varijance percipirane organizacijske podrške i manje od 1% ($p < .05$) nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Ovako niske vrijednosti nisu snažan argument za zagovaranje korištenja ovog testa u praksi. No, na globalnom tržištu 1% veća profitabilnost ili 1% manji troškovi mogu značiti desetke ili stotine milijuna dolara ili eura dodatne dobiti, pa mali pomaci kakvima bi mogli doprinijeti i efekti iz našeg istraživanja, mogu istovremeno biti i vrlo zanimljivi. Osim toga, očekujemo da će usavršavanje instrumenta rezultirati snažnijim efektima, što će povećati njegovu korisnost, a time i atraktivnost za korištenje u organizacijske svrhe.

Na temelju ranije opisanih rezultata smatramo da je TUR-M pokazao visoki potencijal za korištenje u istraživanjima i organizacijskom kontekstu. Takvo mišljenje temeljimo na činjenici da je pokazao veću prediktivnu snagu u odnosu na IAT-DIS u predviđanju stilova rukovođenja. Nadalje, za razliku od Testa implicitnih asocijacija, koji se nije pokazao značajnim prediktorom TUR-M značajno predviđa percipiranu organizacijsku podršku i negativno nepoželjno organizacijsko ponašanje. Također, u medijacijskim analizama jedino se

TUR-M pokazao mjerom koja može objasniti određene medijacijske efekte (izravne i neizravne). Transformacijski i transakcijski stil rukovođenja medijatori su odnosa motiva za moći mjerenog TUR-om s percipiranom organizacijskom podrškom, a rezultati govore da se odnos motiva za moći s kriterijskom varijablom u potpunosti odvija kroz tu vezu. Izravni utjecaj TUR-M na nepoželjno organizacijsko ponašanje pokazao se značajnim u svim modelima te se postavlja pitanje preko kojeg mehanizma se taj utjecaj odvija.

Mogući odgovor na to pitanje zahtijeva razumijevanje prirode i složenosti implicitnih dimenzija motiva za moći te općenito implicitnih dimenzija drugih individualnih karakteristika. U budućim istraživanjima potrebno je ispitati međusobni odnos pojedinih komponenti implicitne ličnosti, kao i povezanost tih komponenti s relevantnim vanjskim kriterijima.

Potpunijoj slici utjecaja rukovoditelja na uspješnost organizacije može doprinijeti uključivanje i drugih mjera individualnih karakteristika, poput dimenzija ličnosti, kognitivnih sposobnosti (u prvom redu inteligencije) i emocionalnih kompetencija.

Uključivanjem kontrolnih varijabli (npr. spol, dob, razina obrazovanja, inteligencija) moglo bi se jasnije razabrati koliki je jedinstveni doprinos implicitne ličnosti u predviđanju organizacijskih ishoda, a koliko je on posljedica međusobne povezanosti mjera implicitne ličnosti i kontrolnih varijabli.

U budućim istraživanjima preporučujemo korištenje našeg modela s drugim mjerama varijabli ispitivanih u ovom istraživanju (npr. neke druge mjere stavova prema radu). Nalaz takvog istraživanja pokazao bi u kojoj su mjeri istraživani konstrukti doprinijeli rezultatu, a u kojoj mjeri su rezultati posljedica odabira korištenih mjernih instrumenata.

Repliciranje istraživanja na drugom uzorku koji će osigurati prevladavanje ranije opisanih ograničenja, moglo bi dati bolju sliku o ispitivanim odnosima između motiva za moći, stilova rukovođenja, stavova prema radu, organizacijskog ponašanja i organizacijske uspješnosti. Preporuke za prevladavanje nedostataka ovog istraživanja navedene su kod opisa njegovih ograničenja.

S obzirom na to da je istraživani model pokazao određene pozitivne povezanosti i da implicira kako individualne karakteristike rukovoditelja mogu utjecati na uspješnost organizacije i dobrobit zaposlenika, smatramo kako je vrijedno nastaviti s njegovom provjerom.

Već smo ranije pokazali kako stil rukovođenja može doprinijeti uspješnosti organizacije i dobrobiti zaposlenika. Rezultati našeg istraživanja pokazali su povezanost

stilova rukovođenja sa stavovima prema radu (ZP i POP), no ne i povezanosti stilova rukovođenja s organizacijskim ponašanjem (IR, OOP i NOP). Slični rezultati su dobiveni i u drugim istraživanjima u kojima se ispitivao odnos stilova rukovođenja sa zadovoljstvom poslom (Joseph i Nageshwara Rao 2018; Lowe i sur., 1996; Saleem, 2015; Sušanj i Jakopec, 2013) i percipiranom organizacijskom podrškom (Asgari, Mezginejad i Fatemeh Taherpour, 2020). Činjenica da su slični rezultati dobiveni i u drugim istraživanjima pokazuje da su naši rezultati usporedivi s onima koja su provedena na drugim uzorcima. Temeljem te činjenice možemo zaključiti kako bi prigovor da je naš uzorak bio nedovoljno velik ili prespecifičan, bio neopravdan.

Iako rezultati cijelog niza istraživanja, od kojih su mnoga prikazana u ovom radu, dokazuju kako stil rukovođenja značajno utječe na brojne organizacijske ishode, selekcijski proces rukovoditeljskog kadra u praksi potpuno ignorira pitanje stila rukovođenja, a djelomično i motivacije za vođenjem te se uobičajeno temelji na prethodnom radnom iskustvu, procjeni znanja i vještina te samoprocjenama individualnih karakteristika. Tek najveće kompanije uvode složenije selekcijske procese, no rezultati koji ukazuju na broj neuspješnih rukovoditelja govore kako je te procese potrebno značajno unaprijediti. Zanimljivo je kako dokazi o velikom broju neuspješnih rukovoditelja nisu pokolebala stručnjake koji provode selekcijske procese da nastave koristiti iste instrumente i iste kriterije u svojim odabirima. Ne libe se odluke temeljiti i na svojoj „intuiciji“, koju smatraju relevantnom za konačnu odluku o tome tko će upravljati organizacijom ili nekim njezinim dijelom. Iako navedeni instrumenti imaju svoje mjesto u selekciji, broj neuspješnih rukovoditelja pokazuje kako oni nisu dovoljni i očito je da ne zahvaćaju neke individualne karakteristike koje mogu biti presudne za uspješno rukovođenje. Implicitna ličnost, kao i neke druge mjere poput motiva za moći, trebali bi povećati kvalitetu odabira i poboljšati odabir rukovoditelja, a samim time i uspješnost organizacije te dobrobit njezinih zaposlenika.

Iskustvo, znanja i vještine rukovoditelja nisu dovoljne kompetencije; rukovođenje zahtijeva i stvaranje kvalitetnih, profesionalnih, konstruktivnih odnosa s ljudima kojima upravljamo. Pri tome rukovoditelj ne može izbjegavati stvaranje tih odnosa, jer bez njih ne može ostvariti ciljeve za koje mu je dodijeljena odgovornost. Motiv za moći do sada se pokazao jednim od važnih elemenata implicitne ličnosti, a naše istraživanje pokazuje da on ima potencijal za objašnjavanje individualnih (stil rukovođenja) i organizacijskih (stavovi i

ponašanja zaposlenika) ishoda. Motiv za moći u svojoj suštini znači motiv da se utječe na druge ljude.

Moguće je da organizacijska praksa, a što je vidljivo iz rezultata brojnih istraživanja i nekoliko prethodnih iskustava, nije prihvatila činjenicu da je motiv za moći važna individualna karakteristika rukovoditelja te da ona značajno utječe na njegovo djelovanje, a mogli bismo tvrditi da je i nužan preduvjet uspješnog rukovođenja. Rukovođenje ne znači samo obavljanje poslova i zadataka, već upravljanje ljudima, resursima i procesima. Rukovoditelj mora biti prisutan, mora biti aktivan, donositi odluke te izgraditi odnos sa svojim podređenima, što nije moguće ako ih izbjegava ili ako ih ne tretira s poštovanjem.

U počecima svojeg radnog vijeka imala sam priliku iskusiti neka od pitanja kojima se bavi ovaj rad. U jednom od poduzeća u kojima sam radila, nakon što sam godinu dana provela na „ne-rukovoditeljskom“ radnom mjestu, ponuđeno mi je mjesto rukovoditelja. Za mene je to bilo iznenađenje, jer do tada nisam primijetila, niti sam o tome razmišljala, da imam rukovoditeljski potencijal. Ponuda je došla, pretpostavljam, kao rezultat radnog ponašanja kakvo sam pokazala, bez bilo kakvih testiranja ili prolaženja kroz selekcijski proces. Kroz pisanje ovog rada razmišljala sam o tome što je mojim nadređenima moglo pokazati da imam taj potencijal, no nemam odgovora na to pitanje.

Prihvaćanjem ponude za napredovanjem, dobila sam zadaću voditi odjel s trinaest ljudi. Svih trinaest bili su potpuno različiti po svim kriterijima (dobi, vrsti i stupnju obrazovanja, bračnom i materijalnom statusu, savjesnosti, znanjima, vještinama, itd.), osim po jednom: po spolu. Za mladog i neiskusnog rukovoditelja teško je bilo uskladiti njihove osobnosti s ciljevima koje je bilo potrebno realizirati. U nemogućnosti da sama dokučim što da radim konzultirala sam se s prof. Bahtijarević-Šiber, a iako je od toga prošlo gotovo dvadeset godina, savjeta se još dobro sjećam: malo koji rukovoditelj, a posebno ne velika organizacija, može očekivati da će svi zaposlenici sami prepoznati što i kako trebaju raditi, koji će biti samostalni, savjesni i odgovorni, koji će prepoznati prioritete, nikada neće odgađati izvršavanje zadataka, koji će uspjeti sa svim kolegama izgraditi kvalitetne odnose i suradnju. Zbog toga rukovoditelj treba upravljati poslovnim procesima i usmjeravati ljude prema realizaciji zadataka koji su tim poslovnim procesima definirani. Često rukovoditelji dolaze na pozicije na kojima su „naslijedili“ ljude koji rade u organizaciji ili odjelu te ne može sam odabrati. Osim toga, moguće je da se tijekom selekcijskog procesa nije dobro procijenila sposobnost zaposlenika da obavlja određene poslove i da ta osoba nije dorasla

svojim zadacima. Također je moguće da je osoba primljena u radni odnos, iako se već u samoj procjeni vidjelo da nije dorasla zadacima, ali jednostavno je to bila trenutno najbolja osoba na tržištu rada. Dakle, rukovoditelj mora računati na to da će u svojem timu imati puno različitih ljudi i da će morati koordinirati njihove aktivnosti. Da bi ti ljudi zajednički uspješno ostvarivali ciljeve, rukovoditelj ima dva zadatka: organizirati posao i „raditi s ljudima“. U prvom redu potrebno je organizirati rad, definirati zadatke i odgovornosti te kriterije uspješnosti koji će biti putokaz za podređene što i kako trebaju činiti. To su odluke koje se ne mogu delegirati, a ako one izostanu, svatko će raditi ono što i kako misli da treba raditi. Zbog toga su organizacije u kojima rukovoditelji izbjegavaju donijeti važne odluke neuspješne: ljudi jednostavno ne znaju što im je činiti. Nakon što je organiziran posao, potrebno je procijeniti koje osobe trebaju slobodu i samostalnost u radu i nije ih potrebno poticati, kontrolirati i nadgledati; potrebno im je samo dati do znanja da smo tu ako nas trebaju i biti tu kada nas trebaju. To nije uvijek lako, jer je rukovoditelj obično potreban kada se radi o nekom većem problemu, a s velikim problemima se nitko ne voli baviti. S druge strane je potrebno procijeniti koje osobe trebaju česti kontakt, mentoriranje, savjetovanje i kontrolu; s njima je potrebno intenzivno komunicirati i usmjeravati ih. Niti to nije uvijek lako, jer je to vremenski vrlo zahtjevno, a često i psihički iscrpljujuće. Ipak, to su sve aktivnosti aktivnog rukovoditelja koji usmjerava svoje zaposlenike i utječe na njihovo radno ponašanje. Ako ne posjeduje odgovarajuću motivaciju da to i čini, u većoj ili manjoj mjeri će izbjegavati takva ponašanja, osobito kada zahtjevi postanu intenzivni te kada se istovremeno pojave poslovni problemi i izazovi u radu s ljudima. Današnje turbulentno i intenzivno poslovno okruženje gotovo je uvijek takvo – izazovno, te su zbog toga, danas možda više nego ikad, vidljive posljedice lošeg rukovođenja. Savjet koji sam tada dobila, i primijenila, značajno je odredio moj budući rad. Način na koji danas obavljam taj posao sigurno je značajno bolji od načina na koji sam radila na početku svoje rukovoditeljske karijere, no uspoređujući sve što je o motivu za moći napisano u ovom radu s mojim iskustvom, očito je da je motiv za moći tada bio, a i ostao je, jedan od snažnih pokretača mojeg djelovanja. Gotovo je sigurno kako je upravo motiv za moći bio presudan da uopće i prihvatim prvu rukovoditeljsku poziciju. No, da me tada netko pitao je li moć ono što me pokreće, gotovo sigurno bih odgovorila da nije, jer sam ljude koji teže pozicijama moći percipirala negativno. Većina ljudi reagira na isti način, a oni koje pokreće motiv za moći pokušavajući zadržati pozitivnu sliku o sebi, potiskuju motiv za moći i on s vremenom odlazi u nesvjesno. Tamo ga možemo zahvatiti samo posebno kreiranim instrumentima za zahvaćanje implicitnih dimenzija ličnosti, a ne klasičnim mjerama.

Napredak znanosti, koji rezultira novim spoznajama, a prije svega alatima koji se mogu primijeniti u praksi, poput novih instrumenata za mjerenje implicitne ličnosti, omogućava nam da vršimo bolje izbore i da tako povećamo šanse organizacije da bude uspješna. To nije važno samo za vlasnike, koji time mogu ostvariti veće financijske koristi, već i za zaposlenike koji će tako imati kvalitetno radno okruženje, sigurnost radnog mjesta i organizaciju koja će im omogućiti da se razvijaju. To se odnosi i na identifikaciju zaposlenika koji imaju rukovoditeljski potencijal, a još nisu imali priliku raditi na takvim radnim mjestima, ali i na one koji već imaju rukovoditeljska iskustva koja je potrebno razvijati i usavršavati. Primjena znanstvenih spoznaja i alata u poslovnim organizacijama još nije zaživjela, a mogla bi za organizacije koje njihovim korištenjem odabiru sposobne i kvalitetne rukovoditelje, biti jedna od dimenzija konkurentske prednosti.

Test uvjetovanog rezoniranja za mjerenje motiva za moći, kako je naše istraživanje pokazalo, ima potencijal doprinijeti konkurentskoj prednosti kroz kvalitetniji odabir rukovoditelja. Iako je ovaj instrument tek na počecima svojeg razvoja, prvi rezultati su obećavajući i time daljnja istraživanja opravdavaju trud i sredstva koja je potrebno uložiti u njegov razvoj.

ZAKLJUČAK

Kroz pregled postojećih istraživanja i prikaz nekoliko slučajeva iz prakse pokazali smo koliko je važno da na rukovodeće pozicije budu odabrane osobe koje pokreću pravi motivi. Kako se motiv za moći rukovoditelja pokazao važnim za rukovođenje, istraživanjem smo željeli provjeriti u kojoj mjeri motiv za moći rukovoditelja može objasniti njihovo ponašanje odnosno koliko je povezan s različitim organizacijskim ishodima. Pri tome smo, osim eksplicitnog, u analizu uključili i dvije implicitne mjere motiva za moći.

Rezultati analize podataka pokazuju povezanost između implicitnog motiva za moći i stilova rukovođenja, pri čemu mjere koje pripadaju različitim kategorijama implicitnih mjera različito predviđaju samoprocjene i procjene ponašanja. U našem istraživanju IAT-DIS se pokazao kao dobar prediktor samoprocjene stila rukovođenja, dok se TUR-M pokazao dobrim prediktorom procjena stila rukovođenja. Takav nalaz govori u prilog korištenju više implicitnih mjera iz različitih kategorija u budućim istraživanjima.

TUR-M pokazao se instrumentom koji ima visoki potencijal za predviđanje ishoda povezanih s rukovođenjem. On predviđa aktivne stilove rukovođenja, percipiranu organizacijsku podršku i negativno predviđa nepoželjno organizacijsko ponašanje. Osim toga, rezultati pokazuju kako su aktivni stilovi rukovođenja medijator odnosa između motiva za moći i percipirane organizacijske podrške, dok smo izravne efekte pronašli između motiva za moći i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. No, dobiveni efekti implicitne ličnosti mjerene Testom uvjetovanog rezoniranja su mali te je dodatnim istraživanjima, odnosno istraživanjima u kojima će biti korištene poboljšane verzije ovog testa potrebno dodatno istražiti ove odnose.

Nažalost, u mjerenju organizacijske uspješnosti nismo uspjeli korištenjem objektivnih financijskih pokazatelja dokazati povezanost između motiva za moći, stilova rukovođenja, stavova prema radu i organizacijskog ponašanja zaposlenih s organizacijskom uspješnošću. Potrebno je uložiti dodatne istraživačke napore kako bi se pronašli odgovarajući pokazatelji i metode koje bi mogle objektivno izmjeriti organizacijsku uspješnost te vjerujemo da su preporuke za eliminiranje ograničenja istraživanja dobar putokaz za buduća istraživanja.

Ovim radom predstavlja jedan od dokaza da je odgovarajuća motivacija nužna za uspješno rukovođenje koje za posljedicu ima organizacijsku uspješnost i dobrobit zaposlenika, a posljedično i dobrobit za društvo u cjelini. Spoznaje koje proizlaze iz rezultata našeg istraživanja pokazuju da motiv za moći ne bi smio biti izostavljen iz odgovora na pitanje „tko treba voditi?“.

LITERATURA

2013 Edelman TRUST BAROMETER. (2013). Preuzeto s https://www.edelman.com/research/2013-edelman-trust-barometer

Agnew, H. (2019, rujan). Former Orange boss Didier Lombard denies causing staff suicides. Financial Times. Preuzeto s https://www.ft.com/content/5fe1f0c2-70d2-11e9-bf5c-6eeb837566c5

Amabile, T. M., Hill, K.G., Hennessey, B. A. i Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.

Amit, K., Lisak, A., Popper, M. i Gal, R. (2007). Motivation to Lead: Research on the Motives for Undertaking Leadership Roles in the Israel Defense Forces (IDF). *Military Psychology*, 19(3), 137–160.

Anić, I.D., Rajh, E. i Teodorović, I. (2009). Firms' characteristics, strategic factors and firms' performance in the Croatian manufacturing industry. *Ekonomski pregled*, 60 (9-10) 413-431.

Arcuri, L., Castelli, L., Galdi, S., Zogmaister, C. i Amadori, A. (2008). Predicting the vote: Implicit attitudes as predictors of the future behavior of the decided and undecided voters. *Political Psychology*, 29, 369–387.

Argyris, C. (1994). Good Communication That Blocks Learning. *Harvard Business Review*, July-August 1994, 77-85.

Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30 , 1103–1108.

Aryee, S., Fields, D. i Luk, V. (1999). A cross-cultural test of a model of the work-familiy interface. *Journal of Management*, 25(4), 491-511.

Asgari, A., Mezginejad, S. i Taherpour, F. (2020). The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98.

Ashforth, B. E. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.

Atkinson, J. W. (Ed.). (1958). *Motives in fantasy, action, and society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Atkinson, J. W. i Feather, N. T. (Eds.). (1966). *A theory of achievement motivation*. New York: Wiley.

Avolio, B. J., Dionne, S., Atwater, L., Lau, A., Camobreco, J., Whitmore, N. i Bass, B. (1996). Antecedent Predictors of a „Full Range“ of Leadership and Management Styles. *US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*. Preuzeto s https://www.researchgate.net/publication/235167559_Antecedent_Predictors_of_a_'Full_Range'_of_Leadership_and_Management_Styles/citations

Azar, B. (2008). IAT: Fad or fabulous? Monitor on Psychology. Preuzeto s http://www.apa.org/monitor/2008/07-08/psychometric.aspx

Babiak, P. i Hare, R. D. (2007). *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. Harper Business.

Bahtijarević-Šiber, F. (1991). Management. U: Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M. Dujanić, M. i Kapustić, S.: *Organizacijska teorija*. Informator.

Bakotić, D. i Buble, M. (2011). Relationship between knowledge workers' participation and organizational performance. *Ekonomska istraživanja*, 24 (3), 115-130.

Barling, J. i Frone, M. R. (2017). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 33(3), 211–222.

Barrick, M. R., Day, D. V. i Lord, R. G. (1991). Assessing the utility of executive leadership. *Leadership Quarterly*, 2, 9-22.

Bass, B. M. i Avolio, B. J. (1995) *MQL Multifactor Leadership Questionnaire* (2nd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. M. i Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership – Theory, Research & Managerial Applications*, 4th Edition. Free Press, New York

Basu, E., Pradhan, R. K. i Tewari, H. R. (2017). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance in Indian Healthcare Industries: The Mediating Role of

Social Capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 780-796.

Bauer, J. A. (2013). *An Investigation of OCB Demands and Workplace Behaviors* (Doktorska disertacija). Preuzeto s https://pqdtopen.proquest.com/doc/1430475140.html?FMT=AI

Baum, J. R., Frese, M. i Baron, R. A. (Eds.). (2014). *The psychology of entrepreneurship*. Psychology Press.

Belak, V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*. Belak excellens.

Bellak, L. (1993). *The TAT, CAT, and SAT in clinical use* (5th ed.). New York: Grune & Stratton.

Bellak, L. i Bellak, S. S. (1949). *Children's Apperception Test*. C.P.S. Co., P.O. Box 42, Gracie Sta.

Bennis, W. G. i Townsend, R. (1995). *Reinventing leadership*. Collins Business Essential, New York.

Berry, C. M., Sackett, P. R. i Tobares, V. (2010). A meta-analysis of conditional reasoning tests of agression. *Personnel Psychology*, 63, 361–384.

Bono, J. E. i Judge, T. A. (2004) Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.

Bosson, J. K., Swann, W. B. i Pennebaker, J. W. (2000). Stalking the perfect measure of implicit self-esteem: The blind men and the elephant revisited? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 631-643.

Bowler, J. L. i Bowler, M. C. (2014). Evaluating the fakability of a conditional reasoning test of addiction proneness. *International Journal of Psychology*, 49, 415-419.

Brayfield, A. H. i Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.

Brimecombe, M., Magnusen, M. J. i Bunds, K. S. (2014). Navigating the storm: A counterproductive work behavior and leadership case study in a Division I FBS School. *Sport Management Review*, 17(2), 219–237.

Broj i struktura poslovnih subjekata u ožujku 2013. (2013). Priopćenje Državnog zavoda za statistiku, broj 11.1.1/1. Preuzeto s http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2013/11-01-01_01_2013.htm

Brown, R. (2000). *Group processes: dynamics within and between groups*. Blackwell Publishing.

Brunstein. J. C., Schultheiss, O. C. i Grässmann, R. (1998). Personal goals and emotional well-being: The moderating role of motive dispositions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 494-508.

Buble, M. (2000). *Management*. Ekonomski fakultet Split.

Buchner, A. i Wippich, W. (2000). On the reliability of implicit and explicit memory measures. *Cognitive Psychology*, 40, 227-259.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Business demography statistics. (2019, studeni). Eurostat. Preuzeto s https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_demography_statistics#General_overview

Camara, W. J., Nathan, J. S. i Puente, A. E. (2000). Psychological test usage: Implications in professional psychology. *Professional Psychology: Research and Practice*, 31, 141-154.

Chamorro-Premuzic, T. (2016). What Science Tells Us About Leadership Potential. *Harvard Business Review* (online). Preuzeto s https://hbr.org/2016/09/what-science-tells-us-about-leadership-potential

Chan, K. Y. i Drasgow, F. (2001). Toward a Theroy of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498.

Chan, K. Y., Ong, K. C. i Chah, C. (1999). Research and Theory on the Motivation to Lead: Implications for Officer Selection. Paper presented at the *RTO HFM Workshop on „Officer Selection“ held in Monterey*, Preuzeto s http://ftp.rta.nato.int/public/PubFulltext/RTO/MP/RTO-MP-055/MP-055-11.pdf

Cheng, J. T., Tracy, J. L. i Henrich, J. (2010). Pride, personality, and the evolutionary foundations of human social status. *Evolution and Human Behavior*, 31, 334-347.

Clegg, S. R. (2004). Managing Power and Politics in Organizations. Preuzeto s http://www.sagepub.com/upm-data/5252_Clegg_I_Proof_Chapter_5.pdf

Clifton, J. (2015). American Entrepreneurship: Dead or Alive? *Business Journal*. Preuzeto s https://news.gallup.com/businessjournal/180431/american-entrepreneurship-dead-alive.aspx

Cornelius, E. T. i Lane, F. B. (1984). The Power Motive and Managerial Success in a Professionally Oriented Service Industry Organization. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 32-39.

Costantino, G. i Malgady, R. G. (2008). Tell-me-a-story (TEMAS). U S. R. Jenkins (Ur.), *Personality and clinical psychology. A handbook of clinical scoring systems for thematic apperceptive techniques* (str. 547–572). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

De Houwer, J. i Moors, A. (2007). How to define and examine the implicitness of implicit measures. U B. Wittenbrink i N. Schwarz (Ur.), *Implicit measures of attitudes* (str. 179–194). New York: The Guilford Press.

De Houwer, J., Teige-Mocigemba, S., Spruyt, A. i Moors, A. (2009). Implicit measures: A normative analysis and review. *Psychological Bulletin*, 135, 347-368.

Delbecq, A., House, R. J., de Luque, M. S. i Quigley, N. R. (2013). Implicit Motives, Leadership, and Follower Outcomes: An Empirical Test of CEOs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 1, 7-24.

Denzinger, F. i Brandstätter, V. (2018). Stability of and changes in implicit motives. A narrative review of empirical studies. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 777.

deVries, D. L. (1993). Executive selection: A look at what we know and what we need to know. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Di Stefano, G., Scrima, F. i Parry, E. (2017). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482-2503.

Dóci, E., Stouten, J. i Hofmans, J. (2015). The cognitive-behavioral system of leadership: cognitive antecedents of active and passive leadership behaviors. *Frontiers in Psychology*, 6, Article 1344.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

Dubrovski, D. (2007). Management Mistakes as Causes of Corporate Crises: Countries in Transition. *Managing Global Transitions*, 5(4), 333–354.

Einarsen, S., Aasland, M. S. i Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216

Einarsen, S., Skogstad, A. i Aasland, M. S. (2010). The nature, prevalence, and outcomes od destructive leadership: A behavioral and conglomerate approach. U B. Schyns and T. Hansbrough (Ur.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failure* (str. 145-171). Charlotte, NC: Information Age.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. i Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.

Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Yang, B. i Howton, S.W. (2003). The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Perfomance: An Empirical Assessment. *Human Resources Development Quarterly*, 13(1), 5-21.

Foote, D. A., Li, T. i Tang, T. L. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46(6), 933-947.

Freed, A. i Ulrich, D. (2015). Calculating the Market Value of Leadership. *Harvard Business Review*. Preuzeto s https://hbr.org/2015/04/calculating-the-market-value-of-leadership

French, J. R. P. Jr. i Raven, B. (1962). The Bases of Social Power. U Cartwright, S. (Ur.), *Group Dynamics: Research and Theory* (str. 259-269). New York: Harper and Row.

Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K. i Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, 271–287

Furnham, A. (2010). *The Elephant in the Boardroom*. Palgrave Macmillan.

Galdi, S., Arcuri, L. i Gawronski, B. (2008). Automatic mental associations predict future choices of undecided decision-makers. *Science*, 321, 1100–1102.

Galić, Z., Bubić, A. i Parmač Kovačić, M. (2016). Alternatives to self-reports: Conditional reasoning problems and Implicit Association Test (lAT) based tasks. U U. Kumar (Ur.), *The Wiley handbook of personality assessment* (str. 215–227). Wiley-Blackwell.

Galić, Z., Ružojčić, M., Bubić, A., Trojak, N., Zeljko, L. i LeBreton, J. M. (2020). Measuring the motive for power using conditional reasoning: some preliminary findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Advance online publication. doi: 10.1080/1359432X.2020.1745882

Galić, Z., Scherer, K. T. i LeBreton, J. M. (2014). Validity Evidence for a Croatian Version of the Conditional Reasoning Test for Aggression. *International Journal of Selection and Assessment*, 22, 343–354.

Galić, Z., Trojak, N., Ružojčić, M. i Zeljko, L. (2017). Spremni preuzeti odgovornost? Validacija hrvatske verzije Testa uvjetovanog rezoniranja za mjerenje motiva za moć. *23. Dani Ramira i Zorana Bujasa - Knjiga sažetaka*, 135.

Galton. F. (1869). *Hereditary Genius*. Preuzeto s http://galton.org/books/hereditary-genius/text/pdf/galton-1869-genius-v3.pdf

Gawronski, B. i De Houwer, J. (2014). Implicit Measures in Social and Personality Psychology. U Reis, H. T. i Judd, C. M. (Ur.) *Handbook of research methods in social and personality psychology* (str. 283-310). New York: Cambridge University Press.

Global Human Capital Trends. (2019, rujan). Deloitt. Preuzeto s file:///F:/Deloitt%20Global%20Human%20Capital%20Report%202016.pdf

Godišnje izvješće Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga – HANFA za 2012. godinu. (2012). HANFA. Preuzeto s http://www.hanfa.hr/getfile/40143/Hanfa_GI_hrvatski_2012.pdf

Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, November-December, 93-102.

Gough, H. G., McClosky, H. i Meehl, P. E. (1951). A personality scale for dominance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(3), 360–366.

Gray, N. S., Brown, A. S., MacCulloch, M .J., Smith, J. i Snowden, R. J. (2005). An implicit test of the associations between children and sex in pedophiles. *Journal of Abnormal Psychology*, 114, 304–308.

Green, A. R., Carney, D. R., Pallin, D. J., Ngo, L. H., Raymond, K. L., Iezzoni, L. I. i Banaji, M. R. (2007). The presence of implicit bias in physicians and its prediction of

thrombolysis decisions for black and white patients. *Journal of General Internal Medicine*, 22, 1231– 1238.

Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.

Greenwald, A. G. i Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4-27.

Greenwald, A. G., McGhee, D. E. i Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Associtation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1464-1480.

Greenwald, A. G., Nosek, B. A. i Banaji, M. R. (2003). Understanding and using the Implicit association test: I. An improved scoring algorithm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 197–216.

Gregoret, D. (2020, svibanj). CRO Demoskop: Kriza donijela velike promjene! U pozitivcima ovo se nije dogodilo 16 godina. Preuzeto s https://www.rtl.hr/vijesti-hr/novosti/hrvatska/3794001/ekskluzivno-cro-demoskop-kriza-donijela-velike-politicke-promjene-na-listi-pozitivaca-ovo-se-nije-dogodilo-16-godina/?utm_source=vijestiFB&utm_medium=post&utm_campaign=organic&utm_content=RTLdanas&fbclid=IwAR395aovKN7FSFNIuZ9xU01o94LthMv8XOANPyOmn46-fKIyWP9USPo2yVc

Gregory, S. (2018). The Most Common Type of Incompetent Leader. *Harvard Business Review*. Preuzeto s https://hbr.org/2018/03/the-most-common-type-of-incompetent-leader

Griffin, R. W. (2015). *Fundamentals of management*. Cengage Learning.

Groth-Marnat, G. (2003). *Handbook of psychological assessment*, 4th Edition. John Wiley & Sons, Inc.

Harms, P. D. i Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 589–594.

Harrower, M. (1986). The Stress Tolerance Test. *Journal of Personality Assessment*, 50(3), 417–427.

Harter, J. (2018). Employee Engagement on the Rise in the U.S. Preuzeto s https://news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A. i Agrawal, S. (2010). Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378–389.

Heckhausen, J. i Heckhausen, H. (2010) *Motivation and Action*, 2nd Ed. Cambridge University Press.

Helfert, E. A. (1997). *Tehnike financijske analize*. Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.

Hermans, J., Slabbinck, H, Vanderstraeten, J., Brassey, J., Dejardin, M., Ramdani, D. i van Witteloostuijn, A. (2017). The Power Paradox: Implicit and Explicit Power Motives, and the Importance Attached to Prosocial Organizational Goals in SMEs. *Sustainability, 9*, doi:10.3390/su9112001.

Hock, R. R. (2004). *Četrdeset znanstvenih studija koje su promijenile psihologiju*. Naklada Slap.

Hofmann, W., Gawronski, B., Gschwendner, T., Le, H. i Schmitt, M. (2005). A Meta-Analysis on the Correlation Between the Implicit Association Test and Explicit Self-Report Measures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 1369-1385.

Hogan, J., Hogan, R. i Kaiser, R. B. (2011). Management derailment. U S. Zedeck (Ur.) *APA handbook of industrial and organizational psychology* Vol. 3 (str. 555-575). Washington, DC: American Psychological Association.

Hogan, R. (2007). *Personality and The Fate of Organizations*. Psychology Press, Taylof & Francis Group.

Hogan, R. i Blickle, G. (2013). Socioanalytic Theory. U N.D. Christiansen i R.P. Tett (Ur.). *Handbook of Personality at Work* (str. 53-70). New York: Routledge.

Hogan, R. i Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.

Hogan, R., Curphy, G. J. i Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493–504.

How many companies exist in the world. (2020, veljača). Preuzeto s https://www.quora.com/How-many-companies-exist-in-the-world

Hyman, R. i Sierra, J. J. (2016). Projective Techniques in Marketing Research. *Business Outlook*, 14(9). Preuzeto s file:///F:/Hyman%20i%20Sierra%202016.pdf

Idžojtić, I. (2007). Prihodi. U Grupa autora: *Nadzor i korporativno upravljanje*, Dominoring. 169-178.

Inquisit for Windows 4.0 [Computer software]. (2014). Seattle, WA: Millisecond Software. http://www.millisecond.com/download/

Jakopec, A., Sušanj, Z. i Stamenković, S. (2013). Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom. *Suvremena psihologija*, 16(2), 185-202.

James, L. R. (1998). Measurement of personality via conditional reasoning. *Organizational Research Methods*, 1, 131-163.

James, L. R. i LeBreton, J.M. (2012). *Assessing the Implicit Personality Through Conditional Reasoning*. American Psychological Association.

James, L. R., LeBreton, J. M., Mitchell, T. R., Smith, D. R., DeSimone, J. A., Cookson, R. i Lee, H. J. (2013). Use of Conditional Resoning to Measure the Power Motive. U Cortina, J. M. i Landis, R. S. (Ur.), *Modern Research Methods for the Study of Behavior in Organizations* (str. 233-264). Routledge.

James, L. R., McIntyre, M. D., Glisson, C. A., Green, P. D., Patton, T. W., LeBreton, J. M., et al. (2005). Conditional Reasoning: An efficient indirect method for assessing implicite cognitive readiness to aggress. *Organizational Research Methods*, 8, 69-99.

Jerneić, Ž. i Kutleša, V. (2012). Stavovi prema radu, radni učinak i namjera napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika. *Suvremena psihologija*, 15(1), 43-64.

Johns, G. (1992). *Organizational behavior: Understanding life at work*. Boston: Harper and Collins Publishers.

Johnson, R. E., Tolentino, A. L., Rodopman, O. B. i Cho, E. (2010). We (sometimes) know not how we feel: Predicting job performance with an implicit measure of trait affectivity. *Personnel Psychology*, 63(1), 197–219.

Jones, G. R. i George, J. (2010). *Contemporary Management*. McGraw-Hill Higher Education.

Joseph, S. i Nageswara Rao, B. (2018). An Empirical Study on the Relationship between Leadership Style and Job Satisfaction in Manufacturing Sectors, Chennai. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*, 13, 221-225.

Judge, T. A., Bono, J. E. i Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. i Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.

Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J. i Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

Judge, T. A., Colbert, A. E. i Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542–552.

Judge, T. A., Piccolo, R. F. i Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875.

Kasser, T. i Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic coals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 280-287.

Katz, D. i Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organisations* (2nd ed,). Wiley.

Kehr, H. M. (2004) Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: the compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Rewiev*, 29(3), 479-499.

Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters (Leadership for the Common Good)*. Harvard Business Review Press.

Kessler, S. R., Bruursema, K., Rodopman, B. i Spector, P. E. (2013). Leadership, Interpersonal Conflict, and Counterproductive Work Behavior: An Examination of the Stressor–Strain Process. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(3), 180-190

Klein, R. G. (1986). Questioning the usefulness of projective psychological tests for children. *Journal of Developmental and Behavioral Pediatrics*, 7, 378–382.

Koestner, R., Weinberger, J. i McClelland, D. C. (1991) Task-intrinsic and social-extrinsic sources of arousal for motives assessed in fantasy and self-report. *Journal of Personality*, 59, 57–82.

Kotter, J. P. (1990). A force for change: How leadership differs from management. *Leadership Quarterly*, 2, 9–22.

Kotter, J. P. (1997). Power, Dependence, and Effective Management. *Harvard Business Rewiev*. Preuzeto s https://hbr.org/1977/07/power-dependence-and-effective-management

Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79, 85-98..

Kotter, J. P. (2003). Power, dependence, and effective management. U L. W. Porter, H. L. Angle i R. W. Allen (Ur.) *Organizational influence processes* (str. 127-141). Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Kusy, M. i Holloway, E. (2009). *Toxic Workplace!* Jossey-Bass.

Lane, K. A., Banaji, M. R., Nosek, B. A. i Greenwald, A. G. (2007). Understanding and Using the Implicit Association Test: IV. U Wittenbrink, B. i Schwarz, N. (Ur.) *Implicit Measures of Attitudes*. Guilford Press.

Lang, K. i Lang, G. E. (1961). *Collective Dynamics*. Thomas Y. Crowell Co., New York

Langens, T. i McClelland, D. C. (1997). Implicit Motives, Explicit Motives, and Emotional Well-Being. Poster presented at the *105th Convention of the American Psychological Association*. Preuzeto s https://www.psychologie.uni-wuppertal.de/fileadmin/daten/psychologie/paper/pd_langens/Langens_1997_poster.pdf

Leadership Insights. (2010). Special Article Collection. Harvard Business Rewiev.

LeBreton, J. M., Barksdale, C. D., Robin, J. i James, L. R. (2007). Measurement Issues Associated With Conditional Reasoning Tests: Indirect Measurement and Test Faking. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1-16.

LeBreton, J. M., Binning, J. F. i Adorno, A. J. (2005). Subclinical Psychopaths. U Thomas, C. i Segal, D. L. (Ur.) *Comprehensive Handbook of Personality and Psychopathology, Personality and Everyday Functioning* Vol. 1 (str. 388-411). Wiley.

LeBreton, J. M., Grimaldi, E. M. i Schoen, J. L. (2020). Conditional Reasoning: A Review and Suggestions for Future Test Development and Validation. *Organizational Research Methods*, 23(1), 65-95.

Lilienfeld, S. O., Wood, J. M. i Garb, H. N. (2000). The Scientific Status of Projective Techniques. *Psychological Science in the Public Interest*, 27-66.

Lord, R. G., de Vader, C. L. i Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402–410.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G. i Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385–425

Lozić, J. (2012). *Osnove menadžmenta*. Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije.

Lundy, A. (1988). Instructional set and Thematic Apperception Test validity. *Journal of Personality Assessment*, 52, 309–320.

Lussier, R. N. (2017). *Management fundamentals*. SAGE Publications.

Maas, C. J. M. i Hox, J. J. (2005). Sufficient Sample Sizes for Multilevel Modeling. Methodology. *European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 1(3), 86–92.

Maccoby M. (2000). Narcissistic leaders. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 69–77.

Maltz, A. C., Shenhar, A. J. i Reily, R. R. (2003). Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures. *Long Range Planning*, 36, 187–204.

Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241–270.

Margins by Sector (US). (2020, veljača) Preuzeto s http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/margin.html

Mathieu, C., Neuman, C. S., Hare, R. i Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83–88.

Mathumbu, D. i Dodd, N. (2013). Perceived Organisational Support, Work Engagement and Organisational Citizenship Behaviour of Nurses at Victoria Hospital. *Journal of Psychology*, 4(2), 87-93.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. John Wiley & Sons Inc.

McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

McClelland, D. C. i Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737–743.

McClelland, D. C. i Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737–743.

McClelland, D. C. i Burnham, D. (1976). Power is a great motivation. *Harvard Business Review*, 25, 159–166.

McClelland, D. C. i Burnham, D. H. (2003). Power is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, January. Preuzeto s https://hbr.org/2003/01/power-is-the-great-motivator

McClelland, D. C. i Pilon, D. A. (1983). Sources of adult motives in patterns of parent behavior in early childhood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(3), 564–574.

McClelland, D., Koestner, R. i Weinberger, J. (1992). How do self-attributed and implicit motives differ? U C. Smith (Ur.), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis* (str. 49-72). Cambridge: Cambridge University Press.

McCrae, R. R. i Costa, P. T., Jr. (1999). A Five-Factor theory of personality. U L. A. Pervin i O. P. John (Ur.) *Handbook of personality: Theory and research* (str. 139–153). Guilford Press.

Miao, R. (2010). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study. *Journal of Service Science and Managemen*t, 3(2), 257-264.

Michels, R. (1915). *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. The Free Press Preuzeto s https://archive.org/details/politicalparties00mich

Miner, J. B. (1985). Sentence completion measures in personnel research: The development and validation of the Miner Sentence Completion Scales. U Bernardin, H.J. i Bownas, D.A. (Ur.) *Personality assessment in organizations* (str. 145-176). Praeger.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.

Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, March-April, 163-176.

Moretti, D. M. (1986). The prediction of employee counterproductivity through attitude assessment. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 134-147.

Morgan, C. D. i Murray, H. A. (1935). A method for investigating fantasies. *AMA Archives of Neurology and Psychiatry*, 34, 389–406.

Morić Milovanović, B. (2012). Moderatorni utjecaj okoline na odnos između poduzetničke orijentacije i poslovne uspješnosti hrvatskih malih i srednjih proizvodnih poduzeća. *Poslovna izvrsnost*, VI(2), 9-24.

Motivation. (2019, rujan). APA Dictionary of Psychology. Preuzeto s https://dictionary.apa.org/motivation

Murphy, M. (2017). Only 22% Of Companies Are Getting Good Results From Their Employee Engagement Survey. *Forbes*. Preuzeto s https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2017/05/05/only-22-of-companies-are-getting-good-results-from-their-employee-engagement-survey/#2c7606cc6374

Murray, H. A. (1943). *Thematic Apperception Test manual*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Niehoff, B. P., Enz, C. A. i Grover, R. A. (1990). The impact of top-management actions on employee attitudes and perceptions. *Group and Organization Studies*, 15, 337-352.

Nieminen, L. R. G. (2012). The development and validation of a conditional reasoning test of withdrawal. (Doktorska disertacija). Preuzeto s http://digitalcommons.wayne.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1465&context=oa_dissertations

Nock, M. K. i Banaji, M. R. (2007). Prediction of suicide ideation and attempts among adolescents using a brief performance-based test. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 75, 707–715.

Nordstorm, K.A. i Ridderstrale, J. (2002). Funky Business. Differo.

Northouse, P.G. (2010). Vodstvo, teorija i praksa. Mate.

Nosek, B. A. i Hansen, J. J. (2008). Personalizing the Implicit Association Test increases explicit evaluation of target concepts. *European Journal of Psychological Assessment*, 24, 226-236.

O'Connell, M. S., Lawrence, A. D., Chang, L., Wolf, D., Minton, M. i Petor, J. (2015). Conditional Reasoning Applied to Integrity. Preuzeto s http://cdn2.hubspot.net/hubfs/120635/docs/siop/Conditional_Reasoning_Applied_to_Integrity.pdf?t=1437505079390

Olson, M. A. i Fazio, R. H. (2004). Reducing the Influence of Extrapersonal Associations on the Implicit Association Test: Personalizing the IAT. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 653–667.

Organ, D. W. (1988). Issues in organization and management series. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.

O'Shea, P. G., Driskell, J. E., Goodwin, G. F., Zbylut, M. L. i Weiss, S. M. (2004). Development of a Conditional Reasoning Measure of Team Orientation. U*.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*. Preuzeto s http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/rn_2004-10.pdf

Ozer, D. J. (1999). Four principles of personality assessment. U Pervin, L.A. i John, O.P. (Ur.) *Handbook of personality: Theory and research* (str. 671-688). Guilford Press.

Padilla, A., Hogan, R. i Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, sceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176–194.

Parmač Kovačić, M., Galić, Z. i Kušan, M. (2015). Usporedba dvije verzije testa implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći. *Suvremena psihologija*, 18, 175-189.

Parmač Kovačić, M., Galić, Z. i Ružojčić, M. (2018). Implicit Association Test for Aggressiveness: Further evidence of validity and resistance to desirable responding. *Personality and individual differences*, 129, 95-103

Pervin, L. A., Cervone, D. i John, O. P. (2005). *Psihologija ličnosti: teorije i istraživanja*. Školska knjiga.

Petz, B. ur. (2005). *Psihologijski riječnik*. Naklada Slap.

Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time*. New York: Harper Business

Platon (1997). *Država*. Naklada Jurčić.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. i Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.

Pontefract, D. (2016). Is your workplace full of Corporate Bullies? Preuzeto s https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2016/01/05/is-your-workplace-full-of-corporate-bullies/#48a8134059bc

Porter, M.E. i Nohria, N. (2018). How CEOs manage time. *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 42-53.

Potcovaru, A. M. (2014). The Influence Of The Counterproductive Work Behavior On The Organizational Performance. *Proceedings of Administration and Public Management International Conference, Research Centre in Public Administration and Public Services*, Bucharest, Romania, 10(1), 84-89.

Rašić, S. i Ćurić, D. (2011). Primjena stateškog upravljanja u malim hrvatskim poduzećima. *Poslovna izvrsnost*, 1, 33-56.

Rauch, C. F. i Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. U Hunt, J.G., Hosking, D.M., Schriesheim, C.A. i Stewart, R. (Ur.) *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (str. 45-62). Elmsford, New York, Pergamon Press.

Rayner, C. and Cooper, C. (1997). Workplace bullying: myth or reality - can we afford to ignore it?. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 211-214.

Rhoades, L. i Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.

Robinson, D. i Groves, J. (2001). *Platon za početnike*. Jesenski i Turk.

Robinson, S. L. i Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.

Rooth, D-O. (2007). Implicit discrimination in hiring: Real world evidence. *IZA Discussion Paper No. 2764*. Preuzeto s http://ftp.iza.org/dp2764.pdf

Rose, G. M. i Shoham, A. (2002). Export performance and market orientation: Establishing empirical link. *Journal of Business Research*, 55, 217-225.

Rosenzweig, S. (1976). Aggressive behavior and the Rosenzweig Picture-Frustration (P-F) Study. *Journal of Clinical Psychology*, 32(4), 885–891.

Rue, L. W. i Byars, L. L. (2003). *Management – Skills and Application*. McGraw-Hill Higher Education.

Rüsch, N., Lieb, K., Göttler, I., Hermann, C., Schramm, E., Richter, H., Jacob, G. A., Corrigan, P. W. i Bohus, M. (2007). Shame and implicit self-concept in women with borderline personality disorder. *American Journal of Psychiatry*, 164, 500–508.

Ružojčić, M., Galić, Z. i Trojak, N. (2019). Važnost motiva za postignućem i moći za rad na rukovodećoj poziciji, plaću i intrinzičnu motivaciju za posao. *Psihologijske teme*, 28(2), 271-289.

Saari, L. M. i Judge, T. A. (2014). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.

Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and the Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.

Samuel, H. (2019). Former France Telecom bosses found guilty of workplace harassment blamed on spate suicides. *The Telegraph*. Preuzeto s https://www.telegraph.co.uk/news/2019/12/20/former-france-telecom-bosses-found-guilty-workplace-harassment/

Sartori, G., Agosta, S., Zogmaister, C., Ferrara, S. D. i Castiello, U. (2008). How to accurately assess autobiographical events. *Psychological Science*, 19, 781–788.

Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership* 5(1), 102-128.

Schleicher, D. J., Watt, J. D. i Greguras, G. J. (2004). Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 165–177.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E., McKenzie, R. i Muldrow, T. (1979). The impact of valid selection procedures on workforce productivity. *Journal of Applied Psychology*, 64, 609-626.

Schnabel, K., Asendorpf, J. B. i Greenwald, A. G. (2007). Using Implicit Association Tests for the assessment of implicit personality self-concept. U G.J. Boyle, G. Matthews i H. Saklofske (Ur.) *Handbook of Personality Theory and Testing* (str. 508-528). Sage.

Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B. i Salvaggio, A. N. (2003). Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836–851.

Schoen, J. L., Bowler, J. L. i Schilpzand, M. C. (2018). Conditional reasoning test for creative personality: Rationale, theoretical development, and validation. *Journal of Management*, 44(4), 1651–1677.

Schönbrodt, F. D. i Gerstenberg, F. X. R. (2012). An IRT analysis of motive questionnaires: The Unified Motive Scales. *Journal of Research in Personality*, 46, 725-742.

Schultheiss, O. C. i Pang, J. S. (2007). Measuring implicit motives. U R. W. Robins, R. C. Fraley i R. Krueger (Ur.) *Handbook of Research Methods in Personality Psychology* (str. 322-344). Guilford.

Schyns, B. i Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.

Sharratt, A. (2016). How Passive Leaders Undermine Employee Well-Being. Preuzeto s https://smith.queensu.ca/insight/content/how-passive-leaders-undermine-employee-well-being.php

Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Masmedia,

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga.

Simovic, D. (2019). 39 Entrepreneur Statistics You Need to Know in 2020. Preuzeto s https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/entrepreneur-statistics/#gref

Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B. i Einarsen, S. (2014). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction: Results from two prospective and representative studies. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 221–232.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torbjørn, T., Aasland, M. S. i Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.

Slabbinck, H., van Witteloostuijn, A., Hermans, J., Vanderstraeten, J., Dejardin, M., Brassey, J. i Ramdani, D. (2018). The added value of implicit motives for management research Development and first validation of a Brief Implicit Association Test (BIAT) for the measurement of implicit motives. *PLoS ONE*, 13(6), Article e0198094.

Smelser, N. J. (1962). *Theory of Collective Behavior*. Free Press.

Smith, C. P. (1992). *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis*. New York: Cambridge University Press.

Snoj, B., Gabrijan, V. i Milfelner, B. (2010). Internal and external market orientation as organizational resources - consequences for market and financial performance. *Tržište*, 22(2), 223-241.

Solomon, L. (2015). The Top Complaints from Employees About Their Leaders. Preuzeto s https://hbr.org/2015/06/the-top-complaints-from-employees-about-their-leaders

Sorcher, M. i Brant, J. (2002). Are You Picking the Right Leaders? *Harvard Business Review*, February, 78-85.

Spangler, W. D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 112, 140-154.

Spector, P. E. i Che, X. X. (2014). Re-examining citizenship: How the control of measurement artifacts affects observed relationships of organizational citizenship behavior and organizational variables. *Human Performance*, 27(2), 165–182.

Spector, P. E., Bauer, J. A. i Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781–790.

Stanton, S. J. i Schultheiss, O. C. (2009). The hormonal correlates of implicit power motivation. *Journal of Research in Personality*, 43(5), 942-949.

Steinmann, B., Ötting, S. K. i Maier, G. W. (2016). Need for affiliation as a motivational add-on for leadership behaviors and managerial success. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 1972.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25, 35–71.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*. 47, 1-14.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. Free Press.

Suessenbach, F., Loughnan, S., Schönbrodt, F. D. i Moore, A. B. (2019). The Dominance, Prestige, and Leadership Account of Social Power Motives. European Journal of Personality, 33, 7-33.

Sušanj, Z. i Jakopec, A. (2013). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psychological Topics*, 21(3), 509-526.

Sutton, R. (2010). *Good Boss, Bad Boss: How to Be the Best... and Learn from the Worst*. Business Plus.

Šverko, B. (1991). Značenje rada u životu pojedinca: radne vrijednosti, važnost rada i otuđenje. U Kolesarić, V., Krizmanić, M. i Petz, B. (Ur.) *Uvod u psihologiju: Suvremena znanstvena i primijenjena psihologija* (str. 17–56). Grafički zavod Hrvatske.

Šverko, B., Zarevski, P., Szabo, S., Kljaić, S., Kolega, M. i Turudić-Čuljak, T. (2011). *Psihologija*. Školska knjiga.

Teachman, B. i Woody, S. (2003). Automatic processing in spider phobia: Implicit fear associations over the course of treatment. *Journal of Abnormal Psychology*, 112, 100–109.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.

The state of the American manager. (2020, siječanj). Gallup. Preuzeto s https://www.gallup.com/services/182138/state-american-manager.aspx

The true cost of counterproductive work behavior: time theft. (2020, svibanj). Automatic Payroll systems. Preuzeto s https://www.apspayroll.com/blog/counterproductive-work-behavior-time-theft/

Thush, C., Wiers, R. W., Ames, S. L., Grenard, J. L., Sussman, S. i Stacy, A. W. (2007). Apples and oranges? Comparing indirect measures of alcohol-related cognition predicting alcohol use in at-risk adolescents. *Psychology of Addictive Behaviors*, 21, 587–591.

Tomkins, S. S. i Tomkins, E. J. (2015). *The Thematic Apperception Test The Theory And Technique Of Interpretation*. Andesite Press.

Trapp, J. K. i Kehr, H. M. (2016). How the influence of the implicit power motive on negotiation performance can be neutralized by a conflicting explicit affiliation motive. *Personality and Individual Differences*, 94, 159–162.

Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*. Preuzeto s https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-11-98?optIn=false

Tuuli, M. i Rowlinson, S. (2009). Empowerment in project teams: a multilevel examination of the job performance implications. *Construction Management adn Economics*, 27(5), 473-498.

Uhlmann, E. L., Leavitt, K., Menges, J. I., Koopman, J., Howe, M. i Johnson, R. E. (2012). Getting explicit about the implicit: A taxonomy of implicit measures and guide for their use in organizational research. *Organizational Research Methods*, 15(4), 553–601.

Uleman, J. S. (1966). *A new TAT measure of the need for power*. (Doktorska disertacija). Harvard University.

Uleman, J. S. (1972). The need for influence: Development and validation of a measure and comparison with the need for power. *Genetic Psychological Monographs*, 85, 157-214.

Ulrich, D. (2015). *Leadership Capital Index*. Berrett-Koehler Publishers.

van Rensburg, Y.-E. J., De Kock, F. S. i Derous, E. (2019). 'Going implicit': Using implicit measures in organizations. *Gedrag en Organisatie*, 32(3), 131–161.

Van Vugt, M. i De Cremer, D. (1999). Leadership in Social Dilemmas: The Effects of Group Identification on Collective Actions to Provide Public Goods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(4), 587-599.

Van Vugt, M., Hogan, R. i Kaiser, R. B. (2008). Leadership, Followership, and Evolution: Some Lessons From the Past. *American Psychologist*, 63(3), 182–196.

Veroff, J. (1957). Development and validation of a projective measure of power motivation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 54, 1–8.

Veroff, J. (1992). Power motivation. U Smith, C.P. (Ur.) *Motivation and personality – Handbook of thematic content analysis* (str. 278-285). Cambridge University Press.

von Hippel, W., Brener, L. i von Hippel, C. (2008). Implicit prejudice toward injecting drug users predicts intentions to change jobs among drug and alcohol nurses. *Psychological Science*, 19, 7–11.

Wagner, L. Baumann, N. i Hank P. (2016). Enjoying influence on others: Congruently high implicit and explicit power motives are related to teachers' well-being. *Motivation and Emotion*, 40(1), 69-81.

Wang, W., Mao, J., Wu, W. i Liu, J. (2012). Abusive supervision and workplace deviance: The mediating role of interactional justice and the moderating role of power distance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(1), 43-60.

Wasserman, N., Nohria, N. i Anand, B. (2001). When Does Leadership Matter? A Contingent Opportunities View of CEO Leadership. U N. Nohria i R. Khurana (Ur.) (2010). *Handbook of Leadership Theory and Practice* (poglavlje 2). Harvard Business Press.

Watkins, C. E., Campbell, V. L., Nieberding, R. i Hallmark, R. (1995). Contemporary practice of psychological assessment by clinical psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice*, 26, 54-60.

Webster, V., Brough, P., Daly, K. i Myors, B. (2011). Consequences of Toxic Leadership Behaviours: A qualitative investigation. Preuzeto s https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/563_ANZAM2011- 314.PDF

Weihrich, H. i Koontz, H. D. (1998). *Menadžment*. Mate.

Westerlaken, K. M. i Woods, P. R. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, 54(1), 41–46.

Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: when organizations go bad*. Quorum Books.

Williams, L. J. i Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictor of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

Winston, B. E. i Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 2(1), 6-66.

Winter, D. G. (1973). *The power motive*. Free Press.

Winter, D. G. (1987). Leader Appeal, Leader Performance, and the Motive Profiles of Leaders and Followers: A Study of American Presidents and Elections. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 196-202.

Winter, D. G. (1991). A motivational model of leadership: Predicting long-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 67–80.

Winter, D. G. (1992) Power motivation revisited. U Smith, C.P. (Ur.) *Motivation and personality – Handbook of thematic content analysis* (str. 301-310). Cambridge University Press.

World employment and social outlook. (2020, siječanj). International Labour Organization. Preuzeto s https://www.ilo.org/wesodata/?chart=Z2VuZGVyPVsiVG90YWwiXSZ1bml0PSJOdW1iZXIiJnNlY3Rvcj1bIkluZHVzdHJ5IiwiU2VydmljZXMiLCJBZ3JpY3VsdHVyZSJdJnllYXJGcm9tPTE5OTEmaW5jb21lPVtdJmluZGljYXRvcj1bInRvdGFsRW1wbG95bWVudCJdJnN0YXR1cz1bIkVtcGxveWVlcyIsIkVtcGxveWVycyIsIldvcmtpbmdGb3JPd24iLCJDb250cmlidXRpbmdGb3JGYW1pbHkiXSZyZWdpb249WyJXb3JsZCJdJmNvdW50cnk9W10meWVhclRvPTIwMjEmdmlld0Zvcm1hdD0iQ2hhcnQiJmFnZT1bIkFnZTE1cGx1cyJdJmxhbmd1YWdlPSJlbiI%3D

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.

Yukl, G. (2008a). *Rukovođenje u organizacijama*. Naklada Slap.

Yukl, G. (2008b). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708–722.

Zaccaro, S. J., Kemp, C. i Bader, P. (2004). Leader Traits and Attributes. U Antonakis, J., Ciancolo, A.T. i Sternberg, R.J. (Ur.) *The nature of leadership* (str. 29-55). Sage Publications.

Zaleznik, A. (1992). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*. March-April, 126-135.

Zikmund, W. G. i Babin, B. J. (2009). *Exploring Marketing Research*. South-Western College Pub.

Zober, M. (1956). Some projective techniques applied to marketing research. *Journal of Marketing*, 20(3), 262-268.

PRILOZI

Tablica priloga 1. Broj poduzeća po sektoru poslovanja.

Grupe djelatnosti	Broj poduzeća po vrsti djelatnosti	%
62 -Računalno programiranje, savjetovanje i djelatnosti povezane s njima	15	22,7%
70 - Upravljačke djelatnosti; savjetovanje u vezi s upravljanjem	7	10,6%
73 - Promidžba (reklama i propaganda) i istraživanje tržišta	7	10,6%
46 - Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima	6	9,1%
59 - Proizvodnja filmova, videofilmova i televizijskog programa, djelatnosti snimanja zvučnih zapisa i izdavanja glazbenih zapisa	4	6,1%
85 – Obrazovanje	4	6,1%
47 - Trgovina na malo osim trgovine motornim vozilima i motociklima	3	4,5%
66 - Pomoćne djelatnosti kod financijskih usluga i djelatnosti osiguranja	3	4,5%
25 - Proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, osim strojeva i opreme	2	3,0%
26 - Proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda	2	3,0%
Udruge	2	3,0%
10 - Proizvodnja prehrambenih proizvoda	1	1,5%
14 - Proizvodnja odjeće	1	1,5%
18 - Tiskanje i umnožavanje snimljenih zapisa	1	1,5%
28 - Proizvodnja strojeva i uređaja	1	1,5%
41 - Gradnja zgrada	1	1,5%
42 - Gradnja građevina niskogradnje	1	1,5%
49 - Kopneni prijevoz i cjevovodni transport	1	1,5%
63 - Informacijske uslužne djelatnosti	1	1,5%
69 - Pravne i računovodstvene djelatnosti	1	1,5%
71 - Arhitektonske djelatnosti i inženjerstvo; tehničko ispitivanje i analiza	1	1,5%
79 - Putničke agencije, organizatori putovanja (turoperatori) i ostale rezervacijske usluge te djelatnosti povezane s njima	1	1,5%
Ukupno	**66**	**100,0%**

Tablica priloga 2. Struktura poduzeća po starosti.

Starost poduzeća	**Broj poduzeća**	**%**
3-9 godina	21	32%
10-14 godina	17	26%
15-19 godina	11	17%
20-24 godine	8	12%
25 -55 godina	9	14%
Ukupno	**66**	**100%**

Tablica priloga 3. Struktura rukovoditelja prema stručnoj spremi.

Stručna sprema	**Broj rukovoditelja**	**%**
SSS	9	14%
VŠS	9	14%
VSS	31	47%
mr. ili dr.	15	23%
Nepoznato	2	3%
Ukupno	**66**	**100%**

Tablica priloga 4. Deskriptivni podaci i korelacije varijabli koje se odnose na rukovoditelje/poduzeća (n = 66).

	M (SD)	1	2	3	4	5	6	7	8
1. TF-SP	3.10 (0.36)	-							
2. TA-SP	2.95 (0.47)	.56*	-						
3. PAS-SP	0.92 (0.49)	-.34*	-.37	-					
4. PR	11.285.190,32 (16.999.376,64)	.07	-.17	.19	-				
5. PPR	11.198.262,90 (16.872.794,76)	.07	-.17	.19	1.00**	-			
6. PROIZ	718.273,59 (912.112,51)	.01	-.09	-.07	.34*	.34*	-		
7. KE	1,14 (0,25)	.11	.05	-.09	-.06	-.06	-.01	-	
8. NPM	0,06 (0,14)	.03	.04	-.05	.03	.03	.06	.63**	-
9. NV	3.000.427,42 (4.616.043,14)	.12	-.13	.10	.84**	.84**	.17	.11	.17

Legenda: TF-SP = Transformacijski stil rukovođenja – samoprocjena; TA-SP = Transakcijski stil rukovođenja – samoprocjena; PAS-SP = Pasivni stil rukovođenja – samoprocjena; PR = prihodi; PPR = poslovni prihodi; PROIZ = proizvodnost; KE = koeficijent ekonomičnosti; NPM = neto profitna marža; NV = novostvorena vrijednost. †$p < .1$, *$p < .05$, **$p < .01$.

Tablica priloga 5. Deskriptivni podaci i korelacije varijabli koje se odnose na zaposlenike (n = 167).

	M (SD)	1	2	3	4	5	6	7
1. TF-SP	3.10 (0.36)	-						
2. TA-SP	2.95 (0.47)	.81**	-					
3. PAS-SP	0.92 (0.49)	-.57**	-.56**	-				
4. ZP	20.26 (3.15)	.35**	.31**	-.26**	-			
5. POP	44.12 (8.81)	.52**	.53**	-.46**	.62**	-		
6. IR	35.52 (2.55)	.03	.02	-.06	.16*	.01	-	
7. OOP	46.82 (9.32)	-.01	-.08	.14	0	.02	.13	-
8. NOP	16.54 (5.63)	-.06	-.12	.13	-.25**	-.16*	-.17*	.14†

Legenda: TF-SP = Transformacijski stil rukovođenja – samoprocjena; TA-SP = Transakcijski stil rukovođenja – samoprocjena; PAS-SP = Pasivni stil rukovođenja – samoprocjena; ZP – zadovoljstvo poslom; POP – percipirana organizacijska podrška; IR – uspješnost obavljanja osnovnih radnih zadataka; OOP – odgovorno organizacijsko ponašanje; NOP – nepoželjno organizacijsko ponašanje; †$p < .1$, *$p < .05$, **$p < .01$.

Tablica priloga 6. Korelacije procjena stilova rukovođenja i financijskih pokazatelja (n = 66).

	PR	PPR	PROIZ	KE	NPM	NV
TF-P	.07	.07	,01	,11	,03	,12
TA-P	-.17	-.17	-,09	,05	,04	-,13
PAS-P	.19	.19	-,07	-,09	-,05	,10

Legenda: TF-P = Transformacijski stil rukovođenja – procjena; TA-P = Transakcijski stil rukovođenja – procjena; PAS-P = Pasivni stil rukovođenja – procjena; PR = prihodi; PPR = poslovni prihodi; PROIZ = proizvodnost; KE = koeficijent ekonomičnosti; NPM = neto profitna marža; NV = novostvorena vrijednost; †$p < .1$, *$p < .05$, **$p < .01$.

Tablica priloga 7. Korelacije procjena stilova rukovođenja, stavova prema radu, organizacijskog ponašanja i financijskih pokazatelja (n = 167).

	PR	PPR	PROIZ	KE	NPM	NV
TF-P	-.10	-.09	-.06	.02	-.01	-.02
TA-P	-.11	-.11	-.01	-.03	.02	-.06
PAS-P	.03	.03	-.17	.01	-.10	-.07
ZP	.13	.14	.34	.06	.07	.13
POP	-.10	-.10	.28	.04	-.03	-.08
IR	.00	.00	.04	.06	.01	.08
OOP	.14	.14	-.04	-.16	-.17	.19
NOP	.06	.06	.18	-.01	.06	.01

Legenda: TF-P = Transformacijski stil rukovođenja – procjena; TA-P = Transakcijski stil rukovođenja – procjena; PAS-P = Pasivni stil rukovođenja – procjena; ZP – zadovoljstvo poslom; POP – percipirana organizacijska podrška; IR – uspješnost obavljanja osnovnih radnih zadataka; OOP – odgovorno organizacijsko ponašanje; NOP – nepoželjno organizacijsko ponašanje; PR = prihodi; PPR = poslovni prihodi; PROIZ = proizvodnost; KE = koeficijent ekonomičnosti; NPM = neto profitna marža; NV = novostvorena vrijednost; †$p < .1$, *$p < .05$, **$p < .01$.

Popis tablica

Tablica 1. Vrijeme koje menadžeri troše na različite vrste odluka (u %). 17

Tablica 2. Istraživanja osobina i obilježja rukovoditelja. 26

Tablica 3. Često korišteni instrumenti za mjerenje eksplicitne dimenzije motiva za moći. 40

Tablica 4. Elementi Veroffovog sustava kodiranja TAT-a za mjerenje motiva za moći..... 45

Tablica 5. Elementi Ulemanovog sustava kodiranja TAT-a za mjerenje motiva za moći..... 47

Tablica 6. Elementi Winterovog sustava kodiranja TAT-a za mjerenje motiva za moći 48

Tablica 7. Atributi i ciljne kategorije za IAT „dominacija-suradnja“ i „moć-nemoć“. 54

Tablica 8. Shematski prikaz blokova u Testu implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći „dominacija-suradnja“..... 54

Tablica 9. Korelacije IAT-a s ostalim mjerama. 57

Tablica 10. Primjer zadatka iz testa uvjetovanog rezoniranja za mjerenje motiva za moći. ... 62

Tablica 11. Mehanizmi opravdavanja za motiv za moći 64

Tablica 12. Sažetak prikupljenih podataka. 83

Tablica 13. Deskriptivni pokazatelji varijabli istraživanja koje se odnose na rukovoditelje... 85

Tablica 14. Interkorelacije varijabli istraživanja koje se odnose na rukovoditelje (samprocjene stila rukovođenja). 86

Tablica 15. Deskriptivni pokazatelji varijabli istraživanja koje se odnose na zaposlenike. 87

Tablica 16. Interkorelacije varijabli istraživanja koje se odnose na zaposlenike. 89

Tablica 17. Deskriptivna statistika odabranih pokazatelja organizacijske uspješnosti..... 90

Tablica 18. Interkorelacije varijabli organizacijske uspješnosti. 90

Tablica 19. Regresijski koeficijenti, intraklasni koeficijenti korelacije i udio objašnjene varijance višerazinskih regresijskih modela s prediktorima u recima tablice i kriterijima u stupcima tablice. 92

Tablica 20. Regresijski koeficijenti, intraklasni koeficijenti korelacije i udio objašnjene varijance multilevel regresijskih modela s prediktorima u recima tablice i kriterijima u stupcima tablice. 93

Tablica 21. Korelacije i interkorelacije procjena stilova rukovođenja sa stavovima prema radu i organizacijskim ponašanjem zaposlenika 94

Tablica 22. Korelacije između motiva za moći i organizacijske uspješnosti u 2016. godini. . 95

Tablica 23. Standardizirani koeficijenti traga modela kojima se ispitivao medijacijski utjecaj procjene stilova rukovođenja u povezanosti implicitnog motiva za moći rukovoditelja mjerenog Testom uvjetovanog rezoniranja (uzročna varijabla) i percipirane organizacijske podrške i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. 97

Popis slika

Slika 1. Uloge menadžera. 14

Slika 2. Model osobina, postajanja rukovoditeljem i uspjeha u rukovođenju (Leader Trait Emergence Effectiveness – LTEE model). 31

Slika 3. Primjer slike za mjerenje motiva za moći putem Testa tematske apercepcije. 43

Slika 4. Primjer IAT-a za mjerenje motiva za moći. 55

Slika 5. Model motiva za moći i uspješnosti organizacije. 67

Slika 6. Prikaz medijacijskog učinka stila rukovođenja na odnos motiva za moći i stavova prema radu te radnog ponašanja podređenih. 96

ŽIVOTOPIS

Nataša Trojak rođena je 1972. godine u Zagrebu. 2009. godine završila je sveučilišni znanstveni poslijediplomski studij iz Poslovne ekonomije, smjer Organizacija i management na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. 2011. godine upisuje i poslijediplomski doktorski studij psihologije na Filozofskom fakultetu u Zagrebu. U neprekinutom radnom odnosu je od 1996. godine, a od 2015. godine zaposlena je na Visokom učilištu Algebra kao viši predavač iz ekonomske grupe predmeta i prodekan za studente.

Tijekom karijere radila je poslove vezane za prodaju i marketing u više poduzeća (Wrigley, awt, Gastro Grupa i dr.), kao predavač je bila zaposlena i na nekoliko visokoškolskih ustanova (Poslovna škola Libertas, Visoko učilište Effectus, Visoko učilište Algebra), bila je vlasnik tvrtke te je kao vanjski suradnik predavala na više visokoškolskih ustanova. Sudjelovala je u različitim stručnim te znanstveno-istraživačkim projektima (npr. izrada e-modula s uputama za izradu standarda zanimanja, Modernisation of Higher Institutions through enhancement of Human Resources Management function), kao i u projektu „Implicitna ličnost i radno ponašanje“ kojeg financirala Hrvatska zaklada za znanost.

Tijekom doktorskog studija Nataša Trojak ima dva objavljena rada u međunarodno recenziranim časopisima iz područja psihologije rada i organizacijske psihologije, a sudjelovala je na tri konferencije. Osim toga je autor ili koautor više članaka i knjiga koje se bave područjem ekonomije, menadžmenta i poduzetništva od kojih su neke i međunarodno recenzirane. Trenutno kao viši predavač nosi kolegije Osnove ekonomije, Organizacija i management te Bihevioralna ekonomija.

POPIS OBJAVLJENIH RADOVA

Znanstveni radovi u časopisima

Galić, Z., Ružojčić, M., Bubić, A., **Trojak, N**., Zeljko, L. i LeBreton, J. M. (2020). Measuring the motive for power using conditional reasoning: some preliminary findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Advance online publication. doi: 10.1080/1359432X.2020.1745882

Ružojčić, M., Galić, Z. i **Trojak, N**. (2019). Važnost motiva za postignućem i moći za rad na rukovodećoj poziciji, plaću i intrinzičnu motivaciju za posao. *Psihologijske teme*, 28(2), 271-289.

Autorske knjige

Jurković, Ratka; Trojak, Nataša (2018). Poduzetništvo 2. Izdanje, Zagreb: Algebra.

Trojak, N. (2015). Prodajna komunikacija, Priručnik za predmet Prodajna komunikacija, Algebra d.o.o.

Poglavlja u knjigama

Horvat, Đ., Perkov, D. i **Trojak, N.** (2017). Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, drugo dopunjeno i prošireno izdanje, Effectus studij financije i pravo – visoko učilište, poglavlja 1, 2 i 5, str. 9-156, 263-350.

Horvat, Đ., Perkov, D., Kovačić, M., **Trojak, N.** i Krajnović, A. (2015). Temeljne funkcije upravljanja, prošireno i dopunjeno izdanje, Visoko učilište Effectus, poglavlja 4 i 5, str. 145-222.

Trojak, N. i Jurković, R. (2014). Temeljni financijski pokazatelji, poglavlje u knjizi: Kopal, R. i Korkut, D.: Tehnike kompetetivne analize, Visoko učilište Effectus i IN2Data, str. 535-549.