

Lejla Smajlović *

UTJECAJ TRANSFORMACIJSKOG LIDERSTVA NA POJAVU OTPORA KOD ZAPOSLENIKA U DIGITALNIM ORGANIZACIJAMA

THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE RESISTANCE TO CHANGE IN DIGITAL ORGANIZATIONS

Sažetak

Svrha ovog rada je ukazivanje na značaj primjene transformacijskog stila liderstva u prevenciji pojave otpora kod zaposlenika u savremenim organizacijama, gdje se posebno izdvajaju digitalne organizacije. Transformacijsko liderstvo se pojavljuje kao snažan motivator, bazirano na idealnom uticaju, motivaciji i inspiraciji, intelektualnoj stimulaciji, te uvažavajući da svaki zaposlenik zahtjeva individualni pristup, vodeći kroz promjene i promovirajući vrijednosti koje su u skladu sa novonastalim promjenama, stvarajući odgovarajuću poslovnu klimu povjerenja, a što ultimativno vodi do ostvarivanja ciljeva i rezultata poslovne organizacije. Moderne organizacije danas teže promjenama, a što vodi generisanju mnogih inovativnih poslovnih rješenja. Također su ključna područja gdje se stvaraju nove ideje, ideologije, kulture i sistemi vrijednosti, zbog čega je važna primjena odgovarajućeg stila liderstva kako bi ih efektivno dovela do željenih rezultata i ostvarenja poslovnih ciljeva. Problem u ostvarivanju ovih zadataka je pojava otpora kod zaposlenika uslijed nastalih promjena. Rad ima za cilj da kroz analizu literature pokaže koliko je važno razumjeti utjecaj koji transformacijski stil liderstva ima na smanjenje otpora kod zaposlenih, kako bi proces promjena mogao biti uspješno i pravilno implementiran. Rezultati istraživanja pokazuju da primjene transformacijskog stila u digitalnim organizacijama doprinosi bržoj primjeni razvojnih rješenja u odnosu na konkurenciju.

Ključne riječi: *transformacijsko liderstvo, otpor na promjene, inovacije, moderne organizacije.*

* Lejla Smajlović, PhD student ,NLB Banka d.d. Sarajevo, BiH, email:
lejla.smajlovic.ipi@gmail.com

Abstract

The purpose of this paper is to point out the importance of applying a transformational leadership style in the prevention of employees' resistance to change in modern organizations, where digital organizations stand out. Transformational leadership appears as a strong motivator, based on ideal influence, motivation and inspiration, intellectual stimulation, and recognizing that each employee requires an individual approach, leading through changes and promoting values that are in line with newly emerging changes, creating an appropriate business climate of trust, and which ultimately leads to the achievement of the goals and results of the business organization. Modern organizations today strive for change, which leads to the generation of many innovative business solutions. They are also key areas where new ideas, ideologies, cultures and value systems are created, which is why it is important to apply the appropriate leadership style in order to effectively lead them to the desired results and the achievement of business goals. The problem in accomplishing these tasks is the appearance of resistance among employees due to the changes that have occurred. The aim of the paper is to show through the analysis of the literature how important it is to understand the impact that the transformational leadership style has on the reduction of resistance among employees, so that the process of change can be successfully and properly implemented. The results of the research show that the application of the transformational style in digital organizations contributes to the faster application of development solutions compared to the competition.

Keywords: *transformational leadership, resistance to change, innovation, modern organizations.*

UVOD

U uslovima izrazito dinamičnih promjena u poslovnom okruženju modernih organizacija menadžment odnosno rukovođenje poslovanjem organizacije dobiva još više na značaju. Za menadžment bi se moglo istaknuti da se radi o jednoj od najpropulzivnijih grana unutar polja ekonomskih nauka u novije vrijeme. Menadžment bi se mogao definirati kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa. Menadžment se kao proces u organizaciji realizira kroz nekoliko funkcija, a ovdje se posebno ističe funkcija vođenja. Unutar definicije menadžmenta posebno ističemo dio koji se odnosi na „rad s drugima i pomoću drugih“, a koji podrazumijeva intenzivnu interakciju i komunikaciju između menadžmenta, odnosno menadžera na svim razinama u organizaciji i ostalih zaposlenika, a u svrhu realizacije postavljenih ciljeva organizacije.

Da bismo shvatili dimenzije transformacijskog liderstva i kako možemo uticati na smanjenje otpora kod zaposlenih u savremenim organizacijama, potrebno je da se upoznamo sa svim karakteristikama dimenzija transformacijskog liderstva. Transformacioni lideri imaju „sposobnosti i veštine da motivišu zaposlene na nov način razmišljanja, rušeći postojeće paradigme i kreirajući nove“ (Savović, 2012, 200). Četiri dimenzije transformacionog liderstva su inspiraciona motivacija, harizma ili idealizovani uticaj, individualna razmatranja i intelektualna stimulacija (Bass, 1999) i njihov uticaj na ponašanje zaposlenika u vremenu

konstantnih promjena u smislu njihove spremnosti na način da se pomoću njih može upravljati procesom otpora na promjene je predmet ovog istraživanja.

Iako različite dimenzije postaju vidljive u različitim kontekstima, pokazalo se da navedene dimenzije predviđaju reakcije pojedinaca na promjene u različitim kontekstima i pod dobrovoljnim i nametnutim uvjetima (Oreg, 2008).

1. TEORIJSKI OSVRT SA IZDVOJENIM STILOVIMA LIDERSTVA

Liderstvo je zbog svog značaja za vitalne funkcije preduzeća, efikasno i efektivno u osvarivanju poslovnih rezultata većeg broja ljudi, zbog brojnosti komponenti na kojim se bazira, zaokupljalo pažnju većeg broja istraživanja. U posljednje vrijeme, zbog izražene konkurentnosti, dinamičnog načina poslovanja u procesu globalizacije, gdje je neophodno da shvata šire mogućnost razvoja organizacije i u dužem vremenskom periodu, neophodno je da efektivno upravlja promjenama. Vrlo je važno da zna komunicirati odnosno prenositi viziju, da ima izgrađen odgovarajući liderski stil koji će mu omogućiti da atraktivnu i dovoljno razumljivu ideju približi na način da proizvede inicijativu, motivaciju i spremnost na implementaciju kod zaposlenika. Potreba da se obezbijedi opstanak preduzeća kroz promjene, odnosno inovacije, kao i razvoj zaposlenika, te njihova povećana mobilnosti, obrazovanost i informisanost predstavljaju danas značajan izazov za lidere. Studije o efektivnosti liderstva ukazuju na značaj trendova u opisivanju različitih stilova liderstva i njihovog uticaja na proces vođenja. Stilovi liderstva koji se najčešće referišu u literaturi su: laissez-faire, transakcijsko i transformacijsko liderstvo.

Laissez-faire stil vođenja je zapravo vođenje s minimalnim uplitanjem menadžera u rad zaposlenika, koji u ovom slučaju imaju odriješene ruke i visoki stupanj slobode odlučivati o vlastitom ponašanju u radu. Menadžer "odriješenih ruku" koristi svoju moć, ako je uopće koristi, u vrlo maloj mjeri dajući podređenima visok stupanj neovisnosti u njihovim postupcima. Ovakvi vođe dopuštaju podređenima da postave svoje vlastite ciljeve i odrede sredstva za njihovo ostvarenje. Zaposlenima je prepušteno samostalno određivanje ciljeve i određivanje sredstva za njihovo postizavanje, a uloga se menadžera svodi na pomaganje (Gregorić i ostali, 2017: 92-93).

Transakcijski stil liderstva je prvi put opisan u djelima Maxa Webera 1947. god i Bernarda Bassa 1981. godine (Teck, 2012). Ovaj stil liderstva se fokusira na procese kontrole, organiziranja i kratkoročnog planiranja. Od svih savremenih teorija liderstva, ova je najbliža tradicionalnim teorijama liderstva. Ovaj liderski stil se fokusira na povinovanje zaposlenike i bazira se na nagrađivanju i kažnjavanju zaposlenika da bi se uticalo na njihove performanse. Robbins (2007) definira transakcijske vođe kao one koji vode primarno se koristeći socijalnim razmjenama kao transakcijama. Među suvremenim teorijama transakcijsko vodstvo najbliže je tradicionalnom vodstvu. Transakciono liderstvo ne bavi se individualnim potrebama podređenih, niti se fokusira na njihov lični razvoj. Transakcioni lider razmenjuje vrednosti sa podređenima. Često se poredi sa transformacijskim liderstvom, međutim transakcijsko liderstvo je usmjereno na zadovoljstvo potreba nižeg reda i usmjereno je samo zadacima definisanim ponašanjima zaposlenika (Bass, Avolio, 1990). Ova teorija vodstva smatra da članovi tima prihvataju slijediti vođu u trenutku kad prihvate posao. Transakcijski vođa organizira posao na način da se točno zna

koje su dužnosti podređenih i koje su nagrade za uspješno izvršen posao. Vođa ima i mogućnost kazniti podređene u slučaju da ne zadovoljavaju unaprijed postavljene standarde. Smatra se da će vođa biti uspješniji ako podređeni prihvate više odgovornosti i ako im se ciljevi jasno prezentiraju.

Transformacijski stil liderstva ima fokus na organizacijske potrebe, na potrebe višeg reda kod zaposlenika i potiče ponašanje usmjereno na odnose (Golm, 2009). Iz ugla uticaja lidera na svoje sljedbenike transformacijsko liderstvo naglašava značaj ispunjavanja zadataka, aktivirajući potrebe višeg reda, poticajući prevazilaženje vlastitih interesa u korist organizacije (Bass, 1985; Yukl, 1989). Drugo očekivano ponašanje je fokusiranje na zajedničku svrhu, definišući i istučući zajedničku viziju (Dixon, 1999). Transformacijski lideri inspirišu sigurnošću, povjerenjem, poštovanjem, kooperativnošću i lojalnošću sljedbenika, a što ima za posljedicu motiviranost da rade više nego što se od njih prvobitno i očekivalo. (Stordeur i ostali, 2000). Transformacijsko liderstvo se iskazuje kroz idealiziranje uticala, inspiriranje motivisanjem, intelektualnom stimulacijom, i individualiziranim pristupom (Golm, 2009). Kao što sugerira njegova kvalitativna oznaka transformacijsko liderstvo uključuje uticaj na sljedbenike osnažujući ih da sudjeluju u procesu transformacije organizacije. Transformacijski lideri su sposobni da utiču na ključne promjene u ponašanju i predviđanju članova organizacije razvijajući odanost misiji organizacije ciljevima i strategijama (Yukl, 1989).

Iako se njihova manifestacija može moderirati i situacionim faktorima, ponašanja prikazana u transakcionom, transformacionom i laissez-faire liderstvu su u velikoj meri zavisna od ličnih atributa pojedinaca koji ih prikazuju, koji izražavaju svoje ponašanje na kontinuumu ova tri stila. (Bass i Avolio, 1993). U kontekstu promjena set menadžerskih vještina proizašli iz pojedinačnih stilova liderstva je od značaja kod definisanja efektivnosti uslijed otpora na promjene, a što potiče od osjećaja koji se aktiviraju kod sljedbenika u vrijeme neizvjesnosti i izazova.

2. TRANSFORMACIJSKI STIL LIDERSTVA U USLOVIMA PROMJENA

Transformacijsko liderstvo se definira kao sposobnost menadžera da stvori takve uvjete u okolini koji će potaknuti radnike da ostvare performanse iznad svojih normalnih očekivanja.

Pretpostavke modela su (Buble, 2000): da će zaposlenici slijediti osobu koja ih inspirira, da je lider osoba sa vizijom i strasti koja može postići velike stvari kao i da će podići entuzijizam i energiju u rad podređenih te na taj način poboljšati ukupan rezultat poslovanja.

Transformacijski vođa se definira kao osoba koja mijenja osnovne stavove i vjerovanja podređenih, kako bi povećao njihove performanse i predanost organizaciji (Podaskoff i ostali, 1991). Ovaj stil se definira kao inspirativan i karizmatički, fokusira se na viziju budućnosti, te razvijanje zajedničkih normi i vrijednosti. Transformacijski stil vodstva ima četiri dimenzije (Avolio, Bass, 2010):

- Individualni pristup - Karakterizira je sposobnost vođe da razumije potrebe podređenih. To podrazumijeva davanje potpore zaposlenima, postavljanje izazova

pred njih te kontinuirano pomaganje zaposlenima. Motivacija zaposlenih proizlazi iz činjenice što imaju motiv za osobnim usavršavanjem, te sukladno tome višu motivaciju i radne performanse.

- **Intelektualna stimulacija** - Podrazumijeva poticanje kreativnosti i eksperimentiranja kod zaposlenih. S tim se nastoji postići da vođa i zaposleni stalno propitkuju do tada ustaljene pretpostavke. Uz to pokušavaju se pronaći novi načini rješavanja problema, što za posljedicu ima određenu dozu rizika. Glavno obilježje ove dimenzije je činjenica što organizacije svaku nepredviđenu situaciju počinju sagledavati kao potencijalnu priliku.
- **Inspiracijska motivacija** - Ova dimenzija podrazumijeva da vođe, sa ovom vrstom motivacije, daju značenje zadatku, a usto postavljaju visoke standarde oko izvršenja zadatka. Vođe optimistično pričaju o budućim ciljevima i na taj način povećavaju trud zaposlenih, koji su ohrabreni optimističnim najavama vođe.
- **Idealizirani utjecaj** – Ovu dimenziju karakterizira razvijanje međusobnog povjerenja između vođe i podređenih te postavljanje etičkih načela.

Ovaj stil vodstva se smatra najboljim za uspješan rast i poslovanje poduzeća u uslovima promjena. Transformacijski stil vodstva je u nekim elementima sličan karizmatičkom stilu vodstva, ali se od njega razlikuje sposobnošću da unosi inovacije i promjene (Buble, 2000). Pri implementiranju transformacijskog stila vodstva menadžeri bi trebali (Yukl, 1999): razviti atraktivnu i poticajnu viziju u suradnji sa podređenima, povezati misiju sa strategijom i razviti viziju, odrediti je i prenijeti je u konkretne akcije. Također je važno izraziti samopouzdanje, odlučnost i optimizam u vezi misije i njene implementacije, te realizirati viziju kroz više manjih faza. Na taj način vođe osiguravaju prihvaćanje vizije od strane podređenih i izbjegavanje mogućih nelogičnosti, te se podiže i motivacija zaposlenih zbog njihovog aktivnog sudjelovanja u kreiranju vizije.

3. OTPOR NA PROMJENE

U organizacijskom kontekstu otpor može biti ispoljen kao odbijanje da se podržavaju i prihvataju promjene. Međutim otpor nije uvijek prisutan. Izazov lidera koji vodi promjene je identificirati nivo otpora, njihov uzrok, i poduzeti korake da se minimiziraju neželjeni efekti. Nivo otpora na promjene može varirati od niskog do visokog, zavisno od stepena promjene, uticaja na radne navike i organizacijsku kulturu (Brown, 2011), što je veći otpor to je teže implementirati promjene. Ipak, jednako je važno shvatiti otpor kao priliku za poboljšanje, i dio povratne sprege u svim fazama procesa promjena (Brown, 2011), za praćenje stvarnog i zapaženog uspjeha inicijative za promjene. Identifikovanje tačnih osnovnih razloga otpora na promjene je prvi korak u uspješnom prevazilaženju sa ovim procesima povezanim ponašanjima. Za savremene poslovne organizacije koje svoje poslovanje baziraju na promjenama, ključna aktivnost je adekvatno upravljanje promjenama i otklanjanje otpora na izuzetno složene i brze procese.

Appelbaum i ostali (2015) sprovode istraživanje o uticaju liderskih stilova na otpor na promjene kod zaposlenih gdje utvrđuje da brojni znanstveni članci navode anksioznost kao glavni faktor otpora na promjene, gdje se identifikuje smanjenje anksioznosti kao način promovisanja participativnih aktivnosti i u svojoj studiji izdvajaju sljedeći pregled literature na koji se referišu:

- Mackert (2001) u svom istraživanju tvrdi da anksioznost aktivira odbranu kod pojedinaca na nesvesnom nivou te postupajući na taj način kroz otpor potiskuje anksioznost sa svjesnog nivoa. Nakra (2003) predlaže smanjivanje rizika povezanih sa neuspješnim aktivnostima promovisanje uspjeha napora za provođenje promjene.
- Haslam i Pennington (2004) navode da će organizacija koja kažnjava za greške imati zaposlene koji oklijevaju da prihvate promjene.
- Cooper (1998) je izjavio da upotreba discipline i kažnjavanje da bi se spriječio neuspjeh ne donose uvijek namjeravano ponašanje jer njegova efikasnost zavisi od njene konzistentne i blagovremene primjene, što nije uvijek moguće. Osim toga, kazne mogu samo potiskivati postojeće ponašanje, umjesto da ohrabri nove modele ponašanja. Ovaj napor da bi se spriječio neuspjeh mogu znatno povećati anksioznost i nezadovoljstvo zaposlenih na štetu budućih inicijativa za promene.

Anderson i Anderson (2010) su u svom istraživanju povezali šest osnovnih ljudskih potreba (sigurnost, povezanost, snaga, kontrola, kompetentnost, pravednost) i otpor. Svi pojedinci posjeduju ovih šest potreba, ali jedna ili dvije su dominantne kod svake individue, a to diktira njihovo ponašanje. Lideri koji razumiju ove psihološke ishode i koji su osjetljivi na te potrebe mogu poduzeti korektivne mjere kako bi reducirali otpor. Takvi lideri utiču na organizacijsku spremnost i volju da članovi te organizacije prihvate promjene.

4. UTJECAJ TRANSFORMACIJSKOG LIDERSTVA NA POJAVU OTPORA KOD ZAPOSLENIH U DIGITALNIM ORGANIZACIJAMA

Neka istraživanja ukazuju da lideri nikada ili rijetko efektivno implementiraju promjene, opisujući liderstvo kao značajnu barijeru odnosno indikator otpora na promjene (Ford i ostali 2008; Schiemann, 1992). Ovakva zapažanja stvaraju potrebu za adekvatnom primjenom vođenja u funkciji postizanja željenih rezultata promjene. Shook i ostali (2003) su ustanovili da liderske vještine i sposobnosti su pozitivno povezane sa uspjehom sa izvršavanje promjene, sposobnoću komuniciranja, treniranja i uključivanja drugih, motivirajući ih, nagrađujući ih i kreirajući timove i prihvatajući kritičko sposobnost za prepoznavanjem i odgovorom na individualne potrebe tokom procesa promjene. Dalje studije su također naglasile talenat za motiviranje drugih i sposobnost efektivnog komuniciranja su najvažnije karakteristike lidera za efikasnu implementaciju organizacijske promjene (Gilley i ostali, 2009). Uzimajući obzir prirodu ponašanja koja ima pozitivan odnos sa uspjehom implementacije promjene ovi nalazi ukazuju da je transformacijsko liderstvo kao liderski stil najviše povezanom sa uspješnom implementacijom procesa promjene.

Transformacijsko liderstvo je prema istrazenoj literaturi od strane autora Appelbaum i ostali (2015) prirodno najadekvatniji stil kod procesa promjene, dok je npr. transakcijsko liderstvo više primjenjivo u stabilnim uvjetima. Naglašavajući da su zapravo oba i transformacijsko i transakcijsko liderstvo kao stilovi važni u vođenju promjena, ističući da su jasna podjela uloga, odgovornosti, vizije i ciljevi ključni za uspješno provođenje promjene. Vrlo važnu ulogu transformacijsko liderstvo ima i u oblikovanju percepcije zaposlenika o načinu komunikacije top menadžmenta (Hill i ostali, 2012). Transformacijsko liderstvo također više pokazuje adekvatan balans oba načina ponašanja što mu daje prednost

naročito u ranijim fazama procesa promjene (Hill i ostali, 2012), dok je transakcijsko liderstvo značajno u daljem toku procesa implementacije promjene (Golm, 2009).

Postoje vrlo ograničena istraživanja koje povezuje ponašanje lidera sa reakcijama zaposlenih (Bommer et al., 2005; Herold i sar., 2007). Oreg (2003) u svom istraživanju ukazuje na to da transformacijsko liderstvo takođe smanjuje jaz u odnosu između lidera i sljedbenika te na taj način i otpornost na promjene. Al-Swidiet i sar. (2012) dalje ilustruje da transformacijsko liderstvo ima pozitivan uticaj na ponašanja zaposlenih u organizacijama. Uloga lidera je da stvori okruženje koje pruža najbolje uslove zaposlenicima da se prilagode promenama. Liderstvo inspirisano Basovom transformacionom teorijom omogućava zaposlenicima da brzo prihvati promjene (Canyon, 2013).

Hipoteza „*Dimenzije transformacijskog stila liderstva utiču na smanjenje otpora kod zaposlenika*“ je dokazana u istraživanju Al-sawalhah i ostali (2015) na primjeru univerziteta kao poslovne organizacije i utvrđen je značajan pozitivan uticaj svih dimenzija transformacijskog liderstva na smanjenje otpora kod zaposlenih.

Hipoteza „*Dimenzije transformacijskog vodstva: idealiziran uticaj, motivacija i inspiracija, intelektualna simulacija i osnaživanje zaposlenika značajno utiču na razloge za smanjenje otpora organizacijskim promjenama: psihološki, ekonomski i kulturni razlozi je dokazana u istraživanju Al-sawalhah i ostali (2015) je potvrđena na primjeru univerziteta kao poslovne organizacije.*

U digitalnoj transformacije je potrebno i transformacijsko vodstvo. Obzirom na okolnosti u kojima posluje digitalna organizacija te značaj pravilnog upravljanja procesnom promjena, transformacijski stil liderstva se smatra adekvatnim za primjenu. Rezultati istraživanja sa Univerziteta u Zagrebu (Bartol, 2021) upućuju na to da će uvođenje digitalnog upravljanja projektima doprinosi konkurentskoj prednost digitalnog poduzeća, da će smanjiti troškove provedbe projekta, da će osigurati bržu provedbu projekta, kao i da će povećati zadovoljstvo zaposlenika. Iz ovakvih rezultata se može zaključiti da postoji pozitivna percepcija o blagodatima uvođenja digitalnog upravljanja projektima. Međutim, iako podržavaju implementaciju digitalnog upravljanja projektima, istodobno su svjesni da otpor promjenama od strane zaposlenika može ugroziti uvođenje digitalnog upravljanja projektima.

Na osnovu prethodno navedenog može se ustanoviti da transformacijski stil liderstva, a prema istaknutim istraživanjima ukazuje na značajnu vezu između ovog konkretnog stila liderstva i procesa upravljanja organizacijskim promjenama, odnosno pojavu otpora kod zaposlenih. Svakako da je važna činjenica koju su svi autori koji su istraživali ovaj fenomen utvrdili je da transformacijsko liderstvo smanjuje otpor kod zaposlenih, odnosno da transformacijski lider omogućava zaposlenicima da brže i lakše prihvate promjene, a što je u konačnici imperativ modernih poslovnih organizacija, gdje se prije svega ističu digitalne organizacije kojima je primat biti u korak s vremenom odnosno razvojnim rješenjima konkurencije.

ZAKLJUČAK

Pregledom literature je utvrđeno da je važno vidjeti da se otpor promjenama treba očekivati kada se pridaje dovoljno značaja primjeni odgovarajućeg stila liderstva. Od vitalnog značaja je identificirati faktore koji pokreću otpor promjenama. Da bi se to učinilo važno je razumjeti razloge zašto se zaposlenici opiru promjenama, posebno je to značajno za digitalne organizacije kojima su promjene imperativ. Da bi se izborile sa takvim situacijama, organizacije moraju da preduzmu neophodne korake da uoče i identifikuju očekivani otpor kako bi im pomogle da iznesu odgovarajuće strategije za njegovo prevazilaženje. Uobičajena je karakteristika da većina ljudi nerado mijenja i opire se promjenama. Može se primijetiti da menadžeri, kao i zaposleni, znaju da moraju prihvatiti promjenu, ali se u početku mogu oduprijeti jer i sami mogu imati lične profesionalne probleme u vezi sa promjenama.

Lideri modernih organizacija moraju prije svega izgraditi pozitivno okruženje stvaranjem dobrih odnosa sa svojim zaposlenima da bi procesi poslovnih promjena tekli sa što manje smetnji. Važno shvatiti i da je otpor prilika za poboljšanje, i dio povratne sprege u svim fazama procesa promjena. Lideri koji razumijupsihološke ishode promjena i koji su osjetljivi na te potrebe mogu poduzeti korektivne mjere kako bi reducirali otpor. Takvi lideri utiču na organizacijsku spremnost i volju da članovi te organizacije prihvate promjene. Komunikacija između zaposlenih i lidera, edukacija, motivacija lidera da podstaknu zaposlene da više doprinose, politika nagrađivanja, trebalo bi da budu u fokusu organizacija koje prolaze kroz procese digitalizacije kako bi se identifikovale najbolje prikladne strategije za prevazilaženje svakog otpora.

U digitalnoj transformaciji je potrebno i takvo vodstvo koje će najbolje odgovoriti zadatku, a tu se samo po sebi ističe transformacijsko liderstvo. U eri promjena koje su izuzetno brze i tehnološki orjentirane greške u odnosu prema zaposlenima su gotovo nedopustive, jer izuzetno visok stepen individualnosti i potreba zahtjeva i poseban pristup svakom zaposlenom i izgradnja posebnog povjerenja i motivacionih faktora kako bi se iz svakom zaposlenog ostvario maksimalan doprinos ostvarenju poslovnih rezultata organizacije. Obzirom na izuzetnu konkurentnost digitalnih organizacija naročito je značajno da se otklone sve prepreke koje bi usporile organizaciju na putu ostvarenju što većeg profita i što boljeg položaja na tržištu. Navedeno istraživanje je imalo za cilj da naglasi značaj primjene adekvatnog stila liderstva u procesima digitalizacije sa kojima se susreću sve moderne organizacije i da napravi uvod za neka buduća istraživanja.

LITERATURA

- 1) Al Sawalhah, A., et al (2015.), "Impact of Transformational Leadership in Reducing Employees Resistance to Organizational Change" *International Journal of Business and Social Science* Vol. 6, No. 12.
- 2) Anderson, D. and Anderson, L. A. (2010.) *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. John Wiley & Sons.
- 3) Appelbaum, S., Degbe, M., MacDonald, O., & Nguyen Quang, T. (2015.), *Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One)*. *Industrial And Commercial Training*, 47(2), 73-80. doi: 10.1108/ict-07-2013-0044.
- 4) Avolio, B.J., Bass, B.M., (2010.), *Višefaktorski upitnik rukovođenja (MLQ) Priručnik*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- 5) Bartol, H., (2021.), *Upravljanje projektima u digitalnom okruženju* (Završni rad). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:859319>
- 6) Bass, B. (1999.), *Two decades of research and development in transformational leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi.org/10.1080/135943299398410.
- 7) Brown, D. R., (2011.), *An experiential approach to organization development* (8th ed.). New Jersey, USA: Prentice Hall.
- 8) Buble, M., (2000.), *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split.
- 9) Dixon, P., (1998.), *Futurewise: Six Faces of Global Change*, Harper Collins, London.
- 10) Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008.), *Resistance to change: The rest of the story*. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.
- 11) Gilley, A., Gilley, J.W. and McMillan, H.S., (2009.), *Organizational change: motivation, communication, and leadership effectiveness*, *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 21 No. 4, pp. 75-94.
- 12) Golm, H., (2009.), *Examining the Relationship Between Transformational, Transactional, and Change-Oriented Leadership and Their Influence on Leadership Effectiveness*, Columbia University, New York, NY.
- 13) Gregorić M., Muraj V. A., Haleuš J., (2017.), *Uticaj stila vodstva na razinu kreativnosti u medijima*, *Zbornik radova PILC: Kreativno Liderstvo*, 93-94.
- 14) Hill, N.S., Seo, M.G., Kang, J.H. and Taylor, S.H., (2012.), *Building employee commitment to change across organizational levels: the influence of hierarchical distance and direct managers transformational leadership*, *Organizational Science*, Vol. 23 No. 3, pp. 758-77.
- 15) Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A. A., Barkauskiene, R., . . . van Dam, K., (2008.), *Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations*. *Journal of Applied Psychology*, 93, 935-944.
- 16) Penava, S., Šehić Dž., (2014.), *Utjecaj organizacijskih promjena na pojavu otpora od strane zaposlenika*, *Ekonomski pregled*, 65 (6) 576-597.
- 17) Podaskoff, P, Mackenzie, S., Moorman, R. (1991.), *Transformational Leader Behaviours and Their Effects on Followers*.

- 18) Robbins, S.P., Judge, T.A., Sanghi, S., (2007.), *Organizational Behavior*. (12th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 19) Savović, S., (2012.), The importance of post-acquisition integration for value creation and success of mergers and acquisitions. *Ekonomski horizonti*, vol. 14, br. 3, str. 193-205.
- 20) Shook, C. L., Priem, R. L., & McGee, J. E., (2003.), Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis. *Journal of Management*, 29, 379–399.
- 21) Stordeur, S.; Vandenberghe, C.; D’hoore, (2000.), W. Leadership Styles across Hierarchical Levels in Nursing Departments. *Nurs. Res.*, 49, 37–43.
- 22) Teck, T. M., (2012.), Leadership in organization, *Business Process Management*.
- 23) Yukl, G., (1989.), Managerial leadership: a review of theory and research, *Journal of Management Development*, Vol. 15 No. 2, pp. 251-89.