

# SUVREMENI TRENDОВI U VODSTVU

---

**Alerić, Tomislav**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:929244>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-13**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Menadžment

Tomislav Alerić

## **SUVREMENI TRENDovi U VODSTVU**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Menadžment

Tomislav Alerić

## **SUVREMENI TRENDovi U VODSTVU**

Diplomski rad

**Kolegij: Organizacijsko ponašanje**

JMBAG: 00102138117

e-mail: [taleric@efos.hr](mailto:taleric@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

Komentor: dr.sc. Ana Živković

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Management

Tomislav Alerić


**CONTEPORARY TRENDS IN LEADRSHIP**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te 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).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Tomislav Alerić

**JMBAG:** 00102138117

**OIB:** 16968777636

**e-mail za kontakt:** taleric@efos.hr

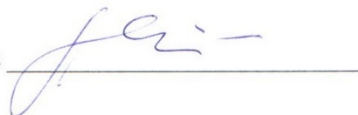
**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Suvremeni trendovi u vodstvu

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 2021. godine

Potpis



# SUVREMENI TRENDovi U VODSTVU

## SAŽETAK

Brojne, velike i konstantne promjene u suvremenom poslovnom okruženju od organizacija zahtijevaju promjene u načinima strukturiranja. Usred promjena organizacijskog strukturiranja sve se veći naglasak stavlja na ključne osobe unutar organizacije, odnosno vođe. Zaposlenici koji su dio suvremenog tržišta rada imaju sve veće zahtjeve od svojih poslodavaca, odnosno od svojih vođa. Upravo zbog navedenih promjena i zahtjeva suvremeni vođe u sve se većoj mjeri odvajaju od tradicionalnih načina upravljanja i okreću se suvremenim pristupima. Kao tranzicijski pristup od tradicionalnog ka suvremenom navodi se transakcijski. Pored transakcijskog pristupa, suvremena znanost gotov sve ostale svrstava u jedno od preostale dvije kategorije: transformacijski pristup vodstvu i karizmatski pristup vodstvu. Svi suvremeni pristupi okarakterizirani su s četiri glavne orijentacije a to su: orijentacija na zaposlene, orijentacija na potrošače, orijentacija na promjene i kao centralna figura koja ujedinjuje sve navedeno jest vođa. Najuspješniji vođe teže svladavanju više različitih pristupa, te primjeni odgovarajućeg ovisno o situaciji i potrebama organizacije.

Ključne riječi: *suvremeno vodstvo, transakcijski pristup, transformacijski pristup, karizmatski pristup, vođa*

# CONTEMPORARY TRENDS IN LEADERSHIP

## ABSTRACT

Numerous, large, and constant changes in the modern business environment require organizations to change the ways of structuring. In the midst of changes in organizational structures, increasing emphasis is placed on key people within the organization, ie leaders. Employees who are part of the modern labor market have increasing demands from their employers and their leaders. It is precisely because of these changes and demands that modern leaders are increasingly detaching themselves from traditional ways of governing and turning to modern approaches. As a transitional approach from traditional to modern, transactional is cited. In addition to the transactional approach, modern science classifies almost everything else into one of the remaining two categories: transformational approach to leadership and charismatic approach to leadership. All modern approaches are characterized by four main orientations, which are: employee orientation, consumer orientation, change orientation, and the central figure that unites all the above – the leader. The most successful leaders strive to master several different approaches and apply the appropriate one depending on the situation and the needs of the organization.

Key words: *contemporary leadership, transactional approach, transformational approach, charismatic approach, leader*

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja</b> .....	<b>5</b>
<b>3.1. Teorijska podloga vodstva</b> .....	<b>5</b>
3.1.1. Definiranje vodstva .....	6
3.1.2. Vodstvo i interpersonalni odnosi.....	8
3.1.3. Vodstvo i motivacija .....	10
3.1.4. Vodstvo i moć .....	11
<b>3.2. Teorijska podloga vrsta vodstva</b> .....	<b>15</b>
3.2.1. Transakcijska teorija vodstva .....	16
3.2.2. Transformacijska teorija vodstva .....	20
3.2.3. Karizmatičko vodstvo .....	24
<b>4. Rasprava</b> .....	<b>29</b>
<b>5. Zaključak</b> .....	<b>32</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>34</b>



## 1. Uvod

Suvremeno se društvo danas nalazi u uvjetima velikih, nepredvidivih, konstantnih i brzih promjena. Procesi kao što su globalizacija, neprestani rast i razvoj tehnologije, te prateći rast svijesti i očekivanja zaposlenika dovode do promjena u društvu i na tržištu koje zahtijevaju brze odgovore kako od strane poduzeća kao jedinstvene organizacijske strukture, tako i od pojedinaca odgovornih za smjer kretanja poduzeća. Sva navedena zbivanja u poslovnom okruženju zahtijevaju radikalne i temeljite promijene u koncepcijama poslovanja poduzeća i nadalje u odnosima između hijerarhijski razdvojenih segmenata poduzeća. Te bi se promjene prvenstveno trebale ocrtavati u promjenama vezanim uz vodstvo i organizacijsku strukturu poduzeća. U današnjem poslovnom okruženju stari i klasični stilovi vodstva sve više gube na važnosti i sve su češći slučajevi organizacije hijerarhijskih struktura unutar poduzeća prema suvremenim stilovima.

Moderna znanost identificirala je tri osnovna pristupa suvremenim stilovima vodstva i nadalje svrstava sve načine vođenja u jednu od četiri designirane kategorije: karizmatička teorija vodstva, transakcijska teorija vodstva i transformacijska teorija vodstva, a poseban se naglasak stavlja na usporedbu transakcijske i transformacijske teorije vodstva.

Različiti autori davali su različite definicije vodstva, ali je suština svima jednaka – vodstvo je proces utjecaja pojedinca na skupinu sa svrhom postizanja zajedničkih ciljeva. Iz ove se definicije vodstvo može jasno okarakterizirati kao transakcija, odnosno transakcijski događaj između pojedinca i skupine, tj. između vođe i sljedbenika. Isto tako, u definiciji se jasno ocrtava još jedan odnos i to – interakcijski, vođa ili pojedinac koji vodi skupinu ili sljedbenike utječe na njih i obrnuto, oni utječu na njega. Nadalje, sljedeći ključni aspekt vodstva jest skupina i vodstvo kao pojam mora se shvaćati u tom kontekstu. Vodstvo u kontekstu skupine podrazumijeva utjecaj na skupinu pojedinaca koje vođa ujedinjuje pod zajedničkim ciljem. Iščitavajući dalje definiciju vodstva dolazi se do sljedeće neizostavne odrednice – zajedničkih ciljeva. Zajednički ciljevi podrazumijevaju da se vođena skupina ujedinjuje sa zajedničkim ciljem obavljanja nekog zadatka ili ostvarivanja neke svrhe. U tom procesu vođe svoju energiju usmjeravaju prema skupini koja ih slijedi kako bi uspjeli postići i zadržati zajedničko usmjerenje prema jedinstvenom cilju svih koji sudjeluju. Ako se želi dati potpuna definicija vodstva neizostavno je dodati da, uz sve do sada navedeno, vodstvo podrazumijeva usmjeravanje ponašanja pojedinaca, okupljenih u skupinu,

prema ostvarenju već spomenutih zajedničkih ciljeva. Usmjeravanje podrazumijeva poticanje i motiviranje skupine da se ponaša na određeni način i prati određene smjernice (u idealnim situacijama te se smjernice poklapaju s čimbenicima kao što su službene organizacijske norme, postupci i opisi radnih mjesta). U središtu ove definicije može se iščitati važnost ljudi u samom procesu postizanja ciljeva, jer bez zajedničkog konsenzusa i usmjerenja znatno se otežava proces izvršenja zadataka. Veliki broj autora suglasan je kako se moderno vodstvo može okarakterizirati prema trima orijentacijama: do sada već spomenutom orijentacijom na zaposlenike, te nadalje, orijentacijama na potrošače, te stalne inovacije i promjene. No, osim navedenih orijentacija u svim do sada iznijetim definicijama, lako se uviđa i presudna važnost vođe, kao centralne figure u građevnoj strukturi vodstva i vođenja, te usmjerenja na spomenute orijentacije. Procesi stvaranja jedinstvenog globalnog tržišta iziskuju od poduzeća širenje svoga poslovanja na različite kontinente, što za posljedicu također ima utjecaj na načine upravljanja i vođenja zaposlenicima.

U prošlosti od dobrih se vođa očekivalo guranje organizacije prema njenim ciljevima, neovisno o utjecaju na zaposlenike; nemilosrdnost i odlučnost smatrane su osnovnim karakteristikama uspješnih vođa. Tijekom godina, te uz do sada navedene utjecaje, ovakvi su se pogledi promijenili, te se fokus prebacio s ciljeva na same zaposlenike koji ispunjavaju zadatke te dovode organizacije do njenih ciljeva. Ovakva tranzicija kulminira u onome što se može nazvati inspiracijsko vodstvo. Pod inspiracijsko vodstvo može se svrstati gotovo sve suvremene stilove vodstva, jer je glavni aspekt ovakvoga stila vodstva pronalaženje načina kako motivirati i inspirirati one koji su vođeni da budu pokretači promjena, odnosno, da se u njima stvori želja za pokretanjem promjena. Inspiracijski vođe mogu koristiti široki spektar stilova vodstva ovisno o situaciji u kojoj se nalaze, bez da žrtvuju inspiracijski aspekt svoga pristupa. Ovaj se način vođenja očituje upravo u korištenju prave metode u pravo vrijeme, te uzimanja u obzir potreba i motivacija onih koji su vođeni. Inspiracijsko vodstvo u svojoj je srži, pronalazak načina za povećanje potencijala svojih podređenih, te inspiriranje istih kako bi postigli više i dostigli te potencijale. Upravo navedeno se očitava u zahtjevima stavljenim pred suvremene vođe. Suvremeni vođe moraju posjedovati određene karakteristike i sposobnosti kao što su karizma, sposobnost prilagođavanja raznim situacijama i sposobnost jasnog postavljanja ciljeva pred svoje sljedbenike, na način da je svakome u potpunosti jasan njegov zadatak, kako ga ispuniti i koju ulogu njegov zadatak ima u ispunjavanju zajedničkog cilja skupine. Suvremena teorija vodstva iznosi karakteristike koje su potrebne za uspješno svladavanje prepreka nastalih u današnjem okruženju, a one su: upravljanje moći,

razvijanje povjerenja zaposlenih, opunomoćenje zaposlenih, na način da se prenese dio moći na njih, i sposobnost vodstva među različitim kulturama i narodima.

U ovome će radu biti sagledan ukupan pomak inspiracijskog vodstva, i šireg spektra stilova koje inspiracijsko vodstvo podrazumijeva od tradicionalnih stilova. Istražit će se stilovi vodstva od karizmatskog vodstva, pa do transakcijskog i transformacijskog vodstva. Također će se raspravljati o utjecaju suvremenih vođa i njihovih načina vodstva na njihove sljedbenike. Bit će diskusije i o učinkovitosti pojedinih stilova ovisno o situaciji, te o pozitivnim i negativnim stranama navedenih stilova.

## 2. Metodologija rada

Metoda jest planirani ili unaprijed smišljeni postupak za postizanje određenog teorijskog ili praktičnog cilja. Tako su u ovome radu prema Zeleniki (2000) korištene sljedeće kabinetske znanstvene metode:

- Induktivna metoda – sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi se do općih zaključaka.
- Deduktivna metoda – sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- Metoda analize – postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- Metoda sinteze – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.
- Metoda klasifikacije – sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma.
- Komparativna metoda – uspoređivanje istih ili srodnih činjenica, te utvrđivanje njihovog ponašanja.
- Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

### 3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

#### 3.1. Teorijska podloga vodstva

Vodstvo se smatra jednom od najstarijih osobina čovječanstva. U prošlosti postoje brojni primjeri izuzetnih vođa, kojima su oni koji su ih slijedili davali herojska, pa i božanska obilježja. Osnovne uloge vodstva u poslovnome svijetu su voditi, nadzirati, usmjeravati, inspirirati i motivirati podređene. Pri tome se od vođa očekuje da kod donošenja odluka uvijek na umu ima interese organizacije. Tek u 20.-om stoljeću domena vodstva doživljava procvat, te se počinje sve više znanstveno izučavati. Također, od toga se razdoblja sve više i podređeni uzimaju u obzir u samim proučavanjima s obzirom na to da je vođenje, kao što je prethodno spomenuto, transakcijski proces. Uopćena definicija vođenja prema Kreitneru (2005. u Buble, 2006) glasi kako je vođenje skupina aktivnosti i procesa koji su usmjereni ka pridobivanju činitelja organizacije da zajedničkim radom promiču interese organizacije. Osim njega brojni su autori davali svoje alternativne definicije vođenja a neke su od njih:

- „Vođenje je utjecajna promjena iznad i povrh mehaničkog slijeđenja rutinskih smjernica i naputaka organizacije.“ (Katz i Katz, 1978., str. 528);
- „Vođenje se primjenjuje kada osobe mobiliziraju institucionalne, političke, psihološke i druge izvore, kako bi probudile, angažirale i zadovoljile motive sljedbenika.“ (Burns, 1978., str. 18);
- „Vođenje se realizira u procesu kojim jedna ili više osoba uspijevaju definirati i izraziti stvarnost drugih ljudi.“ (Smirchich i Morgan, 1982., str. 258):
- „Vođenje uključuje formuliranje vizija, utjelovljenje vrijednosti i stvaranje okoline u kojoj se stvari mogu obaviti.“ (Richards i Engle, 1986., str. 206);
- „Vođenje je proces osmišljavanja onoga što ljudi zajedno rade kako bi to bolje shvatili i tome se više posvetili.“ (Darth i Palus, 1994., str. 4)
- „Vođenje je sposobnost nekog pojedinca da utječe, motivira i osposobi druge da pridonose učinkovitosti i uspjehu organizacije.“ (House i drugi, 1999., str. 184).

Iz navedenih definicija jasno se iščitava kako je pojam vođenja objašnjen na relativno sličan način kod različitih autora, uz male varijacije. S druge strane, pojam vodstva je malo nejasniji pojam, gdje se prema Bassu (1990) dolazi do pitanja: Na što se točno odnosi?; Što je to?; Što točno uključuje? U sljedećem odlomku pokušat će se doći do konsenzusa vezano uz sam pojam vodstva.

### 3.1.1. Definiranje vodstva

Buble (2000) vodstvo smatra jednim od građevnih elemenata funkcije vođenja, te se uz vodstvo još bitnim smatraju motivacija, interpersonalni procesi i komuniciranje. Postoje brojne definicije vodstva od strane brojnih autora. Neke od njih su sljedeće:

- Prema Bassu (1990), vodstvo je sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva.
- Prema Bennisu (1959), vodstvo se može definirati kao proces kojim agent navodi podređenog da se ponaša na željeni način.
- Prema Coleu (2018), vodstvo je dinamični proces u grupi pri čemu jedan pojedinac utječe na ostale da dobrovoljno doprinesu postizanju grupnih zadataka u određenoj organizaciji.
- Američki predsjednik Dwight Eisenhower izjavio je: „Vodstvo je sposobnost odlučivanja onoga što se treba uraditi, a nakon toga pridobiti druge da to žele učiniti.“
- Prema Weschleru i Massariku (1961), vodstvo je interpersonalni utjecaj, koji se koristi u situaciji i usmjeren je, kroz komunikacijski proces, prema postizanju specifičnih ciljeva.
- Prema Shartleu (1956) definicija vodstva je čin koji rezultira time da se drugi ponašaju ili reagiraju u zajedničkom smjeru.
- Prema Yuklu (2006), vodstvo je proces utjecaja na druge kako bi razumjeli i složili se o tome što se treba napraviti i kako će se to napraviti, i postupak olakšavanja individualnih i kolektivnih napora za postizanje zajedničkih ciljeva.

Iz navedenih definicija može se izvući svojevrsna opća definicija vodstva kao sposobnosti, tj. procesa kojim se na intelektualan način bez primjene sile pojedinac utječe na ponašanje drugih s

namjerom da se ostvare određeni zajednički ciljevi. Još je Drucker (1993) rekao kako je, zapravo, vođenje funkcija, a vodstvo je proces kroz koji se ta funkcija realizira.

Također, jasno se vidi u svim navedenim definicijama da se u središtu svake nalazi jedna ključna osoba – vođa. Vođa je neodvojiv od pojma vodstva. A sam vođa definira se kao osoba koja usmjerava, motivira, nadzire i kontrolira podređene. U zadaće samoga vođe ubrajaju se aktivnosti kao što su organizacija posla, jasno iznošenje dugoročnih i kratkoročnih strategija i planova organizacije podređenima, formiranje i iznošenje vizije, donošenje odluka i briga za njihovo izvršenje. Mnogi su autori dali svoje definicije vođa, ali ona najjednostavnija, ali ujedno i najpotpunija jest, prema Bubleu (2000) koja govori da je vođa osoba koja ima utjecaj na ostale članove grupe, tj. osoba koja je pokretač u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju a posljedično time izaziva ostale članove grupe na suradnju. Uz to postavlja se kao predvodnik grupe, nadahnjuje i pomaže članovima grupe da postignu svoje ciljeve aktivirajući njihove vještine što je više moguće.

U navedenim definicijama vođe i vodstva mogu se pronaći velika podudaranja, odnosno gotovo identični opisi. Uloga vođe sastoji se velikog broja funkcija koje se prema Bubleu (2000) mogu kategorizirati u nekoliko osnovnih skupina. To su:

1. funkcije povezane sa zadacima: strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik, ekspert;
2. kulturne funkcije: misionar, model ponašanja za druge;
3. simbolične funkcije: vizionar, interpretator, moralni autoritet;
4. politička funkcija: reprezentant;
5. funkcije povezane s međuljudskim odnosima: trener, arbitar, komunikator, učitelj.

Iz ovakve podjele očito je da vođa ima veliki broj funkcija i zadataka. Funkcije vezane za donošenje zadataka naglašavaju kako vođa u organizaciji ima ulogu donošenja odluka, te o načinima izvršavanja određenih zadataka. On podređenima daje resurse na raspolaganje kako bi oni što efikasnije i efektivnije izvršavali te zadatke, koordinira njihovim djelovanjem, usmjerava ih svojim znanjem i iskustvom, te naposljetku i sam kontrolira proces izvršenja zadataka. Pod ovom funkcijom podrazumijeva se kako vođa mora posjedovati ekspertizu u određenom polju kako bi na adekvatan način uspijevao zadovoljiti sve ostale aspekte ove funkcije. Na aspekt vođe kao eksperta

nadovezuje se funkcija međuljudskih odnosa, koja stavlja naglasak na vođin zadatak omogućavanja podređenima stjecanja potrebnih znanja i vještina. Osim navedenih zadataka unutar funkcije međuljudskih odnosa, od ključne je važnosti i zadatak sprječavanja potencijalnih sukoba među članovima organizacije. Sukobi unutar organizacije neizostavna su pojava i postoje mnogi načini rješavanja istih. Prema autorima Robbinsu i Judgeu (2010) dva su najčešća načina razrješenja sukoba, a to su uporaba autoriteta, što je češći način u organizacijama koje primjenjuju tradicionalne stilove vodstva, i osvještavanje zajedničkih ciljeva kod zaposlenika uz ravnopravno saslušanje objiju strana, što je češća metoda kod organizacija koje primjenjuju suvremene stilove vodstva. Također uz do sada navede, pozicija vođe sastoji se i od simboličkih funkcija koje su vezane uz kreiranje vizije poduzeća, njenu interpretaciju ostalim sudionicima na jasan i razumljiv način, kao i postavljanje moralnih standarda vlastitim primjerom. Upravo su funkcije postavljanja moralnih standarda i kulturna funkcija usko isprepletene, jer kulturna funkcija stavlja naglasak na to da vođa treba biti model ponašanja za ostale u organizaciji. Posljednja je funkcija vođe ona politička, koja vođu stavlja u ulogu reprezentanta. To podrazumijeva da vođa u svakome trenutku predstavlja svoju organizaciju prema eksternim, ali isto tako i prema internim „stakeholderima“.

Za uspjeh u vođenju organizacije vođi su potrebne određene sposobnosti. Prije svega to su interpersonalne sposobnosti, motivacijske sposobnosti i pripadajuća moć. Upravo iz tog razloga u nastavku će se prikazati poveznice između vođenja i građevnih elemenata istoga.

### 3.1.2. Vodstvo i interpersonalni odnosi

Početak 2019. godine Australijski institut za menadžment (AIM) proveo je istraživanje o osnovnim vještinama poslovnih vođa u Australiji. Jedno od pitanja zahtijevalo je od sudionika u ispitivanju da navedu tri najbitnije vještine za uspješne vođe. Rezultati su bili više nego jasni – interpersonalne vještine su danas bitnije nego ikada prije. Interpersonalne sposobnosti podrazumijevaju sposobnosti socijalizacije, prilagođavanja grupnim normama, izbjegavanje sukoba, te odnos s autoritetom. Vođe koje imaju snažno izražene ove sposobnosti pokazuju široki spektar ponašanja od pokazivanja brige i razumijevanja za ostale, vični su jasnoj i brznoj komunikaciji, efikasno potiču dobre odnose s drugima, te posjeduju iznimne sposobnosti u domeni smanjivanja tenzija unutar organizacije kao i sposobnost efikasnog rješavanja sukoba.



Bass (1990) navodi najvažnije interpersonalne vještine koje vođe posjeduju, a to su:

1. komunikacijske vještine,
2. autentičnost i povjerenje,
3. sposobnost upravljanja sukobima.

Iz ovakve podijele evidentno je da vođe moraju posjedovati tri najvažnije interpersonalne vještine. Prve su u nizu tih vještina komunikacijske vještine. U navedenom istraživanju provedenom od strane Australskog instituta za menadžment, 50,66% ispitanika komunikaciju je navelo kao najvažniju vještinu uspješnih vođa. Kako bi vođa bio uspješan nužno je da posjeduje kvalitetne sposobnosti komunikacije te korištenja prikladnih jezičnih formi. Samo takvim načinom uspješno će prenijeti poruku, koja će potom primateljima biti jasna i shvatljiva. Također, razvijene komunikacijske sposobnosti omogućavaju vođama i da aktivno slušaju, što im posljedično omogućava da dobivaju kvalitetne uvide u svaki aspekt njihovog posla i svojih podređenih, te na takav način lakše stvaraju povjerenje i dobivaju poštovanje. Osim usmene komunikacije, iznimno je važna i pismena komunikacija, kod koje je presudna kvaliteta i stil pisanja, te i sam način izražavanja. Druga u redu interpersonalnih vještina podrazumijeva autentičnost i povjerenje. Pod autentičnim se smatra odnos između nadređenih i podređenih, dok povjerenje omogućuje vođama pozitivne odnose s podređenima. Autentičnost je osobina koju podređeni primaju na podsvjesnoj razini, ali ako je zanemarena i prema podređenima se ne odnosi s dozom poštovanja, dolazi do velikih problema u odnosu vođa i podređenih. Ako vođa pokazuje podređenima da se brine za njihove potrebe samo kroz idejna rješenja koja nikada ne sprovodi u djela nakon nekog vremena, takav odnos kod podređenih stvara rezignaciju, što može dovesti do nezadovoljstva i neproduktivnosti. Na navedeno se nadovezuje proces izgradnje povjerenja, koji je izuzetno zahtjevan zadatak, a zadobiveno se povjerenje puno lakše narušava nego što se stiče. Posljednja u redu interpersonalnih vještina uspješnih vođa sposobnost je upravljanja konfliktima. Iskusni vođe znaju kako ne smiju dopustiti da konflikti potraju duže vremensko razdoblje, jer to posljedično negativno utječe na uspjeh organizacije. Prema autorima Rijavec i Miljković (2002) upravo iz tog razloga vođe se služe brojnim metodama sprječavanja konflikta, kao što su kompromis, konsenzus i poticanje pomirenja.

### 3.1.3. Vodstvo i motivacija

Dva su ključna faktora koja određuju kako će se pojedinci ponašati u okruženju. Ti su faktori način vodstva i osobna motivacija. Vodstvo i motivacija usko su povezane funkcije. Prema Gillu (2012) vođe pokazuju put, te pomažu zaposlenima da idu pravim putem kroz poticanje i upravljanje koje provode utjecanjem na zaposlenike, motivacijom, te omogućavanjem drugih da doprinose uspješnosti organizacije. Drugim riječima, motivacija zaposlenika ključan je zadatak svakog vođe, jer motivacija prenosi zaposlenikovo znanje, vještine i sposobnosti u stvarni rad na poslu te utječe na poslovni učinak. Sama motivacija omogućuje zaposlenicima da izvršavaju svoje zadaće kako se od njih zahtijeva, razina motivacije određuje količinu truda koju će zaposlenici istinski uložiti u svoj posao. Pinder (1998) definira motivaciju kao skup energetske sile koje nastaju izvan i u samim zaposlenima, te određuju poslovno ponašanje zaposlenika i također određuju smjer, intenzitet i trajanje njihovih akcija.

Prema Naderu (2002) motivacija se definira kao niz ustrajnosti i napora za postizanje cilja, a sastoji se od četiri aspekta:

- napor,
- upornost,
- usmjerenje,
- ciljevi.

Iz ovakve podijele uočava se kako vođa motivirajući zaposlene djeluje na njih kroz četiri aspekta. Nader (2002) nadalje objašnjava kako se prvi aspekt očituje u količini uloženog truda, koji se definira kao napor. Zaposlenici koji imaju veću motivaciju ulagat će puno veći trud u izvršenje svojih radnih zadataka. Pri tome je iznimno važno da vođa objasni organizacijske ciljeve, očekivanja postavljena pred same zaposlenike, te potencijalne nagrade i dobrobiti za zaposlenike. Vođa uvijek na umu treba imati skladnost individualnih ciljeva zaposlenika i organizacijskih ciljeva, jer bez toga dolazi do lošijih radnih rezultata. Pri motiviranju zaposlenika vođe se koriste intrinzičnim i ekstrinzičnim faktorima motivacije. Intrinzična motivacija, ili unutrašnja motivacije, podrazumijeva motivaciju koja izvor ima u samoj osobi kao odgovor na potrebe pojedinca, a želja

za nekim vanjskim nagrađivanjem u ovakvim situacijama gubi značaj. Intrinzična motivacija zasniva se na mišljenju kako se zaposlenike može motivirati s obzirom na njihov odnos prema samome zadatku. S druge strane, ekstrinzična ili vanjska motivacija podrazumijeva motivaciju koja svoj izvor ima izvan osobe, što nadalje znači da je osoba motivirana za obavljanje određenog zadatka ili sudjelovanje u određenoj aktivnosti kako bi ostvarila nagradu ili izbjegla kaznu.

Čimbenici koji na radnom mjestu mogu motivirati zaposlene su plaća, status, beneficije, uvjeti rada, sigurnost i politika poduzeća. Nadalje, upornost je sljedeći od aspekata motivacije i ona podrazumijeva želju i volju zaposlenika da do kraja obave započete zadatke, odnosno, da dokle god se ne postignu zadani ciljevi ostanu aktivni sudionici u rješavanju postavljenih zadataka. Velika važnost ovog aspekta ispoljava se kod dugoročnih projekata, jer ako dođe do stagnacije ili gubitka motivacije zaposlenih prije samoga kraja projekta to dovodi do neplaniranih troškova za organizaciju kao što su obuka i uvođenje novih zaposlenika u projekt. Sljedeći po redu aspekt jest usmjerenje, te ono naglasak stavlja na usmjeravanje zaposlenih prema postavljenim ciljevima kroz zadavanje adekvatnih ranih zadataka i potporu tijekom izvršavanja istih. Pod potporom se podrazumijeva motivacija u smislu pribavljanja potrebnih resursa za uspješno obavljanje zadataka, te jasno definiranje vizije i strategije pomoću koje se ta vizija treba ostvariti. Posljednji su aspekt motivacije ciljevi. Pod time se podrazumijeva kako je vrlo važno da su zaposlenici maksimalno upoznati s organizacijskim ciljevima, njihovom svrhom, kao i potencijalnim dobitima. Na taj se način podiže i sama motivacije zaposlenih za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Brojne su teorije motivacije do danas razvijene i doprinose shvaćanju ljudskog ponašanja, te donekle omogućavaju uspješnije upravljanje i vođenje zaposlenika. No ,kombinacijom teorija motivacije s teorijama vodstva dolazi do shvaćanja zašto se neki ljudi ponašaju na određeni način te se mogućnost njihovog usmjeravanja prema organizacijskim ciljevima uvelike povećava.

#### 3.1.4. Vodstvo i moć

Prema Laiosu i drugima (2003) moć je definirana kao sposobnost kojom se utječe na ponašanje drugih. Najčešće se pojavljuje unutar određenih grupa i određena je s tri karakteristike:

- moć je centrirana u grupi;

- moć se dijeli između članova grupe;
- moć nije koncept.

Prva karakteristika objašnjava da je moć nešto što nije u posjedu vođe. Ako se dogodi konflikt između vođe i članova grupe, vođa gubi njihovo povjerenje, a njegova moć unutar te grupe pojedinaca nestaje. Stoga je izuzetno važno da vođa njeguje kulturu povjerenja s ostalim članovima grupe, kao i da moguće sukobe rješava u samom početku. Druga se karakteristika moći nadovezuje na prvu, a objašnjava kako je moć jako rijetko ili gotovo nikada individualna. Naravno postoje izuzetci, ali su ti slučajeva iznimno rijetki. Posljednja karakteristika moći unutar grupe govori kako moć nije koncept. Pod tom karakteristikom se podrazumijeva kako moć ne može biti u posjedu pojedinca, nego se bliže može definirati kao količina utjecaja koju pojedinac ima nad članovima grupe.

Prema Frenchu i Ravenu (1959) moć se pojavljuje u okvirima odnosa dvije osobe, te uključuje osobu koja utječe i osobu na koju se utječe, a postoji pet uobičajenih i važnih izvora moći. To su:

- Moć uzora – zasnovana je na identifikaciji sljedbenika s vođom, te također na tome da se vođa sviđa sljedbenicima. Jedan od primjera moći uzora je školski učitelj kojega učenici vole.
- Moć stručnosti – temelji se na konceptu sposobnosti vođe. Primjer moći stručnosti je turistički vodič koji ima velika znanja o stranoj zemlji.
- Moć zakona – zasniva se na položaju ili formalnom poslovnom autoritetu. Sudac koji u sudnici daje presude primjer je moći zakona.
- Moć nagrade – temelji se na sposobnosti vođe da dijeli nagrade drugima. Menadžer koji daje bonuse zaposlenicima primjer moći nagrade.
- Moć prisile – temelji se na sposobnosti vođe da dijeli kazne. Primjer ovoga izvora moći može biti sportski trener koji ne uvodi igrača u igru zbog kašnjenja.

Radi daljnjeg nastavka proučavanja moći predstavljena je njena definicija koja glasi „Način na koji ljudi imaju sposobnost međusobnog utjecaja na bilo koji aspekt djelovanja skupine ljudi može se shvatiti s konceptom moći, to se postiže s mogućnošću ili sposobnošću jedne strane grupe

("agenta") da utječe na drugu stranu ("metu"), pri čemu meta može biti jedna osoba, ili mnoštvo ciljanih osoba" (Yukl, 2013., str. 186.).

Daniels i Daniels (2007) tvrde kako pojedinac koji smatra da je moć "sposobnost prisiljavanja na poslušnost" koči svoju sposobnost da postigne važne ciljeve. Definicija moći koja je lakše zamisliva je "sposobnost djelovanja ili stvaranja učinka". Učinak koji vođe proizvode na sljedbenike je ono što to određuje može li moć postići velike ciljeve.

Do sada su dane definicije karakteristika moći unutar grupe, izvora moći, i moć koja pojma. Sada se dolazi do potrebe definiranja sposobnosti koje vođama omogućavaju moć. Prema Bubleu (2000) to su:

1. Moć dijeljenja svoje moći s podređenima, te njihovo uključivanje u kreiranje ciljeva i planiranje aktivnosti.
2. Intuicija predviđanja promjena i poduzimanja radnji kako bi se to promjene iskoristile u korist tvrtke, uz sve rizike koje to povlači.
3. Visoka razina samosvjesnosti koja mu omogućava da kritički prouči svoje prednosti te ih iskoristi na najbolji mogući način. Također, omogućava i da kritički sagleda i svoje nedostatke i uspješno ih kompenzira.
4. Vizija koja podrazumijeva sposobnost da vođa uoči mogućnost za poboljšanjem radnog okruženja i način da to okruženje i zajamči.
5. Posljednja sposobnost odnosi se na uviđanje podudaranja vrijednosti poduzeća i vrijednosti pojedinaca, te provedbe usklađivanja navedenih vrijednosti.

Uspješni bi vođe trebali težiti posjedovanju svih navedenih sposobnosti radi lakše kontrole moći, što posljedično dovodi do lakšeg upravljanja svojim podređenima. Prva je sposobnost vođa mogućnost dijeljenja svoje moći upravo s podređenima. Na taj način vođe uključuju svoje zaposlenike u procese donošenja odluka, postavljanja ciljeva, te planiranja daljnjih koraka. Takvim pristupom prema zaposlenima vođe povećavaju razinu povjerenja koju uživaju od strane tih istih zaposlenih, što dovodi do povećane motivacije za rad, što onda opet dovodi do poboljšanja poslovnih rezultata. Druga neizostavna sposobnost koju bi uspješni vođe trebali posjedovati je mogućnost anticipacije promjena. Ova mogućnost osposobljava vođe da realno sagledavaju svoje

poslovno okruženje, uočavaju potencijalne prilike i prijetnje, te da bazirano na svojoj intuiciji pokreću aktivnosti koje za cilj imaju izbjegavanje potencijalnih prijetnji i iskorištavanje potencijalnih prilika koje poduzeću mogu donijeti poslovnu korist. Svi uspješni vođe imaju sposobnost objektivnog sagledavanja svojih prednosti i nedostataka. Upravo je to treća važna sposobnost za svakoga tko se želi smatrati uspješnim vođom. Nakon sagledavanja prednosti i nedostataka uspješni vođe nastoje svoje prednosti naglasiti do razine da one kompenziraju za njihove nedostatke. Pretposljednja sposobnost koju vođe trebaju posjedovati je mogućnost kreiranja vizije organizacije, koja će omogućiti kreiranje bolje, ugodnije i opuštenije radne okoline i njeno osiguranje. Uz samo postavljanje vizije izuzetno je važno da vođe uspješno uspiju prenijeti tu viziju na svoje podređene kako bi stekli njihovu naklonost i povjerenje. Temeljitim objašnjavanjem osnovne vizije zaposlenicima se ubrzava proces implementacije same vizije. Posljednja sposobnost koju uspješni vođe posjeduju podrazumijeva usklađivanje individualnih interesa s osnima organizacije. Ako su interesi organizacije nametnuti zaposlenima, a uz to su njihovi individualni interesi zanemareni, dolazi do smanjenja motivacije i lošijih radnih performansi. Stoga je izuzetno važno da vođe uspješno usklađuju ove interese.

Prema autorima Dubljević, Galeković i Obradović-Dragišić (2006) predstavljena su četiri tipa moći: „moć nad“, „moć za“, „moć sa“ i „moć iznutra“. „Moć nad“ podrazumijeva odnose kontrole i/ili subordinacije. Čest je slučaj da je okarakterizirana društveno prihvatljivim nasilnim ili prijetećim oblicima komunikacije. Kod takvog se tipa odnosa nerijetko dolazi do pasivnog suprotstavljanja ili sukoba. „Moć za“ odnosi se na moć rješavanja problema i donošenja odluka. Najčešće se ispoljava kroz osnaživanje i kreativnost. „Moć sa“ podrazumijeva pojedince koji se orijentiraju na zajednički sadržaj te uz to posjeduju sposobnosti okupljanja i organiziranja drugih pojedinaca oko zajedničkog cilja i sa zajedničkim usmjerenjem. „Moć iznutra“ odnosi se na osviještenost, samopouzdanje, samosvijest i asertivnost. Pojedinci analizom i objektivnim sagledavanjem vlastitog iskustva otkrivaju kako moć djeluje u njihovom životu, te imaju sposobnost utjecanja i mijenjanja u skladu s time.

Prema Northousu (2010) razlikuju se dva osnovna tipa moći u organizacijama – moć osobe i moć položaja. Moć položaja jest ona koja proizlazi iz određenog hijerarhijskog položaja u formalnom sustavu organizacije. Ona podrazumijeva mogućnost utjecanja na sljedbenike koju vođa ima zbog višeg statusa na hijerarhijskoj ljestvici, a podrazumijeva moć nagrade, moć zakona i moć prisile. S

druge pak strane, moć osobe proizlazi iz toga kako sljedbenice percipiraju vođu. Najčešće sljedbenici vođu smatraju stručnim i simpatičnim, te ovaj tip moći podrazumijeva da se vođa ponaša na način koji je sljedbenicima važan, a uključuje moć stručnosti i moć uzora.

Autorica Gotal (2013) smatra da u kontekstu suvremenih i modernih organizacija najvažniju ulogu imaju moć stručnosti i moć uzora, koje jednim imenom naziva se – moć osobe. Vođa dokazuje svoju stručnost u rješavanju određenih situacija i problema u organizaciji, te ga na taj način sljedbenici percipiraju kao kompetentnog nadređenog koji organizaciju dovodi do željenih ciljeva. Za vođe je poželjno da kod sljedbenika stvore sliku dobrog uzora. I u tom slučaju, kao i kod moći stručnosti, moć je vođama automatski dodijeljena na temelju toga kako ih se doživljava u odnosu s drugima. Od svih prethodno navedenih izvora moći kao najneodrživiji izvor se uzima moć prisile. Vođa koji je primoran koristiti prijetnje i kažnjavanja kako bi poticao svoje zaposlene i na taj način ostvario svoje ciljeve, izbacuje upravo te podređene iz procesa vodstva i ne naglašava zajedničke ciljeve.

### **3.2. Teorijska podloga vrsta vodstva**

Novo pojavu na tržištima rada i u socijalnom okruženju iziskuju od organizacijskih vođa prilagodbe u stilovima i načinima vodstva, odnosno u načinu ophođenja prema zaposlenicima. Kao rezultat takvih događaja rađaju se suvremene teorije vodstva koje su predmet istraživanja ovoga rada. Suvremene teorije vodstva skupni su naziv za sve novonastale teorije prema kojima vođe mogu biti izuzetno efektivni u svojim nastojanjima ako koriste mogućnosti da prepoznaju zamršeno i kompleksno poslovno okruženje te uspijevaju reagirati u skladu s konstantnim promjenama navedenoga okruženja. Glavna karakteristika koja povezuje načine vodstva koji se svrstavaju pod suvremene jest aktivnije uključivanje zaposlenih u proces donošenja odluka. Kroz vrijeme je prepoznat niz novih teorija koje se mogu svrstati u kategoriju suvremenih teorija vodstva, no u ovome radu će biti obrađena:

- transakcijska teorija vodstva,
- transformacijska teorija vodstva,

- karizmatska teorija vodstva.

### 3.2.1. Transakcijska teorija vodstva

Prema Tecku (2012) transakcijsko vodstvo, poznato i kao menadžersko vodstvo, prvi je puta opisao Max Weber 1947. godine i Bernard Bass 1981. godine. Weber je transakcijsko vodstvo nazvao racionalno-legalnim stilom, te ga opisao kao praksu vršenja kontrole koja počiva na temeljima znanja. Ovaj stil vodstva svoj primarni fokus stavlja na nadgledavanje, organizaciju, kratkoročno planiranje, te procjenu performansi grupe. Robbins (2007) definira transakcijske vođe kao one koji vode primarno se koristeći socijalnim razmjenama kao transakcijama. Među suvremenim teorijama transakcijsko vodstvo najbliže je tradicionalnom vodstvu.

Prema Douglasu (2011) osnovne pretpostavke modela transakcijskog vodstva su:

1. Ljude se motivira kaznama i nagradama.
2. Podređeni bi trebali slijediti naredbe vođe.
3. Lanac zapovijedanja jasno je definiran.
4. Podređene je potrebno konstantno nadzirati zbog njihovog nedostatka samo-motivacije.

Transakcijsko je vodstvo primarno usmjereno na rezultate, prilagođava se postojećim strukturama u organizaciji, te uspjehe mjeri prema organizacijskom sistemu nagrada i kazni. Transakcijski vođe imaju formalni autoritet i poziciju odgovornosti u organizaciji. Ovakvim načinom vođenja vođe pokušavaju održati rutinu upravljajući individualnim performansama. U svom pristupu ovakvi vođe ne pokušavaju transformaciju ili poboljšanje budućnosti, nego jednostavno pokušavaju zadržati postojeće stanje. Ovakav način vodstva idealan je za projekte koji trebaju biti obavljani sistematično i strukturalno. Nadalje, vođe koji se služe ovim stilom najbolje rade sa zaposlenicima koji točno znaju što trebaju raditi, te su motivirani nagrada-kazna sistemom. Vođe postavljaju kriterije svojim podređenima prema prethodno definiranim zahtjevima, a ocjena performansi najčešći je način ocjenjivanja zaposlenika. Ova teorija podrazumijeva da podređeni prihvaćaju slušati vođu u trenutku kada prihvate posao. Posao kod ovakvoga načina vodstva mora biti



definiran na način da se točno zna koje su dužnosti kojeg zaposlenika, te koje su nagrade za uspješno odrađeni posao, tj. kazne za neuspješno. Uvriježeno je mišljenje da će vođe biti uspješniji ako zaposleni prihvaćaju više odgovornosti i ako su im ciljevi jasno predstavljeni.

Prema Tecku (2012) ako vođe žele koristiti ovaj stil potrebno je:

- razumjeti što motivira podređene;
- osigurati da podređeni razumiju sustav kazni i nagrada;
- pružati kontinuiranu potporu podređenima tijekom radnog procesa;
- konstantno se služiti nagradama i kaznama.

Svakom vođi koji se koristi navedenim pristupom od iznimne je važnosti razumjeti motivacije svojih podređenih, kako bi ih kroz njih mogao najbolje moguće usmjeravati. Motivacijski se faktori razlikuju između zaposlenih, te su uvelike individualni. Upravo iz tog razloga proizlazi kako je vrlo bitno utvrditi koji intrinzični ili ekstrinzični faktori imaju pozitivan utjecaj na podređene. Kroz shvaćanje individualnih motivacija ostvaruje se olakšavanje u usmjeravanju zaposlenih prema željenim ciljevima, te osiguranje visoke posvećenosti. Isto tako, od izuzetne je važnosti zaposlenicima jasno iznijeti i obrazložiti sustav nagrađivanja i kažnjavanja, te taj sustav dosljedno provoditi. Isključivo se redovnim i dosljednim načinom provođenja nagrada i kazni može stvoriti organizacijska kultura koja cijeni bolje radne učinke. Nasuprot tome, kazne mogu imati negativne posljedice na raspoloženje i motivaciju zaposlenih, te dovesti do povećanja stresa. Tada se dolazi do potrebe da vođe osiguraju konstantnu i adekvatnu potporu zaposlenima tijekom cijeloga procesa izvršenja određenih zadataka.

Prema Tecku (2012) odnos između vođe i podređenih ima četiri dimenzije:

1. uvjetne nagrade,
2. aktivni menadžment po iznimci,
3. pasivni menadžment po iznimci,
4. „laissez-faire“.

Ove su nagrade povezane s performansom zaposlenih. Vođa postavlja ciljeve koje je potrebno obaviti, te standarde koje treba poštivati prilikom ispunjavanja zacrtanih ciljeva, osigurava potrebne resurse, te određuje nagrade za postizanje određenih standarda. Postavljeni ciljevi moraju biti realni, mjerljivi i dostižni. Ako zaposlenici ulože dovoljno truda, taj će trud biti isplaćen kroz dogovorene nagrade.

Aktivni menadžment po iznimci objašnjava se kao aktivno nadgledanje rada podređenih od strane vođe, te poduzimanje korektivnih akcija u slučaju odstupanja od zacrtanih pravila i postavljenih standarda. Potrebno je pratiti sve devijacije od pravila i regulacija, te ako se neke pronađu, potrebne su neposredne korektivne akcije. Vođe prate zaposlene pri obavljanju njihovih zadataka, te ne interveniraju ukoliko se svi ciljevi ispunjavaju u zadanom vremenu i s razumnim troškovima.

Pasivni menadžment po iznimci objašnjava se kao intervencija od strane vođe samo ako standardi nisu ispunjeni ili performanse podređenih nisu na zadovoljavajućoj razini. U takvim slučajevima ponekad se koriste i kazne kao odgovor na neprihvatljive performanse.

Prema Tecku (2012), „laissez-faire“ pristup podrazumijeva pristup u kojemu vođe kreiraju okruženje u kojemu podređeni imaju puno više prilika za donošenje odluka. Ovakvim pristupom vođa izbjegava samostalno donošenje odluka i dio odgovornosti prenosi na podređene. Ovakav je pristup najčešći kada su podređeni izvrsno motivirani specijalisti, eksperti u svojim poljima ili znanstvenici. Kako Mondy i Premeaux (1995) navode vođe tada prepuštaju sve odluke članovima grupe kojom upravljaju.

Prema autorima Judgeu i Piccolou (2004) i Avoliou, Bassu i Jungu (1999) neke od osnovnih karakteristika prema kojima se može prepoznati transakcijski stil vodstva su:

- Ekstrinzična motivacija – transakcijski vođe najčešće pokušavaju postići željene performanse kod svojih zaposlenih kroz vanjske motivacije.
- Otpor promjenama – iz razloga što transakcijski vođe ne pokušavaju transformirati stvari unutar organizacije, oni su najčešće iznimno otporni na promjene. Vođe većinom žele zadržati poslovanje i odnose unutar organizacije isključivo onakvima kakvim jesu, te se najčešće opiru poboljšanju radnih uvjeta koje bi rezultiralo povećanjem performansi.

- Praktičnost – jedna od najuočljivijih karakteristika transakcijskog vodstva je praktičnost. Transakcijski vođe pri rješavanju problema iznimno su pragmatični, te oni uzimaju sve realistične zapreke i mogućnosti u obzir.
- Obeshrabrenje neovisnog mišljenja – transakcijski vođe ne potiču zaposlenike da djeluju kreativno ili da samostalno razmišljaju. Neovisna mišljenja i riskantne akcije se ne odobravaju od strane vođa, iz razloga što ni vođe sami nisu inovativni, te vjeruju da su stvari dobre onakve kakve jesu.
- Ograničeno mišljenje – transakcijski vođe zadovoljni su poslovanjem u postojećem sistemu i uz postojeća ograničenja, te će poslovati unutar postavljenih granica kako bi postigli ciljeve organizacije. Ovakvi vođe najčešće razmišljaju „unutar kutije“ prilikom rješavanja problema. Najčešće su više nego sposobni nositi se sa svakodnevnim problemima, a često nailaze na probleme kada neki problemi iziskuju kreativna rješenja.
- Pasivnost – ovaj stil vodstva poprilično je pasivan iz razloga što je njegov fokus na zadržavanju statusa „quo“. Vođe najčešće reagiraju samo na stvari koje su se dogodile i rijetko poduzima proaktivne korake kako bi spriječio potencijalne probleme.
- Naglašavanje korporacijske strukture – transakcijski vođe stavljaju veliku važnost na hijerarhiju, te na korporacijsku strukturu i kulturu. Ovaj stil vodstva odgovara rigidnoj organizacijskoj hijerarhiji.
- Naglašavanje individualnih interesa – motivacijski stil transakcijskoga vodstva iznimno pogoduje individualnim interesima zaposlenika. Ako zaposleni postigne određeni cilj, bit će sukladno tome i nagrađen. Ne stavlja se previše naglaska na timski rad ili postizanje grupnih ciljeva.

Prema Murrayu (2010), ovakav tip vodstva povećava produktivnost jer podređene ocjenjuje na temelju njihovih performansi. Iz tog razloga, on nadalje tvrdi kako oni koji imaju snažnu motivaciju i velike ambicije s ovakvim tipom vodstva najčešće i napreduju. To je jedna od pozitivnih strana ovoga vodstva, kao ostale bi se mogle navesti još i:

- Brzo ostvaruje kratkoročne ciljeve.
- Pruža nedvosmislenu strukturu za velike organizacije i sustave koji zahtijevaju ponavljajuće zadatke i beskonačno ponovljiva okruženja.
- Nagrade i kazne jasno su definirane zaposlenicima.

Kao negativne strane ovoga stila navode se:

- Nemogućnost podređenih da utječu na razinu zadovoljstva na poslu.
- Nagrađuje zaposlenike većinom ekstrinzičnim nagradama, novcem i povlasticama.
- Kreativnost je uvelike limitirana jer su ciljevi jasno određeni.
- Ne nagrađuje individualne inicijative.

U današnjem poslovnom svijetu svakako postoji mjesto za transakcijski stil vodstva. Jedna od njegovih najboljih primjena je u multinacionalnim kompanijama gdje se svi zaposlenici ne služe istim jezikom. Jednom kada se struktura i zahtjevi postave, relativno je jednostavno zaposlenicima uspješno obavljati zadatke. Ovaj stil zadržao se do danas kao uspješan jer je jednostavan za naučiti, te ne zahtjeva specijalne treninge. Transakcijski stil je također jednostavan u primjeni kroz cijelu organizaciju.

Vojska, policija, i ostale strukture koje se smatraju kao one koje trebaju brzo i adekvatno reagirati na nastale probleme koriste ovaj sustav vodstva kako bi svi dijelovi tih organizacija bili konzistentni. Također ovaj stil vodstva je izuzetno primjenjiv u kriznim situacijama, gdje svatko mora znati točno što mu je činiti, odnosno što se od njega zahtijeva, te kako će obaviti zadane zadatke.

### 3.2.2. Transformacijska teorija vodstva

Bass (1990) transformacijsko vodstvo definira kao stil vodstva koji dovodi do promjena, kako u individualnim zaposlenicima, tako i u sistemima. Nadalje, to je stil vodstva koji stvara takve uvjete u okruženju koji potiču zaposlenike da postižu performanse iznad svojim standardnih očekivanja. U svojoj idealnoj formi, transformacijsko vodstvo teži stvaranju toliko snažnih pozitivnih

promjena, te je krajnji cilj pretvaranje pratitelja u vođe. Kroz široki spektar mehanizama transformacijsko vodstvo potiče motivaciju, moral i performans podređenih. Neki od tih mehanizama su: poistovjećivanje individualnih ciljeva sa zajedničkim, te poistovjećivanje individualnog identiteta s kolektivnim identitetom zajednice ili grupe kojoj pojedinac pripada, vođa kroz transformacijsko vodstvo postaje uzor koji inspirira svoje podređene, vođa zahtjeva veće preuzimanje odgovornosti za posao koji obavljaju podređeni, te pokušava u potpunosti razumjeti prednosti i nedostatke svojih podređenih kako bi što bolje mogao raspodijeliti poslove i optimizirati njihove učinke. Prema Bubleu (2000) pretpostavke ovoga modela su:

- Ljudi će slijediti osobe koje ih inspiriraju.
- Osoba sa strašću i vizijom može postići velike stvari.
- Unošenje energije i entuzijazma u rad podređenih poboljšava ukupni rezultat.

Burns (1978) prvi uvodi koncept transformirajućeg stila vodstva u svome istraživanju o političkim vođama. Prema Burnsu, transformirajuće vodstvo proces je u kojem si vođe i podređeni međusobno pomažu kako bi napredovali prema višim razinama morala i motivacije. Prema njegovom shvaćanju transformirajuće vodstvo donosi značajne promjene u životima ljudi i organizacija. Također, navodi da za razliku od transakcijskog stila vodstva, ovaj stil vodstva se ne temelji na „davanju i oduzimanju“, nego na vođinoj osobnosti, osobinama, njegovoj sposobnosti da postigne promjene postavljajući osobni primjer, te artikulacijom motivirajuće vizije i izazovnih ciljeva.

Bass (1985) nastavlja istraživanje koje je započeo Burns objašnjavajući psihološke mehanizme koji ocrtavaju transformacijsko vodstvo. Bass također prvi uvodi pojam transformacijsko vodstvo, za razliku od Burnsovog transformirajućeg vodstva. Bass se nastavlja na postojeći koncept kako bi bolje objasnio kako se transformacijsko vodstvo može mjeriti, i kako ono utječe na motivacije i performanse podređenih. Opseg transformacijske sposobnosti vođa mjeri se prvenstveno njegovim utjecajem na svoje podređene. Oni prema svojim vođama osjećaju povjerenje, divljenje, lojalnost i poštovanje, te zbog karakteristika svojih vođa ti podređeni su spremni raditi više nego što se inače očekuje od njih. To se događa jer takvi vođe svojim podređenima pružaju nešto više od individualne dobiti; oni svojim podređenima pružaju inspirirajuće zadatke i poticajnu viziju, te im kroz njih pružaju identitet.

Bass (1994) navodi četiri ključna elementa transformacijskog vodstva:

1. Individualni pristup – Ovaj se element definira kao razina do koje se vođa brine o individualnim potrebama svakog od svojih podređenih, te im djeluje kao mentor ili trener i koliko ima sluha za sve njihove brige i potrebe. Također bitna je i razina empatije i podrške koju vođa pruža podređenima, te održavanje otvorene komunikacije te postavljanje izazova pred podređene. Ovo obuhvaća i potrebu za poštovanjem, te isticanjem individualnih zasluga u timskom uspjehu. Ukoliko su sve ove kategorije ispunjene podređenima raste volja za vlastitim razvojem i u njima se razvija intrinzična motivacija za obavljanje zadataka.
2. Intelektualna stimulacija – Ovaj se element odnosi na razinu do koje vođa osporava pretpostavke, preuzima rizike i iziskuju ideje od svojih podređenih. Nadalje, ovaj aspekt transformacijskog vodstva potiče kreativnost kod podređenih, te njeguje i razvija zaposlenike koji samostalno razmišljaju. Za transformacijske vođe učenje je od visoke važnosti, te oni neočekivane situacije promatraju kao prilike za učenje, kroz njih podređeni imaju priliku postavljati pitanja, duboko razmišljati o određenim stvarima i sami tražiti bolje načine obavljanja postavljenih im zadataka.
3. Inspiracijska motivacija – Odnosi se na razinu do koje je vizija koju je vođa iznio čini privlačna i inspirativna njegovim podređenima. Vođe s inspiracijskom motivacijom izazivaju svoje sljedbenike visokim standardima, optimizmom u komuniciranju budućih ciljeva, te im pružaju značenja o zadacima koje trenutno obavljaju. Podređenima je potreban snažan osjećaj svrhe kako bi bili motivirani za određene akcije. Svrha i smisao pružaju energiju koja vodi grupu naprijed. Vizionarski aspekt vodstva podržan je komunikacijskim vještinama koje čine viziju razumljivom, preciznom, snažnom i privlačnom. Uz tako predstavljenu viziju podređeni su spremni uložiti više truda u obavljanje svojih zadataka, ohrabreni su i optimistični što se tiče budućnosti, te imaju vjere u svoje sposobnosti.
4. Idealizirani utjecaj – Posljednji element transformacijskog vodstva karakteriziran je razvijanjem međusobnog povjerenja između vođe i podređenih. Od vođe se očekuje da postavi visoki etički standard, usadi ponos podređenima, te od njih za to zadobije poštovanje i povjerenje. Također vođa i njegova pojava služe podređenima kao svojevrsan ideal kojemu se teži, te je to također jedan od načina promicanja sljedbenika u vođe.

Prema Yuklu (1999), pri implementaciji transformacijskog stila vodstva menadžeri bi trebali:

- razviti poticajnu i atraktivnu viziju zajedno s podređenima;
- povezati misiju i strategiju;
- koncipirati viziju, jasno je odrediti, te prenijeti u konkretne akcije;
- izraziti optimizam, odlučnost i samopouzdanje vezano za misiju te njenu implementaciju;
- provesti viziju u djelo kroz više manjih faza.

Na ovaj se način osigurava prihvaćanje vizije od strane podređenih i izbjegavaju se moguće nelogičnosti. Također, navedeno dovodi do podizanja motivacije podređenih u ispunjenju vizije upravo iz razloga njihovog aktivnog sudjelovanja u kreiranju iste.

Osim navedenih stavki, Yukl (2008) nadalje navodi neke od karakteristika koje bi vođe trebali posjedovati kako bi što uspješnije implementirali transformacijski stil vodstva su:

- visok stupanj organizacije, te očekivanje kreativnosti od svojih podređenih;
- timska orijentiranost, te očekivanje da će podređeni raditi zajedno kako bi ostvarili najbolje moguće rezultate;
- trebaju se truditi zadržati poštovanje na što višoj razini, te istu razinu poštovanja iskazivati podređenima;
- ponašati se kao treneri tima pružajući treninge i motivaciju pri postizanju ciljeva;
- prihvaćati odgovornost za timske rezultate, no istovremeno usađivati osjećaj odgovornosti i u podređene.

Transformacijsko vodstvo najbolje je primjenjivo u organizacijama gdje je potrebna promjena, te je iznimno loš spoj s novonastalim organizacijama gdje još ne postoji jasno definirana struktura. Kao prednosti transformacijskog vodstva autori Bass (1999), Bennis (1985), Burns (1978), Robbins (1996) i Yukl (1998) navode:

- izvrsnost u komuniciranju novih ideja;

- iskustvenost u stvaranju jakih koalicija i uspostavljanju međusobnog povjerenja;
- izvrsnost u balansiranju kratkoročne vizije i dugoročnih ciljeva;
- posjedovanje integriteta i visoke emocionalne inteligencije kod vođa;
- veća stopa internog zapošljavanja na hijerarhijski visokim pozicijama.

Kao negativne strane transformacijskoga vodstva prethodno navedeni autori navode:

- neučinkovitost u početnim stadijima projekata i u rješavanju „ad-hoc“ situacija;
- zahtjeva postojeću strukturu koju će onda ubuduće ispravljati;
- loš je spoj s birokratskim strukturama;
- ova vrsta vodstva može biti suviše statična i previše pojednostavljivati stvari;
- prenamaglašavanje „Velikog Vođe“.

Najbolja primjena ovoga načina vodstva bila bi u organizacijama koje su zastarjele te imaju ozbiljne potrebe za restrukturiranjem. Također je izvrsno primjenjivo u malim kompanijama koje imaju velike vizije i žele promjene kako bi ih postigli. U oba slučaja, upravni odbor može dovesti transformacijskog vođu koji će donijeti promjene u organizacijskoj strukturi i motivirati ostale zaposlenike da prihvate nove upute te uspješno zajedničkim snagama implementiraju novu strukturu. Northouse (2010) navodi kako je transformacijsko vodstvo dio paradigme „Novoga vodstva“ koje više pažnje posvećuje emocionalnim i karizmatičnim elementima vodstva, te ovaj način vodstva više odgovara modernim i suvremenim radnim grupama koje imaju veće potrebe za motivacijom i osnaživanjem prema uspjehu u vrijeme nesigurnosti.

### 3.2.3. Karizmatično vodstvo

Karizmatični stil vodstva oslanja se na šarm i uvjerljivost vođe, te su karizmatični vođe vođeni svojim uvjerenjima i predanošću svojim ciljevima. Nekada se karizmatične vođe naziva i transformacijskim jer dijele mnoge sličnosti, no njihove glave razlike su fokus i publika.



Karizmatički vođe često pokušavaju poboljšati „status quo“, dok transformacijski vođe svoj fokus usmjeravaju ka transformaciji organizacije prema svojoj viziji (Riggio, 2012). Također, još jedan faktor koji odvaja karizmatičke vođe prema Riggio (2012) jesu njihove komunikacijske vještine, uz pomoć koji se izražavaju izuzetno elokventno, te uspijevaju komunicirati sa svojim pratiocima na dubljoj, emocionalnoj razini. Nadalje, osobna vizija karizmatičkog vođe ima veliki utjecaj na njegovu publiku, te oni govore o svojim moralnim kompasima i svojim strastima, prije nego li o postojećim metodama poslovanja. Karizmatički vođe se najčešće očituju u kriznim razdobljima, te izražavaju veliku predanost svojim ekspertizama. Također, oni su najčešće ljudi s jasnim vizijama u političkim i poslovnim sferama, te imaju sposobnost postizanja interakcije s velikim auditorijem. No svaki opis karizmatičkog vođe nepotpun je ako se fokus ne stavlja osobno na vođu. Više od svih ostalih stilova vodstva, karizmatičko vodstvo ovisi o osobinama i akcijama koje vođa poduzima, a manje o procesima i strukturama unutar samih organizacija.

Prema Houseu i drugima (1991) karizma se odnosi na sposobnost vođe da vrši difuzni i intenzivni utjecaj na vjerovanja, vrijednosti, ponašanja i rad drugih kroz vlastito ponašanje, uvjerenja i osobni primjer. Bass (1990) nadalje sugerira kako karizmatički vođe imaju sposobnost inspiriranja, uzbuđivanja, te uvjeravanja svojih pratitelja kako su sposobni za postizanje izuzetnih postignuća s ulaganjem dodatnog napora. House i drugi (1991) još su dodali kako karizmatičke osobine donose povećanje osjećaja predanosti, lojalnosti i poštovanja prema vođi od strane njegovih pratitelja. Conger i Kanungo (1987) navode kako za razliku od ostalih vrsta vođa, čija se moć očrtava u uobičajenim osobnim karakteristikama, karizmatički vođe kao izvor svoje osobne moći koriste se idealiziranom vizijom, svojim poduzetničkim zalaganjem za promjene, te svojim uzornim i nekonvencionalnim znanjem.

Yukl (1999) objašnjava kako karizmatička teorija vodstva podrazumijeva da podređeni daju posebne sposobnosti ili čak herojske karakteristike vođama kada sagledavaju njihovo ponašanje, te je na temelju toga dao pretpostavke modela:

- za stvaranje sljedbenika potreban je šarm;
- jedno od osnovnih svojstava vođe jest samouvjerenost;
- ljudi će slijediti one vođe koje i osobno prihvaćaju.

Proučavanje karizmatičkog vodstva uvelike je otežano fundamentalnim problemima koji se tiču definiranja i mjerenja. Conger i Kanung (1988) navode kako veliki dio ovoga problema proizlazi iz kompleksne i nedostižne prirode karizme. Nadalje, govore kako istraživači neuspješno pokušavaju odrediti karizmu kao nešto s čim se pojedinac rađa, mistični fenomen, skup ponašanja, ili kolekcija osobina koje posjeduje vođa. Bryman (1992) nadalje predlaže kako se potencijal za konceptualnu konfuziju unutar karizmatičkog vodstva komplicira s povećavanjem broja termina koji se koriste kako bi se objasnio suštinski isti pojam. Kontekstualni faktori također su iznimno bitni pri određivanju karizmatičkih vođa te dovode do daljnjih komplikacija pri definiranju i mjerenju istih. Pojava karizmatičkih atributa ovisi o složenoj interakciji između vođe, sljedbenika i situacije u kojoj oni postoje. Uz sve navedene nedostatke, mogu se jasno iščitati neke osnovne karakteristike karizmatičnih vođa koje se primjećuju kod gotovo svih primjera.

Prema Kleinu i Houseu (1995), osnovne karakteristike karizmatičnih vođa su:

1. Samopouzdanje – u potpunosti se podrazumijeva kako su karizmatički vođe iznimno samopouzdana. Oni su najčešće optimistični ljudi, koji su potpuno samosvjesni i razumiju sami sebe prije svih ostalih, te se ne trude biti netko tko nisu.
2. Vizija – karizmatički vođe vide širu sliku, te su sposobni zacrtavati dalekosežne ciljeve koji možda nisu otpočetak jasni svim njihovim sljedbenicima.
3. Sposobnost jasnog izražavanja vizije – karizmatički vođe sposobni su, ne samo vidjeti širu sliku, nego svoje viđenje jasno prenijeti na svoje podređene na način da i oni žustro prihvate predstavljenu im viziju. Upravo u tom predstavljanju pomaže im prva karakteristika, kako bi što uvjerljivije istupili pred svoje podređene.
4. Uvjerenost u viziju – iako vizija nije svima jasna ispočetka, vođe sami su dovoljno sigurni i posjeduju izuzetnu vjeru u svoju viziju koja im daje motivacije za konstantno napredovanje prema krajnjem cilju.
5. Ponašanje koje se razlikuje od uobičajenog – karizmatički vođe se ističu kao što je do sada navedeno svojim komunikacijskim vještinama, nadalje, od ostalih se razlikuju i svojom zrelošću. Uz snažnu osobnost karizmatički vođe također posjeduju i zrelost i karakter, koji im ne daje da vjeruju u isprazno hvaljenje i privlačenje pažnje, nego se oni fokusiraju na svoje sposobnosti i znanja koje su akumulirali kroz godine i iskustvo, te iz toga proizlazi

njihovo odgovorno ponašanje u svim prilikama. Karizmatički vođe također posjeduju osjećaj za poniznost, te pridaju mnogo vrijednosti svakome zaposleniku, te posjeduju sposobnost da istinski slušaju njihove brige. Uspješni su u uvjeravanju svih zaposlenika u njihove vrijednosti kojima mogu pridonijeti organizaciji, te im demonstrirati kako njihov doprinos utječe na ostvarivanje ciljeva organizacije. Sljedeća od osobina kojima se karizmatički vođe razlikuju jest suosjećanje, jer u nekim slučajevima sama karizma nije dovoljna, te postoji mogućnost da se ona nakon nekog vremena pretvori u puko obožavanje. Upravo tu do izražaja dolazi suosjećanje koje karizmatičkim vođama vraća humani dodir sa zaposlenicima, kako bi oni uvijek bili spremni dati svoj maksimum za zajednički cilj, iz razloga što imaju osjećaj da je vođa uvijek s njima. Posljednja karakteristika koja ocrta karizmatičke vođe jest suština. Karizmatički vođe mogu biti bez suštine, ali samo neko određeno i većinom kratko vrijeme. Drečće i hvalisajuće ponašanje može zaokupiti pažnju ljudi, ali nakon nekog vremena oni će zahtijevati nešto značajnije ispod svega toga, te će brzo okrenuti leđa vođama ukoliko ne pronađu ono što traže.

6. Reagiraju na promjene u okruženju – karizmatički vođe osim što su iznimno samosvjesni, svjesni su i svih promjena koje se događaju u njihovom okruženju, te su više nego spremni na adaptacije kada situacije to od njih zahtijevaju, što proizlazi iz njihove dalekosežne vizije koje se oni drže i koju konstantno prilagođavaju postojećim uvjetima.

Conger i Kanungo (1998) ovim karakteristikama još dodaju kako su karizmatički vođe skloni preuzimanju osobnih rizika.

Karizmatični vođe koriste se raznim metodama kako bi održali svoj ugled, te ako nisu prirodno karizmatični, teško da mogu samovoljno razviti te sposobnosti. S druge pak strane, Conger i Kanungo (1998) navode kako otprilike jedna trećina uspjeha karizmatičkih vođa proizlazi iz urođenih sposobnosti, a preostale dvije trećine su isključivo rad samih vođa. Grupe na čelima kojih su karizmatičke vođe postižu bolje rezultate i lakše se prilagođavaju zadacima.

Mnoge su prednosti karizmatičkog načina vođenja. Ovakav stil vodstva postaje katalizator za socijalne promjene. No, s druge pak strane, ovakav stil vodstva ne uklapa se u organizacije koje zavise od krutih struktura i procesa za funkcioniranje. Prednosti ovoga stila prema autoru Hermalinu (2014) su:

- karizmatički vođe inspiriraju ljude na zajedničko djelovanje prema jedinstvenom cilju;
- usmjeravaju organizacije prema središnjoj misiji;
- menadžment kao prioritet postavlja učenje iz grešaka u nastojanju da uspije pri sljedećim pokušajima;
- organizacije koje su vođene karizmom često su povezane jer njihovi zaposlenici imaju jasnu svrhu unutar same organizacije;
- podređeni koji slijede karizmatičke vođe često postižu rezultate iznad svojih mogućnosti zbog ulaganja dodatnih napora zahvaljujući snažnom motivacijom koju karizmatički vođe pružaju.

Dok su nedostaci ovoga stila vodstva prema Hermalinu (2014):

- postoji opasnost da karizmatički vođe razviju tunelsku viziju ili postanu arogantni;
- organizacije mogu postati ovisne o karizmatičkim vođama, te mogu ispaštati ako se on ili ona umirove, napuste organizaciju ili nešto slično;
- karizmatični vođe u nekim slučajevima mogu postati nedostupni svojim podređenima;
- ovi vođe nekada ne uče iz svojih pogrešaka, jednostavno ih zanemaruju;
- karizmatični vođe mogu stvoriti mišljenje kako su iznad zakona, te zbog toga počinuti financijske ili etičke prijestupe;
- karizmatički vođe ponekada vjeruju više u sebe nego u svoj tim.

Svijetu su potrebni karizmatički vođe jer se oni bore za kvalitetnije životne standarde i bolji svijet općenito, te posjeduju hrabrost koja proizlazi iz njihovih uvjerenja. Oni su spremni ustati protiv ljudi koji imaju drugačiji pogled na društvo ili organizaciju. Nadalje, karizmatički vođe posjeduju mogućnost da vide raskorak u onome što organizacije pružaju svojim zaposlenicima i onome što zaposlenici trebaju od svojih organizacija. Stvaraju vizije koje njihove podređeni mogu jasno shvatiti i prihvatiti, te zauzvrat su ti podređeni motivirani da pridonose ostvarenju zajedničkoga cilja.

## 4. Rasprava

Organizacija na suvremenom tržištu ne može opstati ukoliko nema adekvatno vodstvo. Vođenje je, kao što je u radu navedeno, skup aktivnosti i procesa koji su usmjereni ka pridobivanju činitelja organizacije da zajedničkim radom promiču interese organizacije (Kreitner, 2005). Dok je vodstvo jedan od osnovnih elemenata funkcije vođenja. Kao centralna figura koja povezuje vođenje, vodstvo i sve ostale građevne elemente vođenja uvijek se navodi vođa. Za vođu se smatra osoba koja može utjecati na ostale članove grupe, te se postavlja kao predvodnik grupe. Brojne su funkcije vođa, od kulturnih, političkih i simboličnih do funkcija povezanih s međuljudskih odnosima i zadacima. S obzirom kako vođa balansira određenim funkcijama i koliko se posvećuje kojoj, može se odrediti kojem stilu vodstva vođa naginje. Osim navedenih funkcija uspješni vođe bi morali posjedovati još poneke karakteristike koje sačinjavaju vodstvo kako bi uspješno implementirali i jasno predstavili svoje vizije, a pri tome zadržali željena raspoloženja svih uključenih „stakeholdera“. Prije svega tu su interpersonalne vještine kao što su jasna i brza komunikacija, efikasno poticanje dobrih odnosa s drugima, te vještine rješavanja sukoba. Osim interpersonalnih vještina, veliku ulogu u uspjehu vođe igra i motivacija, odnosno mogućnost motivacije podređenih. Motivirati zaposlene je ključan zadatak svakoga vođe. Čimbenici koji na radnom mjestu mogu motivirati zaposlene mogu se podijeliti u dvije osnovne kategorije, a to su intrinzični i ekstrinzični. U fokus gotovo svih suvremenih pristupa vodstvu stavljaju se intrinzični motivacijski faktori. Upravo je to razlog zbog kojega se gotovo svi suvremeni pristupi vodstvu mogu okarakterizirati kao inspiracijski, glavni cilj im je inspirirati zaposlene, odnosno potaknuti njihovu intrinzičnu motivaciju kako bi prevladali svoje vlastite granice. Posljednja karakteristika koju bi uspješni vođe trebali posjedovati je moć, odnosno sposobnost utjecanja na ponašanja drugih. Prema Frenchu i Ravenu (1959) postoji pet uobičajenih izvora moći, a to su: moć uzora, moć stručnosti, moć zakona, moć nagrade i moć kazne. U ovisnosti kojim se izvorom moći primarno služe vođe možemo svrstati u jedan od pristupa vodstvu. Moć uzora i moć stručnosti će se češće pronaći kod vođa koji su služe suvremenim pristupima, dok će vođe koje se služe tradicionalnim pristupima vodstvu češće primjenjivati moć zakona, moć nagrade i moć kazne. Prvi pomak prema suvremenim pristupima vodstvu donijelo je sve veće uključivanje zaposlenika u procese odlučivanja. Veliki je broj suvremenih pristupa vodstvu, no u ovome su radu detaljnije obrađena tri pristupa koja se smatraju osnovnima i u koje bi se mogli svrstati svi ostali. Prvi tranzicijski pristup vodstvu nakon

tradicionalnog pristupa dolazi transakcijski. Ovaj pristup vodstvu počiva na temeljima nadgledavanja, organizacije i kratkoročnog planiranja. Performanse grupe se konstantno procjenjuju i na temelju istih se najčešće dijele nagrade i kazne. Iz navedenoga se mogu jasno očitati zaostatci iz tradicionalnog pristupa vodstvu. Neke od osnovnih pretpostavki ovoga modela su motivacije nagradama i kaznama, slijepo slijeđenje vođa, jasno definirani hijerarhijski odnosi i konstantan nadzor nad podređenima. Kako bi se ovakav pristup uspješno implementirao moraju se jasno razumjeti motivacije podređenih, jasno se obrazlagati sustavi nagradi i kazni, te se pružati stalna podrška podređenima tijekom izvršavanja obaveza. Kao glavne karakteristike transakcijskog pristupa vodstvu neizbježno je navesti – ekstrinzičnu motivaciju, otpor promjenama, praktičnost, ograničeno mišljenje podređenih i pasivnost. Naravno kao i svaki od pristupa i transakcijski ima svoje prednosti i mane, u ovisnosti o situacijama i zahtjevima okoline. Kao najbolje primjenjiv ovaj stil se pokazao u organizacijama koje brzo i adekvatno trebaju reagirati na nastale probleme, kao što su vojska, policija i vatrogasci. Transformacijski pristup vodstvu, s druge je pak strane, usmjeren na poticanje promjena kako kod podređenih tako i u organizacijama. Krajnji cilj transformacijskog pristupa vodstvu je od podređenih jednoga dana izgraditi vođe. U ovom pristupu zaposlenici se aktivno uključuju u proces odlučivanja, te dobivaju veće ovlasti i veću samostalnost pri izvršenju postavljenih zadataka. Jasno im je objašnjena povezanost individualnih zadataka s krajnjim ciljem, i upravo je to jedan od motivacijskih faktora ovoga pristupa. Kroz ovakvu suradnju vođa i podređeni si međusobno pomažu u postizanju zajedničkih ciljeva. Za razliku od prethodno navedenog, transakcijskog pristupa, transformacijski se ne temelji na nagradama i kaznama, nego veći fokus stavlja na vođu i njegove sposobnosti postavljanja osobnog primjera, te postavljanja motivirajuće vizije i postavljanju izazovnih ciljeva. Kao neke od osnovnih pretpostavki za uspješno implementiranje ovog pristupa uzima se visok stupanj organizacije, orijentiranost na tim, očekivanje kreativnosti od podređenih, uloga vođe kao trenera, te prihvaćanje odgovornosti za timske rezultate od strane vođe. Ovaj se pristup vodstvu pokazao kao najbolji kod organizacija koje se nalaze u poziciji gdje je potrebno ozbiljno restrukturiranje. Također se izvrsno uklapa u male organizacije koje imaju velike ciljeve, te ih žele ostvariti kroz promjene. Kao posljednji pristup vodstvu navodi se karizmatički koji se u potpunosti oslanja na vođe, te njihovu uvjerljivost. Često se karizmatički vođe miješaju s transformacijskim, no karizmatički vođe pokušavaju poboljšati postojeće stanje dok su transformacijski vođe usmjereni na kompletne promjene postojećeg stanja. Karizmatički vođe vrše utjecaje na vjerovanja, ponašanje i rad svojih podređenih kroz vlastita

ponašanja, uvjerenja i komunikacijske vještine koje im omogućavaju da elokventno i izuzetno izražajno komuniciraju s podređenim na dubljim emocionalnim razinama. Upravo je to razlog gotovo potpunog fokusa ovog pristupa na vođu. Potpuno definiranje ovoga pristupa, još uvijek nije do kraja iznijeto, zbog kompleksne i nedostižne prirode karizme. Izuzetno su podijeljena mišljenja o tome što je u stvari karizma – nešto s čime se pojedinac rađa, skup ponašanja ili kolekcija osobina. Upravo je to jedan od najvećih nedostataka ovog pristupa, jer u trenutku kada vođa napušta organizacija, velika je vjerojatnost da će se performanse podređenih smanjiti. U svijetu su karizmatički vođe i više nego potrebni, oni su najčešće ti koji se bore za kvalitetnije životne standarde i bolje svijet općenito. Što se organizacije tiče, oni su ti koji jasno mogu očitati potrebe zaposlenike i pružiti im ono što im je potrebno.

## 5. Zaključak

Suvremeno poslovno okruženje iznimno je turbulentno, dinamično i konkurentno, te pred organizacije postavlja brojne izazove. Globalizacija, prezasićenost tržišta, konstantni razvoj tehnologije te poslovanje na više kontinenata i u različitim kulturama zahtjeva od modernih organizacija sve veće prilagodbe u načinu iskorištavanja tržišnih prilika, te načinu organizacijskog ustroja samih organizacija. Osim navedenih zahtjeva, sve se veći zahtjevi postavljaju i pred vođe kao ključne ljude tih organizacije i sve su veće i učestalije promjene s kojima se vođe susreću. Upravo iz tog razloga dolazi do sve većih pomaka od tradicionalnog načina vodstva i sve se više teži ka suvremenim načinima. Od vremena kada je prvi puta uočena potreba za promjenom u načinu vodstva do danas razvijen je niz pristupa koji vođama stoje na raspolaganju.

U radu je dana definicija vođenja kao skup procesa i aktivnosti usmjerenih na pridobivanje podređenih da uz zajedničke napore streme ka jasno postavljenim krajnjim ciljevima koji promiču interes organizacije. Kao osnovna funkcija vođenja definirano je vodstvo kao sposobnost pojedinca da kroz nadgledanje, inspiraciju i poticaje verbalnim putem određene pojedince ili grupe pojedinaca usmjeri prema postizanju željenih ciljeva. Stil vodstva definiran je kao specifičan način ponašanja vođe u okviru radnog procesa koji ima utjecaj na rezultat rada i postizanje željenih ciljeva. Kako bi vođe efikasno obavljali svoje uloge, potrebne su im određene interpersonalne sposobnosti a kao najbitnije u literaturi su istaknute komunikacijske vještine, autentičnost i povjerenje, te upravljanje sukobima.

Također, u suvremenom okruženju i uloge vođe se mijenjaju, te njihovi pristupi u radu sa podređenima od autoritativnih i zapovjedničkih prelaze u potičuće, motivirajuće i ohrabrujuće. Nadalje, vođe zauzimaju nove uloge kao što su treneri, učitelji, mentori i arbitri. Proces donošenja odluka od individualnog prerasta u zajednički proces u kojemu podređeni postaju aktivni dijelovi i sve su više uključeni u konačno formiranje krajnjih ciljeva. Status vođa u poduzeću više ne proizlazi samo i isključivo iz njihovog hijerarhijskog položaja, već se sve više okreće karizmi, sposobnostima, karakteru, ekspertizi, emocionalnoj inteligenciji i specifičnim interpersonalnim vještinama samih vođa. Sagledavajući sve promjene i zahtjeve koji se pojavljuju u suvremenom poslovnom okruženju jasno je kako je promjena od tradicionalnih načina upravljanja ka suvremenim neizbježna. Osim zahtjeva okruženja sve su veći i zahtjevi zaposlenika, te suvremeni



pristupi u vodstvu sve više odgovaraju na postavljene zahtjeve. Od tradicionalnog načina upravljanja, kao prvi prijelazni oblik, nastao je transakcijski način vođenja. Kasnije su nastavili razvijati brojni načini a koji bi se dali svrstati u preostala dva osnovna pristupa – transformacijski i karizmatički pristup, koji služe kao prilagodba i adekvatan odgovor određenim novim pojavama i zahtjevima na tržištu. U ovisnosti o potrebama poduzeća, te prilikama i prijetnjama s kojima se poduzeće susreće u realnom okruženju, najefikasnije bi bilo sagledavanje svih raspoloživih pristupa te upotreba najadekvatnijeg s obzirom na situaciju.

S obzirom na korelaciju između pristupa vodstvu i njegovog odnosa prema interpersonalnim odnosima, motivaciji zaposlenih i moći s kojom i kako raspolažu pristupi vodstvu se razvrstavaju u navedene osnovne suvremene pristupe iz kojih se kasnije razvijaju i svi ostali suvremeni pristupi. Transakcijski pristup najbolje odgovara utvrđenim, rigidnim organizacijskim strukturama, dok transformacijski i karizmatički pristupi bolje odgovaraju agilnim, nestrukturiranim organizacijskim strukturama. Bitno je naglasiti da gotovo svaka organizacija kroz svoj životni ciklus može doživjeti uspostavu svih navedenih organizacijskih struktura, te se vođe mogu mijenjati s obzirom na potreban pristup u određenom trenutku, ili pak s druge strane određeni vođe svoj pristup adaptiraju određenom trenutku u životnom ciklusu organizacije što je idejno najprihvatljivije rješenje, no i ono također ima svoje nedostatke.

Zaključno rečeno, konstantne promjene poslovne okoline realnost su svake organizacije, a posljedično i pojedinaca koji ih vode. Ako se organizacije ne prilagode uspješno svim zahtjevima i promjenama koje ih dotaknu njihove će budućnosti postajati sve nesigurnije. Kao osnovno i najefikasnije rješenje proizlaze suvremeni trendovi u vodstvu od kojih sve kreće. Tradicionalno većina promjena kreće od vrha i nastavlja se nadolje. Tako će se i sve pozitivne promjene, koje se implementiraju zahvaljujući suvremenim pristupima u vodstvu, spustiti sve do najnižih hijerarhijskih razina te donijeti prijeko potrebne načine za savladavanje današnjeg turbulentnog tržišta.

## Literatura

### Knjige

1. Avolio, B.J., Bass, B.M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
2. Avolio, B. J., Bass, B.M. (1997) *Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, California: Mindgarden.
3. Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
4. Bennis, W.G., Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies For Taking Charge*. New York: Harper & Row.
5. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
6. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
7. Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. London: Sage publications.
8. Conger, J.A, Kanungo, R.N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
9. Daniels, A.C., & Daniels, J.E. (2007). *Measure of a Leader: The legendary leadership formula for producing exceptional performers and outstanding results*. New York, NY: McGraw-Hill.
10. Douglas, L. (2011). *Modern Leadership Styles in Changing World*, Sri Lanka: Eastern University.
11. Dubljević, M.; Galeković, S.; Obradović-Dragišić, G. (2006). *Žene i vođenje*, Zagreb: CESI.
12. Klein, K., House, J.R. (1995). *On fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis*. University of Maryland.
13. Kreitner, R., Kinicki, A. (2005). *Organizational Behaviour*. New York, NY: McGraw-Hill
14. Mondy, R.W., Premeaux, S.R. (1995). *Management (7th ed.)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
15. Murray, A. (2010). *The Wall Street Journal Guide to Management*. New York: Harper Business.
16. Northouse, P.G. (2010). *Vodstvo: teorija i praksa*. Zagreb: Mate.
17. Rijavec, M., Miljković, D. (2002). *Kako rješavati konflikte?*. Zagreb: IEP.

18. Robbins, S.P., Judge, T.A., Sanghi, S. (2007). *Organizational Behavior*. (12th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
19. Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
20. Srića, V. (2004) *Biblija modernog vođe: Harmony-based leadership*. Zagreb: Znanje.
21. Tannenbaum, R., Weschler, I.R. and Massarik, F. (1961). *Leadership Organization: A Behavioural Approach*. McGraw-Hill, New York.
22. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th Edition). State University of New York, Albany.
23. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.

#### Znanstveni članci i časopisi

1. Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). *Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
2. Albritton, R.L. (1998). *A new paradigm of leader effectiveness for academic libraries: An empirical study of the Bass (1985) model of transformational leadership*. In T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds.), *Leadership and academic librarians* (pp. 66–82) . Westport, CT: Greenwood.
3. Bass, B.M. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal Of Work And Organizational Psychology* (1)9–32.
4. Bass, B.M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
5. Bennis, W.G. (1959). *Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority*. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259–301.
6. Chaudhry, Q.A., Javed, H. (2012). *Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation*. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 7.
7. Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1987). *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*. *Academy of Management*, Vol. 12, No. 4.
8. Damirch, Q., Rahimi, G., Seyyedi, H. (2011). *Transformational leadership style and innovative behaviour on innovative climate at SMES in Iran*. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* Vol. 1, No.4.

9. French, J.R.P., Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*. Studies in social power (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
10. Gotal, M. (2013). *Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama*. Tehnički glasnik. [Online] 7(4), pp.405-413. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/165259>. [pristupljeno 25.06.2020].
11. House, R.J., Spangler, W.D., Woycke, J., (1991). *Personabty and charisma in the U.S. presidency: a psychological theory of leader ektiveness*. Academy of Management Journal, 36, 364-396.
12. Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*. Journal of Applied Psychology 89(5):755-68.
13. O'Connell, A.K. (1995). *Boost Self-Esteem*. Executive Excellence, 12(1), 8.
14. Yukl, G. (1999). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. Leadership Quarterly, 10(2), 285–305

#### Internet

1. Australian Institute of Management Education and Training Pty Limited (2019). *Great leaders have strong interpersonal skills*. [Online] Available from: <https://www.aim.com.au/blog/great-leaders-have-strong-interpersonal-skills> [Pristupljeno: 21.06.2020].
2. Hermalin, B.E. (2014). *At the Helm, Kirk or Spock? The Pros and Cons of Charismatic Leadership*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2419586> [Pristupljeno 24.06.2020].
3. Ph.D. Riggio, R.E. (2012). *What Is Charisma and Charismatic Leadership?*. Psychology Today. Available from: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/cutting-edge-leadership/201210/what-is-charisma-and-charismatic-leadership>. [Pristupljeno 20.06.2020.]
4. Towler, A. (2019). *The qualities of transformational leaders and what distinguishes them from transactional leaders*. [Online] Available from: <https://www.ckju.net/en/dossier/qualities-transformational-leaders-and-what-distinguishes-them-transactional-leaders>. [Pristupljeno: 25.05.2020.]
5. STU Online (2018). *What is Transformational Leadership? How New Ideas Produce Impressive Results*. [Online] Available from: <https://online.stu.edu/articles/education/what-is-transformational-leadership.aspx#history>. [Pristupljeno: 28.06.2020.]