

# Percepcija vođa kroz evolucijsko - psihološku teoriju vođenja

---

**Mikelić, Tihana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Teacher Education / Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:147:201416>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-04**

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zagreb Faculty of Teacher Education - Digital repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
UČITELJSKI FAKULTET  
ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI  
STUDIJ**

**TIHANA MIKELIĆ  
DIPLOMSKI RAD**

**PERCEPCIJA VOĐA KROZ EVOLUCIJSKO-  
PSIHOLOŠKU TEORIJU VOĐENJA**

Zagreb, rujan 2019.

**Sveučilište u Zagrebu  
Učiteljski fakultet**

**PERCEPCIJA VOĐA KROZ EVOLUCIJSKO-PSIHOLOŠKU  
TEORIJU VOĐENJA**

**PERCEPTION OF LEADERS THROUGH EVOLUTIONARY-  
PSYCHOLOGICAL THEORY OF LEADERSHIP**

**Diplomski rad**

**Ime Prezime: Tihana Mikelić**

**Mentor: izv.prof.dr.sc. Vatroslav Zovko**

**Sumentor: dr.sc. Marija Šarić Drnas**

**Zagreb, rujan 2019.**

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	4
ABSTRACT.....	4
UVOD.....	5
1. VOĐENJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA.....	6
1.1. POJAM I DEFINICIJA.....	6
2. TEORIJE VOĐENJA.....	8
2.1. LEWINOVA TEORIJA VOĐENJA.....	8
2.1.1. DEMOKRATSKI STIL.....	9
2.1.2. AUTOKRATSKI STIL.....	10
2.1.3. LAISSEZ-FAIRE STIL.....	11
2.2. TEORIJA VOĐENJA ZASNOVANA NA OSOBNIM ZNAČAJKAMA.....	12
2.3. TEORIJA ZASNOVANA NA VJEŠTINAMA.....	13
2.4. TEORIJA STILOVA VOĐENJA.....	14
2.4.1. ISTRAŽIVANJA VOĐENJA SVEUČILIŠTA MICHIGAN.....	14
2.4.2. ISTRAŽIVANJA SVEUČILIŠTA OHIO.....	14
2.4.3. MREŽA VOĐENJA.....	15
2.4.4. KONTINGENCIJSKA TEORIJA VOĐENJA.....	17
3. EVOLUCIJSKO-PSIHOLOŠKA TEORIJA VOĐENJA.....	18
3.1. HIPOTEZA SAVANA.....	19
3.2. ISTRAŽIVANJE „DONALD TRUMP“.....	20
3.3. MOTIVACIJA VOĐE.....	21
3.4. MOTIVACIJA SLJEDBENIKA.....	22
3.5. ČETIRI FENOTIPA KOJI OBLIKUJU VOĐE.....	23
4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	24
4.1. CILJ ISTRAŽIVANJA.....	24
4.2. HIPOTEZE.....	25
4.3. UZORAK ISPITANIKA.....	25
5. ANALIZA I PRIKAZ DOBIVENIH PODATAKA.....	26
6. DISKUSIJA.....	43
7. ZAKLJUČAK.....	47
LITERATURA.....	48
PRILOZI.....	50
IZJAVA O SAMOSTALNOSTI RADA.....	51

## **SAŽETAK:**

Ovim radom želi se prikazati evolucijsko-psihološka teorija vođenja, jedna od najnovijih, suvremenih teorija vođenja. Važnost vođenja prepoznata je već u antici, a kao funkcija menadžmenta počinje se proučavati u drugoj polovici 20. stoljeća.<sup>1</sup> Neizostavno je na samom početku rada definirati pojam vođenja te dati povijesni pregled teorija vođenja koji će postaviti temelj za daljnje razumijevanje rada. Cilj ovog rada jest istražiti imaju li odgojitelji i studenti ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja stavove prema vođenju koje zastupa evolucijsko-psihološka teorija vođenja. Postavljene su tri glavne hipoteze kojima se istraživačica vodila prilikom sastavljanja i provođenja ankete. Rezultati online ankete statistički su obrađeni te uspoređeni sa postavljenim hipotezama. Koristeći stranu i domaću literaturu autorica će pokušati što detaljnije obraditi odabranu temu.

**Ključne riječi:** evolucijsko-psihološka teorija, vođenje, menadžment, perspektiva odgojitelja

## **ABSTRACT:**

This paper aims to present an evolutionary-psychological theory of leadership, one of the latest theories within the field. The importance of leadership is recognized in the antique period and started to be studied as a function of management in the second half of the 20th century. It is indispensable to define the notion of leadership and historical overview of leadership theories at the beginning of the paper, which will lay out the groundwork for further understanding of the work. The aim of this paper is to investigate teachers and students of early and pre-school education attitudes toward leadership that represent the evolutionary-psychological theory of leadership. There are three major hypotheses by which the researcher was guiding when putting together and conducting the survey. The results of the online survey were statistically analyzed and compared with the hypotheses. Using foreign and domestic literature, the author will try to elaborate on the chosen topic in as much detail as possible

**Key words:** an evolutionary-psychological theory, leadership, management , teachers perspective

---

<sup>1</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 69

## UVOD

Predmet ovog rada i istraživanja je suvremena teorija vođenja, evolucijsko-psihološka teorija vođenja, čiji je začetnik Mark Van Vugt. Vode se brojne polemike o teorijama vođenja, kao i o samom vođenju, te brojna literatura i istraživanja iste teme potvrđuju činjenicu koliko je teško pronaći univerzalnu definiciju koja će svima odgovarati.<sup>2</sup>

Rad je podijeljen na poglavlja, prva dva poglavlja su teorijska tumačenja osnovnih pojmova potrebnih za razumijevanje rada ali i same teme rada koja je detaljnije obrazložena u trećem poglavlju. Četvrtim poglavljem započinje istraživački dio rada. Autorica ovog rada provela je istraživanje o percepciji odgojitelja i studenata rane i predškolske o izboru vođe kroz evolucijsko-psihološki pristup. Istraživačica, ujedno i autorica, postavila je tri hipoteze tipične za evolucijsko-psihološku teoriju i ispitala ih kroz percepciju odgojitelja i studenata ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Nadalje prije samog istraživanja bilo je potrebno detaljno proučiti literaturu i dosadašnja istraživanja na istu temu, kojih je vrlo malo, te prilagoditi istraživanje svrsi ovog rada. Autorica je bila svjesna mogućih problema prilikom istraživanja te je iste također iznio u jednom od poglavlja. Detaljni rezultati i analiza samog istraživanja grafički su prikazani u poglavlju analiza i prikaz istraživanja, a detaljnije je sve objašnjeno u poglavlju diskusija. U zaključku autor iznosi konačne rezultate dobivene istraživanjem te iznosi vlastito mišljenje čime zaokružuje i završava rad.

---

<sup>2 2</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018

# 1. VOĐENJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Pojam menadžment zbog svoje složenosti i upotrebljivosti nije jednostavno definirati. Jedna od mogućih definicija je ona Henra Fayola koji govori da menadžment predstavlja „posebnu, najvažniju funkciju unutar organizacije kao i profesiju sa specifičnom strukturom znanja i metoda, primjenjivih u praktičnom djelovanju“.<sup>3</sup> Također menadžment se može definirati kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenog zadatka.<sup>4</sup> Stoga se često dolazi do poistovjećivanja s pojmom vođenja. Vođenje je jedna od pet funkcija menadžmenta. Najvažnija sposobnost koja se povezuje uz vođenje jest moć utjecaja na druge, motivacija ljudi za zajednički napredak i uspjeh. Kompleksnost pojma vođenje potvrđuje činjenica kako ne postoji jedinstvena definicija pojma vođenja. Pojam vođenja često se poistovjećuje s pojmom menadžment ali i pojmom vodstvo, no dok je vođenje menadžerska funkcija pojam vodstvo označava sam proces vođenja, usmjeren na interakciju među ljudima. Pretpostavka je da je vođenje mnogo složenije te da uspješno vođenje u sebi ima kombinaciju osobina vođa, njihovih sljedbenika i specifičnih situacija povezanih s vođenjem, te kako i obrazovanje ima važnu ulogu u unapređenju sposobnosti vođenja.<sup>5</sup>

## 1.1. POJAM I DEFINICIJA

Vođenje (eng. Leading) predstavlja pripremu drugih da rade što vođa želi u svrhu ostvarivanja zajedničkog cilja. Sukladno tome ističe se da je najvažnija sposobnost menadžera mogućnost utjecaja i motivacija zaposlenih kako bi doprinjeli organizaciji i njezinim ciljevima. Budući da najveći problemi dolaze upravo od ljudi potaknuti njihovim stavovima i željama te ponašanjima jedan od najsloženijih zadataka menadžera je pokrenuti ljude pa stoga učinkoviti menadžeri trebaju također biti i učinkoviti vođe.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Kapustić, S. (ur.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 223

<sup>4</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 25.

<sup>5</sup> Škrtić, M., Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2005

<sup>6</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 10

Petz ističe karakteristike koje su potrebne svim vođama:<sup>7</sup>

- želja za rukovođenjem - bez nje nije moguće uspjeti,
- koncentriranost na ljude i njihove probleme i
- raspodjela odgovornosti među članovima grupe.

Jedinstvena definicija pojma vođenja ne postoji, autori ih tumače na različite načine, ovisno o pristupu prema kojem se sagledava. Definicija vođenja ima gotovo onoliko koliko i ljudi koji su pokušali definirati vođenje.<sup>8</sup> Sikavica i Bahtijarević – Šiber određuju vođenje kao umjetnost utjecanja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije.<sup>9</sup> Dubrin definira kao „sposobnost razvoja samopouzdanja i dobivanja podrške od ljudi koji su potrebni za ostvarivanje ciljeva organizacije“.<sup>10</sup> Srića vođenje smatra sposobnošću utjecanja na ponašanje suradnika i njihov sustav vrijednosti, tako da s entuzijazmom ostvaruju ciljeve organizacije.<sup>11</sup>

Prema Buble vođenje je umjetnost utjecaja na ljude , te je bit vođenja u slijeđenju, što bi značilo da jedno bez drugoga ne postoji te je neizostavna njihova međuovisnost.<sup>12</sup>

Zovko navodi dva pojma karakteristična za sve definicije vođenja a to su utjecaj i sljedbenici, ističe utjecaj kao središnju aktivnost vođenja a vođu kao produkta skupine te definira vođenje kao utjecaj vođe na ponašanje sljedbenika. Stoga se može zaključiti da vođenja nema bez vođe, kao ni vođe bez sljedbenika.<sup>13</sup>

---

<sup>7</sup> Petz, B.: Psihologija rada, Školska knjiga, Zagreb, 1987., str. 202.

<sup>8</sup> Robbins S. P.: Organizational behavior, PRENTICE HALL, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993., str. 365.

<sup>9</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004.

<sup>10</sup> Dubrin, a., Leadership: Reaserch findings, Practice, and Skills, 8th ed., Cengage Learning, Australia, Brasil. United Kingdom,USA, 2016, str.2.

<sup>11</sup> Srića, V., Biblija modernog vođe, Znanje, Zagreb, 2004

<sup>12</sup> 5 Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 474

<sup>13</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018



## **2. TEORIJE VOĐENJA**

Kompleksnoj definiciji vođenja prethodi kompleksna povijest razvoja teorija vođenja.<sup>14</sup>

Zovko navodi dominantne teorije vođenja, koje će biti detaljnije obrađene u nastavku rada, a to su: teorija zasnovana na osobnim značajkama, teorija zasnovana na vještinama, teorija stilova vođenja, kontingencijska teorija vođenja te evolucijsko psihološka teorija vođenja koja je i sam predmet detaljnijeg istraživanja.<sup>15</sup>

### **2.1. LEWINOVA TEORIJA VOĐENJA**

Psiholog Kurt Lewin i njegovi suradnici temeljeno na vlastitom istraživanju razvili su teoriju o tri glavne vrste stilova vodstva ovisno o razini slobode odlučivanja članova:

1. Demokratski stil
2. Autokratskom stil
3. laissez-faire stil

Stil se može definirati kao „način na koji menadžer usmjerava ponašanje podređenih i sredstava koja pri tome koristi.“<sup>16</sup>

---

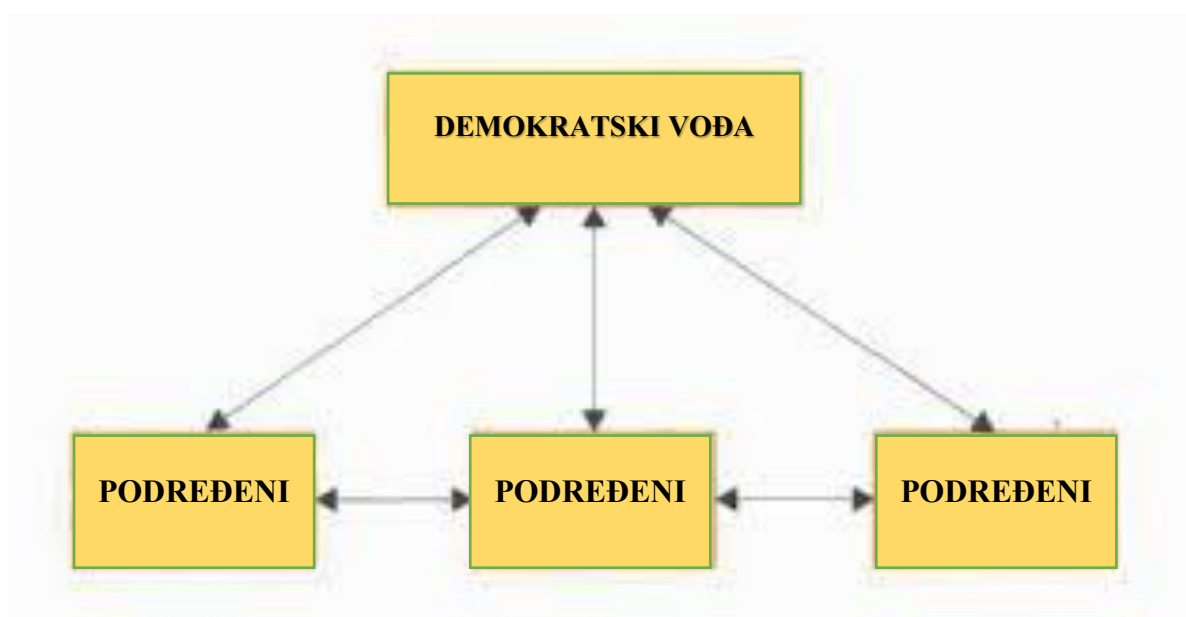
<sup>14</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 71

<sup>15</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018

<sup>16</sup> Centar za razvoj karijere. URL: [http://www.razvoj-karijere.com/baza\\_znanja/stilovi-vodenja](http://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/stilovi-vodenja) (2015-2-16)

### 2.1.1. DEMOKRATSKI STIL

Podrazumijeva oslanjanje menadžera na grupni doprinos te zajedničko donošenje odluka. Iako se prakticira otvoreni diskurs i dvosmjerna komunikacija u konačnici vođa donosi odluku. Pozitivne strane ovog stila su što potiče kreativnost, ravnopravnost među zaposlenicima daje im veći osjećaj vrijednosti. S druge strane one negativne su kompleksno upravljanje, nepogodno je za situacije koje zahtjevaju brzu odluku jer veći broj ljudi znači i mogućnost dužeg odlučivanja te često sukob mišljenja koji zahtjeva raspravu što doprinosi složenijem procesu donošenja odluka u suradnji sa zaposlenicima i uz njihovu potporu.<sup>17</sup>



Slika 1. Demokratski stil vodstva<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 522

<sup>18</sup> P. Sikavica; F. Bahtijarević- Šiber, Menadžment, TeorijamenadžmentaivelikoempirijskoistraživanjeuHrvatskoj, str. 352, Masmedida 2004, Zagreb, prema Harold Koontz; Heinz Weinrich, Essentials of Management, Mc GrawHill Publishing Company, New York, 1990. , str. 347

### 2.1.2. AUTOKRATSKI STIL

Suprotno demokratskom stilu on predstavlja klasičan model upravljanja temeljen na jednosmjernoj komunikaciji, odnosu naredbi i kontrole. Odluke donosi isključivo vođa koji ima jasna očekivanja, izdaje naredbe i očekuje izvršavanje istih ali i snosi svu odgovornost. Navodi se da je takav stil prikladan u situacijama kada je potrebno hitno donošenje odluka. Izražena je disciplina, jasna su pravila i odgovornosti svakog djelatnika no prevladava atmosfera straha, utjecaj nadređenih pomoću prijetnji i kazni, talenti su većinom neiskorišteni i vlada klima nepovjerenja.<sup>19</sup>



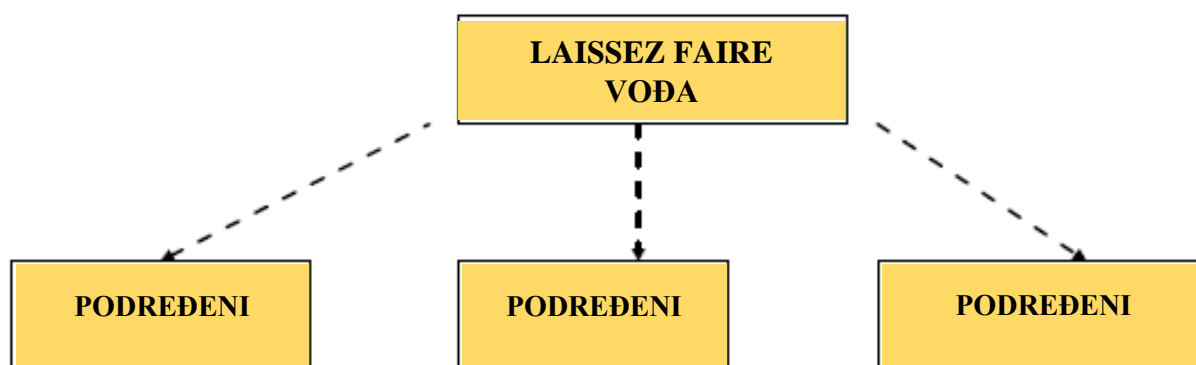
*Slika 2. Autokratski stil vodstva<sup>20</sup>*

<sup>19</sup> Sikavica P., F. Bahtijarević-Šiber, Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb 2004. str. 352, Masmedida 2004, Zagreb, prema Harold Koontz; Heinz Weinrich, Essentials of Management, Mc GrawHill Publishing Company, New York, 1990., str. 347.

<sup>20</sup> Sikavica P., F. Bahtijarević-Šiber, Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb 2004. str. 352, Masmedida 2004, Zagreb, prema Harold Koontz; Heinz Weinrich, Essentials of Management, Mc GrawHill Publishing Company, New York, 1990., str. 347.

### 2.1.3. LAISSEZ-FAIRE STIL

Doslovan prijevod sa francuskog jezika ujedno daje i dobar opis samog stila a ono glasi: "pustite neka svatko čini što hoće i neka sve ide svojim tokom."<sup>21</sup> Ovaj stil poznat je i pod nazivom „slobodan stil“, a karakterizira ga minimalna do nikakva uključenost menadžera te velika sloboda članova tima pri donošenju odluka. Laissez-faire stil zahtjeva stručne ljude koji imaju visoku razinu slobode bez radnog pritiska a pouzdani su i odgovorni da izvrše predviđeni zadatak najbolje moguće . Kao negativne strane ovog stila često se navodi zlouporaba pravila, mala razina inicijative i zajedništva među suradnicima<sup>22</sup>



*Slika 3. Laizzes faire stil vođenja  
Izvor: Vlastita izrada*

<sup>21</sup> Bratoljub Klaić, Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1990., [ISBN 86-401-0038-1](https://www.isbn.hr/ISBN/86-401-0038-1)

<sup>22</sup> Buble M., Managment, Split, 2000

## 2.2. TEORIJA VOĐENJA ZASNOVANA NA OSOBNIM ZNAČAJKAMA

Teoriji vođenja zasnovanoj na osobnim značajkama prethodila je teorija velikog čovjeka. Ova se teorija razvija vođena načelom da su vođe „proizvodi“ društva a nastala je početkom 20. stoljeća.<sup>23</sup>

Temelj ove teorije je da se vođe rađaju s točno određenim skupom značajki koje nisu karakteristične za ostatak populacije,<sup>24</sup> odnosno sposobni vođe se rađaju, njima se ne može postati.

Stogdill analizira dvadeset sedam čimbenika te na temelju te analize dolazi do zaključka kako je vođenje u funkciji društvenih veza populacije.<sup>25</sup> Spomenuti autor također ističe kako većina vođa ima zajedničke karakteristike koje ih razlikuju od ostalih pojedinaca a neke od njih su inteligencija, samopouzdanje, društvenost, inicijativu i sl.

Zovko tumači kako je ova studija utemeljila polazište za situacijski pristup vođenju.<sup>26</sup>

Također Zovko navodi kako je teorija vođenja zasnovana na osobinama ličnosti usredotočena na samog vođu te se pri tome zanemaruje utjecaj okoline, specifičnih okolnosti u kojima se vođe nalaze te utjecaj sljedbenika na vođu.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str. 74

<sup>24</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 75

<sup>25</sup> Stogdill, R. M., Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, Journal of psychology, Vol.25, 948, str 35-37

<sup>26</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 75

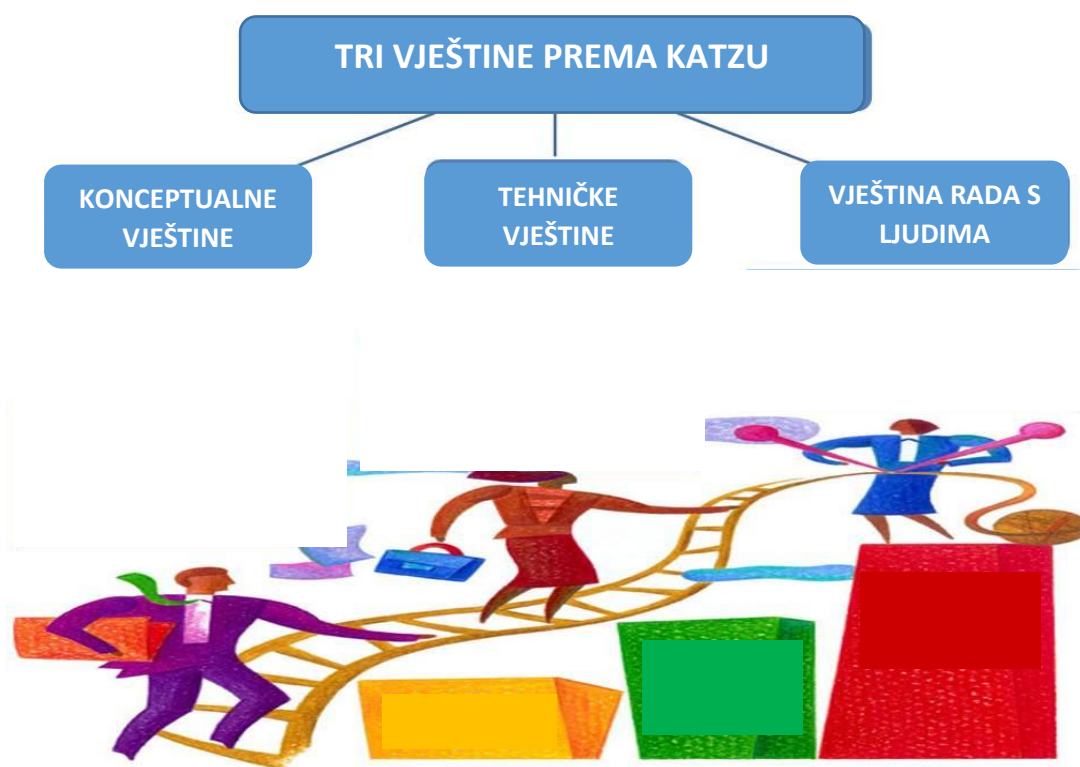
<sup>27</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 77

### 2.3. TEORIJA ZASNOVANA NA VJEŠTINAMA

Ova teorija također je usredotočena na samog vođu, izuzevši i zanemarujući okolnosti u okolini i sljedbenike. Razlikuje se od teorije osobina ličnosti od toga što se s vještinama čovjek ne rađa, one se mogu naučiti a samim time su podložne promjenama, dok osobine ličnosti nisu, s njima se čovjek rodi i nepromjenjive su.<sup>28</sup>

Katz navodi podjelu vještina u tri kategorije: tehničke, vještinu rada s ljudima i konceptualne.<sup>29</sup>

Temeljna poruka ove teorije je da se vođenje može naučiti i to prvenstveno iskustvom.<sup>30</sup>



Slika 4. Prikaz vještina prema Katzu

Izvor: Vlastita izrada prema <http://www.technofunc.com/index.php/leadership-skills-2/leadership-theories/item/katz-s-three-skill-approach>

<sup>28</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 77

<sup>29</sup> Katz, R., Skills of an Effective Administrator, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston MA, 2009, str.6.

<sup>30</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 79

## **2.4. TEORIJA STILOVA VOĐENJA**

Teorija stilova vođenja fokusirana je na način kako se vođe ponašaju odnosno kako ih okolina i njegovi podređeni percipiraju odnosno sagledava što i kako vođe rade a ne njegove urođene osobine ili spobnosti.<sup>31</sup> U nadolazećim poglavljima predstaviti će se najvažnije struje u proučavanju i razvoju teorije stilova a to su: Istraživanje Sveučilišta Michigan, istraživanje Sveučilišta Ohio te Mreža vođenja.<sup>32</sup>

### **2.4.1. ISTRAŽIVANJA VOĐENJA SVEUČILIŠTA MICHIGAN**

Rezultati studije prezentirani su 1950. godine a razlikuju dva stila vodstva:<sup>33</sup>

1. Vodstvo orijentirano na zadatke- pozornost usmjerena na izvršavanje zadataka te postizanje zadanih ciljeva stimuliranjem zaposlenika različitim mjerama.  
Ovo vodstvo označeno je kao nisko produktivno.
2. Vodstvo orijentirano na zaposlenike- pozornost usmjerena na ljude a ne na zadatke, vođe pomažu zaposlenicima u rješavanju zadataka te ih se motivira na aktivno sudjelovanje.  
Ovo vodstvo označeno je kao visoko produktivno

### **2.4.2. ISTRAŽIVANJA SVEUČILIŠTA OHIO**

Sredinom 1940-ih godina pokrenuta su istraživanja kako bi se utvrdilo kako se vođe ponašaju prilikom vođenja skupina ljudi.<sup>34</sup>

Na temelju istraživanja definirali su dvije skupine ponašanja vođa:<sup>35</sup>

1. Ponašanje usmjereno na strukturu
2. Ponašanje usmjereno na ostvarivanje zadataka te ponašanje usmjereno na brigu za ljude

---

<sup>31</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 79

<sup>32</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 80

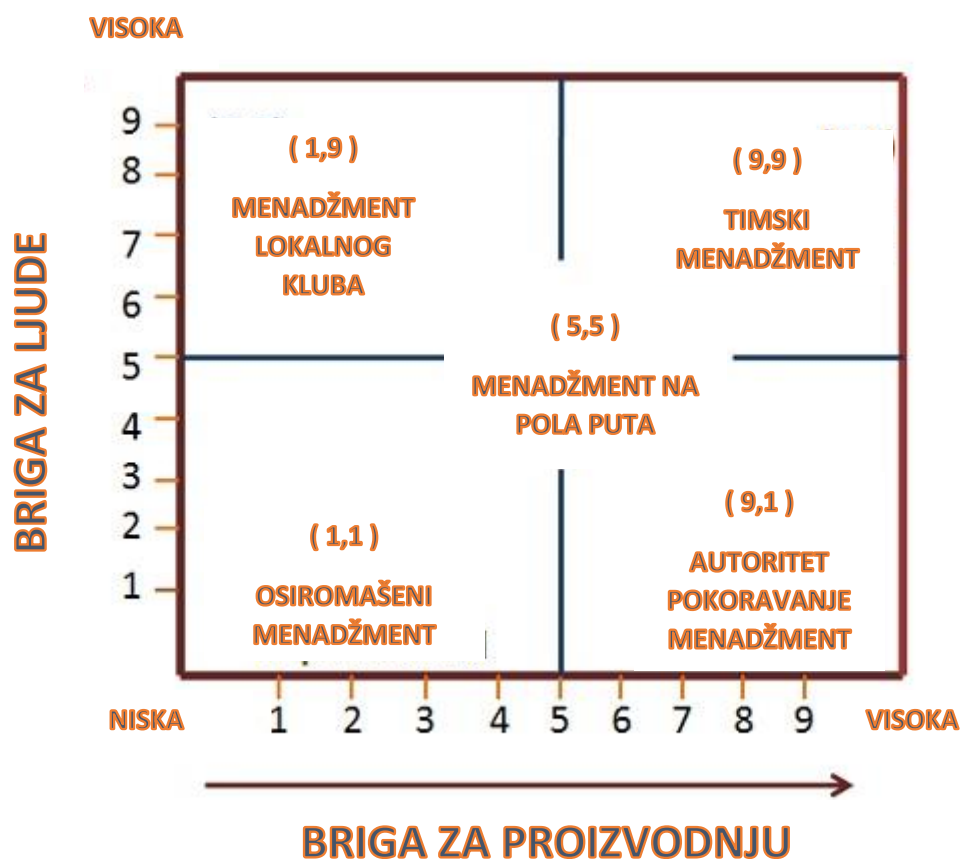
<sup>33</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2006., str. 528-529.

<sup>34</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 80

<sup>35</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 79

### 2.4.3. MREŽA VOĐENJA

Mrežu vođenja ili menadžersku mrežu razvili su početkom 1960-ih godina Robert Blake i Jane Mouton.<sup>36</sup>



Slika 5 Prikaz menadžerske mreže

Izvor: Vlastita izrada

Sastoji se od dvije dimenzije:

- vertikalne koja je oznaka za orijetaciju na ljude i
- horizontalne koja je oznaka za proizvodnju

<sup>36</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 82



Tim se varijablama dodaje devet stupnjeva intenziteta te se formira matrica iz koje izdvajamo pet osnovnih stilova:<sup>37</sup> (vidi *sliku 6*)

- Stil 1.1. -Osiromašeni menadžment- Karakterizira ga nezainteresiranost vođe za zaposlenike ali i za proizvodnju, često je destimulativan i zatvoren prema ljudima.
- Stil 9.9. -Timski menadžment- idealan stil, postiže najbolje rezultate, potpuno suprotan osiromašenom menadžmentu. U timskom menadžmentu vođa je usmjeren na ljude i njihovo zadovoljstvo ali i na visoke rezultate .
- Stil 1.9.- Menadžment lokalnog kluba- Vođa na prvo mjesto stavlja brigu za ljude a proizvodnja mu je na drugom mjestu, smatra kako će zadovoljstvom ljudi proizvodnja sama od sebe krenuti.
- Stil 9.1. -Autoritet-pokoravanje menadžment-suprotan prethodnom, briga je usmjerena na proizvodnju a zadovoljstvo ljudi je zanemareno. Kako bi postigao maksimalnu proizvodnju vođa često primjenjuje moć te zahtijeva poslušnost i pokoravanje. Odluke donosi isključivo vođa i smatra ih konačnima.
- Stil 5.5.- Menadžment na pola puta-karakterističan je po tome što vođa pokušava ostvariti balans između brige za proizvodnju i brige za ljude, te je usmjeren na odluke koje su za sve najprihvatljivije.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Kapustić, S. (ur.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 244-246.

<sup>38</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 83

#### 2.4.4. KONTINGENCIJSKA TEORIJA VOĐENJA

Ova teorija nas upućuje na to da stil vođenja ovisi o situaciji u kojoj se nalazi. Svaka se situacija može tumačiti kroz tri čimbenika:<sup>39</sup>

1. Odnos vođe i suradnika (razina lojalnosti i povjerenja koju suradnici i podređeni imaju prema vođi)- najvažniji čimbenik za vođenje
2. Struktura zadatka (jasnoća zadatka koja je zadana suradnicima)
3. Pozicija moći (jačina autoriteta vođe i utjecaj nagrađivanja ili kažnjavanja suradnika)

Najpoznatiju, Fiedlerovu teoriju , razvio je psiholog Fred Edward Fiedler 1950tih godina kada je razvio mjeru pretpostavljene sličnosti. Modificirajući ju za potrebe analize značajki vođa 1964. godine razvio je mjeru za utvrđivanje najmanje poželjnog suradnika poznatiju pod skraćenicom „LPC“. „LPC“- eng. „Least Preferred Coworkwe Score“<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 84

<sup>40</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 84

### 3. EVOLUCIJSKO-PSIHOLOŠKA TEORIJA VOĐENJA

Evolucijsko-psihološka teorija vođenja analizira vođenje iz evolucijske perspektive. Smatra da su naše mišljenje, osjećaji i radnje koje činimo produkt psiholoških mehanizama koji su se s godinama adaptirali kako bi ljudi preživjeli i ostvarili reproduktivan uspjeh.<sup>41</sup>

Idejni začetnik ove teorije je Mark Van Vugt koji teoriju prvi put izlaže u knjizi „Why some people lead, Why others Follow and Why it Matters“, nakon čega objavljuje i brojne članke izlažući i objašnjavajući svoju teoriju.

Evolucijsko-psihološka teorija ističe se od drugih jer u središtu interesa/promatranja nije vođa, već sljedbenici, ali značaj pridaje i situaciji u kojoj je neki vođa izabran. Također napominje kako za vrijeme mira ljudi vođu smatraju nebitnim sve dok ne dođu situaciju kada im je on od ključnog značaja (primejra radi, ratno stanje). Naglasak stavlja na sljedbenike te na koji način odabiru nekoga sljediti.<sup>42</sup>

Teorija se ističe od drugih zbog sljedećih tvrdnji.<sup>43</sup>

1. Vođenje i slijeđenje su adaptirane strategije ponašanja za rješavanje društvenih problema koje se javljaju još za vrijeme naših predaka u situacijama kao što su grupne selidbe, potraga za hranom (lov), konflikti s drugim grupama
2. Odnos vođe i sljedbenika je ambivalentan, neravnotežan. Vođa je povlašten i može iskoristiti svoju poziciju na štetu drugih (sljedbenika)
3. Moderne organizacijske strukture su ponekad u neskladu s urođenim psihološkim mehanizmima vođenja i slijeđenja. Spomenuta nekozistentnost je jedno od mogućih objašnjenja uzorka problema između osoba koje zauzimaju visoke pozicije, kao na primjer menadžerske, i onih koji su im podređeni u strukturama modernih organizacija.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Van Vugt, M., Ronay, R., The evolutionary psychology of leadership: Theory, review and roadmap, *Organizational Psychology Review*, Vol. 4, No. 1, 2014, str. 74-95

<sup>42</sup> Van Vugt, M., Hogan, R., Kaiser, R.B., Leadership, Followership, and Evolution, Some Lessons From the Past, *American Psychological Association*, Vol. 63. No 3, 2008, str 182-196

<sup>43</sup> Van Vugt, M., Hogan, R., Kaiser, R.B., Leadership, Followership, and Evolution, Some Lessons From the Past, *American Psychological Association*, Vol. 63. No 3, 2008, str 182-196

<sup>44</sup> Van Vugt, M., Ahuja, A., Why Some People Lead, Why others Follow, and Why it Matters, 2010, London, Profile Books LTD

Osnova teorije je da je da je „ljudski um proizvod procesa evolucije kroz prirodnu selekciju“<sup>45</sup> što bi značilo da sljedbenici biraju za vođe ljude koji imaju sposobnosti koordiniranja skupinom kako bi ostvarili željeni cilj.

### 3.1. HIPOTEZA SAVANA

Kako bi razumjeli psihologiju vođa i sljedbenika Van Vugt i Ahuja vode nas u Afričku Savanu. Prije otprilike 2.5 miliona godina, ljudi su živjeli nomadskim načinom života. Važno za istaknuti jest da su i tada živjeli u skupinama koje su se zasnivale na krvnom srodstvu.<sup>46</sup> Prije razvoja agrokulture hrana je bila teško dostupna, te se do nje dolazilo traganjem i lovom. Dakle, bili su veoma fizički aktivni kako bi preživjeli, odnosno opskrbili hranu za sebe i obitelj. Upravo zbog toga, nasilje i rat bili su svakodnevni. Nadalje, potreba za formiranjem skupina unutar kojih se obavljao svakodnevni život, pokreće raspravu o tome kako individue unutar socioloških skupina organiziraju kako i što obavljati gdje. Odnosno, kako je određena skupina donjela odluku da se hrana skuplja upravo u to vrijeme, unutar tog prostora. Ranije spomenuto dovodi do zaključka da se u sociološkim skupinama naših predaka također evolucijski događalo da su pojedine individue nametnule odluke, dok su ostali jednostavno pratili iste.<sup>47</sup>

Darwin u svojoj teoriji ističe kako su, unutar plemena, oni koji su uvijek bili spremni pomoći drugima, žrtvovati sebe radi plemena i za opće dobro drugih, bili pobjednici nad ostalim plemenima, što zapravo jest prirodna selekcija.<sup>48</sup>

Tehnologija i moderna društva nisu postojale, što bi značilo da nije bilo hijerarhije ili današnjeg načina izbora vođe. Prema Van Vugtu aktivnosti vođe zahtjevale su fizičku snagu i izdržljivost te se prema tome i birao vođa s najjačim karakteristikama, a neke od njih su visina, težina i zdravstveno stanje.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup>Van Vugt, M., Ronay, R., The evolutionary psychology of leadership: Theory, review and roadmap, *Organizational Psychology Review*, Vol. 4, No. 1, 2014, str. 74-95

<sup>46</sup> Van Vugt, M., Hogan, R., Kaiser, R.B., Leadership, Followership, and Evolution, Some Lessons From the Past, *American Psychological Association*, Vol. 63. No 3, 2008, str 182-196

<sup>47</sup> Beilby, M., *Naturally selected: The Evolutionary Science of Leadership*, The Evolution Institute, 2017

<sup>48</sup> Darwin, C., *The Descent of man*. London: Appleton, 1871, str. 132

<sup>49</sup> Van Vugt, M., Ahuja, A., *Why Some People Lead, Why others Follow, and Why it Matters*, 2010, London, Profile Books LTD, str. 164

I danas većinom biramo ratnike za vođe iako se danas vođenje ne svodi na ratovanje i potragu za hranu.

Postavlja se pitanje: „zašto je tome tako?“

Van Vugt ističe kako i dalje biramo lidere koji odgovaraju određenom stereotipu kojeg ni sami nismo svjesni da nosimo, jer iako smo najsofisticiraniji u hijerarhiji primata, prošli smo dug put evolucije koji je ostavio tragove na nama koje nosimo sa sobom kao suvenire. Drugim riječima, odluke kojima se danas, u moderno doba, vodimo kako bismo izabrali vođe, temelje se na takozvanom „neslaganju“. Dakle, osobine koje su bile od iznimne važnosti da bi pojedinac bio izabran kao vođa u antičkom dobu, oblikovale su i psihologiju kojima se ljudi vode i danas, što dovodi do neslaganja osobina sa potrebama modernog vremena. Prethodno spomenuto neslaganje jest glavni argument zašto većina vođa u današnje doba doživi određeni neuspjeh.<sup>50</sup>

### **3.2. ISTRAŽIVANJE „DONALD TRUMP“**

Evolucijsko psihološka teorija može pomoći u objašnjavanju zašto je Donald Trump izabran za predsjednika, iako nije imao nikakvog vojnog ni političkog iskustva.<sup>51</sup>

Istraživanje je proveo Mark Van Vugt i kolege, a demonstrira da ljudi kada su u konfliktu sa rivalima i dalje za vođu biraju muškog kandidata. Suprotno od toga, za vrijeme mira češće biraju ženskog kandidata.<sup>52</sup> Nadalje ukoliko ih se stavi u situaciju rata biraju fizički dominantnog vođu.<sup>53</sup>

Prema autorima, Donald Trump je dobio izbore jer je proširio strah među ljudima te Ameriku predstavio kao zemlju koja je napadnuta, strašeći ih teroristima i ilegalnim imigrantima, te tako žensku protukandidatkinju porazio. Pobjeda Donalda Trumpa, s obzirom na politiku kojom se vodio, temelji se na činjenici da dominantni vođe bivaju izabrani ukoliko vlada ozračje puno straha i prijetnje. Iako Amerika tada nije bila u ratnom periodu, Trump je svojom

---

<sup>50</sup> Beilby, M., Naturally selected: The Evolutionary Science of Leadership, The Evolution Institute, 2017

<sup>51</sup> Jarrett, C., Can evolutionary psychology and personality theory explain Trump's popular appeal?, Research Digest, The British psychological society, 2017

<sup>52</sup> Van Vugt, M., Spisak, B. R., Sex differences in the emergence of leadership during competitions within and between groups. Psychological science, 19, 2008, str. 854 - 858

<sup>53</sup> Van Vugt, M., Grapo, A. E., The many faces of leadership and evolutionary psychology approach, Current Directions in Psychological Science, 24 (6), 2015, str. 484-489

retorikom predstavio biračima situaciju u kojoj je Amerika ugrožena te su se birači bojali za vlastitu egzistenciju, a on je upravo vođa koji ih može spasiti.<sup>54</sup>

Zaključujemo kako su ljudi iz straha, osjećaja ugroženosti birali muškog vođu upravo kao i naši preci, iako današnji vođe nemaju ni približnu ulogu kao oni nekad.

### **3.3. MOTIVACIJA VOĐE**

Van Vugt i Ahuja obrazlažu motivaciju vođe kroz plaću, status i reproduktivnu sposobnost. Vođe ostvaruju bolje financijske benefite, imaju viši socijalni status i bolje reproduktivne sposobnosti jer su privlačniji. Kroz povijest i sve kulture žene su uvijek radije birale muškarce višeg društvenog statusa koji je bio u mogućnosti brinuti se o njima i djeci te ih uzdržavati. Moć je također neodoljiva jer omogućuje i vlastiti napredak i dobitak.<sup>55</sup>

Van Vugt ističe kako muškarci i žene nemaju istu motivaciju za postankom vođama.

Iako spol, kao takav, nije varijabla koja direktno utječe na to hoće li pojedinac težiti više ka tome da bude vođa ili sljedbenik, važno je naglasiti da će, upravo zbog bioloških razlika, muškarac više težiti ka tome da postane vođa. Drugim riječima, kroz povijest, ženama se nametala važnost njihove reproduktivne sposobnosti, odnosno, žene su uvijek bile vezane uz domaćinstvo i djecu, te se to kroz povijest uvažilo kao sveopći stav društva. Nadalje, ženama je većinom važnija obitelj od karijere, a samim time i da kao životnog partnera imaju nekoga tko je sposoban privjediti za njih i djecu. Sukladno tome, žene danas odlažu prvu trudnoću kako bi uspjele izgraditi karijeru barem do određenog stupnja prije nego što njihov posao postane obitelj i dom. Sve gore navedeno utječe i na činjenicu da su žene empatičnije od muškaraca, što dalje utječe na njih kao vođe.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Jarrett, C., Can evolutionary psychology and personality theory explain Trump's popular appeal?, Research Digest, The British psychological society, 2017

<sup>55</sup> Buss, D. M., The evolution of Desire – Revised edition. Basic Books. 2008

<sup>56</sup> Beilby, M., Naturally selected: The Evolutionary Science of Leadership, The Evolution Institute, 2017

### 3.4. MOTIVACIJA SLJEDBENIKA

Psihologija sljedbenika je mnogo kompliciranija nego psihologija vođa. Jedan od razloga zašto je to tako jest da je sljedbenika brojčano puno više od vođa. Štoviše, većina ljudi jesu sljedbenici, dok je tek nekolicina vođa. Evolucijsko psihološka teorija je zanimljiva i utoliko se razlikuje od ostalih teorija vođenja upravo zbog toga što se dotiče i psihologije sljedbenika, a ne koncentririra se isključivo na psihologiju vođa.<sup>57</sup>

Dok su prednosti i beneficije vođe potpuno jasne i očite, one sljedbenika nisu. Još manje je jasno zašto pojedinac odlučuje biti sljedbenikom kada mu to pridodaje evolucijski nedostatak. Jedan od mogućih razloga taj što sljedbenici, kada već sami ne mogu biti vođe, rade ono najbolje od situacije u kojoj se nalaze. Um pojedinca može biti programiran da relativno svrsta sam sebe u hijerarhiju nakon što izvažuje ono što treb uložiti i ono što će dobiti kao vođa. Nadalje, pojedinac koji odluči pratiti druge, odnosno biti sljedbenik, kao prednost stavlja stabilnost ispred konflikta. Isto tako, jedna od prednosti pozicije sljedbenika jest slobodno vrijeme i energija koje može uložiti u što god želi, dok vođa nema (ili ima manje) luksuza slobodnog vremena.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Van Vugt, M., Hogan, R., Kaiser, R. B., Leadership, Followership, and Evolution, Some Lessons From the Past, American Psychological Association, Vol. 63. No 3, 2008, str 189

<sup>58</sup> Van Vugt, M., Hogan, R., Kaiser, R. B., Leadership, Followership, and Evolution, Some Lessons From the Past, American Psychological Association, Vol. 63. No 3, 2008, str 186

### 3.5. ČETIRI FENOTIPA KOJI OBLIKUJU VOĐE

Veliku ulogu za odabir vođe, uz značajke osobnosti pojedinca, ima i fenotip pojedinca kojeg dijelimo u četiri najznačajnije skupine:

- A. Godine života – što je pojedinac stariji, obično ga se percipira kao mudrog i punog životnog iskustva. Važno je naglasiti da važnost godina života u izboru vođe uvelike ovisi o situaciji s kojom se skupina suočava. Ukoliko situacija zahtijeva iskustvo i specifična znanja, tada do izražaja dolaze vođe starije životne dobi. Naprotiv, u novim situacijama ili u onima koje zahtijevaju okretnost i energiju, tada do izražaja dolaze vođe mlađe životne dobi. Isto tako, ukoliko se grupa, skupina, kompanija, država, nalazi u ratnom razdoblju, veća je mogućnost da će kao vođa biti izabran pojedinac starije životne dobi što se u današnje vrijeme reflektira i na izbor predsjednika u ratnom razdoblju.<sup>59</sup>
- B. Fizička manifestacija pojedinca – kroz prošlost, ali i danas, ukoliko pojedinac djeluje snažnije i odlučnije, veća je vjerojatnost da će postati vođa. Primjerice, pojedinac koji je viši, ima veće šanse zauzeti viši položaj u društvu te su poželjniji kao vođe. U današnje vrijeme, uz same fizičke značajke, veoma je važno i kako je pojedinac obučan, koje cipele nosi, i slično.<sup>60</sup>
- C. Perfekcija zdravstvenog stanja pojedinca – usko povezana sa fizičkom manifestacijom, ali upućuje na fizičku spremnost potrebnu za izvršavanje određenih zadataka. Na primjer, ponekad je fizička spremnost važnija od inteligencije.<sup>61</sup>
- D. Spol – u današnje vrijeme, vrijeme sve veće ravnopravnosti među muškarcima i ženama, spol je veoma aktualna tema. Tradicionalna pozicija vođe usko je vezana uz muški spol. Dok su muškarci kao vođe više okrenuti ka transakcijskom stilu vođenja, odnosno unaprijeđenju postojećih politika i procedura, žene kao vođe karakterizira timski rad i demokratski stil te transformacijama i uvođenju inovacija.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 86

<sup>60</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 87

<sup>61</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 87

<sup>62</sup> Zovko, V., Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018, str 88



## **4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje je provedeno tijekom 2019. godine. S obzirom da je istraživanje dio rada potrebnog za završetak diplomskog studija, istraživačica je ujedno i studentica te su troškovi provođenja istraživanja izbjegnuti. S obzirom na lakoću dostupnosti interneta danas, kao oblik istraživanja odabrana je online anketa koju su ispitanici ispunjavali pomoću Google obrasca. Ispitanici su prikupljeni putem društvenih mreža, te se uzorak sastoji isključivo od odgojitelja i studenata ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Istraživanje nije geografski ograničeno te su samim time ispitanici iz svih dijelova Republike Hrvatske, ali i šire. O detaljima istraživanja i dobivenim rezultatima raspljavati će se u daljnim poglavljima rada.

### **4.1. CILJ ISTRAŽIVANJA**

Cilj ovog rada jest istražiti imaju li sadašnji i budući odgojitelji stavove prema vođenju koje zastupa evolucijsko-psihološka teorija vođenja. Drugim riječima, rad će dati dublji uvid u poklapanje ili opovrgavanje već spomenute teorije kroz perspektivu odgojiteljske struke.

## **4.2. HIPOTEZE**

### ➤ Hipoteza 1.

Ukoliko u državi/društvu vlada mir, ženske kandidatkinje imaju statistički veću šansu biti izabrane kao vođe nego što imaju muški kandidati

### ➤ Hipoteza 2.

Ukoliko je u državi ozračje straha/ prijeteći rat ili nepravilnosti, kandidati muškog spola imaju veću šansu biti izabrani kao vođe od ženskih kandidatkinja

### ➤ Hipoteza 3.

Viši muškarci imaju veći izgled za uspjeh te statistički veće izgled biti izabrani za vođe u usporedbi sa nižim kandidatima muškog spola

## **4.3. UZORAK ISPITANIKA**

Ovo istraživanje provedeno je na namjernom prigodnom uzorku odgojitelja i studenata ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. Ispitanici su samostalno i anonimno odgovarali na pitanja koje je anketa sadržavala, te su sva pitanja bila obvezna.

Broj ispitanika (odgojitelja i studenata ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja) pri provođenju anketnog upitnika iznosio je 452, te je spomenuti broj uzet kao konačan broj ispitanika pri statističkoj obradi dobivenih podataka.

## **5. ANALIZA I PRIKAZ DOBIVENIH PODATAKA**

Analiza dobivenih podataka biti će obrađena prema pitanjima koje sadrži anketa. Anketa se sastoji od ukupno 16 pitanja, prvih pet odnosi se na ispitanika te se njima ispituju opće stvari o njemu, dok su preostala pitanja hipotetske situacije na koje ispitanik odgovara prema osobnom izboru. U većini pitanja ispitaniku su ponuđeni odgovori te on izabire opciju koja mu najviše odgovara.

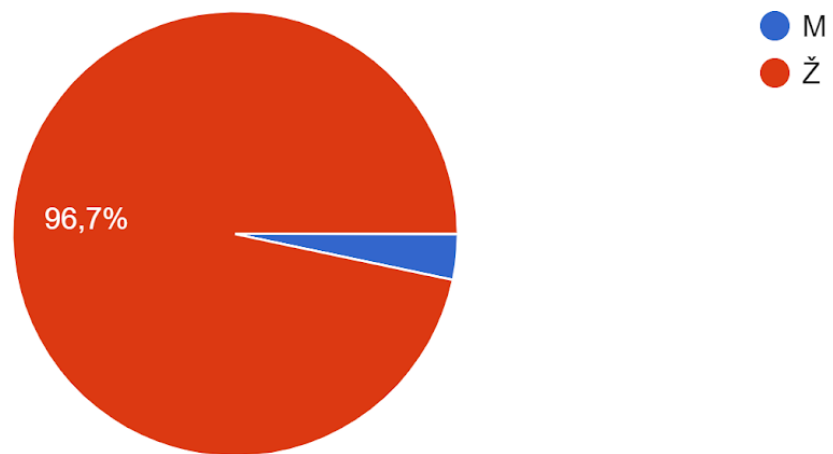
Dobiveni podatci biti će prikazani po pitanjima, sadržat će grafički prikaz te će kratki opis a detaljan opis i objašnjenje istraživačica će prikazati u poglavlju pod nazivom Diskusija. Također u napomenutom poglavlju biti će istaknuti i mogući problemi istraživanja koji su mogli utjecati na dobivene rezultate istraživanja.

## 1. PITANJE

Prvo pitanje na koje su ispitanici odgovorili jest spol.

Spol:

452 odgovora

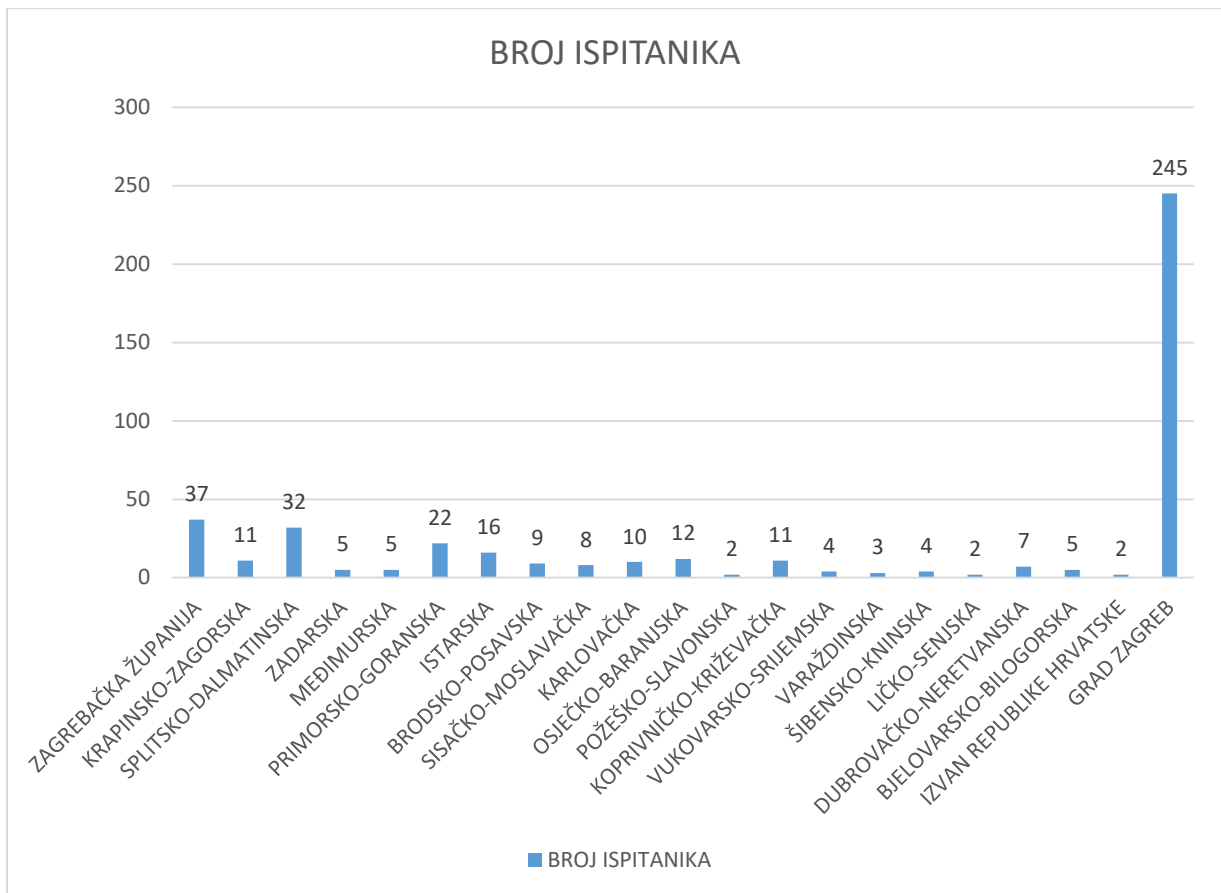


Graf 1. Spol ispitanika  
Izvor: Vlastita izrada

Od ukupnog broja ispitanika (452), 437 sudionika ili 96,7 % ispitanika je ženskog spola, dok je ostatak od 3,3%, odnosno 15 ispitanika muškog spola. Spomenuti podatci radi jasnije predodžbe prikazani su u grafu pod brojem jedan.

## 2. PITANJE

Drugo pitanje je pitanje otvorenog tipa i odnosi se na mjesto stanovanja ispitanika. Radi lakše statističke obrade, odgovori su svrstani u kategorije Županija Republike Hrvatske, te jednostavnom statističkom analizom došlo se do slijedećih podataka:



Graf 2. Prikaz ispitanika prema mjestu stanovanja  
Izvor: Vlastita izrada

Iz Tablice 1 i Grafa 2 vidljivo je da je najveći dio ispitanika iz Grada Zagreba, detaljnije 245 sudionika od ukupnih 452 ili 54.2%.

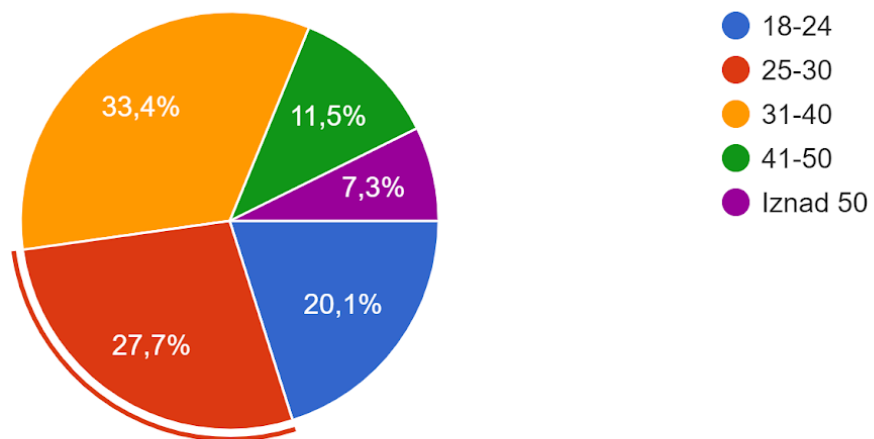
### 3. PITANJE

Iduće pitanje zahtjevalo je da sudionici odaberu dobnu skupinu kojoj pripadaju. Radi lakše statističke analize podataka, ispitanici su birali između idućih dobnih skupina:

- 18-24
- 25-30
- 31-40
- 41-50
- Iznad 50 godina

Dob:

452 odgovora



Graf 3. Dob ispitanika  
Izvor: Vlastita izrada

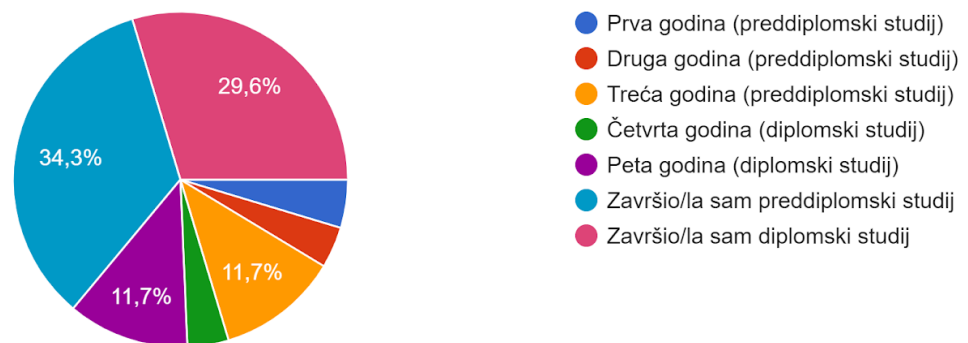
Kako je prikazano *Grafom 3* najveći broj ispitanika pripada dobnoj skupini od 31-40 godina života, točnije 33.4%. Najmanji broj ispitanika pripada dobnoj skupini iznad 50 godina života, preciznije tek 7.3%.

#### 4. PITANJE

Četvrtim pitanjem od ispitanika se tražilo da navedu godinu obrazovanja ili ukoliko su završili studij, stupanj obrazovanja (završio/la sam preddiplomski studij, završio/la sam diplomski studij).

#### Godina obrazovanja:

452 odgovora



Graf 4. Godina obrazovanja

Izvor: vlastita izrada

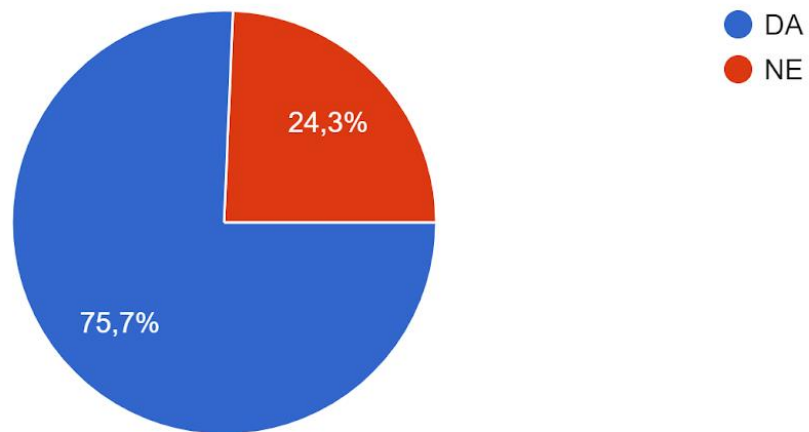
Najveći broj ispitanika, njih 34.3% završio je preddiplomski studij, a najmanji dio ispitanika trenutno pohađa drugu (4%) i četvrtu (4%) godinu studija.

## 5. PITANJE

Iduće postavljeno pitanje glasilo je: „Radite li u struci?“, pri čemu su ispitanici mogli odgovoriti sa „DA“ ili „NE“.

### Radite li u struci?

452 odgovora



*Graf 5 Rad u struci*

*Izvor: Vlastita izrada*

Graf 5 prikazuje da svega 24.3% ispitanika ne radi u struci, dok većina ispitanika, 75.7% radi u struci.

- Slijedi analiza pitanja hipotetskog tipa. Drugim riječima, od ispitanika se očekivalo da zamisle opisanu situaciju te prema vlastitom nahođenju donesu odluku o izboru vođe.



## 6. PITANJE

Ispitanici su na izbor imali „Opciju 1“ (vidi *sliku 7*) koja predstavlja muškarca mlađe životne dobi naspram „Opcije 2“ (vidi *sliku 8*) koja prikazuje muškarca starije životne dobi.



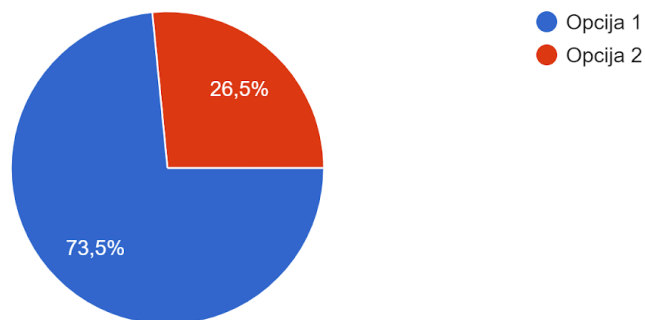
*Slika 7. Mlađi muškarac*



*Slika 8. Stariji muškarac*

Zamislite da u Vašoj državi vlada mir, osjećate se sigurno, ne postoje prijetnje za Vašu državu ni Vašu egzistenciju. Ojega kandidata biste izabrali za vođu?

452 odgovora



*Graf 6. Odabir između mlađeg i starijeg kandidata muškog spola u vrijeme mira  
Izvor: Vlastita izrada*

Prema *Grafu 6.* vidljivo je da je većina ispitanika (73.5 %) kao svoj izbor označilo „*Opciju 1*“, odnosno muškarca mlađe životne dobi

## 7. PITANJE

Ispitanici su na izbor imali „Opciju 1“ (vidi *sliku 9*) koja predstavlja ženu mlađe životne dobi naspram „Opcije 2“ (vidi *sliku 10*) koja prikazuje ženu starije životne dobi.



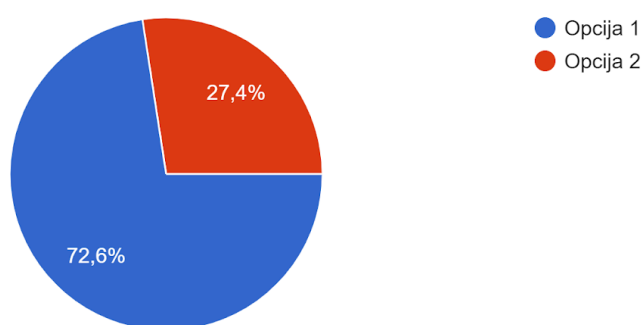
Slika 9. Mlađa žena



Slika 10. Starija žena

Zamislite da u Vašoj državi vlada mir, osjećate se sigurno, ne postoje prijetnje za Vašu državu ni Vašu egzist...ojeg kandidata biste izabrali za vođu?

452 odgovora



Graf 7. Odabir između mlađe i starije kandidatkinje ženskog spola u vrijeme mira  
Izvor: Vlastita izrada

Prema *Grafu 7*, većina ispitanika, točnije njih 72.6% odlučilo se za „*Opciju 1*“, kandidatkinju mlađe životne dobi.

## 8. PITANJE

Ispitanici su na izbor imali „Opciju 1“ (vidi sliku 11) koja predstavlja muškarca mlađe životne dobi naspram „Opcije 2“ (vidi sliku 12) koja prikazuje ženu mlađe životne dobi.



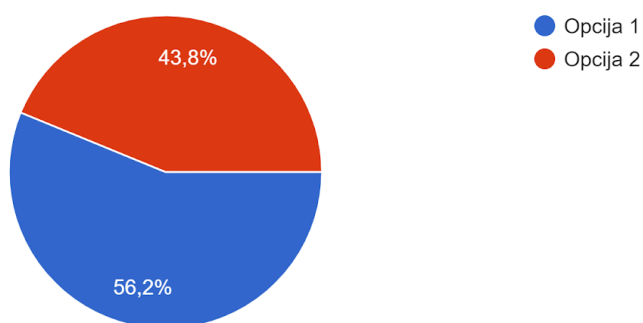
*Slika 11.* Mlađi muškarac



*Slika 12.* Mlađa žena

Zamislite da u Vašoj državi vlada mir, osjećate se sigurno, ne postoje prijetnje za Vašu državu ni Vašu egzist...ojeg kandidata biste izabrali za vođu?

452 odgovora



*Graf 8* Odabir između mlađeg muškarca i mlađe žene u vrijeme mira  
Izvor: Vlastita izrada

Prema *Grafu 8*, većina ispitanika, točnije njih 56.2% odlučilo se za „Opciju 1“, kandidata mlađe životne dobi i muškog spola.

## 9. PITANJE

Ispitanici su na izbor imali „Opciju 1“ (vidi sliku 13) koja predstavlja muškarca starije životne dobi naspram „Opcije 2“ (vidi sliku 14) koja prikazuje ženu starije životne dobi.



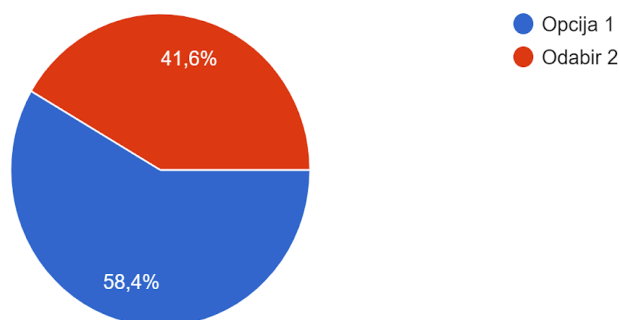
Slika 13. Stariji muškarac



Slika 14. Starija žena

Zamislite da u Vašoj državi vlada mir, osjećate se sigurno, ne postoje prijetnje za Vašu državu ni Vašu egzist...ojeg kandidata biste izabrali za vođu?

452 odgovora



Graf 9. Odabir između starijeg muškarca i starije žene u vrijeme mira  
Izvor: Vlastita izrada

Prema *Grafu 9*, većina ispitanika, točnije njih 58.4% odlučilo se za „Opciju 1“, kandidata starije životne dobi i muškog spola.

## 10. PITANJE

Ispitanici su na izbor imali „Opciju 1“ (vidi *sliku 15*) koja predstavlja muškarca mlade životne dobi naspram „Opcije 2“ (vidi *sliku 16*) koja prikazuje muškarca starije životne dobi



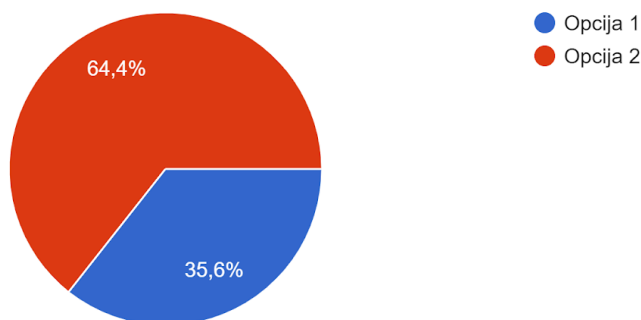
*Slika 15.* Mlađi muškarac



*Slika 16.* Stariji muškarac

Zamislite da živite na području koje je ograničeno resursima, Vaša država i Vaša egzistencija su ugroženi te počinj...ojeg kandidata biste izabrali za vođu?

452 odgovora



*Graf 10.* Odabir između mlađeg i starijeg muškarca za vrijeme rata  
Izvor: Vlastita izrada

Prema *Grafu 10*, većina ispitanika, točnije njih 64.4% odlučilo se za „Opciju 2“, kandidata starije životne dobi i muškog spola.

## 11. PITANJE

Ispitanici su na izbor imali „Opciju 1“ (vidi *sliku 17*) koja predstavlja ženu mlade životne dobi naspram „Opcije 2“ (vidi *sliku 18*) koja prikazuje ženu starije životne dobi



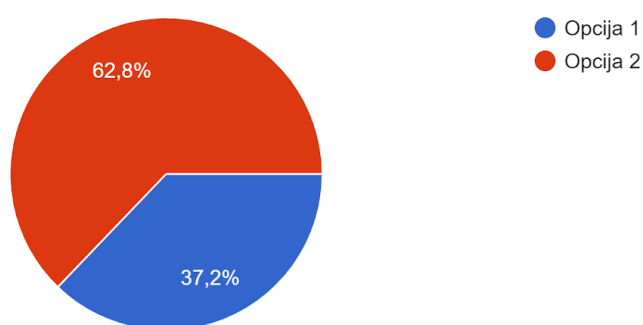
*Slika 17.* Mlađa žena



*Slika 18.* Starija žena

Zamislite da živite na području koje je ograničeno resursima, Vaša država i Vaša egzistencija su ugroženi te počinj...ojeg kandidata biste izabrali za vođu?

452 odgovora



*Graf 11.* Odabir između mlade i starije kandidatkinje ženskog spola u vrijeme rata  
*Izvor:* Vlastita izrada

Prema *Grafu 11*, većina ispitanika, točnije njih 62,8% odlučilo se za „Opciju 2“, kandidata starije životne dobi i ženskog spola.



## 12. PITANJE

Ispitanici su na izbor imali „Opciju 1“ (vidi *sliku 19*) koja predstavlja ženu mlađe životne dobi naspram „Opcije 2“ (vidi *sliku 20*) koja prikazuje muškarca mlađe životne dobi



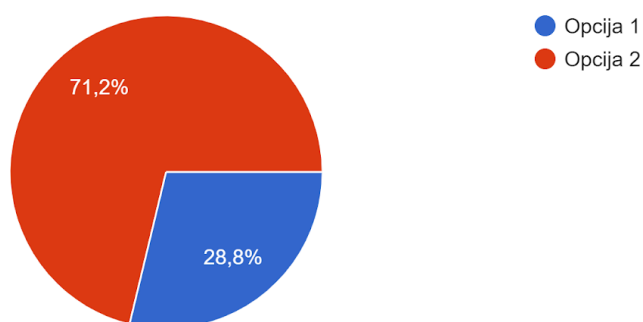
*Slika 19.* Mlađa žena



*Slika 20.* Mlađi muškarac

Zamislite da živite na području koje je ograničeno resursima, Vaša država i Vaša egzistencija su ugroženi te počinj...ojeg kandidata biste izabrali za vođu?

452 odgovora



*Graf 12.. Odabir između mlađe žene i mlađeg muškarca u vrijeme rata*  
Izvor: Vlastita izrada

Prema *Grafu 12*, većina ispitanika, točnije njih 71,2% odlučilo se za „Opciju 2“, kandidata mlađe životne dobi i muškog spola naspram žene mlađe životne dobi.

### 13. PITANJE

Ispitanici su na izbor imali „Opciju 1“ (vidi *sliku 21*) koja predstavlja ženu starije životne dobi naspram „Opcije 2“ (vidi *sliku 22*) koja prikazuje muškarca starije životne dobi



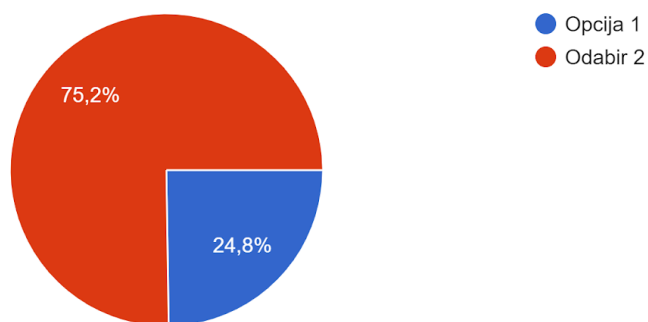
*Slika 21.* Starija žena



*Slika 22.* Stariji muškarac

Zamislite da živite na području koje je ograničeno resursima, Vaša država i Vaša egzistencija su ugroženi te počinj...ojeg kandidata biste izabrali za vođu?

452 odgovora



*Graf 13.* Odabir između starije žene i starijeg muškarca za vrijeme rata  
Izvor: vlastita izrada

Prema *Grafu 13*, većina ispitanika, točnije njih 75,2% odlučilo se za „Opciju 2“, kandidata starije životne dobi i muškog spola naspram žene starije životne dobi



## 14. PITANJE

Ispitanici su na izbor imali četiri opcije, „Opcija 1“ (vidi sliku 23), „Opcija 2“ (vidi sliku 24), „Opcija 3“ (vidi sliku 25), i „Opciju 4“ (vidi sliku 26)



Slika 23. Mlađi muškarac



Slika 24. Starija žena



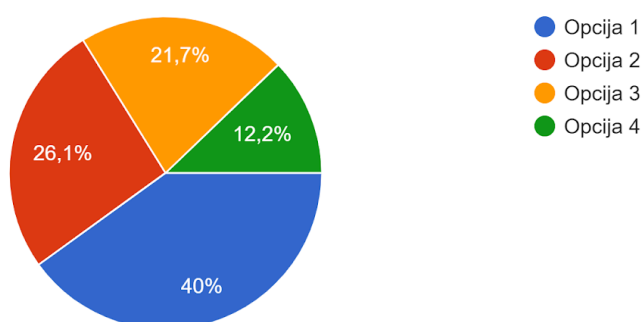
Slika 24. Stariji muškarac



Slika 25. Starija žena

Sada ponovo zamislite da u Vašoj državi vlada mir, osjećate se sigurno, ne postoje prijetnje za Vašu državu ni Vaš...ojeg kandidata biste izabrali za vođu?

452 odgovora



Graf 14. Odabir između sva četiri kandidata u vrijeme mira  
Izvor: Vlastita izrada

Prema *Grafu 14*, većina ispitanika, točnije njih 40% odlučilo se za „Opciju 1“, kandidata mlađe životne dobi i muškog spola, dok se najmanje ispitanika odlučilo za „Opciju 4“ ženu starije životne dobi (12,7%)

## 15. PITANJA

Ispitanici su na izbor imali četiri opcije, „Opcija 1“ (vidi sliku 27), „Opcija 2“ (vidi sliku 28), „Opcija 3“ (vidi sliku 29), i „Opciju 4“ (vidi sliku 30)



Slika 27. Starija žena



Slika 28. Stariji muškarac



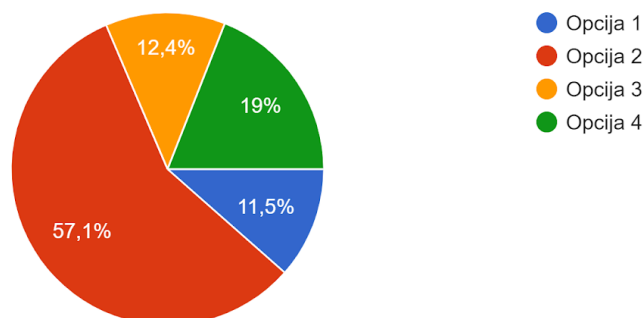
Slika 29. Mlađa žena



Slika 30. Mlađi muškarac

Zamislite da živite na području koje je ograničeno resursima, Vaša država i Vaša egzistencija su ugroženi te počinj...ojeg kandidata biste izabrali za vođu?

452 odgovora



Graf 15. Odabir između sva četiri kandidata u vrijeme rata  
Izvor: Vlastita izrada

Prema Grafu 15, većina ispitanika, točnije njih 57,1% odlučilo se za „Opciju 2“, kandidata starije životne dobi i muškog spola, dok se najmanje ispitanika odlučilo za „Opciju 1“ ženu starije životne dobi, preciznije njih 11,54 %

## 16. PITANJE

Ispitanici su na izbor imali „Opciju 1“ (vidi *sliku 31*) koja predstavlja muškarca nižeg rasta naspram „Opcije 2“ (vidi *sliku 32*) koja prikazuje muškarca višeg rasta.



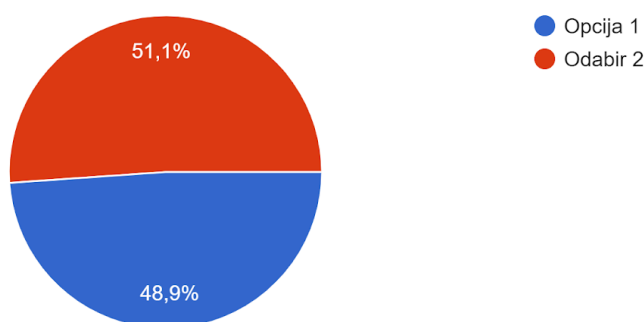
Slika 31. Muškarac nižeg rasta



Slika 32. Muškarac višeg rasta

Na osnovi fizičkog izgleda i vlastite pretpostavke izaberite osobu za koju smatrate da je uspješniji vođa/direktor

452 odgovora



*Graf 16. Izbor između nižeg i višeg muškarca*

*Izvor: Vlastita izrada*

Kao što je vidljivo prema *Grafu 16*, većina ispitanika odlučila se za „Opciju 2“, muškarca višeg rasta, preciznije njih 51.1%

## 6. DISKUSIJA

Prema postavljenim hipotezama i odabranoj teoriji vođenja, te proučavanjem prikladne literature istraživačica, ujedno i autorica ovog rada, vodila se kreirajući anketu koja će postavljene hipoteze prihvatiti ili odbaciti. Postavljeno je više pitanja nego li je potrebno kako bi autorica dobila što točnije i preciznije podatke o izabranim hipotezama.

Kao što je ranije istaknuto istraživačica je i prije provedbe ankete bila svjesna mogućih problema te ih je pokušala koliko je moguće izolirati.

- Prvotni problem istraživanja koji može utjecati na dobivene rezultate jest sama struka odgojitelja u Republici Hrvatskoj koja je većinom sačinjena od odgojitelja ženskog spola, dok je zastupljenost odgojitelja muškog spola uočljivo niska.

Istraživač pretpostavlja da razlog tomu vjerojatno leži u samoj sociološkoj i kulturnoj strukturi društva koji se veže uz povijest, a moguće ju je objasniti evolucijsko-psihološkom teorijom.

- Slijedeći mogući problem ovog istraživanja jest sama provedba ankete koja je anonimna te istraživač nema uvid u vjerodostojnost ispitanika. Drugim riječima, istraživač ne može sa sigurnošću tvrditi da su svi ispitanici odgojiteljske struke. Štoviše, anketa je provedena online putem te ju to utoliko više čini dostupnom svima.

Unatoč mogućim problemima, istraživač je sve odgovore uvažio i analizirao ih kao vjerodostojne. Važno je naznačiti da je prije same provedbe ankete, istraživač bio svjestan mogućih prepreka te ih je pokušao izbjeći koliko god je situacija i okolina dopuštala (primjerice, anketa se stavljala u grupe čiji su članovi isključivo odgojitelji ili studenti ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja). Nadalje, u opisu ankete i prilikom dijeljenja iste, istraživač je jasno naznačio kome je anketa namijenjena.

Prvih nekoliko pitanja u istraživanju odnose se na ispitanika, od njih se očekuje da se izjasne kojeg su spola, iz kojeg mjesta dolaze, kojoj dobnoj skupini pripadaju, kojeg su stupnja ili godine obrazovanja, te rade li u struci.

Pod glavni problem naveden je spol ispitanika, što se provedbom ankete pokazalo točnim te je većina ispitanika ženskog spola čak njih 96,7 %, što je preciznije 437 ispitanika od 452 sveukupna. Istraživač kao što je i ranije navedeno povlači paralelu problema sa evolucijsko-psihološkim pristupom, te moguće tumači i odabir struke kao posljedicu načina izbora, te življenja nekad, sa današnjim odabirom struke. U konkretnom slučaju radi se o struci odgojitelja, gdje je glavna uloga briga o djeci koja je kroz povijest većinom bila prepuštena majkama dok su očevi imali ulogu „hranitelja“ obitelji.

Pitanje mjesta stanovanja istraživačica je postavila metodom nadopune te si time dodatno otežala analizu. Naime radi lakše obrade podataka a i prikaza istih istraživačica je iste podatke kategorizirala i obradila te razvrstala po županijama. Anketi su uz državljane Republike Hrvatske pristupila i dva ispitanika sa mjestom stanovanja u Nizozemskoj i Njemačkoj. Većina ispitanika je iz Grada Zagreba, detaljnije 245 sudionika od ukupnih 452 ili 54.2%. Slijedi ga okolica Zagreba, odnosno Zagrebačka županija koja broji 37 ispitanika što je 8.1 %, te Splitsko –dalmatinska županija koja broji ukupno 32 ispitanika što je 7.02% ukupnih ispitanika.

Radi lakše obrade podataka ispitanicima su ponuđene dobne skupine te su se unutar istih morali i označiti. Prema dobivenim rezultatima 29.1% ispitanika, točnije njih 91, označilo je dobnu kategoriju od 18.-24. godine života, 27,7 %, odnosno 125 ispitanika označilo je drugu dobnu skupinu od 25.-30. godine života, treću dobnu skupinu od 31.-40. godine života označilo je 33,4% ujedno i najveći broj ispitanika, čak njih 151. Četvrta dobna skupina od 41.- 50. godine života brojala je 11,5% ispitanika, preciznije njih 52, a posljednju a ujedno i najmanje zastupljenu skupinu činilo je 33 ispitanika što je 7,3 %.

Ukupno 155 ispitanika, što je 34,3%, završio je preddiplomski studij, 134 ispitanika, odnosno 29.6% završio je diplomski studij za rani i predškolski odgoj i obrazovanje dok je najmanji broj ispitanika ukupno njih 4% , točnije 18 ispitanika na drugoj godini preddiplomskog studija.

Većina ispitanika izjasnila se da radi u struci i to njih 75,7%.

- Hipoteza 1. glasila je : „ *Ukoliko u državi/društvu vlada mir, ženske kandidatkinje imaju statistički veću šansu biti izabrane kao vođe nego što imaju muški kandidati*“

Na tu su se hipotezu odnosila su se pitanja. 6,7,8,9 i 14. Ista pitanja istraživač je postavljao više puta samo su se opcije izmjenjivale te su rezultati istraživanja sljedeći:

Ukoliko se ispitanici osjećaju sigurno, u državi/ društvu vlada mir, nisu ugroženi niti oni niti njihova egzistencija:

- Između mlađeg i starijeg muškarca većina ispitanika, njih 73,5 % izabrala je mlađeg muškarca
- Između mlađe i starije žene većina ispitanika, njih 72.6% , izabrala je mlađu ženu
- Između mlađeg muškarca i mlađe žene, rezultati su varirali tokom istraživanja te je bilo neizvjesno do samog zaključivanja ankete, koja je na kraju prevagnula na stranu muškog mlađeg kandidata sa 56,2%, naspram mlađeg ženskog kandidata čiji je rezultat bio 43.8%
- Između starijeg muškarca i žene , također neizvjesno, no ispitanici kao vođu izabiru muškarca starije životne dobi , preciznije njih 58.4 % naspram žene starije životne dobi 41.6%
- Zadnje i konačno pitanje nudilo je sva četiri spomenuta kandidata kako bi istraživač potvrdio ili opovrgnuo rezultat dosadašnjih pitanja; međutim rezultat je identičan, većina ispitanika ponovno je izabrala muškarca mlađe životne dobi, njih 40 %

Zaključak bi bio da bi odgojitelji i studenti ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u vrijeme mira , radije izabrali mlađeg muškog kandidata što se razlikuje od postavljene hipoteze koja je glasila da će ljudi u zadanoj situaciji izabrati žensku kandidatkinju, te se time nisu podudarili s prvom hipotezom istraživanja. Također važno je istaknuti kako su među svim opcijama ispitanici uvijek većinski birali mlađe kandidate od onih starijih neovisno o spolu.

- Hipoteza 2 glasila je :“ *Ukoliko je u državi ozračje straha/ prijeti rat ili neprilika, kandidati muškog spola imaju veću šansu biti izabrani kao vođe od ženskih kandidatkinja*“

Na sljedeću hipotezu odnosila su se pitanja 10,11,12,13 i 15 , također su ista pitanja postavljena sa kombinacijom izbora čiji su rezultati bili sljedeći:

- Između mlađeg i starijeg muškarca 64,4 % ispitanika izabralo je starijeg muškarca.
- Između mlađe i starije žene 62.8% ispitanika izabralo je stariju žensku kandidatkinju
- Između mlađe žene i mlađeg muškarca 71.2 % ispitanika izabralo je mlađeg muškarca
- Između starije žene i starijeg muškarca 75,2 % ispitanika izabralo je starijeg muškarca
- Zadnje pitanje također je nudilo 4 opcije, čime se potvrdila odluka ispitanika da bi u hipotetskoj situaciji rata izabrali kao vođu starijeg muškarca čak njih 57,1 %

Iz analize proizlazi da bi odgojitelji i studenti ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u datoj situaciji izabrali muškog kandidata prije nego ženskog, jednako tako i kandidata starije životne dobi neovisno radi li se o ženi ili muškarcu. Čime su hipotezu broj dva potvrdili.

- Hipoteza 3 glasila je: „*Viši muškarci imaju veći izgled za uspjeh te statistički veće izgleda biti izabrani za vođe u usporedbi sa nižim kandidatima muškog spola* „

Na zadnju hipotezu odnosilo se i zadnje pitanje na anketi gdje se od ispitanika očekivalo da isključivo na temelju fizičkog izgleda i vlastite percepcije izaberu osobu za koju smatraju da je uspješnija u poslu. Na izbor im se nudio niži kandidat naspram višeg kandidata (*vidi sliku 31 i 32*)

51,1 % ispitanika kao uspješniju osobu označilo je „opciju 2“ odnosno višeg muškarca i time potvrdilo i posljednju hipotezu istraživanja.

## 7. ZAKLJUČAK

Pitanjem vođenja i izborom vođa već se godinama bave i istražuju mnogi, time se i opravdava činjenica da je vođenje vrlo teško definirati jednom jedinstvenom definicijom koja bi univerzalno odgovarala svima. Klasične teorije vođenja većinom se bave vođama, njihovim karakteristikama, sposobnostima i mogućnostima. Evolucijsko-psihološka teorija razlikuje se od drugih, i u tome što vođe stavlja u drugi plan, a u prvi plan ističe sljedbenike. Pokušava odgonetnuti zašto je netko svjesno odlučio biti sljedbenikom i automatski se degradirati u položaj onog koji sluša i slijedi. Dok su svima benefiti vođa vrlo jasni, benefit sljedbenika i dalje je ono što intrigira istraživače, neki navode kako im je lakše egzistirati ako nisu oni ti koji donose odluke već izborom vođe prema njihovim kriterijima lakše „plivaju“ ka određenom cilju. Evolucijsko-psihološka teorija vraća pogled unazad, kada ljudi još nisu živjeli u organiziranim gradovima i sustavima, već su bili izloženi svakodnevnom preživljavanju i životu u skupinama. Promatrajući kako su i na koji način preživljavali povezuju tadašnje izbore sa današnjim izborima. Smatraju kako su naši preci i način života na nama ostavili trajni pečat, kojeg često i nismo svjesni da nosimo, te time opravdavaju odluke koje ljudi donose danas. U radu je izloženo istraživanje predsjedničkih izbora Amerike, evolucijsko-psihološki teoretičari tvrde da imaju objašnjenje zašto je upravo Donald Trump izabran za vođu kada se nije činilo da ima karakteristike i sposobnosti nekoga tko bi to mogao biti. Tvrde da je proširivši strah među ljudima, upravo potaknuo njihov urođeni/nasljedni instinkt da biraju muškarca kao vođu u vrijeme kada se osjećaju ugroženi. Idenično se pokazalo i u istraživanju autorice ovog rada, čija se hipoteza potvrdila, ljudi su zamišljajući se u državi u kojoj vlada strah i nesigurnost te je izražena mogućnost rata za vođu većinski izabrali muškog kandidata naspram ženskog. Autorica je u jednom od svojih razmišljanja prilikom diskusije istraživanja napomenula i činjenicu da je većina odgojitelja djece rane i predškolske dobi ženskog spola, što je također lako moguće potkrijepiti stavovima i razmišljanjima evolucijsko-psiholoških teoretičara. Odgovor na pitanje zašto je tome tako, prema autorici, leži još u ljudskoj povijesti, onda kada su ljudi bili organizirani i živjeli kao nomadi, te su se muškarci isticali kao vođe i hranitelji a žene kao brižne majke i kasnije domaćice. Briga o djeci i kućanstvu dugo vremena bila je zaduženje isključivo žena, pa je nesvjesno i biranje struke koja se bavi odgojem i obrazovanjem djece ostala „urezana“ kao aktivnost i struka upravo osoba ženskog spola.



## LITERATURA

Bahtijarević-Šiber , F ., Sikavica, P., (2004). Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb , Masmedia

Beilby, M., (2017). Naturally selected: The Evolutionary Science of Leadership, The Evolution Institute

Klaić,B., (1990). Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod MH, Zagreb, [ISBN 86-401-0038-1](#)

Buble, M., (2006). Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.

Buble, M., (2011). Poslovno vođenje, Zagreb,M.E.P..

Buss, D. M., (2008). The evolution of Desire – Revised edition. Basic Books

Centar za razvoj karijere. URL: [http://www.razvoj-karijere.com/baza\\_znanja/stilovi-vodenja](http://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/stilovi-vodenja)  
(2015-2-16)

Darwin, C., (1871). The Descent of man. London: Appleton

Dubrin, A., (2016). Leadership: Reaserch Findings, Practice, and Skills, 8th ed., Cengage Learning,Australia, Brasil. United Kingdom,USA

Jarrett, C.,(2017). Can evolutionary psychology and personality theory explain Trump's popular appeal?, Research Digest, The British psychological society

Kapustić, S. (1991). Organizacijska teorija, Zagreb, Informator

Katz, R., (2009). Skills of an Effective Administrator, Boston MA, Harvard Business School Publishing Corporation

Petz, B.(1987). Psihologija rada, Zagreb,Školska knjiga

Robbins S. P.(1993). Organizational behavior, PRENTICE HALL New Jersey, Englewood Cliffs

- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., (2004). Menadžment, Zagreb, Masmedia
- Srića, V., (2004.) Biblija modernog vođe, Zagreb, Znanje
- Stogdil, R. M., Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, Journal of psychology, Vol.25, 948, str 35-37
- Škrtić, M., (2005). Osnove poduzetništva i menadžmenta, Karlovac, Veleučilište u Karlovcu
- Van Vugt, M., Ahuja, A., (2010). Why Some People Lead, Why others Follow, and Why it Matters, London, Profile Books LTD
- Van Vugt, M., Grabo, A. E., (2015). The many faces of leadership and evolutionary psychology approach, Current Directions in Psychological Science, 24 (6)
- Van Vugt, M., Ronay, R., (2014). The evolutionary psychology of leadership: Theory, review and roadmap, Organizational Psychology Review, Vol. 4, No. 1
- Van Vugt, M., Spisak, B. R., (2008). Sex differences in the emergence of leadership during competitions within and between groups. Psychological science, 19
- Van Vugt, M., Hogan, R., Kaiser, R. B., (2008). Leadership, Followership, and Evolution, Some Lessons From the Past, American Psychological Association, Vol. 63. No 3.
- Zovko, V., (2018). Menadžment : poslovanje u digitalnom svijetu, Zagreb, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

## **PRILOZI**

### **GRAFOVI:**

Graf 1. Spol ispitanika Izvor: Vlastita izrada	27
Graf 2. Prikaz ispitanika prema mjestu stanovanja Izvor: Vlastita izrada	28
Graf 3. Dob ispitanika Izvor: Vlastita izrada	29
Graf 4. Godina obrazovanja Izvor: vlastita izrada	30
Graf 5 Rad u struci Izvor: Vlastita izrada	31
Graf 6. Odabir između mlađeg i starijeg kandidata muškog spola u vrijeme mira Izvor:Vlastita izrada	32
Graf 7. Odabir između mlađe i starije kandidatkinje ženskog spola u vrijeme mira Izvor: Vlastita izrada	33
Graf 8 Odabir između mlađeg muškarca i mlađe žene u vrijeme mira Izvor: Vlastita izrada	34
Graf 9. Odabir između starijeg muškarca i starije žene u vrijeme mira Izvor: Vlastita izrada	35
Graf 10.Odabir između mlađeg i starijeg muškarca za vrijeme rata	36
Graf 11. Odabir između mlađe i starije kandidatkinje ženskog spola u vrijeme rata Izvor: Vlastita izrada	37
Graf 12.. Odabir između mlađe žene i mlađeg muškarca u vrijeme rata Izvor: Vlastita izrada	38
Graf 13. Odabir između starije žene i starijeg muškarca za vrijeme rata	39
Graf 14. Odabir između sva četiri kandidata u vrijeme mira	40
Graf 15. Odabir između sva četiri kandidata u vrijeme rata	41
Graf 16. Izbor između nižeg i višeg muškarca	42

### **SLIKE:**

Slika 1. Demokratski stil vodstva	9
Slika 2. Autokratski stil vodstva	10
Slika 3. Laizzes faire stil vođenja	11
Slika 4. Prikaz vještina prema Katzu	13
Slika 5 Prikaz menadžerske mreže	15

## **IZJAVA O SAMOSTALNOSTI RADA**

Izjavljujem da sam ja, Tihana Mikelić, studentica izvanrednog Sveučilišnog diplomskog studija Ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja Učiteljskog fakulteta u Zagrebu, samostalno napisala diplomski rad na temu:

„Percepcija vođa kroz evolucijsko-psihološku teoriju vođenja“

U Zagrebu, rujan 2019.