

Elvis Vardo¹
Filozofski fakultet u Tuzli,
Bosna i Hercegovina

UDK 005.32
Originalni naučni rad
Primljen: 12. 1. 2013.

Miroslav Gavrić²
Filozofski fakultet u Istočnom Sarajevu,
Bosna i Hercegovina

VRSTA DJELATNOSTI ORGANIZACIJE I STILOVI RUKOVOĐENJA

Sažetak

Evidentira se nekonzistentost rezultata u studijama koje su ispitivale odnose organizacionog konteksta u kojem djeluju rukovodioci i ispoljavanja određenog stila rukovođenja. Ta činjenica nas je podstakla da pođemo od pretpostavke da organizacioni kontekst neće biti značajan faktor razlikovanja prisutnosti identifikovanih stilova rukovođenja kod menadžera. Istraživanje je provedeno na uzorku od 149 rukovodilaca (nižeg i srednjeg nivoa) iz Bosne i Hercegovine (53% muškog spola, 47% ženskog spola) koji dolaze iz djelatnosti usluga, trgovine i obrazovanja, a koji su ispitani MLQ-om 5X - Upitnik za ispitivanje stilova rukovođenja. Rezultati govore da rukovodioci iz ispitnog uzorka pokazuju ujednačeno ispoljavanje različitih oblika rukovodnog ponašanja (kako stilova tako i komponenti rukovođenja), mjereno MLQ-om, bez obzira na vrstu djelatnosti iz koje dolaze.

Cljučne riječi: Rukovodioci, djelatnost organizacija, stilovi rukovođenja

Uvod

Interes za naučno ispitivanje rukovođenja se javlja u prvoj polovini 20. vijeka, a pažnja istraživača za ovu temu vremenom progresivno raste. Tako se 80-ih godina prošlog vijeka reaktiviraju neka ranija tumačenja o determinantama ishoda rukovođenja, međutim ovaj put kroz teorijski osvježeni osobinski pristup, ali i kroz postavke „novog“ tj. transformacionog i transakcionog vodstva. Rukovođenje predstavlja interesantan fenomen za sve one koji su proučavali organizacije ali i društvo u cjelini.

Može se reći da danas rukovođenje ulazi u novo doba; doba u kojem organizacije temeljene na intenziviranju znanja postaju sve bitniji faktori u društvenim procesima. Moderni menadžer se svakodnevno suočava sa problemima pronalaska i zadržavanja kompetentnih uposlenika, što dodatno otežava njegovu ulogu (ruko)vođenja. Teško je osporiti da rukovodioci, gledano pojedinačno, najviše utiču na

¹ elvis.vardo@untz.ba

² miroslavgavric@yahoo.com

efektivnost svake organizacije. U takvom radnom okruženju od suštinskog značaja je mogućnost menadžera da inspiriše, motiviše i usmjerava uposlenike ka ostvarivanju zadatih ciljeva.

Transformaciono rukovođenje

Karizmatičko i transformaciono rukovođenje su koncepti rukovođenja koje neki autori nazivaju integrativnim (Yukl, 2008), a drugi „novim“ pristupom rukovođenja (npr. Bryman, 1992; Den Hartog i Koopman, 2001). To su modeli rukovođenja koji svoje polazne osnove temelje na Burnsovom (1978, prema Bass, 2008) istraživanju političkih lidera, koji je opet slijedio već izložene ideje Downtona (1973) i Housea (1977 prema Bass, 2008). Transformaciono rukovođenje je proces tokom kojeg se osoba bavi drugima, te stvara veze s njima uz pomoć kojih podiže nivo motivacije i morala kako rukovodioca tako i sljedbenika. Transformacioni rukovodilac je osjetljiv na potrebe i motive podređenih, te im pomaže u ostvarenju njihovih potencijala (Burns, 1978 prema Northouse, 2008).

Transformaciono i transakciono rukovođenje predstavljaju višedimenzionalne konstrukte koje čine različiti oblici ponašanja ili stilovi rukovođenja. Ti se stilovi razlikuju prema učinkovitosti kao i prema intenzitetu interakcije sa sljedbenicima. Gledano hijerarhijski, na prvom mjestu su transformacijski oblici vodstva koji su najaktivniji i najefektivniji, potom slijede neki transakcioni stilovi, dok krajnji obrazac ponašanja rukovodioca/vođe predstavlja najmanje aktivan i neučinkovit stil, tzv. liberalni stil („laissez-fair“). Iako liberalni stil ne spada ni u transformacioni ni u transakcioni stil rukovođenja, Bass (1985, prema Germošek i Jerneić, 2003) ga je uvrstio u svoj model „totalnog raspona vodstva“ nastojeći da obuhvati cjelokupan repertoar ponašanja rukovodilaca obzirom na nivo njihove aktivnosti i efektivnosti.

U Bassovom modelu „totalnog raspona vodstva“ centralnu uloga zauzima **transformaciono rukovođenje** – konstrukt koji se sastoji od četiri međusobno povezana, ali konceptualno različita oblika vodstva (Bass i Avolio, 1993). Ova podjela je identifikovana putem faktorske analize upitnika koji opisuje ponašanje rukovodilaca, nazvanog „Upitnik o višefaktorskom rukovođenju“ (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ), kojeg su kreirali Bass i Avolio (1990 prema Bass i Avolio, 2004). Prvi faktor se naziva *karizma* ili *idealizovani uticaj*. Karizma se definiše kao oblik rukovođenja u okviru kojeg vođa svojom ličnošću i/ili ponašanjem utiče na emocije, vjerovanja i vrijednosti sljedbenika, što rezultira nastojanjima podređenih da se identifikuju sa vođom i oponašaju ga (Germošek i Jerneić, 2003).

Prvom revizijom Bassove teorije rukovođenja (Bass i Avolio, 1990, prema Yukl, 2008) je identifikovan faktor *Inspirativna motivacija*. Ovaj faktor karakteriše vođe koji pred podređene postavljaju visoka očekivanja.

Intelektualna stimulacija podrazumijeva rukovođenje koje podređene podstiče da budu kreativni i inovativni u izvršavanju zadataka, da u svom radu zauzimaju nove perspektive rješavajući stare probleme na nove načine, postavljajući izazove pred vlastita vjerovanja i vrijednosti kroz preispitivanje dostignuća i uloženi napor (Avolio, 2004).

Individualno uvažavanje je komponenta rukovođenja koja predstavlja rukovodioca koji stvara atmosferu podrške u kojoj se sa pažnjom razmatraju individualne potrebe podređenih. Ovaj faktor je ključna karakteristika transformacijskog vodstva (Avolio, 1999 prema Avolio, 2004).

Transakciono rukovođenje je naizmjenični odnos između rukovodioca i podređenih s ciljem zadovoljavanja njihovih ličnih interesa (Burns, 1978, prema Bass i Bass, 2008). To je rukovođenje koje motiviše podređene pozivanjem na njihove vlastite interese i međusobnu razmjenu beneficija. Posljednja revizija totalnog raspona vodstva (Bass i Avolio, 2004), ponovo govori o dva transakcijska stila (Situacijsko nagrađivanje i Menadžment putem izuzetaka-aktivni).

Situacijsko nagrađivanje je aktivniji i učinkovitiji oblik transakcijskog rukovođenja. Tu je riječ o procesu razmjene između vođe i sljedbenika, u kojem se napori sljedbenika razmjenjuju za specifične nagrade. Za ovaj oblik vodstva Bass (2008) tvrdi da je konstruktivna razmjena.

Menadžment putem izuzetaka-aktivni se po mišljenju Bassa (2008) može okarakterisati kao korektivna razmjena, te podrazumijeva rukovođenje koje obuhvata korektivnu kritiku, negativne ocjene i negativne mjere. Identifikovana su dva oblika ovog oblika vodstva: aktivni i pasivni. Vođa koji primjenjuje aktivan oblik menadžmenta putem izuzetka, pažljivo prati greške i kršenja pravila od strane podređenih te zatim preuzima korektivne akcije.

Posljednja revizija totalnog raspona vodstva (Bass i Avolio, 2004) je rezultovala uvođenjem **pasivnog/izbjegavajućeg rukovođenja** kao trećeg faktora rukovođenja, koji u modelu totalnog raspona vodstva zauzima najnižu poziciju.

Menadžment putem izuzetaka-pasivni – vođa koji koristi pasivnu formu, ne nadgleda rad podređenih zaposlenika, a interveniše samo u situacijama koje predstavljaju neispunjavanje zadatih standarda ili ako se jave problemi (Bass, 1998).

Laissez-faire ili *liberalni stil* je oblik rukovođenja koje se nalazi desno na samom kraju transformaciono-transakcionog kontinuuma, te predstavlja odsustvo rukovođenja. To je krajnji oblik pasivnosti vođe i predstavlja izbjegavanje preduzimanja bilo kakvih aktivnosti.

Prema definiciji (Bass i Avolio, 2004), transformacioni faktori su aktivniji i učinkovitiji od transakcionih oblika vodstva, a transakcioni oblici vodstva su opet aktivniji od pasivnog/izbjegavajućeg rukovođenja. U modelu totalnog raspona vodstva pasivno/izbjegavajuće rukovođenje predstavlja tzv. nerukovodni faktor, koji se udaljava od transakcionog vodstva i predstavlja ponašanje koje je netr transakciono.

Kod istraživanja koja su u fokusu imala odnos tipa organizacije i oblika rukovođenja, treba istaknuti da je Bass (1985 prema Lowe i sar. 1996), adaptirajući mehanicističko/organističku klasifikacijsku shemu Burnsa i Stalkera, pretpostavio da postoji veća vjerovatnoća da se transformacijsko rukovođenje razvije u onim organizacijama koje funkcionišu u manje strogim okolnostima (organizacije u privatnom vlasništvu), nasuprot organizacija koje su uređene i (ujedno) opterećene mnoštvom propisa, tj. koje su više birokratizirane (organizacije u javnom vlasništvu).

Shodno tome, očekivao je da će transformaciono rukovođenje biti prisutnije i efektivnije u privatnim u odnosu na organizacije u javnom vlasništvu. Razlog

za takve pretpostavke pronalazi u tome da su transformacione promjene u radnom ponašanju uposlenika važnije i vidljivije u privatnim organizacijama, zbog njihove veće usmjerenosti na tržište.

Rezultati tako istraživanja usmjerenih u pravcu ispitivanja odnosa tipa organizacije i oblika rukovođenja su u najmanju ruku izvan Bassovih očekivanja i često su kontradiktorni. Naime, Atwater i Wright (1996) su ispitivali efekte organizacionih karakteristika na ispoljavanje vrsta rukovodnog ponašanja i demonstriranja moći rukovodilaca na podređenima.

Upoređivali su rukovodioce iz javnog sektora koji su imali malu kontrolu nad nagradama sa menadžerima iz privatnog sektora u kojima su isti imali visoku kontrolu nad nagradama. Ispostavilo se da menadžere iz javnog sektora podređeni percipiraju kao više inspirativne rukovodioce koji češće koriste aktivni oblik menadžmenta putem izuzetaka u odnosu na one iz privatnog sektora.

Metaanaliza koju su proveli Lowe i sar. (1996) je donijela potpuno neočekivane rezultate glede ispoljavanja oblika rukovodnog ponašanja u odnosu na vrstu organizacija iz koje dolaze ispitanici. Utvrđeno je da menadžeri koji dolaze iz organizacija u javnom vlasništvu pokazuju značajno više nivo transformacionih oblika rukovodnog ponašanja u odnosu na menadžere iz privatnog sektora, dok se ispitanici nisu razlikovali prema ispoljavanju nekih transakcionih oblika rukovođenja (uslovno nagrađivanje).

Jedna od novijih studija koju su proveli Wright i Pandey (2010) je imala za cilj ispitati efekte organizacione strukture na pojavnost transformacionih oblika rukovodnog ponašanja, kod rukovodilaca iz sektora javne uprave. Rezultati ovog istraživanja su ponudili neke od odgovora na opravdano postavljeno pitanje: „Zašto se, suprotno pretpostavkama vodećih autora iz područja rukovođenja, u organizacijama koje su u javnom vlasništvu pojavljuju viši nivoi transformacionog vođenja“?

Njihov odgovor se krije u nalazima koji nedvojbeno ukazuje da struktura organizacija u javnom vlasništvu (u ovom slučaju javne uprave) nije u onolikoj mjeri birokratizirana koliko se obično vjeruje, a takođe se pokazalo da neke birokratske karakteristike imaju mali (ili skoro nikakav) uticaj na prisustvo transformacionih oblika rukovodnog ponašanja. Iako su inače organizacijska hijerarhija i njoj svojstven model komuniciranja povezane sa niskim stepenom iskazivanja transformacionog ponašanja, u ovom istraživanju takva veza nije pronađena. Čak suprotno, u organizacijama javne uprave (koje odlikuju organizacijska hijerarhija i neadekvatna komunikacija) su zabilježena značajna povećanja transformacionih oblika rukovodnog ponašanja.

Neki autori su napravili dodatni iskorak u objašnjenju nastanka transformacionog rukovođenja u odnosu na oblike organizacionih (okolinskih) uticaja.

Tako Beugre i sar. (2006) razvijaju koncept okolišno-indukovanog modela transformacionog rukovođenja koji podrazumijeva postojanje određenog okolinskih faktora koji ostvaruju uticaj na razvoj pojedinih tipova transformacionog rukovođenja.

Kad pokušamo staviti u zajednički kontekst transformaciono rukovođenje i djelatnost organizacije kao organizacioni kontekst u kojem djeluju rukovodioci, kao jedan od mogućih interpretativnih okvira nameće se upravo okolišno-indukovani model Beugrea i sar. (2006). U fokusu okolišno-indukovanog modela su postojanost radne okoline, okolinska nesigurnost i postojeći modeli transformacionog rukovođe-

nja. Time zagovaraju neposredan uticaj radne okoline na nastanak određenih oblika transformacionog rukovođenja, što indirektno govori i o efektivnosti rukovođenja u različitim organizacionim kontekstima.

Bass (1985 prema Lowe i sar. 1996) je pretpostavio da postoji veća vjerovatnoća da se transformacijsko rukovođenje razvije u onim organizacijama koje funkcionišu u manje strogim okolnostima (organizacije u privatnom vlasništvu), nasuprot organizacija koje su uređene i (ujedno) opterećene mnoštvom propisa, tj. koje su više birokratizirane (organizacije u javnom vlasništvu).

Određene studije (Azeem, 2005; Wright i Pandey, 2010) donose rezultate koje impliciraju da određeni organizacioni kontekst (posmatran kroz strukturu vlasništva organizacija) ostvaruje uticaj na uspješnost rukovodilaca, što bi se posredno moglo posmatrati i kroz postavke totalnog raspona vodstva.

Cilj ovog istraživanja je ispitivanje prisutnosti stilova rukovođenja u odnosu na radnu djelatnost organizacija iz koje dolaze menadžeri, na uzorku rukovodilaca iz Bosne i Hercegovine, koji dolaze iz različitih organizacionih konteksta.

Iako određene studije dovode u vezu vrstu djelatnosti same organizacije i oblik rukovođenja njenih uposlenika, postoje i nalazi koji se ne slažu sa takvim zaključcima. Obzirom na kontradiktornost rezultata dosadašnjih istraživanja, možemo pretpostaviti da vrsta djelatnosti organizacije, kao organizacioni i socijalni kontekst u kojem djeluju menadžeri, neće biti faktor značajnog razlikovanja prisutnosti identifikovanih stilova rukovođenja kod menadžera.

Metode

Uzorak

U ispitivanju je učestvovalo 149 ispitanika koji su podijeljeni u tri kategorije prema vrsti djelatnosti organizacije: usluge, trgovina i obrazovanje.

Od ukupnog broja ispitanika njih 79 (53%) je muškog spola, a 70 (47%) ženskog spola, gdje možemo konstatovati o ujednačenom učešću obzirom na spol ispitanika.

Uzorak sačinjava skoro podjednak broj ispitanika iz djelatnosti usluga, trgovine i obrazovanja. Obzirom na vrstu djelatnosti, vrijedi napomenuti da ispitanici iz sektora obrazovanja uglavnom dolaze sa područja koje je pod ingerencijom Pedagoškog zavoda Tuzla i Pedagoške institucije Brčko Distrikta. Učesnici iz sektora usluga su uposlenici banaka i osiguravajućih društava sa područja Tuzle, Brčko Distrikta, Zenice i Sarajeva. Rukovodioci iz trgovačke djelatnosti dolaze sa područja Tuzle i Zenice.

Instrumenti

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) forma 5X - Upitnik za ispitivanje oblika rukovođenja

MLQ-5X (Avolio i Bass, 2004) je novija verzija upitnika za mjerenje rukovodnog ponašanja, koja se oslanja na Bassov model totalnog raspona rukovođenja. MLQ-5X predstavlja psihometrijski i teorijski unaprijeđenu verziju (Avolio i Bass, 2004) u kojoj su uklonjeni neki nedostaci iz ranijih formi upitnika (npr. MLQ; MLQ-5R; MLQ-10). Sastoji se od devet skala, od kojih se pet odnosi na transformacijske oblike rukovođenja, tri na transakcijske oblike rukovođenja, a jedna na liberalni stil rukovođenja.

Upitnik se sastoji od 45 čestice, gdje je svaka komponenta rukovođenja zastupljena sa po 4 čestice, dok su ostale čestice namijenjene mjerenju organizacione efektivnosti uključujući zadovoljstvo, efektivnost i motivaciju (pojačan trud). Sve čestice se procjenjuju na Likertovoj 5-stepenoj skali, koja odražava (samo)procjenu učestalosti pojedinog ponašanja u rasponu od 0 (uopšte ne) do 4 (često).

Transformacijske oblike rukovođenja predstavljaju skale (Avolio i Bass, 2004):

- (a) Idealizovani uticaj – atribuirani (primjer čestice: „Izdizem se iznad ličnih interesa za dobrobit grupe“),
- (b) Idealizovani uticaj – ponašajni (primjer čestice: „Govorim o svojim najbitnijim vrijednostima i uvjerenjima“),
- (c) Inspirativna motivacija (primjer čestice: „Pouzdamo naglašavam da će ciljevi biti postignuti“),
- (d) Intelektualna stimulacija (primjer čestice: „Tražim više mogućnosti u rješavanju problema“),
- (e) Individualizovana briga (primjer čestice: „Provodim vrijeme u učenju i podučavanju drugih“).

Komponente **transakcijskog** rukovođenja čine:

- (a) Situacijsko nagrađivanje (primjer čestice: „Pomažem drugima ukoliko to zasluže svojim radom“),
- (b) Upravljanje odstupanjima – aktivno (primjer čestice: „Usmjeravam pažnju na nedostatke i propuste da bi održali postojeće standarde“).

Pasivno/ izbjegavajuće rukovođenje se sačinjavaju dvije komponente:

- (a) Upravljanje odstupanjima – pasivno (primjer čestice: „Čekam da stvari krenu u pogrešnom pravcu prije nego reagujem“),
- (b) Laissez-faire (primjer čestice: „Izbjegavam da se miješam kad iskrsnu važna pitanja“).

Autori (Avolio i sar., 1995) navode da se pouzdanost skala tipa interne konzistencije kreće od .76 za Aktivno upravljanje postupanjima do .89 za Intelektualnu stimulaciju, a pouzdanost ostalih skala je iznad .85.

U ovom istraživanju zabilježena je pouzdanost tipa interne konzistencije od .84 za cjelokupnu skalu. Kada posmatramo koeficijente po stilovima rukovođenja, onda govorimo Cronbachovom koeficijentu pouzdanosti $\alpha = .79$ za transformacijsko rukovođenje; kod pasivnog rukovođenja je $\alpha = .71$, dok je kod transakcijskog rukovođenja zabilježen $\alpha = .70$. Visina dobijenih vrijednosti pouzdanosti, mjerene

koeficijentom interne konzistencije, se mogu okarakterisati prihvatljivom pouzdanošću (Fajgelj, 2003).

Postupak

Podaci za menadžere su prikupljeni individualnim ispitivanjem, koje je zasnovano na dobrovoljnoj osnovi, gdje su za svaki primjenjeni instrument ispitanici dobili odgovarajuću uputu za rad. Proces prikupljanja podataka se obavio u jednom navratu, gdje su menadžeri ispunili njima namijenjene instrumente.

Rezultati i rasprava

Tabela 1. Deskriptivna statistika i analiza varijance za transformaciono rukovođenje obzirom na vrstu djelatnosti organizacije

Varijable rukovođenja	Vrsta djelatnosti	N	M	SD	Suma kvadrata	df	Prosječna suma kvadrata	F	p
Transformacioni stil rukovođenja	usluge	50	3.05	0.35	.228	2	.114	.824	.441
	trgovina	49	3.01	0.38					
	obrazovanje	50	3.11	0.38					
	Ukupno	149	3.06	0.37					
Idealizovani uticaj – atribuirani	usluge	50	2.85	0.56	.241	2	.120	.349	.706
	trgovina	49	2.92	0.56					
	obrazovanje	50	2.94	0.63					
	Ukupno	149	2.91	0.58					
Idealizovani uticaj – ponašajni	usluge	50	2.95	0.46	.185	2	.092	.372	.690
	trgovina	49	2.97	0.56					
	obrazovanje	50	3.03	0.47					
	Ukupno	149	2.98	0.50					
Inspirativna motivacija	usluge	50	3.28	0.60	.013	2	.006	.024	.977
	trgovina	49	3.28	0.48					
	obrazovanje	50	3.30	0.46					
	Ukupno	149	3.29	0.51					
Intelektualna stimulacija	usluge	50	3.27	0.46	1.077	2	.538	2.322	.102
	trgovina	49	3.08	0.46					
	obrazovanje	50	3.25	0.53					
	Ukupno	149	3.20	0.49					
Individualizovana briga	usluge	50	2.91	0.46	1.176	2	.588	2.097	.126
	trgovina	49	2.79	0.50					
	obrazovanje	50	3.00	0.61					
	Ukupno	149	2.90	0.53					

Tabela 2. Deskriptivna statistika i analiza varijance za transakciono rukovođenje obzirom na vrstu djelatnosti organizacije

Varijable rukovođenja	Vrsta djelatnosti	N	M	SD	Suma kvadrata	df	Prosječna suma kvadrata	F	p
Transakcioni stil rukovođenja	usluge	50	3.21	0.49	.050	2	.025	.128	.880
	trgovina	49	3.23	0.43					
	obrazovanje	50	3.26	0.40					
	Ukupno	149	3.23	0.44					
Situacijsko nagrađivanje	usluge	50	3.32	0.51	.669	2	.335	1.618	.202
	trgovina	49	3.34	0.43					
	obrazovanje	50	3.47	0.42					
	Ukupno	149	3.37	0.46					
Upravljanje odstupanjima – aktivno	usluge	50	3.11	0.60	.154	2	.077	.238	.788
	trgovina	49	3.12	0.58					
	obrazovanje	50	3.05	0.53					
	Ukupno	149	3.09	0.57					

Tabela 3. Deskriptivna statistika i analiza varijance za pasivno/izbjegavajuće rukovođenje obzirom na vrstu djelatnosti organizacije

Varijable rukovođenja	Vrsta djelatnosti	N	M	SD	Suma kvadrata	df	Prosječna suma kvadrata	F	p
Pasivno/izbjegavajući stil rukovođenja	usluge	50	1.22	0.63	.116	2	.058	.144	.866
	trgovina	49	1.24	0.69					
	obrazovanje	50	1.28	0.58					
	Ukupno	149	1.25	0.63					
Upravljanje odstupanjima – pasivno	usluge	50	1.48	0.64	.733	2	.366	.802	.450
	trgovina	49	1.56	0.70					
	obrazovanje	50	1.65	0.69					
	Ukupno	149	1.56	0.67					
Laissez-faire	usluge	50	0.96	0.80	.039	2	.019	.030	.970
	trgovina	49	0.93	0.88					
	obrazovanje	50	0.92	0.71					
Ukupno	149	0.94	0.79						

Rezultati iz tabela 1, 2 i 3 nam govore da menadžeri iz ispitnog uzorka skoro ujednačeno (posmatrano kroz statističko ispitivanje razlika) koriste kako stilove tako i komponente rukovođenja, uzevši u obzir vrstu djelatnosti organizacija iz kojih dolaze. Tome u prilog ide i statistička potvrda takvog zaključka. Analiza varijance (tabele 1, 2 i 3) ukazuje da nema značajnih odstupanja u izraženosti pojedinih stilova rukovođenja (transformacionog $F = 0.82$, $p > 0.05$; transakcionog $F = 0.13$, $p > 0.05$ i pasivnog/izbjegavajućeg $F = 0.14$, $p > 0.05$), a uočljivo je da su izostale značajne razlike kad su u pitanju i pojedine komponente rukovođenja. Iako nismo došli do rezultata koji bi sugerisali da određeni organizacioni kontekst (u našem slučaju vrsta djelatnosti organizacije) može biti povezan sa određenim stilom rukovođenja, radovi drugih autora nam impliciraju da potraga u tom pravcu nije uzaludna.

Određeni broj studija je posvetio pažnju ispitivanju odnosa između tipa organizacije i oblika rukovođenja. Većina tih istraživanja je imala za cilj utvrđivanje postojećih razlika u oblicima rukovođenja obzirom na tip organizacije (tj. obzirom na vrstu vlasništva, privatne nasuprot javnih organizacija).

Treba napomenuti da smo u našoj studiji, pored podjela prema vrste djelatnosti, napravili podjelu organizacija i po obliku vlasništva. Međutim, prisustvo transformacionih, transakcionih i pasivnih/izbjegavajućih oblika rukovođenja se ne razlikuje značajno ni kada se posmatraju kroz prizmu privatnog odnosno javnog vlasništva organizacija iz kojih su dolazili ispitanici (tabela 4 i 5).

Tabela 4. Deskriptivna statistika i analiza varijance transformacionog rukovođenja obzirom na porijeklo vlasništva organizacija

Stil rukovođenja	Porijeklo vlasništva	N	M	S D	Suma kvadrata	df	Prosječna suma kvadrata	F	p
Transformacioni stil rukovođenja	Privatno vlasništvo	99	3.03	0.37	.188	1	.188	1.368	.244
	Javno vlasništvo	50	3.11	0.38					
	Ukupno	149	3.06	0.37					
Individualizovani uticaj-atribuirani	Privatno vlasništvo	99	2.89	0.56	.107	1	.107	.312	.578
	Javno vlasništvo	50	2.94	0.63					
	Ukupno	149	2.91	0.58					
Individualizovani uticaj-ponašajni	Privatno vlasništvo	99	2.96	0.51	.163	1	.163	.661	.418
	Javno vlasništvo	50	3.03	0.47					
	Ukupno	149	2.98	0.50					
Inspirativna motivacija	Privatno vlasništvo	99	3.28	0.54	.011	1	.011	.040	.842
	Javno vlasništvo	50	3.30	0.46					
	Ukupno	149	3.29	0.51					
Intelektualna stimulacija	Privatno vlasništvo	99	3.18	0.46	.198	1	.198	.840	.361
	Javno vlasništvo	50	3.25	0.53					
	Ukupno	149	3.20	0.49					
Individualizovana briga	Privatno vlasništvo	99	2.85	0.48	.793	1	.793	2.823	.095
	Javno vlasništvo	50	3.00	0.61					
	Ukupno	149	2.90	0.53					

Tabela 5. Deskriptivna statistika i analiza varijance transakcionog i pasivnog/izbjegavajućeg rukovođenja obzirom na porijeklo vlasništva organizacija

Stil rukovođenja	Porijeklo vlasništva	N	M	S D	Suma kvadrata	df	Prosječna suma kvadrata	F	p
Transakcioni stil rukovođenja	Privatno vlasništvo	99	3.22	0.46					
	Javno vlasništvo	50	3.26	0.40	.045	1	.045	.231	.632
	Ukupno	149	3.23	0.44					
Situaciono nagrađivanje	Privatno vlasništvo	99	3.32	0.47					
	Javno vlasništvo	50	3.47	0.42	.659	1	.659	3.209	.075
	Ukupno	149	3.37	0.46					
Menadžment putem izuzetaka-aktivni	Privatno vlasništvo	99	3.11	0.59					
	Javno vlasništvo	50	3.05	0.53	.152	1	.152	.474	.492
	Ukupno	149	3.09	0.57					
Pasivni/izbjegavajući stil rukovođenja	Privatno vlasništvo	99	1.23	0.66					
	Javno vlasništvo	50	1.29	0.58	.100	1	.100	.249	.618
	Ukupno	149	1.25	0.63					
Menadžment putem izuzetaka-pasivni	Privatno vlasništvo	99	1.52	0.67					
	Javno vlasništvo	50	1.65	0.69	.563	1	.563	1.238	.268
	Ukupno	149	1.56	0.67					
Laissez-faire	Privatno vlasništvo	99	0.94	0.84					
	Javno vlasništvo	50	0.92	0.71	.014	1	.014	.022	.881
	Ukupno	149	0.94	0.79					

Prema tome, menadžeri u privatnim organizacijama ispoljavaju one oblike rukovodnog ponašanja u sličnim obimima koje možemo opaziti i kod menadžera u javnim organizacijama, te se u tom pogledu ne razlikuju značajno.

Već smo navodili da je već Bass (1985 prema Lowe i sar. 1996) pretpostavio da postoji veća vjerovatnoća da se transformacijsko rukovođenje razvije u onim organizacijama koje funkcionišu u manje strogim okolnostima (organizacije u privatnom vlasništvu), nasuprot organizacija koje su uređene i (ujedno) opterećene mnoštvom propisa, tj. koje su više birokratizirane (organizacije u javnom vlasništvu).

Rezultati tako formuliranih istraživanja su u najmanju ruku izvan Bassovih očekivanja i često su kontradiktorni, gdje postoji nekoliko studija čiji zaključci nisu u skladu sa Bassovim pretpostavkama (Atwater i Wright, 1996; Lowe i sar., 1996; Wright i Pandey 2010).

Nalazi navedenih studija sugerišu da menadžeri iz organizacija koje su u javnom vlasništvu češće pokazuju više nivoje transformacionog oblika rukovodnog po-

našanja (Lowe i sar., 1996), podređeni ih percipiraju kao više inspirativne rukovodi-
oce (Atwater i Wright, 1996).

Rezultati našeg istraživanja takođe ne podupiru Bassove pretpostavke, pa za
naš uzorak možemo reći da menadžeri iz organizacija u privatnom vlasništvu ispo-
ljavaju one oblike rukovodnog ponašanja u sličnim obimima (razlike nisu statistički
značajne) koje možemo opaziti i kod menadžera u javnim organizacijama.

Uzevši u obzir iznesene činjenice, kao i podatak da u ispitanom uzorku nema
značajnih razlika u pogledu ispoljavanja oblika rukovođenja (obzirom na vrstu dje-
latnosti i porijeklo vlasništva), možemo reći da se nalazi ovog istraživanju uklapaju
u nedosljednu sliku odnosa radne okoline i prisutnih oblika rukovodnog ponašanja.

Odsustvo značajnih razlika u prisustvu različitih oblika rukovodnog ponašanja
obzirom na vrstu djelatnosti kao i na porijeklo vlasništva organizacija možda govori
o većoj sličnosti tih organizacionih konteksta nego što se obično vjeruje.

Interpretativni okvir dobijenog rezultata ove studije možemo izgraditi na osno-
vu razmatranja osnovne postavke okolišno-indukovanog modela te uzimajući u obzir
najvažnije zaključke studije Wrighta i Pandeya (2010). Dakle, relevantni okolinski
faktori kao što su postojanost radne okoline, okolinska nesigurnost i postojeći mode-
li transformacionog rukovođenja unutar organizacija iz kojih su dolazili ispitanici su
rezultovali manje-više ujednačenom iskazivanju kao transformacionih tako i ostalih
oblika rukovođenja.

Iako teorijske pretpostavke (npr. Bass, 1985 prema Bass, 1990) predviđaju da
će manja birokratičnost kao i okrenutost tržištu, kod menadžera iz privatnog sektora
rezultovati značajnijim učešćem transformacijskih oblika vođstva, u našem slučaju
se to nije dogodilo.

Usudićemo se finalizirati objašnjenje dobijenog rezultata na sljedeći način.
Radne okoline posmatrano kroz postojanost radne okoline, okolinsku nesigurnost i
postojeće modele transformacionog rukovođenja, kod ispitanika iz sektora trgovine
i usluga (privatno vlasništvo) su vjerovatno više slične radnoj okolini rukovodilaca
iz sektora obrazovanja (javno vlasništvo) nego što je očekivano.

Na postojanost radne okoline, kao i na okolinsku nesigurnost organizacija u
privatnom vlasništvu (trgovina i usluge) u dobroj mjeri utiče kako sama dinamika
svojstvena tim djelatnostima, tako i stalne tržišne promjene, čineći je manje sigurnom
i postojanom. S druge strane, za obrazovnu djelatnost možemo reći da je oko-
linska postojanost kao i (ne)sigurnost uslovljena djelovanjem nekoliko faktora.

Jedan od tih faktora je i sam način biranja direktora škola, gdje (barem na
području Tuzlanskog kantona iz kojeg i dolazi većina ispitanika) roditelji direktno
biraju direktore škola, koji, s druge strane, treba da svojim radom opravdaju ukazano
povjerenje. Nepostojanje personalne figure (jer je za to nadležan Pedagoški zavod)
koji bi predstavljala supervizora samom direktoru, trend smanjenja broja upisanih
učenika, te postojanje mogućnosti upravljanja školskim budžetima (kao moguća
kontrola nagrada) su takođe faktori koji radnu okolinu rukovodilaca u obrazovanju
čine manje birokratskom od očekivane, te manje postojanom i predvidljivom.

Zaključak

Analizirajući okolinske faktore na ovakav način jasnije možemo uvidjeti da su (u suprotnosti od očekivanih) radne okoline iz kojih dolaze ispitanici više slične jedne drugima (posmatrano kroz faktore postojanosti i sigurnosti) te stoga i ne predstavljaju relevantan faktor koji bi mogao ostvariti nužan uticaj za formiranje specifičnog oblika rukovodnog ponašanja.

Dakle, za ispitanici uzorak rukovodilaca, obzirom na vrstu djelatnosti iz kojih dolaze, možemo reći da organizacioni kontekst ne igra značajnu ulogu u ispoljavanju određenog stila rukovođenja.

Literatura

1. Atwater, L. E. i Wright, W. J. (1996). Power and transformational and transactional leadership in public and private organizations. *International Journal of Public Administration*. 19 (6), 963–989.
2. Avolio, B. J. (2004). Transformational and Transactional Leadership. U *Encyclopedia of Leadership*. SAGE Publications.
3. Azeem, M. A. (2005). Effectiveness of Managers: A Study of Public and Private Sector Organizations. *Global Business Review*. 6 (41).
4. Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
5. Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
6. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire, Manual and Sample Set*. Menlo Park. Mind Garden Inc.
7. Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership – Theory, Research & Managerial Applications*. New York. The Free Press.
8. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. U *Leadership theory and research: Perspectives and direction*. Chemers, M. M. & Ayman, R. (ur.) San Diego. Academic Press.
9. Beugré, C. D., Acar, W. & Braun, W. (2006). Transformational leadership in organizations: an environment-induced model. *International Journal of Manpower*. 27 (1), 52–62.
10. Fajgelj, S. (2003). *Psihometrija-metod i teorija psihološkog mjerenja*. Beograd. Centar za primenjenu psihologiju.
11. Gerموšek, S. Č. i Jerneić, Ž. (2003). Transformacijsko i transakcijsko vodstvo: povezanost sa osobinama ličnosti. *Suvremena psihologija*. 6 (1), 7–32.
12. Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramainam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional leadership: A Meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*. 7 (3), 385–425.
13. Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo: teorija i praksa*. Beograd. Data status.

14. Wright, B.E. & Pandey, S.K. (2010). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*. 20 (1), 75–89.
15. Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Jastrebarsko. Naklada Slap.

Elvis Vardo, Miroslav Gavrić

TYPES OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT STYLES

Summary

It can be seen inconsistency of the results achieved in previous studies conducted on relations within the organizational contexts (in which managers operate) and manifestation of the respective management styles. This fact has prompted us to start with the assumption that the organizational context will not be a significant factor distinguishing the presence of identified management styles. The research was conducted on the sample of 149 managers (lower and medium level) from Bosnia and Herzegovina (53% male, 47% female) coming from area of services, trade and education, using MLQ 5X Questioner for surveying management styles. Results of the survey indicate that managers express flat rate of different types of managerial behavior (styles as well as management components), assessed by MLQ regardless of the type of organization they deal with.

Key words: managers, types of organization, management styles

