

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: ACCEPTANCE IN CROATIAN BUSINESS PRACTICE

PRIHVAĆENOST TRANSFORMACIJSKOG STILA VOĐENJA U HRVATSKOJ POSLOVNOJ PRAKSI

PUPAVAC, Drago & PUPAVAC, Justin

Abstract: *The purpose of this study is to determine the extent to which the opinion of the students accepted transformational leadership in the Croatian business practice. Empirical research was conducted through interviews with students of specialist graduate studies of Entrepreneurship at the Polytechnic of Rijeka during the winter semester of academic years 2012/2013, 2013/2014 and 2014/2015. 120 students were included in the survey.*

Key words: *leadership, transformational leadership, bussines practice, students*

Sažetak: *Svrha istraživanja ovoga rada bila je ustanoviti u kojoj mjeri je po mišljenju studenata prihvaćen transformacijski stil vođenja u hrvatskoj poslovnoj praksi. Empirijsko istraživanje provedeno je metodom anketiranja među studentima specijalističkog diplomskog stručnog studija Poduzetništva Veleučilišta u Rijeci tijekom zimskog semestra akademske 2012./13., akademske 2013./14. i akademske 2014/15. godine. Anketiranjem je obuhvaćeno 120 studenata.*

Ključne riječi: *vođenje, transformacijski stil vođenja, poslovna praksa, studenti*



Authors' data: Drago, **Pupavac**, Dr.sc., Veleučilište u Rijeci, Trpimirova 2, 51 000 Rijeka, Hrvatska, drago.pupavac@veleri.hr; Justin, **Pupavac**, student, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Ivana Filipovića 4, 51000 Rijeka, justin.pupavac@gmail.com

1. Uvod

Početak 21. stoljeća pojavilo se nekoliko novih stilova vođenja kojima se pokušava odgovoriti pred novim do sada manje poznatim zahtjevima koji dolaze iz poslovnog okruženja. Suvremene organizacije izložene su brojnim gotovo dramatičnim promjenama i temeljna značajka uspješnog vođenja ogleda se u sposobnosti mijenjanja („transformiranja“) organizacije. Jedan od stilova vođenja koji odgovara takvim zahtjevima je transformacijsko vođenje. Umjesto stroge kontrole zaposlenika, naglasak je na njihovom uključivanju i davanju slobode da svoje sposobnosti koriste kako najbolje znaju i umiju. Članovi organizacije moraju razumjeti visokoprioritetna organizacijska pitanja i probleme, te posljedice koje mogu proizaći iz njihovog nerješavanja. Transformacijsko vođenje stvara osjećaj dužnosti u organizaciji, potiče iznalaženje novih načina za rješavanje problema i promiče stručno usavršavanje svih članova organizacije [2]. Transformacijski vođe inspiriraju sljedbenike na nadvladavanje svojih vlastitih interesa za dobrobit organizacije, i sposobni su duboko i iznimno utjecati na svoje sljedbenike [6].

Transformacijski vođe potiču svoje sljedbenike na veću inovativnost i kreativnost. Učinkovitiji su jer su i sami kreativniji, no učinkovitiji su i iz razloga što potiču svoje sljedbenike da i oni budu kreativni. Transformacijske vođe kao što su Anne Sweeney (Disney-ABC), Herb Kelleher (Southwest Airlines), A.G. Lafley (Procter & Gamble), Carlos Ghosn (Renault/Nissan) i Richard Branson (Virgin) oblikuju korporacijsko okruženje. Ovi lideri agenti su promjena. Kreiraju, komuniciraju i modeliraju zajedničku viziju za timove ili organizaciju, inspiriraju sljedbenike da ustraju na viziji. Transformacijsko vodstvo dobilo je podršku diljem svijeta, u Koreiji, Rusiji, Izraelu, Indiji, Keniji, Norveškoj, Tajvanu, u posve različitim zanimanjima (među školskim ravnateljima, zapovjednicima marinaca, ministrima, sindikalnim povjerenicima, trgovačkim zastupnicima) i na različitim razinama radnih mjesta [6].

U skladu s tim u ovome radu istražuje se mišljenje studenata specijalističkog diplomskog stručnog studija Poduzetništvo o prihvaćenosti transformacijskog stila vođenja u hrvatskoj poslovnoj praksi. Kao cilj istraživanja nameće se utvrđivanje i valoriziranje temeljnih čimbenika u stvaranju transformacijskih vođa. Ovakav pristup čini se primjernim jer su tradicionalne vrline vođa danas na velikoj kušnji.

2. Teorijski okvir, problem i metodologija istraživanja

Transformacijsko vodstvo može se definirati kao „*proces utjecaja na stavove i pretpostavke članova organizacije te izgradnju predanosti misiji i ciljevima organizacije*“ [7]. Transformacijsko vodstvo javlja se, kada menadžeri mijenjaju ponašanje ili stavove svojih zaposlenika na jedan od slijedećih načina [3]: 1) osiguravaju da zaposlenici budu svjesni koliko su njihovi zadaci bitni za organizaciju i koliko je važno da svoj posao obavljaju najbolje što mogu, da bi organizacija ostvarila svoje ciljeve; 2) osiguravaju da zaposlenici budu svjesni svojih vlastitih potreba za osobnim napretkom, razvojem i postignućima; 3) motiviraju svoje

zaposlenike da rade za dobrobit organizacije kao cjeline, a ne samo za svoj osobni dobitak ili korist.

Kada menadžeri na navedene načine utječu na svoje zaposlenike, tada se stvara međusobno povjerenje i visoka motiviranost zaposlenika, što vodi ka većem uspjehu gospodarskog subjekta kao cjeline. Postoji više opisa transformacijskog vođstva, ali većina njih uključuje četiri osnovna elementa [5]: 1) kreiranje strateške vizije, 2) komuniciranje vizije, 3) model vizije i 4) izgradnja predanosti viziji.

1. Kreiranje strateške vizije. Transformacijske vođe kreiraju jasnu viziju budućeg stanja svoje organizacije te prodobivaju zaposlenike u ostvarivanju ciljeva za koje nisu vjerovali da su mogući. Transformacijske vođe oblikuju stratešku viziju realistične i atraktivne budućnosti koja će držati zaposlenike skupa i usmjeriti njihovu energiju prema izvršavanju organizacijskih ciljeva. Dijeljenje zajedničke vizije sastavnim je dijelom transformacijskog vođstva. Predstavlja optimističnu budućnost kompanije ili određene poslovne jedinice koja je opće prihvaćena i vrijedna za sve članove organizacije. U osnovi vođstvo je sanjarenje o nemogućem i uvjeravanje sljedbenika da postignu isto. Međutim, ovo sanjarenje mora biti popraćeno akcijom kako bi se vizija i ostvarila. Japanska poslovica kaže, vizija bez akcije je sanjarenje, a kacija bez vizije noćna mora. U skladu s tim, vizijom se često opisuje razlika između budućeg i sadašnjeg stanja, te utvrđuju izazovni i ostvarljivi ciljevi.

2. Komuniciranje vizije. Vizija je sastavni dio transformacijskog vođstva, a komuniciranja vizije je proces. Menadžeri često ističu da je sposobnost izgradnje i dijeljenja vizije, odnosno pridobivanja zaposlenika za provedbu vizije jedna od temeljnih značajki kvalitete menadžera. Transformacijske vođe komuniciraju značenje i ističu važnost ostvarivanja ciljeva vizije zaposlenicima. Poruka koja se odašilje ističe važnost ostvarivanja cilja vizije kroz emocionalni apel plijeni zaposlenike i sve druge dionike organizacije. Postavljeni okvir omogućuje transformacijskom vođi da uspostave zajednički mentalni model tako da je djelovanje grupe ili organizacije kolektivno usmjereno poželjnim ciljevima. Transformacijske vođe viziji daju život kroz simbole, priče, metofore i druge nositelje transcendentnog jezika.

3. Model vizije. Transformacijske vođe ne pričaju samo o viziji, oni je prenose, žive i rade u skladu sa njom. „Živa riječ“ postaje njihov glavni adut. Viziju prenose kroz posjećivanje poslovnih partnera, približavanjem vlastitim zaposlenicima, ukazivanjem na slabosti loših i zastarjelih politika, i sl. Vizija se prenosi i kroz dnevni red poslovnih sastanaka, kodeks oblačenja, radno vrijeme menadžera, i to tako da su što konzistentniji s vizijom da naglašavaju temeljne vrijednosti. Modeliranje vizije važno je i zbog toga što legitimizira i demonstrira kako vizija izgleda u praksi. Modeliranje vizije važno je i zbog toga što izgrađuje povjerenje zaposlenika u menadžment. Što je veća sukladnost između onoga što menadžment govori i radi to će im zaposlenici više vjerovati i biti spremniji da ih slijede. Tako vođenje vlastitim primjerom postaje jedna od važnijih karakteristika transformacijskih vođa.

4. Izgradnja predanosti viziji. Prevođenje vizije iz misli i s papira u realnost zahtjeva predanost zaposlenika viziji. Transformacijske vođe ovu predanost ostvaruju na nekoliko načina. Njihove riječi, simboli, priče i djelovanje potiču kod zaposlenika entuzijazam i pune energijom da prihvate viziju kao svoju. Razvijaju stav „mi to

možemo“, drže se zacrtanih ciljeva i od njih ne odustaju. Njihova upornost i konzistentnost odlikavaju poštenje, povjerenje i integritet. Transformacijske vođe osiguravaju predanost viziji i kroz njihovo uključivanje u

3. Rezultati istraživanja i diskusija

Svrha istraživanja bila je ustanoviti u kojoj je mjeri po mišljenju studenata prihvaćen transformacijski stil vođenja u hrvatskoj poslovnoj praksi. Istraživanje je provedeno među studentima specijalističkog diplomskog stručnog studija Poduzetništva tijekom zimskog semestra akademske 2012./13., akademske 2013./14. i akademske 2014/15. godine. Anketni upitnik sastojao se od 8 tvrdnji. Ispitanici su po Likertovoj skali za svaku pojedinu tvrdnju izrazili stupanj svog slaganja ili neslaganja:

- 5 = u potpunosti se slažem,
- 4 = uglavnom se slažem,
- 3 = neutralan,
- 2 = uglavnom se ne slažem,
- 1 = uopće se ne slažem.

Kako su studenti tijekom provedenog istraživanja akademske 2014./2015. godine izrazili stupanj svog slaganja s navedenim tvrdnjama vidljivo je iz tablice 1.

	U potpunosti se slažem	Uglavnom se slažem	Neutralan	Uglavnom se ne slažem	Uopće se ne slažem
Nastupa s riječima i djelima koje poboljšavaju njegovu/njezinu sliku kompetencija.	10	15	13	8	4
Služi kao uzor	8	10	8	13	10
Zaposlenici se osjećaju ponosno kada ih se povezuje s njim/njom	8	7	9	12	14
Zaposlenici mu se mogu povjeriti kako bi im pomogao prijeći bilo koju prepreku	11	16	11	7	5
Upoznaje zaposlenika sa strogo čuvanim vrijednostima, idealima i aspiracijama .	12	10	9	13	6
Razvija kolektivni osjećaj za misiju	8	14	12	11	5
Artikulira viziju budućih prilika	13	14	12	5	6
Govori optimistično o budućnosti	19	5	11	10	5

Tablica 1. Distribucija stupnja slaganja ispitanika s tvrdnjama koje opisuju transformacijski stil vođenja (n=50)

Da bi se analizirali i protumačili rezultati bilo je potrebno dodijeljene ocijene zbrojiti za svaku navedenu izjavu. Broj mogućih bodova za procjenu prihvaćenosti transformacijskog stila vođenja kretao se na skali od 0 do 40 i svaki od studenata je mogao svoju procjenu usporediti sa skalom ponuđenom u tablici 2.

Ostvareni broj bodova za transformacijski stil vođenja	Tumačenje
32-40	Visoki transformacijski stil vođenja
25-31	Umjereno transformacijski stil vođenja
ispod 25	Niska razina transformacijskog stila vođenja

Tablica 2. Interpretacija ostvarenog broja bodova za transformacijski stil vođenja [5]

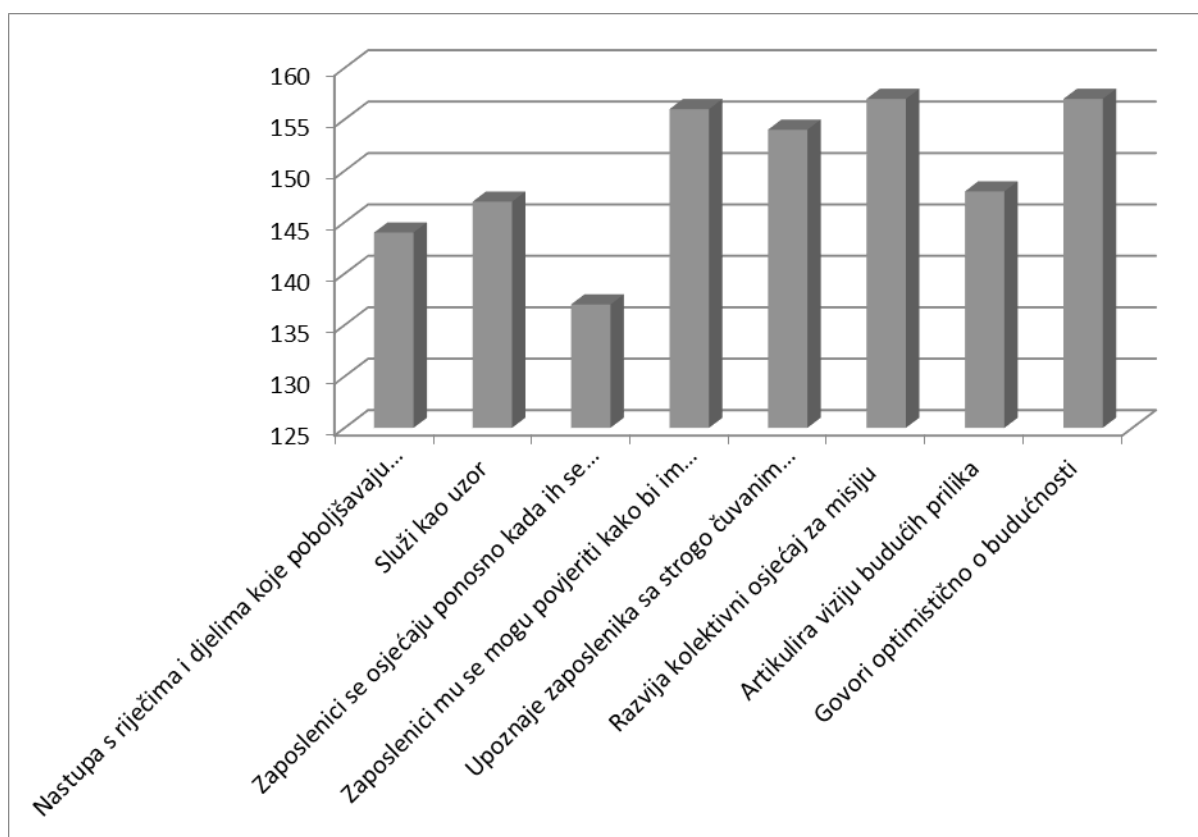
Pojedinačni i prosječni rezultati provedenog istraživanja dati su tablicom 3.

Ostvareni broj bodova za transformacijski stil vođenja	Tumačenje	Rezultati istraživanja					
		2012/13		2013/14		2014/15	
		aps	%	aps	%	aps	%
32-40	Visoki transformacijski stil vođenja	12	40	16	40	11	22
25-31	Umjereno transformacijski stil vođenja	15	50	19	47,5	17	34
ispod 25	Niska razina transformacijskog stila vođenja	3	10	5	12,5	22	44
Prosječan broj bodova		32,1		30,0		25,64	

Tablica 3. Pojedinačni i prosječni rezultati o transformacijskom stilu vođenja

Prosječan broj ostvarenih bodova anketiranih studenata za procjenu transformacijskog stila vođenja iznosio je 2012/13, 32,1, 2013/14 godine 30 a 2014/15 svega 25,64. Što pokazuje da po mišljenju studenata u hrvatskoj poslovnoj praksi prevladava umjereni transformacijski stil vođenja. Prosječna ocjena najniža je u istraživanju provedenom 2014./2015. godine jer su tada po prvi put u istraživanje bili uključeni i izvanredni studenti koji su većinom zaposleni i puno bolje poznaju poslovnu praksu.

Ukupan broj bodova ostvaren po pojedinim tvrdnjama koje su imale za cilj istražiti mišljenje studenata o prihvaćenosti transformacijskog stila vođenja u hrvatskoj poslovnoj praksi prikazan je grafikonom 1.



Grafikon 1. Ostvareni broj bodova za tvrdnje kojima se procjenjuje prihvaćenost transformacijskog stila vođenja u hrvatskoj poslovnoj praksi

Temeljem grafikona 1 razvidno je da su sljedeće tvrdnje ostvarile najmanji broj bodova: Zaposlenici se osjećaju ponosno kada ih se povezuje s njim/njom (137), Nastupa s riječima i djelima koje poboljšavaju njegovu/njezinu sliku kompetencija (144), Služi kao uzor (147) i Artikulira viziju budućih prilika (148).

4. Zaključak

Moderni pristupi vodstvu naglašavaju posebne stilove vođenja koji se dijele na transformacijski i transakcijski stil vođenja. Zbog dramatičnih promjena kroz koje prolaze suvremena poduzeća transformacijskom vođenju poklanja se sve više pozornosti kako bi organizacije imale sigurnu i bezbolnu trajektoriju uspješnog „transformiranja“. Transformacijsko vodstvo podrazumijeva vođu koji ima jasnu viziju budućeg stanja svoje organizacije, odnosno vođu koji je spreman jasno odrediti smjer razvoja organizacije kroz kreativan razvoj temeljen na razumijevanju i uvažavanju različitih kulturnih vrijednosti i pristupa te korištenju kulturnih različitosti kao temeljnog potencijala za stvaranje novih vrijednosti. Provedena istraživanja potvrđuju da je transformacijsko vodstvo u jačoj korelaciji s niskim stopama fluktuacije, većom proizvodnošću i većom razinom zadovoljstva zaposlenika. Provedeno istraživanje među studentima specijalističkog stručnog studija upućuje na činjenicu da je u hrvatskoj poslovnoj praksi nedovoljno zastupljen ovaj inspiracijski pristup vodstvu, odnosno da studenti smatraju da u hrvatskoj poslovnoj praksi ne prevladavaju vođe koje nadahnjuju svoje sljedbenike riječima, idejama i

ponašanjima. Po mišljenju studenata, rad sa sljedbenicima na stvaranju zajedničke vizije podupiranjem pozitivne energije i uvažavanjem zajedničkog doprinosa u kreiranju i provedbi zajedničkih planova nameće se kao temeljni čimbenik u stvaranju transformacijskih vođa. Glavni nedostatak primjenjene metodologije istraživanja leži u činjenici da u uzorku anketiranih studenata prevladavaju redovni studenti koji nemaju radnog iskustva i nedovoljno poznaju poslovnu praksu.

5. Literatura

- [1] Bedeković, V., Baričević-Ilijaš, Ž. (2011.). Kulturna uvjetovanost razvoja transformacijskog stila vodstva, *Praktični menadžment*, Vol. II, br. 1, str. 7-14.
- [2] Certo, S., Certo, T. (2008). *Moderni menadžment*, deseto izdanje, Mate, d.o.o., Zagreb.
- [3] Horvat, Đ., et. al. (2007). *Temeljne funkcije upravljanja*, Edukator d.o.o., Zagreb, 2007.
- [4] Ilić, E. (2009). Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje, *Ekonomski Pregled*, Vol. 59., 2009., br. 9-10, str. 576. – 592., dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/28692>, (pristup: 31.03.2014.)
- [5] McShane, Steven; Von Glinov, Mary Ann (2010). *Organizational Behaviour*, 5th edition, Boston [etc.], McGraw-Hill/Irwin.
- [6] Robins, S., Judge, T. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, dvanaesto izdanje, Mate, d.o.o., Zagreb.
- [7] Vrdoljak Raguž, I. (2010). Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća – empirijsko istraživanje, *Ekonomski pregled*, Vol. 61., 2010., br. 7-8, str. 455. – 475., dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/57827>, (pristup: 19.04. 2014.)



Photo 051. President's Bell No.1 / President's Bell No.1