SADRŽAJ

PREDGOVOR UREDNICA SRPSKOG IZDANJA 7

UVOD 9

Promenljiva priroda rada i zahtevi koje rad postavlja pred lidere 9
Transakciono liderstvo 11
Transformaciono liderstvo 11
Program i drugi upitnici 11
Prednosti MLQ 12
Kratki i dugi oblik MLQ 12

UPOTREBA, OPIS, PRIMENA I KORIŠĆENJE 13

Upotreba 13
Opis 18
Primena i korišćenje 19
Upotreba u istraživanjima 20

TEORIJSKA OSNOVA I RAZVOJ 21

Nova paradigma 22
Proces transakcionog liderstva 24
Više o efektu pojačavanja transformacionog liderstva 25
Proces transformacionog liderstva 28

RAZVOJ TRANSFORMACIONOG LIDERSTVA 33

EKSTERNA VALIDNOST 35

KONTINGENCIJSKA PITANJA 39

Etička pitanja 39
Organizacijska promena 39
Kreativnost i inovativnost 40
Efekti pojačavanja 40
Individualizam nasuprot kolektivizmu 40
Organizacijska kultura 41
Rodne razlike 41
Etničke razlike 42
Dobrobit zaposlenih 42

© Sinapsa edicije, 2024.

VALIDACIJA KONSTRUKTA **43**

Ispitivanje konstruktne validnosti MLQ-5X 44
Razvoj ranijih stavki 44
Preliminarni statistički pokazatelji MLQ-5X: izvorni normativni uzorak iz 1999. godine 46
Dopuna izvornih rezultata konfirmatorne faktorske analize (CFA) na normativnim uzorcima iz 1999. godine 46
Metod 50
Rezultati analiza iz 1999. godine 50
Rasprava o rezultatima šestofaktorskog modela 55

FAKTORSKA STRUKTURA, NORME I DESKRIPTIVNI STATISTIČKI POKAZATELJI **61**

Konfirmatorna faktorska analiza na normativnom uzorku iz 2003. godine 67

KORELACIJE SA PROCENAMA KOGNITIVNIH SPOSOBNOSTI I LIČNOSTI **73**

Korelacije sa velikih pet osobina ličnosti 73
Kognitivne karakteristike i osobine ličnosti 73

Literatura **77**

Prilog A: Model celog opsega liderstva **89**

Prilog B: Percentili za individualne rezultate (SAD) **92**

Prilog C: Forma za lidera, forma za procenjivača i ključ za bodovanje **97**

Prilog D: Srpska standardizacija Višefaktorskog upitnika o liderstvu (MLQ) **105**

Prilog E: Primena Višefaktorskog upitnika o liderstvu u izboru lidera LEAN promena **111**

Napomena o gramatičkom rodu:

Imenice u gramatičkom muškom rodu podjednako se koriste da označe sve osobe bez obzira na njihovu rodnu pripadnost.

© Sinapsa edicije, 2024.

PREDGOVOR UREDNICA SRPSKOG IZDANJA

Ideja o važnosti liderstva nešto je što usvajamo iz dečjih igara. Potpuno je intuitivno prihvatljivo da je liderstvo važno za svaku organizovanu aktivnost u kojoj učestvuje više pojedinaca. Liderstvo je prepoznatljivo i u životinjskom svetu. Pre gotovo pola veka industrijsko-organizacioni psiholog Bernard M. Bass (1925–2007), inspirisan radom Jamesa MacGregora Burnsa, otisnuo se u širi pristup liderstvu naglašavajući važnost transformacionog liderstva pored do tada privlačnih koncepata kao što su harizmatično liderstvo, inspirativno liderstvo ili orijentacija na zadatak i ljude. Od mnogobrojnih istraživača liderstva koji su mu se pridružili na tom putu, svakako je najznačajniji, skoro tri decenije mlađi industrijsko-organizacioni psiholog Bruce J. Avolio (r. 1953). U međuvremenu, Bass i Avolio postali su najznačajniji autori u oblasti liderstva. Model celokupnog opsega liderstva Bassa i Avolija u svom aktuelnom obliku obuhvata različite stilove liderstva, od pasivnog/izbegavajućeg liderstva (pasivno upravljanje pomoću izuzetaka i *laissez-faire* liderstvo), preko transakcionog liderstva (uslovno nagrađivanje i aktivno upravljanje pomoću izuzetaka), do transformacionog liderstva (idealizovani uticaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualizovana briga).

Postavljajući i razvijajući širi pristup stilovima liderstva, nisu ostali samo na uvođenju Modela celokupnog opsega liderstva, već su paralelno razvijali i način njegove provere. Tako smo dobili MLQ, najviše korišćen, najobuhvatniji instrument za procenu liderstva koji nudi i teorijski zasnovan i empirijski temeljno proveren pristup intervencijama. Ne samo da imamo mogućnost da širimo i upotpunjujemo znanja o liderstvu u svim oblastima života, politici, radnim organizacijama, vojsci, sportskim organizacijama i timovima, volonterskim i drugim organizacijama, već smo u prilici da u praksi unapređujemo liderstvo u svim oblastima života i rada. Pružajući širi način razmišljanja o liderstvu u kome se naglašavaju individualne potrebe, ideali, inspiracija i inovativnost, MLQ se uspešno koristi u unapređivanju liderstva na individualnom, grupnom i organizacionom nivou u brojnim kulturama i zemljama. MLQ se koristi u organizacionom ponašanju, upravljanju promenama i razvoju organizacija, upravljanju kvalitetom, upravljanju ljudskim potencijalima u sportskim, vojnim, političkim, volonterskim i drugim organizacijama. U radnim organizacijama MLQ se koristi u oblastima selekcije i zapošljavanja, upravljanja talentima, upravljanja karijerom, obukama i karijernom razvoju, timskom razvoju, i svim drugim aktivnostima u kojima je važno unaprediti liderstvo. MLQ se uspešno koristi i kada postoji potreba da se u procenu ponašanja lidera uključe klijenti i krajnji korisnici usluga.

Čitanjem priručnika kao da iz prvih redova u pozorištu pratimo razvoj Modela celokupnog opsega liderstva i razvoj MLQ, uzbudljive rasprave o transakcionom i transformacionom liderstvu, i dijaloge istraživača i njihovih nalaza. Tokom proteklih četrdesetak godina konceptu transformacionog liderstva upućene su brojne kritike. U dijalogu sa kritičarima, kao i u međusobnoj komunikaciji Bassa, Avolija i njihovih brojnih saradnika, MLQ od nastanka neprekidno prolazi kroz preispitivanje i unapređivanje valjanosti i pouzdanosti. Osvrt i reagovanje autora takođe možemo da pratimo kroz priručnik. Rasprave o konceptu liderstva još uvek su žive. To, svakako, najpre govori o važnosti liderstva, ne samo među istraživačima, već i šire, u svim oblastima života.

Korisnici na našem jeziku imaju mogućnost da koriste takozvanu kratku formu MLQ tip 5X – kratki koji se sastoji od 45 stavki na koje ispitanici odgovaraju na petostepenoj skali učestalosti, od nikada do gotovo uvek. MLQ je dostupan u formi za samoprocenu, kao i u formi za procenu od strane

© Sinapsa edicije, 2024.

drugih (pa se može koristiti i u okviru procena po principu 360 stepeni). Moguće je „ručno" ocenjivanje i kompjuterizovano ocenjivanje. Na osnovu odgovora na MLQ može se dobiti procena na devet dimenzija liderstva (svaka se procenjuje pomoću četiri stavke) i na tri dodatne dimenzije – dodatni trud, efektivnost i zadovoljstvo.

Dakle, pored ovog priručnika, korisnicima su na raspolaganju MLQ forma za lidera i MLQ forma za procenjivača. Upitnici su samokopirni čime je omogućeno jednostavno ručno bodovanje.

Želimo da izrazimo zahvalnost kolegama psiholozima koji su među prvima primenili srpsku verziju MLQ i obezbedili podatke za standardizaciju – Ivani Kovačević, Ivani Milinković, Ivani Jevtić, Fedoru Munižabi, Predragu Žuniću, Violeti Ilinčić, Dragani Jocić, Mirjani Sakić, Branku Mladenoviću i Mariji Rakić. MLQ srpska standardizacija (Prilog D) urađena je na uzorku od 176 rukovodilaca na različitim nivoima rukovođenja, iz različitih organizacija. Za ilustraciju i inspiraciju, za šest rukovodilaca iz iste organizacije prikupljene su procene 45 zaposlenih na različitim hijerarhijskim nivoima. Takođe, prikupljene su samoprocene rukovodilaca koji nemaju neposredno podređene, kao i procene neposrednih izvršilaca, tj. zaposlenih koji nisu na rukovodećim funkcijama, a koji se mogu posmatrati kao talenti za rukovodeće pozicije. Kao što će korisnici moći da vide iz priručnika, MLQ pruža široke mogućnosti primene. U Dodatku E prikazana je primena MLQ u izboru LEAN lidera u procesu uvođenja LEAN pristupa poslovanju u domaćem ogranku jedne internacionalne kompanije.

Stručnjaci, tj. korisnici testa će u priručniku naći da su istraživači saglasni u tome da su transakcioni lideri najuspešniji unutar postojećih organizacijskih kultura, dok su transformacioni lideri oni koji menjaju kulture organizacija koje vode. Tako su transformacioni lideri bolje prihvaćeni u organizacijama koje se suočavaju sa brzo promenljivim tehnologijama i tržištima. Upravo je Bass (1985a), pre skoro četrdeset godina, utvrdio da se transformacioni lideri češće pojavljuju u periodima rasta, promene i krize. U proteklom periodu, tokom dinamičnog razvoja Modela celokupnog opsega liderstva, istraživači ponavljano ukazuju na to da je transformaciono liderstvo upravo ono što je potrebno ljudima u svetu promena. Ono što je omogućavalo liderima da budu uspešni u vreme industrijalizacije, nije dovoljno u VUCA eri, u vremenu koje od 1980-ih sve više odlikuju volatilnost, neizvesnost, složenost, neodređenost. Pandemija Covid-19 je, uz razvoj IT tehnologija i veštačke inteligencije, dodatno sve ubrzala i zaoštrila. U tom smislu, možemo očekivati da će u narednom periodu potreba za smislom, unutrašnjom motivacijom, inspiracijom i razvojem sledbenika/zaposlenih, sve ono što predstavlja transformaciono liderstvo, biti još izraženija. MLQ se pojavljuje u Srbiji upravo u dinamičnom vremenu u kome je podrška liderima preko potrebna.

29. februar 2024.

Ivana B. Petrović
Svetlana Čizmić
Milica Vukelić

© Sinapsa edicije, 2024.