

Kad je više manje? Testiranje zakrivljenog odnosa motiva za postignućem, afilijacijom i moći s uspjehom u vodstvu

Kostanić, Marija

Master's thesis / Diplomski rad

2025

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:760656>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-07**



Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
University of Zagreb
Faculty of Humanities
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

KAD JE VIŠE MANJE?

**TESTIRANJE ZAKRIVLJENOG ODNOSA MOTIVA ZA POSTIGNUĆEM,
AFILIJACIJOM I MOĆI S USPJEHOM U VODSTVU**

Diplomski rad

Marija Kostanić

Mentor: Dr. sc. Zvonimir Galić, red. prof.

Zagreb, 2024.

IZJAVA

Pod punom moralnom odgovornošću izjavljujem da sam ovaj rad izradila samostalno te da u njemu nema kopiranih, prepisanih ili preuzetih dijelova teksta tuđih radova koji nisu propisno označeni kao citati s navedenim izvorom iz kojeg su preneseni.

U Zagrebu, 30. 08. 2024.

Marija Kostanić

Sadržaj

Uvod	1
<i>McClellandova tri motiva i organizacijski ishodi</i>	2
<i>Too Much of a Good Thing (PDS; Previše dobre stvari) paradigma</i>	5
<i>Motiv za postignućem (eng. need for achievement – nAch)</i>	8
<i>Motiv za afilijacijom (eng. need for affiliation - nAff)</i>	9
<i>Motiv za moći (eng. need for power - nPow)</i>	11
Cilj, problemi i hipoteze istraživanja	12
<i>Cilj</i>	12
<i>Problemi</i>	13
<i>Hipoteze</i>	13
Metoda	14
<i>Uzorak</i>	14
<i>Postupak</i>	15
<i>Mjerni instrumenti</i>	16
<i>Mjera motiva za postignućem, afilijacijom i moći</i>	16
<i>Mjera zadovoljstva poslom</i>	17
<i>Mjera procjene učinkovitosti rukovoditelja</i>	17
<i>Mjera kvalitete odluka nadređene osobe</i>	17
Rezultati	18
<i>Provjera pretpostavljene zakrivljene povezanosti motiva rukovoditelja i ishoda mjerenih na podređenima</i>	19
<i>Prvi istraživački problem</i>	19
<i>Drugi istraživački problem</i>	21
<i>Treći istraživački problem</i>	24
<i>Procjena točaka infleksije</i>	26
Diskusija	27
<i>Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja</i>	29
Zaključak	30
Literatura	31
Prilozi	38
<i>Prilog 1</i>	38
<i>Prilog 2</i>	38
<i>Prilog 3</i>	40

Kad je više manje? Testiranje zakrivljenog odnosa motiva za postignućem, afilijacijom i moći s uspjehom u vodstvu / Too much of a good thing? Exploring the curvilinearity of relations between leadership performance and achievement, affiliation, and power motive

Marija Kostanić

SAŽETAK

McClellandova teorija motivacije jedna je od najutjecajnijih teorija u području psihologije rada. Njegova tri motiva, motiv za postignućem, motiv za afilijacijom i motiv za moći dugo su bili smatrani važnim odrednicama u predviđanju radne uspješnosti. *Too Much of a Good Thing (Previše dobre stvari)* paradigma nešto je noviji metateorijski pristup koji podrazumijeva da svaka pozitivna osobina ima pozitivne ishode sve do određene točke infleksije, nakon koje nema daljnjeg porasta u ishodima te oni mogu čak postati i negativni. Spajanjem ova dva teorijska pristupa, istražili smo na koji su način Velika Tri McClellandova motiva povezana s nekim pokazateljima radne uspješnosti rukovoditelja: zadovoljstvom poslom podređenih, te procjenama podređenih o učinkovitosti rukovoditelja i kvaliteti njihovih odluka. Na uzorku od $N = 201$ rukovoditelja i $N = 661$ podređenih, provođenjem polinomijalne multiple regresijske analize, pronašli smo krivulju u obliku obrnutog slova *U* pretpostavljenu *Previše dobre stvari* paradigmom između motiva za afilijacijom rukovoditelja i procjene učinkovitosti rukovoditelja, kao i kvalitete odluka rukovoditelja. Također smo pronašli značajan zakrivljeni odnos motiva za moći i zadovoljstva poslom podređenih te procjene učinkovitosti rukovoditelja. Daljnje implikacije nalaza, kao i ograničenja i preporuke za buduća istraživanja, predstavljene su u radu.

Ključne riječi: vodstvo, Too Much of a Good Thing, motiv za postignućem, motiv za afilijacijom, motiv za moći, radna uspješnost.

ABSTRACT

McClelland's motivational theory is one of the most influential theories in the field of work psychology. McClelland's three motives, namely achievement motive, affiliation motive and power motive, were considered to be important determinants of job performance for a long time. *Too Much of a Good Thing* is a relatively new metatheoretical principle, which implies positive effects of positive traits up to a certain inflection point, after which they turn asymptotic or may even turn negative. By combining these two theoretical principles, we explore how the Big Three McClelland's motives affect some determinants of leadership job performance, specifically subordinate job satisfaction and subordinate ratings of managerial effectiveness and decision quality. On the sample of $N = 201$ managers and $N = 661$ subordinates, by performing polynomial multiple regression analysis, we found an inverted *U*-shaped curve implied by the *Too Much of a Good Thing* principle between managers' affiliation motive and managerial effectiveness, as well as their decision quality. We also found a significant curvilinear relationship between managers' power motive and subordinate job satisfaction, together with managerial effectiveness. Further implications and study limitations are discussed throughout the thesis.

Keywords: leadership, Too Much of a Good Thing, achievement motive, affiliation motive, power motive, job performance.

Uvod

Platon u svojem djelu „*Država*“, nastalom oko 375. godine pr. Kr., objašnjava kako bi vođe trebali biti najobrazovaniji članovi zajednice, oni koji imaju šire moralne svjetonazore od ostalih te oni koji nisu motivirani zadovoljstvom, novcem ili moći. Budući da dobre vođe ne privlači puka osobna moć, ne bi trebali biti skloni zlouporabi svoje pozicije odgovornosti (Williamson, 2008). Platonova razmišljanja o prirodi uspješnog vodstva mogu nam poslužiti kao prikaz dugotrajnosti potrage za odgovorom na pitanje koje karakteristike pojedinca čine dobrim vođom. S obzirom na to da malo koji član zajednice ima veću odgovornost za grupnu dobrobit od vođe, vodstvo je očekivano tema s visokim istraživačkim interesom i dugom tradicijom. Počevši od zapisa starih grčkih filozofa, vodstvo s vremenom postaje jedan od istaknutijih predmeta proučavanja suvremenih društvenih znanosti (Hogan i Kaiser, 2005).

Modernija istraživanja vodstva (eng. *leadership*) baziraju se uglavnom na ponašanjima formalnih rukovoditelja prediktivnim za organizacijske uspjehe (House, 1971; Yukl, 2008), kao i socijalnim, fizičkim ili intelektualnim karakteristikama koje razlikuju dobre od loših vođa (Robbins i Judge, 2013). Važnost mogućnosti predikcije uspješnosti vođe ilustrira Bock (2019; prema Donner, 2022), koji iznosi podatak da loši rukovoditelji kompanije u SAD-u godišnje „koštaju“ čak 960 mlrd. američkih dolara. Nadalje, Nohria i sur. (2003) izjednačavaju važnost izbora izvršnih direktora s pripadnošću industriji u kojoj organizacija posluje, pokazujući da su i izvršni direktori i tip industrije pojedinačno odgovorni za po 15% varijance organizacijske profitabilnosti. Konačno, ovim nalazima Hogan i Kaiser (2005) dodaju činjenicu da između 65% i 75% zaposlenika u organizacijama ističe da je najgori aspekt njihova posla upravo neposredni nadređeni. Sve od navedenog upućuje na važnost istraživanja individualnih razlika u vodstvu, kao i antecedenata uspješnog vodstva, s praktičnim ciljem što bolje selekcije rukovoditelja i posljedičnim povećanjem konkurentnosti same organizacije na tržištu.

Odabir uspješnih rukovoditelja postaje nešto dostižnijim ciljem razvitkom osobinskog pristupa u istraživanju vodstva, a posebice nastankom konsenzusa oko *Big Five* modela ličnosti Coste i McCraea, nakon kojeg istraživači napokon pronalaze očekivanu i relativno snažnu podršku osobinama ličnosti kao prediktorima vodstva (Latham, 2007; Robbins i Judge, 2013). No, na koji način individualne karakteristike

rukovoditelja mogu utjecati na krajnje organizacijske ishode? Generalni model utjecaja osobina vođa na organizacijski učinak opisuju Hogan i Kaiser (2005) na temelju analize cjelokupne literature iz područja psihologije vođenja. Prema tom modelu, čimbenici utjecaja počinju od osobina ličnosti rukovoditelja koje zatim određuju njihove stilove vodstva. Ovi stilovi vodstva, odnosno ponašanja rukovoditelja, preko stavova zaposlenika i funkcioniranja tima posljedično predviđaju i sam organizacijski učinak.

U prvom segmentu ovog modela, kao psihološke odrednice rukovoditeljskih ponašanja uz osobine ličnosti pojavljuju se i motivi. Njih House i Howell (1992) definiraju kao stabilne dispozicije namijenjene energiziranju, usmjeravanju, održavanju i okončavanju ponašanja. Iako neki istraživači ličnost smatraju glavnim antecedentom motivacijskih elemenata (Latham, 2007), razlike u motivima u psihologiji rada i organizacijskoj psihologiji često se svrstavaju u kategoriju razlika u ličnosti (Ružojčić i sur., 2019). Ovisno o teorijskoj podlozi konstrukti vezani uz ličnost i motive više ili manje se razlikuju. Na primjer, u McClellandovoj su teoriji ponašanja potaknuta motivima za postignućem, afilijacijom i moći – što su zapravo osobine ličnosti koje je prvi popisao Murray 1938. godine (Buss i Finn, 1987). Iako je fokus sa starijih teorija motivacije generalno prebačen na novije modele, konstrukti unutar McClellandove teorije motivacije i dalje se smatraju važnim odrednicama postignuća na poslu (Ružojčić i sur., 2019). Nadalje, za samu se teoriju smatra da ima relativno snažnu istraživačku podršku i pruža važan doprinos području organizacijske psihologije i menadžmenta (Miner, 2005).

McClellandova tri motiva i organizacijski ishodi

McClellandova teorija motivacije, nastala 50-ih godina prošlog stoljeća, primarno je usmjerena na tri motiva (potrebe) i njihovu povezanost s organizacijskim ponašanjem (Miner, 2005). Atkinson i McClelland (1948) izvorno su istraživali povezanost gladi i stupnja u kojem misli vezane uz hranu dominiraju kognitivnim procesima pojedinca. Pronašli su da će osoba, što je gladnija, češće koristiti riječi vezane uz hranu u tekstovima koje producira kao odgovor na zadane slikovne podražaje (Atkinson i McClelland, 1948). Kasnije, vodeći se istom paradigmom istražuju implicitnu agresiju, seksualnost, strah – ali i afilijaciju, moć i postignuće, „*Velika Tri*“ motiva koji kasnije postaju okosnicom teorije koju McClelland nastavlja razvijati (Hong Tan i sur., 2022; Miner, 2005). Pod utjecajem Freuda i Murraya u daljnjem istraživačkom radu McClelland se uglavnom služi

mjerom ekvivalentnom Testu tematske apercepcije (TAT) kao mjerom svoja tri motiva (Baumann, 2005; McClelland, 1976). Izraženost motiva definira kao sumu bodova dodijeljenih riječima indikativnim za pojedini motiv koje osoba iskoristi u tekstualnom opisu podražajnog materijala (Brunstein i Heckhausen, 2018).

Nadalje, na temelju brojnih McClellandovih spoznaja o prirodi motivacije, House i Howell (1992), te Miner (2005) objašnjavaju individualni hijerarhijski ustroj motiva, koji se sastoji od naučenih mreža asocijacija između ponašajnih, fizioloških, afektivnih i kognitivnih odgovora na podražaje. Jednostavnije rečeno, kod osobe visokog motiva za postignućem upravo je taj motiv pri vrhu hijerarhije potreba. U podražajnim situacijama vezanim uz postignuće, u pojedinca višeg motiva za postignućem aktivirat će se očekivanje zadovoljstva te će se vjerojatnije upustiti u ponašanja koja teže samome postignuću. Motiv za moći i afilijacijom djeluju prema jednakom principu.

Od nastanka McClellandove teorije motivacije pa sve do danas, niz studija fokusirano je na organizacijske ishode vezane uz ova tri motiva. Usredotočenost na organizacijske ishode kao kriterijske mjere pojašnjava sam McClelland (1976). Motiv za postignućem, prema njegovom mišljenju, specifičan je motiv fokusiran na učinkovitost koji se izražava kroz dostupne aktivnosti u kulturi koja potiče pojedinca na veći učinak, a te su aktivnosti u različitim kulturama najčešće upravo dio posla (McClelland, 1976).

Dok motiv za postignućem McClelland uglavnom povezuje s poduzetništvom, izvještavajući o njegovoj pozitivnoj povezanosti s ekonomskim rastom u različitim kulturama (McClelland, 1976), motive za moći i afilijacijom češće povezuje s rukovoditeljskim pozicijama u organizacijama. Tako su McClelland i Boyatzis (1982) u jednoj longitudinalnoj studiji utvrdili tzv. *motivacijski profil vođe* (MPV, eng. *leadership motive pattern*), koji se sastoji od srednjeg do visokog motiva za moći, niskog motiva za afilijacijom i visoke inhibicije aktivacije (McClelland i Boyatzis, 1982; Steinmann i sur., 2020), tj. jake tendencije za obuzdavanjem motivacijskih impulsa (Langens, 2006; McClelland, 1975). U tom se istraživanju pokazalo da spomenuti motivacijski profil dobro predviđa napredovanje rukovoditelja u organizaciji čak 16 godina nakon testiranja (McClelland i Boyatzis, 1982). Visoki motiv za postignućem, međutim, povezan je s uspjehom rukovoditelja samo na nižim razinama vodstva te je izostavljen iz *motivacijskog profila*. Važno je pritom napomenuti da ni postignuće, ni afilijacija, ni moć

sami po sebi nisu od središnje teorijske važnosti, već su to motivacijski profili rukovoditelja, odnosno relativna snaga ove tri vrste motiva (Andersen, 2018).

Iz spomenutih se McClellandovih nalaza već može zamijetiti da visoke razine različitih motiva nisu nužno prediktivne za bolje organizacijske i radne ishode u vodstvu. Rezultati kasnijih istraživanja povezanosti motiva s različitim mjerama radne uspješnosti rukovoditelja, s druge su strane, nekonzistentni. Dok neki istraživači pronalaze da su više razine motiva za postignućem povezane s većom uspješnosti rukovoditelja (Daulay i Haidir, 2024; Milinković i Kovačević, 2020; Ruf i Chusmir, 1991; Steinmann i sur., 2014), kao i generalnom radnom uspješnosti (Halim i Zainal, 2015; Kelly i sur., 1973; Ogunleye i Osekita, 2016), drugi tvrde da radnoj uspješnosti rukovoditelja šteti previsoki motiv za postignućem (Halvari, 1997; Reeves, 1983; Spreier i sur., 2006).

Slična neslaganja autora mogu se naći i u literaturi o motivima za afilijacijom i moći u vodstvu, u kojoj postoje nalazi da visoki motiv za afilijacijom pridonosi uspješnosti rukovoditelja (Cornelius i Lane, 1984; Kirkpatrick i sur., 2002; Steinmann i sur., 2020), ali i da joj škodi (Do i Minbashian, 2014; House i sur., 1991; McClelland, 1975). Također, istraživanja pokazuju da je visoki motiv za moći poželjan za uspjeh u rukovoditeljskom poslu (House i sur., 1991; McClelland i Boyatzis, 1982; Steinmann i sur., 2016), ali može biti i nepoželjan kad se govori o nekim mjerama radne uspješnosti rukovoditelja, poput općeg zadovoljstva poslom podređenih (Cornelius i Lane, 1984; McNeese-Smith, 1999).

Nekonzistentnost nalaza o povezanosti motiva s različitim mjerama radne uspješnosti najprije se može pripisati razlikama u mjerenju motiva. Naime, Baumann i sur. (2005) tvrde da implicitne mjere motiva, temeljene na afektivnim dispozicijama, bolje zahvaćaju manifestacije nesvjesnog od eksplicitnih mjera baziranih na kognitivnim procjenama. Implicitne i eksplicitne mjere motiva stoga reflektiraju odvojene motivacijske sustave s različitim bihevioralnim korelatima (Baumann i sur., 2005). Dakle, postavlja se pitanje mogu li se uopće uspoređivati prethodno spomenuti nalazi o istim motivima, budući da korištenjem različitih mjera motiva u istraživanjima potencijalno nisu mjereni isti konstrukti. Drugo objašnjenje nekonzistentnosti nalaza može se jednostavno pronaći u različitim korištenim mjerama radne uspješnosti rukovoditelja ovisno o istraživanju, što je također faktor koji otežava njihovu međusobnu usporedbu.

Treće moguće objašnjenje nekonzistentnosti nalaza, ono koje će nadalje biti istraženo u ovom radu, bazirano je na mogućnosti da monotona krivulja zapravo nije najbolji mogući način opisivanja povezanosti između motiva i radnog uspjeha rukovoditelja.

Teorijski okvir koji može poslužiti u pokušaju razjašnjenja ovih nalaza jest *Too Much of a Good Thing* paradigma (u daljnjem tekstu *PDS*; *Previše dobre stvari*), teorijski model koji pretpostavlja da je umjerena razina bilo koje osobine idealna, dok preniska ili previsoka razina dovode do nepoželjnih ishoda (Pierce i Aguinis, 2013). Kao što je već bilo spomenuto, u literaturi o radnom uspjehu rukovoditelja istovremeno su prisutni i nalazi o povoljnim, kao i o štetnim ishodima visoko razvijenih motiva. Iz tog je razloga korisno provjeriti objašnjava li nemonotona krivulja u obliku obrnutog slova *U* pretpostavljena *PDS* modelom (Pierce i Aguinis, 2013), značajno uspješnije povezanost ovih konstrukata od linearne krivulje, najčešće opisane u dosadašnjim istraživanjima. Koliko je u ovom trenutku poznato, gotovo da uopće nema istraživačkih radova koji povezuju *Velika Tri* McClellandova motiva s *PDS* paradigmom; a pogotovo na uzorku rukovoditelja. Stoga bi povezivanje ova dva teorijska modela moglo značajno doprinijeti trenutnom znanju o motivima kao prediktorima uspješnosti u vodstvu, ali i potencijalno pokušati razjasniti neke od suprotnosti u nalazima prisutnim u literaturi o vodstvu.

Too Much of a Good Thing (PDS; Previše dobre stvari) paradigma

„Naime, i pretjerana i manjkava vježba uništava snagu, jednako kao što i suvišno i manjkavo jelo i pilo uništava zdravlje, dok ga primjerena količina i stvara i povećava i održava. A tako je i s umjerenošću, hrabrošću i ostalim krepostima. Onaj tko od svega bježi i boji se i ničemu se ne opire postaje plašljivac; onaj pak tko se ničega ne boji i srlja u sve postaje drzak; isto tako onaj tko se upušta u svaku nasladu i ne susteže se ni od kakve postaje neobuzdan, dok onaj tko izbjegava sve užitke, poput priprostih osoba, postaje neosjetljiv. Dakle, umjerenost i hrabrost uništavaju i višak i manjak, dok ih srednjost održava“ (Aristotel, oko 350. pr. Kr./ 1988, str. 25). Ove Aristotelove misli, ulomak iz njegova djela *„Nikomahova etika“*, više od dva tisućljeća nakon nastanka postaju svojevrsna osnova na kojoj počivaju pretpostavke teoretičara u području *Previše dobre stvari* paradigme. Tako se Aristotelovim opisima služe Grant i Schwartz (2011), koji navode da sve pozitivne osobine, stanja i iskustva imaju svoju cijenu koja na visokim razinama može nadmašiti njihove koristi, postajući jednako nepovoljnim kao i na niskim

razinama. Upravo ova nemonotona krivulja u obliku obrnutog slova *U* leži u osnovi *PDS* efekta, koji se prema Pierceu i Aguinisu (2013) javlja u slučaju kad uobičajeno povoljni antecedenti dosegnu točku infleksije, nakon koje njihova povezanost sa željenim ishodom prestaje biti linearna i pozitivna. Naime, nakon točke infleksije ishodi su uvijek nepovoljni; dovode ili do bespotrebnih troškova u vidu nepostojeće dodane vrijednosti u kriteriju daljnjim povećanjem vrijednosti prediktora, ili do nepoželjnih ishoda kao što je smanjeni osobni ili organizacijski učinak (Pierce i Aguinis, 2013).

Cho i sur. (2017) zagovaraju da je trenutno stanje u društvenim znanostima vođeno „više je bolje“ principom, odnosno antitezom *PDS* modela. Slično, Grant i Schwartz (2011) navode da istraživači upravo zbog spomenute tendencije za provjeravanjem isključivo monotone povezanosti često previde potencijalnu nemonotonost. Primjerice, osobina savjesnosti smatra se visoko prediktivnom osobinom ličnosti za različite dimenzije individualne radne uspješnosti. U brojnim istraživanjima provjeravana je pod „više je bolje“ pretpostavkom koja implicira da povećanjem razvijenosti osobine raste vjerojatnost pozitivnih ishoda, unatoč tome što postoje indikacije o njenom zakrivljenom odnosu s radnom uspješnosti (Carter i sur., 2014; Le i sur., 2011; Pierce i Aguinis, 2013). Prema pretpostavci o zakrivljenom odnosu, s porastom savjesnosti osobe su upornije i motiviranije za rad, no nakon određene razine daljnji porast savjesnosti nema pozitivnog utjecaja na uspješnost. Naprotiv, dovodi do rigidnosti, nefleksibilnosti i sklonosti perfekcionizmu (Carter i sur., 2016; Le i sur., 2011).

U domeni vodstva, istraživači *PDS* modela mahom pronalaze zakrivljene odnose između nekih osobinskih ili ponašajnih odrednica i mjera radnog uspjeha rukovoditelja. Primjerice, Ames i Flynn (2007) izvještavaju o zakrivljenom odnosu između asertivnosti rukovoditelja i njihove radne uspješnosti. S druge strane, Antonakis i sur. (2017) konzistentno pronalaze odnos u obliku obrnutog slova *U* između inteligencije rukovoditelja i njihovih percipiranih prototipno učinkovitih ponašanja. Sudeći po ovim nalazima, optimalna razina inteligencije rukovoditelja bit će otprilike polovicu standardne devijacije iznad prosječne razine inteligencije grupe, a iznad te razine ponašanja postaju manje učinkovita (Antonakis i sur., 2017). Nadalje, zakrivljeni odnosi u skladu s *PDS* paradigmom pronađeni su i u istraživanjima uspješnosti različitih stilova vodstva. Tako Chen i sur. (2024) pronalaze ovaj tip odnosa između osnažujućeg stila vodstva i timskog učinka, a Ma i Tang (2023), s druge strane, između inkluzivnog stila vodstva i radne

angažiranosti u timu. Transformacijski stil vodstva pokazuje zakrivljen odnos s kreativnosti podređenih (Ma i sur., 2020) te učinkovitosti podređenih (Chen i sur., 2018). Konačno, Cho i sur. (2017) pronalaze ovu vrstu povezanosti između pozitivnih i negativnih ponašanja rukovoditelja i zadovoljstva poslom podređenih.

Istraživanja u području *PDS* paradigme još se uvijek ne bave odnosom između McClellandovih motiva i mjera radne uspješnosti, premda postoje nalazi koji ukazuju na vrijednost tog pristupa. Na primjer, još Yerkes i Dodson (1908) primjenom elektrošokova na miševima primjećuju da je krivulja između pobuđenosti i učinka u zadatku u obliku obrnutog slova *U* te porastom razine pobuđenosti i složenosti zadatka nakon određene razine učinak postaje slabiji (Anderson, 1994). Na taj način efektivno postavljaju hipotezu o pretjeranoj motivaciji koju Short i Sorrentino (1986) potvrđuju svojim nalazom o zakrivljenom odnosu snage pozitivne motivacije i učinka u zadatku. Naime, u tom su istraživanju osobe visokih motiva za postignućem i afilijacijom u kooperativnom zadatku imale gotovo jednako nizak učinak kao i nemotivirani pojedinci u individualnim zadacima. Zanimljiv nalaz izlažu i Kiviniemi i sur. (2002), koji tvrde da viši broj konceptualno različitih tipova motiva osobe za neku aktivnost dovodi do negativnijih ishoda poput povišenog stresa, sniženog zadovoljstva i negativnije percepcije aktivnosti.

Zaključno, *PDS* efekt metateorijsko je objašnjenje naizgled nelogičnih nalaza baziranih na linearnim i monotonim povezanostima (Pierce i Aguinis, 2013), a za njegovo daljnje istraživanje pioniri ovog pristupa daju jasne smjernice. Tako Grant i Schwartz (2011) i Pierce i Aguinis (2013) kao prvi korak sugeriraju procjenu točke infleksije nemonotone krivulje radi veće praktične vrijednosti nalaza, a zatim predlažu pokušaj teorijskog objašnjenja pojave negativnih efekata fokalne osobine. Pierce i Aguinis (2013) naglašavaju da je pri tome važno obratiti pažnju na samu prirodu konstrukata – naime, na pretjerano visokim razinama neki konstrukti mogu potpuno promijeniti svoju prirodu. Dobar primjer za to daju Carter i sur. (2016), koji, istražujući zakrivljenu povezanost između savjesnosti i subjektivne dobrobiti, pronalaze i snažnu vezu između ekstremno visoke savjesnosti i opsesivno-kompulzivnih tendencija. Konačno, važno je procijeniti i kad točno fokalna osobina proizvodi negativne efekte, pri čemu Grant i Schwartz (2011) i Pierce i Aguinis (2013) savjetuju proširenje nalaza promatranjem moderatorskih efekata na pronađenu povezanost. Ovaj će se rad dotaknuti većine spomenutih smjernica nakon

pregleda trenutnih spoznaja o pojedinim motivima u okviru McClellandove teorije motivacije primijenjene na vodstvo.

Motiv za postignućem (eng. need for achievement - nAch)

Najviše istraživani motiv unutar McClellandove teorije motivacije svakako je motiv za postignućem (*nAch*) koji karakterizira osjećaj posvećenosti i samoinicijativna težnja prema visokom standardu izvrsnosti (Robbins i Judge, 2013). Pri tome, postignuće se vrednuje usporedbom s vlastitim ili tuđim učinkom (Murray, 1938). Prema dosadašnjim istraživanjima, pozitivni su ishodi *nAch* brojni. Primjerice, McClelland i Franz (1992) u svojoj longitudinalnoj studiji pronalaze da je razina *nAch* u dobi od 5 godina starosti pozitivno povezana s prihodima u odrasloj dobi. Ovaj nalaz potvrđuje McClellandove (1976) ranije pretpostavke o povezanosti protestantizma i visokog *nAch*, te nalaze o većem ekonomskom rastu u zemljama u kojima su djeca odgajana u protestantskom duhu.

Možda i najvažniji nalazi u ovom području opisuju značajno višu uspješnost u zadatku osoba visokog *nAch* u usporedbi onih s niskim *nAch* (Biernat, 1989; Lowell, 1952; Wendt, 1955). Međutim, u istraživanjima ovog tipa motiv za postignućem mjereno je u različitim kontekstima, te se nalazi nerijetko mijenjaju kad se u obzir uzmu dodatne varijable. Tako French (1958) pronalazi da će u situacijama grupnog rješavanja zadatka s povratnom informacijom usmjerenom na kooperaciju umjesto kompetentnost osobe visokog *nAch* značajno lošije rješavati zadatak od osoba visokog motiva za afilijacijom.

Formalizirano vodstvo predstavlja još jednu situaciju s nizom različitih dodanih faktora na motivaciju koji mogu utjecati na uspješnost rukovoditelja. Jedan od primjera je timski rad u kojem visoki motiv za postignućem može biti smanjeno učinkovit. Osobe visokog *nAch* mogu biti toliko fokusirane na vlastiti rezultat da će slijediti svoje ciljeve pritom se služeći različitim sredstvima, kao što je potencijalno pribjegavanje varanju ili izostavljanje drugih iz svojih planova (McClelland, 1987; Spreier i sur., 2006). Također, Spreier i sur. (2006) objašnjavaju da rukovoditelji visokog *nAch* kratkoročno mogu biti uspješni, no na dulje staze njihov pretjeran fokus na ciljeve šteti organizacijskoj uspješnosti.

Rukovoditelji previsokog *nAch* imaju tendenciju zapovijedanja i prisiljavanja umjesto podučavanja i suradnje te ih ne zanimaju tuđi problemi i interesi. Na putu do vlastitog cilja često se služe prečicama koje slabo komuniciraju s podređenima, što naposljetku dovodi do pada povjerenja, motivacije i slabije produktivnosti u timu (Spreier i sur., 2006). Čini se da bi upravo zato *nAch* mogao biti prediktivan za uspjeh u poduzetništvu (Collins i sur., 2004; McClelland, 1976; McClelland, 1987), ali ne i u vodstvu. Snažna potreba za postignućem ne uključuje druge ljude, već su ovi pojedinci fokusirani samo na vlastiti uspjeh, a to im ne pruža vještine potrebne za uspješno upravljanje ljudima (McClelland, 1975). Shodno ovim nalazima McClelland i Boyatzis (1982) vjeruju da će visoki *nAch* biti povoljan samo na niskim razinama vodstva jer brzo dovodi do napretka neovisno o međuljudskom faktoru. Međutim, već na srednjim razinama vodstva druge motivacijske dimenzije postaju važnije u predviđanju uspješnosti (Guillén i Saris, 2013). McClelland (1987, str. 243) u svojoj knjizi „*Human Motivation*“ navodi da, iako su u literaturi prisutni nalazi o negativnim ishodima previsoke motivacije za uspjehom, do tada još nitko nije bio pronašao povezanost *nAch* i uspješnosti u obliku obrnutog slova *U*. Na temelju ovoga slijedi da, iako postoje nalazi koji idu u prilog zakrivljenoj povezanosti *nAch* i uspješnosti rukovoditelja u obliku obrnutog slova *U*, ovu povezanost potrebno je dodatno istražiti.

Motiv za afilijacijom (eng. need for affiliation - nAff)

Motiv za afilijacijom (*nAff*) definiran je brigom oko uspostavljanja, održavanja i obnavljanja pozitivne afektivne povezanosti s drugom osobom ili grupom ljudi (Heyns i sur., 1958). Osobe visoko razvijenog *nAff* osjetljivije su na podražaje koji uključuju znakove povezanosti s drugima (McClelland, 1987) te brže grade mreže afilijativnih asocijacija. Sve to odgovara njihovoj generalnoj tendenciji za provođenjem više vremena u interakciji s drugim ljudima od osoba niskog *nAff* (Koestner i McClelland, 1992).

McClelland (1987) tvrdi da će osobe visokog *nAff* biti uspješnije u zadacima u kojima su prisutni poticaji sukladni njihovoj motivaciji. Specifično, istraživanja pokazuju da su osobe visokog *nAff* uspješnije u suradničkom zadatku od osoba visokog *nAch* (French, 1955). Međutim, O'Malley i Schubarth (1984) smatraju da težnja za socijalnom povezanošću i suradnjom u osoba visokog *nAff* može dovesti i do visoke učestalosti socijalno poželjnih ponašanja. Primjerice, njihova potreba za izbjegavanjem socijalnog

odbacivanja rezultira pretjeranom ugodnošću i pomirljivošću, kao i upuštanjem u aktivnosti koje drugi percipiraju vrijednima čak i ako to sami nužno i ne žele.

Upravo zbog izražene potrebe za prisnošću i prihvaćanjem, McClelland i Boyatzis (1982) pretpostavljaju negativnu povezanost između *nAff* i uspješnosti rukovoditelja, tumačeći da rukovoditelji moraju biti sposobni donijeti teške odluke bez prekomjerne brige oko toga hoće li se odluka drugima svidjeti. Uzimajući u obzir da osobe koje izbjegavaju konflikt i kritiziranje generalno ne mogu biti dobri rukovoditelji (McClelland, 1987), House i sur. (1991) te Spangler i House (1991) smatraju da će rukovoditelji visokog motiva za afilijacijom previše brinuti o osobnim odnosima s drugima te će donositi pristrane odluke na organizacijsku štetu. To će u konačnici stvoriti nejednakost i potencijalnu nepravednost među podređenima koja onda može dovesti u pitanje funkcioniranje čitavog organizacijskog sustava.

Ovim pomalo mračnim predikcijama protive se neki od novijih nalaza u području, pa tako Steinmann i sur. (2020), uvjereni da su se radna okruženja znatno promijenila od ranijih istraživanja motiva, misle da današnji rukovoditelji moraju posjedovati suradničke vještine i održavati visokokvalitetnu interakciju s podređenima. Samim time, ponašanja potaknuta motivom za afilijacijom, prema njima, postaju sve važnija u vodstvu. Neki nalazi to i potvrđuju. Tako postoje dokazi o pozitivnoj povezanosti *nAff* rukovoditelja i percepcije podređenih o učinkovitim ponašanjima rukovoditelja, ali i pozitivnoj povezanosti *nAff* i procjena zadovoljstva podređenih (Cornelius i Lane, 1984; Steinmann i sur., 2020).

Uzevši u obzir da su rukovoditelji višeg *nAff* osjetljivi i brinu o potrebama, dobrobiti i razvoju svojih podređenih (Steinmann i sur., 2016), ovakvi nalazi nisu neobični. Međutim, promatrajući afilijaciju kao facetu ekstraverzije, visoko prediktivne crte za uspješnost rukovoditelja, Do i Minbashian (2014) pronalaze da je afilijacija negativno povezana s uspješnosti rukovoditelja. O sličnim rezultatima izvijestili su i Kaiser i DeVries (1998), koji pronalaze negativnu povezanost afilijacije, odnosno opće tendencije za dubljim ulaganjem u odnose, i procijenjene učinkovitosti rukovoditelja.

Temeljem analize opisanih istraživanja, moguće je pretpostaviti da previsoka razina *nAff* zaista nije poželjna u vidu pretjerane potrebe za tuđim odobravanjem, no istovremeno ni preniska razina *nAff* rukovoditelja neće polučiti dobre rezultate iskazane

zadovoljstvom podređenih i timskim ishodima. U skladu s *PDS* paradigmom, može se argumentirati da je idealna razina *nAff* u vodstvu upravo – osrednja.

Motiv za moći (eng. need for power - nPow)

Posljednji motiv istražen u okviru trihotomne McClellandove teorije motivacije, ujedno i neodvojiv od koncepta vodstva, jest motiv za moći. U svojoj srži, motiv za moći uključuje potrebu za snažnim utjecajem na druge ljude (McClelland, 1970), a manifestira se ponašanjima koja u pojedinca izazivaju osjećaj moći (Winter, 1973). McClelland (1970), tijekom istraživanja manifestacija ovog motiva, otkrio je dvije različite vrste motiva za moći. Prvi oblik jest motiv za osobnom moći, koji se vodi principom nulte sume, odnosno načelom: „*ja pobjeđujem ako drugi izgube, a gubim ako drugi pobijede*“. Uz snažnu potrebu za dominacijom nad drugima, visoke razine ovog motiva povezane su s izraženim impulzivnim i agresivnim ponašanjima poput kockanja, kupovine skupih automobila, alkoholiziranja, promiskuiteta i kompetitivnosti. Drugi oblik motiva za moći McClelland (1970) naziva socijaliziranim, a u njegovoj bazi nalazi se upotreba moći radi činjenja općeg dobra te su takve osobe svjesnije odgovornosti koja dolazi uz moć. U ponašajnom smislu, osobe većeg socijaliziranog motiva za moći češće se uključuju u razne organizacije i pretendiraju na mjesto njihova voditelja (McClelland, 1970). Također, primijećene su i biološke razlike između pojedinaca visokog i niskog motiva za moći. Visoki *nPow* povezan je s višim razinama epinefrina i norepinefrina (Stanton i Schultheiss, 2009), krvnog tlaka (McClelland, 1979), kao i testosterona u muškaraca i estradiola u žena (Stanton i Schultheiss, 2009) nego što je kod pojedinaca niskog *nPow*.

I drugi autori pronalaze diferencijalne aspekte motiva za moći. Tako Badura i sur. (2020) u svojoj recentnoj meta-analizi razlikuju tri dimenzije motiva za vođenjem: afektivni identitet, socijalno-normativni i nekalkulirajući motiv. Iako autori predviđaju da će rukovoditeljska uspješnost biti veća što je viši jednodimenzionalno procijenjeni motiv zbog intrinzičnog interesa i želje za vodstvom (Badura i sur., 2020), posebno ističu doprinos afektivnog identiteta (koji se u velikoj mjeri preklapa s motivom za moći). Slično pretpostavci McClellanda i Boyatzisa (1982), Badura i sur. (2020) pronalaze da autonomniji i samoefikasniji rukovoditelji s izraženijim narcizmom i individualizmom, visoki na dimenziji afektivnog identiteta, čine uspješnije rukovoditelje od kolektivistički nastrojenih rukovoditelja visokih na ugodnosti. Naime, osobe koje imaju snažniju želju

za vođenjem više se identificiraju s ulogom vođe, što generalno povećava uspješnost u toj ulozi (Badura i sur., 2020). Druga, nešto slabije uspješna skupina rukovoditelja opisana je drugim dvjema kategorijama motiva za vođenjem.

Jiménez i sur. (2021) zaključuju da i dobri i loši rukovoditelji imaju visoki motiv za moći, samo što ga oni loši izražavaju na pogrešne načine. U domeni vodstva, čini se da su rukovoditelji visokog socijaliziranog *nPow* uspješniji od onih visokog osobnog *nPow* (House i Howell, 1992; McClelland i Burnham, 1976). Tako McClelland i Boyatzis (1982) u svojem *motivacijskom profilu vođe (MPV)* podrazumijevaju višu uspješnost rukovoditelja većeg *nPow*, ali uz visoku razinu inhibicije aktivacije, odnosno zadovoljenja potrebe za moći na socijalno poželjne načine (House i Howell, 1992).

Iako *MPV* dobro predviđa uspješnost rukovoditelja 16 godina nakon mjerenja (McClelland i Boyatzis, 1982) kod oba spola (Jacobs i McClelland, 1994), neki nalazi ne potvrđuju ovaj model. Cornelius i Lane (1984) ne pronalaze pozitivnu povezanost između *nPow* i pozitivnih stavova podređenih, a McNeese-Smith (1999) pronalazi negativnu korelaciju *nPow* sa zadovoljstvom poslom podređenih. Na temelju nalaza o motivu za moći, može se pretpostaviti da će pojedinci visokog *nPow* češće zauzimati rukovoditeljske pozicije zbog zadovoljenja vlastitih potreba (Badura i sur., 2020; Schuh i sur., 2013), ali ne i da će nužno biti uspješni u svojem poslu, pogotovo kad je *nPow* jednodimenzionalno procijenjen.

Cilj, problemi i hipoteze istraživanja

Cilj

Cilj ovog istraživanja jest sjediniti pristupe McClellandove motivacijske teorije i *Too Much of a Good Thing* („Previše dobre stvari“) paradigme u istraživanju odrednica uspješnog vodstva. Na temelju trenutnih spoznaja u ovom području može se pretpostaviti da motivi za postignućem, afilijacijom i moći, koji čine okosnicu McClellandove motivacijske teorije, ne pokazuju jednoznačnu linearnu povezanost s različitim aspektima radne uspješnosti rukovoditelja. Koristeći se okvirom *Previše dobre stvari* paradigme, još uvelike neistražene u području motivacije, nalazi o prirodi povezanosti između spomenutih motiva i radne uspješnosti rukovoditelja mogu pružiti nove i vrijedne teorijske i praktične spoznaje u području vodstva.

Postoje različiti načini procjene radne uspješnosti rukovoditelja koji u velikoj mjeri ovise o teorijskom okviru kojim se istraživač odluči koristiti prilikom definiranja samog vodstva (Oyinlade, 2008). Mandachian i sur. (2017) na temelju literature o mjerama radne uspješnosti rukovoditelja iste dijele u dvije skupine: mjere specifičnih ishoda rukovoditelja i mjere procjene uspješnosti rukovoditelja od strane podređenih. U prethodnoj kategoriji, jedna od najčešće korištenih mjera uspješnosti rukovoditelja jest samoprocjena podređenih o zadovoljstvu poslom, odnosno pozitivna afektivna reakcija zaposlenika određena postizanjem specifičnih zahtjeva (Vercellino, 2008, prema Mihalcea, 2014). U drugoj kategoriji posebno se ističe procjena opće radne uspješnosti rukovoditelja kao jedinstvena mjera (Mandachian i sur., 2017). Konačno, budući da je donošenje odluka jedan od važnijih zadataka rukovoditelja, oni uspješniji donosit će kvalitetnije odluke koje utječu na pozitivne ishode poput povećanja predanosti podređenih (Vroom i Yetton, 1973). Stoga je percipirana kvaliteta odluka nadređene osobe vrijedan izvor informacija o njejoj uspješnosti (Mandachian i sur., 2017). Vroom (2003) tvrdi da osim kvalitete same odluke, uspjeh determinira i njena pravilna implementacija. S obzirom na ranije spomenute spoznaje vezane uz motive, možemo pretpostaviti da će njihova snaga utjecati i na ovaj aspekt radne uspješnosti rukovoditelja.

Problemi

1. Ispitati oblik i prirodu povezanosti između motiva za postignućem i radne uspješnosti rukovoditelja.
2. Ispitati oblik i prirodu povezanosti između motiva za afilijacijom i radne uspješnosti rukovoditelja.
3. Ispitati oblik i prirodu povezanosti između motiva za moći i radne uspješnosti rukovoditelja.

Hipoteze

H1. Povezanost između motiva za postignućem (*nAch*) rukovoditelja i:

- a) zadovoljstva poslom podređenih
- b) procjene učinkovitosti rukovoditelja od strane podređenih
- c) procjene kvalitete odluka rukovoditelja od strane podređenih

pratić će zakrivljeni obrazac, pri čemu će razina radne uspješnosti mjerene ovim trima mjerama inicijalno rasti povećanjem razine $nAch$, sve do umjerene razine $nAch$, nakon koje će radna uspješnost rukovoditelja početi opadati.

H2. Povezanost između motiva za afilijacijom ($nAff$) rukovoditelja i:

- a) zadovoljstva poslom podređenih
- b) procjene učinkovitosti rukovoditelja od strane podređenih
- c) procjene kvalitete odluka rukovoditelja od strane podređenih

bit će zakrivljena, odnosno umjerena razina $nAff$ imat će pozitivan učinak na radnu uspješnost rukovoditelja mjerenu ovim trima mjerama, dok će preniska i previsoka razina $nAff$ rukovoditelja dovesti do nižih razina radne uspješnosti.

H3. Odnos motiva za moći ($nPow$) rukovoditelja i:

- a) zadovoljstva poslom podređenih
- b) procjene učinkovitosti rukovoditelja od strane podređenih
- c) procjene kvalitete odluka rukovoditelja od strane podređenih

imat će zakrivljeni oblik nalik obrnutom slovu U , što znači da će preniske i previsoke razine $nPow$ dovesti do nižih razina radne uspješnosti rukovoditelja mjerene ovim trima mjerama, dok će $nPow$ na umjerenim razinama predviđati višu radnu uspješnost rukovoditelja.

Metoda

Uzorak

U istraživanju je korišten uzorak sastavljen od dviju skupina sudionika, od kojih su prvu činili rukovoditelji, a drugu njihovi pripadajući podređeni. Uzorak je bio prigodnog tipa, tj. članovi istraživačkog tima prikupljali su podatke ili posredno pronalazeći rukovoditelje kontaktiranjem različitih organizacija ili na temelju vlastitih poznanstava.

Rukovoditelji su u ovom slučaju definirani kao osobe s minimalno tri do pet podređenih koji za njih rade najmanje šest mjeseci, a podređene su rukovoditelji birali

sami, dodajući njihove adrese elektroničke pošte u obrazac prilikom rješavanja. Kasnije su članovi istraživačkog tima podređenima na navedene adrese elektroničke pošte poslali upitnike samoprocjene njihovih stavova prema radu i skale za procjenu kvalitete rada njihovih nadređenih. U istraživanju je prvotno sudjelovalo 238 rukovoditelja, međutim devet njih nije ispunilo upitnik koji se odnosi na istraživana tri motiva pa su stoga isključeni iz daljnje analize, kao i još 28 rukovoditelja koji su bili isključeni iz analize jer nikad nisu stigli potpuno ispunjeni upitnici njihovih podređenih.

Preostali uzorak, na kojem su provedene daljnje analize, sastojao se od 201 rukovoditelja, od čega 96 muškaraca (47.8%) i 105 žena (52.2%). Prosječna dob rukovoditelja u ovom je uzorku bila 42.20 godina ($SD = 7.08$), pri čemu najmlađi sudionik ima 25, a najstariji 63 godine. Rukovoditelji u uzorku imaju u prosjeku 18.06 godina i 9.18 mjeseci radnog staža (redom $SD = 7.158$, $SD = 6.561$). Broj podređenih uključenih u ovo istraživanje jest $N = 661$, a kreće se u rasponu od 1 do 7 zaposlenika po rukovoditelju; u prosjeku 3.29 ($SD = 1.271$). Upitnici namijenjeni podređenima poslani su ukupno $N = 1006$ sudionika, no konačno ih je ispunilo $N = 662$ podređenih, što čini osipanje od 34.19%. Uzorak se većinom sastojao od rukovoditelja visoke stručne spreme (53.7%), te nešto manje njih sa srednjom stručnom spremom (19.4%), doktoratom ili magisterijem (12.4%) te višom stručnom spremom (10.4%).

Postupak

Istraživanje je provedeno tijekom 2022. godine u sklopu istraživačkog projekta „Implicitna ličnost, donošenje odluka i vođenje u organizacijama“ koje je financirala Hrvatska zaklada za znanost (voditelj Z. Galić). Istraživanje se provodilo računalnim *online* upitnikom u trajanju 40 - 60 minuta, a sudionici su istraživačku bateriju ispunjavali ili u malim grupama ili u sklopu individualnih sastanaka s istraživačima uživo ili preko platforme *Zoom*. Kao poticaj i zahvalu za sudjelovanje u istraživanju rukovoditelji su dobili poklon bon u iznosu od ~13EUR koji su mogli preuzeti ili donirati u dobrotvorne svrhe te personalizirani sveobuhvatni izvještaj o psihološkim karakteristikama koje posjeduju, a koje su povezane s uspjehom u vodstvu.

Prije početka individualne provedbe istraživanja, svakom sudioniku pročitana je uputa koja je uključivala objašnjenje svrhe i postupka istraživanja te vezani informirani pristanak. Rukovoditelji nisu mogli biti upoznati s individualnim rezultatima svojih

podređenih, budući da bi to moglo umanjiti valjanost njihovih odgovora. Upitnik se rješavao putem ranije poslani poveznice. Na početku rješavanja sudionici su trebali unijeti personaliziranu šifru pomoću koje se osigurala daljnja anonimnost podataka. Sudionici su u bilo kojem trenutku istraživanja od istog mogli odustati. Zbog predviđene dugotrajnosti ispunjavanja upitnika sudionici su imali pravo na kratku pauzu tijekom rješavanja upitnika ili odgodu i nastavak rješavanja u neko njima prikladnije vrijeme.

Nakon završetka prvog dijela istraživanja na rukovoditeljima, podređenima su na temelju adresa elektroničke pošte poslani kratki *online* upitnici u kojima su trebali procijeniti neke karakteristike svojih nadređenih, kao i ispuniti mjere samoprocjene. Rezultati ovih upitnika mogli su se susljedno spojiti s rezultatima nadređenih na temelju šifre, a podređeni su ovaj upitnik ispunjavali samostalno, bez prisustva istraživača.

Mjerni instrumenti

Budući da je ovo istraživanje bilo dijelom većeg istraživačkog projekta, u njemu je korišten velik broj mjernih instrumenata, od kojih je samo nekoliko predmetom istraživačkog interesa u ovom radu. Prvi od njih je *UMS (The Unified Motive Scales)*, kojim su rukovoditelji procjenjivali vlastitu razinu motiva za moći, afilijacijom i postignućem. Upitnike zadovoljstva poslom, procjene učinkovitosti rukovoditelja i procjene kvaliteta odluka nadređene osobe ispunjavali su podređeni.

Mjera motiva za postignućem, afilijacijom i moći u ovom je istraživanju uključivala samoprocjenu rukovoditelja u hrvatskoj verziji *UMS (The Unified Motive Scales)* upitnika autora Schönbrodta i Gerstenberga (2012) od 18 čestica, a koji mjeri eksplicitne, odnosno samoatribuirane razine spomenutih motiva (Schönbrodt i Gerstenberg, 2012). Prilikom rješavanja prvog dijela upitnika, sudionicima je prikazan niz od 10 ciljeva za koje su trebali procijeniti koliko su im važni u životu na skali od 0 do 5 (0 = „nije mi važan“; 5 = „izrazito mi je važan“). Primjer jedne čestice koja mjeri motiv za postignućem jest: „Osobno obavljati rad visoke kvalitete“, a motiv za moći: „Biti na vodećoj poziciji na kojoj drugi ljudi rade za mene ili od mene dobivaju upute“. U drugom dijelu upitnika sudionici su trebali označiti stupanj slaganja s ponuđenih 8 tvrdnji na skali od 0 do 5 (0 = „izrazito se ne slažem“; 5 = „izrazito se slažem“). Primjer jedne čestice koja mjeri motiv za afilijacijom iz drugog dijela upitnika jest: „Nastojim biti u društvu prijatelja što je više moguće“. Svaki je motiv bio mjeren pomoću šest čestica, izraženih

ili ciljevima ili tvrdnjama, a Schönbrodt i Gerstenberg (2012) procjenjuju pouzdanost unutarnje konzistencije svake subskale zadovoljavajućom. Subskale motiva za postignućem, afilijacijom i moći na originalnim podacima pokazuju pouzdanosti Cronbach α redom .82, .87 i .89 (Schönbrodt i Gerstenberg, 2012). Na našim su podacima za motive za postignućem, afilijacijom i moći redom dobivene pouzdanosti od .75, .77 i .80 što ukazuje na povoljne razine pouzdanosti unutarnje konzistencije (Nunnally i Bernstein, 1994).

Mjera zadovoljstva poslom podređenih jedna je od najčešće korištenih mjera uspješnosti rukovoditelja (Mandachian i sur., 2017), a u ovom je istraživanju mjerena jednom česticom samoprocjene, pri čemu veći rezultat odražava veće zadovoljstvo poslom. Čestica glasi: „*Razmislite o poslu kojeg sada obavljate. Odvagnite sve njegove prednosti i mane pa onda procijenite koliko ste, u cjelini, zadovoljni Vašim poslom na ljestvici od 1 (vrlo sam nezadovoljan/nezadovoljna) do 5 (vrlo sam zadovoljan/zadovoljna)*“. Iako ova mjera sadrži samo jednu česticu, ovakve su mjere zadovoljstva poslom u literaturi općenito dobro prihvaćene zbog generalno zadovoljavajuće pouzdanosti i široke mogućnosti primjene (Wanous i sur., 1997).

Mjera procjene učinkovitosti rukovoditelja odnosila se na stupanj slaganja podređenih s 4 tvrdnje koje opisuju ponašanja njihovih nadređenih na skali od 1 („*uopće se ne slažem*“) do 7 („*u potpunosti se slažem*“). Skala je sadržavala neutralnu vrijednost 4, koja nije označavala niti neslaganje niti slaganje s tvrdnjom. Primjer jedne tvrdnje jest: „*Moj nadređeni/moja nadređena je učinkovit/a rukovoditelj/ica koji/koja mi pomaže da dobro obavljam svoj posao*“. Sve su tvrdnje bile izražene u pozitivnom smjeru, pri čemu veći ukupni rezultat označava višu procjenu učinkovitosti rukovoditelja. Koeficijent unutarnje konzistencije za ovu mjeru izražen pomoću Cronbach α iznosio je .92.

Kvaliteta odluka nadređene osobe bila je procijenjena od strane podređenih na temelju 6 tvrdnji, pri čemu su dvije tvrdnje bile negativno izražene. Primjer jedne pozitivno izražene tvrdnje ove mjere jest: „*Odluke koje ova osoba donosi su dobre*“. Procjena je davana na skali od 1 („*uopće se ne slažem*“) do 5 („*u potpunosti se slažem*“). Nakon rekodiranja rezultata negativno izraženih tvrdnji, pouzdanost tipa unutarnje konzistencije izražena pomoću Cronbach α koeficijenta iznosila je .73, čineći ovu mjeru zadovoljavajuće pouzdanom.

Rezultati

Podaci su obrađeni IBM SPSS Statistics 26 računalnim programom. U prvom je dijelu obrade rezultata provedena deskriptivna analiza svih fokalnih varijabli istraživanja na uzorku rukovoditelja i podređenih, a rezultati iste nalaze se u tablici 1. Kao što je bilo spomenuto, tri vrste motiva mjerene su na uzorku rukovoditelja ($N = 201$), dok su podređeni ($N = 661$) procjenjivali radnu uspješnost rukovoditelja izraženu trima mjerama. Za potrebe daljnje analize, procjene podređenih bile su agregirane na razini rukovoditelja, odnosno za svakog su rukovoditelja bile uprosječene procjene njihovih pripadajućih podređenih na pojedinačnoj mjeri. Ovaj je postupak proveden radi mogućnosti usporedbe uspješnosti ovisno o razini motiva rukovoditelja. U tablici 1 prikazani su deskriptivni podaci i korelacijska matrica varijabli agregiranih na razini rukovoditelja.

Tablica 1

Deskriptivni podaci i korelacijska matrica motiva za postignućem (nAch), afilijacijom (nAff) i moći (nPow) rukovoditelja ($N = 201$) i kriterijskih mjera zadovoljstva poslom podređenih (ZP) te procjene učinkovitosti rukovoditelja (RUP) i kvalitete odluka rukovoditelja (DMQP) od strane podređenih ($N = 661$).

	M	SD	nAch	nAff	nPow	ZP	RUP	DMQP
nAch	4.96	.64	1					
nAff	4.22	.77	.218**	1				
nPow	3.94	.84	.414**	.210**	1			
ZP	4.07	.74	.009	-.019	.005	1		
RUP	6.32	.86	-.083	-.071	-.116	.444**	1	
DMQP	4.15	.61	-.094	-.029	-.032	.363**	.689**	1

Legenda: M = aritmetička sredina rezultata; SD = standardna devijacija rezultata; ** = $p < .01$

Iz prikazanih se deskriptivnih podataka može zamijetiti da su rukovoditelji ipsativno najvišim procjenjivali svoj motiv za postignućem ($M = 4.96$), zatim afilijacijom ($M = 4.22$) te naposljetku moći ($M = 3.94$). Distribucije rezultata, odnosno opaženi minimumi i maksimumi pojedinih varijabli vidljivi su u tablici A u prilogu 1. Podređeni su generalno zadovoljni svojim poslom te procjenjuju učinkovitost svojeg rukovoditelja, kao i kvalitetu njegovih odluka, vrlo visokom. Također, pronađeno je da motivi rukovoditelja značajno pozitivno interkoreliraju uz 1% rizika, jednako kao i kriterijske mjere radnog uspjeha rukovoditelja. Viswesvaran i Ones (2000) smatraju da mjere radnog uspjeha sadrže generalni faktor koji uzrokuje visoke razine dijeljene varijance, što objašnjava njihove pozitivne međusobne korelacije. Nijedan od motiva pojedinačno ne korelira s korištenim mjerama radnog uspjeha.

Provjera pretpostavljene zakrivljene povezanosti motiva rukovoditelja i ishoda mjerenih na podređenima

Cohen i sur. (2003) preporučuju provjeru nelinearnih odnosa među varijablama korištenjem nekoliko statističkih postupaka, od kojih je jedan polinomijalna regresija. Nadalje, sugeriraju odabir polinoma na temelju teorijskih pretpostavki, kao i kvalitete dostupnih podataka. Naime, teorije u društvenim znanostima rijetko omogućuju istraživanje odnosa iznad kubne razine (Cohen i sur., 2003). Takvi se modeli trebaju primjenjivati s posebnim oprezom jer mogu dovesti do otežane interpretacije rezultata, kao i do nestabilne interpolacije i ekstrapolacije (Kutner i sur., 2005). Budući da se na temelju *PDS* paradigme među opaženim varijablama očekuje krivulja s jednim zavojem, odnosno parabola, u osnovi ove analize koristit ćemo se kvadratnom regresijskom jednadžbom (Cohen i sur., 2003). Važno je također napomenuti i da je u testiranju zakrivljenosti odnosa korištena nešto liberalnija razina statističke značajnosti od $p = .1$, koja se nerijetko smatra prikladnom u testiranju zakrivljenosti zbog očekivane niske statističke snage prilikom korištenja polinoma (Aiken i West, 1991; Bing i sur., 2007; Davison i sur., 2019). Međutim, prije polinomijalne regresije, valja provjeriti trendove zakrivljenosti pojedinih odnosa *loess* krivuljom. Prikazi *loess* krivulja značajnih zakrivljenih odnosa vidljivi su u prilogu 2. S obzirom na to da su suptilno zakrivljene prema dolje, ove bi krivulje mogle bi indicirati nelinearnu povezanost među varijablama.

Prvi istraživački problem – motiv za postignućem

Prije provedbe multiple regresijske analize na polinomijalnoj jednadžbi, prema preporuci Cohena i sur. (2003, str. 201) centralizirali smo prediktore na vrijednost njihove aritmetičke sredine kako bismo smanjili multikolinearnost koja se povećava korištenjem različitih potencija istih prediktora u jednom modelu. Zatim smo proveli multiplu regresijsku analizu u sklopu hipoteze *H1*. U jednadžbe su redom uvedeni prediktori motiva za postignućem i kvadriranog motiva za postignućem kako bi se opazila razlika u objašnjenju varijanci u kriteriju među modelima. Rezultati testiranja hipoteze *H1* prezentirani su u tablici 2. Korelacijske matrice centriranih prediktora s kriterijima dostupne su u prilogu 3.

Tablica 2

Rezultati polinomijalnih multiplih regresijskih analiza za procjenu zadovoljstva poslom podređenih (ZP), radne učinkovitosti rukovoditelja (RUP) i kvalitete odluka nadređenih (DMQP) od strane podređenih na temelju motiva za postignućem (nAch) rukovoditelja uz korištenje centriranih podataka na uzorku rukovoditelja (N = 201) i podređenih (N = 661, procjene agregirane na razini rukovoditelja).

	nAch	nAch ²	ZP	RUP	DMQP				
M	.00	.41	4.08	6.32	4.15				
SD	.641	.550	.468	.667	.434				
1. hijerarhijski model – zadovoljstvo poslom podređenih (H1a)									
Jednadžba	NV	R	R ²	SE	Kor. R ²	β	ΔR ²	p(ΔR ²)	VIF
Linearna	nAch	.009	.000	.470	-.005	.009	.000	.899	1.000
Kvadratična	nAch, nAch ²	.043	.002	.470	-.008	-.005 -.044	.002	.552	1.104 1.104
2. hijerarhijski model – procjena radne učinkovitosti rukovoditelja od strane podređenih (H1b)									
Jednadžba	NV	R	R ²	SE	Kor. R ²	β	ΔR ²	p(ΔR ²)	VIF
Linearna	nAch	.083	.007	.666	.002	-.083	.007	.244	1.000
Kvadratična	nAch, nAch ²	.098	.010	.667	.000	-.065 .056	.003	.435	1.104 1.104
3. hijerarhijski model – procjena kvalitete odluka nadređenih od strane podređenih (H1c)									
Jednadžba	NV	R	R ²	SE	Kor. R ²	β	ΔR ²	p(ΔR ²)	VIF
Linearna	nAch	.094	.009	.433	.004	-.094	.009	.183	1.000
Kvadratična	nAch, nAch ²	.147	.022	.431	.012	-.058 .118	.013	.110	1.104 1.104

Legenda: M = aritmetička sredina rezultata; SD = standardna devijacija rezultata; NV = nezavisne varijable; R² = koeficijent determinacije; SE = standardna pogreška procjene; Kor. R² = korigirani R²; β = standardizirani regresijski koeficijenti; ΔR² = promjena u objašnjenju varijance između linearnog i kvadratičnog modela; p = razina statističke značajnosti (* = p < .05; ** = p < .01); VIF = faktor inflacije varijance

Na temelju podataka iz tablice 2, može se zaključiti da prediktor nAch samostalno ne objašnjava značajnu količinu varijance u kriteriju zadovoljstva poslom podređenih (R² = .000, p = .899). Dodavanjem kvadratičnog termina nAch², model nije značajno poboljšao (ΔR² = .002, p = .552). Faktori inflacije varijance (VIF) upućuju na niske razine multikolinearnosti prediktora u modelu. Zaključno, motiv za postignućem rukovoditelja nije statistički značajan prediktor zadovoljstva poslom podređenih u ovom uzorku, niti u linearnom, niti u kvadratičnom obliku.

Prema podacima iz tablice 2, hipoteza H1b također nije potvrđena, odnosno nije pronađen kvadratični efekt nAch na procjenu učinkovitosti rukovoditelja u ovom uzorku. Linearni model nije statistički značajan u predviđanju varijance u kriteriju (R² = .007, p > .05), što se nije promijenilo ni dodavanjem kvadratičnog termina (R² = .01, p > .05).

Nešto veća standardna pogreška kvadratičnog u odnosu na linearni model upućuje na neprikladnost ovog modela u opisivanju odnosa između varijabli.

Naposljetku, vidljivo je da *H1c* također nije potvrđena – nije pronađen značajno veći kvadratični utjecaj motiva za postignućem na procjenu kvalitete odluka rukovoditelja od onog linearnog. Kvadratični model objašnjava nešto više varijance u kriteriju od onog linearnog, ali ispod razine značajnosti (redom $R^2 = .022$, $p > .05$; $R^2 = .009$, $p > .05$). Analiza pokazuje da generalno nije pronađen utjecaj motiva za postignućem rukovoditelja na mjerenu radnu uspješnost rukovoditelja; tj. hipoteza *H1* odbačena je u cijelosti. U idućoj tablici 3 rezultati su ispitivanja hipoteze *H2*.

Drugi istraživački problem – motiv za afilijacijom

Tablica 3

Rezultati polinomijalnih multiplih regresijskih analiza za procjenu zadovoljstva poslom podređenih (ZP), radne učinkovitosti rukovoditelja (RUP) i kvalitete odluka nadređenih (DMQP) od strane podređenih na temelju motiva za afilijacijom (nAff) rukovoditelja uz korištenje centriranih podataka na uzorku rukovoditelja (N = 201) i podređenih (N = 661, procjene agregirane na razini rukovoditelja).

	nAff	nAff ²	ZP	RUP	DMQP				
M	.00	.59	4.08	6.32	4.15				
SD	.768	.896	.468	.667	.434				
1. hijerarhijski model – zadovoljstvo poslom podređenih (<i>H2a</i>)									
Jednadžba	NV	R	R ²	SE	Kor. R ²	β	ΔR ²	p(ΔR ²)	VIF
Linearna	nAff	.019	.000	.470	-.005	-.019	.000	.792	1.000
Kvadratična	nAff, nAff ²	.076	.006	.469	-.004	-.053	.005	.299	1.220
						-.081			1.220
2. hijerarhijski model – procjena radne učinkovitosti rukovoditelja od strane podređenih (<i>H2b</i>)									
Jednadžba	NV	R	R ²	SE	Kor. R ²	β	ΔR ²	p(ΔR ²)	VIF
Linearna	nAff	.071	.005	.667	.000	-.071	.005	.315	1.000
Kvadratična	nAff, nAff ²	.253	.064**	.648	.055	-.185*	.059**	.001	1.220
						-.268**			1.220
3. hijerarhijski model – procjena kvalitete odluka nadređenih od strane podređenih (<i>H2c</i>)									
Jednadžba	NV	R	R ²	SE	Kor. R ²	β	ΔR ²	p(ΔR ²)	VIF
Linearna	nAff	.029	.001	.434	-.004	-.029	.001	.687	1.000
Kvadratična	nAff, nAff ²	.233	.054**	.424	.045	-.137	.054**	.001	1.220
						-.256**			1.220

Legenda: M = aritmetička sredina rezultata; SD = standardna devijacija rezultata; NV = nezavisne varijable; R² = koeficijent determinacije; SE = standardna pogreška procjene; Kor. R² = korigirani R²; β =

standardizirani regresijski koeficijenti; ΔR^2 = promjena u objašnjenjanoj varijanci između linearnog i kvadratičnog modela; p = razina statističke značajnosti (* = $p < .05$; ** = $p < .01$); VIF = faktor inflacije varijance

Hipoteza *H2a* nije potvrđena. Nije pronađeno da će se zadovoljstvo poslom podređenih mijenjati ovisno o razinama motiva za afilijacijom rukovoditelja. Ovaj se podatak vidi iz neznačajnog efekta kvadratičnog modela ($R^2 = .006$, $p > .05$) uz već postojeći neznačajan linearni model ($R^2 = .000$, $p > .05$). Faktori inflacije varijance na zadovoljavajućim su razinama, što znači da je utjecaj multikolinearnosti prediktora kontroliran.

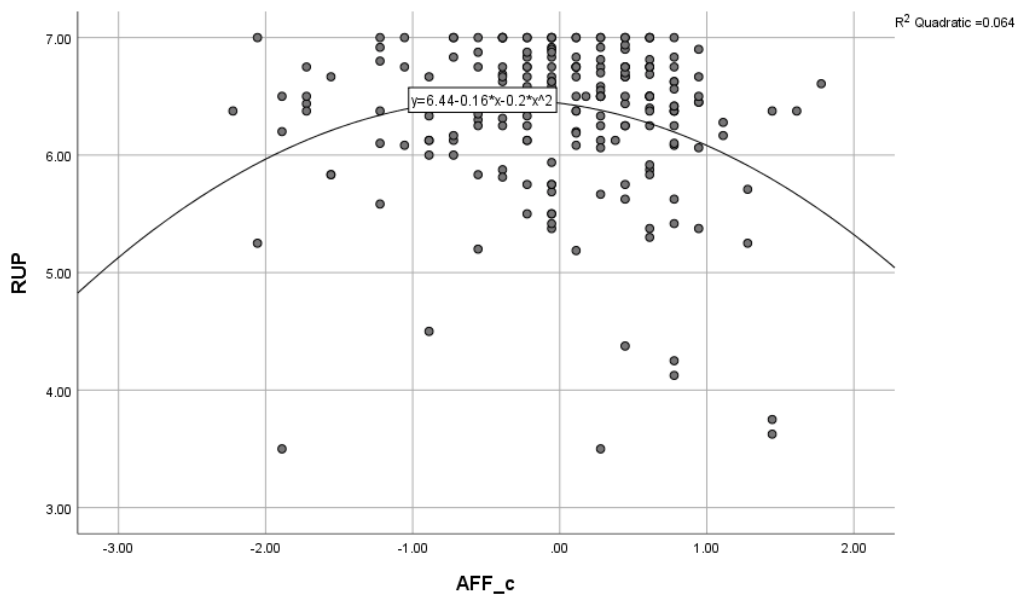
Rezultati testiranja hipoteze *H2b* pokazuju da model linearne regresije ne objašnjava značajni postotak varijance u kriteriju radne učinkovitosti rukovoditelja ($R^2 = .005$, $p > .05$), ali dodavanjem kvadratičnog termina model objašnjava značajnih 6.4% varijance u kriteriju ($R^2 = .064$, $p < .01$). Razlika u objašnjenjanoj varijanci među dvama modelima statistički je značajna ($\Delta R^2 = .059$, $p < .01$). Standardizirani regresijski koeficijenti također ukazuju na značajan negativan kvadratični efekt ($\beta(nAff) = -.185$, $p < .05$; $\beta(nAff^2) = -.268$, $p < .01$). Budući da su standardizirani regresijski koeficijenti u kvadratičnoj jednadžbi negativni, možemo zaključiti da je krivulja između motiva za afilijacijom i procjene učinkovitosti rukovoditelja konkavna prema dolje (Cohen i sur., 2003), što ide u prilog *PDS* efektu. *H2b* je potvrđena, a grafički prikaz kvadratične krivulje koja opisuje ovaj odnos vidljiv je na slici 1.

Prema rezultatima vidljivim iz tablice 3, hipoteza *H2c* također je potvrđena. Kvadratni model motiva za afilijacijom objašnjava značajno veći postotak varijance u procjeni kvalitete odluka rukovoditelja od strane podređenih nego linearni model ($\Delta R^2 = .054$, $p < .01$), tj. objašnjava 5.4% varijance u kriteriju ($R^2 = .054$, $p < .01$). Nalaz sugerira da odnos ove dvije varijable zaista ima kvadratnu komponentu, a prema smjeru standardnih regresijskih koeficijenata može se zaključiti da krivulja prati smjer pretpostavljen pod *PDS* paradigmom. Grafički prikaz odnosa vidljiv je na slici 2. Hipoteza *H2* djelomično je potvrđena, odnosno potvrđena je za mjere radne uspješnosti rukovoditelja izražene procjenom radne učinkovitosti i kvalitete odluka od strane podređenih. Prema nalazima, na ekstremno niskim i visokim razinama motiva za afilijacijom rukovoditelja, ove će procjene uspjeha rukovoditelja sustavno biti niže.

Točke infleksije ovih krivulja bit će procijenjene nakon tablice 4 u kojoj su prikazani rezultati testiranja hipoteze *H3*.

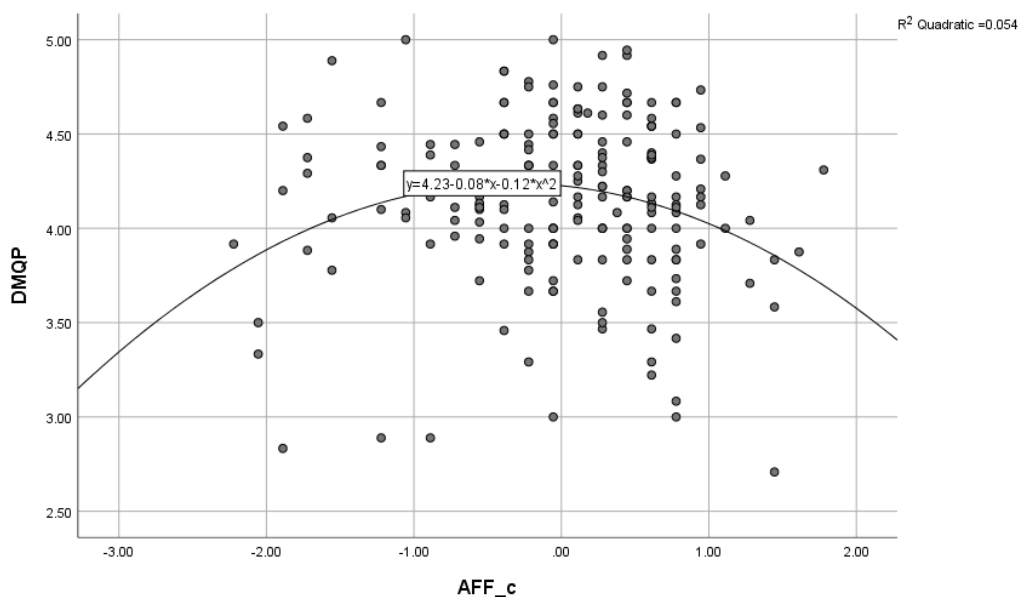
Slika 1

Prikaz kvadratične krivulje koja opisuje odnos između centriranog motiva za afilijacijom (*AFF_c*) i radne učinkovitosti rukovoditelja (*RUP*) (*N* = 201) procijenjene od strane podređenih (*N* = 661, procjene agregirane na razini rukovoditelja).



Slika 2

Prikaz kvadratične krivulje koja opisuje odnos između centriranog motiva za afilijacijom (*AFF_c*) i kvalitete odluka rukovoditelja (*DMQP*) (*N* = 201) procijenjene od strane podređenih (*N* = 661, procjene agregirane na razini rukovoditelja).



Treći istraživački problem – motiv za moći

Tablica 4

Rezultati polinomijalnih multiplih regresijskih analiza za procjenu zadovoljstva poslom podređenih (ZP), radne učinkovitosti rukovoditelja (RUP) i kvalitete odluka nadređenih (DMQP) od strane podređenih na temelju motiva za moći (nPow) rukovoditelja uz korištenje centriranih podataka na uzorku rukovoditelja ($N = 201$) i podređenih ($N = 661$, procjene agregirane na razini rukovoditelja).

	nPow	nPow ²	ZP	RUP	DMQP				
M	.00	.71	4.08	6.32	4.15				
SD	.843	.883	.468	.667	.434				
1. hijerarhijski model – zadovoljstvo poslom podređenih (H2a)									
Jednadžba	NV	R	R ²	SE	Kor. R ²	β	ΔR^2	p(ΔR^2)	VIF
Linearna	nPow	.005	.000	.470	-.005	.005	.000	.941	1.000
Kvadratična	nPow, nPow ²	.171	.029†	.464	.019	-.009 -.172*	.029*	.015	1.007 1.007
2. hijerarhijski model – procjena radne učinkovitosti rukovoditelja od strane podređenih (H2b)									
Jednadžba	NV	R	R ²	SE	Kor. R ²	β	ΔR^2	p(ΔR^2)	VIF
Linearna	nPow	.116	.013	.664	.008	-.116	.013	.102	1.000
Kvadratična	nPow, nPow ²	.172	.030†	.660	.020	-.127† -.128†	.016†	.069	1.007 1.007
3. hijerarhijski model – procjena kvalitete odluka nadređenih od strane podređenih (H2c)									
Jednadžba	NV	R	R ²	SE	Kor. R ²	β	ΔR^2	p(ΔR^2)	VIF
Linearna	nPow	.032	.001	.434	-.004	-.032	.001	.655	1.000
Kvadratična	nPow, nPow ²	.106	.011	.433	.001	-.040 -.101	.010	.154	1.007 1.007

Legenda: M = aritmetička sredina rezultata; SD = standardna devijacija rezultata; NV = nezavisne varijable; R² = koeficijent determinacije; SE = standardna pogreška procjene; Kor. R² = korigirani R²; β = standardizirani regresijski koeficijenti; ΔR^2 = promjena u objašnjenju varijanci između linearnog i kvadratičnog modela; p = razina statističke značajnosti (* = $p < .05$; ** = $p < .01$; † = $p < .1$); VIF = faktor inflacije varijance

Iz tablice 4 može se zamijetiti da kvadratni model bolje omogućava predikciju motiva za moći (nPow) rukovoditelja u procjenama zadovoljstva poslom podređenih (ZP) od linearnog modela ($\Delta R^2 = .029$, $p < .05$). Kvadratni standardizirani regresijski koeficijent također je statistički značajan ($\beta = -.172$, $p < .05$). Kvadratična funkcija značajna je u opisivanju povezanosti prediktora i kriterija ($R^2 = .029$, $p < .1$), što znači da postoji tendencija obrnutog U oblika povezanosti prediktora i kriterija. Umjerena razina motiva za moći može imati pozitivan učinak na zadovoljstvo poslom podređenih, dok vrlo visoke razine mogu negativno utjecati na isto. Grafički prikaz ovog odnosa vidljiv je na slici 3. Faktori inflacije varijance blizu su vrijednostima od 1 (VIF = 1.007), što znači

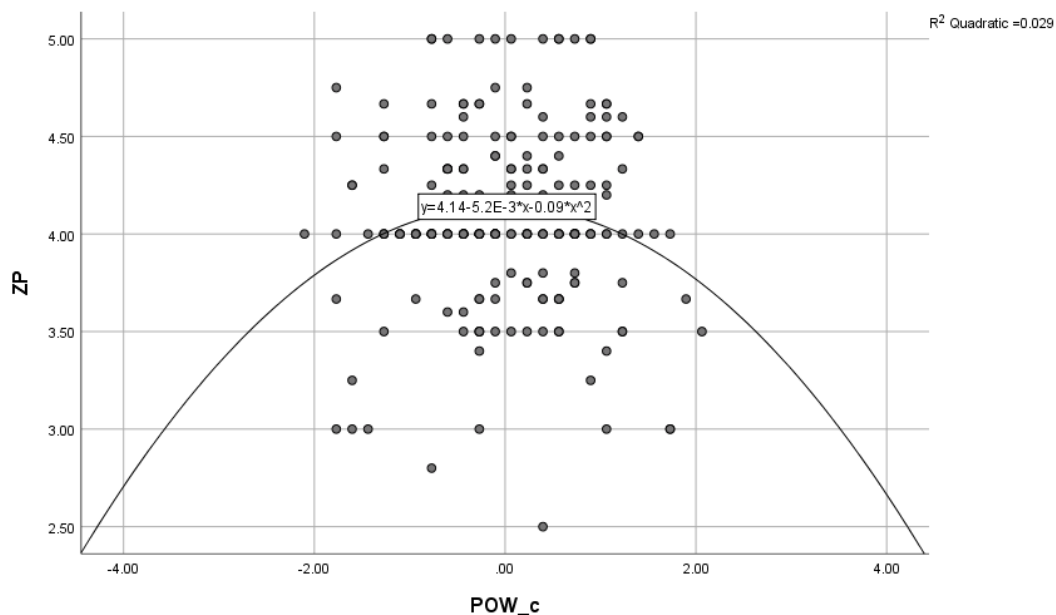
da nema značajne multikolinearnosti među prediktorima $nPow$ i $nPow^2$. Hipoteza $H3a$ potvrđena je.

Hipoteza $H3b$ također je potvrđena na temelju rezultata prikazanih u tablici 4. Kvadratični model bolje opisuje povezanost motiva za moći i radne učinkovitosti rukovoditelja od linearnog modela ($\Delta R^2 = .016, p < .1$). Kvadratični model $nPow$ samostalno opisuje značajan dio varijance u radnoj učinkovitosti rukovoditelja ($R^2 = .03, p < .1$). Grafički prikaz odnosa vidljiv je na slici 4.

Naposljetku, tablica 4 prikazuje rezultate testiranja i posljednje hipoteze ovog istraživanja, $H3c$, koja nije potvrđena. Kvadratični model, koji nije značajan ($R^2 = .011, p > .05$), također ne opisuje odnos prediktora i kriterija statistički značajno bolje od linearnog modela ($\Delta R^2 = .010, p > .05$). Procjena kvalitete odluka rukovoditelja od strane podređenih ne mijenja se značajno u funkciji visine motiva za moći rukovoditelja. Samim time, hipoteza $H3$ djelomice je potvrđena, pronalaskom statističke značajnosti zakrivljenih odnosa $nPow$ i zadovoljstva poslom podređenih, kao i procjenama radne učinkovitosti rukovoditelja od strane podređenih.

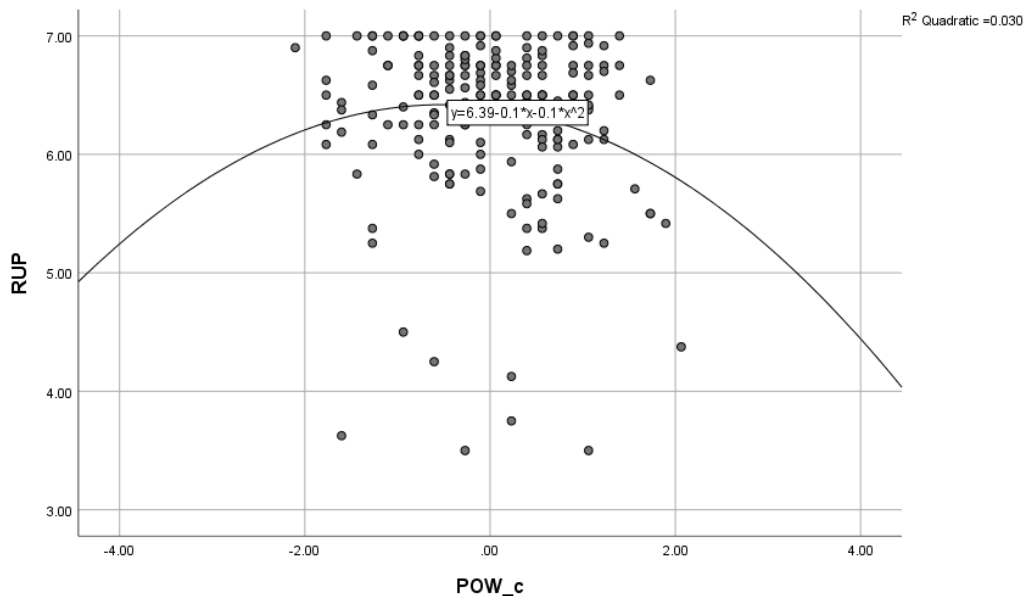
Slika 3

Prikaz kvadratične krivulje koja opisuje odnos između centriranog motiva za moći rukovoditelja (POW_c) ($N = 201$) i zadovoljstva poslom podređenih (ZP) ($N = 661$, procjene agregirane na razini rukovoditelja).



Slika 4

Prikaz kvadratične krivulje koja opisuje odnos između centriranog motiva za moći (POW_c) i radne učinkovitosti rukovoditelja (RUP) ($N = 201$) procijenjene od strane podređenih ($N = 661$, procjene agregirane na razini rukovoditelja).



Procjena točaka infleksije

Prema preporukama teoretičara u području istraživanja *PDS* paradigme (Grant i Schwartz, 2011; Pierce i Aguinis, 2013), potrebno je procijeniti točke infleksije za sve varijable za koje je pronađena kvadratna funkcija. Točke infleksije su točke dobivene pomoću nestandardiziranih regresijskih koeficijenata formulom $X = -B_{1,2} / 2B_{2,1}$ u kojima krivulja između dviju varijabli dobivena pod *PDS* modelom mijenja oblik, a one se još nazivaju maksimum i minimum, ovisno o orijentaciji parabole (Cohen i sur., 2003). Izračunate se točke infleksije nalaze u tablici 5.

Tablica 5

Točke infleksije u kvadratičnim funkcijama ovisno o potvrđenim hipotezama. Točke izražene u jednakim jedinicama kao bruto rezultat.

Hipoteza i varijable	Točka infleksije
H2b: nAff i RUP	X = 3.815
H2c: nAff i DMQP	X = 3.910
H3a: nPow i ZP	X = 3.913
H3b: nPow i RUP	X = 3.425

Legenda: nAff = motiv za afilijacijom; nPow = motiv za moći, RUP = procjena radne učinkovitosti rukovoditelja; DMQP = procjena kvalitete odluka rukovoditelja; ZP = zadovoljstvo poslom podređenih.

Podaci u tablici 5 predstavljaju maksimume pojedinih kvadratičnih funkcija, odnosno točke do kojih će vrijednost u kriteriju rasti povećanjem razine prediktora, a nakon kojih će početi opadati. Sve su vrijednosti iznad sredine ljestvice, koja u *UMS* upitniku iznosi 2.5, ali ispod opaženih aritmetičkih sredina pojedine subskale ($M(nAff) = 4.22$, $M(nPow) = 3.94$). U hipotezama su spomenute razine motiva nakon kojih će odabrana mjera radne uspješnosti rukovoditelja nakon inicijalnog rasta početi opadati, a ove vrijednosti predstavljaju njihove točne izračune na istoj skali kao i mjereni motivi.

Diskusija

Svrha ovog rada bila je sjediniti saznanja McClellandove motivacijske teorije i *Too Much of a Good Thing (PDS)* paradigme u pokušaju doprinosa području psihologije rada i organizacijske psihologije nekim novim teorijskim i praktičnim implikacijama. S obzirom na svrhu, bila su postavljena tri istraživačka problema i sukladne hipoteze, koje su se prvenstveno odnosile na oblik povezanosti između pojedinačnih motiva i tri različite mjere radnog uspjeha rukovoditelja. Radni uspjeh bio je izražen zadovoljstvom poslom podređenih, percipiranom radnom učinkovitosti rukovoditelja od strane podređenih te procijenjenom kvalitetom odluka rukovoditelja, također od strane njihovih podređenih.

Prvi istraživački problem i s njime povezana hipoteza *H1* odnosili su se na ispitivanje zakrivljenog odnosa između motiva za postignućem rukovoditelja (*nAch*) i triju mjera radne uspješnosti rukovoditelja. Motiv za postignućem nije pokazao povezanost niti s jednom od spomenute tri kriterijske mjere. Ranije je spomenuto da je McClelland (1987) ustvrdio kako, unatoč nekim teorijski nepovoljnijim ishodima previsokih razina *nAch*, još nije pronađena negativna konkavna povezanost *nAch* i radne uspješnosti. Nalazi ovog istraživanja toj tvrdnji idu u prilog. Također, McClelland i Boyatzis (1982) očekivali su povezanost *nAch* i radne uspješnosti rukovoditelja samo na nižim razinama vodstva, dok na višim razinama očekuju porast važnosti nekih drugih faktora, što bi moglo objasniti nepovezanost ovih konstrukata u našem istraživanju. Također, neki objektivni pokazatelji uspješnosti rukovoditelja poput financijskih doprinosa mogli bi biti bolji znakovi *nAch* od korištenih kriterijskih mjera.

Nadalje, hipoteza *H2* djelomično je potvrđena, odnosno potvrđena je samo na razinama *H2b* i *H2c*. Pronađena je zakrivljena povezanost u obliku obrnutog slova *U* između motiva za afilijacijom (*nAff*) rukovoditelja te procjena podređenih o njihovoj

učinkovitosti i kvaliteti njihovih odluka. Naposljetku su pronađeni i maksimumi ovih krivulja, koji daju informaciju o točnim razinama motiva nakon kojih u ovom istraživanju daljnjim povećanjem motiva radna uspješnost rukovoditelja počinje opadati. Ovakvi su nalazi oprečni pretpostavkama McClellanda i Boyatzisa (1982) koji su tvrdili da su motiv za afilijacijom i radna uspješnost rukovoditelja u osnovi negativno korelirani, odnosno da povećanjem *nAff* radna uspješnost opada. Istovremeno, ovi nalazi ne idu u prilog ni idejama Steinmanna i sur. (2020), koji tvrde da promjenom modernih radnih okruženja, afilijativne karakteristike rukovoditelja postaju vrlo važne za njihov radni uspjeh. Istina je, prema nalazima ovog istraživanja, ali i postulatima *PDS* paradigme, negdje na sredini. Međutim, postotci varijance u kriteriju objašnjeni prediktorskim mjerama u ovom istraživanju, iako značajni, relativno su mali. U budućim istraživanjima, korištenjem robusnih mjera procjene radne uspješnosti, doprinos *nAff* u objašnjenju radnog uspjeha rukovoditelja mogao bi se jednoznačnije odrediti.

Naposljetku, hipoteza *H3* također je djelomično potvrđena. U modelima korištenim u svrhu provjere hipoteze *H3a* i *H3b*, kvadratična je funkcija objašnjavala statistički značajan dio varijance u kriteriju na razini $p < .1$. Drugim riječima, pronađena je statistički značajna dobit od korištenja kvadratične krivulje u objašnjavanju utjecaja motiva za moći (*nPow*) na zadovoljstvo poslom podređenih u odnosu na linearni model. Sličan je ishod pronađen i u modelu odnosa motiva za moći i percipirane učinkovitosti rukovoditelja, u kojem je i razlika u objašnjenju varijanci između modela i značajnost kvadratičnog modela bila statistički značajna na razini $p < .1$. Ove se spoznaje mogu dodatno provjeriti robusnijim istraživanjima s nešto pouzdanijim i opsežnijim mjerama radnog uspjeha rukovoditelja, kao i na većem uzorku rukovoditelja.

Što se tiče usporedbe ovih nalaza s već postojećim u području, dobiveni nalazi ne idu u prilog pretpostavkama McClellanda i Boyatzisa (1982) o važnosti visokog *nPow* u vodstvu. Osim niskih razina motiva za moći relativno drugim motivima, tendencija zakrivljenih odnosa između motiva za moći i dvije od tri mjere radne uspješnosti rukovoditelja ne slaže se s McClellandovim i Boyatzisovim (1982) *motivacijskim uzorkom*. Važno je opet spomenuti razliku između dvije dimenzije motiva za moći - premda motiv za osobnom moći vođen dominacijom možda i jest učinkovit za vođenje malih grupa (McClelland, 1970), za uspješan utjecaj na veće mase vođa mora imati izraženiji socijalizirani *nPow*. Socijalizirana vrsta motiva za moći uključuje karizmu,

inspiriranje i osnaživanje ljudi (McClelland, 1970). Kad se motiv za moći promatra jednodimenzionalno, kao u našem istraživanju, čini se da dominira osobna dimenzija *nPow*. Shodno tome, visoka razina *nPow* povezuje se s negativnijom slikom o sebi, agresivnošću, izborom karijere u kojoj se može utjecati na druge, traženjem prestiža, rizičnim ponašanjima i iskorištavanjem drugih ljudi (House i Howell, 1992; McClelland, 1987; Stanton i Schultheiss, 2009).

Najvjerojatniji uzrok dobivenih rezultata, a istovremeno i jedno od velikih ograničenja ovog istraživanja, jest činjenica da upitnik kojim se mjerio motiv za moći (*UMS*) nije razlikovao osobnu moć i socijalizirani motiv za moći. Poznavajući diferencijalne ishode visokih razina ove dvije vrste motiva za moći, može nam biti jasno da miješanje varijance ova dva teorijski različita konstrukta neće dovesti do rezultata usporedivih s onima McClellanda i Boyatzisa (1982), koji su se fokusirali primarno na socijalizirani motiv za moći, koristeći se pritom inhibicijom aktivacije. U budućim istraživanjima, bilo bi korisno mjeriti samo socijalizirani motiv za moći te provjeriti tendencije ka zakrivljenosti dobivene takvim istraživanjem.

Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Istraživanje ima nekolicinu metodoloških ograničenja, a prva skupina ograničenja odnosi se na korišteni uzorak. Naime, uzorak rukovoditelja bio je definiran samo brojem podređenih (3-5) koji su za njih radili najmanje šest mjeseci u trenutku testiranja. Nadalje, procjene radne uspješnosti rukovoditelja od strane podređenih, kao i mjera zadovoljstva poslom podređenih, u prosjeku su bile vrlo visoke. Moguće objašnjenje ovih rezultata dvojako je. Kao prvo, fenomen pod nazivom *survivorship bias* („pristranost preživljavanja“) pretpostavlja logičku pogrešku u kojoj se pažnja posvećuje samo onim pojedincima koji su prošli određeni selekcijski kriterij, što često dovodi do netočnih zaključaka (Eldridge, 2024). Uzimajući u obzir rukovoditelje prema kriterijima koje smo izabrali u ovom istraživanju, riskiramo uzorkovati značajno više uspješnih rukovoditelja nego što ih u populaciji uistinu jest. Drugi mogući izvor vrlo visokih mjera radne uspješnosti jest potencijalno uzrokovan rukovoditeljevim odabirom podređenih koji će sudjelovati u istraživanju, što je moglo dovesti do socijalno poželjnog stila odgovaranja ili uzorkovanja podređenih na osnovu odnosa s rukovoditeljima. Bolje definiranje uzorka rukovoditelja, kao i osiguravanje neznanja rukovoditelja o tome koji podređeni

ispunjavaju upitnik za procjenu njihove uspješnosti, mogli bi otkloniti neke od ovih problema.

Korištene mjere čine izvor druge skupine ograničenja ovog istraživanja. Korištenje eksplicitnih, umjesto implicitnih mjera motiva otežava usporedbu nalaza ovog istraživanja s nalazima dobivenim u istraživanjima implicitnih motiva. Prema McClellandu i sur. (1989), isti motivi mjereni ovim dvama metodama rijetko značajno koreliraju. U budućim istraživanjima ovog tipa, preporučuje se usporedba podataka dobivenim eksplicitnom mjerom s podacima dobivenim nekom mjerom implicitnog tipa prije zaključivanja o ishodima povezanim s razinama pojedinih motiva.

Naposljetku, kultura je jedan od izvora ograničenja u generalizabilnosti dobivenih podataka na opću populaciju. Mnogo je istraživanja usredotočeno na razlike u odrednicama uspješnog vodstva ovisno kulturalnom kontekstu, a jedno od najpoznatijih je *Globe Project* Housea i sur. (2004 - danas). Ideja ove vrste istraživanja jest da će drugačiji setovi karakteristika činiti uspješnog rukovoditelja u različitim kulturama, stoga je važno promatrati podatke dobivene unutar jedne kulture kulturalno specifično.

Zaključak

Svrha ovog istraživanja odnosila se na integraciju teorijskih pristupa McClellandove teorije motivacije i *Too Much of a Good Thing* (*PDS*; „Previše dobre stvari“) paradigme, u pokušaju doprinosa području istraživanja odrednica uspješnog vodstva. Problemi su se odnosili na ispitivanje oblika i prirode povezanosti motiva i radne uspješnosti rukovoditelja. Korišteni su motivi za postignućem, afilijacijom i moći pretpostavljeni McClellandovom teorijom, a radna je uspješnost rukovoditelja bila izražena mjerama zadovoljstva poslom podređenih te procjene učinkovitosti i kvalitete odluka rukovoditelja procijenjene od strane podređenih. Očekivali smo zakrivljenu povezanost pretpostavljenu pod *PDS* paradigmom između motiva i radnog uspjeha rukovoditelja. Pronašli smo da krivulja *PDS* modela značajno bolje opisuje odnose između *nAff* i procjene učinkovitosti rukovoditelja, kao i procjene kvalitete njihovih odluka, od linearnog modela. Također, pronađen je i značajan doprinos zakrivljene krivulje u opisu odnosa između *nPow* i zadovoljstva poslom podređenih, kao i procjena učinkovitosti rukovoditelja. Možemo zaključiti da će rukovoditelji s umjerenim razinama spomenutih motiva imati tendenciju za višim razinama radne uspješnosti.

Literatura

- Aiken, L. S. i West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks: Sage.
- Ames, D. R. i Flynn, F. J. (2007). What Breaks a Leader: The Curvilinear Relation Between Assertiveness and Leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), 307-324. doi:10.1037/0022-3514.92.2.307
- Andersen, J. A. (2018). Managers' Motivation Profiles: Measurement and Application. *SAGE Open*, 8, 1-9, doi:10.1177/2158244018771732
- Anderson, K. J. (1994). Impulsivity, caffeine, and task difficulty: A within-subjects test of the Yerkes-Dodson law. *Personality and Individual Differences*, 16(6), 813-829. doi:10.1016/0191-8869(94)90226-7
- Antonakis, J., House, R. J. i Simonton, D. K. (2017). Can Super Smart Leaders Suffer From Too Much of a Good Thing? The Curvilinear Effect of Intelligence on Perceived Leadership Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1003. doi: 10.1037/apl0000221
- Aristotel (1988). *Nikomahova etika* (T. Ladan, prijevod). Globus. (Originalno djelo objavljeno oko 350. pr. Kr).
- Atkinson, J. W. i McClelland, D. C. (1948). The projective expression of needs. II. The effect of different intensities of the hunger drive on Thematic Apperception. *Journal of Experimental Psychology*, 38(6), 643-658. doi:10.1037/h0061442
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P. i Joseph, D. L. (2020). Motivation to Lead: A Meta-Analysis and Distal-Proximal Model of Motivation and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 331-354. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000439331>
- Baumann, N., Kaschel, R. i Kuhl, J. (2005). Striving for Unwanted Goals: Stress-Dependent Discrepancies Between Explicit and Implicit Achievement Motives Reduce Subjective Well-Being and Increase Psychosomatic Symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(5), 781-799. doi:10.1037/0022-3514.89.5.781
- Biernat, M. (1989). Motives and values to achieve: Different constructs with different effects. *Journal of Personality*, 57, 69-95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1989.tb00761.x>
- Bing, M. N., Davison, H. K., Stewart, S. M., Green, P. D., McIntyre, M. D. i James, L. R. (2007). An Integrative Typology of Personality Assessment for Aggression: Implications for Predicting Counterproductive Workplace Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 722-744. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.722
- Brunstein, J. C. i Heckhausen, H. (2018). *Motivation and Action*. Springer International Publishing AG. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_6
- Buss, A. H. i Finn, S. E. (1987). Classification of Personality Traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2), 432-444.

- Carter, N. T., Dalal, D. K., Boyce, A. S., O'Connell, M. S., Kung, M. C. i Delgado, K. M. (2014). Uncovering Curvilinear Relationships Between Conscientiousness and Job Performance: How Theoretically Appropriate Measurement Makes an Empirical Difference. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 564-586. doi: 10.1037/a0034688
- Carter, N. T., Guan, L., Maples, J. L., Williamson, R. L. i Miller, J. D. (2016). The Downsides of Extreme Conscientiousness for Psychological Well-being: The Role of Obsessive Compulsive Tendencies. *Journal of Personality*, 84(4), 510-522. doi:10.1111/jopy.12177.
- Chen, N., Chen, L., Kang, Y. i Zhou, Y. (2024). The Curvilinear Relationship Between Empowering Leadership and Team Performance: A Self-Regulatory Perspective. *Small Group Research*, 55(4), 595-631. <https://doi.org/10.1177/10464964241231570>
- Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S. i Yang, C. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Frontiers of Business Research in China*, 12(22), 1-28. <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0044-8>
- Cho, I., Diaz, I. i Chiaburu, D. S. (2017). Blindsided by Linearity? Curvilinear Effect of Leader Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 146-163. doi: 10.1108/LODJ-04-2015-0075
- Cohen, J., Cohen. P., West, S. G. i Aiken, L. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Third Edition. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Collins, C. J., Hanges, P. i Locke, E. A. (2004). The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. *Human Performance*, 17(1), 95-117. http://dx.doi.org/10.1207/S15327043HUP1701_5
- Cornelius, E. T. i Lane, F. B. (1984). The Power Motive and Managerial Success in a Professionally Oriented Service Industry Organization. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 32-39. doi:10.1037/0021-9010.69.1.32
- Daulay, B. i Haidir, F. (2024). The influence of managerial competence and achievement motivation on the leadership effectiveness of high school principals. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 43(2), 411-421. <http://dx.doi.org/10.21831/cp.v43i2.61912>
- Davison, H. K., LeBreton, J. M., Stewart, S. M. i Bing, M. N. (2019). Investigating curvilinear relationships of explicit and implicit aggression with workplace outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-14. doi: 10.1080/1359432x.2019.1693423
- Do, M. H. i Minbashian, A. (2014). A meta-analytic examination of the effects of the agentic and affiliative aspects of extraversion on leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1040-1053. doi:10.1016/j.leaqua.2014.04.004
- Donner, F. (2022, 12. travnja). *The true cost of a bad manager*. Quartz. <https://qz.com/work/2133725/the-true-cost-of-bad-managers>

- Eldridge, S. (2024, 30. kolovoza). *Survivorship bias*. Britannica. <https://www.britannica.com/science/survivorship-bias>
- French, E. G. (1955). Some characteristics of achievement motivation. *Journal of Experimental Psychology*, 50, 232-236.
- French, E. G. (1958). Effects of the interaction of motivation and feedback on task performance. U J. W. Atkinson (Ur.), *Motives in fantasy, action and society: A method of assessment and study* (str. 400-408). Van Nostrand.
- Grant, A. M. i Schwartz, B. (2011). Too Much of a Good Thing: The Challenge and Opportunity of the Inverted U. *Perspectives on Psychological Science*, 6(1).
- Guillén, L. i Saris, W. E. (2013). Competencies, Personality Traits, and Organizational Rewards of Middle Managers: A Motive-Based Approach. *Human Performance*, 26(1), 66-92. doi:10.1080/08959285.2012.736898
- Halim, F. W. i Zainal, A. H. (2015). Achievement motivation as mediating factor in the relationship between personality and job performance relationship. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 2, 91-101.
- Halvari, H. (1997). Moderator Effects of Age on the Relation between Achievement Motives and Performance. *Journal of Research in Personality*, 31(3), 303–318. doi:10.1006/jrpe.1997.2185
- Heyns, R. W., Veroff, J. i Atkinson, J. W. (1958). A scoring manual for the affiliation motive. U J. W. Atkinson (Ur.), *Motives in fantasy, action and society: A method of assessment and study* (str. 95-104). Van Nostrand.
- Hogan, R. i Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hong Tan, S., Liem, G. A. D., Ramos III, R. L., Elliot, A. J., Nie, Y. i Pang, J. S. (2022). Goal complexes: Integrating achievement goals as standards and self-attributed motives as reasons underlying goal pursuit. *Social Psychology of Education*, 25, 845-880. <https://doi.org/10.1007/s11218-022-09699-2>
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. doi:10.2307/2391905
- House, R. J. i Howell, J. M. (1992). Personality and Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108. doi:10.1016/1048-9843(92)90028-e
- House, R. J., Spangler, W. D. i Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U. S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 364-396. doi:10.2307/2393201
- Jacobs, R. L. i McClelland, D. C. (1994). Moving Up the Corporate Ladder: A Longitudinal Study of the Leadership Motive Pattern and Managerial Success in Women and Men. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 46(1), 32-41. doi:10.1037/1061-4087.46.1.32
- Jiménez, E., Chinchilla, N., Grau-Grau, M. (2021). From Bad Leadership to Responsible Leadership: The Revolution of Motives Among Leaders. U Örtenblad, A. (Ur.)

Debating Bad Leadership (str. 121-139). Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-65025-4_7

- Kaiser, R. B. i DeVries, K. (1998). Personality correlates of senior executive effectiveness: An application of the Five-Factor Model. *Izveštaj prezentiran na 13. godišnjoj konferenciji Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, TX, SAD.*
- Kelly, R. T., Rawson, H. E. i Terry, R. L. (1973). Interaction Effects of Achievement Need and Situational Press on Performance. *The Journal of Social Psychology*, 89(1), 141-145. doi:10.1080/00224545.1973.9922578
- Kirkpatrick, S. A., Wofford, J. i Baum, J. R. (2002). Measuring motive imagery contained in the vision statement. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 139-150. doi:10.1016/s1048-9843(02)00096-6
- Kiviniemi, M. T., Snyder, M. i Omoto, A. M. (2002). Too Many of a Good Thing? The Effects of Multiple Motivations on Stress, Cost, Fulfillment, and Satisfaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 732-743. <https://doi.org/10.1177/0146167202289003>
- Koestner, R. i McClelland, D. C. (1992). The Affiliation Motive. *Motivation and Personality*, 205-210.
- Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., Neter, J. i Li, W. (2005). *Applied Linear Statistical Models*. (Fifth Edition). McGraw-Hill/Irwin series Operations and decision sciences.
- Langens, T. A. (2006). Congruence Between Implicit and Explicit Motives and Emotional Well-Being: The Moderating Role of Activity Inhibition. *Motivation and Emotion*, 31(1), 49-59. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s11031-006-9038-5>
- Latham, G. P. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research and Practice*. Sage Publications, Inc.
- Le, H., Oh, I. S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E. i Westrick, P. (2011). Too Much of a Good Thing: Curvilinear Relationships Between Personality Traits and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 113-133. doi: 10.1037/a0021016
- Li, Z., Lynch, J., Sun, T., Rizkyana, T., Cheng, J. T. i Benson, A. J. (2024). Power motives, personality correlates, and leadership outcomes: A person-centered approach. *Journal of Personality*, 92(4), 1211-1228. <https://doi.org/10.1111/jopy.12882>
- Lowell, E. L. (1952). The effect of need for achievement on learning and speed of performance. *Journal of Psychology*, 33, 31-40. <https://doi.org/10.1080/00223980.1952.9712815>
- Ma, Q. i Tang, N. (2023). Too much of a good thing: the curvilinear relation between inclusive leadership and team innovative behaviors. *Asia Pacific Journal of Management*, 40. 929-952. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09862-5>

- Ma, X., Jiang, W., Wang, L. i Xiong, J. (2020). A curvilinear relationship between transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, 58(7), 1355-1373. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0653>
- Mandachian, M., Hussein, N., Noordin, F. i Taherdoost, H. (2017). Leadership Effectiveness Measurement and Its Effects on Organizational Outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043-1048. doi: 10.1016/j.proeng.2017.02.505
- McClelland, D. C. (1970). The Two Faces of Power. *Journal of International Affairs*, 24(1), 29-47.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The Inner Experience*. Irvington Publishers, Inc.
- McClelland, D. C. (1976). *The Achieving Society*. Irvington Publishers, Inc.
- McClelland, D. C. (1979). Inhibited Power Motivation and High Blood Pressure in Men. *Journal of Abnormal Psychology*, 88(2), 182-190. doi:10.1037/0021-843x.88.2.182
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- McClelland, D. C. i Boyatzis, R. E. (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737-743. doi:10.1037/0021-9010.67.6.737
- McClelland, D. C. i Burnham, D. H. (1976). Power is the Great Motivator. U A. Hooper (Ur.), *Leadership Perspectives* (str. 271-281). Routledge.
- McClelland, D. C. i Franz, C. E. (1992). Motivational and Other Sources of Work Accomplishments in Mid-Life: A Longitudinal Study. *Journal of Personality*, 60(4), 679-707.
- McClelland, D. C., Koestner, R. i Weinberger, J. (1989). How Do Self-Attributed and Implicit Motives Differ? *Psychological Review*, 96(4), 690-702. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-295X.96.4.690>
- McNeese-Smith, D. K. (1999). The relationship between managerial motivation, leadership, nurse outcomes and patient satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 243-259. doi:10.1002/(sici)1099-1379(199903)20:2<243::aid-job888>3.0.co;2-2
- Mihalcea, A. (2014). Leadership, personality, job satisfaction and job performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 127, 443-447. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.287
- Milinković, I., i Kovačević, I. (2020). Predicting leadership styles based on achievement motivation. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(4), 1158-1167. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.84110>
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior I. Essential Theories of Motivation and Leadership*. M. E. Sharpe, Inc.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. Oxford University Press.
- Nohria, N., Joyce, W. F. i Roberson, B. (2003). What Really Works. *Harvard Business Review*, 81(7), 42-52.

- Nunnally, J. C. i Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory, 3rd edition*. McGraw-Hill.
- O'Malley, M. N. i Schubarth, G. (1984). Fairness and Appeasement: Achievement and Affiliation Motives in Interpersonal Relations. *Social Psychology Quarterly*, 47(4), 364-371. <https://doi.org/10.2307/3033639>
- Ogunleye, A. J. i Osekita, D. A. (2015). Effect of Job Status, Gender, and Employees' Achievement Motivation Behavior on Work Performance: a Case Study of Selected Local Government Employees in Ekiti State, Nigeria. *European Scientific Journal*, Vol. 12(26).
- Oyinlade, A. O. (2008). A Method of Assessing Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 25-40. doi:10.1111/j.1937-8327.2006.tb00355.x
- Pierce, J. R. i Aguinis, H. (2013). The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management. *Journal of Management*, 39(2), 313-338. <https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
- Reeves, J. A. (1983). *Personality Characteristics of Athletes who Play Different Positions in Soccer*. Teachers College, Columbia University.
- Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior: Global Edition*. Pearson Education Limited.
- Ruf, B. M. i Chusmir, L. H. (1991). Dimensions of Success and Motivation Needs Among Managers. *The Journal of Psychology*, 125(6), 631-640. doi:10.1080/00223980.1991.10543325
- Ružojčić, M., Galić, Z. i Trojak, N. (2019). Važnost motiva za postignućem i moći za rad na rukovodećoj poziciji, plaću i intrinzičnu motivaciju za posao. *Psihologijske Teme*, 28(2), 271-289. <https://doi.org/10.31820/pt.28.2.3>
- Schönbrodt, F. D., i Gerstenberg, F. X. R. (2012). An IRT analysis of motive questionnaires: The Unified Motive Scales. *Journal of Research in Personality*, 46, 725-742. <http://doi.org/10.1016/j.jrp.2012.08.010>
- Schuh, S. C., Hernandez Bark, A. S., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg P. i Van Dick, R. (2013). Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 363-379. doi:10.1007/s 1055 1-013-1663-9
- Short, J.-A. C. i Sorrentino, R. M. (1986). Achievement, Affiliation, and Group Incentives: A Test of the Overmotivation Hypothesis. *Motivation and Emotion*, 10(2), 115-131. doi:10.1007/bf00992251
- Spangler, W. D. i House, R. J. (1991). Presidential Effectiveness and the Leadership Motive Profile. *Journal of Personality and Social Psychology*. 60(3), 439-455. doi:10.1037/0022-3514.60.3.439
- Spreier, S. W., Fontaine, M. H. i Malloy, R. L. (2006). Leadership Run Amok. The Destructive Potential of Overachievers. *Harvard Business Review*, 84(6), 72-82.

- Stanton, S. J. i Schultheiss, O. C. (2009). The hormonal correlates of implicit power motivation. *Journal of Research in Personality*, 43(5), 942-949. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2009.04.001>
- Steinmann, B., Dörr, S. L., Schultheiss, O. C., i Maier, G. W. (2014). Implicit motives and leadership performance revisited: What constitutes the leadership motive pattern? *Motivation and Emotion*, 39(2), 167–174. doi:10.1007/s11031-014-9458-6
- Steinmann, B., Kleinert, A. i Maier, G. W. (2020). Promoting the underestimated: A vignette study on the importance of the need for affiliation to successful leadership. *Motivation and Emotion*. doi:10.1007/s11031-020-09833-7
- Steinmann, B., Ötting, S. K. i Maier, G. W. (2016). Need for Affiliation as a Motivational Add-On for Leadership Behaviors and Managerial Success. *Frontiers in Psychology*, 7. doi:10.3389/fpsyg.2016.01972
- Viswesvaran, C. i Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Vroom, V. H. (2003). Educating managers for decision making and leadership. *Management Decision*, 41(10), 968-978. <https://doi.org/10.1108/00251740310509490>
- Vroom, V. H. i Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt6wrc8r>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. i Hudy, M. J. (1997). Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247-252.
- Wendt, H. W. (1955). Motivation, effort, and performance. U D. C. McClelland (Ur.), *Studies in Motivation* (str. 448-459). Appleton-Century-Crofts.
- Williamson, T. (2008). The good society and the good soul: *Plato's Republic* on leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(4), 397-408. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.05.006>
- Winter, D. G. (1973). *The power motive*. The Free Press.
- Yerkes, R. M. i Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18(5), 459-482. doi:10.1002/cne.920180503
- Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722. doi:10.1016/j.leaqua.2008.09

Prilozi

Prilog 1

Tablica A

Opažene minimalne i maksimalne vrijednosti fokalnih varijabli u istraživanju dobivene na uzorku rukovoditelja ($N = 201$) i podređenih ($N = 661$, neagregirani podaci).

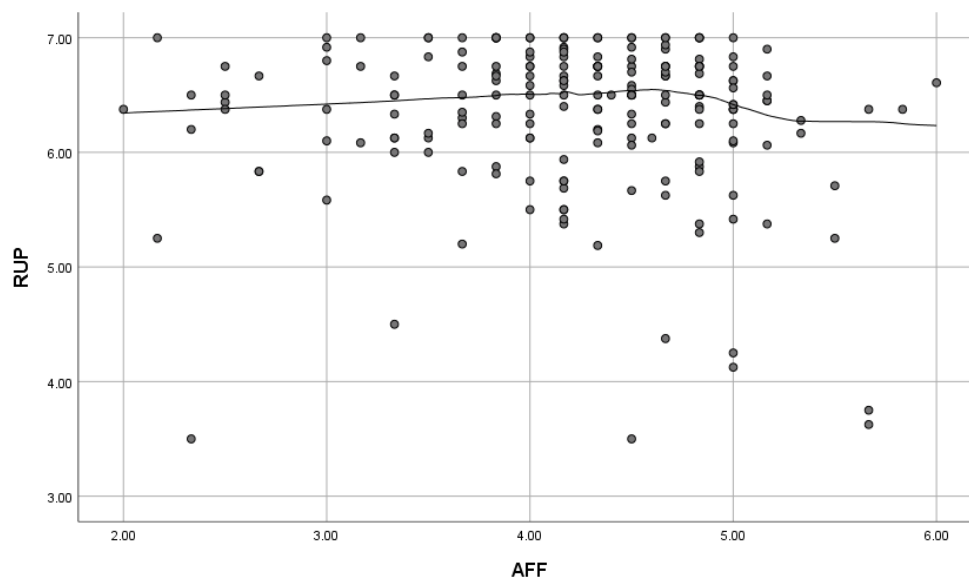
	Min.	Max.
Motiv za postignućem	3.0	6.0
Motiv za afilijacijom	2.0	6.0
Motiv za moći	1.83	6.0
Zadovoljstvo poslom	2.50	5.0
Procjena učinkovitosti rukovoditelja	1.50	7.0
Kvaliteta odluka nadređene osobe	2.00	5.0

Legenda: Min. = minimum; Max. = maksimum

Prilog 2

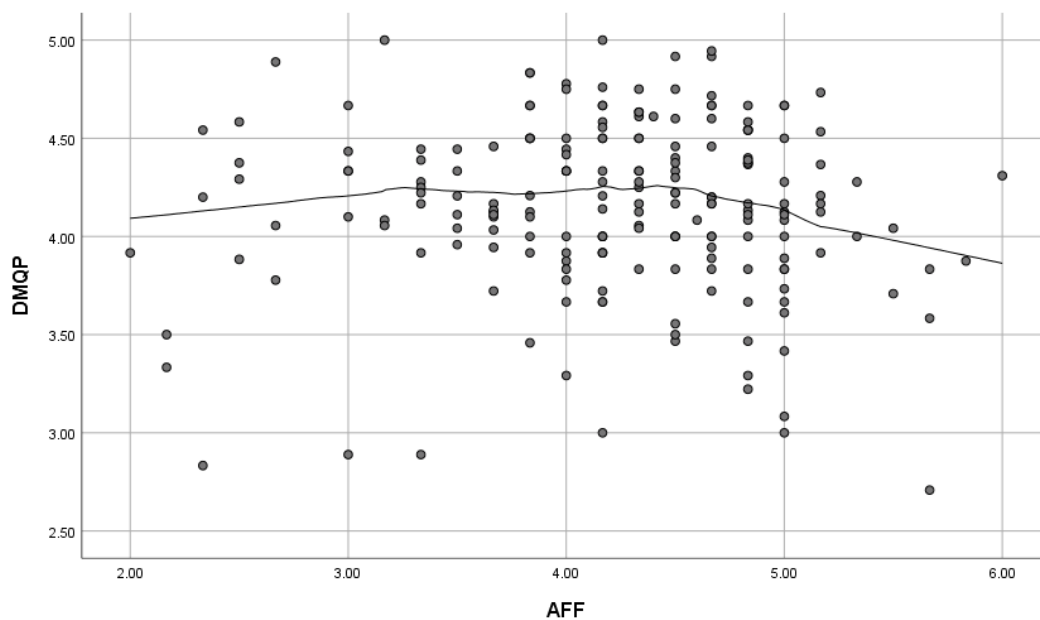
Slika A

Prikaz loess krivulje između motiva za afilijacijom (AFF) i radne učinkovitosti rukovoditelja (RUP) ($N = 201$) procijenjene od strane podređenih ($N = 661$, podaci agregirani na razini rukovoditelja).



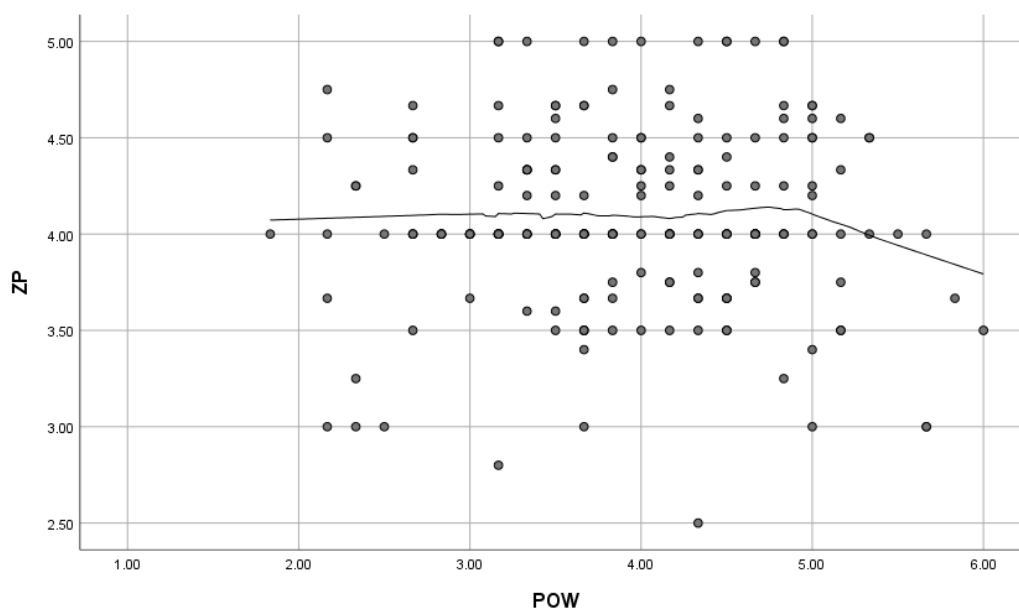
Slika B

Prikaz loess krivulje između motiva za afilijacijom (AFF) i kvalitete odluka rukovoditelja (DMQP) ($N = 201$) procijenjene od strane podređenih ($N = 661$, podaci agregirani na razini rukovoditelja).



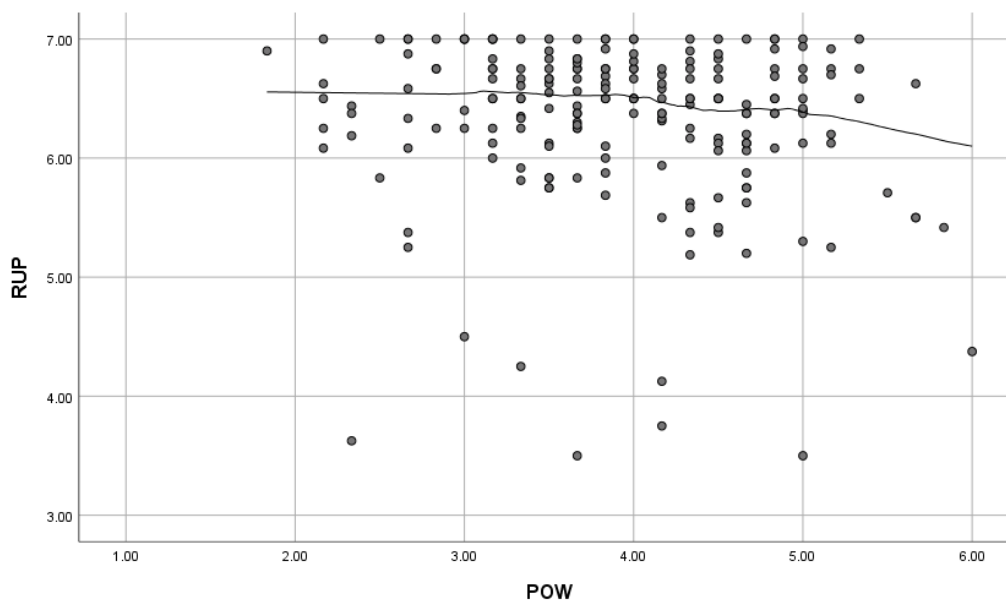
Slika C

Prikaz loess krivulje između motiva za moći (POW) rukovoditelja ($N = 201$) i zadovoljstva poslom podređenih (ZP) ($N = 661$, podaci agregirani na razini rukovoditelja).



Slika D

Prikaz loess krivulje između motiva za moći (POW) rukovoditelja (N = 201) i procjene učinkovitosti rukovoditelja (RUP) od strane podređenih (N = 661, podaci agregirani na razini rukovoditelja).



Prilog 3

Tablica B

Korelacije centriranih prediktora motiva za postignućem, afilijacijom i moći rukovoditelja (N = 201) i kriterijskih mjera zadovoljstva poslom podređenih (ZP), procjene radne učinkovitosti (RUP) i kvalitete odluka rukovoditelja od strane podređenih (DMQP) (N = 661, podaci agregirani na razini rukovoditelja).

Prvi istraživački problem			
	ZP	RUP	DMQP
$nAch$.009	-.083	-.094†
$nAch^2$	-.043	.076	.136*
Drugi istraživački problem			
	ZP	RUP	DMQP
$nAff$	-.019	-.071	-.029
$nAff^2$	-.059	-.189**	-.197**
Treći istraživački problem			
	ZP	RUP	DMQP
$nPow$.005	-.116†	-.032
$nPow^2$	-.171**	-.118*	-.098†

Legenda: $nAch$ = centrirani motiv za postignućem; $nAff$ = centrirani motiv za afilijacijom; $nPow$ = centrirani motiv za moći; p = razina statističke značajnosti (* = $p < .05$; ** = $p < .01$; † = $p < .1$)