

Odnos opće mentalne sposobnosti, osobina ličnosti i transformacijskog stila rukovođenja: Uloga izvora procjene

Ljerka Hajncl

Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Osijek

Dario Vučenočić

Obiteljski centar zadarske županije, Zadar

Sažetak

Cilj je ovog istraživanja bio ispitati odnos opće mentalne sposobnosti i pet osobina ličnosti s transformacijskim stilom rukovođenja. Na uzorku od 177 rukovoditelja srednje i niže razine rukovođenja u 16 radnih organizacija primijenjen je test opće mentalne sposobnosti i petofaktorski upitnik ličnosti. Stil rukovođenja procijenjen je primjenom Višefaktorskog upitnika stilova rukovođenja iz dvaju izvora procjene. Formu za samoprocjene popunilo je 177 rukovoditelja, a formu za procjene drugih 340 njihovih podređenih. Rezultati hijerarhijske regresijske analize za samoprocjene stila rukovođenja upućuju na to da opća mentalna sposobnost nije pridonosila predikciji transformacijskog stila. Utvrđeno je da osobine ličnosti objašnjavaju 22% varijance transformacijskog stila pri čemu su savjesnost i otvorenost za iskustva samostalni prediktori. Međutim, kada su transformacijski stil rukovoditelja procjenjivali njihovi podređeni, opća mentalna sposobnost bila je u niskoj negativnoj korelaciji s transformacijskim stilom, a osobine ličnosti nisu pridonosile objašnjenju varijance transformacijskog stila. Dob i spol su samostalni značajni prediktori, a demografske varijable kao grupa značajno objašnjavaju varijancu transformacijskog stila rukovođenja. Podređeni procjenjuju da mlađi rukovoditelji i rukovoditelji ženskog spola iskazuju više transformacijskih ponašanja.

Ključne riječi: opća mentalna sposobnost, osobine ličnosti, transformacijski stil, samoprocjene rukovoditelja, procjene podređenih

Uvod

Teorija transformacijskog rukovođenja može se smatrati jednom od najznačajnijih pristupa u objašnjenju stilova rukovođenja. U usporedbi s klasičnim stilovima usmjerenosti na zadatak te usmjerenosti na međuljudske odnose (Fiedler, 1967) i suvremenih pristupa o autentičnom stilu rukovođenja (Avolio i Gardner, 2005), transformacijski stil rukovođenja najviše pridonosi motivaciji podređenih (Avolio, Walumbwa i Weber, 2009). Najveći je utjecaj u istraživanju transformacijskog rukovođenja imala Bassova teorija punog raspona rukovođenja (Bass, 1985, 1990; Bass i Avolio, 1993). Bass (1990) smatra da se rukovoditelji koriste relativno stabilnim stilovima ponašanja koja su raspoređena na kontinuumu od transformacijskoga, transakcijskoga do pasivnoga stila (Bass, 1990). Transformacijski stil ponašanja iskazuje rukovoditelj koji emocionalno-karizmatičnim procesima (George, 2000) potiče svoje podređene na maksimalni učinak (Beng-Chong i Ployhart, 2004) da bi postigao vizionarski postavljene ciljeve organizacije (Wasielewski, 1985). Glavne su komponente transformacijskog stila: *inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija, individualizirana briga te atribuirani i ponašajni idealizirani utjecaj (karizma)*. Transformacijska se ponašanja nadovezuju na središnji dio kontinuumu koje čini transakcijski stil koji se opisuje aktivnostima rukovoditelja usmjerenih na realizaciju i točno izvođenje operativnih zadataka. Na drugom je kraju kontinuumu pasivni stil, opisan kao oblik neaktivnog obrasca rukovodnog ponašanja, kategorija odsustva svakog oblika rukovođenja (Bass, 1997). Optimalno rukovodi rukovoditelj koji u interakciji s podređenima češće iskazuje transformacijska ponašanja, povremeno ponašanja transakcijskog stila, a rijetko ponašanja opisana u pasivnom stilu (Bass, 1997, 2000). Optimalnim rukovođenjem rukovoditelj istovremeno ostvaruje zadane ciljeve organizacije, poboljšava učinak i povećava zadovoljstvo podređenih. Bassov (1985) je koncept transformacijskog vodstva potaknuo brojna empirijska istraživanja koja su provjeravala različite aspekte njegove teorije. Prve su provjere teorije transformacijskog rukovođenja bile usmjerene na ispitivanje njezine prediktivne vrijednosti na brojne organizacijske kriterije. Metaanalizama su potvrđeni relativno visoki prosječni korigirani koeficijenti korelacije transformacijskog stila sa zadovoljstvom poslom podređenih, zadovoljstvom rukovoditeljem, motivacijom podređenih, učinkom rukovoditelja te povećanjem objektivnih i subjektivnih mjera radnog uspjeha podređenih (Bass i Riggio, 2006; Judge i Piccolo, 2004; Judge, Piccolo i Kosalka, 2009; Lowe, Kroeck i Sivasubramaniam, 1996; Zahed-Babelan i Rajabi, 2009). Kasnija su istraživanja pokušala povezati transformacijski stil s drugim varijablama koje su važne u procesu rukovođenja. Rezultati su ovih istraživanja uputili na to da transformacijski stil poboljšava ishode rukovođenja medijacijskim djelovanjem između individualnih karakteristika rukovoditelja i učinka podređenih (Beng-Chong i Ployhart, 2004; Yukl, 2008). Dobiveni rezultati podržavaju neke prijašnje zaključke: a) transformacijski oblici rukovodnog ponašanja mogu se prihvatiti kao

poželjni i uspješni; b) transformacijska ponašanja rukovoditelja dijelom su odraz njegovih osobina koje u poticajnoj situaciji rukovoditelja čine uspješnim (Lowe i sur., 1996)

Prediktori transformacijskog rukovođenja

Opća intelektualna sposobnost kao prediktor transformacijskog stila rukovođenja

Tijekom cijeloga proteklog stoljeća prikupljena je opsežna i značajna evidencija o odnosu kognitivnih sposobnosti i različitih aspekata rukovođenja, koja je govorila u prilog vrijednosti inteligencije kao dominantne determinante uspješnog rukovođenja (Bertua, Anderson i Salgado, 2005; Guion, 1998; Hunter i Hunter, 1984; Judge i Piccolo, 2004; Schmidt i Hunter, 1998). Rukovoditelj više mentalne sposobnosti može izdvojiti važna organizacijska pitanja, pažljivo integrirati bitne i odbaciti nebitne informacije, integrirati znanja o činjenicama, procedurama i pravilima (Motowidlo, 2003) te pronaći kreativna rješenja za složene probleme (Judge, Colbert i Ilies, 2004). Ponovljena su izvorna istraživanja i metaanalitičke studije također potvrđivali pozitivnu povezanost inteligencije i različitih aspekata rukovođenja, ali s nižim pokazateljima visine njihove povezanosti. Uvrstivši u metaanalizu 151 nezavisnu studiju, Judge i sur. (2004) dobili su prosječan koeficijent korigirane korelacije između inteligencije i različitih aspekata rukovođenja $\rho=.21$, niži od $\rho=.57$, koji je utvrđen u prethodnim analizama (Bertua i sur., 2005; Schmidt i Hunter, 1998). Unatoč neospornim prediktivnim vrijednostima instrumenata za ispitivanje kognitivnih sposobnosti, njihove mogućnosti u predikciji složenih interpersonalnih kompetencija u suvremenim dinamičnim uvjetima rada, pokazale su se nedostatne i ograničene. Otkrivene su medijacijske i moderacijske varijable u odnosu inteligencija – rukovođenje, koje mogu promijeniti visinu (Fiedler, 2002; Fiedler i Garcia, 1987; Furhnam, Crump i Chamorro-Premuzic, 2007) i smjer njihove povezanosti (Crespo, 2007). Tako se npr. u uvjetima stresnog rada i manje direktivnosti rukovođenja smanjuje doprinos opće mentalne sposobnosti na uspjeh u rukovođenju. U uvjetima velikog stresa ili u situacijama kada rukovoditelj mora biti više uvjerljiv nego direktivan, na račun generalne mentalne sposobnosti, povećava se relativna važnost socijalno-emocionalnih kompetencija rukovoditelja (Fiedler i Garcia, 1987). Pretpostavlja se da u takvim uvjetima postaje važan transformacijski stil rukovođenja teorijski određen kao skup ponašanja rukovoditelja kojima se rukovoditelj oslanja na emocionalno-motivacijske procese u interakciji s podređenima.

Transformacijski bi stil rukovođenja konceptualno mogao biti pozitivno povezan s općom mentalnom sposobnosti rukovoditelja kroz komponentu *intelektualna stimulacija*. Intelektualna stimulacija je stupanj kojim rukovoditelj razvija ideje i vrijednosti podređenih, potiče ih da o starim problemima misle na nov način, da razvijaju kapacitet za rješavanje budućih problema na temelju vlastite

kreativnosti i inovativnosti. Malobrojne studije koje su ispitivale odnos različitih mjera inteligencije i transformacijskog stila govore u prilog tome: a) da je intelektualna sposobnost pozitivno povezana s transformacijskim stilom (Atwater i Yammarino, 1993); b) da su kognitivne sposobnosti rukovoditelja osnova transformacijskog rukovođenja, ali stupanj njihove povezanosti moderiraju brojne kontekstualne varijable (Wofford, Goodwin i Whittington, 1998); i c) da ispitana intelektualna sposobnost nije povezana s transformacijskim stilom rukovođenja (Hetland i Sandal, 2003). Pitanje iskazuju li osobe više intelektualne sposobnosti više transformacijskih ponašanja prema ovim nalazima i dalje ostaje otvoreno.

Osobine ličnosti kao prediktori transformacijskog stila rukovođenja

Razumijevajući suštinu transformacijskog stila kao onih ponašanja rukovoditelja kojima se iskazuje briga za druge, savjesnim postupanjem i ugodnošću motivira podređene, dio istraživača smatra da rukovoditelj treba imati neke stabilne osobine koje ga, barem u situacijski određenim uvjetima, čine više transformacijskim (Judge i sur., 2004). Ideja o važnosti obilježja ličnosti rukovoditelja za transformacijsko rukovođenje dobila je određeni kredibilitet zahvaljujući razvoju petofaktorskog modela ličnosti. Brojni rezultati istraživanja u kojima se ispitivala povezanost pojedinih dimenzija iz Petofaktorskog modela s transformacijskim stilom rukovođenja relativno konzistentno upućuju na njihovu pozitivnu povezanost. Empirijski su se nalazi razlikovali u stupnju povezanosti i broju dimenzija petofaktorskog modela koje su bile povezane s ovim stilom.

Ekstraverti se često opisuju kao asertivni, aktivni, energični, razgovorljivi i optimistični pojedinci (Costa i McCrae, 1985) koji iskazuju ponašanja konzistentna s transformacijskim stilom rukovođenja (Judge i Bono, 2000). Dok rezultati metaanaliza upućuju na najveću pozitivnu korelaciju između ekstraverzije i transformacijskog rukovođenja (Judge i Bono, 2000), u nekim pojedinačnim studijama ekstraverzija rukovoditelja nije bila povezana s transformacijskim stilom (De Hoogh, Den Hartog i Koopman, 2005; Rubin, Munz i Bommer, 2005). *Savjesnost* omogućava rukovoditelju da bude model ponašanja koji će pozitivno, inspirativno stimulirati na rad visokim standardima discipline, rada i djelovanjem iznad očekivanja. Konceptualno, ova bi osobina mogla biti povezana s ponašanjima uključenim u inspirativnu motivaciju u okviru transformacijskog rukovođenja, a njihova sukladnost upućivati na uspješno postizanje ciljeva organizacije. Nalazi istraživanja potvrđuju da su, u usporedbi s ekstraverzijom, utvrđene nešto niže, ali pozitivne korelacije između savjesnosti i transformacijskog stila (Čulina Gerموšek i Jerneić, 2003; Judge, Woolf, Hurst i Livingston, 2008), premda manji broj studija ovu povezanost nisu potvrdile (Lim i Ployhart, 2004). *Otvorenosti za iskustva* dimenzija je ličnosti koja upućuje na spremnost na organizacijske promjene, kreativnost i prihvaćanje različitih mišljenja. Tendencija pozitivnim promjenama u organizaciji konceptualno povezuje ovu dimenziju s transformacijskim stilom i njegovim facetama intelektualnom stimulacijom i idealiziranim utjecajem. Veći

broj studija potvrđuje pozitivnu povezanost otvorenosti za iskustva s transformacijskim stilom rukovođenja (Barrick, Mount i Judge, 2001; Čulina Gerموšek i Jerneić, 2003; Judge i sur., 2004), ali u nekim studijima povezanost nije utvrđena (De Hoog i sur., 2005). *Ugodnost* je osobina kojom rukovoditelj iskazuje toplinu, senzibilnost, kooperativnost i empatičnost kojom transformacijski rukovoditelj može slijediti potrebe svojih podređenih. Prethodna istraživanja podržavaju pozitivnu povezanost ugodnosti i transformacijskog stila osobito s njegovim komponentama karizme i individualizirane brige (Barrick i sur., 2001; Judge i Bono, 2000; Rubin i sur., 2005). Manji broj studija nalazi nulte korelacije između ugodnosti i transformacijskog stila ponašanja (Hajncel, 2012), a neke studije nalaze da osobe s višim postignućem na skali ugodnosti pokazuju manje transformacijskog ponašanja (Lim i Ployhart, 2004). *Emocionalna stabilnost* je osobina kojom transformacijski rukovoditelj može utjecati na podređene. Drugim riječima, to je osobina kojom može kontrolirati i usmjeravati osjećaje i time poboljšati interpersonalne komunikacije. Empirijski nalazi o odnosu između emocionalne stabilnosti i transformacijskog stila ponekad pokazuje da emocionalna stabilnost nije povezana s transformacijskim stilom (Judge i Bono, 2000), a ponekad da se vrijednostima emocionalne stabilnosti može objasniti dio varijance transformacijskog stila (Beng-Chong i Ployhart, 2004).

Prikazani rezultati pokazuju da su temeljne osobine ličnosti relativno konzistentno povezane s transformacijskim stilom rukovođenja. Jedna od ključnih poteškoća koje može utjecati na stupanj i vrstu njihove povezanosti je način mjerenja transformacijskog stila. Najčešća operacionalizacija ovog konstrukta je subjektivna mjera kojom se na upitniku rukovođenja procjenjuju transformacijska ponašanja rukovoditelja. U metodi višerazinskog procjenjivanja procjene se mogu dobiti samoprocjenom rukovoditelja te procjenom od strane drugih: suradnika, podređenih ili nadređenih.

Pitanje je hoće li opća mentalna sposobnost i osobine ličnosti koje pridonose objašnjenju varijance transformacijskog stila kojeg procjenjuju rukovoditelji, pridonositi objašnjenju varijance istog konstrukta kada ga procjenjuju njegovi podređeni.

Uloga izvora procjene u procjeni prediktivne vrijednosti opće mentalne sposobnosti i osobina ličnosti za transformacijski stil rukovođenja

Dosadašnja literatura o sukladnosti različitih izvora procjene nije jednoznačna. Dok jedni istraživači sugeriraju značajno prekrivanje različitih izvora procjene (Facteau i Craig, 2001), drugi navode da se izvori procjene ne mogu slagati među sobom zbog utjecaja pogrešaka procjenitelja i pogrešaka mjerenja (Scullen, Mount i Judge, 2003), kao i utjecaja razlika u stavovima procjenjivača o tome što čini neki stil rukovođenja (Javidan, Dorfman, De Luque i House, 2006). Nedostatak konsenzusa među procjenjivačima može izravno utjecati na razlike u utvrđenoj

prediktivnoj valjanosti sposobnosti i osobina ličnosti kojima se nastoji predvidjeti stil rukovođenja (Church, 2000; Conway i Huffcutt, 1997). Nova istraživanja o tome kako podređeni procjenjuju svoje rukovoditelje i na koji način podređeni oblikuju transformacijske odnose s rukovoditeljem dala bi vrijedan doprinos u teoriji stilova rukovođenja (Avolio i sur., 2009).

Glavni je cilj ovog rada ispitati odnos opće mentalne sposobnosti, osobina ličnosti i transformacijskog stila rukovođenja za dva izvora procjene stila rukovođenja. Na temelju se prethodnih empirijskih istraživanja i teorijskih polazišta može očekivati da će opća mentalna sposobnost biti u niskoj, statistički značajnoj korelaciji s transformacijskim stilom za oba izvora procjene. Također se očekuje pozitivna povezanost svih pet osobina ličnosti s transformacijskim stilom. Polazeći od pretpostavke da je rukovoditeljima primarna uloga realizirati ciljeve organizacije, pretpostavlja se da će rukovoditelji uz aktivni stil rukovođenja kakav je transformacijski stil, u odnosu na podređene, više povezivati osobine savjesnosti i otvorenosti za iskustva koje olakšavaju realizaciju ciljeva organizacije, motiviraju podređene za ostvarivanje ciljeva i naporan rad. Pretpostavlja se da će njihovi podređeni s transformacijskim stilom, u usporedbi s rukovoditeljima, više povezivati dimenzije ekstraverzije, ugodnosti i emocionalne stabilnosti, osobine potrebne za uspostavljanje dobrih interpersonalnih odnosa i iskazivanje brige o potrebama podređenih.

Metoda

Sudionici

Istraživanje je provedeno na uzorku od 177 rukovoditelja (100 ženskih i 77 muških), srednje ($n=58$) i niže razine rukovođenja ($n=119$). Istraživanjem je obuhvaćen uzorak rukovoditelja u 16 srednje velikih i velikih radnih organizacija u regiji, različitih djelatnosti. Rukovoditelji su bili prosječne dobi 46 godina ($M=45.66$; $SD=10.13$), srednje ($n=52$), više ($n=73$) i visoke razine obrazovanja ($n=52$), na poslovima upravljanja u prosjeku 10 godina. Svi su rukovoditelji procijenili svoje stilove rukovođenja. Zatim je prikupljeno 340 procjena podređenih radnika (149 muških i 191 ženskih; $M=46.42$ god.; $SD=9.41$ god.) po dvije procjene za $N=170$ rukovoditelja.

Instrumenti

Socijalno-demografski podaci ispitani su osnovnim česticama o spolu, dobi i obrazovanju rukovoditelja.

Opća mentalna sposobnost mjerena je *Testom nizova* (TN-10, Forma A, Pogačnik, 1997). TN-10 je test brzine iz skupine testova nizova, namijenjen mjerenju fluidne inteligencije prema Cattell-Hornovoj teoriji inteligencije. Primijenjena je kraća inačica testa, koja ima 30 čestica. Bruto rezultat rukovoditelja

uspoređen je s odgovarajućim normama za skupinu s obzirom na dob. Uporabljene su standardizirane norme za odrasle navedene u Priručniku (Pogačnik, 1997).

Osobine ličnosti ispitane su *Petofaktorskim upitnikom ličnosti (Big Five Inventory – BFI; John i Srivastava, 1999)*. BFI je kratka verzija upitnika ličnosti namijenjenog ispitivanju ekstraverzije, ugodnosti, savjesnosti, emocionalne stabilnosti i otvorenosti za iskustva. Upitnik se sastoji od 44 čestice na koje sudionici odgovaraju na ljestvici Likertova formata, s pet skalnih točaka. Benet-Martínez i John (1998) izvijestili su o visini alpha-koeficijenata .88, .84, .79, .82 i .81, redom za gore navedene crte ličnosti. U istraživanju se upotrebljava ukupni rezultat za svaku dimenziju.

Višefaktorski upitnik rukovođenja (MLQ 5X – skraćena forma, Avolio i Bass, 2010) sastoji se od 45 čestica koje identificiraju i mjere ključna rukovoditeljska ponašanja grupirana u devet skala. Transformacijski je stil mjereno s 20 tvrdnji koje se strukturiraju u pet skala: idealizirani utjecaj – atribuirani (npr. *"Pobuđujem ponos u drugima zbog povezanosti sa mnom"*), idealizirani utjecaj – ponašajni (npr. *"Govorim o svojim najvažnijim vrijednostima i uvjerenjima"*), inspirativnu motivaciju (npr. *"S puno žara i poleta govorim o onome što treba postići"*), intelektualnu stimulaciju (npr. *"Potičem druge da na probleme gledaju iz više različitih kutova"*) i individualiziranu brigu (npr. *"Ponašam se prema drugima kao osobama, a ne samo kao članovima grupe"*). Za procjenu učestalosti opaženih ponašanja upotrebljava se pet-stupanjaska skala od 0 do 4 prema listi uporišnih točaka koje su ponudili Bass, Cascio i O'Connor (1974). Dosadašnje utvrđene vrijednosti konzistencije upitnika bile su najčešće iznad .70 i kreću se u rasponu od .63 do .92 (Avolio i Bass, 2010). MLQ 5X omogućava ispitivanje metodom višerazinskog procjenjivanja jer se može primijeniti za mjerenje rukovodnog ponašanja u dva oblika. Jedan je oblik skala za samoprocjenu osobnog stila za rukovoditelje, a drugi oblik za ispitivanje percepcije podređenih, suradnika, nadređenih ili klijenata o ponašanjima rukovoditelja. Instrumenti su u osnovi ljestvice istih tvrdnji, samo ciljni rukovoditelji ispunjavaju MLQ u Formi samoprocjene, a procjene drugih prikupljaju se u Formi za procjenjivače. U radu su prikazani rezultati samoprocjena rukovoditelja i prosječne procjene dvaju rukovoditelju podređenih procjenjivača transformacijskog stila rukovođenja.

Postupak

Za provedbu su istraživanja preliminarno odabrana 16 srednje velikih i velikih poduzeća različitih djelatnosti. Svako je poduzeće ispitivano zasebno, u nekoliko planiranih faza. U početnoj je fazi rukovoditelj najviše razine u organizaciji morao odobriti provođenje ispitivanja. U standardiziranom su obrazloženju i opisu ispitivanja navedeni istraživački cilj prikupljanja podataka i etički standardi o zaštitenosti dobivenih rezultata. Ako je na razini odgovornog rukovodstva odobrena provedba istraživanja, poduzeće je uključeno u postupak pripreme

istraživanja. Pribavljala se hijerarhijska shema rukovođenja u organizaciji, koja je predstavljala osnovu za odabir sudionika istraživanja srednjeg i nižeg rukovodstva. Rukovoditeljima je bilo omogućeno da odluče hoće li pristupiti istraživanju ili će odustati. U nekim organizacijama manji broj rukovoditelja, nakon provedena dva preliminarna sastanaka, nije pristupio istraživanju ili nije bio dostupan zbog zahtjeva procesa proizvodnje, rada ili/i poslovnih obveza. Središnju je fazu ispitivanja činilo testiranje u skupinama od 2 do 15 rukovoditelja u poduzećima, za vrijeme radnog vremena. Rukovoditelji su rješavali test fluidne inteligencije, ispunili petofaktorski upitnik ličnosti te procijenili stil rukovođenja na MLQ – Formi za rukovoditelje. Nakon što su rukovoditelji napustili mjesto ispitivanja, prema unaprijed pribavljenoj hijerarhijskoj shemi, slučajnim su izborom pozivana po dva podređena zaposlenika ciljnih rukovoditelja. Podređeni su dolazili po jedan ili dvoje sa svojih radnih mjesta, te su nakon upute, zamoljeni da dobrovoljno, samostalno i potpuno anonimno popune MLQ – Formu za procjenjivače, na kojem je bio naveden naziv radnog mjesta njihova neposrednog rukovoditelja.

Rezultati

U Tablici 1. prikazani su osnovni statistički parametri varijabli u istraživanju. Aritmetičke sredine i raspršenja rezultata transformacijskog stila mijenjaju se sukladno izvoru procjene. Za kompozitni rezultat transformacijskog stila samoprocjena je bila blaža i manje varijabilna u odnosu na procjene podređenih. Za oba izvora procjene kompozitni rezultat transformacijske skale ima zadovoljavajuću razinu pouzdanosti.

Tablica 1. *Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni, maksimalni rezultati i koeficijenti pouzdanosti mjera prediktorskih i kriterijskih varijabli*

Varijable	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max	α
Ekstraverzija	15	177	32.69	4.45	22	45	.63
Ugodnost	15	177	35.13	3.97	25	42	.63
Savjesnost	15	177	32.77	4.06	20	45	.74
Emocionalna stabilnost	15	177	28.79	4.90	14	40	.80
Otvorenost za iskustva	14	177	33.27	4.73	20	45	.78
TN 10	30	177	16.99	5.88	0	30	.83
TN 10S	30	177	108.93	16.88	69	177	.83
MLQ S-TF	20	177	59.12	7.65	34	80	.85
MLQ P-TF	20	170	56.26	11.29	20	80	.94

Napomena: *k* - broj zadataka u testovima; TN 10 - Test nizova – bruto rezultati; TN 10S - Test nizova - standardizirani rezultati s obzirom na dob; MLQ S-TF - samoprocjena transformacijskog stila; MLQ P-TF - prosječna procjena podređenih transformacijskog stila.

Interkorelacije svih varijabli prikazane su u Tablici 2. Koeficijenti korelacije upućuju na nultu povezanost fluidne inteligencije, na nisku pozitivnu povezanost ekstraverzije, ugodnosti i emocionalne stabilnosti te srednje visoku, statistički značajnu pozitivnu povezanost savjesnosti i otvorenosti za iskustava sa *samoprocjenom* transformacijskog stila. Koeficijenti korelacije između rezultata na testu fluidne inteligencije i procjena podređenih transformacijskog stila upućuju na nisku negativnu povezanost. Koeficijent korelacije savjesnosti i procjena podređenih nižih je pozitivnih vrijednosti. Koeficijenti korelacije osobina ekstraverzije, ugodnosti, otvorenosti za iskustva i emocionalne stabilnosti s procjenama podređenih nisu bili statistički značajni.

Tablica 2. *Interkorelacije varijabli u istraživanju*

Varijable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Spol	-									
2. Dob	-.14	-								
3. SS	.19	-.17	-							
4. TN-10S	-.21**	.04	.09	-						
5. E	.17*	-.17*	.09	-.04	-					
6. U	-.04	.01	-.12	-.14	.04	-				
7. S	.21**	-.17*	.03	-.14	.39**	.31**	-			
8. ES	-.06	-.01	-.07	-.07	.34**	.40**	.42**	-		
9. O	.04	-.17*	.13	.00	.62**	.16*	.45**	.24**	-	
10. MLQ S-TF	.16*	-.15	.01	-.11	.32**	.18*	.44**	.18*	.41**	-
11. MLQ P-TF	.34**	-.19*	.00	-.27**	.14	.02	.22**	.11	.11	.25**

Napomena. Spol: 0 - M, 1 - Ž; SS - stručna sprema; TN-10S - Test nizova standardiziran s obzirom na dob; E - ekstraverzija, U - ugodnost; S - savjesnost; ES - emocionalna stabilnost; O - otvorenost za iskustva; MLQ S-TF - samoprocjena transformacijskog stila; MLQ P-TF - prosječna procjena podređenih transformacijskog stila.

* $p < .05$; ** $p < .01$.

Relativni doprinos prediktorskih varijabli ispitan je pod hijerarhijskim regresijskim modelom koji omogućuje izravnu provjeru prediktivne vrijednosti pojedinih skupova varijabli (Cohen i Cohen, 1975). Tri su skupa prediktorskih varijabli uvedeni u regresijsku jednadžbu sukcesivno, u tri koraka prema unaprijed određenom redosljedu, po kojem se samostalni doprinos pet faktora ličnosti utvrđuje nakon kontrole efekata spola, dobi i obrazovanja rukovoditelja, u drugom koraku opće mentalne sposobnosti i u trećem koraku pet osobina ličnosti: ekstraverzija, emocionalna stabilnost, savjesnost, ugodnost i otvorenost za iskustva. U svakom su koraku izračunati standardizirani parcijalni regresijski koeficijenti (β) svih varijabli uvedenih u analizu, koeficijenti multiple korelacije (R), koeficijenti multiple determinacije (R^2) i promjene u količini objašnjene kriterijske varijance zbog uvođenja novih prediktorskih varijabli u regresijsku jednadžbu (ΔR^2) te provedeni testovi značajnosti. Glavni su rezultati provedenih analiza prikazani u

Tablici 3. Rezultati višestruke hijerarhijske regresijske analize upućuju da ukupan skup prediktora demografskih varijabli, opće mentalne sposobnosti i osobina ličnosti objašnjava 26% varijance kriterijske varijable samoprocjene transformacijskog stila. Osobine ličnosti kao grupa prediktora objašnjava 22% varijance kriterija, pri čemu su dvije dimenzije ličnosti savjesnosti i otvorenost za iskustva samostalni prediktori samoprocjene transformacijskog stila rukovođenja. Prema rezultatima hijerarhijske regresijske analize prikazanim u Tablici 3. za prosječne procjene podređenih, isti ukupni skup prediktora statistički značajno objašnjava 18% varijance transformacijskog stila. Pri tome je značajna (negativna) povezanost dobivena za varijablu opće mentalne sposobnosti (4%), a najviša značajna povezanost dobivena je za varijable dobi i spola rukovoditelja (12%).

Tablica 3. Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza za samoprocjene transformacijskog stila i procjene podređenih transformacijskog stila kao kriterijskih varijabli

Prediktori	Izvori procjene transformacijskog stila rukovođenja					
	Samoprocjena ^a			Procjene podređenih ^b		
	β	R^2	ΔR^2	β	R^2	ΔR^2
1. korak						
Demografske varijable		.04	.04		.12**	.12**
Dob	-.12			-.16**		
Spol	.12			.30**		
Obrazovanje	.01			.05		
		$F(3, 176)=2.03$			$F(3, 169)=7.63^{**}$	
2. korak						
Inteligencija		.04	.01		.16**	.04**
Opća intelektualna sposobnost	-.09			-.20**		
		$F(1, 176)=1.85$			$F(1, 169)=7.83^{**}$	
3. korak						
Osobine ličnosti		.26**	.22**		.18**	.02
Ekstraverzija	-.05			-.02		
Emocionalna stabilnost	-.06			-.08		
Savjesnost	.28**			.10		
Ugodnost	.07			-.06		
Otvorenost za iskustva	.24**			.02		
		$F(5, 176)=6.29^{**}$			$F(5, 169)=3.87^{**}$	

Napomena: Spol: 0 - M, 1 - Ž.

^aN=177; ^bN=170.

** $p < .01$.

Rasprava

Dobiveni rezultati pokazuju da opća intelektualna sposobnost rukovoditelja nije bila povezana sa samoprocjenama transformacijskog stila rukovođenja. Dakle, sukladno nekim prethodnim istraživanjima (npr. Hetland i Sandal, 2003), opća intelektualna sposobnost za procjene rukovoditelja nije značajan prediktor transformacijskog ponašanja. Sukladno očekivanju, savjesnost i otvorenost za iskustva najbolji su prediktori stila rukovođenja iz skupa varijabli osobine ličnosti. Suprotno očekivanju ekstraverzija, ugodnost i emocionalna stabilnost nisu imale značajan doprinos u objašnjenju varijance transformacijskog stila za samoprocjene rukovoditelja.

Nadalje, rezultati upućuju na nisku negativnu povezanost opće mentalne sposobnosti i transformacijskog stila rukovođenja za prosječne procjene podređenih. Suprotno očekivanju, ni jedna osobina iz petofaktorskog modela u procjenama podređenih nije bila povezana s transformacijskim stilom.

Opća intelektualna sposobnost i transformacijski stil rukovođenja

Prema procjenama *rukovoditelja* transformacijska ponašanja nezavisna su od visine njihove fluidne inteligencije. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da samoprocjene transformacijskog stila nisu bile statistički značajno pozitivno povezane s rezultatima rukovoditelja na testu fluidne inteligencije. Prema rezultatima hijerarhijske regresijske analize za *samoprocjene* rukovoditelja opća intelektualna sposobnost nije pridonosila objašnjenju varijance transformacijskog stila rukovođenja. Prema Bassovoj teoriji, na jednom su kraju kontinuuma ponašanja kojima rukovoditelj emocionalno-motivacijskim mehanizmima nastoji potaknuti podređene za prihvaćanje novih ideja i promjena te motivirati podređene na maksimalni učinak. Rukovoditelji procjenjuju da ta ponašanja ne moraju biti povezana s visinom ispitane fluidne inteligencije. Pod pretpostavkom valjanosti ovog rezultata, može se zaključiti da su transformacijska ponašanja više povezana s drugim prediktorima, poput kristalizirane inteligencije i divergentnog mišljenja (Furnham i sur., 2007), emocionalnih kompetencija (Côté i Miners, 2006) ili osobina ličnosti (Judge i Bono, 2000). Rezultat se ipak mora razmatrati s oprezom zbog mogućih utjecaja pogrešaka mjerenja. Tako su, pretpostavljajući moguć utjecaj restrikcije ranga u uzorku rukovoditelja, jedno od obrazloženja ovog rezultata ponudili Hetland i Sandal (2003) koji su, dobivene nulte korelacije između postignuća rukovoditelja na testu rezoniranja sa samoprocjenama transformacijskog stila, obrazlagali malom varijancom skale rezoniranja. U ovom su istraživanju rezultati rukovoditelja na testu *fluidne* inteligencije bili zadovoljavajuće diskriminativni i pouzdani, razlikovali su rukovoditelje u širokom rasponu, ali je na slučajno variranje ovih rezultata mogla utjecati manja varijabilnost samoprocjena na upitniku Višefaktorskog rukovođenja. Svakako je važno istaknuti da nalaz ovog istraživanja ne dovodi u pitanje vrijednost opće mentalne sposobnosti rukovoditelja

za druge aspekte i ishode rukovođenja, nego samo za socijalnu funkciju kojom rukovoditelj *transformacijskim stilom* nastoji poticati podređene na postizanje ciljeva organizacije.

Suprotno očekivanjima, podređeni u prosjeku smatraju da višu razinu transformacijskog stila objašnjava nešto niža razina opće inteligencije. Ovaj nalaz zahtijeva mnogo opreza u interpretaciji, osobito jer je nesukladan s nalazima drugih studija o vrijednosti opće mentalne sposobnosti za transformacijski stil rukovođenja (Judge, Woolf, Hurst i Livingston, 2006). Judge i sur. (2006) ističu ograničenost kognitivnih sposobnosti u predviđanju transformacijskog stila rukovođenja i njihovu nedostatnost, ali ne nalaze negativnu povezanost. Nekoliko je potencijalno prihvatljivih obrazloženja ovog nalaza. Rezultat o niskoj negativnoj povezanosti inteligencije i transformacijskog stila za procjene podređenih mogao bi biti sukladan polazištima implicitnih teorija rukovođenja u kojima je posebna pozornost usmjerena na percepciju sljedbenika o osobinama ličnosti rukovoditelja. Rukovođenje postaje pojam kojim se sljedbenici služe pri opisu ponašanja i karakteristika osobe koje dotiču implicitni sustav njihovih vjerovanja (Judge i sur., 2008). U obrazloženju rezultata u ovoj studiji kognitivni set podređenih, tj. njihova znanja, sposobnosti i stavovi određuju kakve bi sposobnosti trebao imati transformacijski rukovoditelj u određenom kontekstu (Javidan i sur., 2006). Tako na procjene stila rukovođenja mogu djelovati specifični kulturološki stavovi podređenih o tome koji su aspekti važni za transformacijski stil rukovođenja na konstruktnoj razini, tj. može se očekivati da će veću vrijednost pridavati komponentama transformacijskog rukovođenja individualizirana briga i idealizirani utjecaj. Iz navedenih stavova podređenih mogao bi proizaći rezultat da je visoka razina fluidne inteligencije u blagoj suprotnosti s transformacijskim ponašanjima kojima rukovoditelji emocionalno, karizmatički šire utjecaj te iskazuju razumijevanje i brigu za potrebe podređenih. Osim stavova podređenih, procjene o povezanosti inteligencije rukovoditelja i stila rukovođenja mogle su biti pod utjecajem moguće razlike u visini intelektualne sposobnosti podređenih i rukovoditelja. Svi su rukovoditelji u istraživanju bili najmanje srednje stručne spreme, a podređeni najviše srednje stručne spreme, pa bi ova razlika u akademskom postignuću hipotetski mogla utjecati i na razlike u razini njihove sposobnosti općeg rezoniranja. Bass (1990) pretpostavlja da stupanj zajedničkog variranja opće intelektualne sposobnosti i transformacijskog stila moderira razina opće intelektualne sposobnosti podređenih na način da se stupanj povezanosti ovog stila i sposobnosti rukovoditelja smanjuje ako je visina opće intelektualne sposobnosti rukovoditelja značajno iznad razine iste sposobnosti članova skupine kojom rukovodi.

Osobine ličnosti i transformacijski stil rukovođenja

Korelacijskom je analizom utvrđena pozitivna relativno niska povezanost za osobine ugodnost, emocionalna stabilnosti i više povezanosti s ekstraverzijom, otvorenosti za iskustva i savjesnosti s transformacijskim stilom. Prema rezultatima hijerarhijske regresijske analize za samoprocjene rukovoditelja, osobine ličnosti kao grupa prediktora objašnjava 22% varijance kriterijske varijable transformacijskog stila rukovođenja pri čemu su savjesnost i otvorenost za iskustva samostalni prediktori što govori u prilog relativne zavisnosti transformacijskog stila s ovim osobinama. Preostale tri osobine ličnosti iz petofaktorskog modela: ekstraverzija, ugodnost i emocionalna stabilnost nisu statistički značajno pridonosile objašnjenju varijance transformacijskog stila rukovođenja. Kao što je navedeno, povezanost između savjesnosti i otvorenosti za iskustva i transformacijskog stila očekivane su i dijelom se mogu objasniti time što su to osobine kojima rukovoditelj nastoji motivirati podređene u realizaciji ciljeva organizacije. Slično kao u nalazima Barricka, Mitchella i Stewarta (2003) rukovoditelji koji se percipiraju savjesnijima i otvorenijima za nova iskustva smatraju da iskazuju više ponašanja transformacijskog stila. Savjesni pojedinci nastoje biti disciplinirani, efikasni, usmjereni ciljevima (Costa i McCrae, 1985). Bono i Judge (2004) su utvrdili visoku povezanost između otvorenosti za iskustva s intelektualnom stimulacijom i inspirativnom motivacijom kao komponentama transformacijskog stila rukovođenja. Rukovoditelji uključeni u istraživanje prosječno su imali deset godina iskustva u rukovođenju. Na temelju tog iskustva mogli su zaključiti da stabilne osobine rukovoditelja savjesnost i otvorenost za iskustva potiču motivacijske procese za koje Avolio i sur. (2009) smatraju da su najvažnija obilježja transformacijskog stila rukovođenja.

Prema rezultatima hijerarhijskih regresijskih analiza za transformacijski stil procijenjen od strane podređenih, suprotno nalazima većine prethodnih istraživanja opisanih u uvodu i očekivanjima u ovoj studiji, ni jedna dimenzija petofaktorskog modela nije izravno pridonosila objašnjenju varijance transformacijskog stila. Kako su deskriptivni pokazatelji i koeficijenti pouzdanosti mjera prediktorskih varijabli inteligencije, osobina ličnosti i višefaktorskog upitnika rukovođenja kao mjere kriterija za procjene podređenih relativno zadovoljavajuće diskriminativnosti i pouzdanosti, jedno od objašnjenja ovog odsustva povezanosti transformacijskog stila s ispitanim atributima ličnosti rukovoditelja, moglo bi biti u činjenici slabijeg poznavanja (npr. zbog organizacijske udaljenosti) ili slabije sposobnosti razlikovanja obilježja ličnosti rukovoditelja od strane dijela podređenih. Procjene podređenih bile su pozitivno povezane s varijablama dobi i spola rukovoditelja. Prikazani koeficijenti korelacije dobi i spola s transformacijskim stilom za procjene podređenih i doprinos skupa demografskih varijabli u objašnjenju varijance transformacijskog stila, upućuju na to da podređeni procjenjuju da mlađi rukovoditelji i rukovoditelji ženskog spola iskazuju više transformacijskih ponašanja. Ovdje treba napomenuti da su rukovoditelji prosječne dobi 46 godina, te

se pojam "mladi" u ovom uzorku više odnosi na zrelu dob. Nalaz o efektu spola na transformacijski stil sukladan je prethodnim, uglavnom konzistentnim nalazima teorije socijalne uloge muškaraca i žena u stilovima rukovođenja, po kojima rukovoditelji ženskog spola iskazuju više stabilnih ponašanja transformacijskog stila od rukovoditelja muškog spola (Eagly, Johannesen-Schmidt i van Engen, 2003; Hetland i Sandal, 2003). Naglasak na kooperaciji i dobrim radnim međuljudskim odnosima tradicionalno se pripisuje femininim vrijednostima (Hetland i Sandal, 2003).

Nekoliko je značajnih nalaza ovog istraživanja koji bi mogli imati implikacije na odabir i razvoj transformacijskog rukovoditelja. Prvi je nalaz nezavisnost transformacijskog stila od opće mentalne sposobnosti i pretpostavljena viša povezanost nekih drugih sposobnosti poput divergentnog mišljenja i kristalizirane inteligencije. Drugi je značajan nalaz koji sugerira da viša razina savjesnosti i otvorenosti za iskustva povezana s transformacijskim stilom rukovođenja. Treći važan nalaz navodi na to da postoje razlike u procjenama podređenih i rukovoditelja u procjeni transformacijskog stila, koje razlike mogu biti pod utjecajem pogrešaka procjenitelja, ali i upućivati na različite poglede rukovoditelja i podređenih što čini konstrukt transformacijskog stila rukovođenja. Nalazi istraživanja sugeriraju da će uspješnost odabira osoba za rukovođenje transformacijskim stilom biti veća ako se u multiplu predikciju uključe neke kreativne sposobnosti rukovoditelja, osobine ličnosti savjesnost i otvorenost za iskustva, ali i individualna obilježja podređenih koji će se rukovoditi transformacijskim stilom. Buduća bi se istraživanja trebala usmjeriti na ispitivanje individualnih obilježja podređenih koje bi bile važne za transformacijski stil rukovođenja.

Treba napomenuti da se dobivene rezultate treba promatrati kroz moguće nedostatke ovog istraživanja. Istraživanje je kros-sekcijsko u dijelu u kojima ispituje odnos samoprocjena prediktorskih varijabli osobina ličnosti i samoprocjene kriterija stila rukovođenja. Osim toga, jedan je od ograničavajućih faktora moguć utjecaj pogrešaka procjene podređenih u varijanci transformacijskog stila. Razlika između samoprocjena rukovoditelja i prosječnih procjena podređenih za transformacijski stil bila je statistički značajna ($t=2.75$; $p<.01$). Različite procjene kriterijske varijable mogle su utjecati na dobivene razlike u prognostičkoj vrijednosti opće mentalne sposobnosti i osobina ličnosti za transformacijski stil rukovođenja za dvije odabrane skupine procjenjivača. Subjektivnost i pogreške u procjenjivanju stila rukovođenja nastojali su se smanjiti dodatnim izvorom procjene i dvostrukim brojem procjena podređenih, ali se u budućim istraživanjima preporučuje odabrati i neke objektivne ishode rukovođenja poput ekonomskih indikatora poslovanja. S obzirom da se spol i dob u ovom radu pokazuju kao važne varijable kod procjena stila rukovođenja, preporuka je za buduća istraživanja analizirati postoji li razlika u procjenama ženskih i muških procjenitelja različite dobi u određenom specifičnom kontekstu, tj. provjeriti nalaze Bassa i Avolia

(Avolio i Bass, 2010) je li faktorska struktura Višefaktorskog upitnika rukovođenja i u drugim kulturama invarijantna s obzirom na spol i dob procjenjivača.

Zaključak

Rezultati ovog istraživanja dijelom podržavaju Bassovu hipotezu o osobinama ličnosti kao osnovi transformacijskog stila jer upućuju na to da osobine ličnosti mogu objasniti 22% varijance transformacijskog stila za samoprocjene rukovoditelja, pri čemu su savjesnost i otvorenost za iskustva samostalni prediktori. Rezultati za prosječne procjene podređenih ne podržavaju hipotezu o osobinama ličnosti kao osnovi transformacijskog stila. Prema procjenama podređenih objašnjenju varijance transformacijskog stila najviše su pridonosile demografske varijable dobi (mlađi) i spola (ženski) rukovoditelja.

Rezultati ovog istraživanja pokazuju da je za procjene rukovoditelja opća intelektualna sposobnost nezavisna od transformacijskog stila rukovođenja, a za procjene podređenih u niskoj negativnoj korelaciji.

Na razlike u stupnju povezanosti opće intelektualne sposobnosti i osobina ličnosti za kriterijsku varijablu transformacijskog stila rukovođenja utjecao je izvor procjene stila rukovođenja. Razlike u nalazima o prediktivnoj valjanosti odabranih skupova prediktora s transformacijskim stilom za dva izvora procjene, kao i utvrđene statistički značajne razlike među procjenjivačima u procjeni transformacijskog stila, sugeriraju da se složeno transformacijsko ponašanje ne može predvidjeti samo karakteristikama rukovoditelja. U multiplu predikciju trebala bi se uključiti individualna obilježja rukovoditelja i individualna obilježja podređenih koja čine integrativne elemente dinamičkog procesa rukovođenja transformacijskim stilom.

Literatura

- Avolio, B.J. i Bass, B.M. (2010). *Višefaktorski upitnik rukovođenja – MLQ – Priručnik*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Avolio, B.J. i Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. i Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Atwater, L.E. i Yammarino, F.J. (1993). Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations*, 46, 645-668.

-
- Barrick, M.R., Mitchell, T.R. i Stewart, G.L. (2003). Situational and motivational influences on trait – behavior relationships. U: M.R. Barrick i A.M. Ryan (Ur.), *Personality and work* (str. 60-82). New York: Jossey–Bass.
- Barrick, M.R., Mount, M.K. i Judge, T.A. (2001). Personality and performance at the beginning in the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-30.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Leading to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-36.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B.M. (2000). Cognitive, social and emotional intelligence of transformational leaders. U: R.E. Riggio, S.E. Murphy i F.J. Pirozzolo (Ur.), *Multiple intelligences and leadership* (str.105-118). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. i Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. U: M.M. Chemers i R. Ayman (Ur.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction* (str. 49-88). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B.M., Cascio, W.F. i O'Connor, E. (1974). Magnitude of estimations of frequency and amount. *Journal of Applied Psychology*, 59, 313-320.
- Bass, B.M. i Riggio, R.E. (2006). Transformational leadership and performance. U: B.M. Bass i R.E. Riggio (Ur.), *Transformational leadership* (str. 47-56). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Benet-Martínez, V. i John, O.P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait method analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 729-750.
- Beng-Chong, L. i Ployhart, R.E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum context. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621.
- Bertua, C., Anderson, N. i Salgado, J.F. (2005). The predictive validity of cognitive ability tests: A UK meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 387-409.
- Bono, J.E. i Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Church, A.H. (2000). Do higher performing managers actually receive better ratings? A validation of multi-rater assessment methodology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54, 166-172.
- Cohen, I. i Cohen, P. (1975). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. New York: Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates.

- Conway, J.M. i Huffcutt, A.I. (1997). Psychometric properties of multi-source performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance, 10*, 331-360.
- Costa, P.T. i McCrae, R.R. (1985). *The NEO personality inventory manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Côté, S. i Miners, C.T.H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence and job performance. *Administrative Science Quarterly, 51*, 1-28.
- Crespo, M.R. (2007). *Intelligence and personality as antecedents to leadership effectiveness and extrinsic career success: The predictive power of individual differences*. Columbia: Columbia University.
- Čulina Germošek, S. i Jerneić, Ž. (2003). Transformacijsko i transakcijsko vodstvo: Povezanost s osobinama ličnosti. *Suvremena psihologija, 6*, 7-32.
- De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N. i Koopman, P.L. (2005). Linking the big five factors of personality to charismatic and transactional leadership: Perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior, 26*(7), 839-865.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. i van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin, 129*(4), 569-591.
- Facteau, J. i Craig, S.B. (2001). Are performance appraisal ratings obtained from different rating sources comparable? *Journal of Applied Psychology, 86*, 18-34.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Grow-Hill.
- Fiedler, F.E. (2002). The curious role of cognitive resources in leadership. U: R.E. Riggio, S.E. Murphy i F.J. Pirozzolo (Ur.), *Multiple intelligences and leadership* (str. 91-104). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fiedler, F.E. i Garcia, J.E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Furnham, A., Crump, J. i Chamorro-Premuzic, T. (2007). Managerial level, personality and intelligence. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 805-818.
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations, 53*(8), 1027-1055.
- Guion, R.M. (1998). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hajnci, Lj. (2012). *Emocionalna inteligencija i stilovi rukovođenja*. (Neobjavljena doktorska disertacija). Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.
- Hetland, H. i Sandal, G.M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*(2), 147-170.
- Hunter, J.E. i Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin, 96*, 72-98.

- Javidan, M., Dorfman, P.W., De Luque, M.S. i House, R.J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from Project GLOBE. *The Academy of Management Perspectives*, 20, 67-90.
- John, O.P. i Srivastava, S. (1999). The big five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. U: L.A. Pervin i O.P. John (Ur.), *Handbook of personality: Theory and research* (str. 102-138). New York: Guilford.
- Judge, T.A. i Bono, J.E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Judge, T.A., Colbert, A.E. i Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A Quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89, 542-552.
- Judge, T. A. i Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. i Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
- Judge, T.A., Woolf, E.F., Hurst, C. i Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership. *Zeitschrift für arbeit. Organisationspsychologie*, 50(24), 203-214.
- Judge, T.A., Woolf, E.F., Hurst, C. i Livingston, B. (2008). Leadership. U: J. Barling (Ur.), *The Sage handbook of organizational behavior* (str. 334-356). London: Sage Publications.
- Lim, B.C. i Ployhart, R.E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. i Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transaction leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Motowidlo, S.J. (2003). Job performance. U: W.C. Borman, D.R. Ilgen i R.J. Klimoski (Ur.), *Handbook of psychology: Vol.12, Industrial and organizational psychology* (str. 39-54). New York: John Wiley & Sons.
- Pogačnik, V. (1997). *Priručnik za Test nizova*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Rubin, R.S., Munz, D.C. i Bommer, W.H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845-858.
- Schmidt, F.L. i Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel selection: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 261-274.

- Scullen, S.E., Mount, M.K. i Judge, T.A. (2003). Evidence of the construct validity of developmental ratings of managerial performance. *Journal of Applied Psychology*, 8(1), 50-66.
- Wasielewski, P.L. (1985). The emotional basis of charisma. *Symbolic Interaction*, 8(2), 207-222.
- Wofford, J.C., Goodwin, V.L. i Whittington, J.L. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *Leadership Quarterly*, 9, 55-84.
- Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Zahed-Babelan, A. i Rajabi, S. (2009). Study of relationship between emotional intelligence with leadership styles in the heads of departments at University of Mohahehh Ardabili. *Journal of Applied Sciences*, 9, 3682-3690.

Relations of General Mental Ability and Personality Traits With Transformational Style: The Role of Source of Ratings

Abstract

The purpose of this study was to evaluate relations of mental ability and five personality traits with the transformational leadership style. On the sample of 177 middle-level and low-level supervisors in 16 organizations, a cognitive measure and self – report questionnaire were used to assist in identifying general mental ability and five personality traits. To evaluate leadership style, the Multifactor leadership questionnaire was used for multi-measures, with two sources of ratings: 177 self - ratings and 340 subordinates - ratings. The results show no correlations between the intelligence test and supervisors' self – ratings, and low negative correlation with subordinates' ratings of the transformational style. The results obtained in hierarchical regression analysis of self-ratings show that measures of personality traits offer a significant explanation of transformational style (22%) and the conscientiousness and openness to experience were significant autonomous predictors. However, when analyzing the subordinates' ratings of the leadership style, the predictive validity of every aspect of personality traits was lower or zero. The results show that in the perception of subordinates gender and sex are significant predictors of the examined style: the transformational behaviors more often express younger, female leaders.

Keywords: mental ability, personality traits, transformational style, leadership self-ratings, leadership subordinates' ratings

Primljeno: 08.01.2014.

