

# Utjecaj menadžerskog stila vodstva na devijantno ponašanje u radnom okruženju

---

**Tomičić, Lucija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:939859>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment

**Lucija Tomićić**

**Utjecaj menadžerskog stila vodstva na devijantno  
ponašanje u radnom okruženju**

**Diplomski rad**

Zadar, 2024.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment

Utjecaj menadžerskog stila vodstva na devijantno ponašanje u radnom okruženju

Diplomski rad

Student/ica:  
Lucija Tomičić

Mentor/ica:  
doc. dr. sc. Jurica Bosna

Zadar, 2024.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Lucija Tomičić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Utjecaj menadžerskog stila vodstva na devijantno ponašanje u radnom okruženju** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 2024.

## SAŽETAK

Veliki broj istraživača iz različitih domena je u posljednjih desetak godina prošloga stoljeća pokazalo interes za istraživanjem ljudskog ponašanja sa posebnim osvrtom na organizacijsko ponašanje. Ono što znanstvenike i stručnjake privlači ka izučavanju ove teme jest činjenica da se ljudi ponašaju na različite načine i da takvo ponašanje oblikuje veliki broj različitih čimbenika, bili oni individualni, situacijski ili organizacijski. Od svakog se zaposlenika očekuje da će u svome radnome okruženju postupati na savjestan način pritom pazeći na norme i pravila poželjnoga organizacijskog ponašanja koje podrazumijeva pristojno i odgovorno ophođenje prema kolegama, nadređenome i suradnicima, pravodobno obavljanje radnih aktivnosti i zadataka, poštivanje radnog vremena, pomoć kolegama, ali i ostala ponašanja koja doprinose učinkovitoj i pozitivnoj radnoj okolini. Ukoliko dođe do pojave ponašanja koje po bilo kojim karakteristikama odudara od normi poželjnog ponašanja, tada to ponašanje nazivamo devijantnim. Takva ponašanja nerijetko uključuju krađu, apsentizam, mobing te ostale radnje koje na bilo kakav način mogu negativno utjecati na članove organizacije, ali i na cijeli organizacijski kolektiv. Devijantnost na radnome mjestu dijeli se na interpersonalnu, odnosno onu čijom se pojavom šteti članovima organizacije i organizacijsku, odnosno onu koja je na štetu cijele organizacije. Uzroci nastanka devijantnog ponašanja su različiti, ali stručnjaci se slažu u jednome – potrebno ih je znati detektirati kako bi se što hitnije izdale mjere njegova suzbijanja. Literatura predlaže stilove vodstva (bihevioralne, kontingencijske i suvremene) kao jedne od uzročnika devijantnog ponašanja. Slijedom toga, cilj ovoga rada je analizom korelacije utvrditi postoji li statistički značajna povezanost između pojedinih stilova vodstva (transakcijskog, transformacijskog i laissez-faire) i devijantnog ponašanja. Relevantan pokazatelj stanja glede ove teme predstavljaju rezultati online anketnog upitnika u kojemu je sudjelovalo 150 ispitanika. Korelacijska analiza pokazuje nisku povezanost koja nije statistički značajna pa ovim istraživanjem ne možemo tvrditi da postoji povezanost između različitih menadžerskih stilova vodstva i devijantnog ponašanja.

**Ključne riječi:** menadžment, organizacijsko ponašanje, devijantnost, stilovi vodstva

# **The Influence Of Managerial Leadership Style On Deviant Behavior In The Work Environment**

## **SUMMARY**

A large number of researchers from various fields showed an interest in studying human behavior over the last decade of the previous century, with a particular focus on organizational behavior. What draws scientists and experts to study this subject is the fact that people behave in diverse ways, and such behavior is shaped by numerous factors, whether they are individual, situational, or organizational. Every employee is expected to act conscientiously in their work environment, adhering to the norms and rules of desirable organizational behavior, which includes polite and responsible interaction with colleagues, supervisors, and associates, the timely completion of work activities and tasks, respecting working hours, helping colleagues, as well as other behaviors that contribute to an efficient and positive work environment. If behavior occurs that deviates from the norms of desirable conduct, it is referred to as deviant behavior. Such behaviors often include theft, absenteeism, bullying, and other actions that may negatively impact members of the organization or the organization as a whole. Deviant workplace behavior is divided into interpersonal, which harms individual members of the organization, and organizational, which harms the entire organization. The causes of deviant behavior are diverse, but experts agree on one thing – it is essential to detect them to promptly issue measures for their suppression. The literature suggests leadership styles (behavioral, contingency, and contemporary) as some of the causes of deviant behavior. Accordingly, the aim of this paper is to determine, through correlation analysis, whether there is a statistically significant relationship between specific leadership styles (transactional, transformational, and laissez-faire) and deviant behavior. A relevant indicator of the state of this issue is the results of an online survey in which 150 respondents participated. The correlation analysis shows a low correlation that is not statistically significant, meaning that this research cannot confirm the existence of a connection between different managerial leadership styles and deviant behavior.

**Key words:** management, organizational behaviour, deviance, leadership styles

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
1.1. Područje i cilj rada.....	1
1.2. Metode znanstvenog istraživanja i izvori podataka .....	2
1.3. Struktura rada .....	2
2. VODSTVO.....	3
2.1. Pojam vodstva .....	3
2.2. Vodstvo i moć .....	5
2.3. Odnos menadžmenta i vodstva.....	6
2.4. Dimenzije vodstva.....	9
2.5. Modeli vodstva.....	10
2.5.1. Modeli osobina.....	10
2.5.2. Bihevioralni modeli.....	11
2.5.2.1. Vodstvo temeljeno na ovlasti .....	12
2.5.2.2. Autokratsko – demokratsko vodstvo.....	13
2.5.2.3. Likertovi sustavi vodstva .....	14
2.5.2.4. Menadžerska mreža.....	15
2.5.2.5. Teorija 3-D .....	16
2.5.3. Kontingencijski modeli .....	17
2.5.3.1. Teorija usklađenog vodstva.....	17
2.5.3.2. House – Mitchellov model put – cilj.....	19
2.5.3.3. Hersey – Blanchardov situacijski model.....	20
2.5.3.4. Vroom – Yettonov model odlučivanja.....	21
2.5.4. Suvremeni modeli vodstva .....	22
2.5.4.1. Transakcijsko vodstvo.....	22
2.5.4.2. Transformacijsko vodstvo .....	23
2.5.4.3. Karizmatsko vodstvo.....	24
2.5.4.4. Uslužno vodstvo .....	25
2.5.4.5. Interaktivno vodstvo.....	26
2.5.4.6. Autentično vodstvo .....	26
2.5.4.7. Kompleksno vodstvo.....	27
2.5.4.8. E - vodstvo .....	28

3. DEVIJANTNO PONAŠANJE .....	30
3.1. Devijantnost i devijantno ponašanje .....	30
3.2. Obilježja devijantnog ponašanja .....	32
3.3. Tipologija devijantnog ponašanja prema Bennet i Robinson.....	33
3.4. Najčešći oblici devijantnog ponašanja u radnom okruženju.....	34
3.4.1. Mobing .....	36
3.4.2. Apsentizam.....	39
3.5. Pozitivna devijantnost u organizaciji .....	41
4. REZULTATI ANALIZE UTJECAJA MENADŽERSKOG STILA VODSTVA NA DEVIJANTNO PONAŠANJE U RADNOM OKRUŽENJU.....	43
4.1. Metodologija istraživanja.....	43
4.2. Analiza podataka i interpretacija rezultata istraživanja.....	44
4.3. Testiranje istraživačkih hipoteza .....	48
5. RASPRAVA.....	51
6. ZAKLJUČAK .....	54
POPIS LITERATURE .....	56
POPIS SLIKA .....	62
POPIS TABLICA.....	62
POPIS GRAFIKONA .....	62
POPIS PRILOGA.....	63



# 1. UVOD

## 1.1. Područje i cilj rada

Moderna vremena donose nove izazove, uključujući porast devijantnog, nepoželjnog i neetičnog ponašanja u organizacijama. (Harper, 1990) navodi da se između 33% i 75% zaposlenika susrelo sa nekim oblikom devijantnog ponašanja ili je bilo dio istoga. Takvo ponašanje, poput izostajanja s posla, namjernog odgađanja radnih zadataka, sabotiranja kolega i sličnih situacija, predstavlja značajan problem za menadžere i organizacije. Šteta uzrokovana devijantnim ponašanjem povezana je s velikim ekonomskim i društvenim troškovima koje organizacija trpi, a menadžeri moraju biti sposobni nositi se sa tim izazovima. (Pradhan, 2013)

Prema Pradhanu (2013), osim osobnih sklonosti zaposlenika, vrsta i kvaliteta vodstva igraju ključnu ulogu u oblikovanju i suzbijanju nepoželjnog ponašanja. Ovaj rad analizira stilove vodstva s posebnim osvrtom na devijantno ponašanje u radnom okruženju koje nastaje kao potencijalna posljedica odabranog stila vodstva. Cilj rada je objasniti vodstvo kao jednu od glavnih menadžerskih funkcija i istražiti kako različiti stilovi vodstva utječu na devijantno ponašanje u radnom okruženju. Shodno tome, svrha rada je istražiti stilove vodstva i objasniti njihov utjecaj na devijantno (nepoželjno) ponašanje u radnoj okolini, a sve sa ciljem pronalaženja načina njegova uspješnog uklanjanja.

U okviru rada, bit će adresirana sljedeća istraživačka pitanja:

- Postoji li povezanost između transformacijskog stila vodstva i devijantnog ponašanja?
- Postoji li povezanost između transakcijskog stila vodstva i devijantnog ponašanja?
- Postoji li povezanost između laissez-faire stila vodstva i devijantnog ponašanja?
- Postoji li značajna razlika u povezanosti transakcijskog, transformacijskog i laissez-faire stila vodstva i devijantnog ponašanja?

## 1.2. Metode znanstvenog istraživanja i izvori podataka

S ciljem detaljnijeg istraživanja ove teme, rad će osim teorijskog dijela, uključivati i empirijski dio u kojem će se interpretirati podaci prikupljeni anketnim upitnikom. Uz to, koristit će se i sljedeće metode znanstvenog istraživanja:

- **Metoda analize** pri analiziranju izvora,
- **Metoda kompilacije** pri korištenju tuđih radova na ovom konkretnom radu,
- **Induktivna metoda** kojom se temeljem pojedinačnih činjenica nastoji donijeti vlastiti zaključak o promatranoj temi,
- **Metoda klasifikacije** pri podjeli općeg pojma na na posebne pojmove,
- **Metoda deskripcije** pri jednostavnom opisivanju činjenica.

Literatura koja je korištena u radu je preuzeta sa interneta, odnosno prikupljena je iz baze podataka putem analiziranja različitih članaka, stručnih i znanstvenih radova. Isto tako, kao relevantan izvor literature poslužile su i dolje navedene knjige.

## 1.3. Struktura rada

Razrada problema, svrha i postavljeni ciljevi istraživanja definirali su strukturu rada i to na način da je njegov sadržaj prikazan u **6 dijelova** koji su međusobno povezani u jednu cjelinu. Rad započinje uvodom u kojem se navodi predmet rada, njegov cilj i svrha, ali i metode znanstvenog istraživanja te izvori podataka i sama struktura rada. Drugi dio rada (Vodstvo) pruža uvid u koncept i značenje vodstva, objašnjava odnos između menadžmenta i vođenja te detaljno razmatra modele vodstva dijeleći ih tako na bihevioralne, kontingencijske i suvremene. Treći dio posvećen je pojašnjavanju problematike devijantnog ponašanja s posebnim osvrtom na njegovova obilježja i najčešće primjere devijantnog, odnosno nepoželjnog ponašanja. Četvrtim se dijelom prikazuju rezultati empirijskog istraživanja nakon čega slijedi rasprava i posljednji dio rada (Zaključak) kojim su izneseni zaključci provedenog istraživanja ovog diplomskog rada.

## 2. VODSTVO

*„Vodstvo je mudrost, poštenje, suosjećajnost, hrabrost, strogost... Svaki zapovjednik svjestan je ovih pet temeljnih odrednica. Onaj tko ih pojmi, pobjeđuje; onaj tko ih ne uspije pojmiti gubi“ – Sun Tzu, Umijeće ratovanja*

Prema svojoj najznačajnijoj karakteristici, vodstvo je jedna od temeljnih funkcija menadžmenta koja postoji od davnina i koja se intenzivno istražuje od 20. stoljeća. Unatoč tome, vodstvo još uvijek nema jedinstvenu definiciju jer je podložno utjecajima različitih ekonomskih i društvenih čimbenika koji ga oblikuju i čine promjenjivim. (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008)

Kada je riječ o efikasnom i racionalnom provođenju zajedničkih aktivnosti, jasno je kako u toj domeni vodstvo ima glavnu ulogu. Ono nalaže jasno oblikovanje vizije, davanje smjernica i usmjeravanje ka željenom pravcu djelovanja koji će biti na korist organizacije, ali i cijelog organizacijskog kolektiva uključujući i vođu i njegove sljedbenike. Pored svega navedenoga, važne segmente vodstva čine i komunikacija i motiviranje članova, ali i efikasna podjela poslova i koordinacija rada koji se smatraju formulom za uspješno ostvarivanje zajedničkih ciljeva. (Tipurić, 2020)

### 2.1. Pojam vodstva

Vodstvo predstavlja princip koji se koristi stoljećima, no teško ga je jednoznačno definirati s obzirom da različiti autori pristupaju njegovom objašnjenju na način koji odražava njihova osobna uvjerenja te aspekt vodstva koji smatraju ključnim ili najvažnijim. (Buble, 2011)

Unatoč svemu tome, jasno je kako je vodstvo temeljni čimbenik funkcije vođenja uz koji su usko povezani i motivacija, interpersonalni procesi te komunikacija. Nije moguće pronaći iste definicije kod pojedinih autora, ali je važno uočiti njihove zajedničke elemente. Slijedom toga, Buble (2000) ističe nekoliko autora koji su pružili svoje definicije vodstva:

- **Bass** definira vodstvo kao sposobnost oblikovanja mišljenja pojedinaca i/ili grupe istodobno ih nadahnjujući i usmjeravajući ka postizanju željenih ciljeva,

- **Bennis** opisuje vodstvo kao proces kojim nadređeni potiče podređene na ponašanje u željenom smjeru,
- **Cole** naglašava kako je vodstvo dinamičan proces u kojem jedan pojedinac utječe na ostale članove grupe, potičući ih da dobrovoljno sudjeluju u ostvarivanju zajedničkih ciljeva,
- **Gatewood, Taylor i Farell** također smatraju kako je vodstvo proces utjecanja na akcije grupe i/ili pojedinaca kako bi se ostvarili zajednički ciljevi,
- **Daft** se priključuje definiranju vodstva kao sposobnosti utjecanja na ljude ka ostvarenju ciljeva sa idejom veće uključenosti vođa i njegovih podređenih u ostvarivanju ciljeva,
- **Weschler i Massarik** ističu da je vodstvo interpersonalni utjecaj obogaćen procesom komunikacije, usmjeren ka postizanju specifičnih ciljeva,
- **Shartel** smatra da vodstvo znači organizaciju koja rezultira zajedničkim djelovanjem prema ostvarenju zajedničkih ciljeva,
- **Griffin** vodstvo promatra kao proces i osobinu pa slijedom toga ističe kako bi ono trebalo biti sastavljeno od neprisilnog iskorištavanja vlastitog utjecaja kako bi se oblikovali zajednički organizacijski ciljevi i samim time motiviralo ljude ka napornijem radu za ostvarenje takvih zajedničkih ciljeva.

Prethodni navodi dokaz su različitog shvaćanja, odnosno definiranja vodstva kod različitih autora, no (Northouse, 2010) ističe obilježja koja povezuju sve navedene definicije:

- Vodstvo je kontinuirani proces,
- Vodstvo podrazumijeva utjecaj,
- Vodstvo se ostvaruje unutar grupe i
- Vodstvo uključuje ostvarivanje ciljeva.

Navedena obilježja temelj su za postavljanje Northouseove teorije vodstva koja nalaže da je vodstvo princip u kojem nadređeni utječe na pojedinca i/ili skupinu ljudi koji su mu neposredno podređeni, a sve sa ciljem ostvarenja zajedničkih ciljeva.

## 2.2. Vodstvo i moć

*„Moć je mjera u kojoj pojedinac može utjecati na druge ljude kako bi izvršili određenu naredbu“ – (Certo & Certo, 2008)*

Koncept moći, shvaćen kao mogućnost ili sposobnost da se utječe na druge, snažno je usklađen s vodstvom. Moć je u nečijem posjedu tek kada može utjecati na tuđe stavove, uvjerenja i postupke. Uzmimo li se za primjer liječnici, učitelji, treneri ili pak političari, jasno je kako ljudi, pod utjecajem njihove moći, dobivaju želju za promjenom. (Northouse, 2010)

Gotal (2013) naglašava da moć dolazi iz interakcije između osobe koja ima utjecaj i osobe koja je pod njegovim utjecajem. Uz to, prepoznaje nekoliko ključnih izvora moći, uključujući nagrade, prisilu, zakon, uzor i stručnost. Ovi izvori moći prikazani su u Tablici br. 1.

**Tablica 1.** Izvori moći

<b>MOĆ NAGRADE</b>	Odnosi se na moć nagrađivanja drugih za dobro obavljen posao. <b>Primjerice:</b> Poslovođa koji nagrađuje zaposlenike za dobro obavljen posao koristi moć nagrade.
<b>MOĆ PRISILE</b>	Odnosi se na mogućnost kažnjavanja. <b>Primjerice:</b> Nadređeni koji zaposlenicima prijeti otkazom ili smanjenjem plaće koristi moć prisile.
<b>MOĆ ZAKONA</b>	Povezana je sa položajem odnosno formalnim poslovnim autoritetom. <b>Primjerice:</b> Policajac koji zaustavi vozača zbog prebrze vožnje koristi moć zakona.
<b>MOĆ UZORA</b>	Oslanja se na poistovjećivanje sljedbenika sa njihovim vođom. <b>Primjerice:</b> Karizmatičan menadžer u čije se sposobnosti ugledaju zaposlenici koristi moć uzora.
<b>MOĆ STRUČNOSTI</b>	Odnosi se na utjecaj zbog specifičnog znanja, vještina ili iskustva koje nadređeni posjeduju. <b>Primjerice:</b> Iskusan kirurg posjeduju moć stručnosti.

**Izvor:** Samostalna izrada autorice prema: Northouse, P. G., (2010), Vodstvo: teorija i praksa

U suvremenim organizacijama kombinacija moći uzora i stručnosti daje moć osobe koja podrazumijeva da vođa mora pokazati stručnost u rješavanju problema i nezgodnih situacija te dokazati svoje kompetencije kako bi zaposlenici smatrali da je dobar uzor i sposoban dovesti organizaciju do cilja. (Gotal, 2013)

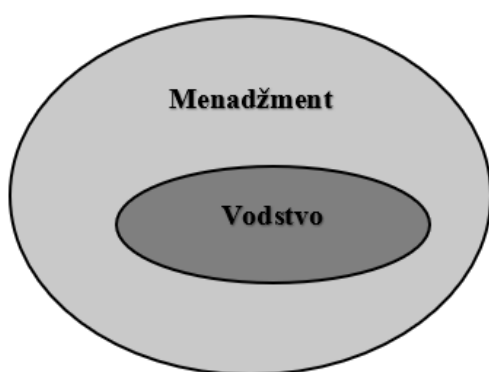
### 2.3. Odnos menadžmenta i vodstva

Kako bi se odredio odnos menadžmenta i vođenja, prvenstveno je potrebno pružiti definiciju obaju pojmova. Slijedom toga, Sikavica et al. (2008) ističu kako se menadžment često poistovjećuje sa organizacijom, rukovođenjem i upravljanjem. Belak (2014) pak dodaje kako se samo značenje menadžmenta pronalazi u vještini upravljanja pomoću ljudi. Nešto kasnije, definicije menadžmenta su ekspanzirane pa se tako definira kao efektivno i efikasno ostvarenje organizacijskih ciljeva uz pomoć 5 mu temeljnih funkcija:

- planiranje,
- organiziranje,
- vođenje,
- kontrolu te
- upravljanje ljudskim resursima.

Promatrajući gore navedene funkcije, vrlo se lako može uvidjeti kako je menadžment puno širi pojam od samoga vodstva (Slika br. 1.) koje je tek jedna njegova funkcija. Vodstvo, prema Buble (2011) predstavlja međuljudski pogled na menadžment pri kojem ljude treba usmjeriti ka izvršavanju željene akcije, odnosno ka ostvarenju ciljeva koji će sa sobom donijeti korist za cijeli kolektiv.

**Slika 1.** Ilustrirani prikaz odnosa vodstva i menadžmenta



**Izvor:** Samostalna izrada autorice prema: Sikavica et al., (2008), Temelji menadžmenta, str.

Iako se vodstvo i menadžment često izjednačuju i smatraju sinonimima, važno je uočiti kako među njima postoje i razlike. Potvrda navedenih konstatacija slijedi u Tablici br. 2.

**Tablica 2.** Razlike menadžmenta i vodstva

MENADŽMENT	VODSTVO
Primjenjuje viziju vođe i održava organizacijsku infrastrukturu	Formira viziju organizacije pritom uvodeći velike promjene istodobno potičući suradnike i radeći u stresnim situacijama i pod utjecajem vanjske okoline
Usredotočuje se na uspješno obavljanje zadataka kroz temeljne menadžerske funkcije	Usredotočuje se na zaposlenike i njihove međuljudske odnose i samo jednu menadžersku funkciju – vođenje
Detaljno postavljanje ciljeva koji se moraju ostvariti	Orijentiranost ka razvoju vizije i strategije za uspješno ostvarivaje zajedničkih ciljeva
Organiziranje poslova i prikupljanje kadra koji će obavljati poslove onako kako nadređeni želi	Ostavlja prostora za inovativnost i samostalan rad zaposlenika ukoliko on kao takav donosi korist organizaciji
Ostvareni rezultati uspoređuju se sa planiranim i u slučaju odstupanja se poduzimaju akcije	Motivacija zaposlenih kako bi na što kreativniji način pridonijeli ostvarenju vizije
Uporno kontrolira, koordinira i upravlja i predvidljiv je	Provodi inovativne promjene koje nisu posebno predvidljive
Preferira stabilnost	Preferira promjenu
Naglasak je na kratkoročnoj dimenziji, izbjegavanju rizika, održavanju i oponašanju	Naglasak je na dugoročnoj dimenziji, preuzimanju rizika, inoviranju i stvaranju novih ideja

**Izvor:** Samostalna izrada autorice prema: Klepić, Z., (n.d.), Menadžment i vodstvo – Nastavni materijali

Suprotno od već utvrđenih temeljnih funkcija menadžmenta, Buble (2006) vođenje dijeli u četiri glavne skupine aktivnosti koje uključuju:

- motiviranje zaposlenih,
- vodstvo,
- interpersonalne odnose, grupe i konflikte te
- komunikaciju.

Razlikovnost menadžmenta i vođenja vidljiva je i u razlici između njihovih vrhovnih osoba. Menadžer i vođa su pojmovi koji se često izjednačuju, ali njihova funkcija itekako je različita. Posjedovati odlike vođe znatno je teže nego imati odlike menadžera. Slijedom toga, valja konstatirati kako se vođe ne moraju uklapati u „zadane okvire“ pa tako primjerice ne moraju biti visokoobrazovani niti na najvišoj hijerarhijskoj funkciji na poslu. Najvažnija stvar koju lider treba posjedovati jest sposobnost da svojom prisutnošću i osobnim primjerom motivira i usmjeri druge na željeno djelovanje. (Jukić, Prelas Kovačević, Bedeković, 2023)

Nastavno na gornje navode, razlike između menadžera i vođe slijede u Tablici br. 3.

**Tablica 3.** Razlike između vođe i menadžera

KARAKTERISTIKE MENADŽERA	KARAKTERISTIKE VOĐE
Slijepo slijede pravila i propise	Prepušteni su osobnoj intuiciji i potiču inovacije
Odlikuje ih racionalnost	Odlikuje ih emocionalnost i empatija
Skloni su tradicionalnim rješenjima	U stalnoj su potrazi za inovativnim rješenjima
Organizacija ljudskih resursa u njegovoj je domeni kao i određivanje radne politike i procedura	Ujedinjuje ljude u zajedničkoj viziji
Upravlja kompenzacijama koristeći se tradicionalnim i formalnim procedurama te ustaljenim i racionalnim metodama	Podupire emotivnost, osnažuje komunikaciju i motivira članove svoga tima

**Izvor:** Samostalna izrada autorice prema: Buble, M., (2010), Poslovno vođenje



## 2.4. Dimenzije vodstva

Vođe u današnjim modernim uvjetima sve se češće suočavaju sa izazovima koji su nerijetko posljedica ekonomske nesigurnosti, geopolitičke fragmentacije ili pak klimatske krize. Slojevitost ovakvih čimbenika zahtjeva detaljnije razmišljanje o tome što vođu čini učinkovitim. U potrazi za formatom lidera koji će istodobno biti spreman odgovoriti na sve izazove i riješiti sve neprilike koje se nađu na njegovom profesionalnom putu, ali i onoga koji će na tome putu ostati moralan i spreman raspravljati o idejama, dijeliti najbolje prakse i surađivati na rješenjima, razvijaju se različite dimenzije vodstva koje imaju ulogu detektiranja, opisivanja i rangiranja različitosti koje se javljaju u domeni i sadržaju samoga vodstva. One, dakle, imaju ulogu prepoznavanja različitih značajki vodstva kako bi ga učinile što efektivnijim. (Forbes, 2023)

Literatura ističe kako je prve dimenzije vodstva istraživao Tom Marshall, autor knjige *Understanding Leadership*. Marshall ističe kako su, prema njegovu osobnom shvaćanju, ključne dimenzije vodstva kognitivna, emocionalna i bihevioralna. Na njegovo se razmišljanje prvenstveno oslonio Gilbert Fairholm dodavši već postojećim trima dimenzijama i duhovnu dimenziju, a nedugo nakon njega, Russ Moxaly svojim istraživanjem pronalazi još dimenzija vodstva koje se temelje na ljudskim faktorima kao što su emocije, duša i tijelo. (Buble, 2011)

Buble (2011) također ističe kako je razvojem četiri dimenzije vodstva stvoren integrirani, holistički model vodstva, a takve dimenzije jesu:

- **Intelektualna (kognitivna)** – Sposobnost lidera da shvaća, razumije i na pravilan način interpretira informacije, vješto upotrebljava intuiciju, razmišlja o potencijalnim situacijama, rješava nastale probleme, ali i vješto donosi odluke,
- **Emocionalna** – Smatra se najznačajnijom od sve četiri dimenzije, a odnosi se na svjesnost osobnih emocija, ali i emocija drugih ljudi i načina na koje takve emocije mogu utjecati na ljudsko ponašanje i interakciju s drugim ljudima,
- **Spiritualna** – Manjkom ovakve dimenzije javlja se i manjak efikasnosti, a podrazumijeva unutarnju mudrost, odnosno sposobnost razmišljanja izvan okvira i pronalazak vlastite vrijednosti i vrijednosti onoga što radimo.
- **Bihevioralna** – Podrazumijeva shvaćanje ljudskog ponašanja koje je presuđujući faktor za kvalitetno obavljanje svakodnevnih organizacijskih aktivnosti i zadataka.

## 2.5. Modeli vodstva

Potreba da se objasne trenutni uvjeti poslovanja i okolnosti u kojima se vođa nalazi, potakla je teoretičare na stvaranje različitih modela vodstva. Modeli vodstva zapravo predstavljaju različite pristupe vodstvu i njima pridružene teorije koje objašnjavaju na koji način vođe utječu na svoje zaposlenike i kako njima uspješno upravljaju. Shodno tome, Buble (2000) ističe kako se tijekom godina razvio pregršt modela koji se mogu svrstati u četiri glavne skupine:

- Modeli osobina,
- Bihevioralni modeli,
- Kontingencijski modeli te
- Suvremeni modeli.

### 2.5.1. Modeli osobina

Model osobina najstariji je model vodstva koji je razvijen u dvadesetim godinama prošlog stoljeća. Takav model su počeli razvijati znanstvenici koji su pokušavali izdvojiti niz karakteristika po kojima bi mogli učiniti razliku između vođa i onih koji to nisu. Shodno tome, Buble (2000) iznosi kako su model osobina sačinjavale sljedeće tri faze:

- **Teorija velikih ljudi** koja tvrdi da su vođe rođeni kao vođe, a ne da to postaju. Prema toj teoriji, sposobnost učinkovitog vođenja je urođena i ne postoji obuka koja može oblikovati vođu,
- **Rani profil osobina** koji znači da postoje poželjne osobine i da će osobe, ukoliko posjeduju takve osobine, vrlo vjerojatno imati predispozicije za obavljanje uloge efikasnog vođe te
- **Suvremeni profil osobina** koji uključuje sljedeće osobine uspješnih vođa:
  - upravljanje pažnjom,
  - upravljanje značenjem,
  - upravljanje povjerenjem,
  - upravljanje sobom.

Temeljem brojnih studija, Northouse (2010) dolazi do spoznaje da postoji niz osobina koje bi svaki uspješan vođa trebao posjedovati, a neke od njih su:

- inteligencija,
- samopouzdanje,
- odlučnost,
- poštenje i
- društvenost.

### **2.5.2. Bihevioralni modeli**

Bihevioralni model vodstva počinje od stava da vođa treba posjedovati specifično ponašanje koje ga razlikuje od onih koji ne obnašaju tu funkciju. Suprotno od modela osobina, koji tvrdi da su osobine vođe urođene i stečene po rođenju, bihevioralni model sugerira da se takve osobine i vještine mogu naučiti i razviti kroz iskustvo i obuku. Ova teorija naglašava važnost prilagodljivosti i učenja, omogućujući vođama da usvoje i usavrše ponašanja koja će ih činiti učinkovitijima u vođenju i motiviranju svojih timova. (Robbins, 1992)

Buble (2011) ističe kako je istraživanje bihevioralnog modela vodstva svoj vrhunac doživjelo u pedesetim godinama prošloga stoljeća kada je sav fokus bio na naglašavanju razlika među stilovima vodstva, a temeljem takvih istraživanja ispoljilo se i nekoliko različitih stilova vodstva koji uključuju:

- Vodstvo temeljeno na ovlasti,
- Autokratsko – demokratsko vodstvo,
- Likretove sustave vodstva,
- Menadžersku mrežu te
- Teoriju 3-D.

### 2.5.2.1. Vodstvo temeljeno na ovlasti

Prvi u nizu stilova vodstva u domeni bihevioralnog modela je vodstvo temeljeno na ovlasti. Ovaj stil vodstva karakteriziraju dvije krajnosti - autokratski stil kojeg odlikuje strogoća i laissez-faire stil, koji se temelji na povjerenju. Bez obzira na odabir, osnova ovog stila vodstva je utjecaj na ponašanje podređenih i učinkovitost samoga vodstva. (Buble, 2011)

Tablica br. 4. prikazuje najčešće stilove vodstva zajedno sa njihovim prednostima i nedostacima.

**Tablica 4.** Najčešći stilovi vodstva

<b>AUTOKRATSKI STIL</b>	<b>DEMOKRATSKI STIL</b>	<b>LAISSEZ – FAIRE STIL</b>
<i><b>Priroda</b></i>		
Vođa ima svoje ovlasti i odgovornosti	Vođa prepušta veliki dio svojih ovlasti, ali odgovornost ostaje u njegovu posjedu	Vođa ne želi odgovornost i liši se ovlasti
Vođa raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke	Rad je podijeljen, ali se raspoređuje temeljem sudjelovanja u procesu donošenja odluka	Članovima grupe prepušteno je da vlastitim naporima čine sve što mogu kako bi obavili zadatke
Komunikacija se odvija isključivo odozgo prema dolje	Komunikacija se odvija dvosmjerno – odozgo prema dolje i obrnuto	Komunikacijski proces prati horizontalan tijek što znači da se komunikacija odvija među ravnopravnim članovima grupe
<i><b>Prednosti</b></i>		
Unatoč velikim pritiscima, ovakav stil daje izvanredne rezultate koji su u skladu sa očekivanjima	Participacijom se personalne obveze podižu na višu razinu	Dopušta vlastiti izričaj i doprinos u rješavanju radnih zadataka i organizacijskih problema upravo zbog nezavisnosti od vođe
<i><b>Nedostaci</b></i>		
Ovakav pristup rezultira gušenjem individualne inicijative	Često se smatra da je demokratski proces samo trošenje vremena	Grupa može biti nošena besciljno s obzirom na odsutstvo vođe

**Izvor:** Samostalna izrada autorice prema: Čičin-Šain, D., (2007), Predavanja iz menadžmenta, Sveučilište u Zadru, str. 200

### 2.5.2.2. Autokratsko – demokratsko vodstvo

Najčešće izabrani stilovi vodstva prikazani su u gornjoj tablici, a unatoč činjenici da vođe nerijetko koriste kombinaciju sva tri navedena stila, jedan od njih na kraju ipak biva najdominantniji. Iz ovakvog pristupa potekao je i novi pristup vodstvu, a to je model autokratsko – demokratskoga vodstva koji, kako navodi portal Moj razvoj (2019) integrira navedene pristupe u savršenoj mjeri koja će omogućiti efikasno vođenje. Takav stil povezuje najznačajnije karakteristike obaju stilova čineći idealan sustav vođenja koji potiče komunikaciju, dobre međuljudske odnose te sudjelovanje zaposlenika u obavljanju radnih aktivnosti istodobno zadržavajući određeni stupanj autoriteta.

Buble (2011) ističe kako autokratsko – demokratski stil vodstva počiva na Teoriji X i Y koja je razvijena od strane Douglasa McGregora, a koja nadalje opisuje karakteristike lidera i njegovo ponašanje u samoj organizaciji. Prema načelima koje postavlja isti autor, ovakvo bi vodstvo trebalo dati mogućnost sljedbenicima da rade u skladu sa svojim uvjerenjima i u uvjetima koji će se s lakoćom integrirati u ta ista njihova uvjerenja, ali da pri tome i dalje mogu nastaviti svoje napore usmjeravati ka uspješnom ostvarenju zajedničkih organizacijskih ciljeva.

Na navedene konstatacije oslanja se i Čičin-Šain (2007) ističući kako se, prema Teoriji Y, smatra da su zaposlenici motivirani te da još uvijek ima mjesta za osobni razvoj, ali i da su spremni preuzeti odgovornost i usmjeriti svoje djelovanje ka ostvarivanju ciljeva organizacije.

S druge strane, isti autor ističe i određene aspekte Teorije X. Prema Teoriji X, temeljna pretpostavka je da ljudi prirodno ne vole raditi, što ih navodi na izbjegavanje posla koliko god je to moguće. Ova teorija sugerira da su ljudi neambiciozni, izbjegavaju odgovornost i preferiraju da ih se usmjerava. Nadalje, zaposlenici primarno zahtijevaju sigurnost posla, a kako bi se postigli organizacijski ciljevi, potrebno je koristiti prisilu, kontrolu i prijetnje kaznama. Buble (2011) dodaje da ova teorija nalaže da vođa treba biti visoko angažiran kako bi učinkovito usmjeravao svoje sljedbenike prema ostvarivanju zajedničkih organizacijskih ciljeva.

Prema prethodnim tumačenjima se, dakle, može uvidjeti kako Teorija X svoje uporište pronalazi u autokratskom stilu vodstva inspirirajući se principom nagrađivanja i kažnjavanja, a Teorija Y u demokratskom stilu kojem je temelj uključenost vođe i poticanje zaposlenika na postizanje najboljih mogućih performansi.

### 2.5.2.3. Likertovi sustavi vodstva

Likertovi sustavi vodstva svoje temelje pronalaze u empirijskim istraživanjima kojima se nastoje utvrditi karakteristike vođa koji upravljaju uspješnim i onih koji upravljaju neuspješnim poduzećima. Slijedom navedenoga, Čičin-Šain (2007) ističe kako je, temeljem toga, Likert razvio sljedeće sustave vodstva:

- **Eksploatatorsko – autoritativan sustav** kojeg karakterizira nepovjerljivost vođe prema njegovim sljedbenicima pa samostalno donosi sve odluke pri čemu su zaposlenici prisiljeni na rad pod utjecajem straha, prijetnji, kazni i eventualnih nagrada. Još jedna značajka ovakvoga sustava je istodoban razvoj formalne i neformalne organizacije i međusoban sukob ciljeva svake od njih.
- **Benevolentno – autoritativan sustav** koji je nešto manje autoritativan od prethodnoga s obzirom je vođa ipak spreman delegirati dio odgovornosti na zaposlenike, a da su pritom glavne ovlasti i posljednja riječ u njegovoj domeni. Isto tako, pod okriljem ovoga sustava vođa motivira zaposlenike na način da ih povremeno nagrađuje.
- **Konzultativan sustav** kod kojeg je značajno to što vođa ima djelomično (ali još uvijek ne i potpuno) povjerenje u svoje sljedbenike pa je tako spreman delegirati donošenje odluka na nižim hijerarhijskim razinama. Komunikacija se odvija na svim razinama pa je stoga savršeno razvijen i komunikacijski sustav, a nagrađivanje zaposlenika smatra se glavnim alatom motivacije. Neformalna se organizacija može razvijati, ali još uvijek su njezini ciljevi u domeni formalne organizacije ili su joj tek djelomično suprostavljeni.
- **Participativan sustav** u kojemu nadređeni u cijelosti vjeruje svojim sljedbenicima pa je tako proces donošenja odluka rasprostranjen na svim hijerarhijskim razinama. Motivacija kod ovakvoga sustava temeljena je na sudjelovanju u donošenju odluka i zadovoljstvu koje zaposleni dobiva uspješnim ostvarenjem zadanih ciljeva. Odnos između vođe i podređenog je u potpunosti prijateljski što rezultira visokim stupnjem međusobnog uvažavanja, a ciljevi neformalne i formalne organizacije su međusobno usklađeni.

## 2.5.2.4. Menadžerska mreža

Mreža vodstva, prvotnog naziva menadžerska mreža (eng. *Leadership grid*) model je bihevioralnog vodstva kojeg su šezdesetih godina prošloga stoljeća razvili R. Blake i J. Mouton. Kenton (2022) za portal Investopedia navodi kako ovakav sustav svoje temelje pronalazi u dvjema dimenzijama:

1. **Briga za okolinu** koja je prikazana na osi X na skali 1 – 9 te
2. **Briga za ljude** koja leži na osi Y, a koja je prikazana sličnom skalom kao i prethodna.

Navedene dimenzije prikazane su na Slici br. 2. koja omogućuje bolje razumijevanje menadžerske mreže.

**Slika 2.** Primjer menadžerske mreže

BRIGA ZA LJUDE	Visoka	9	1.9.							9.9.
		8	Menadžment lokalnog kluba				Timski menadžment			
		7	Visoka briga za ljude i niska za pr.				Visoka briga za ljude i proizvodnju			
		6								
		5			5.5.					
		4	Lavirirajući menadžment Osrednja briga za ljude i proizvodnju							
		3	Osiromašeni menadžment				Autokratski menadžment			
		2	Niska briga za ljude i proizvodnju				Niska briga za ljude i visoka za proizvodnju			
	Niska	1	1.1.							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

**Izvor:** Čičin-Šain, D., (2007), Predavanja iz menadžmenta, Sveučilište u Zadru , str. 202

Uz već navedene dvije dimenzije, sve se češće spominje i treća dimenzija (motivacija), a ovakav model sačinjava sljedećih 5 stilova:

- menadžment lokalnog kluba,
- timski menadžment,
- menadžment organizacijskog čovjeka,
- osiromašeni menadžment te
- autoritet – pokoravanje menadžment. (Buble,2011)

### 2.5.2.5. Teorija 3-D

Bill Reddin bio je vizionarski psiholog i teoretičar menadžmenta, poznat po svojim značajnim doprinosima u proučavanju organizacijskog ponašanja i vodstva. Kako navodi Cerović (2003), Reddinov rad je prepoznatljiv po njegovom trodimenzionalnom modelu vodstva. Osim vertikalne i horizontalne dimenzije, Reddin je uveo i dimenziju efikasnosti, koja omogućava jednostavno određivanje uspješnosti različitih stilova vodstva. Takvi stilovi vodstva, zajedno s pripadajućom dimenzijom efikasnosti, prikazani su u Tablici br. 5.

**Tablica 5.** Prikaz pojedinih stilova vodstva zajedno sa dimenzijom efikasnosti

OSNOVNI STIL	EFIKASAN	NEEFIKASAN
<i>Visoki zadatak/niski odnosi</i>	Definirane su jasne metode koje zaposlenicima služe kao smjernice za ostvarenje ciljeva	Metode za ostvarivanje ciljeva smatraju se nametnutima pa su samim time djelotvorne samo za kratkoročne rezultate
<i>Visoki zadatak/visoki odnosi</i>	Grupa je zadovoljna uspostavljenim ciljevima i radnim uvjetima, ali i emocionalnom pomoći koju dobiva od nadređenih	Radni zadaci su previše strukturirani, a međuljudski odnosi nisu niti malo „prirodni“
<i>Nizak zadatak/visoki odnosi</i>	Nadređeni imaju veliko povjerenje u svoje sljedbenike te im nastoje olakšati ostvarenje ciljeva	Prevelika važnost pridaje se harmoniji te ne postoji volja za obavljanjem posla ukoliko će to rezultirati gubitkom imidža tzv. dobre osobe
<i>Nizak zadatak/niski odnosi</i>	Zaposlenici imaju upute kako obaviti pojedini posao, a sve se to događa bez pristnosti nadređenoga	Ne postoje nikakve upute za obavljanje zadataka kao ni popratna emocionalna i socijalna pomoć nadređenoga

**Izvor:** Samostalna izrada autorice prema: Čičin-Šain, D., (2007), Predavanja iz menadžmenta, Sveučilište u Zadru, str. 204

Važno je dodati kako svaka dimenzija predstavlja jedinstven aspekt vodstva, a kombinacija tih triju dimenzija definira cjelokupan pristup vođe u upravljanju timovima, ali i postizanju organizacijskih ciljeva. (Holistique Training, 2023)



### **2.5.3. Kontingencijski modeli**

Kontingencijski ili situacijski modeli svoje temelje duguju kontingencijskoj organizacijskoj teoriji koja, kako navodi Sikavica (2011), predstavlja pristup temeljen na prilagodbi organizacije svakoj pojedinoj okolnosti uz poštivanje jedinstvenih utjecaja raznih čimbenika koji utječu na oblikovanje same organizacije. Kontingencijska teorija, dakle, nalaže da se organizacijska struktura oblikuje u skladu sa vanjskim kontingencijskim uvjetima koji se smatraju relevantnim pokazateljem stanja u kojem se organizacija nalazi.

Slijedom toga, Buble (2000) ističe kako se kontingencijski modeli temelje na razini utjecaja vodstva na situacije u kojima se organizacija nalazi. Isto tako, prateći temelje kontingencijske organizacijske teorije, zaključuje se kako se upotrebom kontingencijskih modela ne može unaprijed odrediti adekvatan stil vodstva, već se on bira ovisno o situaciji u kojoj se organizacijski vođa i njegova organizacija nalaze.

Najpoznatiji kontingencijski modeli, prema Buble (2011), jesu:

- Teorija usklađenog vodstva (Fiedlerov model),
- Pristup put - cilj (House – Mitchellov model),
- Situacijski pristup (Hersey – Blanchardov model) i
- Vroom – Yettonov model odlučivanja.

#### **2.5.3.1. Teorija usklađenog vodstva**

Fred Edward Fiedler znači za jednog od vodećih istraživača sa polja industrije i organizacijske psihologije u 20. stoljeću, a njegov najveći doprinos ogleda se u razvijanju teorije usklađenog vodstva. Northouse (2010) ističe kako je Fiedler postavio temelje za ovakvu teoriju istražujući razne menadžerske stilove vodstva koji su se koristili u specifičnim situacijama i okolnostima. Temeljem navedenih konstatacija, može se istaknuti kako se ovakva teorija temelji upravo na situacijama u kojima se vođa nalazi i njima prilagođenim stilovima vodstva, odnosno na mogućnosti prilagodbe vođe svakoj pojedinoj okolnosti. Prilagođavanje situacijama posebno dolazi do izražaja u nepovoljnim i kriznim situacijama jer tada vođa može pokazati svoj potencijal pri rješavanju organizacijskih problema, ali i spremnost da očuva dobro poslovanje organizacije kojom vlada.

Fiedlerov model karakteriziraju tri kontingencijske varijable, odnosno tri situacijska faktora koja su prikazana na Slici br. 3.

**Slika 3.** Glavni situacijski faktori



**Izvor:** Samostalna izrada autorice prema Buble, M., (2011), Poslovno vođenje

Fiedlerov model naglašava dva pristupa za povećanje učinkovitosti vođe. Prvi pristup predlaže zamjenu vođe čiji stil vođenja bolje odgovara karakteristikama i potrebama podređenih. Drugi pristup sugerira promjenu okoline kako bi se ona prilagodila vođi, čime se okoliš postavlja kao ključni faktor u oblikovanju vodstvenog stila. (Robbins, 1992)

Još jedan od Fiedlerovih inovativnih pothvata je i ljestvica **Najmanje preferiran suradnik** (eng. *Least Preferred Coworker – LPC*) kojom se na jednostavan način mogu mjeriti menadžerski stilovi vodstva. Ovakva ljestvica nalaže da su vođe, ukoliko su pozicionirani visoko na ljestvici, izrazito motivirani ljudskim odnosima odnosno da u velikoj mjeri mare za ljude te njihove potrebe i zahtjeve. Takvi će vođe svoj stil vodstva prilagoditi tome da prvenstveno ugone svojim podređenima i to na način da ih, primjerice, motiviraju, ohrabre ili podrže kako bi bez straha i sa sigurnošću obavljali svoje radne zadatke. S druge strane, suprotno navedenom, vođe koje se nalaze pri dnu ovakve ljestvice, vjerojatnije će svoj stil vodstva oblikovati prema stvaranju najveće efikasnosti, odnosno prema ostvarivanju zadanih ciljeva, rješavanju organizacijskih zadataka i povećanju produktivnosti, dok će interpersonalni odnosi u nekoj mjeri biti zanemareni. Fiedler je kreiranjem ovakve ljestvice želio naglasiti kako ne postoji idealan stil vodstva već da se od vođe očekuje da bude sposoban prilagoditi se situaciji kako bi temeljem okolnosti u kojima se nalazi formirao najprikladniji stil vođenja. Slijedom toga, stil vođenja orijentiran na zadatke najbolji je izbor pri situacijama koje se nalaze u samoj krajnosti, odnosno u onim najoptimalnijim i/ili najizazovnijim situacijama, dok se stil orijentiran na ljude smatra najboljom solucijom u situacijama koje su smještene između te dvije krajnosti. (Buble, 2011)

### 2.5.3.2. House – Mitchellov model put – cilj

House-Mitchellov model, drugog naziva pristup put-cilj, temelji se na raznim teorijama motivacije i vodstva ostalih autora, ali se pritom u obzir uzimaju i nekakvi situacijski čimbenici koji čine da se ovakav model može nazvati kontingencijskim. Ovakav model glavnom funkcijom menadžmenta smatra sposobnost da se zadaju i razjasne ciljevi te da se podređenima odnosno zaposlenicima pomogne pri pronalasku najadekvatnijeg i najefektivnijeg načina za postizanje zajedničkih ciljeva te otklananje zapreka koje će eventualno stajati na putu ka ostvarivanju spomenutih. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2008)

Prve House-Mitchellovom modelu, ponašanja vođe se kategoriziraju u četiri skupine koje su prikazane na Slici br. 4.

**Slika 4.** Stilovi vodstva prema House-Mitchellovom modelu

<b>Vodstvo orjentirano ostvarenju</b>	Vođa koji postavlja jasne ciljeve istodobno očekujući od svojih zaposlenosti da će ih ostvariti uz najviše moguće performanse kako bi stekli njegovo povjerenje
<b>Direktivno vodstvo</b>	Vođa koji podređenima jasno daje do znanja što se od njih očekuje i na koji način trebaju obaviti svoje radne zadatke
<b>Participativno vodstvo</b>	Vođa koji se savjetuje sa svojim podređenima te od njih traži savjete i prijedloge za donošenje nekih važnih rješenja
<b>Suportivno vodstvo</b>	Prijateljski nastrojen vođa, u svakom trenutku orjentiran prema svojim zaposlenicima, pokazuje empatiju i zanimanje za psihološko zadovoljstvo svojih podređenih

**Izvor:** Samostalna izrada autorice prema Čičin-Šain, D., (2007), Predavanja iz menadžmenta, Sveučilište u Zadru, str. 206

Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2008) ističu kako se ovaj model naziva situacijskim odnosno kontingencijskim temeljem postojanja sljedećih situacijskih čimbenika:

- karakteristike podređenih (potrebe, samouvjerenost i sposobnost) te
- radno okruženje (zadatak, sustav nagrada i odnosi među kolegama).

### 2.5.3.3. Hersey – Blanchardov situacijski model

Hersey-Blanchardov situacijski model orijentiran je na sljedbenike odnosno na njihovo prihvaćanje vođe. Ovakav model svoje temelje polaže na prethodno identificiranim Fiedlerovim dimenzijama, a to su zadatak i međusobni odnosi. (Robbins i Coulter, 2010)

Kako bi maksimizirao zadovoljstvo svojih podređenih, vođa u potpunosti mora prilagoditi svoje ponašanje i svoj stil vođenja sposobnostima svojih podređenih. (Buble, 2011)

Isti autor navodi kako se ovakav pristup vodstvu najbolje shvaća ako se podijeli na sljedeća dva dijela:

1. stilove vodstva i
2. razinu razvoja podređenih.

Pri tome, stilovi vodstva podrazumijevaju način na koji se vođe ponašaju prema podređenima, a koje na njih ima direktan utjecaj. U tom slučaju, vodstvo može biti direktivne naravi, odnosno ono koje nalaže konstantan nadzor podređenih pri obavljanju zadataka i kojeg karakterizira jednostrana komunikacija i podupiruće naravi odnosno ono koje podređene potiče ka razvijanju pozitivnog stava prema okolnostima u kojima se nalaze, a koje karakterizira dvostrana komunikacija kao i međusobna emocionalna potpora.

Slijedom toga, Robbins i Coulter naglašavaju da su se, kombiniranjem navedenih dvaju pristupa, razvila sljedeća četiri stila vodstva::

- **dirigiranje** – vođa pruža jasne instrukcije te s pažnjom nadgleda ostvarivanje radnih zadataka,
- **poučavanje** – vođa kontinuitano usmjerava i oprezno kontrolira izvršenje aktivnosti pritom objašnjavajući svoje odluke, tražeći prijedloge te podržavajući prosperitet,
- **podupiranje/podržavanje** – vođa uvelike pomaže i podupire napore svojih podređenih kako bi što efektivnije obavili svoje radne zadatke te samim time ostvarili očekivane rezultate, ali teži i zajedničkom donošenju odluka kao i preuzimanju odgovornosti za iste,
- **delegiranje** – vođa koji teži prebacivanju obaveza, odgovornosti donošenja odluka i rješavanje problema na svoje podređene.

#### 2.5.3.4. Vroom – Yettonov model odlučivanja

Vroom i Yetton su sedamdesetih godina prošloga stoljeća razvili model leaderske participacije koji služi kao spona između leaderskog ponašanja i sudjelovanja u samome procesu donošenja odluka. Ovakav model nalaže definiranje jasnih pravila kako bi se na što vjerodostojniji način odredio oblik i količina participativnog odlučivanja u različitim povoljnim, ali i nepovoljnim okolnostima. Slijedom toga valja konstatirati kako je glavna zadaća Vroom-Yettonovog modela zapravo pružanje smjernica za pravilno i efikasno donošenje odluka u pojedinim situacijama, a sve to pod pretpostavkom da kombinacija situacijskih varijabli i osobne karakteristike vođe i dalje pozitivno utječu na organizacijsku efikasnost. (Robbins i Judge, 2009)

Sikavica et al. (1994) navode kako Vroom-Yettonov model sadržava sljedeće stilove odlučivanja:

- **Autokratski (A1)** – situacija u kojoj vođa samostalno rješava problem koristeći informacije koje su mu na raspolaganju točno u tome trenutku,
- **Autokratski (A2)** – potrebne informacije nadređeni dobiva od strane svojih podređenih, a proces donošenja odluka je još uvijek isključivo u njegovoj domeni,
- **Konzultativni (C1)** – vođa je spreman probleme prikazati podređenima za koje smatra da su dovoljno kompetentni, istodobno traži njihove ideje i prijedloge za rješavanje nastalog problema, no još nije spreman prepustiti im donošenje odluka pa takav proces obavlja samostalno,
- **Konzultativni (C2)** – lider prezentira problem kolektivu od kojeg traži ideje i sugestije za rješavanje problema kako bi na temelju istih pokrenuo proces donošenja odluka,
- **Skupni ili participativni (G2)** – vođa predstavlja problem grupi nakon čega slijedi zajedničko mozganje o rješenju problema, a cijeli se proces završava uključivanjem svih u racionalno i odgovorno donošenje organizacijskih odluka.

Važno je napomenuti kako Vroom-Yettonov model odlučivanja ne sugerira niti jedan stil vodstva kao univerzalno najbolji, već ističe važnost prilagodbe određenih stilova vodstva specifičnim situacijama i okolnostima. U određenim je situacijama autokratski stil vodstva efikasniji od konzultativnog stila, no valja uzeti u obzir kako postoje i situacije u kojima se suprotan pristup smatra poželjnijim. Sve to naravno ovisi o fleksibilnosti i sposobnosti vođe da prepozna i prilagodi se promjenama u njegovoj okolini. (Čičin-Šain, 2007)

#### **2.5.4. Suvremeni modeli vodstva**

Moderno vrijeme sa sobom nosi promjenjive uvjete u svakoj nama poznatoj domeni, pa tako i u domeni vodstva. Takva promjenjiva okolina od vođe zahtjeva veći stupanj snalažljivosti i apsolutno veće kompetencije kako bi mogao biti u koraku sa novonastalim promjenama i kako bi ih mogao okrenuti u svoju korist. Temeljem takvih okolnosti, razvijaju se različite moderne teorije vodstva koje su od izuzetne pomoći liderima koji djeluju u ovakvim modernim i promjenjivim uvjetima. Jedan od začetnika moderne teorije vodstva je i Richard L. Daft koji je moderno vodstvo podijelio na sljedeći način:

- Transakcijsko vodstvo,
- Transformacijsko vodstvo,
- Karizmatično vodstvo,
- Uslužno vodstvo,
- Interaktivno vodstvo,
- Autentično vodstvo,
- Kompleksno vodstvo te
- E-vodstvo.

##### **2.5.4.1. Transakcijsko vodstvo**

Transakcijsko se vodstvo u literaturi najčešće prezentira kao međusobna razmjena koristi između vođa i njihovih sljedbenika. Slijedom toga valja konstatirati kako se odnos transakcijskog vođe i njegovih sljedbenika temelji prvenstveno na određivanju jasnih ciljeva i pripadajućih radnih zadataka, ali i komuniciranju s ciljem što bolje organizacije poslova i aktivnosti, a sve to sa uključenošću zaposlenika kako bi se na što optimalniji način postigli postavljeni organizacijski ciljevi. Uspjeh ovakvog stila vodstva ovisi isključivo o dobroj prihvaćenosti hijerarhijskih razlika i sposobnosti rada kroz ovakav način razmjene. (Bass, 1974)

Transakcijsko je vodstvo temeljeno na pretpostavci kako podređeni bolje funkcioniraju ako im se jasno odrede ciljevi i zadaci koje u određenom roku moraju ispuniti. Takvo razmišljanje pak proizlazi iz činjenice da su ljudi općenito motivirani ukoliko rade pod okriljem sustava nagrada/kazna. (Tavanti, 2008)

Douglas (2011) naglašava četiri temeljne pretpostavke transakcijskog modela:

1. Podređeni se motiviraju sustavom nagrađivanja i kažnjavanja,
2. Podređeni bi trebali slijediti naredbe njihovog nadređenoga,
3. Jasno je definirana hijerarhija zapovijedanja i
4. Podređeni nisu samo-motivirani pa je stoga potrebno da nadređeni vrši nadzor nad njima.

Oslanjajući se na prethodne konstatacije, Yuki (2008) iznosi četiri tipa odnosa između transakcijskog vođe i njegovih sljedbenika opisujući ih na sljedeći način:

- **Moguće nagrade** – zadatak vođe je da postavi SMART ciljeve pritom obraćajući pažnju na to da osigura resurse koji su nužni za ostvarenje takvih ciljeva, ali i nagrade zaposlenicima koji će pridonijeti ostvarenju ekonomskih performansi,
- **Aktivni menadžment po iznimci** – nadređeni pažljivo prati angažman svojih sljedbenika, ali inicijative poduzima isključivo u slučaju odstupanja u procesu obavljanja zadataka od strane sljedbenika,
- **Pasivni menadžment po iznimci** – vođa poduzima mjere isključivo ako željeni rezultati nisu ostvareni,
- **Laissez-faire** – vođa u potpunosti delegira odgovornost na sljedbenike izbjegavajući tako obaveze te dajući sljedbenicima pregršt prilika i mogućnost samostalnog donošenja odluka.

#### 2.5.4.2. Transformacijsko vodstvo

Transformacijsko vodstvo se, prema Northouse (2010), definira kao sustav koji objedinjuje karizmatično i vizionarsko vodstvo. Na prethodne se navode oslanja i Bass (2006) navodeći kako transformacijski vođe potiču i motiviraju svoje zaposlenike kako bi na što lakši i efikasniji način obavili svoje zadatke te pritom ostvarili zapanjujuće poslovne rezultate. Kroz ovakav pristup vodstvu, vođa se obvezuje kako će pomagati svojim podređenima pri razvoju njihovih vlastitih sposobnosti vođenja. Transformacijsko je vodstvo temeljeno na određenim dimenzijama čiji detaljniji opis slijedi na Slici br. 5.

**Slika 5.** Dimenzije transformacijskog vodstva

<b>Individualan pristup</b>	Sposobnost vođe da spozna potrebu svakog pojedinog podređenog i podupire ih u svrhu što izvrsnijeg ostvarivanja poslovnih aktivnosti
<b>Intelektualna simulacija</b>	Sposobnost vođe da predvidi svaku nenadanu situaciju i svaki rizik te ih pretvori u poslovnu priliku
<b>Inspiracijska motivacija</b>	Optimistično postavljanje budućih ciljeva i pridavanje značaja radnim aktivnostima koje podređeni trebaju obaviti
<b>Idealizirani utjecaj</b>	Međusobno povjerenje između vođe i podređenih

**Izvor:** Samostalna izrada autorice prema Damirich et al., (2011), Transformational leadership style and innovative behaviour on innovative climate

Prednosti ovog modela, prema Murrayju (2010), manifestiraju se u povećanoj produktivnosti, pri čemu se kao ključni motiv ističe to što vođa vrednuje sljedbenike prema njihovim rezultatima, a oni s boljim ocjenama dobivaju nagrade. S druge strane, nedostatak ovog modela vidljiv je ponajviše u nemogućnosti utjecaja sljedbenika na razinu zadovoljstva u radnome okruženju, a samim time i radnom mjestu.

#### **2.5.4.3. Karizmatsko vodstvo**

Karizma predstavlja kvalitetu određene osobe, odnosno osobine prema kojima se ta osoba ističe i razlikuje od drugih ljudi. Opće je prihvaćena činjenica kako se karizmatičnim osobama smatraju one osobe koje imaju urođene nekakve posebne crte osobnosti. Shodno tome, karizmatični vođa bi trebao posjedovati sposobnost iskorištavanja takvih svojih specifičnih osobina kako bi povećao razinu motivacije svojih podređenih, a to se najbolje može postići ukoliko se dovoljno potruži predočiti viziju i ciljeve svojim zaposlenicima na što kvalitetniji način. Takav pristup približavanja ciljeva i vizije uvelike pomaže zaposlenicima pri spoznaji koja je zapravo njihova uloga u pojedinoj organizaciji, ali i kakav je njihov značaj u postizanju važnih organizacijskih ciljeva što sve skupa vodi do još veće motiviranosti i volje za postizanjem što izvrsnijih poslovnih rezultata. (Weber, 2009)



Robbins (1992) ističe pet karakteristika koje čine da se karizmatični vođe razlikuju od običnih vođa, a to su:

- samopouzdanje,
- vizija,
- snažno uvjerenje u viziju,
- ponašanje izvan tzv. uobičajenih okvira i
- kreator promjene.

#### **2.5.4.4. Uslužno vodstvo**

Uslužno vodstvo svoje temelje polaže na činjenici kako bi vođa napore trebao usmjeriti ka uvažavanju potreba i interesa svojih zaposlenih, dok njegovi vlastiti interesi ostaju u drugome planu. Vođe sluge, odnosno uslužni vođe smatraju kako je ljudski potencijal najvažniji i najvrijedniji resurs koji organizacija može posjedovati pa se stoga javlja konstantna težnja pronalaska sljedbenika koji će se prvenstveno isticati svojom mudrošću, ali i sposobnošću da se pokažu kao samostalne i neovisne jedinice. (Certo i Certo, 2008)

Jedna od glavnih značajki uslužnog pristupa vodstvu je kretanje komunikacije od dna prema vrhu. Razlog tome je što je uslužni pristup prvenstveno orijentiran ka zadovoljenju potreba i interesa sljedbenika (zaposlenika) i to na način da se pridobije i očuva njihova lojalnost te se pruži dovoljan stupanj zaštite što bi u konačnici za rezultat trebalo imati očuvanje organizacije kao cjeline. Slijedom toga, kao glavna zadaća vođe se nameće približavanje vizije i ciljeva organizacije svojim podređenima istodobno obraćajući pažnju da se ti isti organizacijski ciljevi podudaraju sa ciljevima pojedinaca. To omogućuje formiranje zajedničkih ciljeva što nadalje samo olakšava njihovo ostvarenje s obzirom da je produkt ovakvog stila vođenja izuzetno motiviran radni kadar. (Gronfeldt i Strother, 2005)

Organizacije koje usvajaju uslužno vodstvo kao primjeren stil vođenja trebaju vođu koji je sposoban probuditi kreativnost i volju za učenjem kod svojih podređenih, ali i vođu koji je spreman pružiti nagradu za dobro obavljen posao i kaznu za loše obavljen posao. Uslužna organizacija bi stoga trebala biti ispunjena razvojem vlastitih ljudskih potencijala, a sve sa ciljem što kvalitetnijeg donošenja organizacijskih odluka.

#### 2.5.4.5. Interaktivno vodstvo

Interaktivno vodstvo Buble (2000) naziva još i ženskim stilom vođenja, a na njegovu se konstataciju oslanja i Pološki (2003) navodeći kako je ženski stil naziv za moderan stil vođenja koji u sebi objedinjuje emotivnu, prijateljsku, kolegijalnu, transformacijsku i interaktivnu komponentu, ali i odličja demokratskog i participativnog stila vođenja. Slijedom toga valja naglasiti kako interaktivno vodstvo preuzima najbolje karakteristike pojedinih stilova vodstva objedinjujući ih u logičnu cjelinu koja se u nekim organizacijama pokazala najboljom solucijom kada je odabir prikladnog stila vođenja u pitanju.

Ista autorica ističe kako se interaktivno vodstvo lako prepoznaje prema svome mekanom, odnosno tzv. *soft* pristupu upravljanju i motiviraju ljudi. Vođe koje biraju interaktivni stil kao svoj stil vođenja, nerijetko naglašavaju važnost međuljudskih osnosa, ali i važnost uključenosti zaposlenika u organizacijske poslove, važnost timskog rada te djeljenja informacija i ostalih resursa koji na bilo kakav način mogu pridonijeti boljitku same organizacije. S obzirom da je pod okriljem interaktivnog stila vodstva dobro prihvaćena činjenica kako je ljudski potencijal glavni i najvrijedniji resurs koji organizacija može imati, interaktivni vođa treba na pravilan način znati razumijeti i prihvatiti želje i potrebe svojih podređenih što naposljetku rezultira njihovom većom motiviranosti i kvalitetnijem ispunjavanju organizacijskih ciljeva i zadataka.

#### 2.4.5.6. Autentično vodstvo

*„Autentično vodstvo je proces koji proizlazi iz pozitivnih psiholoških kapaciteta i visoko razvijenog organizacijskog sadržaja, čija upotreba dovodi do povećanja samosvjesnosti i samoregulacije te povećava mogućnost osobnog razvoja“ - Avolio, et al., (2009)*

Autentično vodstvo naglašava pojedine skupine osobina po kojima se vođa razlikuje od ostalih, a neke od tih osobina jesu samosvijest, iskrenost i transparentnost. Autentični vođe vjeruju sebi, spremni su pokazati integritet, ali i graditi povjerenje svojih sljedbenika kroz iskrenu i transparentnu komunikaciju. Vođe koje djeluju pod okriljem autentičnog vodstva, izuzetno su svjesni svojih jakih i slabih točaka, a svoju jedinstvenost smatraju najboljim resursom za povećanje motiviranosti svojih zaposlenika. (Avolio et al., 2009)

#### 2.5.4.7. Kompleksno vodstvo

*„Kompleksno vodstvo definira se kao model vodstva koji predstavlja interaktivni sistem, u kojem dinamični i nepredvidljivi agenti međusobno komuniciraju u kompleksnoj povratnoj mreži, koja rezultira s učenjem, inovacijama i povećanom prilagodljivosti promjenama“ -*

Avolio et al., (2009)

Značaj teorije kompleksnog, odnosno složenog vodstva (eng. *Complexity Leadership Theory – CLT*) u posljednjih nekoliko godina prošloga stoljeća raste s obzirom da objašnjava kako uspješne organizacije djeluju u nestabilnim i turbulentnim uvjetima koji su nerijetko popraćeni krizom. Stoga, valja istaknuti kako se CLT bavi procesima unutar složenih sustava. (Keele University, 2022)

Isti izvor ističe da, unatoč svome nazivu, teorija kompleksnog vodstva naglasak ne stavlja na vođu kao ključnog aktera u uspjehu organizacije, već naglašava važnost cijelog sustava, ali i društvenih interakcija te doprinosu svakog pojedinog člana. Drugim riječima, vođa nije središnja osoba, već je netko tko usmjerava članove i pomaže timu nositi se sa složenim situacijama i izazovima. Organizacija se tada promatra kao sustav u kojemu svaki član ima barem nekakvu ulogu u suočavanju sa problemima i prilagodbi promjenama.

Teorija kompleksnog vodstva temelji se na nekoliko funkcija koje su prikazane na Slici br. 6.

**Slika 6.** Temeljne funkcije kompleksnog vodstva



**Izvor:** Samostalna izrada autorice prema Bien et al., (2007), Complexity Leadership Theory

Znanstvenici iz raznih područja slažu se da je teorija kompleksnog vodstva zapravo oblik podijeljenog vodstva u kojem vođenje nije koncentrirano na jednu osobu već ga dijeli više ljudi. (Carson, Tesluk i Marrone, 2007)

U klasičnim teorijama vodstva, većina rasprava usmjerena je na odnos između vođe i sljedbenika. Međutim, teorija složenog vodstva pokazuje da je naglasak na mnogim i stalnim društvenim interakcijama unutar mreže. Stoga, bilo tko unutar radnog okruženja može postati vođa zahvaljujući svom društvenom kapitalu. (CQ Net, 2023)

Na primjer, studija Hansona i Forda (2010) otkrila je da ključne vođe u bolničkom laboratoriju nisu bili formalni direktori ili administratori, već radnici na prvoj liniji – predstavnici službe za korisnike. Istraživanje je pokazalo da su oni igrali ključnu ulogu u protoku informacija i imali veliki utjecaj na ostale odjele laboratorija.

U teoriji složenog vodstva, svaki sudionik utječe na dinamiku sustava kroz svoje djelovanje. (CQ Net, 2023)

#### **2.5.4.8. E - vodstvo**

E-vodstvo prema svojoj najjednostavnijoj definiciji predstavlja obnašanje funkcije vođe, odnosno delegiranje svih organizacijskih zadataka, aktivnosti, poslova i odgovornosti na elektroničke, odnosno digitalne medije. Glede toga, Forbes (2022) ističe kako je u modernom svijetu u kojem živimo, nova tehnologija samo izvor novih radnih mjesta, a sa kontinuiranim razvojem virtualnih radnih opcija, raste i broj poslodavaca koje svoje poslovanje teže prebaciti u online domene. Shodno tome, e-vodstvo i virtualni, odnosno digitalni timovi, dva su koncepta koja su se pojavila kao direktna posljedica ovakvog stila vođenja.

Isti izvor dodaje kako bi u modernom svijetu svaki menadžer trebao vješto upravljati novim tehnologijama, ali i znati ih iskoristiti za boljitak poslovanja vlastite organizacije kojom upravlja. Drugim riječima, vođa treba znati iskoristiti prilike koje sa sobom nosi razvoj novih tehnologija i predočiti ih u razvoj novih ideja i prijedloga za ravnomjeran rast same organizacije, veću sinergiju ciljeva kao i njihovu veću ostvarivost.

Kao produkt razvoja novih tehnologija, razvija se i pojam virtualne organizacije koja podrazumijeva skupinu ljudi koji rade zajedno sa različitih geografskih položaja kako bi međusobno iskomunicirali načine ostvarivanja zadanih ciljeva. (Forbes, 2022)

Oslanjajući se na prethodno navedeno, Avolio et al. (2009) ističu nekoliko osnovnih funkcija koje bi e-vođa trebao obnašati, a one podrazumijevaju:

- uspostavljanje i njegovanje povjerenja u odnosima između menadžmenta i podređenih,
- prihvaćanje različitosti,
- upoznavanje članova sa povlasticama koje dobivaju zbog sudjelovanja u timskom radu,
- povećanje vidljivosti članova što sa sobom nosi i povećanje jednakosti svih zaposlenih te
- efektivno upravljanje virtualnim životnim ciklusima.

Pandemija COVID-19 smatra se ključnim faktorom razvoja e-vodstva, odnosno presudnim faktorom prebacivanja poslova u elektroničku domenu. Uvjeti koje je pandemija postavila pred svijet nisu bili nimalo humani, počevši od potpunog lockdowna koji se pokazao velikom prijetnjom organizacijama s obzirom na to da djelatnici nisu fizički mogli biti prisutni na radnome mjestu, pa sve do velikog broja oboljelih čiji su simptomi onemogućavali obavljanje bilo kakvog posla. Idealno rješenje za takvu situaciju predstavljalo je upravo online poslovanje, koje je većina poduzeća prihvatila kako bi zadržala kontinuitet rada. Virtualno poslovanje podrazumijeva i virtualno vođenje, koje nadređenima svakako otvara nove prilike, ali ih istovremeno suočava sa izazovima koje tradicionalni oblici vođenja nisu obuhvaćali. DasGupta (2011) ističe da je glavna prednost e-vodstva mogućnost neometane komunikacije s ljudima iz svih dijelova svijeta, omogućujući vođama da dopru do šire baze talenata i stručnjaka, bez geografskih ograničenja. E-vođe imaju priliku izgraditi timove s globalnom stručnošću, što je ranije bilo nezamislivo unutar tradicionalnih okvira vođenja. S druge strane, ovaj novi oblik vođenja stavlja pred vođe izazov implementacije novih tehnologija, prilagodbe upravljačkih vještina te očuvanja timskog duha u virtualnom okruženju. U tom kontekstu, posebna pažnja mora se posvetiti izgradnji povjerenja i osiguravanju visoke razine angažmana među zaposlenicima, unatoč fizičkoj udaljenosti. Vođe moraju razviti sposobnost da stvore osjećaj pripadnosti i kohezije, što je u virtualnom prostoru često zahtjevnije nego u tradicionalnom okruženju. Unatoč tim izazovima, stručnjaci naglašavaju da su prednosti e-vodstva višestruke i dalekosežne. Digitalne tehnologije pružaju nove alate za optimizaciju radnih procesa, fleksibilnost radnog vremena te mogućnost praćenja produktivnosti na detaljniji način. Ova transformacija sugerira da će e-vodstvo postati dominantan stil vođenja u budućnosti, čineći ga neizostavnim dijelom moderne organizacijske strukture.

### 3. DEVIJANTNO PONAŠANJE

Znanstvenici i stručnjaci iz različitih područja već od davnina pokazuju interes za istraživanje stavova i ponašanja zaposlenika kao individualaca, ali i grupa koje se nerijetko formiraju unutar organizacije. Prema karakteristikama organizacijskog ponašanja, zaposlenici se dijele na dobre i loše. Dobri su zaposlenici oni koji slijede primjer poželjnog organizacijskog ponašanja koje uključuje čestito i pravodobno obavljanje zadataka, sposobnost rada u timovima, poštivanje pravila i propisa, pravilno odnošenje prema svim članovima organizacije te pozitivan i zdrav odnos organizacije i njezinih članova. S druge strane, oni koji slijede primjer nepoželjnog organizacijskog ponašanja nazivaju se lošim radnicima. Takav pojam odnosi se na pojedince kojima u cilju nije rad u korist organizacije, pa se tako nerijetko služe ponašanjima kao što su krađa, nepoštivanje pravila i članova organizacije, psovanje, kašnjenje, neizvršavanje zadataka, pretjerani apsentizam i sličnim radnjama koje na bilo kakav način štete organizaciji kao cjelini, a koje sa sobom nerijetko nose i velike financijske gubitke. Slijedom toga, svaki bi menadžer trebao imati svijest o problematici devijantnog ponašanja kako bi ga na vrijeme mogao uočiti i stvoriti mjere za suzbijanje takvog ponašanja kako bi organizacija nastavila djelovati u što zdravijem okruženju.

#### 3.1. Devijantnost i devijantno ponašanje

*„Devijantno ponašanje u radnom okruženju (koje se također naziva antisocijalnim ponašanjem, ili neuljudnošću na poslu) voljno je ponašanje koje krši važne organizacijske norme i time postaje prijetnja za dobrobit organizacije ili njezinih članova“ – Sikavica i*

Novak (1999)

Sličnu definiciju pruža i Robbins (2003) navodeći kako se devijantno ponašanje smatra čimbenikom radne uspješnosti, a odnosi se na svaku namjerno učinjenu radnju koja na bilo kakav način može oštetiti organizaciju i njezine članove. Takvo ponašanje, primjerice, uključuje psihičko i fizičko nasilje nad članovima organizacije, psovke, kašnjenje, izbjegavanje zadataka, krađu te ostale oblike kojima se pokazuje nepoštivanje prema organizaciji i njezinim članovima. Nadalje, Robbins ističe da devijantno ponašanje može dugoročno narušiti organizacijsku kulturu i moral zaposlenika, što značajno smanjuje ukupnu produktivnost i uspješnost organizacije.

U literaturi se često pronalaze različiti nazivi devijantnog ponašanja, a najistaknutiji su sljedeći:

- radna devijacija (Bennett i Robinson),
- kontraproaktivno ponašanje (Mangione i Quinn),
- nekulturno ponašanje na radnom mjestu (Blau i Andersson),
- antisocijalno ponašanje (Giacalone i Greenberg) i sl.

Devijantno je ponašanje postaje interesno područje sve većeg broja znanstvenika. U korist toga svjedoči i okolnost da su sociolozi devijantnost definirali kroz čak četiri različita aspekta koje Clinard i Meyer (2010) opisuju na sljedeći način:

- **Statistički aspekt** – Glavna pretpostavka ovoga aspekta je da se devijantnim ponašanjem smatra svako ponašanje koje po bilo kakvim parametrima odstupa od prosječnog ponašanja. Primjer takvoga ponašanja može biti iznadprosječno inteligentna osoba koja svojim kvocijentom inteligencije odskače od drugih.
- **Apsolutistički aspekt** – Ovaj aspekt podrazumijeva da se svi slažu s normama pravilnog ponašanja što pruža pretpostavku da devijantno ponašanje proizlazi iz kršenja zadanih standarda tog istog pravilnog ponašanja. Stoga, najprikladniji primjer za ovaj aspekt jest krađa.
- **Reaktivistički (relativistički) aspekt** – Pod okriljem ovoga aspekta smatra se kako ne postoje određeni faktori koji neko ponašanje čine devijantnim, već je takvo ponašanje u oku promatrača što bi značilo da se smatra nepoželjnim tek onda kada ga društvo ili promatrač označe takvim. Ovaj aspekt je specifičan zbog svoje kulturološke naravi pa se tako devijantnim ponašanjem može smatrati ponašanje koje nije primjereno određenoj kulturi, a koje će u ostalim kulturama biti prihvaćeno kao normalno.
- **Normativan aspekt** – Kod ovoga aspekta devijantnost se opisuje kao kršenje normi, a devijantno ponašanje kao svako ponašanje koje nije u skladu sa tim istim normama. U najčešće oblike normativne devijantnosti ubrajaju se krađa i kršenje zakona.

### 3.2. Obilježja devijantnog ponašanja

Pravilno funkcioniranje organizacije najbolji je pokazatelj menadžerskih sposobnosti i kompetencija. Jedna od ključnih kompetencija menadžera trebala bi biti prepoznavanje i upravljanje devijantnim ponašanjem te njegovim posljedicama. Sackett i DeVore (2001) ističu da je za temeljitu analizu devijantnog ponašanja nužno razumjeti faktore koji doprinose njegovom nastanku, a koji su u suprotnosti s interesima organizacije i mogu imati negativne posljedice. Autori naglašavaju važnost usmjerenja na obilježja devijantnosti, umjesto isključivo na njezine posljedice, što omogućuje dublje razumijevanje kompleksnosti ovog ponašanja i predstavlja relevantan alat za njegovo suzbijanje.

Na osnovu prethodnih zapažanja, Fine et al. (2010) ističu nepovoljne utjecaje koje devijantno ponašanje može imati na organizaciju te potrebu istraživača da se sve više okreću ka istraživanju čimbenika koji mogu prethoditi takvome ponašanju, a koja, između ostaloga, uključuju i individualna te situacijska obilježja. Slijedom toga, fokus istraživača često je stavljen na istraživanje okolnih faktora kao što su organizacijske norme, nejednakost na organizacijskoj razini, postojanje stresora, ali i ostalih čimbenika koji mogu biti presudni za pojavu bilo kakvog oblika devijantnog, odnosno nepoželjnog ponašanja. Nasuprot situacijskim faktorima postoje i oni koji su više osobne naravi pa se tako istraživanjem osobnih čimbenika dolazi do spoznaje kako, primjerice, niska moralna načela, smanjena svjesnost, traženje uzbuđenja, agresivnost te niska razina samokontrole mogu povećati vjerojatnost devijantnog ponašanja.

Razumijevanjem odnosa situacijskih i osobnih čimbenika i devijantnog ponašanja, otvara se mogućnost razvoja boljih strategija za odabir zaposlenika što može rezultirati smanjenjem rizika od pada produktivnosti i potencijalnih sukoba, ali i svih ostalih negativnih posljedica koje sa sobom može donijeti prisutnost devijantnog ponašanja. Odabir kvalitetnog i kvalificiranog radnog kadra vjerojatnije će rezultirati većom usmjerenošću na radne zadatke i obaveze nego na ponašanja koje bi u bilo kojem trenutku mogla izići iz okvira poželjnog, odnosno prihvatljivog organizacijskog ponašanja. (DeShong, Grant i Mullins-Sweatt, 2015)



### 3.3. Tipologija devijantnog ponašanja prema Bennet i Robinson

Kako bi se što bolje razumijela kompleksnost devijantnog ponašanja, važno je spoznati kakav značaj za organizaciju imaju posljedice koje za sobom ostavlja prisutnost takvog ponašanja. Stoga su, u svrhu što lakšeg objašnjavanja problematike devijantnog ponašanja, Robinson i Bennett (1995) pružili prijedlog podjele devijantnosti na organizacijsku i interpersonalnu. Pri tome, organizacijska se devijantnost odnosi na svaki oblik ponašanja koji u bilo kojem trenutku donosi štetu organizaciji kao cjelini, a uključuje krađu, odgađanje i izbjegavanje obaveza i radnih zadataka, kašnjenje na posao i slične radnje koje na negativan način utječu na organizaciju. S druge strane, interpersonalna devijantnost odnosi se na štetu nastalu devijantnim ponašanjem koja ima direktan utjecaj na članove organizacije kao što su menadžeri, zaposlenici i suradnici. Ovakav tip devijantnosti često uključuje širenje tračeva, psovanje, ali i različita nasilna ponašanja prema bilo kojem članu organizacije.

U ovisnosti od organizacijske i interpersonalne devijantnosti razvijaju se i ostale kategorije devijantnosti koje uključuju produktivnu devijantnost, devijantno postupanje prema imovini, političku devijantnost i osobnu agresiju. Takva pojava objašnjena je na Slici br. 7.

**Slika 7.** Tipologija devijantnog ponašanja



**Izvor:** Robinson, S. L. i Bennet, R. J., (1995), A typology of deviant workplace behaviours: A multidimensional scaling study

Navedenim prikazom Robinson i Bennet jasno ukazuju na to da se produktivna i politička devijantnost smatraju lakšim tipom devijantnosti, dok su devijantno postupanje prema imovini i osobna agresija općeprihvaćeni kao devijantno ponašanje ozbiljne naravi. Što se tiče samoga cilja devijantnog ponašanja, vidljivo je kako su produktivna devijantnost i devijantno ponašanje prema imovini usmjereni ka narušavanju organizacijske harmonije, a politička i osobna agresija ka rušenju međuljudskih, odnosno interpersonalnih odnosa. Bez obzira na vrstu devijantnosti i ozbiljnost njezinih posljedica, ključno je pravovremeno prepoznati čak i najmanje oblike devijantnog ponašanja kako bi se na vrijeme moglo intervenirati i zaštititi cjelovitost organizacije.

### 3.4. Najčešći oblici devijantnog ponašanja u radnom okruženju

Devijantno ponašanje u radnom okruženju, prema Robinson i Bennett (1995), predstavlja svako dobrovoljno i svjesno ponašanje koje za posljedicu ima kršenje organizacijskih normi pritom prijeteci dobrobiti organizacije i njezinih zaposlenih. Isti autori, kao što je ranije konstatirano, devijantnost dijele na interpersonalnu i organizacijsku, a pod okriljem istih javljaju se različiti primjeri devijantnog ponašanja.

Ne postoji univerzalan prikaz najzastupljenijih oblika devijantnog ponašanja već autori pružaju svoje viđenje istih. Jedni od takvih su i Spector et al. (2006) koji nepoželjno organizacijsko ponašanje vide kroz sljedećih 5 dimenzija:

- **Sabotaža** – Ovakvo ponašanje podrazumijeva gubitak ili oštećenje imovine koja je u vlasništvu organizacije,
- **Povlačenje** – Ponašanje koje uključuje apsentizam (pretjeranu odsutnost), kašnjenje, preduge stanke, odlaženje s posla ranije nego što je predviđeno i ostale radnje povezane sa izbjegavanjem poslovnih obaveza i samog poslovnog okruženja. Kao razlog nastanka ovakvog ponašanja u obzir se uzimaju nezadovoljstvo poslom ili neki drugi psihološki ili osobni razlozi kao što su stres, sukobi i slično,
- **Devijantnost u poslu** – Ponašanje koje odstupa od normi željenog ponašanja, a koje uključuje radnje povezane sa pogrešnim ili presporim obavljanjem radnih zadataka, nepoštivanjem uputa za rad koje je izdao nadređeni i slično,

- **Zlostavljanje** – Oblik ponašanja koje najviše šteti članovima organizacije, a odnosi se na uvrede, prijetnje, narušavanje privatnosti, omalovažavanje, dovođenje u pitanje sposobnosti ostalih zaposlenika, neprimjereno komentiranje te svaku drugu radnju koja može naštetiti fizičkom ili psihičkom zdravlju pojedinca (člana organizacije),
- **Krada** – Najgori oblik organizacijske devijantnosti koji uključuje otuđivanje uredske opreme ili ostalih resursa koji su u vlasništvu organizacije.

Uz navedenih 5 dimenzija, u posljednje se vrijeme dodaje i šesta koju stručnjaci nazivaju „*Horseplay*“, a koja se odnosi na korištenje radnog vremena za igranje igara pri čemu se troši vrijeme koje treba biti iskorišteno za rad, a samim time i organizacijski resursi. Takve igre, koje su naočigled bezazlene, itekako mogu naštetiti organizaciji i zaposlenicima. Kao prigodan primjer za horseplay može se uzeti kartanje i igranje društvenih igara u toku radnog vremena, korištenje interneta u privatne svrhe, obavljanje osobnih telefonskih poziva, ogovaranje, zbijanje šala i slično. (Spector et al., 2006)

Inspirirajući se prethodnim dimenzijama nepoželjnog, odnosno devijantnog ponašanja Gruys i Sackett (2009) razvijaju svojih 11 dimenzija koje uključuju:

- krađu,
- uništavanje imovine,
- zlouporabu informacija,
- zlouporabu vremena i resursa,
- ponašanja koja narušavaju sigurnost,
- smanjenu prisutnost na radu (apsentizam),
- slabu kvalitetu rada,
- upotrebu alkohola,
- upotrebu droge,
- neprikladne verbalne radnje te
- neprikladne fizičke radnje.

Postoji još mnogo oblika ponašanja koja bi po svojim karakteristikama odgovarala okvirima devijantnog ponašanja, no navedenim dimenzijama su prikazana ona koja se najčešće pojavljuju u modernim organizacijama. Osobnom procjenom autorice ovoga rada, izdvajaju se dva oblika devijantnog ponašanja koja značajno štete organizaciji i njezinim članovima, a koji će detaljnije biti opisani u nastavku. Takvi oblici ponašanja uključuju mobing i apsentizam.

### 3.4.1. Mobing

*„**Mobing** odnosno zlostavljanje na radnome mjestu predstavlja neprijateljsku i neetičnu komunikaciju, koja je sustavno usmjerena od jednoga ili više pojedinaca prema, uglavnom, jednom pojedincu, koji je zbog mobinga gurnut u poziciju u kojoj je bespomoćan ili se ne može obraniti te držan u njoj s pomoću stalnih zlostavljачkih (mobinških) aktivnosti“ -*  
(Šoljan et al., 2008)

Mobing predstavlja vrlo opasan oblik devijantnog ponašanja koji može imati utjecaja na fizičko i na psihičko zdravlje zaposlenika. Takvo ponašanje se sastoji od aktivnosti koje uključuju:

- napad na mogućnost adekvatnog komuniciranja,
- napad na mogućnost održavanja socijalnih odnosno interpersonalnih odnosa,
- napad na osobnu reputaciju,
- napad na kvalitetu profesionalne situacije te
- napad na zdravlje. (Bižić, 2008)

Ista autorica navodi kako se ove aktivnosti odvijaju po stupnjevima koji su objašnjeni na sljedeći način:

- **Prvi stupanj** – Mobing aktivnosti prvog stupnja pronalaze uporište u neriješenim sukobima između suradnika, a nerijetko su posljedica poremećenih ljudskih odnosa. U prvom se stupnju mobinga pojavljuju aktivnosti vezane uz napad na mogućnost adekvatnog komuniciranja s obzirom da se agresivne teženje usmjeravaju ka određenoj osobi kojoj je pri tome ograničena mogućnost izražavanja. Ovakav oblik mobinga karakterizira i odbijanje neverbalnih kontakata sa žrtvom pa se tako nerijetko izbjegavaju pogledi, ne primjećuju znakovi kao što su podizanje ruke i slično.
- **Drugi stupanj** - Kod mobing aktivnosti drugoga stupnja, potisnuta agresija prelazi u psihološko zlostavljanje pa tako kreću i napadi na mogućnost održavanja socijalnih odnosa. Mobing ponašanja drugog stupnja čine da se žrtva povlači i izolira s obzirom da nitko ne želi komunicirati s njome, preseljena je u ured daleko od kolega, nije pozvana na zajedničke sastanke i druženja. Na takav se način žrtva mobinga osjeća manje vrijednom i kao da nije dorusla biti članom organizacije.

- **Treći stupanj** – Mobing ponašanja trećeg stupnja obilježena su neprekidnim zlostavljanjem pa samim time žrtva postaje glavnim krivcem za svaki propust koji se dogodi u organizaciji. Javlja se ponašanja povezana sa napadima na osobnu reputaciju, a koja uključuju širenje neistinitih glasina o žrtvi i njezinu privatnom životu, ogovaranje, izrugivanje, negativne komentare na konto osobnih karakteristika (izgleda) žrtve i slično.
- **Četvrti stupanj** – U četvrtom su stupnju mobinga najčešća pojava napadi na kvalitetu profesionalne situacije. Takva mobing ponašanja usmjerena su ka narušavanju profesionalizma žrtve s obzirom da uključuju stalne kritike i vrijeđanja, pretjeranu kontrolu, potrebna i nepotrebna kažnjavanja, nisku ocjenu rada, otežavanje radnih uvjeta koja podrazumijevaju oduzimanje osnovne opreme za rad kao što su osobno računalo ili telefon, uskraćivanje resursa i slično. Nerijetka pojava u ovom stupnju je i mentalno pregorijevanje odnosno tzv. *burn out*, ali i kroničan umor te depresivni poremećaj. U ovakvim uvjetima i pod ovakvim pritiskom žrtva gubi motivaciju, pravo glasa i ugled te se počinje osjećati manje vrijednom i kao da ne pripada organizacijskom kolektivu.
- **Peti stupanj** – Mobing ponašanja petog stupnja uključuju aktivnosti napada na zdravlje žrtve prilikom čega je osoba nad kojom se vrši mobing prisiljena obavljati sve aktivnosti i zadatke koji će biti po štetu njezinog zdravlja, kako fizičkog tako i psihičkog. Na taj se način žrtvama uskraćuju godišnji odmori i slobodni dani, a nerijetko je sve to popraćeno i prijetnjama te fizičkim napadima, ali i seksualnim zlostavljanjem. Posljedice mobinga petog stupnja zaista su ozbiljne i zabrinjavajuće te imaju utjecaj na privatni i poslovni život žrtve kao i na njezino fizičko i psihičko zdravlje, odnose u obitelji i slično. Žrtve ovakvih ponašanja imaju tendenciju obolijevanja od kroničnih bolesti i poremećaja, sklone su napuštanju posla i posezanju za suicidalnim izlazom.

Za što bolje razumijevanje ovog ozbiljnog organizacijskog problema, važna je njegova podjela koju stranica [mobbing.hr](http://mobbing.hr) (2016) definira na sljedeći način:

- **Vertikalni mobing** – zlostavljačka ponašanja usmjerena od nadređenog ka podređenom,
- **Obrnuti (obrnuti vertikalni) mobing** – zlostavljačka ponašanja usmjerena od podređenoga ka nadređenoj,

- **Horizontalni mobing** – zlostavljачka ponašanja odvijaju se među pripadnicima jednake hijerarhijske razine u organizaciji,
- **Strateški mobing** – zlostavljачka ponašanja koja kreću od upravljačkog tima, a koja su usmjerena na manje poželjne zaposlenike, odnosno na one koje je grupa okarakterizirala kao nepotreban dio radne snage.

Slika br. 8. prikazuje psihičke poremećaje žrtava koji se javljaju kao gotovo neizbježne posljedice mobinga bilo kojeg stupnja.

**Slika 8.** Psihički poremećaji žrtava koji nastaju kao posljedica mobinga

<b>Tjelesni poremećaji</b>	kronični umor, probavne smetnje, poremećaji prehrane koji sa sobom nose pretilost i prekomjerno mršavljenje, nesanica, različiti bolni sindromi, slabljenje imuniteta, razvijanje ovisnosti o alkoholu, nikotinu i drogama
<b>Emocionalni poremećaji</b>	depresija, burn-out sindrom, emocionalna praznina, osjećaj besmislenosti života, anksioznost, gubitak motivacije i entuzijazma
<b>Bihevioralni poremećaji</b>	razdražljivost, projektivnost, nekritičko rizično ponašanje, manjak koncentracije, zaboravljivost, eksplozivnost, grubost, prekomjerna osjetljivost na vanjske utjecaje, bezosjećajnost, stalna zaokupljenost poslom, krutost, obiteljske teškoće, rastava braka, suicid

**Izvor:** Samostalna izrada autorice prema Devenport, Shwartz i Elliot, (1999), *Mobbing - Emotional Abuse in the American Workplace*

Osim što može imati posljedice na psihičko i fizičko zdravlje članova organizacije koje su njegova žrtva, posljedice mobinga prelaze i organizacijske okvire. Tako se u organizacijama gdje je mobing prisutan redovito pojavljuju štete koje direktno utječu na smanjenje produktivnosti i uspješnosti, organizacijsku kulturu, nezadovoljstvo zaposlenika, ali i smanjenje resursa i novca. Samim time, u pitanje se dovodi uspješnost organizacije s obzirom da je u uvjetima zlostavljanja smanjen timski rad koji se u današnjim vremenima smatra ključnim pokazateljem uspješnoga poslovanja. Razlog tome krije se u činjenici da ničije ponašanje više nije usmjereno ka napretku organizacije – moberi su usredotočeni na zlostavljачka ponašanja, a žrtve ka „preživljavanju“ i borbi za ravnopravnost.

Na taj način, zajednički ciljevi, pa samim time i aktivnosti koje su usmjerene ka ostvarenju istih ostaju zanemarene što rezultira negativnim poslovnim rezultatima. Mobing je, dakle, najštetniji oblik devijantnog ponašanja kojem bi se trebala pridati izrazito velika pažnja s obzirom na ozbiljnost njegova postojanja, ali i posljedica koje ostavlja za sobom. Cjelokupno gledajući, mobing utječe na zdravlje i život zaposlenika, kvalitetu rada, proizvodnju i pružanje usluga, produktivnost i profirabilnost, ali i na razne socijalne i psihološke posljedice te ekonomske gubitke u zajednici. (Šoljan et al., 2008)

### 3.4.2. Apsentizam

Prema općeprihvaćenoj definiciji, apsentizam se smatra svakim namjernim izostankom s posla, odnosno odlukom zaposlenog da se neće pojaviti na radnome mjestu u vremenu koje mu je nadređeni zadao da bude njegovo radno vrijeme. Pri tome, godišnji odmor i ostali izostanci koji su unaprijed isplanirani ne smatraju se apsentizmom. (Huczynski i Fitzpatrick, 1989)

Apsentizam se u različitim državama poima na različite načine što je i logično ako se u obzir uzmu različitost kultura i shvaćanja različitih država. Tako se, primjerice, u Norveškoj izostanak zbog njege članova obitelji ne smatra apsentizmom za razliku od Poljske u kojoj je takva pojava primjer apsentizma. Isto tako, u nekim je zemljama roditeljski dopust prihvaćen kao apsentizam, dok se u drugima ne uključuje u isti. Uzimajući u obzir prethodne navode, struka ne preporučuje nacionalno uspoređivanje podataka o apsentizmu. (Edwards i Greasley, 2010)

Apsentizam se može razgraničiti na način da uključuje nekoliko vrsta, no njegova temeljna podjela je ona na planirani i neplanirani apsentizam. Pri tome, **planirani apsentizam** se odnosi na sve one planirane izostanke s posla koji primjerice uključuju godišnje odmore, praznike, različite edukacije te sistematske i zdravstvene preglede ugovorene od strane nadređenoga. Shodno tome, istraživači spoznaju kako planirani apsentizam ponajviše utječe na budžet, prilagodbu poslovnih procesa i supstituciju poslova dok se manji utjecaj primjećuje na organizaciji kao cjelini. S druge strane, **neplanirani apsentizam** podrazumijeva situacije kao što su rođenje djeteta i njemu primjeren roditeljski dopust, smrt bližnje osobe i njoj primjeren sprovod, selidbe, vjenčanja, ali i druge situacije na koje zaposlenik ne može utjecati, a koje ga navode na izostajanje s posla. (Kovačević, 2017)

Isti autor ističe kako apsentizam i njegove popratne pojave mogu imati velike negativne utjecaje na organizaciju i njezino djelovanje pa je stoga bitno prepoznati njegove uzročnike. Shodno tome, izdvaja se nekoliko razina na kojima nastaje apsentizam, a one su:

- **Makro razina** kojom su obuhvaćeni čimbenici na koje se nikako ne može utjecati, a kojima treba pridati poseban značaj pri pokušaju razumijevanja apsentizma. Takvi čimbenici, primjerice, uključuju stanje u sustavu zdravstva, socijalno-ekonomske okvire, novonastale epidemije, zakonodavni okvir i slično.
- **Individualna razina** koja uključuje sve one faktore kojima individualac, odnosno pojedina osoba može utjecati na pojavu apsentizma. Pod okrilje individualne razine ubrajaju se demografski faktori kao što su dob i spol, ali i ostali koji uključuju zdravstveno stanje pojedinca, obiteljski status i slično. Kod individualne je razine važno promotriti i generacijski jaz, odnosno razlike u generacijama i njihovim potrebama za apsentizmom.
- **Organizacijska razina** kojom su objašnjeni faktori unutar organizacije koji potiču zaposlenika na namjerno izostajanje s posla, odnosno na apsentizam. Među najčešće uzročnike apsentizma na organizacijskoj razini ubrajaju se izbor vodstva, organizacijska kultura, različite procedure i slično. Česta je pojava da na organizacijskoj razini menadžment krivo poima apsentizam pa se tako kreće od pretpostavke da su izostanci sa posla isključivo plod zaposlenikove nesavjesnosti i zloupotrebe prava zaposlenika na štetu organizacije.

Utjecaji apsentizma su raznovrsni, a najznačajniji su predstavljeni na Slici br. 9.

**Slika 9.** Posljedice apsentizma

<b>Visoki troškovi rada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suboptimalan broj radnika (pre mali ili preveliki)</li> <li>• Nerealni troškovi plaća</li> </ul>
<b>Smanjena konkurentnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poslovna neefikasnost</li> <li>• Nezadovoljstvo kupaca i investitora</li> </ul>
<b>Pogoršanje organizacijske kulture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezadovoljstvo radnika i socijalnih partnera</li> <li>• Imidž društvene neodgovornosti</li> </ul>

**Izvor:** Samostalna izrada autorice prema Absence Insight, Upravljanje apsentizmom, [dostupno: Online]



### 3.5. Pozitivna devijantnost u organizaciji

*„Prepoznavanje pojedinaca koji postižu bolje rezultate od ostalih (**pozitivna devijacija**) i omogućavanje zajednicama da usvoje ponašanja koja objašnjavaju te poboljšane rezultate predstavljaju snažne metode za postizanje promjena“ – Marsh et al., 2004*

Radno mjesto je područje koje sadržava raznovrsnu paletu ponašanja, pri čemu neka od njih nerijetko prelaze okvire normi poželjnog organizacijskog ponašanja. Takva ponašanja sa sobom nose rizike koji prijete poslovanju jedne organizacije, a koji su izraženi kroz gubitke na različitim aspektima kao što su, primjerice, produktivnost, donošenje odluka, financijska stabilnost i slično. Iako znanstvenici i stručnjaci sa raznih područja pojam devijantnosti pretežito vežu uz negativna ponašanja koja se pojavljuju na organizacijskom području, važno je istaknuti kako postoje i ona ponašanja koja se nazivaju pozitivnim devijantnim ponašanjima, a koja se odnose na pojedince čiji učinak nadmašuje rezultate njihovih kolega. Od izuzetne je, dakle, važnosti prepoznavanje takvih osoba i usvajanje njihove uspješne strategije koja može biti moćan alat za stvaranje pozitivnih promjena unutar organizacije. (Appelbaum et al., 2007)

Pri definiranju pozitivne devijantnosti i s njome povezanih pozitivnih devijantnih ponašanja, potrebno je uzeti u obzir nekoliko ključnih sastavnica:

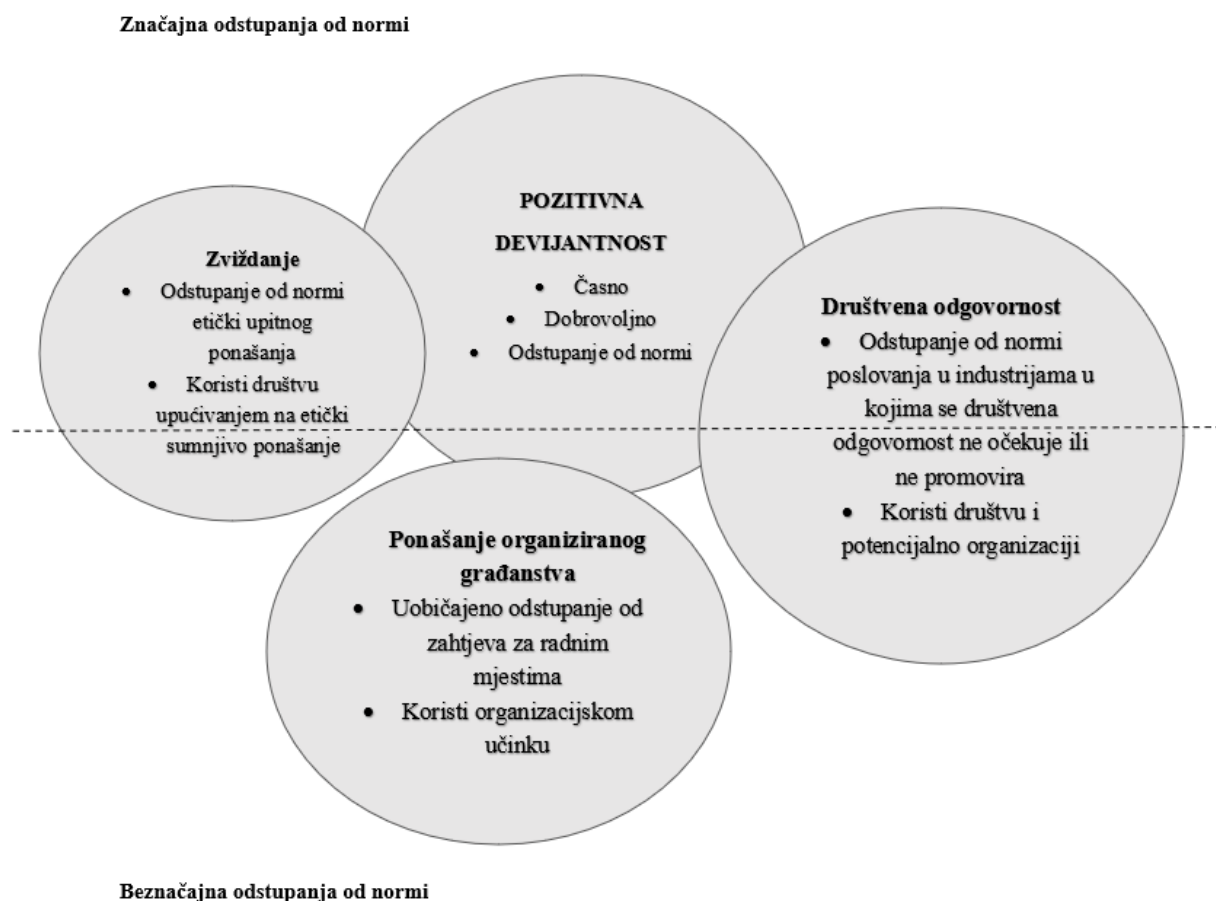
- **Namjera** – prvi dio definicije zahtijeva da odstupanje bude svojevolumno, ciljano i diskretno, a ne obavezno ili prisilno,
- **Odstupanje od normi** – sljedeći aspekt definicije ističe kako se pozitivna devijantnost odnosi na odstupanje od referentne skupine pa je samim time pretežito neočekivana,
- **Časna priroda** – posljednji aspekt definicije podrazumijeva da je pozitivno devijantno ponašanje čestitog karaktera, odnosno da je proizašlo iz nekih časnih namjera.

Nastavno na gore iznešene navode, pozitivna devijantnost definirana je kao svako svjesno i s namjerom učinjeno ponašanje koje se ne uklapa u standarde ponašanja referentnog uzorka, ali na časan način. Drugim riječima, da bi se neko ponašanje svrstalo u okvire pozitivne devijantnosti, ono mora biti vrijedno pohvale i mora biti orijentirano ka akcijama koje uključuju časne namjere, bez obzira na ishode. (Spreitzer i Sonenshein, 2003)

Appelbaum et al. (2007) istraživali su razne oblike pozitivnog devijantnog ponašanja na radnom mjestu, poput organizacijskog građanstva, prijavljivanja nepravilnosti, korporativne društvene odgovornosti i kreativnosti. Ovakvi oblici ponašanja odstupaju od uobičajenih normi, ali imaju pozitivan učinak na organizaciju. S druge strane, bavili su se i negativnim devijantnim ponašanjem te analizirali zašto neki menadžeri i zaposlenici sudjeluju u takvim aktivnostima, dok organizacije često dopuštaju širenje negativnih, a obeshrabruju pozitivna devijantna ponašanja. Zaključak njihovog istraživanja je da bi organizacije koje žele dugoročni uspjeh trebale spriječiti negativno, a poticati pozitivno devijantno ponašanje koje pridonosi ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Slika br. 10. relevantan je prikaz ponašanja koja unatoč odstupanjima od normi imaju pozitivan utjecaj na organizaciju i njezino djelovanje.

**Slika 10.** Tipologija pozitivnog devijantnog ponašanja



**Izvor:** Samostalna izrada autorice prema Spreitzer, G. M. i Sonenshein, S., (2004), Toward the construct definition of positive deviance, str. 840

## 4. REZULTATI ANALIZE UTJECAJA MENADŽERSKOG STILA VODSTVA NA DEVIJANTNO PONAŠANJE U RADNOM OKRUŽENJU

### 4.1. Metodologija istraživanja

U empirijskom dijelu istraživanja ispitana je percepcija stilova vodstva i percepcija devijantnog ponašanja. Istraživanje je provedeno pomoću anketnog upitnika koji je proslijeđen odabranom uzroku preko društvenih mreža, ponajviše WhatsApp-a, Facebook-a i Instagram-a.

Anketni upitnik strukturiran je u tri dijela, a ispunjavao se online u obliku Google Forms obrasca. Prvi dio upitnika (**Demografski podaci**) sadržava opće podatke o ispitaniku kao što su spol, dob i razina obrazovanja. Ostala dva dijela upitnika korištena su za ispitivanje ključnih varijabli ovoga istraživanja: stilovi vodstva i devijantno ponašanje.

Za utvrđivanje određenih stilova vodstva korišten je **Upitnik za mjerenje multifaktorskog liderskog potencijala** (eng. *MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire*) autora Bass i Avolio (1995). Model upitnika korišten za mjerenje multifaktorskog liderskog potencijala je S6 (Prilog 1.), a sadržava 21 tvrdnju kojom se uz različite faktore utvrđuje prisutnost transakcijskog, transformacijskog te laissez-faire stila vodstva. Tvrdnje su se procjenjivale na Likertovoj skali od 5 stupnjeva (1 – U potpunosti se ne slažem, 5 – U potpunosti se slažem).

U svrhu ispitivanja prisutnosti devijantnog ponašanja u radnom okruženju ispitanika, korišten je **Upitnik o devijantnom ponašanju u radnom okruženju** autora Bennet i Robinson (2000). Za potrebe istraživanja izabrano je 5 pitanja vezanih za organizacijsku devijantnost i 5 pitanja vezanih uz interpersonalnu devijantnost. Ispitanici su ocjenjivali koliko su se često susretali sa navedenim oblicima devijantnog ponašanja ili su bili dio istih koristeći Likertovu skalu od 5 stupnjeva (1 – Nikada, 5 – Gotovo uvijek).

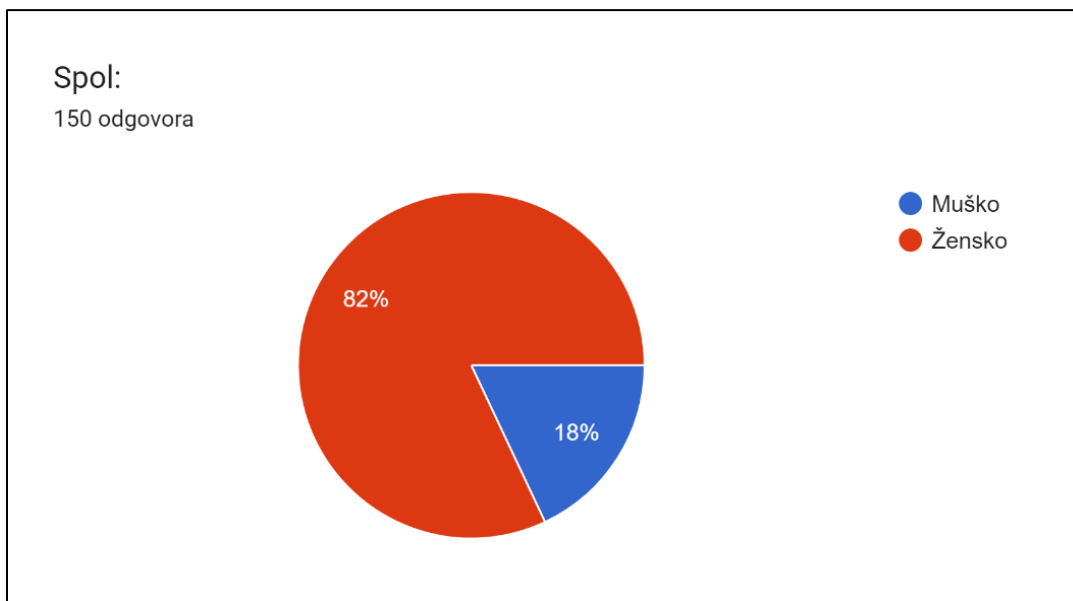
Anketno istraživanje provedeno je kroz vremenski period od 19. do 26. srpnja 2024. godine. U svrhu dobivanja što relevantnijeg uzorka, upitnik je poslan zaposlenim ljudima iz različitih branši, pa su tako ispitani sudionici privatnog i javnog sektora posebno iz područja trgovine i uslužnih djelatnosti, obrambenih snaga, zdravstvenog sustava te akademske zajednice. Najviše ispitanika živi i radi na području Splitsko-dalmatinske i Zadarske županije. Dobiveni rezultati ankete obrađeni su putem računalnog programa Stata.

## 4.2. Analiza podataka i interpretacija rezultata istraživanja

S obzirom na podatke koji su prikupljeni provedbom anketnog upitnika, u nastavku će biti prikazani sociodemografski podaci ispitanika, percepcija ispitanika o stilu vodstva nadređenih i prisustva devijantnog ponašanja u radnom okruženju.

Grafički prikaz br. 1. prikazuje spolnu strukturu ispitanika.

### Grafički prikaz 1. Spolna struktura ispitanika

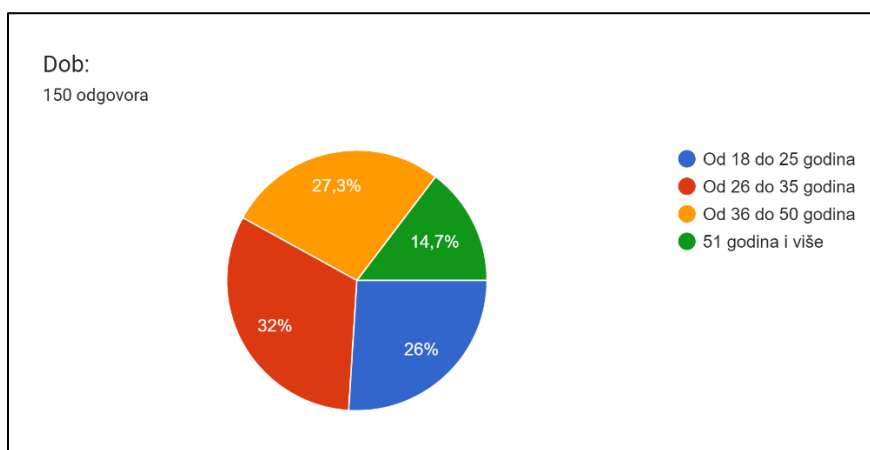


**Izvor:** Samostalna izrada autorice temeljem rezultata ankete (2024)

U ukupnom uzorku od 150 ispitanika dominiraju pripadnice ženskog spola koje čine 82% ukupnih ispitanika, a brojčano ih je u istraživanju sudjelovalo njih 123. S druge strane, muška populacija zauzima dosta manji postatak (18%), a ukupno ih je sudjelovalo 27.

Slijedi Grafički prikaz br. 2. kojim su prikazani podaci glede dobne strukture ispitanika.

## Grafički prikaz 2. Dobna struktura ispitanika

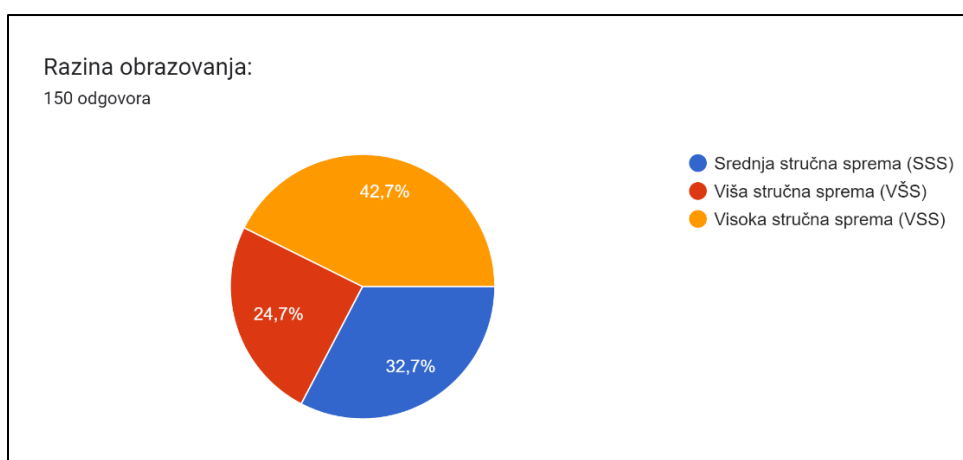


**Izvor:** Samostalna izrada autorice temeljem rezultata ankete (2024)

Grafički prikaz dobne strukture ispitanika ukazuje na to da je najviše ispitanika u dobnoj skupini od 26 do 35 godina, što čini 32% ukupnog uzorka, odnosno njih 48. Slijedi dobna skupina od 36 do 50 godina sa 41 ispitanikom, što predstavlja 27,3% ukupnog uzorka. Dobna skupina od 18 do 25 godina je također značajno zastupljena s 39 ispitanika, što čini 26% ukupnog uzorka. Najmanji udio ima dobna skupina od 51 godine i više, s udjelom od 14,7%, odnosno 22 ispitanika. Ovi podaci omogućuju dublje razumijevanje dobne raspodjele ispitanika.

Grafički prikaz br. 3. prezentira razinu obrazovanja ispitanika kao posljednju komponentu sociodemografskog dijela upitnika.

## Grafički prikaz 3. Razina obrazovanja ispitanika



**Izvor:** Samostalna izrada autorice temeljem rezultata ankete (2024)

Rezultati ankete ukazuju na to da u ukupnom uzorku od 150 ispitanika najviše njih posjeduje visoku stručnu spremu, odnosno njih 64, što čini 42,7% uzorka. Ispitanici sa srednjom stručnom spremom slijede sa ukupno 49 ispitanika, što predstavlja 32,7% ukupnog uzorka. Najmanji udio ispitanih, njih 37, odnosno 24,7%, ima završenu višu stručnu spremu. Ovi podaci pokazuju značajnu zastupljenost visoko obrazovanih ispitanika, dok je udio ispitanika s višom stručnom spremom najmanji.

Slijedi analiza rezultata glede pojedinih stilova vodstva uz napomenu da je prisutnost određenih stilova vodstva utvrđena temeljem prosječne ocjene svakog pojedinog stila (transakcijskog, transformacijskog i laissez-faire). Dakle, što je veća prosječna ocjena pojedinog stila, veća je i njegova zastupljenost. Slijedom toga, relevantan prikaz zastupljenosti promatranih stilova vodstva je Tablica br. 6.

**Tablica 6.** Prikaz podataka o stilovima vodstva

Stil vodstva	Broj ispitanih	Minimum	Maksimum	Prosječna ocjena pojedinog stila vodstva	Standardna devijacija
<i>Transakcijski</i>	150	1	5	3,7	0,7572
<i>Transformacijski</i>	150	1	5	3,4	0,9342
<i>Laissez-faire</i>	150	1	5	3,1	0,9485
<b>Ukupno:</b>	150				

**Izvor:** Samostalna izrada autorice temeljem rezultata ankete (2024)

Podaci prikazani u tablici pokazuju da je sa najvišom prosječnom ocjenom (3,7) najzastupljeniji transakcijski stil vodstva što ukazuje na to da su nadređeni skloni djelovati u skladu sa principom „nagrada-kazna“, odnosno da svoje za poslenike kažnjavaju za loše, a nagrađuju za dobro obavljen posao. Slijedi transformacijski stil sa nešto nižom prosječnom ocjenom (3,4) te najniže ocjenjen, a samim time i najmanje zastupljen laissez-faire stil sa prosječnom ocjenom 3,1 što ukazuje na to da nadređeni nisu spremni delegirati svoje obveze i ovlasti na podređene.

U svrhu lakše interpretacije podataka vezanih uz devijantno ponašanje, devijantnost se podijelila na organizacijsku, odnosno na ponašanje koje šteti cijeloj organizaciji i interpersonalnu, odnosno onu koja šteti pojedinim članovima organizacije (primjerice menadžerima, zaposlenicima, suradnicima i slično).

Rezultati glede prisutnosti devijantnog ponašanja prikazani su u Tablici br. 7.

**Tablica 7.** Prikaz podataka o devijantnom ponašanju

Tip devijantnosti	Broj ispitanih	Minimum	Maksimum	Srednja vrijednost	Std. devijacija
<i>Organizacijska</i>	150	1	5	<b>1,5973</b>	0,9440
<i>Interpersonalna</i>	150	1	5	<b>1,3480</b>	0,8328
<b>Ukupna prosječna ocjena za devijantnost</b>	<b>1,4727</b>				

**Izvor:** Samostalna izrada autorice temeljem rezultata ankete (2024)

Prema podacima koji su prikupljeni istraživanjem, a koji su prikazani u gornjoj tablici vidljivo je kako je razina devijantnog ponašanja u organizacijama ispitanika niska. U prilog tome govori i izuzetno niska prosječna ocjena devijantnog ponašanja koja iznosi tek **1,47** od mogućih 5. Promatrajući interpersonalnu i organizacijsku devijantnost, uviđa se kako je srednja vrijednost organizacijske devijantnosti tek nešto veća od interpersonalne (**1,59 > 1,34**) što potvrđuje veću prisutnost organizacijske iznad interpersonalne devijantnosti. Takva pojava ukazuje na to da će ispitanici vjerojatnije biti skloniji ponašanjima koje će imati štetu za kolektiv iznad ponašanja koje će oštetiti samo pojedinca. Iako ne ide u prilog ovome istraživanju, niska ocjena devijantnog ponašanja izvrstan je pokazatelj zdravih poslovnih okruženja u kojima ispitanici svakodnevno obavljaju svoj rad.

### 4.3. Testiranje istraživačkih hipoteza

U svrhu istraživanja odnosa menadžerskih stilova vodstva i devijantnog ponašanja, postavljene su 3 temeljne hipoteze koje su povezane sa tri različita stila vodstva: transakcijskim, transformacijskim te laissez-faire stilom vodstva.

Prva hipoteza služi za utvrđivanje odnosa između transformacijskog stila vodstva i devijantnog ponašanja a glasi:

***H1: Postoji statistički značajna povezanost između transformacijskog stila vodstva i devijantnog ponašanja.***

Kao najprikladnija metoda za utvrđivanje veze između stilova vodstva i devijantnog ponašanja provedena je korelacijska analiza koja je izrađena uz pomoć programa Stata. S obzirom na kvalitativna obilježja varijabli, izračunat je Spearmanov koeficijent korelacije. Inače, korelacijska analiza predstavlja značajan alat pri utvrđivanju poveznica između dvije varijable, najčešće zavisne i nezavisne, a pokazuje smjer u kojem se varijable kreću. Ukoliko se varijable kreću u istome smjeru, njihova će korelacija biti pozitivna temeljem čega će se utvrditi njihova povezanost i obrnuto.

Rezultati analize korelacije promatranih varijabli iskazani koeficijentom korelacije i njemu pripadajućoj p-vrijednosti prikazani su u Tablici br. 8.

**Tablica 8.** Prikaz rezultata korelacijske analize stilova vodstva i devijantnog ponašanja

<b>STILOVI VODSTVA</b>	<b>Broj ispitanika (N)</b>	<b>Spearmanov koeficijent korelacije</b>	<b>P-vrijednost</b>
<i>Transformacijski</i>	150	<b>-0,080</b>	0,329
<i>Transakcijski</i>	150	<b>-0,040</b>	0,621
<i>Laissez-faire</i>	150	<b>0,069</b>	0,404
<b>Ukupno:</b>	150		

**Izvor:** Samostalna izrada autorice temeljem rezultata ankete (2024)



Korelacijska analiza transformacijskog stila vodstva i devijantnog ponašanja u radnom okruženju pokazuje negativnu vezu između promatrane zavisne i njoj pripadajuće nezavisne varijable. Ova je povezanost potvrđena koeficijentom korelacije koji iznosi -0,080, što sugerira na to da promatrane dvije varijable nemaju tendenciju kretanja u istome smjeru. Naime, porast korištenja transformacijskog stila vodstva u negativnoj je korelaciji sa devijantnim ponašanjem čime se devijantno ponašanje smanjuje kada se poveća korištenje transformacijskog stila vodstva. Uz to, valja istaknuti kako p-vrijednost od 0,329 implicira na to da nema statistički značajne povezanosti između transformacijskog stila vodstva i devijantnog ponašanja.

Sljedeća hipoteza postavljena je u svrhu istraživanja odnosa između transakcijskog stila vodstva i devijantnog ponašanja, a glasi:

***H2: Postoji statistički značajna povezanost između transakcijskog stila vodstva i devijantnog ponašanja.***

Rezultati prikazani u tablici i ovoga puta sugeriraju na negativnu povezanost između transakcijskog stila vodstva i devijantnog ponašanja u radnom okruženju. Kada primjena transakcijskog stila vodstva raste, tada se devijantno ponašanje smanjuje. Takva se pojava dokazuje koeficijentnom korelacije od -0,040 dok p-vrijednost od 0,621 ukazuje na to da nema statistički značajne povezanosti promatranih dviju varijabli. Temeljem navedenog, konstatira se odbacivanje i ove hipoteze (H2).

Posljednja, odnosno treća hipoteza služi za definiranje povezanosti laissez-faire stila vodstva i devijantnog ponašanja, a glasi:

***H3: Postoji statistički značajna povezanost između laissez-faire stila vodstva i devijantnog ponašanja.***

Korelacijskom analizom laissez-faire stila vodstva i devijantnog ponašanja u radnom okruženju utvrđuje se niska pozitivna povezanost nezavisne i njoj pripadajuće zavisne varijable. Najrelevantniji pokazatelj ovakvoga stanja je koeficijent korelacije koji je pozitivan iznosi 0,069. Porastom laissez-faire stila vodstva u poduzeću povećava se devijantno ponašanje. Međutim, p-vrijednost od 0,404 ukazuje na to da ne postoji statistički značajna povezanost između promatranih varijabli.

Na temelju dobivenih rezultata istraživanja sve postavljene hipoteze se odbacuju. Ne postoji statistički značajna povezanost između transformacijskog, transakcijskog te laissez-faire stila vodstva i devijantnog ponašanja.

## 5. RASPRAVA

Koncept vođenja predstavlja složen i izazovan proces. Ne postoji jedinstveni profil idealnog i uspješnog vođenja, a shodno tome niti stil najefikasnijeg upravljanja zaposlenicima i cijelim organizacijskim kolektivom. Literatura ističe kako vodstvo kao jedna od temeljnih funkcija menadžmenta ima značajan utjecaj na zaposlenike pa samim time i na njihovo ponašanje unutar organizacije. U svrhu istraživanja takve veze, postavljene su tri osnovne hipoteze koje su navedene u prethodnom dijelu rada. Hipotezama se testiraju povezanosti svakog od navedenih stilova vodstva (transakcijskog, transformacijskog te laissez-faire) sa devijantnim ponašanjem no rezultati ukazuju na nešto drugačiju sliku.

Usporede li se koeficijenti korelacije navedenih stilova vodstva, vrlo se lako može utvrditi kako laissez-faire stil sa koeficijentom od 0,069 ima jedini pozitivan utjecaj na devijantno ponašanje. Takvi rezultati konzistentni su sa literaturom (Skogstad et al., 2007) koja također pokazuje da manjak nadzora i vodstva koji je karakterističan za laissez-faire stil, često rezultira lošom organizacijom i kontrolom nad ponašanjem zaposlenika. Sloboda i manjak nadzora predstavljaju idealne uvjete za primjenu nepoželjnih oblika ponašanja jer su zaposlenici itekako svjesni da za takva ponašanja neće snositi nikakve posljedice. Drugim riječima, zaposlenicima su dane ovlasti, a oni ih na negativan način iskorištavaju.

Za razliku od laissez-faire stila, kontrola, bila ona djelomična ili potpuna, sastavni je dio i transakcijskog i transformacijskog stila vodstva. U oba slučaja, zaposlenici su nadgledani kako bi bili motivirani i samim time dali bolje rezultate. Kod transakcijskog stila vodstva najboljim se sredstvom motivacije smatraju nagrade za dobro obavljen posao i kazne za loše obavljen posao dok je kod transformacijskog stila izvor moći u nadređenome koji svojim primjerom motivira zaposlenike ka postizanju što boljih poslovnih rezultata. Slijedom toga, logično je konstatirati kako se u transakcijskim i transformacijskim poslovnim okruženjima teže stvaraju uvjeti koji će pogodovati pojavi bilo kakvih oblika devijantnog ponašanja, iako je važno napomenuti kako ih se nikada ne može u potpunosti izbjeći.

Prethodni navodi potvrđuju se istraživanjem ovoga diplomskog rada s obzirom da su rezultati glede povezanosti transakcijskog i transformacijskog stila vodstva te devijantnog ponašanja u oba slučaja negativni što znači da varijable nemaju tendenciju kretati se u istome smjeru pa će samim time porastom zastupljenosti bilo kojih od dva navedena stila padati zastupljenost devijantnog ponašanja. Takva saznanja u skladu su sa prethodnim istraživanjima (Bass, 1985; Avolio, 1999) u kojima se ističe da će vođa uključivanjem transakcijskog i/ili transformacijskog stila u svoj koncept vodstva pozitivno utjecati na svoje sljedbenike, odnosno zaposlenike s obzirom da je glavno sredstvo obaju stilova motivacija kojom se ljude potiče ne bolje djelovanje. Temeljem toga, logično je pretpostaviti kako će motivirani kadar osjetiti znatno manje iskušenje da učini bilo kakvu radnju koja će prelaziti okvire poželjnog organizacijskog ponašanja i samim time zaprijetiti organizacijskoj harmoniji.

Međutim, vrijednosti Spearmanovih koeficijenta korelacije nisu statistički značajni (*p-vrijednost veća od 5%*) što ukazuje na to da nema statistički značajne povezanosti između promatranih stilova vodstva i devijantnog ponašanja što implicira na to, iako postoje određeni trendovi povezanosti, da bi uzorak podataka trebao biti reprezentativniji kako bi se eventualno utvrdile statistički značajne povezanosti između promatranih varijabli. Unatoč tome, ovo istraživanje predstavlja važan iskorak s obzirom da pokazuje da je pri utvrđivanju međuodnosa stilova vodstva i devijantnog ponašanja važno sagledati i druge faktore koji, primjerice, uključuju organizacijsku kulturu, karakteristike zaposlenika i slično.

Rezultati istraživanja ukazuju na posebnu važnost laissez-faire stila vodstva, koji je jedini pokazao pozitivan koeficijent korelacije s devijantnim ponašanjem (*0,069*) što ukazuje na to da će porast zastupljenosti ovoga stila vodstva najčešće biti praćen porastom stope devijantnog ponašanja i obrnuto. Iako laissez-faire vodstvo može biti korisno u kontekstima gdje je potrebna autonomija, studija pokazuje da u drugim situacijama može pridonijeti nepoželjnim ishodima.

S druge strane, slabi negativni koeficijenti korelacije transformacijskog i transakcijskog stila vodstva (*-0,080* i *-0,040*) otvaraju prostor za daljnja istraživanja. Buduće studije trebale bi istražiti pod kojim uvjetima ovi stilovi mogu doprinijeti smanjenju ili eliminaciji devijantnog ponašanja, uzimajući u obzir i druge varijable kao što su organizacijska kultura, vrsta posla, karakteristike zaposlenika i slično.

Ovaj rad, iako ne potvrđuje postavljene hipoteze, pruža važan uvid u kompleksnost odnosa između stilova vodstva i devijantnog ponašanja, te sugerira da je potrebna šira analiza različitih faktora za cjelovito razumijevanje tog odnosa.

## 6. ZAKLJUČAK

Devijantno ponašanje postaje sve izraženije u suvremenim organizacijama, što nalaže potrebu za sveobuhvatnim, sustavnim i preciznim pristupom u rješavanju njegovih posljedica. Kao što je ranije istaknuto, devijantno ponašanje uključuje sve svjesne radnje koje negativno utječu na članove organizacije ili njezino cjelokupno poslovanje. U skladu sa literaturom koja stilove vodstva prepoznaje kao moguće čimbenike koji doprinose porastu devijantnog ponašanja u radnom okruženju, svrha ovog istraživanja bila je analizirati povezanost između specifičnih stilova vodstva (transakcijskog, transformacijskog i laissez-faire) te pojave devijantnog ponašanja unutar organizacijskog okruženja. U provedbi istraživanja korišten je online anketni upitnik te korelacijska analiza pomoću statističkog softvera Stata, čime se omogućila detaljna procjena odnosa između promatranih varijabli.

Ovim se istraživanjem potvrđuje složenost odnosa između menadžerskih stilova vodstva i devijantnog ponašanja u radnom okruženju. Iako rezultati ne pokazuju statistički značajnu povezanost između odabranih stilova vodstva i devijantnog ponašanja, oni ističu važnost daljnjeg istraživanja ove teme. Uočeno je da je laissez-faire stil jedini od tri promatrana stila koji pokazuje pozitivnu korelaciju sa devijantnim ponašanjem (*Spearmanov koeficijent korelacije – 0,069*) što ukazuje na povezanost povećane prisutnosti ovog stila vodstva s porastom devijantnih ponašanja i obrnuto. Ovakvi rezultati sugeriraju da odsustvo aktivnog vođenja može rezultirati negativnim ishodom za organizaciju, što uključuje negativne utjecaje na radni moral i ukupne poslovne rezultate.

Suprotno tome, transakcijski i transformacijski stilovi vodstva pokazuju nisku negativnu korelaciju sa devijantnim ponašanjem (*Spearmanov koeficijent korelacije - -0,040 i -0,080*) što implicira da njihova učestalija primjena može doprinijeti smanjenju devijantnih ponašanja u organizaciji. Ovi stilovi vodstva, karakterizirani jasnim ciljevima, strukturiranim interakcijama i motivacijom zaposlenika, mogu stvoriti radno okruženje u kojem su nepoželjna ponašanja rjeđa. Međutim, da bi se ovi rezultati temeljitije razumjeli, potrebno je uključiti dodatne varijable poput organizacijske kulture, prirode radnih zadataka te osobnih karakteristika zaposlenika, čime bi se proširila analiza i omogućilo preciznije razumijevanje mehanizama kojima različiti stilovi vodstva utječu na devijantno ponašanje.

Temeljem ranije iznešenih konstatacija, može se zaključiti kako, unatoč tome što statistički značajni odnosi nisu potvrđeni, rezultati ovoga istraživanja ipak pružaju vrijedna saznanja te otvaraju prostor za buduća istraživanja, posebno u kontekstu uloge laissez-faire stila vodstva u promicanju nepoželjnih oblika ponašanja unutar organizacije, ali i potencijala transakcijskog i transformacijskog stila vodstva u njegovu suzbijanju.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., (2008), **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb
2. Bass, B. M., (1974), **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications**, The Free Press, New York
3. Belak, V., (2014), **Menadžment u teoriji i praksi**, Belak excellens d.o.o., Zagreb
4. Buble, M., (2000), **Management**, Ekonomski fakultet Split, Split
5. Buble, M., (2006), **Management**, Ekonomski fakultet Split, Split
6. Buble, M., (2011), **Poslovno vođenje**, M.E.P. d.o.o., Zagreb
7. Cerović, Z., (2003), **Hotelski menadžment**, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci,
8. Certo, S.C., Certo, S.T, (2008), **Moderni menadžment**, 10. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb
9. Clinard, M. B. i Meier, R. F., (2010), **Sociology of Deviant Behavior**, Wadsworth Publishing; Belmont, CA, 14. izdanje
10. Douglas, L. (2011), **Modern Leadership Styles in Changing World**, Eastern University, Philadelphia
11. Gill, R., (2006), **Theory and practice of leadership**, Sage Publications Ltd
12. Gronfeldt, S. i Strother, J., (2005), **Service leadership: The quest for competitive advantage**, Sage Publications
13. Huczynski, A. A., Fitzpatrick, M. J., (1989), **Managing employee absence for a competitive edge**, London: Pitman
14. Murray, A., (2010), **The Wall Street Journal Guide to Management**, HarperCollines Publishers, New York
15. Northouse, P. G., (2010), **Vodstvo: teorija i praksa**, 4. izdanje, Sveučilište Western Michigan: MATE
16. Robbins, S.P., (1992), **Organizational behaviour: Concepts, Controversies, and Applications**, Prentice Hall, str. 458-483
17. Robbins, S. P., (2003), **Essentials of Organisational Behaviour**, Prentice Hall, New Jersey, VII. izdanje.
18. Robbins, S. P., (1992), **Bitni elementi organizacijskog ponašanja**, MATE, Zagreb



19. Robbins, S.P., Coulter, M., (2010), **Management**, Eleventh Edition, Prentice Hall, str. 363-397
20. Robbins, S. P., Judge, T., (2009). **Organizacijsko ponašanje**, MATE d.o.o., Zagreb
21. Sikavica, P., (2011), **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb
22. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber, F., (2008), **Menadžment**, SK, Zagreb
23. Sikavica, P., Novak, M., (1999), **Poslovna organizacija**, Informator, Zagreb
24. Sikavica, P., et. al., (1994), **Poslovno odlučivanje – teorija i praksa donošenja odluka**, Informator, Zagreb, str. 49
25. Spreitzer, G.M. i Sonenshein, S, (2003), **Positive deviance and extraordinary organizing**, Berrett-Koehler, San Francisco, str. 207-224
26. Sun Tzu, (2009), **Umijeće ratovanja**, IV. Izdanje, Mozaik knjiga, Zagreb
27. Tipurić, D, (2020), **Strateško vodstvo; Između strategije i organizacijske akcije**, Sinergija, Zagreb
28. Weber, M., (2009), **The theory of social and economic organization**, Simon and Schuster
29. Yukl, G. A., (2008), **Rukovođenje u organizacijama**, Naklada Slap, Jastrebarsko

#### Stručni i znanstveni članci:

1. Appelbaum, S., Iaconi, G.D. i Matousek, A., (2007), **Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions**, Corporate Governance, str. 586-598, <dostupno na: <https://doi.org/10.1108/14720700710827176>>, [pristupljeno: 04.09.2024.]
2. Avolio, B., et al., (2009), **Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions**, Management Department Faculty Publications, Annu Rev Psychol, str. 421-429, <dostupno na: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=managementfacpub>>, [pristupljeno: 12.09.2024.]
3. Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I., (1999), **Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, str. 441–462, <dostupno na: <https://doi.org/10.1348/096317999166789>>, [pristupljeno: 12.09.2024.]

4. Bass, B. M., (1985), **Leadership: Good, better, best. Organizational Dynamics**, str. 26–40, <dostupno na: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)>, [pristupljeno:12.09.2024.]
5. Bižić, R., (2008), **Mobing**, Hrvatski Časopis za javno zdravstvo, <dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/297796>>, [pristupljeno: 17.08.2024.]
6. Carson, J.B., Tesluk, P.E., Marrone, J.A., (2007), **Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance**, Academy of Management Journal, str. 1217-34, <dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/275859545\\_Shared\\_Leadership\\_in\\_Teams\\_An\\_Investigation\\_of\\_Antecedent\\_Conditions\\_and\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/275859545_Shared_Leadership_in_Teams_An_Investigation_of_Antecedent_Conditions_and_Performance)>, [pristupljeno: 11.09.2024.]
7. Damirich, Q., et al., (2011), **Transformational leadership style and innovative behaviour on innovative climate**, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, str. 119-127, <dostupno na: [https://www.arabianjbmr.com/pdfs/KD\\_VOL\\_1\\_4/9.pdf](https://www.arabianjbmr.com/pdfs/KD_VOL_1_4/9.pdf)>, [pristupljeno: 26.07.2024.]
8. DasGupta, P., (2011), **Literature Review: e-Leadership**, Emerging Leadership Journeys, str. 1-36, <dostupno na: [https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/dasGupta\\_V4I1\\_pp1-36.pdf](https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/dasGupta_V4I1_pp1-36.pdf)>, [pristupljeno: 27.07.2024.]
9. DeShong, H. L., Grant, D. M. i Mullins-Sweatt, S. N., (2015), **Comparing models of counterproductive workplace behaviors: The Five-Factor Model and the Dark Triad**, Personality and Individual Differences, str. 55-60, <dostupno na: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.paid.2014.10.001>>, [pristupljeno:03.08.2024.]
10. Edwards, P., Greasley, K., (2010), **Absence from work**, Eurofound, <dostupno na: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/ewco/tn0911039s/tn0911039s.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn0911039s/tn0911039s.pdf)>, [pristupljeno: 17.08.2024.]
11. Fine, S., Horowitz, I., Weigler, H. i Basis, L., (2010), **Is good character good enough? The effects of situational variables on the relationship between integrity and counterproductive work behaviors**, Human Resource Management Review, str. 73-84, <dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.010>>, [pristupljeno: 03.08.2024.]
12. Gotal, M., (2013), **Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama**, Tehnički glasnik, str. 405-413, <dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/112065>>, [pristupljeno: 03.06.2024.]

13. Gruys, M. L., Sackett, P. R., (2003), **Investigating the dimensionality of counter-productive work behavior**, International Journal of Selection and Assessment, John Wiley & Sons Ltd, New York, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/227536608\\_Investigating\\_the\\_Dimensionality\\_of\\_Counterproductive\\_Work\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/227536608_Investigating_the_Dimensionality_of_Counterproductive_Work_Behavior)], [pristupljeno: 04.08.2024.]
14. Hanson, W. & Ford, R.. (2010), **Complexity leadership in healthcare: Leader network awareness**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, str. 6587-6596, <dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/248607713\\_Complexity\\_leadership\\_in\\_healthcare\\_Leader\\_network\\_awareness](https://www.researchgate.net/publication/248607713_Complexity_leadership_in_healthcare_Leader_network_awareness)>, [pristupljeno: 11.09.2024.]
15. Harper, D., (1990), **Spotlight Abuse-Save Profits**, Industrial Distribution, vol. 79, str. 47-51, <dostupno na: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2509584>>, [pristupljeno: 28.05.2024.]
16. Jukić, M., Prelas Kovačević, A., Bedeković, M., (2023), **Emocionalna inteligencija i vodstvo**, ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo, vol. 3, str. 29, <dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/313824>>. [pristupljeno: 03.06.2024.]
17. Pološki, N., (2003), **„ŽENSKI STIL“ VOĐENJA - EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRIMARNIH NOSITELJA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA**, <dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/39834>>, [pristupljeno: 27.07.2024.]
18. Pradhan, S., (2013), **Leadership and Deviant Work Behaviours: The Role of Moral Agents in Today's Transactional World**, <dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/304024826\\_Leadership\\_and\\_Deviant\\_Work\\_Behaviours\\_The\\_Role\\_of\\_Moral\\_Agents\\_in\\_Today's\\_Transactional\\_World](https://www.researchgate.net/publication/304024826_Leadership_and_Deviant_Work_Behaviours_The_Role_of_Moral_Agents_in_Today's_Transactional_World)>, [pristupljeno: 28.05.2024.]
19. Robinson, S.L., Bennett, R.J., (1995), **A typology of Deviant Workplace Behaviors: A multidimensional Scaling Study**, The Academy of Management Journal, vol.38., str. 555-572, <dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/324998451\\_A\\_Typology\\_of\\_Deviant\\_Workplace\\_Behaviors\\_A\\_Multidimensional\\_Scaling\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/324998451_A_Typology_of_Deviant_Workplace_Behaviors_A_Multidimensional_Scaling_Study)>, [pristupljeno: 04.08.2024.]

20. Sackett, P.R., Devore, C.J., (2001), **Counterproductive Behaviors at Work**. Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology, Sage, London, str. 145-164, <dostupno na: [https://www.google.com/books?hl=hr&lr=&id=Q8V4UVbQ\\_MYC&oi=fnd&pg=PA145&dq=counterproductive+behaviours+at+work+sackett+i+devore&ots=KTiSQurVOx&sig=RBzbaSpJ9R0RqUbfhg3kIR638xE](https://www.google.com/books?hl=hr&lr=&id=Q8V4UVbQ_MYC&oi=fnd&pg=PA145&dq=counterproductive+behaviours+at+work+sackett+i+devore&ots=KTiSQurVOx&sig=RBzbaSpJ9R0RqUbfhg3kIR638xE)>, [pristupljeno: 30.07.2024.]
21. Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M., Hetland, H.. (2007), **The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior**. Journal of occupational health psychology, str. 80-92, <dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/6547331\\_The\\_Destructiveness\\_of\\_Laissez-Faire\\_Leadership\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/6547331_The_Destructiveness_of_Laissez-Faire_Leadership_Behavior)>, [pristupljeno: 12.09.2024.]
22. Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., Kessler, S., (2006), **The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?**, Journal of Vocational Behavior, str. 446-460, <dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>>, [pristupljeno: 04.08.2024.]
23. Šoljan, I., Josipović-Jelić, Ž. i Jelić Kiš, A., (2008). **Mobbing - zlostavljanje na radnome mjestu**, Arhiv za higijenu rada i toksikologiju, str. 37-42, <dostupno na: <https://doi.org/10.2478/10004-1254-59-2008-1857>>, [pristupljeno: 17.08.2024.]
24. Tavanti, M., (2009), **Transactional leadership**, Leadership: The key concepts, <dostupno na: [https://www.academia.edu/download/32231105/2008\\_Transactional\\_Leadership.pdf](https://www.academia.edu/download/32231105/2008_Transactional_Leadership.pdf)>, [pristupljeno: 26.07.2024.]

#### Internet izvori:

1. CQ Net, (2023), **Complexity Leadership: Understanding organizations as dynamic and complex systems of social interactions**, <dostupno na: <https://www.ckju.net/en/dossier/complexity-leadership-complex-dynamic-organizations-social-interactions/32050>>, [pristupljeno: 11.09.2024.]
2. Čičin-Šain, D., (2007), **Predavanja iz menadžmenta**, Sveučilište u Zadru, str. 200, <dostupno na: [https://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](https://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf)>, [pristupljeno: 03.06.2024.]

3. Forbes, (2022), **The Rise Of E-Leadership And What Can Be Learned From It**, <dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/12/27/the-rise-of-e-leadership-and-what-can-be-learned-from-it/>>, [pristupljeno: 27.07.2024.]
4. Forbes, (2023), **5 Dimensions Of Leadership To Address Complex Challenges**, <dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/worldeconomicforum/2023/01/15/5-dimensions-of-leadership-to-address-complex-challenges/>>, [pristupljeno: 18.07.2024.]
5. Holistique Training – Centar za stručno osposobljavanje u Engleskoj, (2023), **What Is The Reddin 3D Leadership Model?**, <dostupno na: <https://holistiquetraining.com/news/what-is-the-reddin-3d-leadership-model/>>, [pristupljeno: 05.06.2024.]
6. Keele University, (2022), **WHAT DOES COMPLEXITY LEADERSHIP MEANS?**, <dostupno na: <https://online.keele.ac.uk/what-does-complexity-leadership-mean/>>, [pristupljeno: 11.09.2024.]
7. Kenton, W., (2022), **Leadership Grid: Definition of the Model and Five Behavior Types**, Investopedia, <dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/l/leadership-grid.asp>>, [pristupljeno: 03.06.2024.]
8. Klepić, Z., (n.d.), **Menadžment i vodstvo** – Nastavni materijali, <dostupno na: <https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/menad%C5%BEment%20i%20vodstvo.pdf>>, [pristupljeno: 03.06.2024.]
9. Kovačević, D., (2017), **Apsentizam zaposlenih i njegovi uzroci**, Platforma Improv3, <dostupno na: <https://improv3.com/hr/apsentizam-zaposlenih-i-njegovi-uzroci/>>, [pristupljeno: 17.08.2024.]
10. Mobbing.hr, (2016), **ŠTO JE MOBING?**, <dostupno na: <https://mobbing.hr/sto-je-mobbing/>>, [pristupljeno: 17.08.2024.]
11. Moj razvoj, (2019), **Stilovi vođenja**, <dostupno na: <https://www.mojrazvoj.com/o-edukacijama/pojedinacne-edukacije/vodjenje-i-timovi/stilovi-vodjenja>>, [pristupljeno: 03.06.2024.]

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Ilustrirani prikaz odnosa vodstva i menadžmenta .....	6
<b>Slika 2.</b> Primjer menadžerske mreže.....	15
<b>Slika 3.</b> Glavni situacijski faktori .....	18
<b>Slika 4.</b> Stilovi vodstva prema House-Mitchellovom modelu.....	19
<b>Slika 5.</b> Dimenzije transformacijskog vodstva .....	24
<b>Slika 6.</b> Temeljne funkcije kompleksnog vodstva .....	27
<b>Slika 7.</b> Tipologija devijantnog ponašanja.....	33
<b>Slika 8.</b> Psihički poremećaji žrtava koji nastaju kao posljedica mobinga .....	38
<b>Slika 9.</b> Posljedice apsentizma.....	40
<b>Slika 10.</b> Tipologija pozitivnog devijantnog ponašanja.....	42

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Izvori moći .....	5
<b>Tablica 2.</b> Razlike menadžmenta i vodstva .....	7
<b>Tablica 3.</b> Razlike između vođe i menadžera.....	8
<b>Tablica 4.</b> Najčešći stilovi vodstva.....	12
<b>Tablica 5.</b> Prikaz pojedinih stilova vodstva zajedno sa dimenzijom efikasnosti .....	16
<b>Tablica 6.</b> Prikaz podataka o stilovima vodstva .....	46
<b>Tablica 7.</b> Prikaz podataka o devijantnom ponašanju .....	47
<b>Tablica 8.</b> Prikaz rezultata korelacijske analize stilova vodstva i devijantnog ponašanja .....	48

## POPIS GRAFIKONA

<b>Grafički prikaz 1.</b> Spolna struktura ispitanika .....	44
<b>Grafički prikaz 2.</b> Dobna struktura ispitanika .....	45
<b>Grafički prikaz 3.</b> Razina obrazovanja ispitanika .....	45

# POPIS PRILOGA

## Prilog 1. Anketni upitnik

### Utjecaj menadžerskog stila vodstva na devijantno ponašanje u radnom okruženju

Poštovani sudionici,

Hvala Vam što sudjelujete u istraživanju. Pred Vama se nalazi anketni upitnik čijim ispunjavanjem podupirete istraživanje teme diplomskog rada.

**Cilj** ovog istraživanja je ispitati odnos menadžerskog stila vodstva i različitih oblika devijantnog (nepoželjnog) ponašanja u radnom okruženju. **Devijantno ponašanje** predstavlja svaki oblik ponašanja koje odstupa od društveno zadanog, odnosno najpoželjnijeg oblika ponašanja. Takvo ponašanje koje, primjerice, uključuje zloupotrebu radnog vremena, različite oblike sabotaze ili nepoštivanje pravila, može značajno utjecati na učinkovitost i atmosferu u radnom okruženju.

Anketni upitnik je u potpunosti anonim, a za popunjavanje istog bit će Vam potrebno svega nekoliko minuta. Zabilježeni odgovori koristiti će se isključivo u svrhu ovog istraživanja!

**\*Označava obavezno pitanje**

#### 1. **Spol:** \*

- Muško
- Žensko

#### 2. **Dob:** \*

- Od 18 do 25 godina
- Od 26 do 35 godina
- Od 36 do 50 godina
- 51 godina i više

#### 3. **Razina obrazovanja:** \*

- Srednja stručna sprema (SSS)
- Viša stručna sprema (VŠS)
- Visoka stručna sprema

## Stilovi vodstva

Ocijenite u kojoj se mjeri sljedeće izjave odnose na Vašeg nadređenog:

1 – U potpunosti se ne slažem

2 – Ne slažem se

3 – Neutralan/na sam sam

4 – Slažem se

5 – U potpunosti se slažem

**4. Moj nadređeni uspijeva postići da se u njegovom okruženju svi osjećaju dobro. \***

U potpunosti se ne slažem  $\longrightarrow$  U potpunosti se slažem

**5. Moj nadređeni s nekoliko jednostavnih riječi izražava/iskazuje što možemo i što trebamo napraviti. \***

U potpunosti se ne slažem  $\longrightarrow$  U potpunosti se slažem

**6. Moj nadređeni omogućuje ostalima oko sebe da razmišljaju o problemima na novi način. \***

U potpunosti se ne slažem  $\longrightarrow$  U potpunosti se slažem

**7. Moj nadređeni pomaže ostalima oko sebe da razviju svoje potencijale. \***

U potpunosti se ne slažem  $\longrightarrow$  U potpunosti se slažem

**8. Moj nadređeni ostalima oko sebe priopćava što trebaju raditi ukoliko žele biti nagrađeni za svoj rad. \***

U potpunosti se ne slažem  $\longrightarrow$  U potpunosti se slažem

**9. Moj nadređeni je zadovoljan kada ostali oko njega postignu dogovorene standarde učinka. \***

U potpunosti se ne slažem  $\longrightarrow$  U potpunosti se slažem



**10. Moj nadređeni je zadovoljan s tim da ostali oko njega nastave raditi na način na koji to uvijek čine. \***

U potpunosti se ne slažem  U potpunosti se slažem

**11. Ostali imaju potpuno povjerenje u nadređenoga. \***

U potpunosti se ne slažem  U potpunosti se slažem

**12. Moj nadređeni predlaže privlačne smjernice o tome što možemo učiniti. \***

U potpunosti se ne slažem  U potpunosti se slažem

**13. Moj nadređeni omogućuje drugima nove načine gledanja nejasnih i zbunjujućih situacija. \***

U potpunosti se ne slažem  U potpunosti se slažem

**14. Moj nadređeni svojim zaposlenicima daje do znanja što misli o njihovom radu. \***

U potpunosti se ne slažem  U potpunosti se slažem

**15. Moj nadređeni pruža priznanja/nagrade kada njegovi zaposlenici dosegnu svoj cilj. \***

U potpunosti se ne slažem  U potpunosti se slažem

**16. Dok stvari funkcioniraju, moj nadređeni ne pokušava ništa promijeniti. \***

U potpunosti se ne slažem  U potpunosti se slažem

**17. Što god ostali žele učiniti, mome nadređenome je u redu. \***

U potpunosti se ne slažem  U potpunosti se slažem

**18. Ostali su ponosni što su povezani sa nadređenim. \***

U potpunosti se ne slažem  U potpunosti se slažem

**19. Moj nadređeni pomaže drugima da pronađu smisao u svom radu. \***

U potpunosti se ne slažem  U potpunosti se slažem

**20. Moj nadređeni potiče ostale da preispituju ideje koje nikada prije nisu ispitivali. \***

U potpunosti se ne slažem  $\longrightarrow$  U potpunosti se slažem

**21. Moj nadređeni posvećuje osobnu pozornost onima koji se čine odbačenima. \***

U potpunosti se ne slažem  $\longrightarrow$  U potpunosti se slažem

**22. Moj nadređeni skreće pozornost na ono što ostali mogu dobiti za svoja postignuća. \***

U potpunosti se ne slažem  $\longrightarrow$  U potpunosti se slažem

**23. Moj nadređeni priopćava ostalima standarde koje moraju znati kako bi obavljali svoj posao. \***

U potpunosti se ne slažem  $\longrightarrow$  U potpunosti se slažem

**24. Moj nadređeni od ostalih ne traži ništa više od onoga što je nužno. \***

U potpunosti se ne slažem  $\longrightarrow$  U potpunosti se slažem

### **Devijantno ponašanje**

Ocijenite koliko ste često svjedočili sljedećim oblicima devijantnog ponašanja u Vašem radnom okruženju ili ste bili dio istih:

1 - Nikada

2 - Rijetko

3 - Ponekad

4 - Često

5 - Gotovo uvijek

**25. Radno vrijeme sam koristio/la za obavljanje osobnih stvari umjesto za obavljanje poslova koje mi je zadao moj poslodavac. \***

Nikada  $\longrightarrow$  Gotovo uvijek

**26. Namjerno sam radio/la sporije nego što sam mogao/la. \***

Nikada  Gotovo uvijek

**27. Otudio/la sam imovinu koja je u vlasništvu tvrtke bez pitanja. \***

Nikada  Gotovo uvijek

**28. Kasnio/la sam na posao bez da sam to prethodno najavio/la svome nadređenom. \***

Nikada  Gotovo uvijek

**29. Uzeo/la sam dulju pauzu nego što je to prihvatljivo na mome radnome mjestu. \***

Nikada  Gotovo uvijek

**30. Optužio/la sam nekog drugog za pogrešku koju sam ja učinio/la. \***

Nikada  Gotovo uvijek

**31. Širio/la sam tračeve o svojim kolegama, nadređenome, suradnicima i slično. \***

Nikada  Gotovo uvijek

**32. Psovao/la sam nekoga na poslu. \***

Nikada  Gotovo uvijek

**33. Zbijao/la sam etničke ili seksualne šale na račun mojih kolega i/ili nadređenoga. \***

Nikada  Gotovo uvijek

**34. Na radnome mjestu sam se koristio/la prijetnjama ili zastrašivanjem. \***

Nikada  Gotovo uvijek