

# Modeli osobina Vođe

---

**Gavran, Ružica**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:920902>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-21**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



**VELEUČILIŠTE “NIKOLA TESLA” U GOSPIĆU**

**Ružica Jurković**

**MODELI OSOBINA VOĐE  
LEADERSHIP FEATURES MODELS**

**Završni rad**

**Gospić, 2019.**



**VELEUČILIŠTE “NIKOLA TESLA” U GOSPIĆU**

Poslovi odjel

Preddiplomski stručni studij ekonomike poduzetništva

**MODELI OSOBINA VOĐE**

**LEADERSHIP FEATURES MODELS**

Završni rad

MENTOR:

Vlatka Ružić, dr. sc. v. pred.

STUDENT:

Ružica Jurković

JMBAG: 2962000127/07

GOSPIĆ, rujan 2019.

## Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, rujan 2019.

### Z A D A T A K

za završni rad

Pristupnici Ružici Jurković , JMBG: 2962000127/07 , studentici preddiplomskog stručnog studija ekonomike poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom Modeli osobina vođe.

Sadržaj zadatka :

1. Uvod
2. Vodstvo
3. Modeli vodstva
4. Suvremeni pristup vodstvu
5. Zaključak

***Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.***

**Mentor:** dr. sc. Vlatka Ružić, **zadano** : 1. kolovoza 2019.

**Pročelnik odjela:** Mile Vičić, pred , **predati do:** 5. rujan 2019.

**Student** : Ružica Jurković , **primila zadatak:** 1. kolovoz 2019.

Dostavlja se:

- mentoru
- studentu
- evidenciji studija – dosje studenta



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, Ružica Jurković izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad naslova: Modeli osobina vođe isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Gospiću, 4. rujna 2019. godine.

Ružica Jurković



## Izjava o pohrani diplomskog rada u Digitalni repozitorij

Odjel: Poslovni odjel

Student/ica: Ružica Jurković

Vrsta rada: Diplomski rad

Ovom izjavom potvrđujem da sam autor/ica predanog završnog rada i da sadržaj njegove elektroničke inačice u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog rada.

Slažem se da se rad pohrani u javno dostupnom institucijskom repozitoriju Veleučilišta "Nikola Tesla" u Gospiću i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15) i bude u

rad u otvorenom pristupu

rad dostupan nakon \_\_\_\_\_  
(upisati datum)

rad dostupan samo djelatnicima i studentima Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću

Student/ica:

U Gospiću, 4. rujna 2019.

Ružica Jurković

## **SAŽETAK**

U radu se govori o pojmu vodstva, osobinama vođe, te se govori o odnosu vodstva i moći. Dan je i pregled nekoliko odabranih pristupa vodstvu s naglaskom na njihovu primjenu u suvremenim organizacijama. Rad govori o pristupu temeljenom na osobinama, pristupu temeljenom na vještinama, na stilu, situacijskom pristupu, transformacijskom vodstvu, teoriji puta do cilja te novijim stilovima vodstva.

***Ključne riječi :*** vođa, stilovi vođenja, moć



## **SUMMARY:**

The paper discusses the notion of leadership, leadership traits, and the relationship between leadership and power. The relationship between leadership and power is defined as well as the leadership domain that consists of three elements – leader, follower and situation. A few different leadership approaches are considered, with an emphasis on their application in modern organizations. These are as follows: the approach based on leader's qualities; the approach based on leader's skills; the approach based on style; situational approach; transformational leadership; path-goal theory; and some newer leadership styles.

Keywords: leader, leadership styles, power

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. VODSTVO .....	2
2.1 Pojam vođenja i vođe .....	5
2.2 Definiranje i značajke vodstva.....	6
3. MODELI VODSTVA.....	7
3.1 Model osobina.....	8
3.2 Bihevioralni modeli.....	14
3.2.1 Modeli autokratsko-demokratskog vodstva.....	16
3.2.2 Modeli vodstva orijentirani na varijable zadatak- ljudi.....	18
3.3 Kontigencijski modeli.....	26
4. SUVREMENI PRISTUP VODSTVU .....	28
4.1 Transformacijski pristup vodstvu.....	28
5. ZAKLJUČAK.....	30
POPIS LITERATURE .....	31

## 1. UVOD

Od početka svijeta i vijeka pa sve do danas, u zajednicama ljudi uvijek je postojao, tj. postoji vođa. Bilo da se radi o poslovnom svijetu, društvu iz škole, s posla, iz susjedstva, grupi djece iz vrtića, uvijek postoji osoba koja je „predvodnik“, odnosno vođa. Vođa je osoba, jednostavno rečeno, koja ima sposobnost utjecaja i motivacije ljudi da izvršavaju zadatke, odnosno ciljeve.

U suštini, upravo ta sposobnost (utjecanja, motivacije, poticanja) jest vodstvo, što je predmet ovog rada. Kroz rad će se prikazati razni pristupi koncepcije vodstva čija je svrha da se podrobnije shvate aspekti vodstva, s ciljem da se, u konačnici, prikažu načini postizanja ciljeva vodstvom, odnosno odabirom stila vođenja u određenim situacijama.

## 2. VODSTVO

Vodstvo je aktivnost vođenja u kojemu osoba (vođa) utječe na članove grupe, pokreće ih, organizira, motivira, potiče i vodi s namjerom izvršavanja postavljenih ciljeva. Može se definirati kao proces, odnosno sposobnost utjecaja na razmišljanje i ponašanje ljudi, kako bi oni s entuzijazmom ostvarili postavljene ciljeve (kako osobne, tako i grupe kojoj pripadaju).

Vođenje predstavlja najzahtjevniju menadžersku funkciju kojoj je cilj usmjeravanje i motiviranje zaposlenika određenog poduzeća na obavljanje danog radnog zadatka. U teoretskom i praktičnom smislu može se razlikovati više stilova vođenja, i to od autokratskog, koji u potpunosti zanemaruje demokratičnost u odlučivanju, do demokratskog, u kojem se svi uključuju u proces odlučivanja i u kojem se poštuje mišljenje svih. Brojna istraživanja provela su se na temu postojanja uzročno-posljedičnog odnosa između stila vođenja poduzeća i njegove poslovne uspješnosti, no čini se kako se još uvijek nije postigao konsenzus oko toga koji je stil vođenja optimalan za poslovni uspjeh iz razloga što se ponekad zahtijevaju brze odluke u kojima demokracija može otežati sam proces odlučivanja (Karlić & Hadelan, 2011, str. 67-68).

		tehnička dimenzija	
		visoka	niska
međuljudska dimenzija	visoka	4 vrhunski vođa	2 vođa "političar"
	niska	3 vođa tehničar	1 nesposobni vođa

Slika 1 . Međusobni odnos dviju dimenzija vodstva(P. Sikavica, Temlji Menadžmenta, str.473)

Iz slike je vidljivo da vođa može biti ili jak ili slab u obadvije dimenzije ili jak u jednoj i slab u drugoj. Vrhunski vođa je naravno jak u obe dimenzije te je kao takav poželjan tip vođe, dok je voša koji ima slabu međuljudsku i tehničku dimenziju smatran nesposobni te niti ne zaslužuje naziv vođe. Tehničar s obzirom na jaku tehničku dimenziju osigurava rezultate kompaniji ali zbog slabe međuljudske dimenzije ti rezultati ne mogu biti trajni. Vođa političar je jači u međuljudskoj dimenziji koja kad dolazi do vodstva ima veću važnost. Sami pojam vođenja vrlo je kompleksan, što se može dokazati brojnim varijantama njegova definiranja te samim time implicira na dinamičnost procesa koji zahtijeva kreativnost i organiziranost. Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2004, str. 25) okarakterizirali su vođenje kao vrstu umjetnosti koja utječe na ljude s ciljem težnje ostvarivanja ciljeva poduzeća u kojem rade. Srića (2004) vođenje smatra sposobnošću utjecanja na ponašanje suradnika i na sustav vrijednosti za kojeg se suradnici zalažu kako bi se ostvarili ciljevi firme. Može se zaključiti da ne postoji jedinstvena definicija vođenja. Eminentni stručnjaci iz područja menadžmenta nude različite definicije ovisno o načinu na koji pristupaju definiranju pojma. Iz prethodnog paragrafa uočava se da su Bahtijarević-Šiber i Sikavica pošli od premise ostvarivanja ciljeva poduzeća, dok se Srića više koncentrirao na ono nemjerljivo, a to je sustav vrijednosti. Ključnu ulogu u uspješnom poslovanju poduzeća imaju njihove vođe koji definiraju poslovnu viziju koju će zaposlenici prihvatiti i slijediti.

Kako bi prethodno navedeno bilo moguće, osim organiziranosti i kreativnosti, vođe moraju krasiti i sljedeće karakteristike:

- 1) sposobnost usmjeravanja, poticanja i motiviranja zaposlenika na izvršenje danog zadatka,
- 2) osiguravanje slobode u razmišljanju i djelovanju,
- 3) kvalitetne komunikacijske vještine,
- 4) samouvjerenost,
- 5) poznavanje vlastitih mogućnosti (Karlić & Hadelan, 2011).

Svi zaposlenici percipiraju vođu uspješnim ako mu mogu vjerovati te ako im ulijeva povjerenje da će s njim ostvariti svoje osobne ili grupne ciljeve. Iz zahtjeva koje vođa postavlja sam sebi i grupi koju vodi proizlaze i njihovi zadaci.

Među zahtjeve ubrajamo:

- 1) psihološke: vođa kao psihološki oslonac svim članovima grupe, vođa kao nositelj odgovornosti,
- 2) socijalne: vođa kao organizator, informator, izbornik i sl.,
- 3) stručne: rješavanje stručnih problema, davanje savjeta, pomaganje i učenje (Čičin-Šain, 2007).

Slijedom navedenog, može se uočiti jasna distinkcija poželjnog i nepoželjnog vođe, odnosno onog kojeg bi zaposlenici rado slijedili i onog s kojim nitko ne želi imati posla, ali zbog nužnosti mora. Stručnjaci su dali model idealnog vođe, no postavlja se pitanje koliko je takav model ostvariv u praksi, odnosno o čemu ovisi ponašanje vođe i koji su to stilovi preko kojih će se poželjne osobine najbolje uočiti? Na ta će se pitanja pokušati dati što precizniji odgovor u narednim paragrafima.

## 2.1 Pojam vođenja i vođe

Vođenje je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta. Vođenje zapravo znači pripremu drugih da ulaže ono što vođa želi da oni doista i naprave. Vođenje podrazumijeva niz aktivnosti koje su usmjerene na interakciju između menadžera i suradnika. Najvažnije kod vođenja je sposobnost vođe da utječe na lude kako bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima. Bit vođenja je u tome da se ono bavi međuljudskim aspektom menadžmenta, pa vođenje uključuje i motiviranje, stilove vođenja i komuniciranje.

Vođa čini jednu od varijabli vodstva, a dostiže cilj i ravnotežu u vođenju ako posjeduje odgovarajuću sposobnost, motivaciju i moć te preuzima odgovornost za svaku preuzetu ovlast. Ovlast i odgovornost moraju biti uravnotežene, a stupanj odgovornosti je određen stupnjem ovlasti. Za uspješno vođenje su izuzetno važni dobri suradnici, a bez dobrih suradnika, odnosno sljedbenika nema ni uspješnih vođa. (Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber F. str 74.)

## 2.2 Definiranje i značajke vodstva

Vodstvo kao i motivacija, ima dvije krajnje točke, s jedne strane je to autokracija, a s druge strane je to krajnje tolerantni pristup, a između tih dviju točaka je cijeli niz obilježja, stilova procesa vođenja.

Stilovi vodstva koje će vođa primijeniti, proizlaze iz ponašanja ljudi i samih osobina vođe, odnosno za njih je karakteristično da su nepredvidivi, neponovljivi i jedinstveni radi čega će se uvijek nalaziti između dvije krajnje točke. Pojam „stil managementa“ ima dva (srodna) značenja). Jedno se odnosi na držanje koje manager usvaja pri radu s podređenim osoblje; drugo se odnosi na ukupni pristup managementa cijele organizacije u pitanju vodstva, sudjelovanja radnika, vrednovanju rada radnika i kontroli. Odabir stila, dakle, utječe na odnos menadžera (vođe) sa suradnicima i učinkovitost grupe. (Bennett, R.: Management, Informator d.d. i POTECON d.o.o., Zagreb, 1994., str. 242.)



### 3. MODELI VODSTVA

Kao što je već navedeno, stilovi vođenja kreću se između dvije krajnje točke- autokracije i potpune tolerancije, tj. laissez-faire. Pored ta dva osnovnih stilova vođenja razvili su se, u teoriji i praksi menadžmenta i organizacije, brojni stilovi vođenja kod kojih se u obzir uzimaju različiti čimbenici koji utječu na način vođenja. Mnoge od teorija temelje se na osobinama vođe, osobinama suradnika, tj. grupe, ali i na konkretnoj situaciji. Na temelju njih razvili su se brojni modeli vodstva.

Veliki broj modela vodstva, koje je teško sažeti i slikovito prikazati, radi lakšeg povijesnog sagledavanja, može se grupirati u tri skupine: (Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 525. )

#### I. Model osobina:

- 1) teorija velikih ljudi
- 2) rani profil osobina
- 3) suvremeni profil osobina

#### II. Bihevioralni modeli:

- 1) model autokratsko- demokratskog vodstva (teorija X i Y, Likert-ovi sustavi vodstva, model kontinuuma stilova vodstva)
- 2) model vodstva orijantiran na varijable zadatak- ljudi (Michigan studija, Ohio studija, Managerial Grid, teorija 3-D, Harvard studija)

#### III. Kontigencijski modeli:

- 1) Fiedler-ov model
- 2) House- Mitchel-ov model put-cilj
- 3) Stinson- Johnson-ov model
- 4) Vroom-Yetton-ov model odluka
- 5) Hersey-Blanchard-ov model

### 3.1 Model osobina

Model osobina temelji se na tri faze, odnosno teorije. Prema ovome modelu pretpostavlja se da je svojstvo vođenja urođeno. Određeni su ljudi, tvrde pobornici ove teorije rođeni sa osobnim svojstvima koje ih čine pogodnima za vođe- inteligencija, fizičke karakteristike, sposobnost upravljanja, socijalne osobine, osobnost i dr. Problem, je što postoji niz osobina koje mogu utjecati na sposobnost vođenja, te nemogućnost mjerenja postojanja i stupnja prisutnosti mnogih od ovih osobina kod pojedinaca. (Bennett, R.: op.cit. str. 242-243)

Najprije ću spomenuti model osobina budući da je taj model najstariji model vođenja i u svom je razvoju prošao kroz sljedeće tri faze:

#### 1) Teorija velikih ljudi.

Ova je teorija posljedica činjenice da se većina istraživanja vodstva bavi određenim osobinama vođe kao što su:

- inteligencija,
- osobnost,
- fizičke karakteristike,
- sposobnost upravljanja,
- socijalne osobine i sl.

Značajno je istaknuti da se prema ovoj teoriji ljudi rađaju kao vođe, a ne stvaraju pa su u tom smislu i temeljena istraživanja (Čičin-Šain, 2007).

## 2) Rani profil osobina.

Ovo je faza koja nastupa početkom 50-tih godina prošlog stoljeća, a karakterizira je pretpostavka prema kojoj uspješni vođa posjeduje poželjne i kvalitetne osobine o kojima ovisi organizacijska efikasnost, a koje se mogu podijeliti u pet grupa:

- fizičke osobine,
- socijalna pozadina,
- osobne karakteristike,
- socijalne karakteristike,
- karakteristike u odnosu na zadatak (Klepić, n.d.).

## 3) Suvremeni profil osobina.

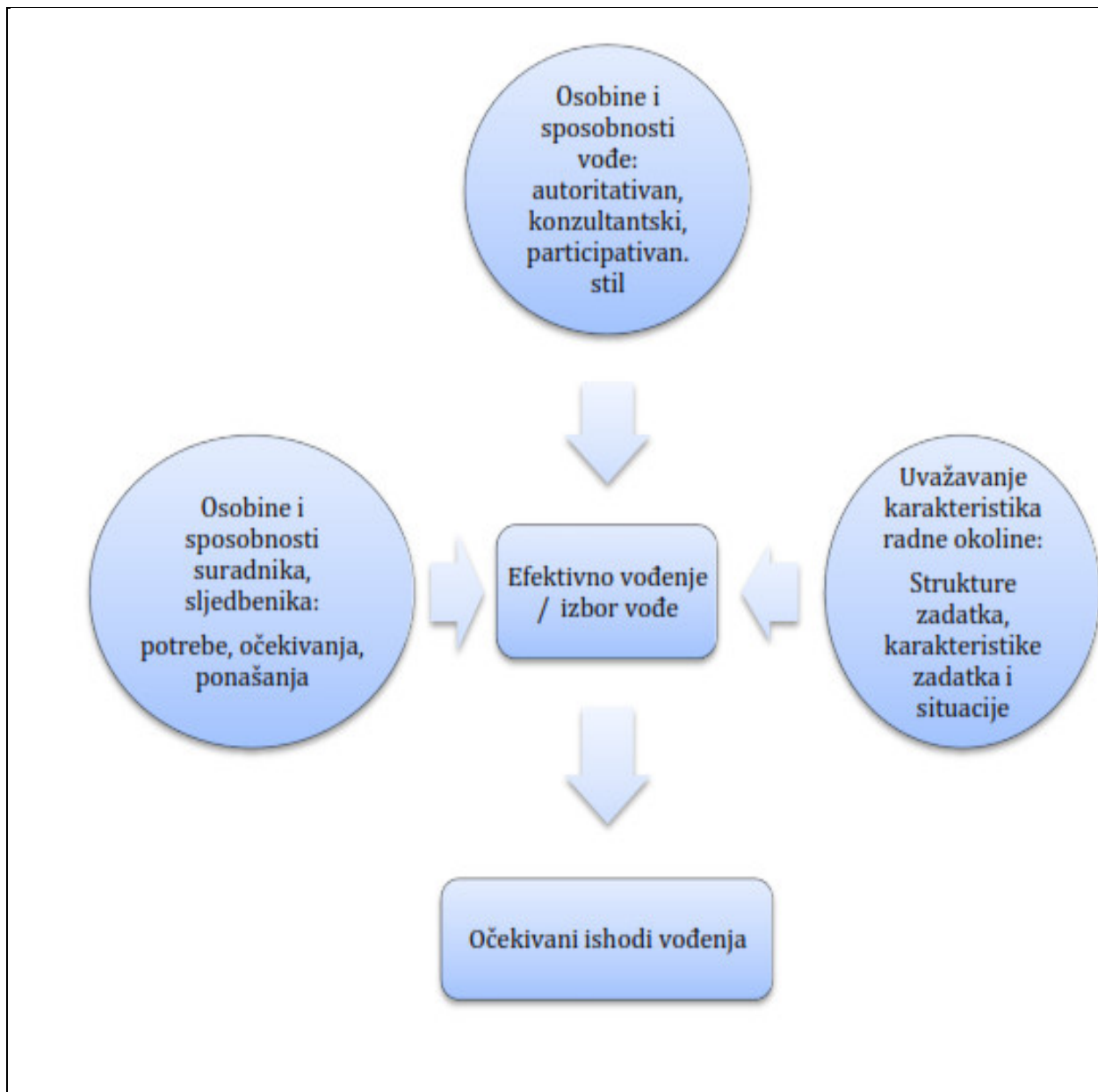
Warren Bennis je, intervjuirajući 90 vrlo uspješnih menadžera, uspio identificirati sljedeće četiri grupe kompetencija:

- upravljanje pažnjom,
- upravljanje značenjem,
- upravljanje povjerenjem,
- upravljanje sobom.

Nasuprot tome, razni su teoretičari izdvojili i negativne osobine, poput:

- neinformiranosti,
- nezainteresiranosti,
- krutosti,
- hladnoće,
- arogancije,
- nesposobnosti uspostave timskog rada itd. (Klepić, 2011).

Sud prema kojem se ljudi ili rađaju ili ne rađaju kao vođe ne treba doslovno shvaćati. Ne može biti isključivo predodređeno rođenjem hoće li netko biti vođa ili ne. Možda je u jednom trenutku u povijesti takvo stanje postojalo u praksi, no u suvremenom je društvu potrebno mnogo više da bi netko bio kvalitetan vođa. Treba težiti kontinuiranom usavršavanju i cjeloživotnom učenju. Tek kada se to kombinira s ključnim osobinama koje bi vođa trebao imati, ima smisla govoriti o tome je li netko zaista zaslužuje biti vođa. Zbog uočenih nedostataka teorije velikih ljudi nastale su teorije ranog i suvremenog profila osobina. Dok prva teorija sadrži ključne karakteristike vođa, druga ide i korak dalje te implementira i upravljanje kao bitnu komponentu ključnih kompetencija. Važno je, uz osobine vođe, koliko on može efikasno upravljati onime što ima.



Slika 2. Efektivno vođenje (David Boddy: Management, Prentice Hall, Harlow, 2008. str.467)

U literaturi moguće je naići na brojne opise zadataka vođa u poduzećima. Buble navodi kako je zadatak vođe da bude strateg, koordinator, ekspert; misionar, uzor, vizionar, moralni autoritet, trener, učitelj, sluga itd. U poslovnim su sustavima osnovni zadatci vođa kategorizirani u sljedeće skupine zahtjeva:

1. Psihološki zahtjevi: psihološki oslonac članovima grupe, nositelj odgovornosti,
2. Socijalni zahtjevi: organizator, sudac, informator, izbornik
3. Stručni: rješavanje stručnih problema, davanje savjeta, poticanje učenja kod drugih.

Rani modeli vodstva fokusirani su na osobnost vođa: njegov karakter, temperament, sklonosti, interese i očekivanja. No, godine testiranja osobnosti vođa, nisu rezultirale konsenzusom po pitanju osobnih značajki koje su ključne za pretvaranje pojedinca u uspješnog vođu. Tek je 1980. godine formirana i znanstveno obranjena hipoteza da efektivne vođe (vođe koje postavljaju i ostvaruju prave ciljeve) imaju najmanje 5 osobnih značajki, što je dalo znanstveni kredibilitet tzv. modelima osobina. Razotkivanje liderskih osobina, prepoznavanje značajki koje imaju svi efektivni lideri važno je jer može pomoći u ranom uočavanju liderskih potencijala nasljednika postojećeg menadžmenta poduzeća, te pomoći u oblikovanju liderskih kapaciteta već postavljenih menadžera.

Ključne karakteristike efektivnih lidera su:

1. fokus: ambicioznost, energičnost, inicijativnost
2. preferiraju i žele voditi više nego što žele biti vođeni
3. iskrenost i integritet
4. samopouzdanje
5. konceptijske vještine – inteligencija, sposobnost prepoznavanja zakonitosti u mnoštvu pojedinačnih slučajeva ili ideja.

Ovaj pristup ne određuje u kojoj mjeri su potrebne osobine, što predstavlja ograničenje ovog modela, međutim s druge strane važan je za određenje socijalnih karakteristika, koje nisu nužne osobine vodstva, ali pridonose individualnom uspjehu vođe.

Teorija velikih ljudi, početna je faza razvoja modela osobina. Naziv faze proizlazi iz teze da se vođe rađaju, a ne stvaraju. Samo oni koji su rođeni sa osobnim svojstvima koje ih čine pogodnima za vođe, mogu biti razmatrani kao potencijalni vođe. Istraživanja su dakle temeljena na pronalaganju potencijalnih vođa, a ne na njihovom stvaranju, odnosno obuci.

Rani profil osobina, druga je faza razvoja modela osobina, a nastupila je početkom pedesetih godina prošlog stoljeća. Razni teoretičari smatraju da uspješni vođa posjeduje određene osobine i ako se osoba tih osobina odabere za vođu, organizacijska efikasnost bit će bolja. Nakon mnogih istraživanja, i dalje se teško mogu odrediti zajedničke osobine svih uspješnih vođa.

Suvremeni profil osobina, treća je faza razvoja modela osobina. Obilježio ju je Warren G. Bennis, koji je intervjuirao 90 vrlo uspješnih menadžera i analizirajući rezultate, ustvrdio je zajedničke osobine uspješnog vođe: upravljanje pažnjom i značenjem, upravljanje povjerenjem i upravljanje sobom. Bennis savjetuje menadžere da u svojim organizacijama kreiraju okolinu i radne uvjete kojima će se podređeni osjećati značajnima i potrebnima, te će na taj način povećati radne učinke. ((Cerović, Z.: str.658.)

)

### 3.2 Bihevioralni modeli

Utemeljeni su na istraživanju koje počiva na stilovima vodstva, odnosno ponašanju vodstva. Procvat njihovog razvoja ostvaren je pedesetih godina prošlog stoljeća, istraživanjem pojedinih stilova od autokratskog stila vodstva, preko demokratskog do laissez-faire stila vodstva.

Stilovi vodstva razlikuju se u načinu na koji vođa motivira ljude. U nastavku, ta tri klasična stila vođenja i njihove karakteristike, prikazane su u tablici, na sljedećoj stranici.

**Tablica br.1.** Tri klasična bihevioralna modela

AUTORITARAN MODEL	DEMOKRATSKI MODEL	LAISSEZ-FAIRE ODEL
Priroda		
Voda drži svoje ovlasti i odgovornosti.	Voda delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost.	Voda uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti.
Voda raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke.	Rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka.	Članovi grupe se upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu.
Tijek komunikacija je prvenstveno odozgo prema dolje.	Tijek komunikacija je dvosmjernan – odozgo prema dolje i odozdo prema gore.	Tijek komunikacija je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.
Primarna prednost		
Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane rezultate.	Podizanje osobnih obveza participacijom.	Dozvoljava samopokretanje prema vlastitom viđenju nezavisno o utjecaju vode.
Primarni nedostaci		
Pristup tendira gušenju individualne inicijative.	Demokratski proces je trošenje vremena.	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vode.

Izvor: Čičin-Šain, D. (2007). Funkcija vođenja. U *Predavanje iz menadžmenta*. Zadar: Sveučilište u Zadru, str. 196., prema Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 659.



Modeli autokratsko-demokratskog vodstva mogu se podijeliti na:

- teoriju X i Y,
- Likertove sustave vodstva,
- model kontinuuma stilova vodstva

Teorije X i Y predstavio je Douglas McGregor 1960. godine. Teorija X u suštini je oprečna teoriji Y i karakteriziraju je sljedeće postavke: 1) Zaposlenici inherentno ne vole rad.

2) Zaposlenike treba prisiljavati, kontrolirati ili im prijetiti kaznom kako bi postigli ciljeve.

3) Zaposlenici će izbjegavati odgovornosti i tražiti službeno usmjerenje kad god je moguće.

4) Većina zaposlenih iskaziva jako malu ambiciju i iznad toga postavljaju sigurnost (Dropulić, 2009).

Na pretpostavkama društvenog priznanja, statusa i samoaktualizacije McGregor je razvio teoriju Y sa sljedećim hipotezama:

1. Zaposlenici mogu rad doživjeti prirodno.
2. Ako su posvećeni glavnim ciljevima, ljudi će prakticirati samousmjeravanje i samoregulaciju.
3. Prosječna osoba okreće se k odgovornosti.
4. Sposobnost donošenja inovativnih odluka nije isključivo u nadležnosti menadžera.
5. Intelektualni potencijali prosječnog čovjeka u suvremenom su društvu parcijalno iskorišteni.
6. Koliko će pojedinac biti predan realizaciji ciljeva ovisi o veličini nagrade koja je povezana s njihovom realizacijom (Dropulić, 2009).

Ukoliko se osvrnemo na prethodno navedene postavke, uočiti ćemo da je teorija X uvelike determinirana prisilom, kontrolom i kaznom, što prati izbjegavanje odgovornosti i niski stupanj

ambicioznosti. Može se zaključiti da predstavlja autoritaran stil vođenja u kojem je najočigledniji izostanak timskog rada upravo zbog korištenih metoda prisile, kontrole i kazne. S druge strane, a s obzirom na činjenicu da se teorija Y temelji na pretpostavkama društvenog priznanja, statusa i samoaktualizacije, ta teorija direktno pogađa stavove i vrijednosti zaposlenika koji su intrinzično motivirani. U tome leži ključna razlika navedene 17 dvije teorije i logično je da će se zaposlenici bolje osjećati ukoliko vođe od spomenute dvije teorije prakticiraju teoriju Y. U sljedećoj su tablici opisane četiri podkategorije Likertovih sustava vodstva. Naime, Likert je preko niza istraživanja došao do zaključka da je poslovna efikasnost najniža kod ekstremno-autoritativnog stila, a najviša kod participativnog, iako u praksi nije sve tako crno-bijelo. Likertov model najviše je aplikativan u gospodarstvima koja se još uvijek nalaze u tranzicijskome razdoblju i koje karakteriziraju nezavršena privatizacija, reinženjering poduzeća i redizajniranje poslovanja (Vrdoljak-Raguž, 2010, str. 460).

Iz navedenog se može zaključiti da svaki od stilova ima svoje pozitivne i negativne strane. A stilovi se mogu koristiti u kombinaciji, pri čemu se jedan izdvaja kao dominantniji.

Svi bihevioralni modeli pokušavaju odrediti stil vođenja koji bi bio efikasan u svim situacijama, daljnja istraživanja su rezultirala različitim bihevioralnim modelima vodstva, od kojih se ističu: modeli autokratsko- demokratskog vodstva i modeli vodstva orijentiran na varijable zadatak- ljudi.

### 3.2.1 Modeli autokratsko-demokratskog vodstva

Njima pripadaju model autokratsko- demokratskog vodstva temeljen na teorijama X i Y, Likert-ovi sustavi vodstva te model kontinuuma stilova vodstva.

Model autokratsko-demokratskog vodstva temeljen na teorijama X i Y razvijen je od strane Douglasa McGregora, njegova djela „The Human Side of Enterprise“. Prema ovom modelu, oni koji usvajaju pretpostavke klasične teorije X, drže da tipičnom zaposleniku manjka inicijative da brine o sebi, nezainteresiran je za dobrobit organizacije, te nastoji izbjeći ulaganje truda. Iz ovoga slijedi da je za učinkovit rad nužno uvesti sustav nagrađivanja, kažnjavanja i čvrste kontrole. (Bennett, R.: str. 243.) S druge strane, teorija Y, pretpostavlja da pojedincima nije

potrebna prisila da bi radili, može se osloniti na njih, da se samostalno usmjeravaju, provode kontrolu i zalažu pri obavljanju dužnosti. McGregor je osudio teoriju X, tvrdeći da su trud i rad u čovjekovoj prirodi te interes prema realizaciji postavljenih zadataka. Nijedna teorija (stanje) nije idealna, već pokazuje krajnje granice, koje pokazuju menadžeru, koje teorije treba napuštati i izbjegavati (X), a kojima treba težiti i poticati ih(Y).

Likert-ovi sustavi vodstva temeljeni su na empirijskim istraživanjima u uspješnim neuspješnim poduzećima, na temelju rezultata, razradio je model stilova vodstva kroz sustave:

- Sustav 1 (eksploatatorsko-autoritativan), prema kojemu menadžer nema povjerenja u podređene, sve odluke se donose na vrhu, a podređeni rade sa strahom, prijetnjama, kaznama, ali ponekad i nagradama. Komunikacija nadređenih i podređenih je mala, a funkcija kontrole sadržana je u vrhovnom menadžmentu.
- Sustav 2 (benevolentno- autoritativan) , prema kojemu menadžer ima ponešto povjerenja u podređene, ciljevi i odluke se donose na vrhu, ali neke rutinske odluke na svim razinama hijerarhije. Funkcija kontrole je sadržana u vrhovnom menadžmentu, a donekle se uključuju i srednje razine hijerarhije.
- Sustav 3 (konzultativan), prema kojemu menadžer ima poprilično, ali ne i potpuno povjerenje u podređene, kojima je dozvoljeno donošenje manje važnih odluka. Komunikacija se kreće dvosmjerno na liniji nadređeni i podređeni. Dijelovi funkcije kontrole uključuju i niže razine hijerarhije.
- Sustav 4 (participativan), prema kojemu menadžer ima potpuno povjerenje u podređene, proces donošenja odluka je široko raširen, na svim razinama hijerarhije. Komunikacija se odvija u svim pravcima. Postoje prijateljski odnosi među nadređenima i podređenima što rezultira povećanjem međusobnog povjerenja.

Model kontinuuma stilova vodstva, prema R. Tannenbaumu i W.H. Schmidtu, umjesto dva krajnja stila vođenja, navodi se pet interpoliranih stilova vođenja između dva krajnja-autokratskog i demokratskog. Autori ne sugeriraju koji je stil vođenja najbolji, odnosno najpoželjniji, upravo zato što određeni stil vođenja može biti dobar u jednoj, ali ne i u nekoj drugoj situaciji. (Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber,F.: str. 354.-355.)

U slijedećoj tablici prikazani su svih sedam modela kontinuuma stilova vodstva, od autokratskog do demokratskog:

Tablica br. 2.: Kontinuum stilova vodstva

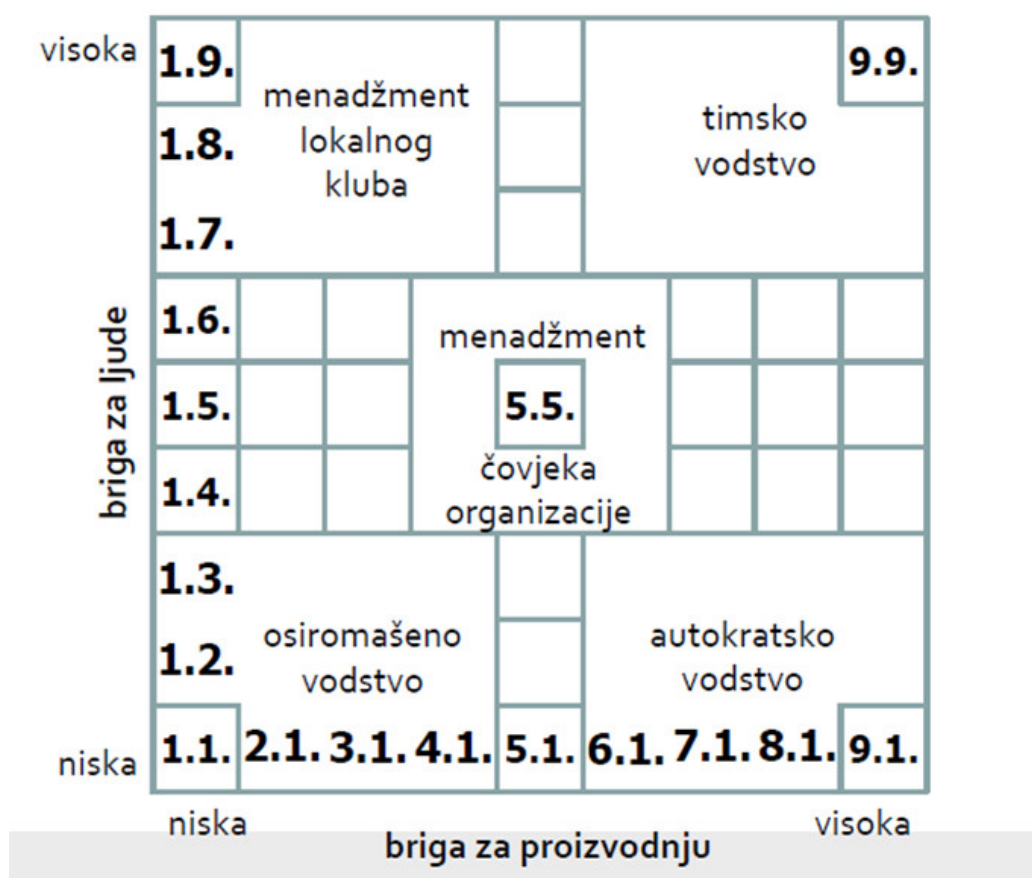
AUTORITARNI STIL				→	DEMOKRATSKI STIL		
UPORABA AUTORITETA MENADŽERA							
PODRUČJE SLOBODE PODREĐENIH							
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	
Menadžer donosi odluku i najavljuje	Menadžer „prodaje“ odluku	Menadžer donosi odluku i poziva da se postavi pitanje	Menadžer iznosi probnu odluku koja se može izmjeniti	Menadžer iznosi problem, dobiva sugestije, donosi odluke	Menadžer definira ograničenja i traži od grupe da donese odluku	Menadžer dozvoljava podređenim da funkcioniraju unutar ograničenja koja definira nadređeni	

Izvor: Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split 2000., str. 533.

### 3.2.2 Modeli vodstva orijentirani na varijable zadatak- ljudi

Temelje se na odnosu orijentacije vodstva k izvršavanju zadataka, odnosno ciljeva te orijentacije vodstva prema podređenima, odnosno ljudima koji izvršavaju zadatke. Model se dijeli na pet različitih studija, odnosno teorija: Michigan studija, Ohio studija, Menadžerska mreža, teorija 3-D, Harvard studija.

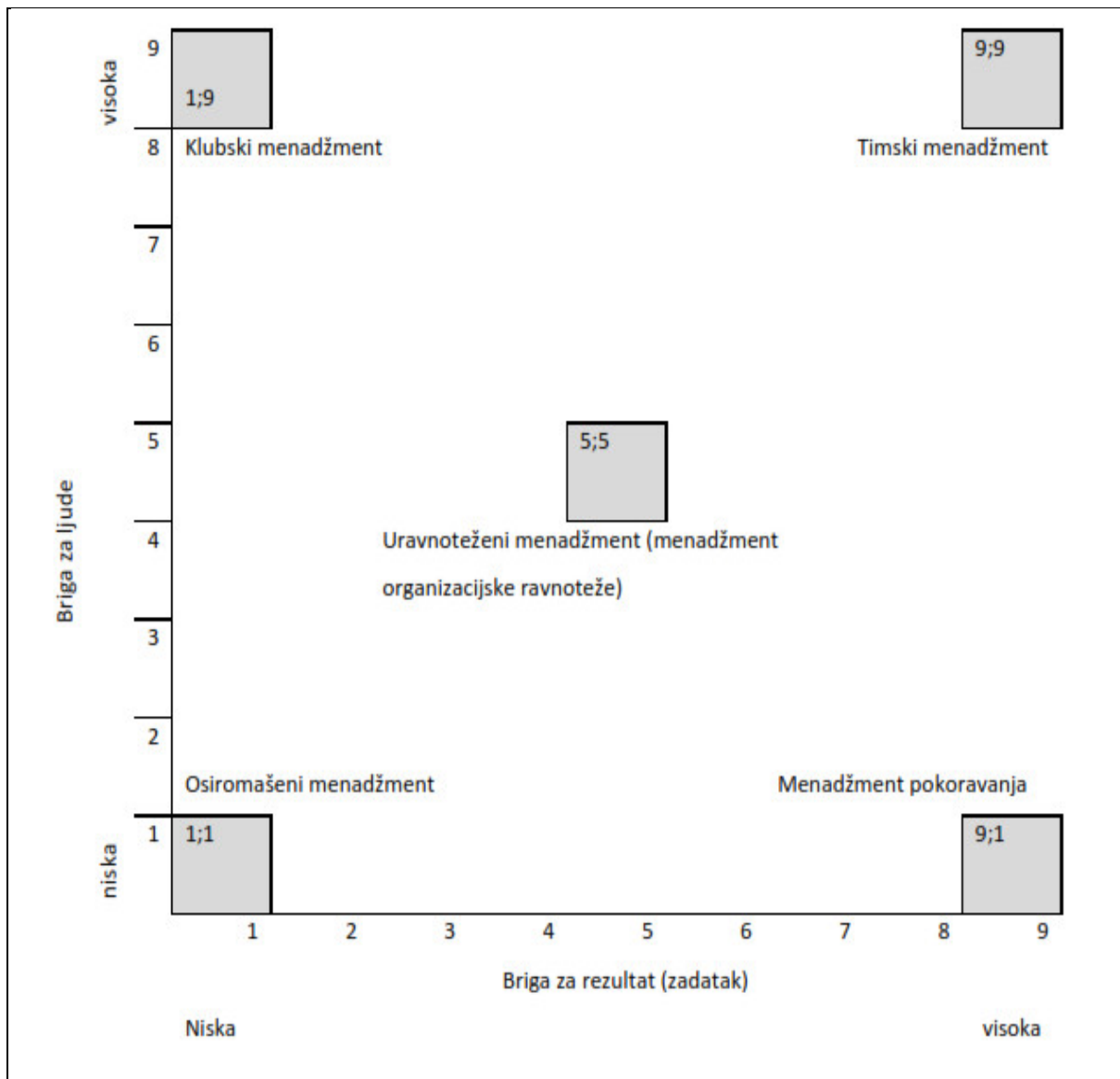
Michigan studije, prezentirane 1950. godine, definiraju vodstvo orijentirano na zadatke (usmjerenost na izvršavanje zadataka i ostvarivanje očekivanih rezultata, podređene se nastoji optimalno prilagoditi strukturi zadatka) i na ljude, tj. podređene (usmjerenost na podređene, njihovo usavršavanje, poticanje i motivacija na participaciju u odlučivanju). Oba stila teže da budu nezavisna jedan o drugome, nespojivi su. Ohio studije, prezentirane 1950. godine, utvrđuju dvije grupe ponašanja vodstva, a to su konsideracija i iniciranje strukture. Konsideraciju karakterizira uzajamno povjerenje, pomaganje i uvažavanje, uz mogućnost participacije u donošenju odluka i poticanje dvosmjerne komunikacije. Iniciranje strukture je stil vodstva u kojemu vođa organizira i određuje aktivnosti grupe, ustanovljava radne zadatke i načine njihova izvršenja i dr. Ohio studije, suprotno Michigan studijama, smatraju da konsideracija i iniciranje strukture nisu nespojive te da se mogu kombinirati. Menadžerska mreža, model vodstva Robert Blakea i Janea Mounтона, koju karakteriziraju dvije dimenzije- briga za ljude i briga za proizvodnju. Grafički se menadžerska mreža može prikazati na sljedeći način:



Slika 3. Međusobni odnos dviju dimenzija vodstva (Sikavica,2008.Temelji menadžmenta, Menadžerska mreža,494.)

Kao što vidimo, kombinacijom dviju dimenzija mogu se prepoznati 4 ekstremna stila vodstva (polja 1.1., 1.9., 9.1., 9.9.) Polje broj 1.1. je osiromašeno vodstvo koje je karakteristično za slabo motivirane menadžere koji imaju malu brigu za ljude i proizvodnju. Polje 1.9. je stil vodstva kod kojega je velika briga o ljudima, a mala za proizvodnju te se zove menadžment lokalnoga kluba. Menadžer je izuzetno ljubazan i prijateljski raspoložen, ali zanemaruje proizvodnju i izvršenje zadataka, jer mu to na kraju ni nije prioritet. Autokratsko vodstvo je smješteno na polju 9.1 te je takav stil vodstva u kojoj je mala briga za zaposlene, ali velika za proizvodnju. Takav menadžer teži rezultatima i kontroli suradnika. Izvršenje zadataka mu je najveći prioritet, a ljudi u drugome planu. Polje 9.9. se zove timsko vodstvo i karakterizira se sa maksimalnom brigom za ljude i proizvodnju te se postiže najveći sklad između proizvodnje i potreba zaposlenih, a vođa koji se koristi tim stilom je najbolji vođa za poduzeće. Polje 5.5 je stil vodstva gdje menadžer stvara ravnotežu između posla i zaposlenih. S takvim menadžerom se lako nađe kompromis te je spreman se odreći maksimalne zahtjevnosti kad je riječ o poslovnome zadatku. Iako je rijetko tko za autokratsko vodstvo, ali meni se donekle čini pozitivnim vodstvom jer menadžer ima na prioritetu tvrtku i uspješnost tvrtke. Ako bi tvrtka bila u kriznom razdoblju, takav način vođenja bi bio savršen za vraćanje uspješnosti poduzeća. U suprotnome slučaju, ako bi tvrtka već bila uspješna, stil menadžmenta čovjeka organizacije je idealan cilj za daljnji uspjeh tvrtke.

Menadžerska (upravljačka mreža) je pristup definiranja stilova vođenja koji se nadovezuje na Likertov model i preciznije razrađuje dvije ključne dimenzije ponašanja voditelja: orijentaciju na zadatke i orijentaciju na odnose sa ljudima. Briga za zadatke i rezultat ispoljava se kroz: postavljanje jasnih ciljeva, raspoređivanje pojedinaca na specifične zadatke, definiranje jasnih standarda izvršenja zadatka, osiguranje potrebnih resursa za izvršenje, postavljanje vremenskih rokova, usmjeravanje, kontroliranje. Aktivnosti kojima se demonstrira briga za potrebe djelatnika su: pohvaljivanjem uloženog napora kada je taj napor evidentan, pohvaljivanjem za dobro obavljen posao, pomaganje savjetom ili preporučivanjem referenci ili ljudi koji mogu pomoći, aktivnim slušanjem, davanjem povratne informacije o napretku u rješavanju problema, nagrađivanjem postignuća koje je veće od očekivanog.



Slika 4. Međusobni odnos dviju dimenzija vodstva(P. Sikavica, Temlji Menadžmenta, str. 473)

Autori ovog modela su Robert Blake i Jane Mouton. Korištenjem niza izjava osmislili su upitnik koji procjenjuje orijentaciju vođe između naglaska na izvršenje zadatka (rezultat) i naglaska na brigu o odnosima sa suradnicima (djelatnicima). Slika 4. predstavlja kolika je zastupljenost jedne i druge dimenzije u pet distinktivnih stilova ponašanja vođa u modelu menadžerske mreže.

Osiromašeni menadžment je stil koji karakterizira mala briga menadžera o proizvodnji ali i o ljudima. Takvi menadžeri su obično osobe koje su minimalno angažirane na poslu, digli su ruke od svega i uglavnom samo prenose informacije između podređenih i nadređenih. Menadžment pokoravanja je stil vođenja u kojem se visoka pozornost posvećuje ostvarenju zadatka i rezultatima, a malo se brige posvećuje njihovom zadovoljstvu, adekvatnom radnom moralu. 14 Klubski menadžment je stil vođenja u kojem menadžeri pokazuju malo brige za proizvodnju a veliku pozornost posvećuju odnosu sa ljudima. Ovakvi menadžeri potiču atmosferu opuštenosti i odgovarajućeg tempa rada ali istovremeno ne brinu o koordiniranju napora za ostvarenje ciljeva. Suradnici su zadovoljni ali rezultati se ne ostvaruju. Uravnoteženi menadžment ili menadžment organizacijskog čovjeka je stil vođenja u kojem menadžeri stvaraju adekvatnu ali ne i izvanrednu produktivnosti i radnu atmosferu. Menadžere ovog stila karakterizira fokusiranost na uravnoteženost radnih zahtjeva i radnog morala djelatnika. Oni ne postavljaju previsoke radne zahtjeve i prema ljudima imaju benevolentno autoritativan (roditeljski a ne diktatorski) stav.

Timski menadžment je stil vođenja u kojem menadžeri pokazuju visoku razinu predanosti rezultatima i ljudima koje vode. Oni uspijevaju potrebe pojedinaca uskladiti za zadacima, te stvoriti atmosferu predanosti poslu, privrženosti zajedničkim interesima i organizacijskim ciljevima, povjerenja i međusobnog uvažavanja. Svaki vođa u određenoj mjeri kombinira i jednu i drugu orijentaciju, prije nego samo jedan ekstremni stil vođenja. Korištenjem instruktivnih seminara moguće je vođe obučiti kako da učinkovito ispoljavaju obje orijentacije u velikoj mjeri. Blake i Mouton predlažu timski menadžment kao efektivan stil vođenja. No, mnogi smatraju da timski menadžerski stil nije najefektivniji u svim situacijama vođenja posebice u onima u kojima je briga za rezultat prioritetna (npr. u proizvodnji lijekova ne smije biti grešaka i ne smije se na uštrb kvalitete odnosa sa ljudima previdjeti pogrešna specifikacija lijeka, kriva doza pojedinog sastojka lijeka i sl.). Bihevioristički modeli odgovaraju na pitanje koje ponašanje je najefektivnije generalno, ali ne odgovaraju na pitanje «Koje ponašanje lider treba koristiti u konkretnoj situaciji, u konkretnom zadatku, za pojedine tipove djelatnika ili suradnika?» Na takva je pitanja pokušala odgovoriti grupa tzv. kontingencijskih – situacijskih modela vodstva. Njihov je cilj povećati fleksibilnost menadžera za korištenje različitih stilova vođenja primjerenih različitim situacijama ili značajkama podređenih. (Cerović, Z.: op.cit. str. 674).



Teoriju 3-D je razvio William J. Reddin, a naslanja se na Blake-Mountonovu menadžersku mrežu, ali dvodimenzionalni model pretvara u trodimenzionalni. Konceptu brige za ljude i proizvodnju dodaje koncept efikasnosti. Efikasnost se treba prikazati kao kontinuum, te se određeni stil, u zatečenoj situaciji, nalazi unutar nekog kontinuuma, tj. između ekstremne efikasnosti i ekstremne neefikasnosti. U svojoj teoriji Reddin je oblikovao osam stilova, s podijeljenom dimenzijom efikasnosti. U centralnoj mreži postoje dvije dimenzije: orijentiranost na zadatke i orijentiranost na srodnost, a uz pomoć treće dimenzije, efikasnosti, stilovi vođenja se mogu prikazati kao uspješni i neuspješni, što se može vidjeti u tablici:

**Tablica br.4.:** Prikaz uspješnosti i neuspješnosti osnovnog stila

OSNOVNI STIL	EFIKASAN	NEEFIKASAN
Visok zadatak i niski odnosi	Postoje dobro definirane metode koje pomažu pri ispunjenju ciljeva	Metode su prihvaćene kao nametnute i uspješne su pri postizanju kratkoročnih rezultata

Visok zadatak i visoki odnosi	Postoji visoko zadovoljstvo grupe pri uspostavi ciljeva i radnih uvjeta, ali isto tako i zadovoljstvo zbog socioemocionalne pomoći nadređenih.	Zadatak je previše strukturiran, a međuljudski odnosi nisu „prirodni“.
Nizak zadatak i visoki odnosi	Postoji visoko povjerenje u zaposlene i nadređeni se trude olakšati im postizanje cilja.	Važnost se stavlja na harmoniju, ne postoji volja za izvršenjem posla ukoliko to vodi gubljenju image-a „dobre osobe“.
Nizak zadatak i niski odnosi	Postoji uputa nadređenih zaposlenima o tome kako to posao treba biti napravljen. Sve se to odvija bez pomoći nadređenih.	Ne postoji naputak za izvršenje zadatka, kao ni socioemocionalna pomoć zaposlenima.

Izvor: Cerović,Z.: Hotelski menadžment, Opatija 2003., str. 675.

Iz tablice se može uočiti da menadžeri mogu biti uspješni i neuspješni, neovisno o visini zadatka i odnosa među ljudima, teoriju 3-D, za razliku od menadžerske mreže koja ima samo jedan uspješni stil, karakteriziraju četiri uspješna stila vođenja.

Harvard studije analiziraju ponašanje male grupe, te utvrđuju dvije vrste vođe: vođu zadatka i socioemocionalnog vođu, koji se međusobno isključuju. Po toj studiji jedna osoba

ne može biti istovremeno vođa od zadatka i socioemocionalni vođa. Mogu se usporediti s Ohio studijama, gdje vođa od zadatka korespondira inciranju strukture, a socioemocionalni vođa korespondira konsideracijama, međutim za razliku od Ohio studija koje predlažu integraciju dvaju stilova, Harvard studije isključuju mogućnost integracije dvaju vrsta vođa. (Cerović, Z.: op.cit. str. 676).

### 3.3 Kontigencijski modeli

Oni inzistiraju na tome da niti jedan stil vođenja nije univerzalno primjenjiv na sve situacije, jer svaki skup okolnosti je u neku ruku jedinstven. Dakle, vođe svoj pristup moraju prilagođavati okolnostima.

Fiedlerov model predložen od strane Freda Fiedlera 1967. godine, kaže da ljudi postaju vođe, ne samo zbog osobnih karakteristika, već i radi različitih faktora okoline i situacije te interakcije vođe i podređenih. Prema ovom modelu tri glavna situacijska čimbenika koji utječu na efikasnost vodstva su odnos vođe i članova grupe, struktura zadatka i pozicija moći. Fiedler je definirao dva stila vodstva- stil vodstva primarno orijentiran na zadatke i stil vodstva usmjeren na ostvarenje dobrih međuljudskih odnosa.

House-Mitchellov model (put do cilja) je model kod kojeg je glavna funkcija menadžera da zada i razjasni ciljeve podređenima te da im pomogne da nađu najbolji način za postizanje ciljeva ukloni sve zapreke koje stoje na putu ostvarenja istih. Situacijski čimbenici uključuju karakteristike podređenih (potrebe, samouvjerenost, sposobnost), radno okruženje (zadatak, sustav nagrada, odnosi među kolegama). U ovom modelu moguća su četiri stila vođenja: podržavajući, koji karakterizira prijateljski odnos menadžera prema podređenima, instrumentalni, u kojemu menadžer daje na znanje podređenima što se od njih očekuje, participativni, u kojemu podređeni participiraju u donošenju odluka zajedno s menadžerom i vođenje orijentirano na izvršenje zadatka, karakterizira postavljanje ambicioznih ciljeva za koje se očekuje od podređenih da ih dostignu, odnosno ostvare.. (Sikavica P., Bahtijarević-Šiber, F.:str. 359.)

Stinson- Johnsonov model, jest model koji je kompleksniji, po pitanju ponašanja vođe i strukture zadatka, no House- Mitchellov model, a istraživanjem su to dokazali John E. Stinson i Thomas W. Johnson. Prema ovome modelu, ponašanje vođe je značajnije što je zadatak više strukturiran, ali ono ipak ovisi o podređenima i vrsti zadatka koji je dodijeljen. Visoka zainteresiranost vođe za zadatak je najefikasnija ako podređeni imaju snažnu potrebu za iskazivanjem, nezavisnost i razinu edukacije i iskustva, koja je ili visoka ili niska, a zadatak koji je dodijeljen u tom slučaju može biti nestrukturiran ili visoko strukturiran. Niska zainteresiranost vođe za zadatak je najneefikasnija ako podređeni imaju slabo razvijenu potrebu za iskazivanjem, nezavisnošću i visoku razinu iskustva i edukacije, dok zadatak može biti visoko strukturiran ili nestrukturiran.

Vroom- Yettonov model odluka karakterizira pet stilova vođenja, koje menadžeri koriste u donošenju odluka, a temelji se na tezi da situacijske varijable utječu na ponašanje vođe, koje može utjecati na efikasnost poduzeća. Specifičnost ovog modela je u tome što se u njegovom središtu upravo nalazi proces donošenja odluka. ( Sikavica P., Bahtijarević-Šiber, F.: str. 676.)

Stilovi vođenja razlikuju se prema zastupljenosti „prava glasa“ podređenih u donošenju odluka:

1. varijanta autokratskog stila (A1) u kojoj vođa sam rješava problem koristeći se informacijama kojima raspolaže u danom trenutku,
2. varijanta autokratskog stila (A2) u kojoj vođa dobiva informacije od podređenih, ali o rješavanju problema odlučuje sam, 1. varijanta konzultativnog stila (C1) u kojoj vođa predočava individualno problem podređenima, traži ideje i sugestije, ali odluku sam donosi, 2. varijanta konzultativnog stila(C2) u kojoj vođa predočava problem članovima kao grupi, traži ideje i sugestije od svih, a nakon toga donosi odluku i posljednja varijanta, grupnog odnosno participativnog stila, u kojoj vođa predočava problem članovima kao grupi te zajedno s njima generira i iznosi alternativna rješenja, nakon čega se odluka donosi po dogovoru.

Hersey- Blanchardov model polazi u definiranju stilova vodstva, prvenstveno od ponašanja vođe, kojim pokušava utjecati na rezultate drugih, što postiže kombiniranjem dirigirajućih djelovanja i podržavanja kroz četiri stila vodstva, a to su:

- dirigiranje, gdje vođa osigurava određene upute i s pažnjom nadzire ostvarenje cilja, tj. zadatka
- poučavanje, kod kojeg vođa neprestano usmjerava i s pažnjom nadzire ostvarivanje zadatka, ali objašnjava odluke, traži sugestije i ideje i podržava napredak
- podupiranje- podržavanje, u kojemu vođa podupire napore podređenih, pomaže im, da bi ostvarili cilj, zajednički donosi odluke i odgovara za njih
- delegiranje, prema kojemu vođa usmjerava odgovornost odluka i rješavanje problema na podređene

Suština ovog modela, jest da stil vodstva ovisi o zrelosti shvaćanja zadatka podređenih, a njihova odgovornost u izvođenju zadataka ima dva aspekta- psihološku (unutarnja, osobna odgovornost) i poslovnu (koja proizlazi iz naivka, iskustva i vještina u poslu).

## 4. SUVREMENI PRISTUP VODSTVU

S obzirom na brze promjene, transformacije i prijenose informacija, u velikom broju i kratkom vremenu i sve ostale uvjete suvremenog poslovanja u uvjetima postindustrijske revolucije, vodstvo, kao aktivnost ljudi ima veliko značenje. U suvremenoj literaturi razni autori navode više mogućih pristupa vodstvu, a Daft razlikuje: transakcijski, transformacijski, karizmatički, interaktivni i uslužni pristup vodstvu. Stručnjaci često ističu transformacijski pristup vodstvu, jer on donekle objedinjuje više pristupa vodstvu.

### 4.1 Transformacijski pristup vodstvu

Ovakav način vodstva odgovara suvremenim radnim skupinama koje žele da ih se motivira i osnaži za uspjeh u vrijeme nesigurnosti. Transformacijsko je vodstvo proces koji mijenja ljude, a uključuje emocije, vrijednosti, etiku, norme i dugoročne ciljeve, kao i procjenu motiva sljedbenika, zadovoljenje njihovih potreba i postupanje prema sljedbenicima kao jedinstvenim ljudskim bićima.

Transformacijsko vodstvo uključuje izniman oblik utjecaja koji potiče sljedbenike da postižu više od onoga što se od njih očekuje. To je proces koji često uključuje karizmatičko i vizionarsko vodstvo. Za razliku od transakcijskog, transformacijski pristup je onaj u kojemu je vođa u stanju izmijeniti osnovne stavove podređenog osoblja da bi povećali njihovu predanost organizaciji što ih upošljava. Takve vođe posjeduju karizmu, vizije, razumijevanje i suosjećanje s radnicima i njihovim potrebama. (Sikavica P., Bahtijarević-Šiber, F.; ibidem)

Transakcijski pristup vodstvu je pristup u kojemu vođa učinkovito organizira rad podređenog osoblja, postavlja razumne ciljeve, te pruža podređenima svu pomoć savjete i resurse koji su im potrebni za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Karizmatički pristup vodstvu obilježava vođu, koji ima sposobnost da motivira podređene na ostvarenje zadataka, iznad normalnih očekivanja. Karizmatički vođa manje je predvidljiv od transakcijskog vođe, stvara atmosferu promjene te vizije koje potiču i stimuliraju zaposlene na ostvarivanje boljih rezultata. (Cerović, Z.: str.689)

Interaktivni pristup vodstvu, često se veže uz žene, mada su i mnogi muškarci skloni ovakvom stilu vodstva. Interaktivni vođa sklon je zajedničkom donošenju odluka i participaciji podređenih u rješavanju problema i ostvarivanju rezultata.

Uslužni pristup vodstvu obilježava vođu koji polazi od potreba zaposlenih. Uslužni vođa djeluje na razini ostvarenja ciljeva i potreba svojih podređenih i na razini ostvarenja svrhe, odnosno misije organizacije.

## 5. ZAKLJUČAK

Vodstvo se najbolje može opisati kao umjetnost ili sposobnost utjecanja na ljude, kako bi oni s voljom i entuzijazmom pridonosili skupnim ciljevima. Modele vodstva razlikujemo prema pristupima, od modela osobina, preko bihevioralnih modela, sve do kontingencijskih modela. Vođa, kako bi bio uspješan, što je zajedničko svim modelima vodstva, mora pronaći određenu ravnotežu između odnosa s podređenima, zadatka koji je postavljen i načina na koji treba doći do njega. Vođa nosi neke urođene osobne karakteristike, koje može dodatno razvijati u svom odnosu s i prema podređenima i pri rješavanju zadataka koji su mu postavljeni ili ih postavlja. U svom vodstvu vođa može kombinirati više stilova vodstva pri čemu treba pronaći balans, uz odnos prema podređenima i postavljeni zadatak, uz koji postiže najveću efikasnost i uspješnost.



## POPIS LITERATURE

### KNJIGE

1. Bennett, R.: *Management*, Informator d.d. i POTECON d.o.o., Zagreb, 1994.
2. Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
3. Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.
4. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber, F.: *Menadžment*, SK, Zagreb, 2008.

### ČASOPISI

1. Gotal, M.: *Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama*, Tehnički glasnik, br.4, Varaždin, 2013.