

# KLASIČNI NASUPROT SUVREMENIM SUSTAVIMA RUKOVOĐENJA ORGANIZACIJE

---

Šuker, Gabriela

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:456966>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-05**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Financijski menadžment

Gabriela Šuker

**KLASIČNI NASUPROT SUVREMENIM SUSTAVIMA  
RUKOVOĐENJA ORGANIZACIJE**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Financijski menadžment

Gabriela Šuker

**KLASIČNI NASUPROT SUVREMENIM SUSTAVIMA  
RUKOVOĐENJA ORGANIZACIJE**

Završni rad

**Kolegij: Osnove organizacije**

JMBAG: 1311027148

e-mail: gsuker@efos.hr

Mentor: izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

Komentor: dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Financial management

Gabriela Šuker


**COMPARISON BETWEEN CLASSICAL AND MODERN  
LEADERSHIP MODELS**

Final paper

Osijek, 2022.

## 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 završni 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:** Gabriela Šuker

**JMBAG:** 1311027148

**OIB:** 44027553727

**e-mail za kontakt:** gabriela.suker@outlook.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij Financijski menadžment

**Naslov rada:** Klasični nasuprot suvremenim sustavima rukovođenja organizacije

**Mentor/mentorica završnog rada:** Izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić      **Komentor:** dr.sc. Ana Živković

U Osijeku, 22. 06. 2022. godine

Potpis



## **Klasični nasuprot suvremenim sustavima rukovođenja organizacije**

### **SAŽETAK**

Organizacija prati svaki aspekt čovjekova života počevši od njegova rođenja pa sve do smrti. Ovaj rad započinje trima teorijama organizacije – klasičnom, neoklasičnom i suvremenom teorijom. Kako se organizacija mijenjala kroz godine, tako se morao mijenjati i način vođenja iste. Vođenje, kao jedna od najvažnijih i najizazovnijih menadžerskih funkcija, ključan je element o kojem ovisi uspješnost poslovanja. Sustavi rukovođenja bit će grupirani u četiri temeljne skupine, a to su: modeli osobina, bihevioralni modeli, kontingencijski modeli te suvremeni modeli. Cilj ovog rada je istražiti i prepoznati bitne razlike između navedenih modela vodstva te prepoznati i odabrati najbolji model za sve organizacije, ukoliko takav zaista postoji. Za pisanje rada i dokazivanje postavljenih hipoteza korišteni su sekundarni izvori podataka te metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda sinteze i metoda indukcije. Kao temeljna razlika između klasičnih i suvremenih modela isticat će se usmjerenost na čovjeka, ali i položaj i moć vođe, način odlučivanja te odnos između vođe i podređenih. Klasični modeli usmjereni su na izvršenje zadataka te maksimizaciju poslovanja dok se ljude u okviru ove teorije smatra zamjenjivim resursom. Nasuprot tome, suvremeni modeli ljude smatraju najvažnijim resursom organizacije te temeljnom razlikom između promatrane i svih ostalih organizacija. Budući da ne postoje dvije iste osobe koje će razmišljati i izvršavati zadatke na isti način, ne postoje ni dvije iste organizacije, a sve dinamičnija okolina pridonijet će kombiniranju različitih stilova vođenja. Na taj će način svaka organizacija stvoriti novi stil vođenja “krojen po mjeri“ o kojem će uvelike ovisiti uspješnost vođenja te, u konačnici, samog poslovanja.

**Ključne riječi:** organizacija, vođa, vođenje, modeli vodstva

## **Comparison between classical and modern leadership models**

### **SUMMARY**

Organization is present in every aspect of a person's life, from birth to death. Taking into consideration various time frames in organizational science development, this paper begins with addressing three theories of organization - classical, neoclassical, and modern. As organization changed over the years, the way it has been approached followed the change as well. Being one of the most important and challenging managerial roles, leadership is a key element on which business success depends. Management systems i.e., leadership theories, will be approached in four basic groups, namely: trait theory, behavioural theory, contingency theory, and modern theory. This paper will examine and try to detect the crucial differences between these leadership theories and select the best theory for all organizations, if such a theory truly exists. Secondary data sources, description methods, compilation methods, synthesis methods and induction methods were used to write the final paper and prove the set hypotheses. The crucial difference between classical and modern models lies in the focus on an individual, but also the power and the position the leader holds, decision making, and the relationship between leader and its employees. Classical models are focused on task completion, resulting in maximization of business while the people, within this theory's frame of thought, are considered replaceable. On the other hand, modern models see people as the most valuable resource since they are the ones making their organization distinctive. Since no two people think and perform tasks the same, no two organizations are the same either, and the increasingly dynamic environment will play a role in the merger of the two leadership styles. That way, every organization will create their own tailor-made leadership style that will influence the success of leadership and the business itself.

**Keywords:** organization, leader, leadership, leadership models

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Teorijska podloga</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. Organizacija</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2. Teorije organizacije</b> .....	<b>2</b>
2.2.1. Klasična teorija organizacije .....	3
2.2.2. Neoklasična teorija organizacije .....	4
2.2.3. Suvremena teorija organizacije .....	4
<b>2.3. Definiranje vodstva</b> .....	<b>5</b>
<b>2.4. Modeli vodstva</b> .....	<b>7</b>
2.4.1. Modeli osobina.....	7
2.4.2. Bihevioralni modeli .....	8
2.4.2.1. Model autokratsko-demokratskog vodstva .....	9
2.4.2.2. Likertovi sustavi vodstva .....	10
2.4.2.3. Menadžerska mreža / mreža vodstva .....	11
2.4.2.4. Teorija 3-D.....	13
2.4.3. Kontingencijski modeli .....	14
2.4.3.1. Fiedlerov model.....	14
2.4.3.2. Herseyev i Blanchardov model situacijske teorije vodstva .....	15
2.4.3.3. Model put-cilj .....	16
2.4.4. Suvremeni modeli vodstva.....	17
2.4.4.1. Transakcijsko vodstvo .....	17
2.4.4.2. Transformacijsko vodstvo .....	18
2.4.4.3. Karizmatično vodstvo .....	19
2.4.4.4. Uslužno vodstvo.....	20
2.4.4.5. Interaktivno vodstvo .....	20
2.4.4.6. Autentično vodstvo .....	21
2.4.4.7. Kompleksno vodstvo.....	22
2.4.4.8. E - vodstvo .....	22
<b>2.5. Razlike između klasičnih i suvremenih sustava rukovođenja</b> .....	<b>23</b>
<b>2.6. Odabir optimalnog stila vodstva</b> .....	<b>25</b>
<b>3. Metodologija rada</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1. Predmet istraživanja rada</b> .....	<b>27</b>



3.2. Metode istraživanja .....	27
3.3. Hipoteze rada .....	27
<b>4. Rasprava.....</b>	<b>28</b>
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>30</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>32</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>35</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>36</b>

## 1. Uvod

Vođenje, kao jedna od najvažnijih i najizazovnijih menadžerskih funkcija, ključan je element o kojem ovisi uspješnost poslovanja. Kako bi organizacija rasla i bila iz godine u godinu uspješnija, dinamično okruženje zahtijeva vođu spremnog na cjeloživotno učenje. Stilovi vođenja ovise o vođi, točnije njegovoj sposobnosti prilagodbe ovisno o okruženju u kojem se nalazi. Danas postoji mnoštvo sustava rukovođenja, odnosno stilova vođenja, no načelno se dijele na klasične, gdje je prisutna izražena hijerarhija, te suvremene, koji su demokratski ustrojani.

U okviru ovog rada, modeli vodstva bit će podijeljeni u četiri osnovne skupine, točnije na modele osobina, bihevioralne modele, kontingencijske modele te, konačno, suvremene modele vodstva. Svaki model razlikuje se po svojim temeljnim karakteristikama koje imaju specifične prednosti i nedostatke. Definiranjem svih stilova vođenja te njihovih prednosti i nedostataka omogućuje se uvid u najbolji stil vođenja za određenu organizaciju, odnosno olakšava se izbor najprikladnijeg stila. Odabir najboljeg i najprikladnijeg stila vođenja za određenu organizaciju odrazit će se ne samo na uspjeh organizacije, već i na cjelokupni način poslovanja te komunikacijsku atmosferu prvenstveno između vođe i podređenih, ali i unutar cjelokupne organizacije.

U teoriji, dakle, postoji mnoštvo sustava rukovođenja, no u praksi se oni razlikuju od organizacije do organizacije. Drugim riječima, svaka organizacija ima svoj jedinstveni stil – „recept“ za uspjeh, a cilj ovog rada je upravo istražiti i predstaviti razlike između klasičnih i suvremenih stilova te dati smjernice za odabir najboljeg stila vođenja ukoliko on zaista postoji.

## **2. Teorijska podloga**

### **2.1. Organizacija**

Organizacija prati svaki aspekt čovjekova života počevši od rođenja pa sve do njegove smrti. Ovaj višeznačni i „živi“ pojam „potječe od grčke riječi *organon*, a označava alat, instrument, spravu, napravu i/ili glazbalo. Poslije se taj izraz upotrebljavao i za organe, tj. dijelove tijela koji obavljaju određene, posebne funkcije u organizmu bilo kojeg živog bića“ (Sikavica, 2011:3).

Postoji mnoštvo definicija organizacije, no, za potrebe ovog rada, ističu se organizacija poduzeća primarno kao udruživanje ljudi i organizacija rada. „Određeni broj definicija organizaciju vidi kao udruživanje ljudi. Tako je za J. Bearshawa i D. Palfremana organizacija udruživanje ljudi ili skupina s različitim, ali komplementarnim pojedinačnim ciljevima koji znaju da je najbolje te ciljeve ostvariti zajedno“ (Sikavica, 2011:16). Organizaciju kao udruživanje ljudi prepoznao je i Novak pa ju on definira na nešto jednostavniji način kao „svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života“ (Sikavica, 2011:16). Organizacija rada predstavlja svjesnu čovjekovu djelatnost usklađivanja svih činitelja proizvodnje radi postizanja optimalnih rezultata. Važno je napomenuti da su organizacija rada i organizacija poduzeća dva različita pojma. Prema Sikavici i Novaku (1999) organizacija rada postoji otkada postoji rad te obuhvaća usklađivanje procesa proizvodnje u procesu rada, dok organizacija poduzeća postoji otkada postoji promatrano poduzeće, a obuhvaća cjelokupno njegovo poslovanje. Dakle, organizacija rada predstavlja dio organizacije poduzeća, a Sikavica i Novak (1999) upravo organizaciju rada ističu kao osnovni dio organizacije poduzeća.

### **2.2. Teorije organizacije**

U odnosu na vremenska razdoblja u razvoju znanosti o organizaciji, prema Žugaju i dr. (2004) razlikuju se sljedeće tri teorije koje će biti detaljnije opisane u nastavku, a to su:

1. klasična škola,
2. neoklasična škola i
3. moderna teorija.

### 2.2.1. Klasična teorija organizacije

„Nastanak klasične teorije organizacije uobičajeno se veže za 1903. godinu kada je F. W. Taylor, poznat kao otac klasične teorije organizacije, objavio svoje djelo Upravljanje pogonom, prvo djelo s područja organizacije“ (Sikavica, 2011:129).

Klasična ili tradicionalna teorija organizacije predstavlja prvu teoriju organizacije koja se može podijeliti u tri smjera razvoja, a to su znanstveni menadžment, administrativni menadžment i birokratski menadžment.

Prvi pristup – znanstveni menadžment veže se uz Taylora koji kao kriterij uspješnosti navodi produktivnost. Kako bi poduzeće bilo što produktivnije, on započinje sa studijem vremena, odnosno određivanjem vremena potrebnog za izvršavanje radnih operacija. No, „Taylorova zasluga nije bila u tome što je uopće mjerio vrijeme za bilo koji rad, nego što je iz promatranja njegova tijeka rad smisleno preoblikovao i istodobno pokazao uštedu vremena od tog poboljšanja, pa je mogao odrediti utrošak vremena za određeni rad“ (Sikavica, 2011:131). Kao glavni nedostaci ove teorije ističu se centralizacija odlučivanja, zanemarivanje čovjeka i eksploatacija ljudskog rada.

Administrativna teorija menadžmenta H. Fayola razlikuje šest skupina aktivnosti od kojih najveće značenje daje upravo administrativnim aktivnostima. Sikavica (2011) za administrativne aktivnosti navodi planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontrolu koje su aktualne i danas te su prepoznate kao funkcije menadžmenta.

Max Weber začetnik je birokratske teorije organizacije, koji kao idealan oblik organizacije pogodan donošenju racionalnih odluka navodi upravo birokraciju po kojoj je treća teorija dobila ime.

Sikavica (2011) u okviru ove teorije posebno naglašava podjelu rada s jasno određenim razinama ovlasti i odgovornosti te hijerarhiju. Prilikom podjele rada, nužno je primjenjivati pravila, postupke i procedure. Hijerarhija uvjetuje nadređenost i zapovijedanje s jedne strane te podređenost i slušanje s druge. Autoritet se u okviru ove teorije veže uz položaj, a podređeni su obavezni ispuniti dane zadatke pod bilo koju cijenu. Kao glavne kritike ove teorije Sikavica (2011) navodi usredotočenost na strukturu, umjesto na funkcionalnost organizacije te dominantni pristup vođe.

### 2.2.2. Neoklasična teorija organizacije

Sikavica (2011) kao nepremostivu slabost klasične škole ističe usredotočenost na proizvodnost, efikasnost i učinak, ne vodeći računa o čovjeku, njegovu ponašanju, osjećajima, motivima i potrebama.

Dok su u klasičnoj školi istraživači bili uglavnom inženjeri, u neoklasičnoj su to bili psiholozi i sociolozi koji su se fokusirali na ljudsku dimenziju organizacije. Istraživanja su napokon bila usmjerena na ljude, integraciju pojedinca u organizaciju, proučavanje ponašanja ljudi u organizaciji, proučavanje njihovih međuljudskih odnosa, razumijevanje čovjeka kao socio-psihološkog bića, na pronalaženje načina za motiviranje ljudi za rad, itd.

Dakle, kao prva kritika klasične teorije, neoklasična teorija organizacije donosi primjenu psiholoških metoda povećavanja intenzivnosti rada. U ovom razdoblju ističe se Maslow sa svojim radovima o motivaciji te hijerarhiji temeljnih ljudskih potreba. Unatoč tome što je cilj i ove teorije postizanje maksimalne efikasnosti proizvodnje, razlika je u načinu postizanja tog cilja. Točnije, u okviru neoklasične teorije ljudi postaju najvrjedniji i najvažniji resurs organizacije bez kojeg nije moguće ostvariti ciljeve.

### 2.2.3. Suvremena teorija organizacije

Za razliku od prethodne dvije teorije koje su organizaciju promatrale kao zatvoren sustav, suvremena teorija organizacije ju vidi kao otvoren i u stalnoj interakciji sa svojom okolinom što je ključna novina koja ju određuje kao posebnu, novu, teoriju. Sikavica (2011) dodaje i post modernu teoriju organizacije koja se javlja 80-ih godina 20.-og stoljeća koju karakteriziraju pokretači velikih i brzih promjena kao što su globalizacija, telekomunikacija i informacijska tehnologija.

Promjena postaje magična riječ koja se javlja kao uvjet opstanka, kao i fleksibilnost, inovativnost i decentraliziranost. Kao odgovor na spomenute promjene javlja se nova, suvremena, organizacija čije karakteristike najbolje prikazuju podaci iz Tablice 1 u kojima je ista uspoređena s do sada poznatom klasičnom organizacijom.

**Tablica 1** Razlike između klasične i nove organizacije

KLASIČNA ORGANIZACIJA	NOVA ORGANIZACIJA
Stabilna	Dinamična
Nefleksibilna	Fleksibilna
Usmjerena na radno mjesto	Usmjerena na vještine
Rad je definiran u sklopu radnih mjesta	Rad je definiran zadacima koje treba obaviti
Okrenuta pojedincima	Okrenuta timovima
Stalno radno mjesto	Privremena radna mjesta
Orijentirana na zapovijedanje	Orijentirana na uključivanje pojedinaca
Odluke uvijek donose menadžeri	Zaposleni sudjeluju u donošenju odluka
Usmjerena na pravila	Usmjerena na kupce
Relativno homogeni zaposlenici	Raznoliki zaposlenici
Radni dan je uvijek od 9 do 17 sati	U radnom danu ne postoje vremenske granice
Hijerarhijski odnosi	Horizontalni i umreženi odnosi
Radi se u radnim prostorima organizacije u određeno vrijeme	Radi se bilo gdje, u bilo koje vrijeme

Izvor: izrada autora prema Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.

### 2.3. Definiranje vodstva

Kako se organizacija mijenjala kroz godine, tako se morao mijenjati i način vođenja iste. Robbins i Judge (2010:402) vodstvo definiraju kao „sposobnost utjecanja na grupu da bi se usmjerila prema nekoj viziji ili skupini ciljeva“. Suvremeni trendovi u poslovanju, poput snižavanja hijerarhija, pridonose važnosti vođenja i unapređivanju liderskih sposobnosti. Kao i vodstvo, brojni autori definirali su i pojam vođe pri čemu najjednostavniju definiciju daje Buble (2000:310), a ona glasi „vođa je osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih. Uz to stavlja se na čelo grupe, djeluje inspirirajući i pomaže članovima grupe u ostvarenju ciljeva, aktivirajući maksimalno njihove sposobnosti“. Iz prethodnih definicija

vodstva i vođe, vidljivo je da su te definicije gotovo identične te da je nemoguće razdvojiti ta dva pojma.

Budući da je sposobnost utjecaja na druge najbitniji element vođenja, French i Raven (1959:607-623), kako je navedeno u radu Pfeifer (2012:6-8), naglašavaju važnost izvora te moći, odnosno odakle ona dolazi, pa se tako razlikuju formalni i neformalni izvori moći.

Formalni izvori moći, prema Frenchu i Raven (1959:607-623), kako je navedeno u radu Pfeifer (2012:6-8), nazivaju se još i pozicijski budući da se nekada moć izjednačavala isključivo s pozicijom u nekoj organizaciji. Pozicijski izvori moći uključuju legitimitet, moć nagrađivanja i moć kažnjavanja. Legitimitet predstavlja formalni autoritet i ovlasti vezane za položaj. Formalni vođe koriste različite oblike nagrađivanja podređenih za njihovu odanost i predan rad kao što su primjerice promaknuća, pohvale, veće plaće i slično, a čime udovoljavaju podređenom. S druge strane, mogu ih i kazniti smanjenjem plaća, dodjeljivanjem nepoželjnih zadataka, itd. U tim slučajevima podređeni pružaju otpor, kako prema vođi tako i prema radu.

Neformalni izvori moći nazivaju se još i osobni te predstavljaju primarni izvor utjecaja uspješnih vođa. French i Raven (1959:607-623), kako je navedeno u radu Pfeifer (2012:6-8), navode da uspješni neformalni vođe posjeduju referentnu i stručnu moć. Referentni vođe uživaju veliko poštovanje, pa čak i divljenje, svojih podređenih, a njihova moć temelji se na identifikaciji podređenog s vođom. Takvi vođe njeguju pozitivan pristup prema podređenima, entuzijastični su i uvijek spremni pomoći. Stručna moć temelji se na različitim znanjima, sposobnostima ili pak bogatom iskustvu koje neki vođa posjeduje za razliku od svojih suradnika. Iz tog razloga ga podređeni poštuju, odani su mu, posvećeni radu te skloni prihvaćanju novih ideja i prijedloga u želji da i sami nauče nešto novo.

Formalni vođe češće su skloni iskorištavati svoju moć u svrhu ispunjenja osobnih ciljeva, dok neformalni vođe koji svoj utjecaj temelje na znanju i stručnosti, ali i brizi za podređene češće ostvaruju bolje učinke na poslovanje, ali i radnu atmosferu u poduzeću.

Buble (2000) pak navodi pet osnovnih funkcija vođe, točnije funkcije vezane za zadatke, funkcije vezane za međuljudske odnose te kulturne, simbolične i političke funkcije. Sve navedene funkcije dijele se na određen broj nižih funkcija, odnosno uloga koje vođe moraju obnašati. Primjerice, funkcije vezane za zadatke od vođe zahtijevaju da on bude strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik i ekspert. Iz prethodno navedenog vidljivo je da vođa ima velik broj funkcija i zadataka iz čega se lako može zaključiti da uspješan vođa sigurno ima razvijene interpersonalne sposobnosti, sposobnosti motiviranja i određenu moć. Zastupljenost

i značajnost navedenih karakteristika bit će prikazane u modelima vodstva opisanim u nastavku ovoga rada.

## **2.4. Modeli vodstva**

Budući da poslovni svijet u proteklih nekoliko desetljeća obilježavaju velike promjene, vođe su se morale prilagođavati novonastalim uvjetima. Tako su razvijeni brojni modeli vodstva, a Buble (2000) ih grupira u četiri temeljne skupine:

1. modeli osobina,
2. bihevioralni modeli,
3. kontingencijski modeli i
4. suvremeni modeli.

### **2.4.1. Modeli osobina**

Kao temeljnu pretpostavku znanstvenika koji su sudjelovali u razvoju najstarijeg modela vodstva – modela osobina, Robbins i Coulter (2005) navode da vođe posjeduju određene karakteristike za razliku od onih koji to nisu. Točnije, identificirano je sljedećih šest karakteristika, a to su: želja za vodstvom, samopouzdanje, znanje koje je relevantno za posao koji obavlja, poštenje, otvorenost i trud.

Buble (2000) navodi sljedeće tri faze razvoja modela osobina, a to su:

1. teorija velikih ljudi,
2. rani profil osobina i
3. suvremeni profil osobina.

Teorija velikih ljudi početna je faza razvoja modela osobina za koju Buble (2000) navodi temeljnu pretpostavku da se vođe rađaju, a ne stvaraju. Nabrojanjem istaknutih društvenih, političkih i vojnih vođa kao što su M. Gandhi, A. Lincoln i Napoleon, a na čije se “urođene“ osobine u okviru ove teorije fokusiralo, Northouse (2010) potvrđuje da su uspješni vođe rođeni



s posebnim talentom. Dakle, u sklopu teorije velikih ljudi smatra se da je svih šest prethodno navedenih karakteristika vođe genetski naslijeđeno ili da im je svojstvo vođenja jednostavno urođeno, a nikako nešto što se tijekom života može razvijati i naučiti.

Za drugu fazu razvoja modela osobina, rani profil osobina, Buble (2000) ističe da uspješni vođe imaju specifične osobine koje izravno pridonose organizacijskoj efikasnosti. Drugim riječima, ako se osoba „pravih“ osobina odabere za vođu, organizacijska efikasnost bit će bolja. Također, vrijedi i obrnuto.

No, prema Bassu (1990), kasnija istraživanja dokazala su da niz faktora ima utjecaj na ponašanje vođe i da zapravo ne postoji neki veliki niz karakteristika koje mogu opisati svakog vođu pojedinačno. Zahvaljujući uočenim nedostacima prve dvije teorije, razvio se suvremeni profil osobina. Dok prva teorija inzistira da se vođe rađaju, a ne stvaraju, druga da vođu karakteriziraju određene osobine o kojima ovisi organizacijska efikasnost, suvremeni profil osobina ističe četiri zajedničke grupe osobina uspješnih vođa koje Buble (2000) navodi:

1. upravljanje pažnjom,
2. upravljanje značenjem,
3. upravljanje povjerenjem i
4. upravljanje sobom.

Dakle, Buble (2000) u trećoj fazi razvoja modela osobina implementira upravljanje kao ključnu komponentu. Naime, od iznimne je važnosti da vođa zna i može efikasno upravljati onime što ima.

#### 2.4.2. Bihevioralni modeli

Bihevioralni modeli temelje se na pretpostavci da vođe imaju karakteristična obilježja ponašanja po kojima se razlikuju od onih koji to nisu. Pfeifer (2012:10) navodi da su bihevioralni modeli vodstva orijentirani traženju odgovora na pitanje „Kako vođe koriste svoje osobne značajke, vještine i moć te pokreću ljude na aktivnost?“ te da nije dovoljno imati leaderski potencijal, već ga je nužno pretvoriti u određene akcije, tj. ponašanja koja će potaknuti ljude da djeluju pozitivno u smjeru ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Osim postizanja željenih rezultata, drugi glavni cilj predstavlja uspostavljanje dobrog odnosa sa zaposlenikom.

Ulaganjem napora u ostvarenje organizacijskih ciljeva vođa pokazuje brigu za rješavanje problema, dok drugim ciljem pokazuje brigu za zaposlenika. Razvijeni su mnogi bihevioralni modeli, a u okviru ovoga rada istaknu će se model autokratsko-demokratskog vodstva, Likertovi sustavi vodstva, menadžerska mreža i teorija 3-D.

#### 2.4.2.1. Model autokratsko-demokratskog vodstva

Između dvije krajnosti, točnije autokratskog i demokratskog stila vodstva, leži cijeli niz stilova vođenja, a model autokratsko-demokratskog vodstva ovisi o silama u samim vođama, njihovoj izvršnoj skupini i situaciji. Prema Dropulić (2009), ovaj model poznat je i kao Teorija X i teorija Y, a ističe odnos između stupnja korištenja autoriteta (teorija X) i količine slobode u donošenju odluka (teorija Y) koja se daje na raspolaganje podređenima. Navedeno je prikazano na Tablici 2.

**Tablica 2** Odnos između stupnja korištenja autoriteta i količine slobode u donošenju odluka

AUTORITATIVNI STIL				→	DEMOKRATSKI STIL		
UPORABA AUTORITETA MENADŽERA							
				PODRUČJE SLOBODE PODREĐENIH			
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	
Menadžer donosi i objavljuje odluke koje podređeni izvršavaju	Menadžer „prodaje“ odluku, tj. stvara povoljne uvjete za prihvaćanje iste	Menadžer donosi odluku i poziva da se postavi pitanje	Menadžer iznosi probnu odluku koja se može izmijeniti	Menadžer iznosi problem, dobiva sugestije, donosi odluke	Menadžer definira ograničenja i traži od grupe da donese odluku	Menadžer dozvoljava podređenima da funkcioniraju unutar ograničenja koja definira nadređeni	

Izvor: izrada autora prema Robbins, S. P. (1992). Bitni elementi organizacijskog ponašanja.

Zagreb: MATE.

Naime, prema Robbinsu (1992), ovaj model poznat je i kao model kontinuuma vodstva. U ovom modelu vođa može izabrati između sedam različitih stilova vodstva, u rasponu od potpuno autoritativnog do potpuno demokratskog stila. Sikavica i Novak (1999) ističu da autori ovog modela, Robert Tannenbaum i Warren H. Schmidt, ne predlažu niti jedan stil kao idealan, već savjetuju da se pri izboru odgovarajućeg stila uzmu u obzir značajke vođe, podređenih i situacije.

Dropulić (2009) u svom radu navodi rezultate istraživanja koja su pokazala da je demokratsko vođenje povezano s većim stupnjem zadovoljstva podređenih, nego autokratsko. Međutim, odnos između demokratskog vođenja i efikasnosti podređenih u izvršavanju svojih zadataka je upitan. Također, demokratsko vođenje (teorija Y) pojavljuje se više kao odraz onoga što vođe osjećaju ili govore da rade nego onoga što zaista naprave. Iz navedenog se može zaključiti da podređeni u svakom slučaju više preferiraju demokraciju, no ona nije uvijek optimalan izbor za uspješno poslovanje.

#### *2.4.2.2. Likertovi sustavi vodstva*

Profesor R. Likert zajedno sa svojim suradnicima proveo je opsežno istraživanje kojim je nastojao ustanoviti koja ponašanja vođe pozitivno utječu na zadovoljstvo radnika i njihovu produktivnost. Pfeifer (2012) navodi da su pitanja na koja su radnici odgovarali obuhvaćala sljedećih šest temeljnih organizacijskih varijabli: vođenje, motivacija, komunikacija, odlučivanje, postavljanje ciljeva i kontrola. Temeljem ovih ispitivanja i istraživanja, uočena su četiri stila ponašanja vođe koje navodi i Gallo (2013), a to su: eksploatatorsko-autoritativni, benevolentno-autoritativni, konzultativni i participativni stil vodstva. U okviru ovoga rada radi lakšeg razumijevanja, prema Pfeifer (2012) i Gallo (2013), bit će objašnjena samo sljedeća dva, potpuno suprotna, stila:

1. Eksploatatorsko-autoritativni stil karakterizira vođa koji koristi strah, prijetnje, kazne ili nagrade, nema povjerenja u podređene te pokazuje minimalnu ili čak nikakvu brigu za njih. Komunikacija je jednosmjerna, točnije „s vrha prema dnu“. Sve odluke donose se na vrhu, a kontrola je isključivo u rukama top menadžmenta.

2. Participativni stil karakterizira vođa koji kao glavno sredstvo motivacije koristi sudjelovanje podređenih u postavljanju ciljeva i sl. Vođa ima potpuno povjerenje u svoje podređene i njeguje

prijateljski odnos s njima. Linije komunikacije su dvosmjerne, a vođi je jednako važna dobrobit zaposlenika kao i ostvarivanje ciljeva organizacije.

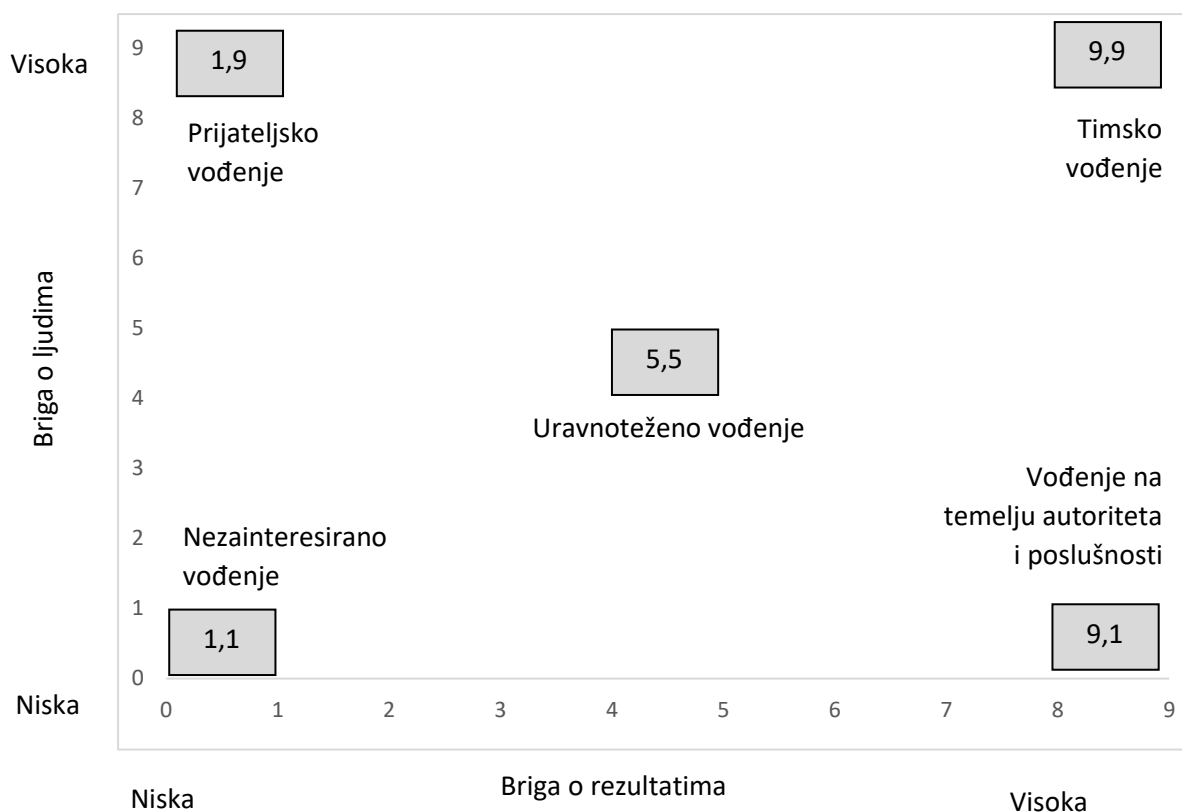
Pfeifer (2012) navodi empirijska istraživanja R. Likerta iz kojih slijedi da participativni stil vođenja daje najbolje moguće efekte od ostala tri nabrojana stila, kako na motivaciju zaposlenih, tako i na poslovne rezultate. No, koristi koje se vežu uz participativni model ipak se moraju uzeti s dozom opreza budući da je većina ispitanika dolazila iz nižih i srednjih razina menadžmenta pa samim time uzorak nije dovoljno reprezentativan i primjenjiv na sve.

#### *2.4.2.3. Menadžerska mreža / mreža vodstva*

U modelu menadžerske mreže, Gotal (2013) razlikuje dvije ključne dimenzije ponašanja vođe koje međusobnim presijecanjem čine mrežu, a to su vertikalna dimenzija koja predstavlja orijentiranost na odnose s ljudima i horizontalna dimenzija koja predstavlja orijentiranost na zadatke, proizvodnju i rezultat.

Odnose, točnije brigu o ljudima, ovaj autor objašnjava kroz stupanj usmjerenosti vođe na ljude u organizaciji koji ulažu napore da ostvare organizacijske ciljeve, a to „uključuje izgradnju odanosti i povjerenja u organizaciji, promicanje osobnih vrijednosti zaposlenika, osiguravanje dobrih radnih uvjeta, održavanje pravedne strukture plaćanja i promicanje dobrih društvenih odnosa. Mreža vodstva udružuje brigu o proizvodnji i brigu o ljudima u modelu koji ima dvije osi koje se križaju“ (Gotal, 2013:408).

Na Grafikonu 1 prikazan je model menadžerske mreže iz kojeg se vrlo jednostavno može iščitati kolika je zastupljenost koje dimenzije u pet različitih stilova ponašanja vođe.



**Grafikon 1** Model menadžerske mreže / mreža vodstva

Izvor: izrada autora prema Northouse, P. G. (2010). Vodstvo: teorija i praksa. Zagreb: MATE.

Kao što je vidljivo na Grafikonu 1, kombinacijom ovih dvaju dimenzija može se opisati pet stilova vođenja. Northouse (2010) ističe da prvi stil, nezainteresirano vođenje, karakterizira vrlo mala briga o rezultatu, kao i o ljudima. Pobornici ovog stila minimalno su angažirani vođe koji u većini slučajeva samo prenose informacije između njima nadređenih i podređenih. Kao čista suprotnost prvom stilu u gornjem desnom kutu nalazi se timsko vođenje koje odlikuje visoki stupanj brige za rezultate, ali i visoki stupanj brige za ljude. Timski vođe potrebe svojih podređenih usklađuju sa zadacima i ciljevima organizacije te njeguju prijateljski odnos ispunjen povjerenjem, ali ih i pozitivno usmjeravaju i motiviraju u smjeru ispunjenja poslovnih rezultata. U mreži vodstva nalazi se još i prijateljsko vođenje u kojem je fokus isključivo na odnosu s ljudima, dok se jako malo ili uopće ne brine o ostvarenju rezultata. Nasuprot prijateljskom vođenju, nalazi se vođenje na temelju autoriteta i poslušnosti za koje Northouse (2010) ističe fokusiranost i brigu isključivo na ostvarenje zadataka i rezultata, a zanemarivanje odnosa s ljudima. U sredini mreže vodstva nalazi se uravnoteženo upravljanje. Ovaj stil ogleda se u primjerenosti produktivnosti i brizi za djelatnika što je pozitivno, no i dalje daleko od ispunjenja punog potencijala obje dimenzije.

Autori ovog modela, Robert Blake i Jane Mouton, predlažu timski menadžment kao najefektivniji, no u praksi i u situacijama gdje je briga za rezultat prioritarna kao što je to u tvornicama lijekova, Pfeifer (2012) zaključuje da ipak nije u potpunosti primjenjiv. U stvarnosti svaki vođa, s obzirom na posao koji obavlja, situaciju u kojoj se nalazi i podređenima koji trebaju izvršiti zadatke, kombinira i brigu za rezultat i brigu za ljude u mjeri koju smatra najprikladnijom. „U suvremenim organizacijama uspješan vođa je onaj koji zna pravilno procijeniti koji stil kada upotrijebiti“ (Gotal, 2013:409).

#### 2.4.2.4. Teorija 3-D

Uvođenjem treće dimenzije u dvodimenzionalni model menadžerske mreže, Cerović (2003) objašnjava nastanak teorije 3-D. Dakle, prema Ceroviću (2003) osim vertikalne i horizontalne dimenzije, uvodi se nova dimenzija, dimenzija efikasnosti, zahvaljujući kojoj se stilovi vođenja mogu prikazati ili kao uspješni, ili kao neuspješni. Kreator ove teorije, William J. Reddin, oblikovao je četiri stila s podijeljenom dimenzijom efikasnosti koji se mogu vidjeti u sljedećoj tablici:

**Tablica 3** Četiri stila s podijeljenom dimenzijom efikasnosti - teorija 3D

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 ako to vodi gubljenju <i>image-a</i> „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: izrada autora prema Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci.

Iako je primjetan neupitan pomak u odnosu na modele osobina, bihevioralne modele prati nedostatak primjene u praksi. Oni odgovaraju na pitanje koje je ponašanje vođe najefikasnije generalno, a s obzirom na svakodnevne promjene, razvijenost i različitost poslovnog svijeta, potrebno je prepoznati ponašanje koje lider treba prakticirati u konkretnim situacijama i zadacima te za pojedine tipove djelatnika i/ili suradnika.

### 2.4.3. Kontingencijski modeli

Buble (2000) navodi da se glavni cilj kontingencijskih modela ogleda u povećanju fleksibilnosti vođe za korištenje različitih stilova vođenja koji trebaju biti prilagođeni situaciji, specifičnosti podređenih i okolnostima u kojima se vođenje odvija. Također, Buble (2000) smatra da se ne može unaprijed odrediti stil vodstva koji će biti uspješan, već da to ovisi o određenoj situaciji, odnosno da uspješnost vodstva rezultira iz specifične interakcije vođe, podređenih i situacije u kojoj vođa djeluje. Robbins i Coulter (2005) za 3 najpoznatije kontingencijske teorije vodstva navode

1. Fiedlerov model,
2. Herseyev i Blanchardov model situacijske teorije vodstva i
3. model put-cilj.

#### 2.4.3.1. Fiedlerov model

Prema Fiedlerovom modelu, izbor najboljeg stila vođenja ovisit će o njegovoj efikasnosti u što većem broju različitih situacija. „Na temelju razlika u motivacijskoj hijerarhiji rukovoditelja, Fiedler je utvrdio dva osnovna stila rukovođenja: permisivni stil - (demokratski, nedirektivni,

sudjelujući) način je rukovođenja usmjeren na ljude i dobre međuljudske odnose, direktivni stil – autoritativan, autokratski ili stil orijentiran na zadatak“ (Buhač, 2017:75).

Robbins i Coulter (2005) u okviru ovog modela ističu tri glavna čimbenika koji utječu na efikasnost vodstva, a to su:

1. odnos vođe i članova,
2. struktura zadatka i
3. pozicija moći.

Buble (2000) tvrdi da uspješnost ovisi o sposobnosti odgovora na vođin stil upravljanja, točnije uspješnosti motiviranja podređenih te o količini utjecaja i kontrole. Robbins i Coulter (2005) smatraju da postoje dva načina za povećanje efikasnosti vođe, a to su, ili dovesti novog lidera čiji stil vođenja više odgovara podređenima, ili promijeniti okolinu tako da se ona prilagodi stilu vođenja sadašnjeg vođe. Upravo navedena nefleksibilnost rješenja i pretpostavka da je ponašanje vođe statično što može voditi ograničavanju vođe da se uopće potruži promijeniti svoj način vođenja u određenoj situaciji čine najznačajnije nedostatke ove teorije.

#### *2.4.3.2. Herseyev i Blanchardov model situacijske teorije vodstva*

Situacijski model vođenja model je orijentiran na podređene, tj. na njihovo reagiranje na vođu. Točnije, potrebno je razlikovati dvije ključne dimenzije: kompetentnost djelatnika i posvećenost djelatnika. Budući da kompetentniji i posvećeniji djelatnici više cijene samostalnost, a oni manje kompetentni i manje posvećeni usmjeravanje i potporu, autori ovog modela, Hersey i Blanchard (1993), definirali su sljedeće tri kritične skupine značajki koje određuju situacije vođenja:

1. stupanj spremnosti,
2. stupanj usmjeravanja i
3. stupanj potpore i podrške.

Kombinacijom visokog i niskog stupnja usmjeravanja i potpore podređenih te spremnosti djelatnika razvijena su sljedeća četiri stila vodstva koja Hersey i Blanchard (1993) objašnjavaju na sljedeći način:



1. Vođenje dirigiranjem karakterizira vođu koji osigurava detaljne smjernice za uspješno izvršenje zadatka te nadzire isto. U praksi se koristi za ljude koji imaju nizak stupanj spremnosti, odnosno nisu kompetentni za samostalno obavljanje zadataka.
2. Vođenje poučavanjem provodi se neposrednim usmjeravanjem, ali pažljivim nadziranjem podređenih pri čemu pozitivno utječe i podržava osamostaljenje i napredak djelatnika.
3. Vođenje podupiranjem koristi vođa čiji su djelatnici kompetentni, ali im nedostaje samopouzdanja. Njima nisu potrebne upute i usmjeravanja, već ohrabrenje i potpora od strane nadređene osobe – vođe.
4. Vođenje delegiranjem predstavlja preusmjeravanje odgovornosti za donošenje odluka i rješavanje problema na podređene na osobe koje vođa smatra dovoljno kompetentnima i samopouzdanima. Na taj način ih uključuju u poslove „više razine“ što ih dodatno motivira za njihov daljnji razvoj.

Gotal (2013) naglašava da vođe moraju uzeti u obzir stalne promjene u razvojnim razinama podređenih te pristupiti svakom zadatku pojedinačno.

#### *2.4.3.3. Model put-cilj*

Model put do cilja vođi za glavnu zadaću daje usmjeravanje podređenih u postizanju ciljeva i visokih performansi te osiguravanje da su ciljevi podređenih usklađeni s ciljevima organizacije. Robbins i Coulter (2005) za ovaj model navode sljedeća 4 stila vodstva:

1. vodstvo orijentirano na ostvarenje zadataka koje karakterizira postavljanje ambicioznih ciljeva za koje se od podređenih očekuje da ih ostvare,
2. direktivno vodstvo u kojemu vođa daje na znanje podređenima što se od njih očekuje, kao i detaljne upute za uspješno ostvarenje željenih rezultata,
3. participativno vodstvo prakticira vođa koji potiče podređene da sudjeluju u donošenju odluka zajedno s njim i
4. podupiruće vodstvo koje karakterizira prijateljski odnos vođe prema podređenima.

„Srž teorije puta i cilja kaže da je posao vođe davati sljedbenicima informacije, podršku i druge nužne resurse da bi ostvarili svoje ciljeve“ (Robbins i Judge, 2010:415).

#### 2.4.4. Suvremeni modeli vodstva

U poslovnom svijetu koji je u današnje vrijeme obilježen svakodnevnim promjenama postoje brojne situacije za koje je nužna promjena ponašanja, vrijednosti i dugoročnih stavova vođe. S vremenom je razvijeno mnoštvo modernih teorija vodstva, a u okviru ovog rada u nastavku će biti objašnjeno sljedećih osam: transakcijsko vodstvo, transformacijsko vodstvo, karizmatično vodstvo, uslužno vodstvo, interaktivno vodstvo, autentično vodstvo, kompleksno vodstvo i, konačno, E- vodstvo.

##### 2.4.4.1. *Transakcijsko vodstvo*

„Prema transakcijskom vodstvu, vođenje se može sagledati kao grupa transakcija, odnosno interakcija u kojoj menadžeri kao vođe nastoje pojasniti zaposlenicima koji zadaci se od njih očekuju, odnosno koja je njihova uloga te za to osiguravati odgovarajuće nagrade, odnosno kazne. Stoga se ovaj stil vođenja primarno temelji na formalnim (pozicijskim) izvorima moći vođe“ (Rupčić, 2018:281).

Douglas (2011) navodi četiri glavne pretpostavke ovog modela, odnosno da:

1. podređene se motivira nagradama i kaznama,
2. podređeni trebaju slijediti naredbe vođe,
3. postoji jasan lanac zapovijedanja i
4. podređeni nisu samo-motivirani zbog čega ih je potrebno nadzirati.

U skladu s prethodno navedene četiri glavne pretpostavke, Yukl (2008) navodi i 4 dimenzije odnosa između vođe i podređenih:

1. *Moguće nagrade* – vođa postavlja realne, mjerljive i dostižne ciljeve, osigurava potrebne resurse nužne za ostvarenje istih te različite nagrade kao poticaj za ostvarenje poslovnih rezultata.
2. *Aktivni menadžment po iznimci* – vođa nadzire rad podređenih te poduzima akcije samo u slučaju odstupanja u procesu izvršenju zadataka od strane podređenih.
3. *Pasivni menadžment po iznimci* – za razliku od aktivnog, vođa poduzima akcije tek ako željeni rezultati nisu ostvareni.

4. Laissez-faire – prenošenjem odgovornosti na podređene, vođa izbjegava donositi odluke. Na taj način podređenima daje mnoštvo prilika i slobodu za samostalnim donošenjem odluka.

Uzevši u obzir navedeno, Murray (2010) navodi da ovaj model suvremenog vodstva dovodi do povećane produktivnosti, a glavni razlog tome je što vođa podređene „ocjenjuje“ prema njihovim performansama. Slijedom „ocjenjivanja“ performansi, vođa neupitno nagrađuje one bolje. S druge strane, kao negativna strana ovog modela ističe se nemogućnost utjecaja podređenih na razinu zadovoljstva na radnom mjestu.

#### *2.4.4.2. Transformacijsko vodstvo*

Pri osnivanju i rastu poduzeća, Pfeifer (2012) ističe da upravo transformacijsko vođenje dolazi do izražaja jer transformacijski vođe inspiriraju podređene na nadvladavanje svojih vlastitih interesa za dobrobit organizacije te ih potiču na veću inovativnost i kreativnost kojom odlikuju i oni sami. Gotal (2013) posebno ističe sposobnost promjene mišljenja i stavova podređenih sa ciljem povećanja njihove predanosti organizaciji. Damirich i drugi (2011) navode i opisuju četiri dimenzije transformacijskog vodstva, a to su:

1. individualni pristup,
2. intelektualna stimulacija,
3. inspiracijska motivacija i
4. idealizirani utjecaj.

Individualni pristup ogleda se u sposobnosti vođe da razumije potrebe svakog podređenog pojedinca. Njegov zadatak je dati potporu svim svojim podređenima, pravilno ih usmjeravati ka uspješnom ispunjenju zadataka, ali i postavljati primjerene izazove kako bi ih motivirao na konstantno učenje. Intelektualna simulacija ima za produkt prepoznavanje svake nepredviđene situacije (rizika) kao potencijalne prilike. U okviru ove dimenzije, vođa navedeno postiže konstantnim poticanjem kreativnosti i eksperimentiranja kod svojih podređenih dajući im priliku da izađu iz svojih uobičajenih okvira razmišljanja i isti problem pokušaju riješiti na različite načine. Vođe inspiracijski motiviraju podređene na način da optimistično predstavljaju buduće ciljeve te daju značenje zadacima koje podređeni trebaju obaviti pri čemu postavljaju visoke standarde glede izvršenja istih. Konačno, idealizirani utjecaj odnosi se na međusobno povjerenje između vođe i podređenih.

Iako na prvi pogled transformacijsko vodstvo izgleda kao optimalan odgovor na suvremeno poslovanje i svakodnevne promjene koje ono donosi, Rupčić (2018) upozorava da se ono treba uvoditi s velikim oprezom. Naime, uvođenjem transformacijskog odjela uz sve prednosti koje ono donosi, može dovesti do negativnog utjecaja na svakodnevne poslovne aktivnosti te osjećaja nepovjerenja, straha i nesigurnosti između dosadašnjih timova i novog, transformacijskog. Kako bi se negativni utjecaji spriječili, potrebno je uključiti sve dijelove organizacije u stvaranje nove zajedničke vizije te izrazito njegovati odnose i komunikaciju. Transformacijsko vodstvo, kao što se može uočiti iz prethodno navedenog, pripada inspiracijskim pristupima vodstva, a često uspoređuje sa karizmatičnim vodstvom. Međutim, transformacijsko vodstvo bitno se razlikuje od karizmatičnog po sposobnošću unošenja inovacija i promjena što je njegovo temeljno obilježje.

#### *2.4.4.3. Karizmatično vodstvo*

Karizmatično vodstvo također pripada inspiracijskim pristupima vodstva. „Prema Houseovoj teoriji karizmatičnog vodstva, sljedbenici pripisuju pojedincima herojske ili izvanredne sposobnosti vodstva kada uoče stanovite vrste ponašanja“ (Conger i dr., 1988:79). Robbins (1992) navodi i opisuje pet svojstava koja razlikuju karizmatične vođe od onih koji to nisu, a to su:

1. samopouzdanje,
2. vizija,
3. snažno uvjerenje u viziju,
4. ponašanje izvan “normalnih“ okvira i
5. kreator promjene.

Prvo svojstvo, samopouzdanje vođe karakterizira potpuno povjerenje u vlastitu prosudbu i sposobnost. Vizija predstavlja idealizirani cilj koji predlaže da je budućnost bolja od trenutnog stanja. Treće svojstvo implicira da se karizmatički vođe smatraju krajnje predanima te svoju predanost prenose i na podređene. Ponašanje izvan normalnih okvira opisuje novi način ponašanja vođe koji se suprotstavlja dosadašnjim normama. Karizmatičan vođa kao kreator promjene ne pridaje previše pozornosti postojećem stanju, već konstantno traži načine za uvođenje novina i promjena. On, prema Gotal (2013), pozitivno utječe na svoje podređene na način da mijenja njihovo vlastito mišljenje o njima samima iz čega slijedi da svoj rad počinju

doživljavati kao izraz njih samih. Jednostavnije rečeno, karizmatičan vođa pomaže podređenima pri razvoju osjećaja sigurnosti i samoučinkovitosti.

S druge strane, Yukl (2008) upozorava i na potencijalne negativne posljedice ovog stila kao što je smanjenje sudjelovanja podređenih u donošenju odluka i novih prijedloga iz strahopoštovanja prema vođi. Podređeni iz straha, ali i želje za prihvaćanjem, ne kritiziraju vođu pa ni njegove negativne postupke. To kod vođe stvara osjećaj nepogrešivosti i pretjerane samopouzdanosti. Robbins i Judge (2010) ističu i činjenicu da su karizmatični vođe samim time i više egoistični te nerijetko dopuštaju da njihovi vlastiti interesi i osobni ciljevi pregaze organizacijske ciljeve.

#### *2.4.4.4. Uslužno vodstvo*

Uslužno vodstvo polazi od pretpostavke da „posao postoji zbog razvoja zaposlenih jednako koliko i zaposlenik postoji da bi obavio posao“ (Buble, 2000:335) te njeguje vođenje koje polazi od potreba zaposlenih. Na taj način potiče kreativnost podređenih, ali i razvija međusobno povjerenje i želju za učenjem. Gotal (2013) kao glavnu zadaću uslužnog vođe ističe brigu o ljudskim potencijalima organizacije težeći ka pretvaranju podređenih u mudrije i neovisnije jedinice. No, važno je za napomenuti da i uslužni vođa ima za cilj ostvarenje ciljeva organizacije, iako je to u ovom modelu sekundarno.

Gotal (2013) također navodi mnoštvo odlika koje često oslikavaju uslužnog vođu. Uslužni vođa dobar je slušatelj, posjeduje sposobnost uvjeravanja pri čemu se ne koristi autoritetom, svjestan je okoline i situacije u kojoj se nalazi, prepoznaje potencijalne prepreke u izvršenju zadatka pri čemu ulaže napor da se iste uklone, empatičan je i smatra se „roditeljem“ svojih podređenih. Na taj način kreira se pozitivna organizacijska atmosfera te se podiže moral i osjećaj vrijednosti podređenih zbog čega su elementi ove teorije poželjni u današnjem poslovnom svijetu.

#### *2.4.4.5. Interaktivno vodstvo*

Buble (2000) interaktivno vodstvo naziva još i ženskim stilom vodstva jer ga karakterizira vođa koji pomaže zaposlenima razumjeti zadatke i ciljeve na način na koji oni mogu učinkovito sudjelovati u postizanju istih. Za razliku od muškaraca, ženske vođe su otvorenije za davanje i

primanje savjeta, postizanje konsenzusa i poticanje podređenih u donošenju odluka. One posjeduju veću empatiju i razvijeniju emocionalnu inteligenciju, odnosno imaju razvijeniji osjećaj za potrebe drugih i razumijevanje istih. Grint (1997) također smatra da interaktivni vođa njeguje odnose s podređenima, a svojom brigom za njih gradi temelje povjerenja, uvijek stoji na raspolaganju te posebno cijeni individualni doprinos svakog pojedinca.

Rupčić (2018) ističe istraživanje provedeno 2011. godine na 7280 vođa koje je za rezultat imalo da su žene bile uspješnije od muškaraca prema svim navedenim značajkama. Ipak, prema podacima Europskog instituta za ravnopravnost spolova (2017), zastupljenost žena na upravljačkim pozicijama u Republici Hrvatskoj činila je tek 21,6%.

Također, Rupčić (2018:286) ženski stil vođenja definira i tzv. "integrativni stil vođenja" kao „stil koji se temelji na razvijanju i njegovanju odnosa i razvijanju suradnje“ u kojem se utjecaj vođe na podređene izvodi isključivo iz kvalitete odnosa i osobne moći, umjesto pozicijske.

#### *2.4.4.6. Autentično vodstvo*

Koncept autentičnog vodstva relativno je nov te još uvijek nema mnogo istraživanja o istom, no Avolio i dr. (2009:423) uspjeli su ga definirati kao „proces koji proizlazi iz pozitivnih psiholoških kapaciteta te visoko razvijenog organizacijskog sadržaja čija upotreba dovodi do povećanja samosvijesti i samoregulacije te povećava mogućnost osobnog razvoja“.

Robbins i Judge (2010) u okviru ove teorije ističu da su etika i povjerenje temelji vodstva, a autentične vođe definiraju kao vođe koji su svjesni svojih uvjerenja, stavova i sebe samih te se ponašaju otvoreno i u skladu s time. Rupčić (2018:287) autentičnog vođu definira na sličan način, a dodaje da takvog vođu „krasi sustav vrijednosti koji nije usmjeren na podmetanja kako bi ostvario svoje ciljeve, već na istinski rast kroz suradnju s onim subjektima s kojima je moguće ostvariti najbolji učinak“.

U ovom stilu vodstva, Avolio i dr. (2009) razlikuju četiri ključna čimbenika, a to su:

1. uravnotežena obrada, tj. objektivna analiza relevantnih podataka prije donošenja odluke,
2. unutarnja moralna perspektiva koja utječe na samoregulaciju ponašanja vođe,
3. transparentnost odnosa koja doprinosi povjerenju između vođe i podređenih i
4. samosvjesnost vođe, odnosno prihvaćanje vlastitih snaga i slabosti.

#### 2.4.4.7. *Kompleksno vodstvo*

„Kompleksno vodstvo definira se kao model vodstva koji predstavlja interaktivni sistem, u kojem dinamični i nepredvidljivi agenti međusobno komuniciraju u kompleksnoj povratnoj mreži, koja rezultira s učenjem, inovacijama i povećanom prilagodljivosti promjenama“ (Avolio i dr., 2009:431). Prema Bienu i drugima (2007), tri temeljne funkcije kompleksnog vodstva su: administrativno vodstvo, adaptivno vodstvo te omogućavanje vodstva. Ova teorija smatra da je vođenje suviše kompliciran postupak da bi se moglo objasniti isključivo osobinama pojedinca ili njegovim ponašanjem pa kao zaključak navodi da je vodstvo rezultat kompleksnog odnosa više interaktivnih snaga.

#### 2.4.4.8. *E - vodstvo*

Wang (2017) definira e-vodstvo kao vodstvo u novoj eri, točnije u informatičko doba koje karakterizira brzi razvoj tehnologije i globalne ekonomije u kojoj se tvrtke neprestano kreću preko granica gdje god mogu ostvariti profit. E-vodstvo predstavlja početak neophodne promjene u načinu na koji se vođe i podređeni međusobno odnose unutar organizacije i s dionicima.

Za razliku od svih do sada spomenutih stilova vodstva, u ovom stilu ne postoji direktna komunikacija licem u lice, već se ona odvija pomoću raznih tehnologija. Avolio i drugi (2009) pišu o rezultatima istraživanja koja su dovela do zaključka da su podređeni vođeni licem u lice spremniji na prihvaćanje promjena te timski rad od podređenih vođenih virtualno. Također, Avolio i drugi (2009) navode šest glavnih zadataka koje bi e-vođa trebao ispuniti, a to uključuje uspješnu uspostavu i održavanje međusobnog povjerenja s podređenima, prihvaćanje različitosti, upoznavanje članova s benefitima koje ostvaruju sa sudjelovanjem u timskom radu, povećanje vidljivosti članova unutar tima te efektivno upravljanje virtualnim životnim ciklusima.

S vremenom je pojam e-vodstva bivao sve prihvaćeniji u raznim djelatnostima, a Renu (2014) smatra da bi e-vođe trebali posjedovati mnoštvo određenih vještina i znanja kako bi bili uspješni. Dakle, uspješan e-vođa je fleksibilan i inovativan te, prije svega, potiče svoje podređene na korištenje nove, moderne tehnologije pri čemu ima osjećaja za druge. Budući da je e-vodstvo često povezano s poslovanjem na daljinu, u takvim uvjetima poslovanja e-vođa

mora uzeti u obzir odakle su njegovi podređeni te ispoštovati njihove kulturne vrijednosti. Također, mora imati razvijene komunikacijske vještine u kojima na značaju dobiva pisana komunikacija i vještine društvenog umrežavanja. Uspješan e-vođa posjeduje sposobnost upravljanja, prenošenja zadataka, znanja i svojih ideja na podređene te sposobnost praćenja njihova rada.

Kako bi se optimiziralo e-vodstvo, Renu (2014) predlaže odgovarajući trening budućeg e-vođe, ali i njegovih podređenih te potiče korištenje komunikacije „licem u lice“ putem, primjerice, video poziva.

Uzevši u obzir trenutnu situaciju s pandemijom, ovaj model dobio je na izuzetnoj važnosti. Gonaim (2021) je u svom radu zaključila da je ljudska interakcija u organizacijama bila značajno posredovana informacijskom tehnologijom. Od vođa se očekivalo da utječu i motiviraju podređene na učinkovite performanse, ali ovaj puta u virtualnom kontekstu. Sukladno tome, moraju biti dovoljno pripremljeni za učinkovito vođenje, posebno u doba kriza kao što je trenutna pandemija.

Naime, pandemija COVID-19 natjerala je obrazovane vođe na virtualno vođenje što je vođama otvorilo vrata ka novim prilikama, ali i izazovima. U prilike se ubraja razvoj intelektualnih, profesionalnih, organizacijskih i osobnih aspekata vođe, a DasGupta (2011) za prilike ističe i mogućnost komunikacije s ljudima iz cijelog svijeta, bilo da je riječ o drugim zaposlenicima, potencijalnim zaposlenicima, klijentima ili potencijalnim klijentima. Također, e-vođa ima mogućnost odabira talentiranih zaposlenika bez obzira koliko su zapravo daleko što pozitivno utječe na poslovanje i doprinosi različitosti u timu. Nasuprot prilikama, glavni izazov je upravo uspješno ovladavanje novim stilom vođenja što uključuje ispunjenje šest prethodno nabrojanih zadataka e-vođe te u konačnici uspješno vođenje u novonastalim okolnostima.

## **2.5. Razlike između klasičnih i suvremenih sustava rukovođenja**

Prema mišljenju ovog autora klasični sustavi rukovođenja „su usmjereni na interne dimenzije poslovanja s ciljem postizanja što većeg stupnja produktivnosti i efikasnosti“ (Rupčić, 2018:44), a u uvjetima relativno stabilne okoline. To je posljedica naglog porasta potražnje za industrijskim proizvodima početkom 20. stoljeća. Do tada je prevladavala proizvodnja u malim serijama, nerijetko iz kućne radinosti, a kada se pojavila potreba za velikim brojem proizvoda identične kvalitete, pojavili su se i prvi problemi u organiziranju i vođenju rada velikog broja



ljudi koji često nisu posjedovali sva potrebna znanja i vještine za njegovo obavljanje. Weymes (2004) ističe da se tada poduzećima upravljalo na temelju hijerarhije autoriteta i impersonalnih koordinacijskih mehanizama kao što su pravila i standardizirane procedure. Rupčić (2018) također ističe jaz između vođa i podređenih budući da su se klasični pristupi temeljili na strogo određenoj podijeli rada, odnosno specijalizaciji. Tako su radnici bili orijentirani isključivo na izvršenje zadataka zadanih od strane njihovih vođa. To su, primjerice, teorija velikih ljudi u kojoj se vođe rađaju, a ne stvaraju te u kojoj je zastupljen pozicijski izvor moći. U modelu autokratsko-demokratskog vodstva klasičnom pristupu pripada autokratski vođa koji također koristi pozicijski izvor moći, a odluke donosi samostalno te zadatke prenosi na podređene, točnije „izdaje naredbe i očekuje pokoravanje. Vladaju strogi odnosi nadređenosti i podređenosti“ (Rupčić, 2018:273). Također, u Likertovim sustavima vodstva Gallo (2013) navodi eksploatatorsko-autoritativni stil koji karakterizira vođa koji koristi strah, prijete, kazne ili nagrade, nema povjerenja u podređene te pokazuje minimalnu ili čak nikakvu brigu za njih. Komunikacija je i u ovom stilu jednosmjerna, točnije „s vrha prema dnu“.

Kao reakcija na klasične pristupe, Rupčić (2018) naglašava javljanje novih, humanističkih pristupa koji su po prvi puta pažnju pridali i svojim podređenima te njihovim željama, potrebama i osjećajima te razvijanju dobrih međuljudskih odnosa unutar poduzeća i pozitivnog stava podređenih prema zadacima koje moraju ispuniti. Nasuprot klasičnim pristupima, ovaj autor ističe usmjerenost suvremenih pristupa koji su „usmjereni na neprestano postizanje dinamičke ravnoteže između efikasnosti i efektivnosti na temelju usklađivanja aspekata interne i eksterne okoline“ (Rupčić, 2018:45). Suvremeno vođenje podrazumijeva participaciju svih članova poduzeća u donošenju odluka i u procesu oblikovanja različitih aspekata poslovanja, a vođa posjeduje osobnu moć ili stručnu moć. „Povećanjem participacije, odnosno sudjelovanja članova organizacije u upravljačkim procesima mogu se brže i kvalitetnije identificirati strateške prilike, preraspodijeliti resursi, dizajnirati strategije i taktike kao odgovor na prilike i prijete te izgrađivati snage poduzeća, posebno s obzirom na potrebno znanje, odnosno kompetencije zaposlenika“ (Rupčić, 2018:45). Najbolji primjer ovako definiranih suvremenih sustava rukovođenja su transformacijsko vođenje, uslužno vođenje te interaktivno vođenje.

Dakle, usporedbom klasičnih i suvremenih sustava rukovođenja uočavaju se sljedeće tri temeljne razlike:

1. položaj vođe i izvor moći,
2. način odlučivanja i
3. odnos vođe i podređenih.

Izuzev navedenih razlika između klasičnih i suvremenih sustava rukovođenja, Hellriegel i Slocum (2009) navode razlike i po sljedeća četiri elementa prikazana u Tablici 4.

**Tablica 4** Razlike između klasičnih i suvremenih stilova vođenja

Elementi	Klasični stilovi vođenja	Suvremeni stilovi vođenja
Proces razmišljanja	Fokusiranost na stvari i unutrašnje događaje	Fokusiran na ljude i vanjske događaje
Usmjerenje	Operacijski planovi s ciljem poboljšanja trenutnog stanja	Vizija s ciljem kreiranja budućnosti
Odnosi sa zaposlenima	Čvrsta kontrola, usmjeravanje i koordiniranje	Opunomoćenje i razvoj zaposlenih, povjerenje u zaposlene
Metoda operacije	Efikasnost, upravljanje promjenom	Efektivnost, stvaranje promjene

Izvor: izrada autora prema Hellriegel, D. i Slocum Jr, J., W. (2009). *Organizational Behaviour*. Boston: South – Western Cengage Learning.

Iz Tablice 4 vidljivo je da su autori klasičan stil vođenja prikazali kao nefleksibilan, usmjeren na profit i trenutno stanje, dok suvremeni stil ističu kao fleksibilan, usmjeren na ljude i stvaranje bolje budućnosti i za poduzeće i njegove radnike.

## 2.6. Odabir optimalnog stila vodstva

Na odabir stila vodstva te samim time i na efektivnost vođenja, Boddy (2008) tvrdi da primarno utječu sljedeća tri glavna elementa:

1. vođa,
2. podređeni i
3. situacija.

Vođa je osoba koja izabire stil vođenja. Njega izabire na osnovu tipa karaktera i vrijednosti/stavova/vjerovanja kako sebe tako i podređenih, ali i svoje pozicije i iskustva koje

posjeduje. Za odluku o odabiru stila Boddy (2008) također ističe važnost međusobne povezanosti vođe i podređenih, a ovisno o situaciji, odnosno prirodi zadataka te uvjetima u kojima ga podređeni trebaju izvršiti, životnoj fazi organizacije, prirodi djelatnosti kojom se poduzeće bavi, korporativnoj kulturi, te socioekonomskom i političkom okruženju, taj se stil može mijenjati.

Kako bi se vođa mogao prilagoditi i odabrati najbolju kombinaciju stilova vođenja, prije svega bi trebao biti upoznat s njihovim razlikama istaknutim u prethodnom poglavlju. Iako navedene razlike između klasičnih i suvremenih stilova vođenja ističu većinom negativne strane klasičnih stilova, ponekad je, i u suvremenom svijetu, najprikladniji upravo klasični stil. Primjerice, tvornice lijekova imaju razne propise i pravila na koja podređeni ne mogu utjecati niti sudjelovati u njihovom donošenju te je za ovakve vrste djelatnosti opravdana veća fokusiranost na pravilno izvršenje zadataka, nego na čovjeka. Nasuprot tome, ako se za primjer uzme poduzeće koje se bavi 3D dizajnom interijera, očito je da će u ovakvoj djelatnosti prevladavati poticanje i motiviranje podređenih na kreativnost i inovativnost te će greške biti dopuštene i služiti kao sredstvo učenja. Rupčić (2018) iznimnu važnost pridaje razvijanju entuzijazma i motivacije podređenih te ističe da su upravo ljudski potencijali glavna razlika zašto su neka poduzeća uspješnija od drugih.

Dakle, budući da ne postoje dvije u potpunosti iste organizacije, ne postoji ni univerzalni stil vodstva koji bi odgovarao svim organizacijama. Točnije, u većini slučajeva ne postoji niti samo jedan određeni stil vodstva koji bi odgovarao nekoj organizaciji već vođe, ovisno o prethodno nabrojanim elementima, izboru od različitih stilova najprikladnije elemente i stvaraju svoj jedinstveni stil koji smatraju najoptimalnijim u tom trenutku. Sethuraman i Suresh (2014) u svom istraživanju o efektivnim stilovima vođenja također zaključuju prethodno navedeno i dodaju kako će na taj način formirani stilovi vođenja rezultirati velikom vjerojatnošću uspjeha te da ključ uspješnosti leži i u fleksibilnosti vođe da se prilagodi uvjetima u kojima se u danom trenutku nalazi.

Činjenicu da su se s vremenom razvili različiti stilovi vođenja koji imaju svoje prednosti i nedostatke navodi i Gotal (2013:413) te posebno ističe da „uspješan vođa mora biti svjestan važnosti cjeloživotnog obrazovanja i mora težiti stalnom usavršavanju, kako vlastitom, tako i svojih sljedbenika, odnosno podređenih“. Na kraju svoga rada, Gotal (2013:413) također zaključuje kako „ne postoji „idealni“ pristup koji bi dao jedinstvenu formulu za uspješno vođenje“.

### **3. Metodologija rada**

U ovom poglavlju opisuje se predmet istraživanja te metode koje su korištene tijekom pisanja rada.

#### **3.1. Predmet istraživanja rada**

Predmet istraživanja ovog završnog rada su razlike između klasičnih i suvremenih sustava rukovođenja. Temeljni cilj rada je istražiti i predstaviti smjernice za odabir najboljeg stila vođenja što će se postići, prije svega, definiranjem i pojašnjavanjem pojma same organizacije, vođenja i vođe te, konačno, mnoštva različitih stilova vođenja čije će se prednosti, nedostaci i razlike posebno istaknuti.

#### **3.2. Metode istraživanja**

Za pisanje rada korišteni su sekundarni izvori podataka, odnosno stručna literatura koja se bavi tematikom i proučavanjem organizacije, menadžmenta, funkcije vođenja i stilova vođenja te određene internetske stranice na kojim se nalaze stručni članci vezani uz temu ovog rada. Za dokazivanje postavljenih hipoteza koristile su se metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda sinteze i metoda indukcije. Metoda deskripcije predstavlja metodu jednostavnog opisivanja procesa i činjenica. Pomoću te metode, detaljno će se analizirati stilovi vođenja i opisati koristi koje donose. Metoda kompilacije odnosi se na preuzimanje tuđih rezultata, opažanja i spoznaja, a korištena je za teorijsku podlogu rada. Metoda sinteze predstavlja postupak znanstvenog istraživanja putem povezivanja i spajanja svih elemenata u cjelinu. Metodom indukcije se na temelju pojedinačnih činjenica dolazi do općih zaključaka.

#### **3.3. Hipoteze rada**

Hipoteza 1: Postoje značajne razlike između klasičnih i suvremenih stilova vođenja.

Hipoteza 2: Ne postoji univerzalni stil vođenja za sve organizacije.

## 4. Rasprava

Kako se organizacija tijekom godina mijenjala, morao se prilagođavati i mijenjati način vođenja iste. U ovom radu, modeli vođenja podijeljeni su u sljedeće četiri skupine: modeli osobina, bihevioralni modeli, kontingencijski modeli i suvremeni modeli. Detaljno opisavši brojne modele vođenja, može se uočiti da se u prve tri skupine većina modela nadograđuje na prethodne birajući za tadašnje doba najbolje opcije iz prijašnjih modela i dodajući određene novine, dok su suvremeni modeli poprilično sadržajno različiti. Za potrebe jednostavnijeg razlikovanja, a u skladu s teorijama organizacije, u nastavku će modeli biti podijeljeni u dvije kategorije: klasične i suvremene. Usporedbom klasičnih i suvremenih modela vodstva kao temeljne razlike ističu se one vezane za:

- položaj i moć vođe,
- odlučivanje,
- odnos između vođe i podređenih.

Klasične teorije prvenstveno su se orijentirale na vođu. Prve teorije isticale su da se vođe rađaju s posebnim talentom koji se nikako ne može naučiti i s određenim osobinama koje čine vođu. Klasični vođa svoju moć temelji na hijerarhijskom položaju koji ima u organizaciji. S druge strane, suvremeni vođa svoju moć temelje na vlastitom znanju i stručnosti, ali i brizi za podređene koji im zauzvrat vraćaju poštovanjem, poslušnošću i predanošću. Dakle, u suvremenim teorijama fokus je na svim ljudima u organizaciji kao njenim temeljnim resursom. Način donošenja odluka predstavlja prepreku u klasičnom vođenju, a most prijateljstva u suvremenom. Klasični vođe sve bitne odluke najčešće donose samostalno, od vizije organizacije pa sve do plana poslovanja, nakon čega te odluke prosljeđuje podređenima na izvršenje. U ovom stilu vlada loša komunikacija, međusobno poštovanje je na najnižoj mogućoj razini, često dolazi do konflikata i otpora, nerazumijevanja i osjećaja isključenosti, nemotiviranosti, itd. Suvremeni vođe pak sve bitne odluke donose zajednički, najčešće unutar određenih grupa ili timova čime se postiže uključenost podređenih, dok neke manje odluke često u potpunosti prepušta podređenima. Ovaj stil uglavnom rezultira međusobnim poštovanjem, zadovoljstvom, prihvaćanjem donesenih odluka i motiviranošću te uspješnom međusobnom komunikacijom. Treća razlika je u odnosu vođe i podređenih. Dok je u tradicionalnim stilovima odnos izrazito formalan, vođe koje njeguju suvremeni stil vođenja njeguju i prijateljske odnose s podređenima, brinu o njihovim potrebama, motiviraju ih, pomažu pri izvršenju zadataka, potiču na inovativnost, itd. Komunikacija je na vrlo visokoj razini što

znači da vođe i podređeni uspješno međusobno komuniciraju svoje želje, potrebe, misli, stavove, ali i moguće probleme i nesuglasice s čime se postiže veća povezanost i bolja atmosfera na radnom mjestu. Također, u okviru ove usporedbe važno je istaknuti i da je cilj klasičnog vođe bio usmjeren na maksimiziranje uspješnosti poslovanja, odnosno orijentiranost isključivo na ispunjenje zadataka, a velikim dijelom (ili čak u potpunosti) zanemarujući čovjeka, dok suvremeni vođe čovjeka smatraju temeljnim resursom organizacije bez kojega nije moguće doći do željenog cilja pa su samim time usmjerene na potrebe čovjeka te ispunjenje zadataka. Dodatno, u suvremenim stilovima ističe se primjena informacijskih tehnologija koje su u kratkom vremenu “preuzele“ cijeli svijet. Razvojem tehnologije omogućen je brži pristup mnoštvu informacija pa samim time i lakše odlučivanje i reagiranje na opasnosti iz okoline. Jedan od najsuvremenijih stilova vođenja je upravo e-vodstvo koje je svoju ekspanziju doživjelo upravo za vrijeme pandemije COVID-19.

## 5. Zaključak

Organizacija prati svaki aspekt čovjekova života, a u okviru ovoga rada definirana je kao udruživanje ljudi s ciljem izvršenja određenih zadataka na što efikasniji način. S obzirom na vremenska razdoblja, ovaj rad razlikuje i opisuje tri teorije organizacije – klasičnu, neoklasičnu i suvremenu teoriju. Kako se organizacija tijekom godina mijenjala, tako se morao mijenjati i način vođenja iste. Vođenje, kao jedna od najvažnijih i najizazovnijih menadžerskih funkcija, ključan je element o kojem ovisi uspješnost poslovanja. S vremenom se razvilo mnoštvo različitih modela vođenja pri čemu svaki od njih ima svoje prednosti i nedostatke. Radi jednostavnijeg pojašnjavanja svakog pojedinog pristupa, ponajprije su grupirani u četiri skupine, odnosno na modele osobine, bihevioralne modele i kontingencijske modele te, konačno, suvremene. Zatim, slijedom ispunjenja prve hipoteze ovog rada, a u skladu s teorijama organizacije, isti su grupirani u dvije skupine: klasične i suvremene modele vodstva. Klasični i suvremeni modeli razlikuju se u mnogim aspektima, a kao najvažnije razlike ističu se položaj i moć vođe, način odlučivanja te odnos između vođe i podređenih. Klasični stil obilježava formalni vođa koji je svoju moć stekao na temelju hijerarhijskog položaja, gotovo sve odluke bez obzira na njihovu važnost donosi sam i prosljeđuje podređenima na izvršenje te prakticira isključivo formalan odnos s podređenima. Također, klasični modeli vođenja uglavnom su orijentirani na izvršenje zadataka i, u konačnici, maksimizaciji poslovanja, dok ljude smatraju zamjenjivim resursom. Kraj 20.-og i početak 21.-og stoljeća obilježile su značajne promjene u poslovanju od čega se posebno ističu globalizacija, tehnološki napredak i zemljopisna disperzija pojedinih dijelova poduzeća. Nova, dinamična okolina i svakodnevni izazovi uzrok su nastanka suvremenih modela poslovanja. Za razliku od klasičnih koji su se uglavnom nadovezivali na svoje prethodnike, suvremeni modeli su poprilično sadržajno različiti. No, ono što je zajedničko gotovo svim suvremenim modelima, a što ih razlikuje od klasičnih, je orijentacija na ljude. Suvremeni vođe svoju moć temelje na vlastitom znanju i stručnosti, ali i brizi za podređene koji im zauzvrat vraćaju poštovanjem, poslušnošću i predanošću. Podređeni se aktivno uključuju u donošenje odluka, a na relaciji vođa – podređeni vlada prijateljski odnos. Iz navedenog se jasno može potvrditi prva hipoteza ovoga rada, a to je da postoje velike razlike između klasičnih i suvremenih modela vodstva. Druga postavljena hipoteza vezana je za nepostojanje univerzalnog stila vođenja koji bi bio uspješan za sve organizacije. Naime, kako bi bio uspješan, vođa mora pronaći ravnotežu između orijentiranosti na zadatak i orijentiranosti na ljude. Prilikom biranja optimalnog pristupa mora biti svjestan svojih znanja i mogućnosti,

ali i znanja i mogućnosti svojih podređenih te cjelokupne situacije u kojoj se nalazi. U suvremenim teorijama ističe se usmjerenost na ljude i prihvaća činjenica da je upravo čovjek glavni resurs organizacije zbog kojeg su i naizgled iste organizacije s istim područjem djelovanja zapravo različite budući da ne postoje dvije iste osobe koje će svaki zadatak obavljati na isti način ili isto reagirati na aktivnosti vođe. Upravo zbog toga, vođa ne može preuzeti samo jedan teorijski stil vođenja ili stil vođenja vođe neke druge, "iste" organizacije. Dakle, danas se uspješni vođe prilagođavaju novonastalim situacijama, različitostima svojih podređenih, ali i svom znanju, stavovima i mogućnostima, kombinirajući više različitih modela vodstva uzimajući od svakog najprikladnije elemente primjerene za određene okolnosti. Uzevši u obzir današnje dinamično okruženje, uspješan vođa, prije svega, mora biti svjestan da radi posao koji zahtjeva cjeloživotno učenje i usavršavanje sebe i svojih podređenih kako bi zadržao korak sa svakodnevnim izazovima i konstantnim promjenama. Iz navedenog se može potvrditi i druga hipoteza ovoga rada, a to je da ne postoji jedan, univerzalni, sustav rukovođenja primjenjiv u svim organizacijama. Također, važno je napomenuti da unatoč tome što se u klasičnim modelima uvelike ističe zanemarenost čovjeka, a usmjerenost na pravilno izvršenje zadataka, ponekad je i u suvremenom svijetu najprikladnija kombinacija koja uključuje i klasične stilove. Primjerice, tvornice lijekova imaju razne propise i pravila na koja podređeni ne mogu utjecati niti sudjelovati u njihovom donošenju te je za ovakve vrste djelatnosti opravdana veća fokusiranost na pravilno izvršenje zadataka, nego na čovjeka. Ali, i u ovakvim situacijama ključ za uspješnu maksimizaciju poslovanja i efikasno izvršenje zadataka, ali i zadovoljstva podređenih, bit će u optimalnoj kombinaciji različitih stilova.



## Literatura

1. Avolio, B., Walumbwa, F.O., Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*. 60. pp. 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621 Dostupno na: [https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=management\\_acpub](https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=management_acpub) [pristupljeno: 12.07.2021.]
2. Bass, B. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research, Applications, Third Edition*. New York: Free Press.
3. Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory. *The Leadership Quarterly*. pp. 298-318. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.04.002. Dostupno na: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1017&context=leadershipfacpub> [pristupljeno: 12.07.2021.]
4. Boddy, D. (2008). *Management*. Harlow: Prentice Hall.
5. Buble, M. (2000). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet.
6. Buhač, Lj. (2017). Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta. *Acta Iadertina*. 14 (6) pp. 61 – 80. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/190035> [pristupljeno: 14.07.2021.]
7. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Sveučilišta u Rijeci.
8. Conger, J. A., Kanungo, R. N. i Associates (1988). *Charismatic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Damirich, Q., Rahimi, G., Seyyedi, H. (2011). Transformational leadership style and innovative behaviour on innovative climate. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. 1(12). pp 119-127. Dostupno na: [https://www.arabianjbm.com/pdfs/KD\\_VOL\\_1\\_4/9.pdf](https://www.arabianjbm.com/pdfs/KD_VOL_1_4/9.pdf) [pristupljeno: 12.07.2021.]
10. DasGupta, P. (2011). Literature Review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*. 4(1), pp. 1-36.
11. Dropulić, M. (2009). Jesmo li „prerasli“ teoriju X i teoriju Y? *Ekonomska misao i praksa*. 2 (6). pp. 349 - 372.
12. Douglas, L. (2011). *Modern Leadership Styles in Changing World*. Philadelphia: Eastern University.
13. French, J.R i B. Raven (1959). *The Bases of Social Power*. New York: Harper and Row.

14. Gallo, P., Gonos, J. (2013). Model for Leadership Style Evaluation. *Management*. 18 (11). pp. 157-168.
15. Gonaim, F. A. (2021). Electronic Leadership in Time of Crisis: Challenges and Opportunities in the Light of COVID-19 Quarantine. *International Journal of Education, Culture and Society*. 6(4). pp. 54-62. Dostupno na: <http://www.sciencepublishinggroup.com/journal/paperinfo?journalid=214&doi=10.11648/j.ijecs.20210602.13> [pristupljeno: 12.07.2021.]
16. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*. 7 (4). pp. 405-413. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/165259> [pristupljeno: 10.07.2021.]
17. Grint, K. (1997). *Classical, Contemporary and Critical Approaches*. Oxford: Oxford management readers.
18. Hellriegel, D. i Slocum Jr, J.,W. (2009). *Organizational Behaviour*. Boston: South – Western Cengage Learning.
19. Hersey, P. i Blanchard, K.H. (1993). *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, 6th ed*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
20. Murray, A. (2010). *The Wall Street Journal Guide to Management*. New York: HarperCollines Publishers.
21. Northouse, P. G. (2010). *Vodstvo: teorija i praksa* Zagreb: MATE.
22. Pfeifer, S. (2012). Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2018/11/Interna-skripta-Menad%C5%BEment\\_2\\_2018.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2018/11/Interna-skripta-Menad%C5%BEment_2_2018.pdf) [pristupljeno: 03.07.2021.]
23. Pfeifer, S. (2012). Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wpcontent/uploads/sites/205/2013/04/Interna-skripta-Menad%C5%BEment\\_8.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wpcontent/uploads/sites/205/2013/04/Interna-skripta-Menad%C5%BEment_8.pdf) [pristupljeno: 03.07.2021.]
24. Renu, A. A. (2014). E-Leadership - A New and modern Style of Leadership. *International Journal of Advances in Management and Economics*. 3(9), pp. 88-93. Raspoloživo na: <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/480>. [pristupljeno: 10. svibnja 2022.]
25. Robbins, S. P. (1992). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: MATE.
26. Robbins, S. P. i Coulter, M. (2005). *Management*, 8th edition, New Jersey: Prentice Hall.
27. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE.
28. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

29. Sethuraman, K. i Suresh, J. (2014). Effective Leadership Styles. *International Business Research*. 7 (9). pp. 165–172. doi: 10.5539/ibr.v7n9p165. Dostupno na: <https://pdfs.semanticscholar.org/d2a2/528ddffc694b43fd5bcf3c68826de4da2eb3.pdf> [pristupljeno: 18.09.2021.]
30. Sikavica, P. i Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
31. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
32. Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: TIVA-Tiskara: FOI.
33. Wang, V. i Torrissi-Steele, G. (2017). *Digital Leadership in the New Century*. Dostupno na: <https://www.igi-global.com/chapter/digital-leadership-in-the-new-century/173519> [pristupljeno: 12.07.2021.]
34. Weymes, E. (2004). A challenge to traditional management theory. *Foresight*. 6(6), pp. 338-348. doi: 10.1108/14636680410569911. Dostupno na: <https://www.semanticscholar.org/paper/A-challenge-to-traditional-management-theory-Weymes/7e34593eed25040930238a3a73971d4e2ef467fd>. [pristupljeno: 11.05.2022.]
35. Yukl, G. A. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Jastrebarsko: Naknada Slap.

## **Popis tablica**

<b>Tablica 1</b> Razlike između klasične i nove organizacije .....	5
<b>Tablica 2</b> Odnos između stupnja korištenja autoriteta i količine slobode u donošenju odluka.	9
<b>Tablica 3</b> Četiri stila s podijeljenom dimenzijom efikasnosti - teorija 3D.....	13
<b>Tablica 4</b> Razlike između klasičnih i suvremenih stilova vođenja.....	25

## **Popis grafikona**

<b>Grafikon 1</b> Model menadžerske mreže / mreža vodstva.....	12
--	----