

---

Goran  
MILAS

STILOVI VOĐENJA  
HRVATSKIH  
MENADŽERA:  
TIPOLOŠKI PRISTUP



## Kratki povijesni pregled teorija vođenja

Vođenje je tema kojom se društvene znanosti bave gotovo cijelo jedno stoljeće, a znanstveni tekstovi napisani o njoj broje se u tisućama. Unatoč zamašnom naporu, *istraživačka literatura posvećena vođenju nerijetko ostavlja dojam nepotpunosti, a radovi jedni u odnosu na druge često su toliko različiti po pristupima i konačnim nalazima da ih je teško svrstati u istu kategoriju*. U velikoj mjeri postojeće je stanje odraz nastojanja da se pojava vođenja rasvijetli unutar jedinstvenog i univerzalnog modela neovisnog o različitosti konteksta u kojem se javlja. Tako se godinama kroz istu optiku promatralo vođenje i vođe najrazličitijih profila – političke vođe, vojskovođe, korporacijske vođe, menadžere, sportske trenere, koje se sve nastojalo ukalupiti u isti opći model. Tek u novije vrijeme svjedoci smo diversifikacije koja pobrojana pitanja nastoji sagledati u primjerenijem – mnogo užem kontekstu, bez pretenzije za potpunom univerzalnošću.

Tijekom povijesti problematika vođenja sagledavana je iz različitih teorijskih perspektiva i objašnjavana veoma raznorodnim modelima. Pobrajat ćemo samo najvažnije pravce.

*Pioniri u izučavanju vođenja držali su kako je ključ za upoznavanje uspješnog vođe poznavanje određenih nasljednih osobina, ponajprije iz područja ličnosti. Proučavajući koje to osobine karakteriziraju uspješne vođe*. Stogdill (1948., 1974.) ih je pobrojao više od dvadeset, a među njima su se nalazile crte ličnosti poput prilagodljivosti, ambicioznosti i težnje ka postignuću, asertivnosti, kooperativnosti, pouzdanosti, odlučnosti, dominantnosti, samopouzdanja te sposobnosti poput inteligencije, kreativnosti, diplomatske sposobnosti, verbalne fluentnosti i socijalne vještine. Popis se iz današnje perspektive čini predugačak, nesustavan i prepun preklapanja. Kasniji pokušaji pobrojanja temeljnih osobina važnih za uspješno vođenje svodili su se

na manji broj konceptualno neovisnih dimenzija. McCall i Lombardo (1983.) navode četiri: emocionalnu stabilnost, spremnost priznavanja pogreške, komunikacijske vještine i intelektualnu širinu. Northouse (1997.) sintetički zaključuje kako se popis posebno važnih osobina može svesti na pet najvažnijih: inteligenciju, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i socijalnost.

*Nasuprot teoriji o rođenim vođama razvila se i njezina potpuna protuteža – bihevioristički model koji je zagovarao mišljenje kako je uspješno vođenje utemeljeno na ponašanju koje se daje naučiti.* Umjesto da se bave onim što vođe jesu, bihevioristi su gledali što oni čine, te su na taj način pokušavali prepoznati ponašanja koja pridonose uspjehu, kao i ona koja dovode do suprotnog ishoda. Problemu na sličan način pristupa teorija uloge (Merton, 1957.) koja kazuje kako ljudi oblikuju očekivanja o ulogama koje će oni i drugi preuzeti te kako društvo ohrabruje vlastite pripadnike da se vladaju sukladno očekivanjima za pojedinu ulogu. Nije dvojbeno da i za ulogu vođe postoje veoma jasna očekivanja o tome koja bi ponašanja ona trebala uključivati. Prema pretpostavkama teorije uloga, vođe se zapravo rukovode očekivanjima koja se vezuju za njihovu ulogu (Pfeffer i Salancik, 1975.).

*Veoma utjecajan pravac u izučavanju vođenja predstavlja skupina teorija koja je vođe razlikovala prema stupnju u kojem su svoje podređene spremni uključiti u proces odlučivanja.* Osnovne pretpostavke koje leže u temelju ovog pristupa jesu da uključivanje u proces odlučivanja unaprijeđuje razumijevanja problema i čini podređene predanijima u obavljanju zacrtanih zadaća. Participativni vođa teži zbog toga uključiti ljude u proces odlučivanja, smanjujući njihov otpor i jačajući suradnju. Lewin, Lippit i White su 1939. utvrdili tri različita stila vođenja: autokratski, u kojem vođa odlučuje bez savjetovanja s drugima, demokratski u kojem je savjetovanje osnovica za donošenje odluke i tzv. *laissez-faire* stil, u kojem je uloga vođe u odlučivanju minimalna, a podređenima su prepuštene odriježene ruke, ali i odgovornost za konačne rezultate.

*Rensis Likert* došao je tridesetak godina kasnije (1967.) do veoma sličnih rezultata, razvrstavši vođe u četiri temeljne kategorije: iskorištavačko-autoritarnu, u kojoj vođe pokazuju malo obzira prema ljudima i služe se prijetnjama i drugim metodama za izazivanje straha, benevolentno-autoritarnu, u kojoj se općenito autoritarna pozicija vođe oplemenjuje većim zanimanjem i obazrivošću prema podređenima, konzultativnu, u kojoj se vođa nastoji savjetovati pri donošenju odluka i participativnu, u kojoj je proces suradnje u odlučivanju podignut na najvišu razinu.

Kasniji autori uvelike su osporili pretpostavku kako se vođa slijepo drži vlastitog stila vođenja bez obzira na situaciju. Kao reakcija javile su se situacijske teorije, koje su naglasak stavile na situacijske čimbenike, poput motivacije i sposobnosti osoblja. Yukl (1989.) je tako prepoznao šest varijabli bitnih za odabir prikladnog stila vođenja: požrtvovnost podređenih, njihova sposobnost, organizacija posla, suradnja i zajedništvo, resursi i podrška te vanjska koordinacija. Tannenbaum i Schmidt (1958.) su ukazali na tri odrednice koje usmjeruju postupke vođe, samog vođu, njegove podređene i cjelokupnu situaciju, čime su se priklonili mišljenju kako je stil vođenja uvelike promjenjiv, dok je Maier (1963.) bio još precizniji navodeći kako će u kritičnim situacijama svaki vođa postupati direktivnije.

*Hersey i Blanchard (1982.) dodatno su razvili ideju situacijski determiniranog vođenja* držeći da se način vođenja mijenja ovisno o sposobnosti i spremnosti podređenih na izvršavanje naloga. Svaka kombinacija zatečenih vještina (sposoban – nesposoban) i motivacije (spreman – nespreman) iziskuje, kako drže autori, poseban način vođenja, koji se kreće od posve direktivnog načina za nesposobne i nesklone, pa do delegiranja za sposobne i spremne. Vroom i Yetton razvili su 1973. vlastiti normativni model na sličnim pretpostavkama te su ustanovili postojanje pet različitih načina donošenja odluke, od kojih su dva autokratska, dva konzultativna, a jedan predstavlja grupno odlučivanje.

*Određeno pomirenje teorijskih modela usredotočenih na stilove vođenja i onih koji naglašavaju situacijske odrednice predstavljaju kontingencijske teorije* koje poučavaju kako kvalitete vođenja uvelike ovise o različitim situacijskim faktorima, ali jednako tako i o stilu vođenja kojem su vođe skloni. Ova skupina teorija priznaje snagu situacijskog utjecaja držeći kako ne postoji univerzalno dobar način vođenja, ali uzima u obzir i ograničenu mogućnost vođa da vlastiti stil prilagode situaciji.

Za razliku od situacijskih modela čije proširenje predstavljaju, ne odnose se normativno prema načinu vođenja koji bi vođa trebao primijeniti u određenoj situaciji. Jedna od najpoznatijih kontingencijskih teorija svakako je *Fidlerova teorija "najmanje poželjnog suradnika"* (1964., 1967., 1971., 1978.) koja razlikuje vođe koji takvog, najmanje poželjnog suradnika opisuju u nepovoljnom, odnosno povoljnom svjetlu, pripisujući potonjima obzirnost i podršku koja odaje usmjerenost na odnose s drugima prije negoli usredotočenost na zadatak.

## Vođenje u organizacijskom kontekstu

Velik broj relevantnih teorija vođenja, među kojima i neke ranije spomenute, nastao je *u okviru organizacijske psihologije*. I tu se, međutim, osjeća prevelika težnja općim i univerzalnim modelima, koji zanemaruju razinu na kojoj se vođenje odvija (Zaccaro i Klimoski, 2001.). Upravo je organizacijska razina osobito utjecajan čimbenik načina ponašanja vođe. Poslovni zahtjevi kojima su vođe izložene mijenjaju se ovisno o razini (Jacobs i Jaques, 1987.; Zaccaro, 1996.), a hijerarhijski kontekst vođenja uvelike utječe na mogućnosti samog vođe.

S obzirom da ćemo se u tumačenju rezultata uvelike baviti upravo organizacijskim vođenjem valja ga, barem okvirno, odrediti. Pritom ne namjeravamo trošiti vrijeme na precizne definicije jer ih, kako primjećuje Stogdill (1974.) ima onoliko koliko i osoba koje su se upustile u njegovo definiranje. Važno je naglasiti barem dvije ključne pojedinosti – kako organizacijsko vođenje uključuje procese koji pridonose postizanju organizacijske svrhe i kako je ono neraskidivo vezano s obilježjima i dinamikom sustava, odnosno kontekstualno određeno i prouzročeno.

Organizacijsko vođenje proučavano je u okviru mnogobrojnih teorijskih pravaca, a mi ćemo se usredotočiti na one koje bi mogli biti od najveće koristi za naše istraživanje. Jedna od najutjecajnijih i u literaturi najzastupljenijih teorijskih perspektiva svakako je *teorija društvene i međuljudske razmjene*. U njoj je *djelotvornost vođe definirana kao funkcija dinamike između vođe i podređenih*. Modeli unutar ovog pristupa uglavnom su zaokupljeni nekim od triju elemenata: obilježjima vođe, podređenih ili njihova međusobnog odnosa.

Istraživači su se posebno usredotočili na prevladavajući stil interakcije vođe i podređenih. Fleishman i suradnici (Fleishman, 1953., 1973.; Fleishman i Harris, 1962.) su prepoznali dvije temeljne dimenzije kao ključna ponašanja vođe: iniciranje strukture i obazrivost. Prvi od njih je usmjeren na rješavanje problema i obavljanje zadatka, dok se drugi sastoji u pružanju podrške suradnicima. Likert (1961.) je razlikovao uspješne od neuspješnih menadžera prema aktivnostima u okviru jednako definiranih dimenzija koje je nazvao ponašanjima usmjerenima na zadatak i onima usmjerenima na odnose.

*Druge teorije unutar pristupa društvene razmjene usredotočile su se na karakteristike podređenih, zagovarajući prirodno stajalište da o njima uvelike ovisi učinkovitost nekog stila vođenja* (Lord i Maher, 1993.; Cronshaw i Lord, 1987.; Hersey i Blanchard, 1969., 1982.; Howell i Dorfman, 1981.). Treća skupina teorija bavila se

uglavnom interakcijom vođe i podređenih, bilo preko njihove opće kvalitete (Fiedler, 1964., 1971.), bilo preko načina na koji variraju ovisno o osobinama podređenih (Dansereau, Graen i Haga, 1975.; Graen i Cashman, 1975.; Graen i Scandura, 1987.). U novije vrijeme osobito se mnogo pisalo o razlikovanju transakcijskog i transformacijskog vođe (Bass, 1985., 1990., 1996.; Bass i Avolio, 1990., 1993.), pri čemu je prvi onaj koji vlastito vođenje temelji na razmjeni - nagrade za dobru izvedbu, odnosno prijetnji ili prijekoru za lošu, dok je potonji onaj koji nastoji proširiti i uzdignuti zanimanje podređenih, razvijajući u njima svijest o svrsi i prihvaćanje misije skupine i organizacije. Prema Bassu (1996.), transakcijski pristup jamči tek prosječnost jer takav vođa reagira tek kada uoči da standardi izvedbe nisu zadovoljeni. Naprotiv, transformacijski vođa nudi osjećaj misije, izgrađuje ponos i zadbiva povjerenje i poštovanje podređenih.

Iako je pristup društvene razmjene uvelike pridonio boljem upoznavanju pojave vođenja, valja upozoriti i na njegova ograničenja u slučaju našeg istraživanja. Ovaj model, naime, sagledava vođenje unutar male skupine i izravnu vezu između vođe i podređenih, zanemarujući pritom čestu situaciju koja se susreće kod menadžera viših razina - da ovi rijetko dolaze u doticaj s podređenima nekoliko razina ispod njih. Menadžeri s vrha koji su ovom prilikom u središtu pozornosti rukovode podređenima s kojima rijetko dolaze u izravan kontakt.

*Teorije strateškog upravljanja pretpostavljaju da organizacijska učinkovitost počiva na skladu između organizacije i njezinog okružja. Na vođama je da stvore i održavaju taj sklad* (Bourgeois, 1985.; Wortman, 1982.). Temeljna jedinica analize vođenja unutar ovog teorijskog pristupa je strateško donošenje odluka vrhunskih menadžera. Međutim, dok neki od modela unutar općeg pristupa smatraju da sami vođe ne pridonose u većoj mjeri organizacijskoj učinkovitosti, već su za to zaslužni organizacijski i okolinski parametri, poput resursa i prilagođenosti tržišnom okružju (Pfeffer i Salancik, 1978.), drugi zagovaraju kontingencijski model u kojem se na opću učinkovitost gleda kao na usklađenost između organizacijske strateške orijentacije i karakteristika menadžera na vrhu (Gupta, 1988.). Kad su u pitanju menadžeri najviše razine, teorije strateškog upravljanja nude mnogo više od perspektive društvene razmjene. Naglasak je u njima na planiranju i analizi okružja, ne toliko na odnosima s podređenima, koje vrhunski menadžeri ionako tek rijetko imaju prilike susresti u izravnom kontaktu.

*Teorije organizacijskih sustava* počivaju u najvećoj mjeri na prinosu Katza i Kahna (1978.), koji su organizaci-

ju opisali kao otvoren sustav u uskoj povezanosti s okolicom u kojoj se nalaze resursi. Teorija nosi dvije ključne pretpostavke, prvu o usklađenom pokretanju različitih dijelova sustava, i drugu o potrebi usklađivanja sustava s dinamikom i kolebanjima okolice o kojoj ovise resursi. Temeljna uloga menadžmenta je, sukladno teoriji, usklađivanje aktivnosti povezanih jedinica i usklađivanje organizacije s okolinskom dinamikom, a obje su zadaće to složenije što je razina rukovođenja viša.

## TEORIJSKO UPORIŠTE I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

---

*Pristup* što ćemo ga u radu preuzeti po mnogočemu je različit u odnosu na većinu tekstova što su dosad objavljeni o hrvatskim menadžerima i uvelike se naslanja na klasična i novija istraživanja vođenja preuzeta iz svjetske, uglavnom psihološke literature. Domaća sociološka literatura koja se bavi tzv. menadžerskom elitom uglavnom je sagledava kao jedinstvenu i manje-više monolitnu kategoriju koja se izučava kao zaseban društveni fenomen, zanimljiv dijelom i zbog toga što se u njemu zrcale turbulentni tranzicijski procesi (Čengić, 2001.; Čengić i Rogić, 2001.). Od toga ćemo u radu namjerno odstupiti i *nastojat ćemo se usredotočiti upravo na razlike između pojedinih kategorija hrvatskih menadžera, trudeći se da dođemo do teorijski smislene segmentacije.*

Opsežni prikaz literature o vođenju osnažuje uvjerenje da parcijalni pristupi, usredotočeni samo na stilove vođenja, nisu odveć plodonosni jer empirijski podatci uglavnom podržavaju kontingencijske modele. Također kad govorimo o organizacijskom vođenju, valja u podjednakoj mjeri uzeti u obzir prinos teorija društvene razmjene, strateškog upravljanja i organizacijskih sustava. *U žarištu našeg zanimanja stoga nisu samo odnosi između vođe i podređenih kao opće mjesto većine teorija vođenja, već i cjelokupni organizacijski kontekst i strateško upravljanje koje on iziskuje.* Istraživačka podloga stoga nije monotorijska, već eklektička. Pritom za cilj nemamo ambicija otkrivati uzročno-posljedične veze između organizacijskog konteksta i stilova vođenja, već jednostavno deskripciju hrvatskih menadžera kao pripadnika određenih upravljačkih stilova.

*Tipološki pristupi hrvatskoj menadžerskoj eliti utemeljeni na empirijskim podacima veoma su rijetki.* U jedinom takvom, meni poznatom, istraživanju Karajić, Milas i Rimac (1995.) su populaciju menadžera podijelili u tri segmenta na temelju velikog skupa podataka o načinima poslovnog ponašanja, osobnim podacima, životnim stilovima i obilježjima tvrtke u kojoj rade. Uz pomoć *klaster* analize ispitanici su razvrstani u kategorije inertnih



menadžera, agilnih menadžera iz velikih tvrtki i agilnih menadžera iz malih tvrtki. Kako pretpostavljaju autori, prva je kategorija, koju uglavnom karakterizira inertnost i nefleksibilnost, sastavljena od menadžera političkih veterana kao preostatka socijalističke menadžerske elite, dok se potomje dvije kategorije prepoznaju kao nosioci postkomunističke transformacije.

Iako rad Karajića i suradnika (1995.) tematizira veoma sličan problem, segmentacije menadžerske populacije, valja upozoriti i na bitne razlike. Upitnik koji je korišten kao osnova razvrstavanja sadržavao je osobne podatke o menadžerima, njihove životne stilove i obilježja tvrtki u kojima rade. Tipologija je stoga utemeljena velikim dijelom na osobnom životnom stilu, a ne toliko na profesionalnom ponašanju. Iako je uzorak zamišljen kao slučajan, njegova probabilistička priroda dovedena je u pitanje značajnim postotkom odbijanja. I naposljetku, od toga je istraživanja proteklo cijelo desetljeće i, što je još važnije, društvena i poduzetnička klima uvelike su se izmijenile, što tada dobivene rezultate fiksira u određenom povijesnom kontekstu.

## METODA

---

Podatci korišteni u radu prikupljeni su anketnim istraživanjem provedenim na hrvatskim menadžerima u okviru šireg projekta o hrvatskoj menadžersko-poduzetničkoj eliti i modernizaciji. Istraživanje je provedeno sredinom 2004. anketiranjem metodom "licem u lice" na probabilističkom uzorku od 433 hrvatske tvrtke stratificiranom prema veličini (broju uposlenika). Kako bi se omogućila analiza menadžera podjednako iz malih i velikih tvrtki, ove potomje su u uzorku zastupljene u mnogo većem postotku nego u populaciji, što se u statističkim analizama kasnije korigiralo ponderiranjem.<sup>1</sup>

U radu su korištena tri osnovna skupa varijabli: *Osobni podatci i profesionalne biografije*: spol, dob, staž, funkcija, radno iskustvo, poslovno usavršavanje, prethodno zanimanje, vlasništvo nad tvrtkom. *Podatci o tvrtki*: veličina (broj zaposlenih), gospodarska grana, konkurencija, dobit u zadnje tri godine, procjena ulaganja u modernizaciju, procjena ulaganja u obrazovanje članova uprave. *Podatci o menadžerskom stilu*: stavovi o načinima upravljanja. Iako je korištenje upravo ovog skupa varijabli svojevrstan kompromis između stvarnih potreba i dostupnosti, valja reći da analiza nije rađena nasumce, već odražava polazne hipoteze kako na menadžerski stil utječu podjednako preferirani stil vođenja, ranije iskustvo i širi organizacijski kontekst.

*Obrada podataka provedena je u dva koraka.* U prvome je skup varijabli uključen u analizu faktoriziran, da bi u drugom koraku bila provedena metoda *dvostupanjske klaster analize*. Komponentna je analiza provedena kako bi se varijable prevele u manji broj neovisnih dimenzija pogodan za provedbu klasterizacije. Kako bi se nominalne varijable dovele u oblik pogodan za faktorizaciju, neke od njih su binarizirane, a druge pretvorene u ordinalne ljestvice. Nakon toga primijenjena je metoda glavnih komponenata, a broj zadržanih latentnih dimenzija određen je na temelju *scree* testa (Cattell, 1966.) i rotiran u *varimax* poziciju. Faktorski bodovi su potom uključeni u dvostupanjsku klaster analizu kojom su menadžeri (ispitanici) razvrstani u manji broj temeljnih kategorija. Prethodna faktorizacija bila je nužna jer dvostupanjska klaster analiza podrazumijeva nezavisnost uključenih varijabli. Ova je analiza posebno pogodna jer automatski odabire broj klastera koji najbolje opisuje podatke (SPSS, 2003.) umjesto drugih modela koji to čine uvelike proizvoljno, najčešće na temelju posve subjektivne procjene samog istraživača.

Konačna deskripcija izlučenih klastera obavljena je uz uporabu diskriminacijske analize, analize varijance i ukrižanja varijabli praćenih  $\chi^2$ -testom.

## REZULTATI

---

Primijenjeni je *scree* test ukazao na postojanje *šest latentnih dimenzija* koje su zajednički objašnjavale 35,6% cjelokupne varijance. Izlučene su komponente dovedene u *varimax* poziciju. Struktura i nazivi glavnih komponenata prikazani su u tablici 1. Radi lakšeg snalaženja izostavljene su projekcije niže od  $\pm 0,20$ .<sup>2</sup>

Glavne komponente prilično su jednoznačno određene projekcijama skupina čestica te njihovo imenovanje sadržano u tablici uglavnom nije upitno. Ipak, glavna komponenta, nazvana *Važnost profita*, okuplja heterogen skup čestica, što nalaže dodatno pojašnjenje. Uz naglašavanje profita kao jedinog cilja moderne tvrtke, veće projekcije imaju i pripadnost turističkoj gospodarskoj grani (negativnu) i bavljenje obrtom krajem 1988. (pozitivnu). Komponenta, sukladno tomu, odražava naglašavanje važnosti profita, ali i manju vjerojatnost da tvrtka prihoduje od turizma, kao i veću da menadžer potječe iz redova obrtnika.

Druga važna pojedinost o kojoj valja voditi računa jest uklopljenost pokazatelja veličine tvrtke (broj zaposlenika) u glavnu komponentu *Ulaganje u dodatno obrazovanje*. Iako je tumačenje prilično jasno, veće tvrtke više ulažu u dodatno obrazovanje, problem je što je tako važan indika-

tor organizacijskog konteksta ostao bez vlastitog faktora. To je, naravno, posljedica njegove izdvojenosti, odnosno nepostojanja drugih pokazatelja veličine s kojima bi tvorio zajedničku latentnu dimenziju. Kako ipak ne bismo ostali bez informacija o povezanosti veličine tvrtke i načina vođenja, problemu smo kasnije pristupili tretirajući u dodatnim analizama veličinu kao izdvojenu varijablu.

Goran Milas  
**Stilovi vođenja hrvatskih  
 menadžera: tipološki pristup**

Tablica 1.  
 Struktura rotiranih glavnih  
 komponenta

	Ulaganje u modernizaciju	Važnost organizacije, komunikacije i upravljanja	Ulaganje u dodatno obrazovanje	Dob i staž	Važnost profita	Vlasništvo nad tvrtkom
Ulaganje u modernizaciju: u razvoj posve novih proizvoda	0,73					
Ulaganje u modernizaciju: u uvođenje nove tehnologije i opreme	0,70				-0,25	
Ulaganje u modernizaciju: u obrazovanje stručnjaka i inženjera	0,69				-0,31	
Ulaganje u modernizaciju: u razvoj nove organizacije rada	0,68					
Ulaganje u modernizaciju: u obrazovanje rukovoditelja	0,66	0,33				
Ulaganje u modernizaciju: u timski rad/posebne projektne skupine	0,65					
Ulaganje u modernizaciju: u povećanje investicija za nove poslove	0,64				0,21	
Ulaganje u modernizaciju: u inoviranje postojećih proizvoda	0,64					
Ulaganje u modernizaciju: u informatizaciju proizvodnje	0,62					-0,21
Ulaganje u modernizaciju: u osnivanje profitnih/prihodnih centara	0,60					
Ulaganje u modernizaciju: u poboljšavanje poslovnih sposobnosti	0,59				-0,26	
Ulaganje u modernizaciju: u prekvalifikaciju radne snage	0,57	0,22			0,23	0,24
Ulaganje u modernizaciju: u informatizaciju uredskoga poslovanja	0,42	0,21			-0,33	
Pravo rukovođenje znaci samo jedno - dobru organizaciju poslova	0,62					
Stalna komunikacija s podređenima jedina osigurava ostvarenje zacrtanih ciljeva	0,61			-0,23		
Poduzeća moraju, osim o profitu, voditi računa i o dobrobiti zaposlenih, dioničara i kupaca	0,56					
Bez dostupnih izvora kapitala nema modernog rukovođenja	0,54				0,29	0,24
Upravljanje počinje i završava izborom pravih ljudi na ključna mjesta u poduzeću	0,53					
Menadžeri koji vode ljude kao pravi vode danas postižu najviše	0,49			0,27		
Samo dobrom kontrolom podređenih može se nešto postići u svojoj sredini	0,48				0,29	
Menadžeri koji ne znaju osigurati podršku utjecajnih ljudi izvan poduzeća danas propadaju	0,37				0,31	
Gospodarska grana tvrtke: industrija	-0,37					
Bez dobrog planiranja i najbolji menadžeri postižu tek polovične rezultate	0,35					
Što se više informacija daje radnicima, veća je učinkovitost na poslu	0,33	0,30				
Krajem 1988. radio kao: stručnjak	-0,31			0,22		
Godina na rukovodećem mjestu u inozemstvu	0,26					
Dodatno obrazovanje: tečajevi stranih jezika			0,58		0,20	

	Ulaganje u modernizaciju	Važnost organizacije, komunikacije i upravljanja	Ulaganje u dodatno obrazovanje	Dob i staž	Važnost profita	Vlasništvo nad tvrtkom
Poslovno usavršavanje: kraći seminari iz općeg menadžmenta			0,53			
Dodatno obrazovanje: tečajevi iz informatičkog usavršavanja	-0,20		0,52			
Dodatno obrazovanje: znanstveno usavršavanje (u obliku magisterija ili doktorata)			0,52			
Dodatno obrazovanje: školovanje u poslovnom upravljanju u trajanju od 1 do 2 godine dana			0,50			
Broj zaposlenih u tvrtki	0,21		0,49			-0,27
Dodatno obrazovanje: stručne specijalizacije (1-3 mjeseca)			0,37			
Poslovno usavršavanje: kraći seminari iz funkcionalnog/posebnog menadžmenta			0,36			
Strana konkurencija	-0,21	-0,31			0,25	
Poslovno usavršavanje: studij poslovnog upravljanja u trajanju od 1 do 2 godine			0,28			
Poslovno usavršavanje: specijalizacija (1 do 3 mjeseca) iz funkcionalnog/posebnog menadžmenta			0,25			
Poslovno usavršavanje: poslijediplomski studij iz poslovnog upravljanja (MBA)			0,25			
Dob				0,86		
Radni staž				0,81		
Godina na rukovodećem mjestu u zemlji				0,66		
Krajem 1988. radio kao: rukovoditelj				0,56		
Naobrazba	-0,24			0,47	-0,21	-0,34
Funkcija						
Gospodarska grana tvrtke: turizam, zanati i financije					-0,62	
Jedini cilj modernog poduzeća uvijek je bio i bit će profit i samo profit		0,42			0,47	
Krajem 1988. radio kao: obrtnik, službenik					0,47	
Dodatno obrazovanje: stručno usavršavanje (seminari, konferencije,...)			0,40		0,40	0,21
Porast proizvodnje zbog modernizacije					0,35	
Gospodarska grana tvrtke: trgovina				-0,26	0,33	-0,21
Dobit u poslovanju					-0,30	
Prisutnost konkurencije					0,23	
Vlasništvo nad tvrtkom						0,84
Udio u vlasništvu						0,83
Poslovno usavršavanje: specijalizacija (1 do 3 mjeseca) iz općeg menadžmenta			0,22		0,21	0,32
Krajem 1988. radio kao: radnik		0,23				0,30
Spol						-0,20
Gospodarska grana tvrtke: poljoprivreda, promet i građevina						

Komponentni rezultati svakog ispitanika pohranjeni su u obliku faktorskih bodova te su uključeni u *dvostupansku klaster analizu*. Ona je ukazala na *postojanje pet substancijalnih klastera - menadžerskih skupina odjeljivih na temelju uključenog skupa varijabli*. Pripadnost klasterima pohranjena je kao zasebna nominalna varijabla te je proveden niz analiza koje su izlučene klasterne opisale u terminima izučavanih obilježja: menadžerskog stila, osobnih karakteristika i organizacijskog konteksta. Iako je klasterizacija obavljena na temelju faktorskih bodova cjelokupnog skupa varijabli, nazivi klastera dani su prema menadžerskom stilu koji se dao iščitati iz slaganja s nizom tvrdnji (tablica 2.).

Tablica 2.  
Aritmetičke sredine klastera u prostoru stavova indikativnih za menadžerski stil, F-omjeri i njihova značajnost

Tvrdnje	Aritmetičke sredine klastera*						F	p
	autokratski stil	strateško upravljanje	nezainteresirani laissez-faire stil	organizacijska kontrola	vođeni profitom			
Bez dobrog planiranja i najbolji menadžeri postižu tek polovične rezultate	3,89	4,57	4,38	4,00	4,11	5,00	0,00	
Jedini cilj modernog poduzeća uvijek je bio i bit će profit i samo profit	3,00	4,01	3,06	4,13	3,85	18,30	0,00	
Pravo rukovođenje znači samo jedno - dobru organizaciju poslova	2,94	4,55	4,33	4,57	4,27	12,26	0,00	
Bez dostupnih izvora kapitala nema modernog rukovođenja	3,30	3,88	3,62	4,51	4,17	14,29	0,00	
Stalna komunikacija s podređenima jedina osigurava ostvarenje zacrtanih ciljeva	3,20	4,44	4,13	4,42	4,00	7,43	0,00	
Poduzeća moraju, osim o profitu, voditi računa i o dobrobiti zaposlenih, dioničara i kupaca	4,10	4,73	4,72	4,59	4,59	4,68	0,00	
Upravljanje počinje i završava izborom pravih ljudi na ključna mjesta u poduzeću	3,69	4,51	4,58	4,81	4,26	8,69	0,00	
Što se više informacija daje radnicima, veća je učinkovitost na poslu	3,40	3,46	3,60	3,80	3,86	2,47	0,04	
Samo dobrom kontrolom podređenih može se nešto postići u svojoj sredini	3,02	3,92	3,39	4,20	4,02	11,24	0,00	
Menadžeri koji vode ljude kao pravi vođe danas postižu najviše	3,15	4,24	3,84	4,39	3,89	6,78	0,00	
Menadžeri koji ne znaju osigurati podršku utjecajnih ljudi izvan poduzeća danas propadaju	2,81	3,48	2,82	3,76	3,69	11,69	0,00	

\* Ispitanici su iskazivali stupanj slaganja s tvrdnjama na ljestvici od 1 do 5, pri čemu je 1 značio da se "uopće ne slaže", a 5 da se "u potpunosti slaže"

F omjeri svih 11 tvrdnji su statistički značajni uz  $p < 0,05$ , što znači da skupine ni po jednoj od njih ne pripadaju istoj populaciji. Sukladno vlastitim stavovima o upravljanju, *klasteri su imenovani* na sljedeći način:

*Nezainteresirani laissez-faire stil* - odgovori odaju indiferentnost spram dobiti i kapitala, osporavaju važnost bilo kojeg od načela upravljanja; općenito nevažnima smatra-

ju planiranje, kontrolu, organizaciju, kao i komunikaciju s podređenima; Nezainteresiranost je vjerojatno odraz niže rukovodne razine lišene vlasničkog udjela ove skupine.

**Strateško upravljanje** – stavljaju poseban naglasak na planiranje i organizaciju, vodeći istodobno računa o izboru osoblja i komunikaciji s podređenima. S obzirom da im je pogled usmjeren prema budućnosti, njihovo se upravljanje s pravom može nazvati “strateškim”.

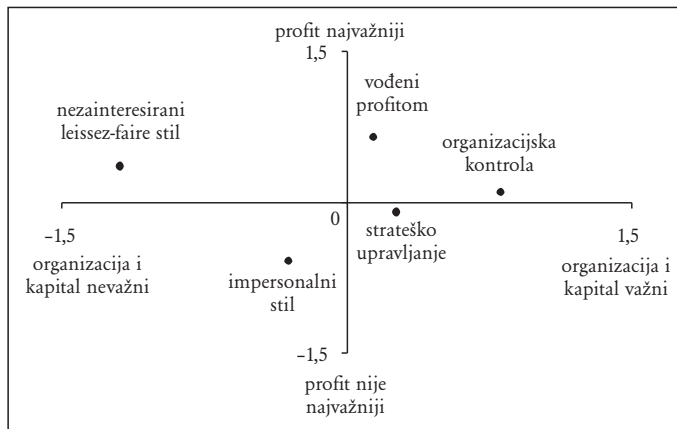
**Impersonalni stil** – ne smatraju važnim kontrolu podređenih niti komuniciranje s njima ili njihovo informiranje. Ne drže da bi menadžeri trebali biti pravi vođe niti brinu oko osiguranja podrške izvana. Manje od ostalih drže da je profit jedini cilj modernog poduzeća. Vode računa o planiranju i organizacijskoj učinkovitosti. Čini se da je riječ o menadžerima usmjerenima na zadatak, bez potrebe da pritom stupaju u česte interakcije sa suradnicima i podređenima, ili pak o menadžerima koji rade u veoma malim tvrtkama, gdje problem komunikacije s podređenima uopće ne postoji ili je prisutan tek u manjoj mjeri.

**Organizacijska kontrola** – kao osnovna uporišta u upravljanju ističu organizaciju i kontrolu, kako vanjskog tako i nutarnjeg okružja; naglašavaju ulogu menadžera kao vođe; rukovode se profitom i svjesni su važnosti kapitala, ali planiranju pripisuju tek sekundaran značaj.

**Vođeni profitom** – ova skupina jedva da posjeduje stavove prema kojima odskake od ostalih, po svemu je bliska ukupnim srednjim vrijednostima. Ipak, profil uvjerenja odaje njihovu usmjerenost na novac: kapital i profit kojem podređuju vlastiti upravljački stil.

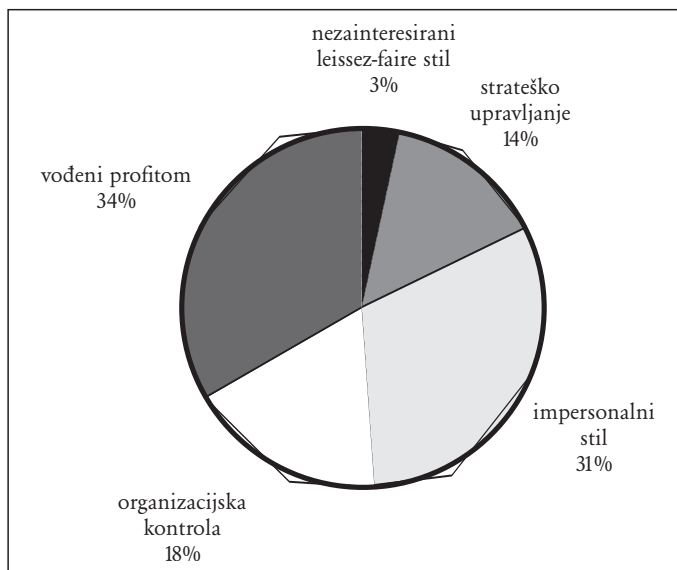
Gornje nalaze u sažetom obliku najbolje odražava diskriminacijska analiza. Statistički značajnu razlikovnu sposobnost posjeduju četiri diskriminacijske dimenzije, ali prve dvije su odgovorne za čak 82% razlikovanja. S obzirom na projekcije čestica, prva od njih može se nazvati *Važnost organizacije* i kapitala, a druga *Važnost profita*. Položaj klaster-skih centroida<sup>3</sup> u prostoru diskriminacijskih dimenzija prikazan je u slici 1.

Jedna od *bitnih informacija što ih pruža klaster analiza jest procjena brojnosti klastera*. U slici 2. prikazani su postotni udjeli svakog klastera u populaciji tvrtki. Napomenimo da ovaj podatak ne kazuje ništa o populaciji hrvatskih menadžera u cjelini, već se ograničava na populaciju hrvatskih čelnih menadžera (samo jedan po tvrtci). U ukupnoj populaciji hrvatskih vodećih menadžera najbrojniji su oni čiji je stil vođenja zasjenjen težnjom ka profitu te oni koji posežu za “impersonalnim” stilom. Oba segmenta obasežu približno trećinu populacije (prvi 33,4%, a drugi 31%). Gotovo upola manji je klaster onih koji inzistiraju na or-



Slika 1.  
 Položaj centroida  
 menadžerskih klastera u  
 prostoru stavova o načinima  
 upravljanja tvrtkom

organizaciji i kontroli (17,8%), dok je onih koji teže strateškom upravljanju još manje (14,5%). Najmanji segment predstavljaju vodeći menadžeri čija nezainteresiranost potiče labavi *laissez-faire* stil vođenja i njih je u populaciji tek nešto više od tri posto.



Slika 2.  
 Postotni udjeli klastera u  
 populaciji hrvatskih tvrtki

Kad se sagledaju iz perspektive svih varijabli okupljenih u faktore, klasteri zauzimaju pozicije prikazane tablično i grafički (tablica 3. i slika 3.). Svaki od F omjera je statistički značajan, što i ne čudi s obzirom da su skupine raspodijeljene upravo prema faktorskim bodovima uzetim kao kriterijem. Provedena analiza nudi potpunije određene klastera.

Klaster menadžera koji njeguju *laissez-faire* stil vođenja, koji obuhvaća najmanji dio populacije, ujedno je i najviše

Tablica 3.

Aritmetičke sredine klastera u prostoru faktorskih bodova svih uključenih varijabli, F-omjeri i njihova značajnost

izdvojen od ostalih. Karakterizira ga najveće ulaganje matičnih tvrtki u dodatno obrazovanje rukovodećih kadrova i podcjenjivanje važnosti organizacije i komunikacije u upravljanju. Njegovi pripadnici rjeđe su vlasnici tvrtke ili generalni direktori, a češće tek rukovodioci sektora. Otuda vjerojatno i potiče njihova nezainteresiranost i neinicijativnost što je pokazuju u vođenju. Manjak inicijative možda treba pripisati i činjenici da gotovo trećina njih radi u srednjim ili velikim tvrtkama, gdje njihov učinak nije u toj mjeri personaliziran.

Tvrdnje	Klasteri aritmetičke sredine faktorskih bodova					F	p
	nezainteresirani laissez-faire stil	strateško upravljanje	Impersonalni stil	organizacijska kontrola	vođeni profitom		
Ulaganje u modernizaciju	0,12	-0,01	0,24	1,11	-0,82	88,87	0,00
Važnost organizacije, komunikacije i upravljanja	-1,57	0,23	-0,03	0,26	-0,06	11,59	0,00
Ulaganje u dodatno obrazovanje	2,14	0,03	-0,06	-0,10	-0,11	19,12	0,00
Dob i staž	0,07	-0,21	-0,09	0,31	0,01	2,74	0,03
Važnost profita	0,69	0,42	-1,09	0,80	0,34	130,61	0,00
Vlasništvo nad tvrtkom	-1,01	-1,67	0,02	0,58	0,50	141,47	0,00

Klaster imenovan *Strateško upravljanje* u najvećoj je mjeri sačinjen od voditelja sektora bez vlasničkog udjela u tvrtki. No za razliku od *nezainteresiranih* menadžera, pokazuju snažno uvjerenje o važnosti organizacije koja u njihovim svakodnevnim aktivnostima, kako se čini, zauzima zapazeno mjesto. Oni u mnogo manjem postotku od ostalih rade u organizacijski nezahtjevnim mikro-tvrtkama, što je vjerojatno dodatni razlog da na sebe preuzmu zadaću organizacije i planiranja.

Menadžeri *impersonalnog* stila uglavnom su prvi ljudi u mikro ili manjim tvrtkama, ali ne uvijek i njihovi (su)vlasnici. Čini se da klaster okuplja dvije kategorije upravljača, one koji, zbog veoma malog broja uposlenika nemaju potrebe voditi računa o komunikaciji s podređenima ili onima koji to zbog usmjerenosti na zadatak nisu skloni činiti.

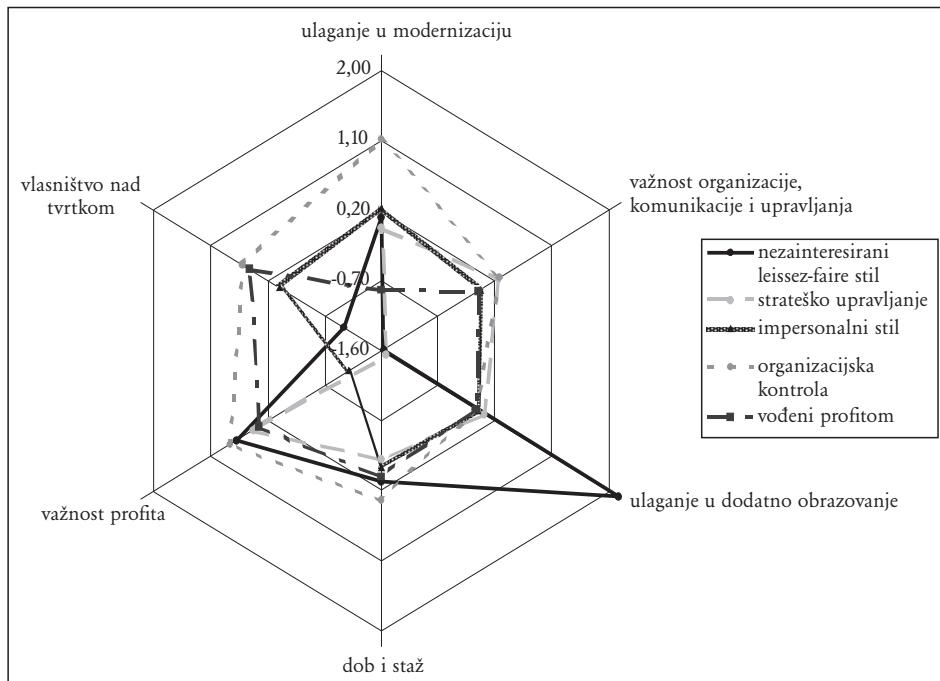
Klaster organizacijske kontrole većinom čine prvi ljudi u tvrtkama, koji su ujedno i njihovi (su)vlasnici. Potječu iz tvrtki koje prednjače po ulaganjima u modernizaciju i polažu mnogo na organizacijsku učinkovitost.

Skupina menadžera okupljenih u klaster nazvan *Vođeni profitom* uglavnom se sastoji od rukovodilaca sektora go-



Slika 3.

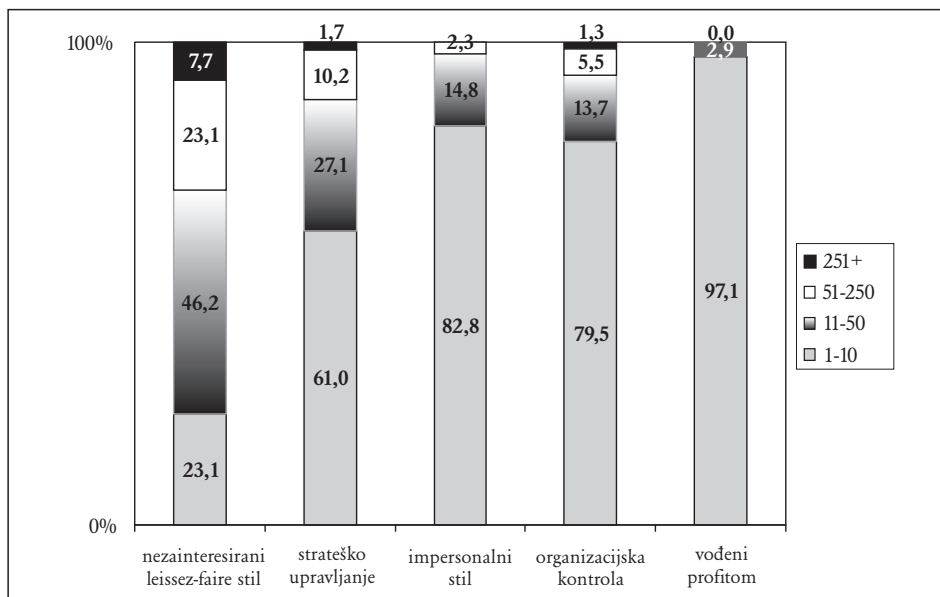
Položaj srednjih vrijednosti klastera u prostoru faktorskih bodova svih uključenih varijabli



tovo isključivo mikro tvrtki s manje od 10 zaposlenih. Usmjerenost profitu odražava njihov sustav vrijednosti i objašnjiva je velikim udjelom vlasnika, ali nije popraćena ulaganjima u modernizaciju.

Slika 4.

Zastupljenost tvrtki različite veličine u klasterima



Tablica 4.a  
Nezainteresirani *laissez-faire*  
stil (3%) – "stihijsko vođenje"

<i>Stil vođenja</i>	<i>Osporavaju važnost bilo kojeg načela upravljanja; stihijski laissez-faire stil</i>
<i>Osobni podatci</i>	
Razina upravljanja	većinom rukovoditelji sektora (56%)
Vlasništvo	većinom (57%) nisu vlasnici
Demografska obilježja	srednja dob: prevladava starosna kategorija od 46 do 55 godina
Osobna naobrazba	iznadprosječna: gotovo isključivo visoka škola (85%)
Radno iskustvo	većinom između 21 i 30 godina staža
<i>Organizacijski kontekst</i>	
Veličina tvrtke	mного veći udio srednjih i velikih tvrtki
Poslovanje	ispodprosječna dobit
Konkurencija	veća od prosjeka
Ulaganje u modernizaciju proizvodnje	nisko ulaganje u inovacije i tehnologiju, visoko u obrazovanje i novu organizaciju
Ulaganje u obrazovanje rukovoditelja	izrazito iznad prosjeka

Slika 4. daje uvid u odnos između veličine tvrtke i stila vođenja. Klasteri djeluju u raznorodnom organizacijskom kontekstu kojeg u velikoj mjeri određuje veličina tvrtke. *Nezainteresirani laissez-faire stil* se tako mnogo češće javlja u okruženju srednjih i velikih tvrtki, dok je klaster *Vođen profitom* ograničen gotovo isključivo na mikro tvrtke.

U nastavku su radi preglednosti iznesena osnovna obilježja svakog klastera prema prevladavajućem stilu vođenja, osobnom statusu i organizacijskom kontekstu.

Valja još jednom uočiti kako se *Nezainteresirani laissez-faire stil* susreće u većim tvrtkama koje posluju slabije od prosjeka i ulažu uglavnom u obrazovanje, zaobilazeći investicije u inovacije i tehnologiju. Menadžeri koji njeguju ovaj stil upravljanja uglavnom su rukovoditelji niže razine (sektora), uglavnom bez vlasničkog udjela, srednje dobi i gotovo bez iznimke visoko izobraženi.

Strateško upravljanje također je prisutno u većim tvrtkama slabijih poslovnih rezultata, manjih ulaganja u izobrazbu vodećih kadrova. Iako ovaj stil vođenja njeguju također rukovoditelji sektora koji, gotovo bez iznimke, nemaju vlasničkog udjela u tvrtci, njihova mlađa dob čini ih prepoznatljivima u odnosu na prethodno opisani klaster.

Posebnost klastera menadžera koji njeguju *Impersonalni stil* vođenja leži ponajprije u njihovom položaju u tvrtki. Riječ je većinom o vlasnicima i prvim ljudima tvrtke. K tome, tvrtke u kojima rade poslovno su uspješnije i prednjače po ulaganjima u informatizaciju i tehnološko osuvremenjivanje.

Tablica 4.b

Strateško upravljanje (14%) – "pogled u budućnost"

<i>Stil vođenja</i>	<i>Planiranje i organizacija zauzimaju posebno važno mjesto, a vode računa i o komunikaciji i izboru osoblja</i>
<i>Osobni podatci</i>	
Razina upravljanja	većinom rukovoditelji sektora (63%)
Vlasništvo	ne-vlasnici: gotovo isključivo bez vlasničkog udjela (92%)
Demografska obilježja	mladi: čak trećinu čine mlađi od 35 godina (32%), a do 45 ih je ukupno 58%
Osobna naobrazba	iznadprosječna: više od polovice ima visoku školu (53%)
Radno iskustvo	većinom do 20 godina staža (53%)
<i>Organizacijski kontekst</i>	
Veličina tvrtke	iznadprosječna: mnogo manji udio mikro tvrtki nego u populaciji
Poslovanje	ispodprosječna dobit
Konkurencija	prosječna
Ulaganje u modernizaciju proizvodnje	zaostaju u obrazovanju kadrova
Ulaganje u obrazovanje rukovoditelja	izrazito ispod prosjeka

Tablica 4.c

Impersonalni stil (31%) – "usmjerenost na zadatak"

<i>Stil vođenja</i>	<i>Ne pridaju važnost komuniciranju sa suradnicima ni njihovom informiranju, oslanjaju se na planiranje i organizaciju</i>
<i>Osobni podatci</i>	
Razina upravljanja	većinom prvi ljudi u tvrtki (60%)
Vlasništvo	vlasnici: velikom većinom (su)vlasnici (82%)
Demografska obilježja	sredovječni: između 36 i 55 godina ima ih 79%
Osobna naobrazba	blago iznadprosječna: više od dvije trećine (69%) ima višu ili visoku školu
Radno iskustvo	većinom između 11 i 30 godina staža (77%)
<i>Organizacijski kontekst</i>	
Veličina tvrtke	prosječna: udjeli kao u populaciji
Poslovanje	iznadprosječna dobit
Konkurencija	prosječna
Ulaganje u modernizaciju proizvodnje	visoko ulaganje u informatizaciju i tehnološko osuvremenjivanje
Ulaganje u obrazovanje rukovoditelja	prosječno

Tablica 4.d  
Organizacijska kontrola (18%) – "uređeni sustav"

<i>Stil vođenja</i>	<i>Prioritet se daje organizaciji i kontroli unutarnjih (osoblje, kapital) i vanjskih (utjecajne osobe) čimbenika; planiranje ima sekundaran značaj</i>
<i>Osobni podatci</i>	
Razina upravljanja	većinom prvi ljudi u tvrtki (57%)
Vlasništvo	gotovo isključivo (su)vlasnici (97%)
Demografska obilježja	stariji: između 46 i 55 godina ima ih 57%
Osobna naobrazba	ispodprosječna: više od polovice (60%) ih ima srednju školu
Radno iskustvo	većinom preko 20 godina staža (75%)
<i>Organizacijski kontekst</i>	
Veličina tvrtke	prosječna: udjeli kao u populaciji
Poslovanje	blago ispodprosječna dobit
Konkurencija	iznadprosječna
Ulaganje u modernizaciju proizvodnje	veoma visoko ulaganje u sve vidove modernizacije
Ulaganje u obrazovanje rukovoditelja	prosječno

*Organizacijskoj kontroli pribjegavaju većinom čelni menadžeri koji su ujedno i (su)vlasnici tvrtke. Riječ je o starijim osobama ispodprosječne (većinom srednjoškolske) naobrazbe koji upravljaju poslovno problematičnim tvrtkama visokih ulaganja u sve vidove modernizacije.*

Tablica 4e.  
Vođeni profitom (34%) – "novac kao mjera upravljanja"

<i>Stil vođenja</i>	<i>Usmjereni na novac - kapital i profit kojem oportunistički prilagođavaju vlastiti upravljački stil</i>
<i>Osobni podatci</i>	
Razina upravljanja	većinom rukovoditelji sektora (58%)
Vlasništvo	gotovo isključivo (su)vlasnici (98%)
Demografska obilježja	sredovječni: 72% ima između 36 i 55 godina
Osobna naobrazba	ispodprosječna: više od polovice (57%) ih ima srednju školu
Radno iskustvo	većinom preko 20 godina staža (56%)
<i>Organizacijski kontekst</i>	
Veličina tvrtke	gotovo isključivo mikro-tvrtke (97%)
Poslovanje	blago ispodprosječna dobit
Konkurencija	blago ispodprosječna
Ulaganje u modernizaciju proizvodnje	iznimno skromno ulaganje u sve vidove modernizacije
Ulaganje u obrazovanje rukovoditelja	ispodprosječno

Najvažnija odrednica osoba koje su prigrlile stil *Vođen profitom* svakako je rad u mikro-tvrtkama u kojima nisu prvi ljudi, ali su (su)vlasnici. Karakterizira ih srednja dob i niža naobrazba. Tvrtke u kojima rade slabo posluju, unatoč nejakoj konkurenciji, čemu vjerojatno pridonosi iznimno skromno ulaganje u sve vidove modernizacije.

## RASPRAVA

---

Istraživanje je pokazalo kako se *populacija vodećih menadžera u hrvatskim tvrtkama daje, s obzirom na upravljački stil, osobna obilježja i organizacijski kontekst, podijeliti u pet smislenih klastera*. Sukladno učenju većine teorija, stilovi vođenja, osobna obilježja i situacijski kontekst nalaze se u korelaciji, pri čemu, dakako, zbog prirode anketnog istraživanja nije moguće govoriti o uzročno-posljedičnim vezama. Ipak, moguće je raspravljati o načelno učinkovitim i neučinkovitim stilovima vođenja i kontekstu koji im pogoduje ili ne pogoduje, te o tvrtkama koje uslijed toga imaju veće ili manje izgleda za uspješno tržišno natjecanje.

Pritom se ipak valja dvojako ograditi: od korištenog upitnika, koji nije bio posve prilagođen temi ovog rada, što nedvojbeno može imati implikacija po konačne rezultate i od korištene analitičke metodologije (klasterizacije) koja, uza sve predostrožnosti, ostaje metoda lokalne optimizacije te je uvelike ovisna o konkretnom uzorku.

*Želimo li povezati dobivene rezultate s teorijskim spoznajama iznesenima u uvodnome dijelu, nećemo ih moći uklopiti u tek jednu teoriju*. Stilove vođenja možemo opisati tek pomoću većeg broja teorija, podjednako onih društvene razmjene, strateškog upravljanja i organizacijskih sustava. *Laissez-faire* stil, koji se može prepoznati kao modus upravljanja malog postotka menadžera, opisan je u jednom od pionirskih istraživanja Lewina i suradnika (1939.), a sagledani iz očišta Likertove teorije (1961.) odražava usredotočenost na odnose više negoli na zadatak. Ako ih pak pokušamo proučavati iz perspektive teorija strateškog upravljanja (Burgeois, 1985.) ili organizacijskih sustava (Katz i Kahn, 1978.), moramo primijetiti kako u tom smislu ne predstavljaju posve prilagođen oblik vođenja, već više stihijsko upravljanje.

Na sličnu odsutnost sustavnosti ukazuju i odgovori menadžera svrstanih unutar klastera *Vođeni profitom*. Naprotiv, klaster *Strateško upravljanje*, barem prema iznesenim stavovima, odražava stil koji teži uspostavljanju sklada između organizacije i njezina okružja, te je uz *Organizacijsku kontrolu* najbliži stilu koji se kao obrazac uspješnog i pril-

gođenog menadžmenta opisuje u modernim teorijama vođenja unutar organizacijskog konteksta. *Impersonalni stil* vođenja najbliži je faktoru *iniciranja strukture*, što ju je u okviru teorijske perspektive društvene razmjene otkrio Fleishman (1953., 1973.), odnosno usmjerenosti na rješavanje problema, kako je istoj tematici pristupio Likert (1961.).

Načelno govoreći, *Nezainteresirani leissez-faire stil* i onaj *Vođen profitom* nikako se ne mogu okarakterizirati kao načini upravljanja koji su djelotvorni u širokom rasponu situacija. Oba mogu biti djelotvorna tek u veoma malom broju realnih situacija. *Impersonalni stil* bi se mogao procijeniti kao djelomično učinkovit, uglavnom onda kad je problem toliko složen i specifičan da predstavlja mnogo važniju odrednicu upravljanja no bavljenje ljudima ili onda kad je broj suradnika toliko malen da prevelika usmjerenost na njih predstavlja rasipanje vremena. *Strateško upravljanje* i *Organizacijska kontrola* stilovi su koji se mogu smatrati djelotvornima u širokom rasponu situacija jer odražavaju težnju ka unutarnjoj i vanjskoj homeostazi, odnosno podrazumijevaju dinamičko usklađivanje tvrtke ili sektora kojima se upravlja s okruženjem u kojem se nalaze.

Preostaje nam ustanoviti *povezanost između stilova vođenja i konteksta* u kojem se javljaju.

Tablica 5.  
Usporedba stilova, osobnih obilježja i organizacijskog konteksta menadžera<sup>1</sup>

	<i>Nezainteresirani leissez-faire</i>	<i>Strateško upravljanje</i>	<i>Impersonalni</i>	<i>Organizacijska kontrola</i>	<i>Vođeni profitom</i>
Djelotvornost stila u širokom rasponu situacija	-	+	?	+	-
<i>Osobni podatci</i>					
Rukovodna razina	-	-	+	+	-
Vlasništvo	-	-	+	+	+
Naobrazba	+	+	+	-	-
Dob	Prosječna	Mlađa	Prosječna	Starija	Prosječna
<i>Tvrtka</i>					
Veličina	+	+	0	0	-
Dobit	-	-	+	-/0	-/0
Ulaganje u modernizaciju	0	-	+	+	-

Stilovi koje smo prepoznali kao uglavnom neučinkovite javljaju se u nepovoljnom organizacijskom kontekstu. Menadžeri kod kojih je uočen *Nezainteresirani leissez-faire stil* uglavnom su voditelji sektora u većim tvrtkama koje slabo posluju i prosječno ulažu u modernizaciju. Nepovoljan situacijski kontekst očituje se u slaboj motivaciji (menadžeri uglavnom nemaju vlasničkog udjela te ih dobit ne

zanima, a rade u velikim tvrtkama te je manja vjerojatnost da budu zapaženi i pohvaljeni), slabom poslovanju (ispodprosječna dobit) i prosječnom ulaganju u modernizaciju (nema osnove za popravljane pozicije u budućnosti). Menadžeri *Vođeni profitom* također su suočeni s nepovoljnim organizacijskim kontekstom.

Iako su većinom vlasnici tvrtki kojima (su)upravljaju, što njihovu motiviranost uzdiže na višu razinu, osrednji poslovni rezultati i upitna strategija modernizacije zajednički kazuju o nejakoj tržišnoj poziciji. Klaster *Strateško upravljanje*, kojem smo pripisali djelotvoran stil vođenja nalazi se, jednako kao i prethodna dva, unutar nepovoljnog organizacijskog konteksta. Menadžeri iz te skupine u pravilu nisu ni prvi ljudi u tvrtki, niti u njoj imaju vlasnički udio. Rade u iznadprosječno velikim tvrtkama, čiji su poslovni rezultati uglavnom slabi, a ulaganja u modernizaciju skromna. Preostala dva stila susreću se u pogodnom organizacijskom kontekstu. *Organizacijskom kontrolom* se, u tipičnom slučaju, služe menadžeri čelnici i (su)vlasnici tvrtki koje mnogo ulažu u modernizaciju te, unatoč nešto slabijim poslovnim rezultatima, mogu računati na ubrzan razvoj u budućnosti. *Impersonalni stil* u pravilu njeguju također menadžeri na čelu tvrtke i njezini (su)vlasnici, a tvrtke kojima upravljaju postižu natprosječnu dobit i ulažu u modernizaciju.

Iako smo upozorili da nam podatci iz anketnog istraživanja ne nude mogućnost zaključivanja o uzročno posljedičnim vezama, *analizu ipak možemo okončati zapažanjima o mogućem utjecaju organizacijskog konteksta na usvajanje stila vođenja i ukupno poslovanje*. Vjerojatno bi se svatko složio s opreznim i zdravom razumu bliskim zaključkom kako na poslovanje istodobno utječu i povoljnost organizacijskog konteksta i prilagođenost stila vođenja. Međutim, posve je jasno da oni nemaju jednaku težinu u različitim tvrtkama. U velikoj tvrtki stil upravljanja voditelja sektora ne mora biti presudan u konačnom rezultatu što ga tvrtka postiže na tržištu, dok se stil vođenja prvog čovjeka u manjoj tvrtci nedvojbeno odražava na poslovanje. U našem smo istraživanju ukazali na postojanje dvaju stilova menadžera niže rukovodne razine u velikim tvrtkama, stihijsko i plansko (sustavno, organizirano), koje u konačnici, kako se čini dovode do istog rezultata – slabog poslovanja.

Čini se opravdanim zaključiti da u oba slučaja slabim rezultatima pridonose strukturalni problemi uvjetovani veličinom tvrtke. U manjim tvrtkama također primjećujemo razdiobu između stihijskog upravljanja (*vođeni profitom*) i onog sustavnog (*organizacijska kontrola* i *impersonalni stil*),

ali je ovdje evidentno da je djelotvoran stil povezan s boljim rezultatima u poslovanju.

*Rezultati stoga, u mjeri u kojoj im to dopušta korištena metodologija, upućuju na primjerenost kontingencijskih modela u proučavanju stilova vođenja hrvatskih menadžera.* Čini se opravdanim pretpostaviti kako je stihijnost u upravljačkom pristupu (*Nezainteresirani laissez-faire stil* i *Vođeni profitom*) redovito povezana s neuspjehom, bilo stoga što tome sam pridonosi, bilo stoga što je organizacijski kontekst takav da istodobno utječe na slabe poslovne rezultate i izbor lošeg modela vođenja. Naprotiv, organiziranost i sustavnost u pristupu može rezultirati slabim ishodom (*Strateško upravljanje*) ako su organizacijski uvjeti nepovoljni, ali i povoljniji ako su dobri (*Impersonalni stil* i *Organizacijska kontrola*).

Unaprijed smo napomenuli da će usporedba s ranijim sličnim istraživanjem Karajića, Milasa i Rimca (1995.) biti nezahvalna zbog razlika u odabiru varijabli. Ondašnje je istraživanje ukazalo na snažnu distinkciju *agilnih* i *inertnih* menadžera, *dok se u sadašnjem može govoriti o dubokoj podjeli na organizirano-sustavne i nesustavno-stihijske stilove, što bi upućivalo da se težište razlika pomaklo iz sfere motivacije u sferu sposobnosti.* No treba li ovaj pomak pripisati substancijalnim kretanjima u poslovnom okruženju ili je riječ tek o artefaktu uvjetovanom promjenama u mjernom instrumentu, ne može se sa sigurnošću tvrditi.

## BILJEŠKE

<sup>1</sup> Ovakav postupak, međutim, nije posve lišen nedoumica. Naime, jedinice analize istodobno su i menadžeri i tvrtke u kojima rade, ili, preciznije rečeno, ciljali smo na populaciju čelnih menadžera u tvrtkama. No ostvareni uzorak barem dijelom odstupa od takvog usmjerenja, jer su u uzorku zastupljeni i menadžeri nižih razina. Zbog toga se ponderiranje prema tvrtkama može tek djelomično opravdati, dok ponderiranje prema menadžerima uopće ne dolazi u obzir jer ne postoji nikakav pouzdan popis te populacije.

<sup>2</sup> Niže projekcije mogu se okarakterizirati kao nesustancijalne, čak i ako je njihova statistička značajnost neupitna, jer objašnjavaju manje od 4% varijance komponente kojom su zasićene.

<sup>3</sup> Riječ je o prosječnim diskriminacijskim rezultatima – aritmetičkim sredinama diskriminacijskih funkcija za svaku skupinu.

<sup>4</sup> Nepovoljni vidovi, odnosno oni koji bi mogli utjecati na smanjenu djelotvornost označeni su s “-”; pozitivni s “+”, a oni ni povoljni ni nepovoljni s “0”.

## LITERATURA

Bass, B. M. (1985.), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press.

Bass, B. M. (1990.), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (3<sup>rd</sup> ed.)*, New York, Free Press.



- Bass, B. M. (1996.), *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry Into Transformational Leadership*, Alexandria, VA, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1990.), The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development, u: R. W. Woodman i W. A. Passmore (ur.), *Research in Organizational Change and Development*, Greenwich, CT, JAI Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993.), Transformational Leadership: A Response to Critiques, u: M. M. Chemers i R. Ayman (ur.), *Leadership Theory and Research*, Orlando, FL: Academic Press.
- Bourgeois, L. J., III. (1985.), Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments, *Academy of Management Journal*, 28, 548-573.
- Cattell, R. B. (1966.), The Scree Test for the Number of Factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 140-161.
- Cronshaw, S. F., Lord, R. G. (1987.), Effects of Categorization, Attribution, and Encoding Processes on Leadership Perceptions, *Journal of Applied Psychology*, 72, 97-106.
- Čengić, D. (2001.), *Vlasnici, menadžeri i kontrola poduzeća*, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- Čengić, D., Rogić, I. (ur.) (2001.), *Upravljačke elite i modernizacija*, Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- Dansereau, F., Graen, G., Haga, W. J. (1975.), A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Fiedler, F. E. (1964.), A Contingency Model of Leadership Effectiveness, u: L. Berkowitz (ur.), *Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 1)*, Orlando, FL, Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1967.), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1971.), Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness: A Review of the Empirical Findings, *Psychological Bulletin*, 76, 128-148.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process.
- Fleishman, E. A. (1953.), The Description of Supervisory Behavior, *Personnel Psychology*, 37, 1-6.
- Fleishman, E. A. (1973.), Twenty Years of Consideration and Structure, u: E. A. Fleishman i J. G. Hunt (ur.), *Current Developments in the Study of Leadership*, Carbondale, Southern Illinois University Press.
- Fleishman, E. A., Harris, E. F. (1962.), Patterns of Leadership Behavior Related to Grievances and Turnover, *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Graen, G., Cashman, J. F. (1975.), A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach, u: J. G. Hunt i L. L. Larson (ur.), *Leadership Frontiers*, Carbondale, Southern Illinois University Press.
- Graen, G., Scandura, T. (1987.), Toward a Psychology of Dyadic Organizing, *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Gupta, A. K. (1988.), Contingency Perspectives on Strategic Leadership: Current Knowledge and Future Research Directions, u: D. C. Hambrick (ur.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, Greenwich, CT, JAI Press.

- Hersey, P., Blanchard, K. H. (1969.), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. (1982.), *Management of Organizational Behaviour (4<sup>th</sup> ed.)*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Howell, J. P., Dorfman, P. W. (1981). Substitutes for leadership: Test of a construct. *Academy of Management Journal*, 24, 714-728.
- Jacobs, T. O., Jaques, E. (1987.), *Leadership in Complex Systems*, u: J. Zeidner (ur.), *Human Productivity Enhancement*, New York, Praeger.
- Karajić, N., Milas, G., Rimac, I. (1995.), Stari i mladi lavovi: Tipologija hrvatskih menadžera u razdoblju tranzicije, *Revija za sociologiju*, 26, 219-228.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1978.), *The social Psychology of Organizations (2<sup>nd</sup> ed.)*, New York, Wiley.
- Lewin, K., Lippit, R., White, R. K. (1939.), Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Likert, R. (1967.), *The Human Organization: Its Management and Value*, New York, McGraw-Hill.
- Lord, R. G., Maher, K. J. (1993.), *Leadership and Information Processing*, New York, Routledge.
- Maier, N. R. F. (1963.), *Problem-Solving Discussions and Conferences: Leadership Methods and Skills*, New York, McGraw-Hill.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M. (1983.), *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed*, Greensboro, NC, Center for Creative Leadership.
- Merton, R. K. (1957.), *Social Theory and Social Structure*, New York, Free Press.
- Northouse, P. G. (1997.), *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1975.), Determinants of Supervisory Behavior: A Role Set Analysis, *Human Relations*, 28, 139-153.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978.), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, HarperCollins.
- SPSS (2003.), *SPSS Base 12.0 User's Guide*, Chicago, SPSS inc.
- Stogdill, R. M. (1948.), Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974.), *Handbook of Leadership*, New York, Free Press.
- Tannenbaum, A. S., Schmitt, W. H. (1958.), How to Choose a Leadership Pattern, *Harvard Business Review*, 36, March-April, 95-101.
- Vroom, V. H., Yetton, P. W. (1973.), *Leadership and Decision-Making*, Pittsburg, University of Pittsburg Press.
- Wortman, M. S. (1982.), Strategic Management and Changing Leader-Follower Roles, *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 371-383.
- Zaccaro, S. J. (1996.), *Models and Theories of Executive Leadership: A Conceptual/Empirical Review and Integration*, Alexandria, VA, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Zaccaro, S. J., Klimoski, R. J. (ur.) (2001.), *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*, San Francisco, Jossey-Bass, SIOP Frontiers Series Book.