

# Uloga liderstva u menadžmentu

---

Karlovc̃an, Luka

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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:145:744708>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-23**



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

Luka Karlovčan

**ULOGA LIDERSTVA U MENADŽMENTU**

Diplomski rad

Osijek, 2019

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij – Menadžment

Luka Karlovčan

## **ULOGA LIDERSTVA U MENADŽMENTU**

Diplomski rad

**Kolegij: Liderstvo**

JMBAG: 0307010558

e-mail: [luka.karlovcan@gmail.com](mailto:luka.karlovcan@gmail.com)

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate study– Management

Luka Karlovčan


**The role of leadership in management**

Graduate paper

Osijek, 2019

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG 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:** Luka Karlovčan

**JMBAG:** 0307010558

**OIB:** 83480988735

**e-mail za kontakt:** [luka.karlovcan@gmail.com](mailto:luka.karlovcan@gmail.com)

**Naziv studija:** Menadžment

**Naslov rada:** Uloga liderstva u menadžmentu

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 31.10. 2019. godine

Potpis Luka Karlovčan

# Uloga liderstva u menadžmentu

## SAŽETAK

U nastavku ovog diplomskog rada opisuju se uloge liderstva odnosno vodstva u grani ekonomije, menadžmentu. Oko pojma liderstvo, odnosno biti dobar ili loš lider danas se smatra jednim od najrasprostranjenijih polemika u poslovnom svijetu. Da li se dobar lider jednostavno tako rađa ili je to nešto što se može naučiti? Neki autori smatraju da pravi, istinski lider ima urođenu upravljačku notu te da daljnje školovanje i edukacija su samo dodatni faktori nadogradnje već usađenog liderskog duha, dok drugi smatraju da je liderstvo potpuno izučena sposobnost te spletom okolnosti i adekvatnom edukacijom osoba postaje lider. Uistinu, primjeri iz prakse pokazuju da je i jedna i druga strana u pravu. Da li je lider školovan da bude lider ili je prirodni lider u poslovnoj organizaciji nije toliko ni bitno. Bitno je da postoji u organizaciji i da je sposoban odvesti tim poslovnih ljudi do cilja u što kraćem roku. Često se u literaturi, ali i u poslovnom svijetu poistovjećuju pojmovi lider i menadžer. Svaki menadžer nije lider. Lider i menadžer jesu dva usko vezana zanimanja i međusobno su komplementarna. Da bi se postalo uspješan menadžer nerijetko se mora prethodno usvojiti liderske osobine i implementirati ih u ostvarivanje zacrtanih ciljeva kroz kontrolu, koordinaciju energije i znanja drugih osoba, zaposlenika. Struktura diplomskog rada podijeljena je u četiri poglavlja. Prvo poglavlje tumači na glavne karakterne crte poslovnog lidera, značaj lidera u poduzeću. Drugi dio rada predstavlja teorijski osvrt na liderstvo i njegovu ulogu u menadžmentu. U trećem dijelu rada je rezerviran za vrste lidera i asimilacija pojedinog tipa lidera u određene vrste poslovanja. Diplomski rad završava zaključkom.

Ključne riječi: lider, liderstvo, uloga liderstva

# **The role of leadership in management**

## **SUMMARY**

The continuation of this thesis describes the roles of leadership that is guidance in the field of economics and management. The term leadership, or being a good or a bad leader, is considered one of the most widespread controversies in the business world today. Is a good leader simply born that way or is it something that can be learned? Some authors believe that a real, true leader has an innate managerial note, and that further education and training are just additional factors for upgrading an already instilled leadership spirit, while others believe that leadership is a fully learned ability and, by the combination of circumstances and adequate education, a person becomes a leader. Indeed, examples show that both sides are right. Whether a leader is trained to be a leader or is he a natural leader in a business organization is not so important. The main thing is that he exists in the organization and that he is able to lead a team of business people to their goal in the shortest period of time. Often, the terms leader and manager are identified in the literature as well as in the business world. Not every manager is a leader. Leader and manager are two closely related occupations and they complement one another. In order to become a successful manager, it is often necessary to first adopt leadership qualities and implement them in the process of achieving the set goals through control, coordination of energy and knowledge of other people, employees. The structure of this thesis is divided into four chapters. The first chapter interprets the main character traits of a business leader, the importance of being a leader in a company. The second part of the thesis presents a theoretical overview of leadership and its role in management. The third part of the thesis is reserved for types of leaders and assimilation of each type of leader into certain types of business. The thesis ends with a conclusion.

Keywords: leader, leadership, leadership role

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja.....</b>	<b>3</b>
2.1 Definiranje i pojam menadžera .....	3
2.2. Definiranje i pojam lidera.....	5
<b>3. Opis istraživanja i rezultati istraživanja .....</b>	<b>8</b>
3.1. Povijesni razvoj liderstva – lideri kroz povijest.....	8
3.2. Liderski stilovi i njihov odraz na menadžment.....	12
<b>4. Procedure vođenja.....</b>	<b>18</b>
4.1. Deduktivne metode vođenja.....	18
4.2. Induktivne metode vođenja .....	21
4.3. Proceduralno skladna organizacijska sredstva.....	22
4.4. Proceduralno skladni postupci .....	23
<b>5. Rasprava.....</b>	<b>24</b>
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>26</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>28</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>30</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>30</b>



## 1. UVOD

Posao menadžera nije jednostavno ni lako definirati. On se razlikuje od bilo koje vrste poslova, a ostvaruje se putem osnovnih menadžerskih funkcija, aktivnosti i uloga. Premda su sve funkcije, aktivnosti i uloge menadžera podjednako važne, one nemaju prioritet u različitim poslovnim situacijama. Upravo je važnost pojedinih menadžerskih poslova kriterij za njihovo međusobno razlikovanje po važnosti. Svi poslovi koje obavljaju menadžeri nisu podjednako važni, postoje važniji i manje važni poslovi. Dobar i sposoban menadžer mora jasno razlikovati važnije poslove od manje važnih poslova, odnosno gotovo nevažnih. Upravo o tom razlikovanju ovisi njegova sposobnost upravljanja. Ako se menadžer maksimalno angažira na manje važnim, odnosno nevažnim poslovima, ostaje mu manje vremena za ključne poslove, strateški važne za organizaciju. U tom slučaju riječ je o lošem upravljanju vremenom. Suprotna je situacija kad menadžer maksimalnu pozornost pridaje ključnim poslovima (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008:9-10).

Cilj svakog menadžera ili budućeg menadžera jest postati lider u kolektivu. Biti lider sa sobom povlači samo pozitivne aspekte koji mogu uvelike doprinijeti razvoju dosadašnjeg poslovanja. Jedan od najvažnijih odrednica uspješnih lidera jest sposobnost upravljanja odnosno delegiranja. Prema autoru „, umijeće delegiranja, odnosno sposobnost prenošenja ovlasti i odgovornosti na suradnike ili na niže razine menadžmenta smatra se jednom od najvažnijih vještina menadžmenta i vođenja. Onaj tko nije sposoban delegirati, ne zna ili ne želi delegirati, nailazi na brojne probleme u svojoj karijeri i napredovanju. Naime s rastom organizacije i s njezinom veličinom, mjerenom različitim parametrima, te s napredovanjem i uspinjanjem po hijerarhijskoj ljestvici, menadžer će se nužno suočiti s potrebom delegiranja“ (Bahtijarević-Šiber i dr. 2008: 26).

Uspješan lider najčešće je istoznačnica i za uspješnu korporaciju. Iako naizgled jednostavan posao, zna biti uvelike zakompliciran i kompleksan. Posebice zbog toga što menadžer/lider mora upravljati organizacijom, a organizaciju čine ljudi različitih profila. Dakle upravljanje ljudima je ključ uspješnog liderstva. Kako navodi autor „,usprkos burnom razvoju informacijskih i drugih tehnologija, prema brojnim istraživanjima, glavni posao današnjih rukovoditelja i dalje se sastoji u upravljanju ljudima. No suvremeni uvjeti složeniji su nego ikada prije. Zato danas valja znati kako organizirati i voditi inventivnu organizaciju, kako upravljati ljudima u uvjetima razvijene informacijske infrastrukture, globalnog tržišta i sve veće potrebe da se stalno uči, ovladava novim znanjem i prati njegova proizvodnja (Srića, 1995: 48). Predmet ovog rada je uloga liderstva kao menadžerske osobine u poslovanju. Problem rada

ukazuje na vrste lidera, njihovo delegiranje zadataka, način upravljanja i nastupa, mjerenje uspješnosti te načini utjecaja lidera na sveopći kolektiv koji se mjeri poslovnim uspjehom. Cilj rada je definirati pojam lidera te pojam menadžera kao dvije funkcije koje se međusobno nadograđuju, predstaviti vrste lidera i specifičnosti djelovanja lidera.

## **2. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA**

S ciljem što boljeg razumijevanja ovog diplomskog rada prethodno je potrebno definirat pojam menadžera i menadžmenta. Zatim je potrebno definirati pojam liderstva (eng. leadership) te kako se postaje uspješan menadžer – lider.

Mnogo je definicija menadžmenta raznih autora, tako neki autori navode da se menadžment „definira kao proces obavljanja posla kroz druge ljude, ili s njima, radi ostvarenja organizacijskih ciljeva u dinamičnom okruženju, uz učinkovito korištenje ograničenih resursa „ (Srića, 1995: 12). Prema drugim autorima „menadžment bi se mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali aktivnostima drugih ljudi: Osnovne funkcije menadžmenta su: planiranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje, kontrola“ (Sikavica i Bahtijarević- Šiber, 2004: 19). Isto tako autori navode kako je menadžment određeni „proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka. Definiranje menadžmenta kao procesa koordiniranja čimbenika proizvodnje, odnosno poslovanja, u svrhu postizanja određenih ciljeva, jedna je od najčešćih definicija menadžmenta“ (Sikavica i Bahtijarević – Šiber, 2004: 19). Svrha ovog poglavlja jest povezati pojmove menadžment sa menadžerom odnosno uspješnim menadžerom liderom.

### **2.1. Definiranje i pojam menadžera**

Cilj svakog poduzetnika u razvoju jest postati uspješan menadžer. Uspješan menadžer ne mora nužno značiti i uspješan lider. Za uspjeh u nekom poslu ponekad nisu potrebne osobine lidera, no tada je riječ o specifičnim vrstama posla. U najčešćim slučajevima lideri su nosioci poslovne djelatnosti te razlozi uspješnosti kompanije.

Menadžeri rade na ključnim upravljačkim i izvršnim položajima u privatnim i državnim proizvodnim i uslužnim poduzećima, u kojima kreiraju i provode poslovnu politiku. U pravilu su rukovodioci vitalnih službi poduzeća, u koje se ubrajaju proizvodnja, prodaja i nabava, služba računovodstva i financija, kadrovska služba te služba istraživanja i razvoja.

Menadžeri organiziraju i koordiniraju izvršenje radnih zadataka, nadgledaju njihovo provođenje i motiviraju zaposlene. Tim aktivnostima oni nastoje udovoljiti ciljevima organizacije: održati i povećati proizvodnost i dobit, zadovoljiti promjenjive i sve specifičnije potrebe kupaca, uvesti tehnološke promjene u radni proces. Zbog organizacije izvršenja radnih zadataka menadžeri planiraju rad službi kojima upravljaju u skladu s definiranom strategijom poslovanja. Predlažu godišnje i mjesečne planove rada u kojima predviđaju potrebne aktivnosti

i resurse. Prilikom ostvarenja tih planova raspoređuju radne zadatke ili ovlasti svojim suradnicima ili drugim službama (<http://mrav.ffzg.hr/zanimanja/book/part2/node1201.htm> ). „Kao što nema menadžmenta bez menadžera, tako nema ni uspješnog menadžmenta bez kreativnih, sposobnih i talentiranih menadžera. Samo oni menadžeri koji imaju izraženu individualnost i inovatorske sposobnosti mogu zadovoljiti izazove okoline koji ih čekaju, ne samo danas, već i još većoj mjeri u budućnosti. Jedan od najvažnijih zadataka modernog menadžera je da motivira svoje suradnike odnosno da inspirira druge, a to često ovisi o njegovoj karizmi i njegovim osobnim karakteristikama (Sikavica i Bahtijarević – Šiber, 2004: 22-23).

Prikaz ključnih vještina menadžera:

- vještine prezentacije i političke vještine
- timski rad, planiranje i davanje povratnih informacija i podrške
- upravljanje vremenom, vještine delegiranja i rada s ljudima
- stručnost, vještine planiranja, stvaranje vizije i kreativnost (Sikavica i dr., 2008: 16).

### Slika 1.: Čimbenici uspješnog menadžera



Izvor: izrada autora

Prema mišljenju autora „menadžerski posao je kompleksan i multidimenzijski – brojne su aktivnosti sadržane u funkcijama koje obavlja menadžment. Stoga su mu za uspješno obavljanje tog posla potrebne određene vještine pod kojima se podrazumijeva skup specifičnih sposobnosti koje rezultiraju iz znanja, informacija, prakse i dara. Iako neki teoretičari menadžmenta predlažu široke liste tih vještina, sve se one ipak mogu sažeti u dvije osnovne skupine:

1. osnovne menadžerske vještine,
2. posebne menadžerske vještine,

Integracijom osnovnih i posebnih vještina u funkcije menadžmenta može se izvesti mnoštvo pojedinačnih vještina od vitalnog značenja za uspjeh menadžera ( Buble, 2010: 3).

## **2.2. Definiranje i pojam liderstva**

Liderstvo, koji je noviji pojam u ekonomiji široko je rasprostranjen i često puta upotrebljavan u poslovnoj terminologiji. U literaturi se mogu pronaći raznorazne definicije liderstva. Pojam liderstvo dolazi od engleske riječi – leadership što znači vođenje, rukovodstvo, rukovođenje.

„Leadership – vodstvo je vještina donošenja i provedbe odluka, kao i znanost uspostavljanja procesa i struktura koje vode do osobnog i organizacijskog uspjeha. Rečeno na drukčiji način, leadership – vodstvo je znanost, umjetnost i tehnika postojanja, nastajanja takve osobe ili organizacije sposobne ostvariti ciljeve koje ta osoba ili organizacija želi. Kao rezultat vodstva, vođa i njegovi sljedbenici znaju što učiniti, kako to učiniti i kad, a da im to nitko ne naređuje ili objašnjava. Isto tako lideri koji djeluju ispravno, svojim postupcima ostvaruju uspjeh, a da ne unose nered i štetu u tuđe živote, druge organizacije i okolinu“ (Bebek, 2005., 15).

Drugi izvori navode kako je „liderstvo relativno nova pojava u menadžmentu, čiji naziv dolazi od engleske riječi *leadership*. Kao što samo ime kaže, liderstvo je usko povezano sa vođenjem. Liderstvo, dakle, označava proces tijekom kojeg jedna osoba utječe na druge članove organizacije radi ostvarenja definiranih ciljeva grupe ili organizacije. Liderstvo treba promatrati kao oblik vođenja svojstven pojedincima koji su predvodnici, koji u sebi imaju određenu "moć" i mogu natjerati druge da ih prate. Kada smo se malo bolje upoznali sa ovim pojmovima, možemo uvidjeti suštinsku razliku, a to je u načinu na koji menadžeri i lideri motiviraju zaposlene. Menadžment ili rukovođenje predstavlja integralni skup povezanih aktivnosti i zadataka, a kod liderstva jedna osoba dominira, a druge su joj podređene. Ta osoba, odnosno lider, ima zadatak pronalaziti prilike koje dolaze sve brže i brže i da ih koristi. Lider mora vjerovati u viziju i koristiti promjene na najbolji način. Liderstvo je potrebno svakoj

organizaciji, bez obzira gdje se nalazi u organizacijskoj hijerarhiji. Poslovi menadžmenta i liderstva se u nekim dijelovima prepliću, prema tome, da bi se ostvarili što bolji rezultati, potrebno je da organizacija ima sjajan menadžment i još bolje liderstvo. U svijetu u kojem su promjene veoma brze, potrebno je uskočiti u budućnost, uhvatiti se u koštac s promjenama i prilagoditi im se na najbolji način bez obzira kolike one bile (Menadžment ili liderstvo, znate li razliku? <https://manager.ba/vijesti/menad%C5%BEment-ili-liderstvo-znate-li-razliku>)

## **Slika 2.: Lidersko upravljanje**



Izvor: <http://samehmedovic.blogspot.com/p/klasicni-stilovi-liderstva.html> (25.10.2019)

Leadership odnosno vođenje se nerijetko izjednačava s upravljanjem. Činjenica je da su najučinkovitiji menadžeri gotovo uvijek i uspješni vođe. Vođenje se pojavljuje kao jedna od osnovnih upravljačkih funkcija, što, međutim, ne znači da je istovjetno s upravljanjem koje uključuje u i neke druge funkcije. Upravljačka funkcija vodstva označava proces utjecaja na ljude tako da oni voljno pridonose ostvarivanju zajedničkih ciljeva. To, ustvari, znači poznavanje i iskorištavanje znanja, sposobnosti, vještina i ostalih mogućnosti ljudi motiviranjem, a ne manipuliranjem. Najveći je uspjeh ako se osobni interesi zaposlenih što više približe interesima i potrebama poduzeća, ako ih zaposleni doživljavaju kao način ostvarivanja vlastitih interesa. Da bi to postigli, menadžeri voditelja moraju poznavati svojstva ljudi, njihove potrebe i mogućnosti te mnogostrukost njihovih uloga, sklonosti, socijalne okolnosti u kojima žive, etička načela i slično (Deželjin i dr., 1999.: 235).

Menadžer koji je ujedno i lider, slažu se svi autori, jest idealna situacija u poslovanju na obostranu korist, i zaposlenika i uprave. Idealan menadžer - lider u praksi gotovo da i ne postoji i teško je kvantificirati. Puno je parametara koji o tome ovise, no neki autori smatraju kako je idealan menadžer onaj „koji fleksibilno prelazi s transakcijskog pristupa na transformacijski pristup, i obrnuo, ovisno o situaciji. Stoga je korisno razviti cjelovitu sliku upravljanja timom, koja ključne elemente obaju pristupa uključuje u jedinstven model. To nam omogućuje definiranje uloge menadžera s tri aspekta – upravljanja, vođenja i podučavanja“ (West, 2005, 28).

### 3. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kako je već prethodno navedeno liderstvo vještina donošenja i provedbe odluka, kao i znanost uspostavljanja procesa i struktura koje vode do osobnog i organizacijskog uspjeha. Rečeno na drukčiji način, leadership – vodstvo je znanost, umjetnost i tehnika postojanja, nastajanja takve osobe ili organizacije sposobne ostvariti ciljeve koje ta osoba ili organizacija želi. U nastavku rada su predstavljani rezultati istraživanja iz sekundarnih izvora, a koji su povezani sa povijesnim razvojem liderstva, lidere kroz povijest pa sve do danas. Također su opisani razni liderski stilovi, osobine i karakteristike te pristupi suvremenom liderstvu kakvog danas poznajemo.

#### 3.1. Povijesni razvoj liderstva – lideri kroz povijest

Liderstvo, u povojima, najvjerojatnije postoji od kad je i čovječanstva. Ljudi su se udruživali kako bi zajedno lakše i efikasnije dolazili do krajnjeg zacrtanog cilja. Svaka grupa ljudi, svaki tim treba svojeg lidera, menadžera. Lideri su oni koji su vodili tim do cilja. Prema tome možemo zaključiti kako je pojam liderstva ima duboko usađene korijene u čovječanstvu. Zsigurno da se sadašnji poslovni lideri uvelike razlikuju od pračovječnih lidera, no suština je ostala ista i neka temelja načela i osobine lidera se nisu uvelike mijenjala.

Poduzetništvo postoji otkad je čovjeka. Prvi zapisi nam ukazuju na razne oblike poduzetništva u rano doba, u egipatskoj, arapskoj i kineskoj civilizaciji. Međutim prvim poduzetnikom u povijesti se smatra Marko Polo, koji je utvrdio trgovački put prema Dalekom Istoku. U svom poslovanju je potpisivao ugovore sa trgovcima i bankarima da će im prodati njihovu robu. Kroz kasni srednji vijek dolazi do procvata raznih oblika obrta i trgovačkih poduzeća koja su se bavila trgovinom različitim proizvodima, te dolazi do porasta značaja međunarodne, a zatim i prekooceanske trgovine. Specijalizacija u trgovini i bankarstvo javljaju se tek u 18. st. Na prijelazu između 19. i 20. stoljeća s pojavom industrijske revolucije dolazi do naglog porasta značaja poduzetništva u novonastalim industrijama. Razvoj poduzetničke djelatnosti zamjenjuje se razvojem velikih industrijskih korporacija u kojima se čovjek gubi kao osoba, a njegov osobni identitet poistovjećuje se sa idejom kompanije. (<http://arhiva.mladieu.hr/poduzetništvo-postoji-otkad-je-čovjeka/>)

„Kada kroz povijest proučavamo i analiziramo izuzetne lidere, ljude koji su učinili neko trajno dobro čovječanstvu, narodu, užoj zajednici ili organizaciji, ili pak ljude koji su se zalagali za pozitivne ideale, tada vidimo da među njima postoje tek neznatne sličnosti. Često se oni veoma



razlikuju; neki su od njih neobuzdane naravi, neki su učenjaci, mudraci, umjetnici, askete; neki su društveni, a neki veoma povučeni. Pa ipak, ako ih malo podrobnije proučimo uočit ćemo nešto veoma zanimljivo. Naime, kod svih njih, na ovaj ili onaj način, snažno je prisutna komponenta BITI. Svima njima su zajedničke dvije osobine:

1. Karakterne su osobe,
2. Posjeduju razvijenu unutarnju strukturu univerzalnih vrlina“ (Chibber, 2009: 3)

M.L.Chibber u svom časopisu „Drevna učenja o liderstvu smatra kako je nesebičnost jedna od najistaknutijih osobina liderstva te je opisao nesebičnost kroz tri povijesna događaja iz različitih kultura. Iz ovih primjera vidimo, od kojih najstariji seže 5.000 godina unatrag kako se liderstvo razvijalo tisućama godina da bi postalo ono što danas jest. Bez obzira na kulturu ili vremenski okvir lideri su povezani zajedničkim osobinama.

„Pozornost ćemo sada usmjeriti na tri različita načina gledanja na nesebičnost koja su zabilježena u tri različite kulture. Prvi potječe iz Europe i relativno je nov, drugi je iz Kine, dok je najstariji od njih onaj iz Indije. Dr. Victor E. Frankel austrijski je psihijatar židovskog porijekla koji je dio svojega života proveo u njemačkim koncentracijskim logorima. O njegovom ugledu dovoljno govori što ga je stručna javnost stavila uz bok sa S. Freudom i C.G. Jungom. Razmotrimo pobliže njegove riječi: "Uvijek iznova upozoravam svoje studente u Europi i u Americi: nemojte težiti za uspjehom - što više težite za njim i postavljate ga za cilj, to ćete ga lakše promašiti. Zbog toga što se za uspjehom, kao ni za srećom, ne može trčati. Uspjeh je nenamjerna sporedna posljedica naše osobne posvećenosti cilju koji je viši od nas samih, naše predanosti drugome, a ne samom sebi. Sreća se mora dogoditi, a to se isto odnosi i na uspjeh; morate dopustiti da se on dogodi, a ne da ga nastojite postići. Slušajte što vam nalaže vaša savjest i ostvarite to na način kako najbolje znate i umijete. Tada ćete doživjeti, dugoročno gledano - naglašavam dugoročno gledano, da će vas uspjeh pratiti samo zato jer ste zaboravili misliti na njega." Pođimo sada dva tisućljeća u prošlost. Čuveni kineski mudrac Lao Tse opisao je odliku nesebičnosti lidera sljedećim praktičnim riječima: "Nebo i zemlja postoje ne zato što su sebični, već postoje radi svih bića. Mudri lider, koji poznaje ovu istinu, svoju egocentričnost drži pod nadzorom, te je upravo zbog toga uspješan. Prosvijetljeno liderstvo treba poistovjetiti sa služenjem, a ne sa sebičnosti. Lider napreduje i dulje se zadržava na funkciji ukoliko dobrobit svih stavlja iznad svoje osobne dobrobiti." I na kraju, vratit ćemo se oko 5.000 godina u prošlost. To je bilo doba kad je na bojnopolju Kurukšetra nastala Bhagavad-Gita, poznata knjiga o duhovnosti (sastavni dio Mahabharate), u kojoj je istaknuto načelo niskamakarme. Načelo se odnosi na predano obavljanje svoje dužnosti bez brige za vlastitu korist koja će rezultirati iz toga. Upravo je očekivanje dobrobiti temeljni razlog brige, tjeskobe i nemira, a uznemireni um

negativno utječe na ishod našeg djelovanja. Igramo li tenis tako da jednim okom neprestano motrimo semafor s rezultatima, tada postoji velika vjerojatnost da ćemo s vremenom sve slabije i slabije pogađati lopticu. S druge strane, ako se usredotočimo na samu lopticu, tada ćemo igru odigrati najbolje što možemo“ (Chibber, 2009: 5).

Kada govorimo o liderstvu s povijesnog aspekta jasno je da ne možemo naći svjetskog lidera u poslovnom svijetu posebice zbog toga što takvi poslovni sustavi nisu bili razvijeni. Razvojem industrije pojavljuju se moderni poslovni lideri, slični onima kakve danas poznajemo. Međutim gledajući kroz povijest najpoznatiji su zasigurno ratni i politički lideri koji su imali utjecaj na široke mase ljudi i njihovo javno mnijenje. Nerijetko se događalo da su politički svjetski lideri svojim istupima mijenjali svijet. Neki od najpoznatijih svjetskih lidera su: Fidel Castro, Che Guevera, Aleksandar Veliki, Julije Cezar, ali i Adolf Hitler i Mao Tse Tung bez obzira na to što su bili najveći krvnici u svjetskoj povijesti, liderska osobina im je neosporiva. Osim nabrojanih lidera svakako valja izdvojiti Martina Luthera Kinga i Winstona Churchilla koji su u najvećim svjetskim krizama uspjeli ujediniti široke mase i promijeniti njihova mišljenja ili u najmanju ruku utjecati na promjenu razmišljanja.

Dr. Martin Luther King Jr bio je uspješan vođa afroameričkog pokreta za građanska prava u Sjedinjenim Državama. Bio je inteligentan u činjenici da je mogao nenasilno voditi Afroamerikance do unapređenja građanskih prava. Bio je moćan i koristio je svoju moć da utječe na vjernike. Doktor King školovao se doktoratom filozofije iz sustavne teologije na Sveučilištu u Bostonu. Čini se da snažna verbalna sposobnost, perceptivna sposobnost i rasuđivanje čine nekoga boljim vođom. Njegova verbalna sposobnost bila je izuzetno snažna. Govor "Imam san" održao se tijekom marša na Washington gdje je pozvao na zaustavljanje rasizma. Preko 40 godina kasnije moćan govor živi. Dr King nadahnuo je mnoge svojim govorom (<https://sites.psu.edu/leadership/2016/10/23/the-traits-of-a-leader-dr-martin-luther-king-jr/>)

Iako se svi nisu rodili za vodstvo, ipak mogu nešto promijeniti u svojoj organizaciji. Mogu biti različite osobine liderstva koje će im pomoći da budu učinkoviti lideri unutar svoje organizacije. Dr. King bio je jedina osoba iz njegove grupe Afroamerikanaca koja je preuzela odgovornost. Istaknuo se u svakom pogledu kako bi svoje ljude vodio kao jednake. Osobine vodstva koje je posjedovao omogućile su mu da ispuni svoj san. Doktor King pokazao je da je najbolji vođa koji može biti. Iako više nije živ, njegova ostavština živi i dalje. (<https://sites.psu.edu/leadership/2016/10/23/the-traits-of-a-leader-dr-martin-luther-king-jr/> 25.10.2019)

### Slika 3.: Martin Luther King – jedan o najvećih svjetskih lidera



Izvor: <https://www.director.co.uk/lead-like-martin-luther-king-jr/>

Isto tako uz bok Kingu, mjesto zauzima i britanski premijer tijekom Drugog svjetskog rata Winston Churchill. On je u svojim obraćanjima imalo širok spektar auditorija i to u kriznim vremenima kad se svaka riječ preispituje nekoliko puta. Churchill je konzervativni političar i vrlo vješt te jezgrovit govornik.

Churchillova sposobnost nadahnuća može se vidjeti već u prvim danima Drugog svjetskog rata. Nije dozvolio poraženi stav, niti će s Adolfom Hitlerom razgovarati o razumnim uvjetima. Kao što je napisao Sir Martin Gilbert, Churchillov službeni biograf, "Churchill je svoje protivljenje svim oblicima defetizma označio prvih šest mjeseci svog ratnog puta i utvrdio prirodu i obrazac svog ratnog vodstva." Još jedan primjer Churchillove moći nadahnuća bila je njegova sposobnost da svoju odlučnost usmjeri prema britanskom narodu i općenito ojača svoju odlučnost oduševljenim poticanjem i pohvalom drugima. Tijekom otvorenih dana rata rekao je: "Britanski ljudi su poput mora. Možete staviti kantu bilo gdje, povući je i uvijek ćete naći sol." Churchill je nadahnuo ne samo britanske vođe, nego i britanske građane, propagirajući stav optimizma i stalne hrabrosti. (<https://winstonchurchill.org/the-life-of-churchill/life/churchill-leader-and-statesman/>)

#### **Slika 4.: Govor Winstona Churchilla**



Izvor: <https://www.independent.co.uk/news/people/winston-churchill-from-accusations-of-anti-semitism-to-the-blunt-refusal-that-led-to-the-deaths-of-9999181.html>

### **3.2. Liderski stilovi i njihov odraz na menadžment**

„Lider je osoba koja vodi tim određene poslovne organizacije. Samim tim on bi trebao imati određeni niz karakteristika koje su mu i dale te odlike lidera. Lideri su jako komunikativne osobe sa smislom prilagođavanja na nove situacije, a i poslovne pothvate. Njih krasi odlučan karakter te istaknuta karizma. Zanimljivo je da takve osobe uvijek traže nešto novo, nešto što bi njihovu organizaciju istaknulo naspram drugih. Uvijek traže nova rješenja i spremni su prilagoditi se novim stvarima ako procijene da one pogoduju samoj organizaciji i uspješnosti njegova tima. Kako su spremni preuzeti rizik i odgovornost za neke odluke, djelatnici u njima vide sigurnost, a samim time i neku vrstu nadređenog. Kroz svoja djela i iskustva osoba s osobinama lidera dobije neku veću funkciju u organizaciji za razliku od svojih kolega. Osobe koje se uz svoje stručnost i znanje odlično snalaze i u komunikaciji s ljudima imaju odlične predispozicije za liderstvo. Zanimljivo je i to da su osobe koje su postale uspješni lideri upravo osobe koje su prethodno učinile mnoštvo pogrešaka, ali za razliku od prosječnog radnika, lideri na greškama uče. Oni ne dozvoljavaju da tek jedna kriva odluka ili pogreška imaju poguban kraj za njihovu organizaciju, a samim time i karijeru. Njima nikad nije teško preuzeti

odgovornost, te ih upravo takav stav vodi ka uspjehu. Posebno je potrebno naglasiti i da su osobe s karakteristikama lidera izuzetno marljive i uvijek dostupne svom poslovođi, direktoru i svim ostalim djelatnicima. Iz toga se može iščitati određena sigurnost i poštovanje ljudi prema takvoj osobi te će ljudi takvu osobu vrlo rado prihvatiti kao svog vođu i lidera“ (Ergović, 2017: 9).

Hotorn studije su pokazale da u praksi postoji više oblika ponašanja menadžera u vršenju njihovih funkcija. Na osnovu istraživanja ponašanja menadžera zasnovanog na korištenju autoriteta možemo razlikovati sljedeće tipove liderstva:

1. Autokratski tip liderstva
2. Demokratski tip liderstva
3. Liberalni (laisse-fair) tip liderstva

Autokratski stil vođenja odlikuje se time što lider sam donosi odluke. On nema povjerenja u suradnike. Koristi prinudu, a utjecaj mu proizlazi iz formalnog autoriteta. Postoje dvije podvrste autokratskog stila:

- karizmatско i
- paternalističko vođenje.

Karizmatски lider se oslanja na vlastite osobine koje ga čine drugačijim od ostalih, dok paternalistički vođa gradi svoju moć na viziji poduzeća kao svojoj porodici, on je otac koji brine o dobrobiti zaposlenih. Autokratsko vođenje se primjenjuje u malim poduzećima; sa rastom i razvojem poduzeća ovaj stil se mora transformirati u stil vođenja koji je adekvatniji situaciji. Demokratski stil vođenja odlikuje se većom uključenošću podređenih u odlučivanje, većim povjerenjem u podređene i vjerom u spremnost i voljnost podređenih da preuzmu odgovornost u procesu odlučivanja. Odlučivanje je decentralizirano, autoritet se delegira i ovaj stil osigurava participaciju zaposlenih, fleksibilnost organizacije i bolje performanse.

Demokratsko vođenje je karakteristično za srednja i velika poduzeća. Liberalni stil vođenja odlikuje se punom uključenošću svih zaposlenih, u koje lider ima puno povjerenje, a oni se osjećaju potpuno slobodni da diskutiraju o svim pitanjima.

Liberalno vođenje primjenjuje se u poduzećima, nezavisno od njihove veličine, koja su strukturirana po timovima i radnim grupama, u kojima se obavljaju složeni poslovi, koji podrazumijevaju sofisticirana znanja i visoko obrazovane ljude, koji ne trpe ograničenje i šablone (Mandić i dr., 2012.: 117).

Često se ovoj grupi pridodaju još 2 stila vođenja: transakcijski i transformacijski stil vođenja. Transakcijsko vodstvo ogleda se u tome da lideri utvrđuju što podređeni trebaju uraditi da bi se

ostvarili ciljevi organizacije, definiraju zadatke i raspoređuju poslove podređenima, a zatim ih potiču i motiviraju da postignu zadate ciljeve. Transformacijsko vodstvo pojavljuje se 80-tih godina prošlog vijeka sa velikim valom organizacijskih transformacija poznatih kompanija. Pokazalo se da takve promjene može izvesti poseban sloj lidera, lidera koji imaju viziju i energiju da inspiriraju svoje sljedbenike. Karakteristike tih lidera su da se prepoznaju kao zastupnici promjena, da su odvažni, da imaju povjerenja u ljude, da uče dok su živi, da su sposobni su da se uhvate u koštac sa složenošću, da su vizionari (<https://www.biznis-akademija.com/liderski-stilovi>).

Iz navedenih stilova može se zaključiti kako se liderske osobine između autokratskog i laissez fair vođenja uvelike razlikuju. Kako bi se postigla optimalna situacija, menadžer je zadužen na koji stil liderstva treba primijeniti u kompaniji jer nisu svi kolektivi podložni autokratskom liderstvu niti su svi komforni sa demokratskim vođenjem kompanije. Menadžerske sposobnosti među ostalim uključuju i prepoznavanje trenutne situacije, odnosno osluškivanje bila tvrtke te shodno tome primijeniti vlastitu tehniku vođenja kolektiva. Mnogo predrasuda je prema autokratskom stilu vođenja koji se raščlanjuje na dodatna dva stila. Karizmatičko-autokratsko vođenje kompanije jedna je od najrasprostranjenijih liderskih modela upravljanja u svijetu. Svaki stil liderstva prate i određene karakteristike lidera koja ga opisuju, ali mogu se definirati i neke ključne osobine lidera koje je poželjno posjedovati u menadžerskim funkcijama kada se upravlja kolektivom kojeg treba usmjeriti:

- posvećenost poslu koji radi – uspješan i utjecajan lider vodi svoj kolektiv i daje im primjere koliko uspješni rezultati se od njih očekuju. Nerijetko je slučaj da će zaposlenici proraditi i prionuti poslu tek tada kada vide da je njihov lider uključen istinski u sam proces.
- kritičko razmišljanje – oni lideri koji razviju ovakvu vještinu znat će prepoznati diferencijaciju između konstruktivnih i prosječnih ideja te će isto tako naučiti kako postignuti željeni krajnji ishod jer znaju kako da u svakoj informaciji koju dobiju pronađu dublji smisao prenesene poruke.
- pozitivan stav – istinski i prirodni lideri se trude zadržati pozitivan pogled na svaku poslovnu zamku i poteškoću u kojoj se u tom momentu nađu. Isto tako na prijepore u poslovanju gledaju kao na izazove koji će im pomoći da napreduju i da izvuku samo ono pozitivno.
- uvažavanje i međusobno poštovanje – lider koji želi u svom kolektivu motivirati i predane radnike uvijek bi trebao težiti da sa svakim zaposlenikom uspostavi

odgovarajući odnos, a sve sa svrhom da iz zaposlenika izvuče njegov maksimum kako bi dao što je više moguće u poslu koji obavlja. Time se povećava efikasnost samog posla i brže se dolazi do željenog cilja.

Da li je menadžer lider najbolje mogu raspoznati njegovi zaposlenici. Osim toga financijski rezultat i pozicioniranje u tržišnim utakmica najbolje opisuju da li je menadžer uistinu lider i da li je spreman nositi se za sve zahtjevnijim tržišnim natjecanjima.

**Tablica 1.: Temeljne razlike između lidera i menadžera**

<b><u>LIDER</u></b>	<b><u>MENADŽER</u></b>
Zna zašto i zašto ne (efektivnost)	Zna kako (efikasnost)
Identificira problem	Rješava problem
Dugoročno orijentiran	Kratkoročno orijentiran
Zagledan u horizont	Kratkovidan
Inovator	Administrator
Razvija	Održava
Stvara	Imitira
Propitkuje „Zašto ne?“	Propitkuje kako i zašto
Izaziva	Prihvaća
Individua	Dobar „vojnika“
Interpretativna moć	Resursna moć
Upravljanje sviješću	Hijerarhijska pozicija
Kreira viziju	Provodi viziju
Turbulentni uvjeti	Stabilni uvjeti
Radi prave stvari	Radi stvari na pravi način

<b>Dinamičko znanje</b>	<b>Statičko znanje</b>
<b>Istražuje</b>	<b>Pretpostavlja</b>
<b>Ideje</b>	<b>Činjenice</b>
<b>Razumijevanje</b>	<b>Pamćenje</b>

Izvor: Izrada autora.

Osim nabrojanih liderskih stilova vođenja, prema drugim autorima postoji još nekoliko stilova vođenja poslovnog kolektiva. Vođa prakticira određeni stil, odnosno način ponašanja i utjecanja u vođenju članova grupe. Njegov stil je kombinacija njegovih vjerovanja, vrijednosti i preferencija kao i organizacijske kulture i normi. Svaki vođa može prakticirati jedan stil ili neku mješavinu primjerenu situaciji. Ti stilovi su sljedeći:

- a) Vizionarski vođa: pokreće ljude prema ostvarenju vizije, ukazuje im put, ali ne i način kako tamo ići – motivira ih da se bore za napredak. On otvoreno dijeli informacije, potom daje moć znanja drugima.
- b) Instrukivan vođa: povezuje htijenja s organizacijskim ciljevima, držeći dugu konverzaciju da dokuči radna mjesta, pomažući ljudima da pronađu snage i slabosti te da ih povežu s aspiracijama karijere i akcijama.
- c) Afilijativan vođa: kreira veze među ljudima i na taj način stvara harmoniju unutar organizacije. To je veoma kolaborativan stil koji je fokusiran na emocionalne potrebe iznad potreba rada.
- d) Demokratski vođa: djeluje na vrijednost inputa i predanost preko participacije, slušanjem loših i dobrih vijesti.
- e) Vođa koji uspostavlja ton (predvodnik): gradi izazov i uzbuđljive ciljeve za ljude, očekujući izvrsnost često primjerenu sebi. On identificira oskudne izvedbe i traži više od njih. Ako je potrebno, sam će zasukati rukave kako bi riješio nastalu situaciju.
- f) Vođa koji zapovijeda (dominantan vođa): olakšava strah i daje jasne direktive, zapovijeda i očekuje punu suglasnost (sporazum nije potreban). On treba emocionalnu samokontrolu za uspjeh i može izgledati hladno i distancirano (Buble, 2011: 29).

Osim prethodno navedenih stilova upravljanja klasificiranih prema korištenju autoriteta, postoje i drugi stilovi koji se zasnivaju na istim temeljima, ali iz drugačije perspektive. Jedan od takvih razvio je profesor Rensis Likert, organizacijski psiholog po struci. Osmislio je vlastite



sustav podjele stilova koji se temelje na komunikaciji između menadžera i zaposlenika Ekstremno-autoritativni kojeg karakterizira nepovjerenje menadžera u odnosu na zaposlene i orijentiranost prema autokratskom stilu. Motivacija se ovog stila postiže najčešće zastrašivanjem i kaznama s vrlo malo nagrađivanja, a komunikacija između menadžera i zaposlenika svedena je na minimum.

2. Benevolentno-autokratični stil kao motivaciju koristi nagrade dok je povjerenje na višoj razini. Menadžere ovog stila zanima što njegovi zaposlenici misle i kakve ideje imaju. No s druge strane i dalje imaju kontrolu nad poslovanjem djelujući u skladu sa politikom organizacije i donoseći glavne odluke samostalno, dok se rutinske odluke donose na svim razinama hijerarhije.

3. Konzultativni stil karakterističan je za organizacije u kojima nadređeni imaju mnogo povjerenja u svoje podređene čije se ideje i mišljenja uzimaju u obzir prilikom donošenja odluka, određivanja strategije ili kreiranja poslovnih planova. Za razliku od prethodna dva stila, ovaj stil njeguje dvosmjernu komunikaciju.

4. Participativno-skupni stil Likert navodi kao najuspješniji iz razloga što se zaposlenicima pridaje potpuno povjerenje, a svaka kreativnost i inovacija imaju važnu ulogu u djelovanju organizacije. Komunikacija je višesmjerna što ujedno pozitivno utječe na stvaranje prijateljskih odnosa među suradnicima.

Prema brojnim istraživanjima kao najpoželjniji model vodstva navodi se kombinacija autokratskog i demokratskog stila koja je proizašla iz teorije X i Y Douglasa McGregora, a koja pobliže objašnjava i opisuje ličnosti čovjeka i njegovo ponašanje u organizaciji:

- Teorija X prosječnog čovjeka smatra lijenim za ikakav rad i stoga je potrebno primijeniti silu i kontrolu. Iz toga proizlazi da čovjek voli da se njime upravlja i da ga se usmjerava na način da mu se daju zadaci koji se očekuju od njega. Osobe proizašle iz ove teorije imaju nedostatak mašte i kreativnosti te se ograđuju od bilo kakve odgovornosti.
- Teorija Y ljude percipira kao kreativce koji rad i bilo kakvu drugu aktivnost smatraju igrom. Kontrola je nepotrebna iz razloga što je takvim osobama dovoljan motivacijski poticaj te pravilno usmjeravanje vlastitih ideja i potencijala. Zaposlenici su uvijek spremni uložiti više truda ukoliko su pod vodstvom menadžera koji ima izraženu empatiju i kojemu se dive zbog načina na koji ih inspirira<sup>30</sup> nego onog koji im strogo naređuje izvršavanje zadataka bez imalo humanosti. Menadžer mora imati na umu sve prednosti i nedostatke pojedinih stilova te ih uskladiti sa vlastitom osobnošću i znanjem koje posjeduje kako bi postao poželjnim i kvalitetnim liderom (Bošnjak, 2016: 10-12)

## 4. PROCEDURE VOĐENJA

Svako poslovno okruženje ima svoje procedure koje se moraju poštovati. One mahom predstavljaju obrasce ponašanja svakog pojedinog kolektiva. Postoji mnogo procedura, onih formalnih, ali i neformalnih. Neformalne spadaju u one izvanredne situacije kada se stvari odvijaju na neuobičajen način i nemoguće je na nje djelovati šablonski.

„Procedure su ovdje naznačene kao zadani načini vođenja organiziranih djelatnosti u vremenu, u odnosu prema društvenim normama. U svrhu djelotvornijeg vođenja, procedure vidimo kao operativne obrasce vođenja. Da bi unutar obitelji ili unutar organizacije svi djelovali sukladno, potrebno je ustanoviti određene procedure. Jednako tako, oni segmenti globalnoga gospodarstva koji surađuju, u svrhu djelotvornije suradnje mogu usuglasiti određene procedure vođenja velikih globalnih sustava. Shvaćanje procedura zahtijeva shvaćanje subjekta i objekta procedura. Onaj tko može primijeniti i promijeniti proceduru je subjekt – i time leader. Onaj tko ne može mijenjati ništa u sebi nije leader ni subjekt već objekt procedure“ (Bebek, 2005: 198).

„Poput znanstvenika koji ne znaju ne znaju točan oblik, vrijeme ili ishod znanstvenog eksperimenta, tako i leader ne zna točno i u svakom slučaju ishod svog djelovanja u tzv. kronološkom prostoru i prostoru. U onom bitnom, kairološkom vremenu i stvarnom višedimenzionalnom prostoru, leader može sa znanstvenom sigurnošću s malo ili puno vjere koja čini dio nove znanosti, očekivati željeni ishod. Taj željeni ishod zahtijeva proceduru“ (Bebek, 2005: 199).

U nastavku će biti opisane četiri metode vođenja u poslovanju:

- deduktivne procedure ili metode
- induktivne procedure ili metode
- proceduralno skladna organizacijska sredstva
- proceduralno skladne postupke.

### 4.1. Deduktivne metode vođenja

„Dedukcijom se smatra procedura zaključivanja pri čemu metodičar započinje s univerzalnim pretpostavkama ili pretpostavkom, a završava partikularnim ili pojedinačnim zaključcima. Dedukcija upućuje na to da zaključke stvarno iz samopretpostavke ili iz sebe i na temelju unutarnjeg iskustva, dakle prediskustva. Ta prediskustva su u izvjesnom smislu iznad – izvan fizičkog iskustva, to jest metafizička. Ako na primjer francuska država želi znati što je

francuska država, to je pitanje može postaviti Ujedinjenim nacijama ili susjedima, no to nije dedukcija. Dedukcija je kad Francuska pita samu sebe odnosno kad spoznaja proizlazi iznutra prema van. Naravno, francuska je država iz izvjesnoga kuta objekt pa ne može pitati samu sebe. Onaj tko pita je subjekt, a to francusku državu ovlaštena osoba ili grupa osoba. Ipak na prijer za UN ili za susjedne države, Francuska jest subjekt“ (Bebek, 2005: 200).

U deduktivnu metodu ubrajaju se metodološki koraci:

- koncepcija
- formulacija
- adaptacija
- definicija

Svaki poslovni pothvat temelji se na prethodnim primarnim i sekundarnim analizama, ocjenama i studijama prihvatljivosti. Sve to predstavlja neku poslovnu koncepciju koja je temelj svakog začetka posla.

„Općenito gledano, koncepcija se odnosi na začetak, putem inicijalnog spoja, do tada odvojenih entiteta, odnosno koncepcija jest „začeće“ jedinstvenoga, novog entiteta koji u sebi sublimira identitete osoba, jedinica koje činom začeća gube vlastiti subjektivitet. Čin koncepcije ne dopušta paralelno postojanje bivšega i novonastalog stanja. U praksi se leader često susreće s terminom „promjena koncepcije“. Ako temeljimo organizaciju na koncepciji kaj ne zadovoljava, tada mijenjanje koncepcije ne znači mutaciju već odbacivanje postojeće i implementiranje nove koncepcije. U koncepciji smiju sudjelovati samo roditelji, tj. samo izabrani članovi organizacije. Metode organizacijske koncepcije mogu biti:

- brain storming
- delfi metoda
- sinoptička metoda
- ostale grupne metode.

Koncepcija isključuje rulju – populizam, već može i mora biti ili

- formacijska – sama iz sebe ili
- delegacijsko – formacijska“ (Bebek, 2005: 200).

Sljedeći dio deduktivne metode jest formulacija. Formulirati nešto znači da to nešto ima svoj smisao, početak i kraj. Najčešće se u poduzeću formuliraju krajnji ciljevi poduzeća, željeni rezultati te ljudski potencijal koji će to sprovoditi. „Organizacijska formulacija metodološka je djelatnost kojom već koncipiranu organizacijsku ideju izražavamo sažetim i sukladnim oblikom – modelom, a da konačno ne određujemo veličinu i prirodu toga oblika te broj i prirodu unutar

odnosa formuliranog modela. Formulativna procedura je „detaljiziran postupak koji se odnosi na specifičan pristup, odnosno specifičnu metodu formulacije modela“. Formulacija je vezana i za formacijsko vodstvo. Istraživač ili onaj tko otkriva, inicira, često je dio istog tima ili je često ista osoba koja piše i formulaciju“ (Bebek, 2005: 200).

Sljedeća komponenta u deduktivnoj metodi jest adaptacija. Adaptacija organizacijske koncepcije koja je prethodno formulirana predstavlja manevar lidera kojim se poduzimaju konkretni poslovni koraci implementacije poslovne ideje u poslovanje. „Adaptacija je proceduralna djelatnost kojom (inicijalnu) organizacijsku koncepciju ili formulaciju te koncepcije usklađujemo s objektivno zadanim mogućnostima različito koncipirana okruženja. Potrebno je našu organizaciju adaptirati a u skladu s okolinom te u skladu s mogućim“ (Bebek, 2005:200).

**Slika 5.: Komponente liderskih metoda**



Izvor: <https://www.smallbusinesspro.co.uk/marketing/leadership-styles.html> (25.10.2019)

Posljednja faza deduktivne metode jest definicija. „U kontekstu leadershipa, definicija znači raspoređivanje, ciljno i ravnomjerno „opterećivanje“, vremenski i prostorno usklađeno raspoređivanje svih organizacijskih osoba, jedinica te mehanizma i sustava informiranja i

povezivanja. Nešto postaje definitivno tek kad je izišlo iz hangara ili iz vojarne. Treba izići iz kutije i definirati se na terenu. Proizvodnja nije proizvodnja dok nije prodana. Proceduralno gledano, definicija može biti djelovanje. Definirali smo to što jesmo dijelom. Isto tako definicija može biti i time napisana, na primjer definirali smo to što jesmo“ (Bebek, 2005: 201).

#### **4.2. Induktivne metode vođenja**

Indukcija ili uvođenje za sobom nosi mnogo pojmovnih odrednica u raznim znanostima u društvu. Ekonomska, odnosno liderska indukcija predstavlja suštinski sličnu stvar, no u mnogočemu različitiju od prethodno nabrojanih.

Prema Aristotelu indukcija upućuje na kretanje od pojedinačnog prema univerzalnom zaključku. Prema Millu indukcija je mentalna operacija kojom inferiramo da će ono što je istinito u svim slučajevima koji su slični prethodnom ostati u nekim bitnim značajkama. Indukcija u slučaju Hrvatske je kad Hrvatska objektivnom analizom uz pomoć susjeda i stručnjaka koji nisu dio subjektivne Hrvatske, stvara zaključke o sebi (Bebek, 2005.)

Četiri koraka induktivne metode liderstva:

- Snimanje
- Analiza
- Dijagnoza
- Terapija

„Snimanje je prvi od četiri koraka induktivne metodološke proceduralnosti potpunosti i odnose se na zabilježavanje, opisivanje, odnosno snimanje de facto, stvarnog stanja, sheme, navike ili postupaka. Snimanje se sastoji od brojnih djelatnosti od kojih su karakteristične: samoopisivanje, promatranje, studij dokumenata i anketa.“ (Bebek, 2005: 201).

Terapija je tematska potkategorija induktivnog usmjerenja koja se odnosi na način primjene metodologije u svrhu poboljšanja postojeće organizacije ili sa svrhom stvaranja nove organizacije. Terapiju možemo primjenjivati u različitim vremenskim segmentima. Terapija može biti:

- ciklička – kiklos – ona koja se ponavlja
- kairolška – kairos baš kad treba
- kronološka – kronos – jedno za drugim
- linijska – sukcesivno, kontinuirano

Dijagnoza se odnosi na utvrđivanje postojećeg stanja koje je zatečeno nakon prvog koraka – snimanja stvarnog stanja gdje se poduzeće nalazi. U praksi dijagnoze uobičajeno uključuju i

komunikacijsku obavijest. Jednako tako dijagnoza se odnosi i na metode oblikovanja dobivenih obavijesti i komunikacija (Bebek, 2005: 201).

„Analiza je razdvajanje, raščlanjivanje, i to u svrhu kasnije sinteze. Potrebno je upoznati sve aspekte samoga sebe, svoje organizacije ili države odvojene jedne od drugih kako bismo ih kasnije mogli sintetizirati i kombinirati u onoj formi i na onaj način na koji želimo“ (Bebek, 2005:201-202).

### **4.3. Proceduralno skladna organizacijska sredstva**

Proceduralno skladna organizacijska sredstva su obrasci kojima djelotvorno prenosimo informacije o organizaciji i/ili primjenjujemo postupke u organizaciji. Ta sredstva možemo dijeliti na:

- Pisana
- usmena
- tablična
- grafička.

Pisana sredstva su ona koja se pojavljuju u pisanom obliku, fizička su i opipljiva, a autor ih dijeli prema četiri kategorije:

- statuti
- poslovnici
- elaborati
- propisi

Statut je osnovno i temeljno ustrojstveno sredstvo svakog poduzeća. Poslovnik treba formulirati lider za vrhovni menadžment, jer se poslovníkom provodi koordinacija, ali i kontrola nad upravljanjem organizacijom te je time poslovnik i sredstvo kojim različita tijela izražavaju i provode svoje interese. Elaborati služe liderima prikaz organizacijskog stanja. Pismeni elaborati odnose se na izvješća o budućim željama ili pretpostavljenu stanju kao i na status quo. Propisi definiraju način obavljanja radnih zadataka radi njihove lakše provedbe i kontroliranja. Usmena sredstva vođenja i liderstva označuju oblike govornog izražavanja. Usmenim sredstvima se postiže različit, najčešće snažniji učinak od pismenog obrasca. Također možemo podijeliti na 4 vrste:

- naredbe
- predodčenja
- govori

- diskusije

Naredbeni stil delegiranja zadataka nije previše omiljen među liderima. Naredbe označavaju verbalne alate kojima osiguravamo da se zadatak obavlja u skladu sa zadanim i očekivanim normama i u skladu sa zadanim procesima, rokovima i standardima. Predočenja također označavaju verbalnu komunikaciju, ali s naglaskom na slikovitosti i opisu. Govor je alat kojim lider informira, integrira, koordinira i motivira članove organizacije. Diskusije predstavljaju sredstvo inoviranja organizacije putem skupnih diskusija u svrhu iznalaženja novih rješenja (Bebek, 2005).

#### **4.4. Proceduralno skladni postupci**

„Leader nije netko tko stalno dobiva već onaj koji se nakon svakoga pada diže i počinje nanovo. Svaki put kad akcija propadne, ako želimo, mudriji smo jer znamo kako nešto ne raditi. Thomas Alva Edison je neuspješno pokušao izmisliti žarulju nekoliko stotina puta. Njegova reakcija na tu realnost nije bila da to doživljava kao neuspjeh. Sasvim suprotno, Edison je bodrio suradnike i objašnjavao da je on otkrio nekoliko stotina načina kako ne napraviti električnu žarulju. Ako leader osjeća svrhu – misiju – ako ne gubi viziju, tada će lako svaki poraz preformulirati u početak nove pobjede“ (Bebek, 2005:205)

## 5. RASPRAVA

*Biznis je, na kraju krajeva, „igra ljudi“. Put dugoročnom uspjehu vodi preko efektivnog upravljanja ljudskim potencijalima, koji za uzvrat pronalaze, uslužuju i zadržavaju kupce.*

*JAC FITZ-enz*

Na temelju predstavljenih i istraženih liderskih stilova i načina primjenjivanja istih u poduzećima, valja konstatirati kako uistinu postoji mnogo liderskih stilova i načina njegove implementacije u poduzeće. U tablici 1 prikazane su vrijednosti koje posjeduju te kako reagiraju lideri, a kako menadžeri koji nemaju izraženu lidersku crtu. Ne znači da menadžeri koji nisu lideri automatski nisu sposobni da vode poslovni kolektiv. Ne mora nužno značiti. Zahtjevna tržišna natjecanja, u doba rapidnog rasta tehnologije i novih tržišnih učinaka, postojeći zastarjeli tipovi menadžera sve su rjeđi, a zamjenjuju ih liderski nastrojeni menadžment. Kako navodi Pološki – Vokić (2003) menadžeri, ekonomisti, a tako i sve interesno utjecajne grupe Nove ekonomije svjesne su i moraju biti svjesne velikih promjena koje su u posljednjih desetak godina dogodine u menadžerskoj teoriji i praksi, odnosno cjelokupnoj paradigmi menadžmenta. Poslovna praksa i principi karakteristični i uspješni u tzv. Staroj ekonomiji, odnosno industrijskoj eri ne samo da su neprikladni za današnje poslovno okruženje već su dapače, nepoželjan teret. Novi način poslovanja sve je više mekan i liberalniji.

Uspješan lider treba njegovati integritet, poštenje i iskrenost. Treba znati uspješno rješavati probleme i donositi odluke. Treba imati veliku količinu energije i biti proaktivan, ali i zadržati pozitivan i pobjednički stav, što podrazumijeva i određenu dozu samopouzdanja i samosvijesti. Treba biti posvećen i predan viziji i ciljevima koje teži ostvariti, biti izvrstan komunikator, pregovarač i motivator. Treba prije svega biti čovjek. Naravno, teško je pronaći sve ovo u jednoj osobi, no ono što možemo jest težiti učenju i izvrsnosti i nastojati svaki dan biti bolji. (<http://www.poslovni.hr/marketing-i-mediji/pravi-lider-treba-bitiposten-i-iskren-do-rezultata-dolazi-postujuci-clanove-tima-341513> 25.10.2019)

Lideri imaju dugoročnu viziju budućnosti, manje su fokusirani na svakodnevne zadatke te više promišljaju o tome što je ispred njih. Na primjer, ako netko radi u marketingu, učenje o umjetnoj inteligenciji vam može pomoći da promijenite planove i uskladite ih s trendovima koji se pojavljuju. Da bi utjecali na ljude i motivirali ih, pravi lideri moraju biti usklađeni s ljudima oko sebe. Za to je potrebna visoka emocionalna inteligencija. To podrazumijeva visoku razinu



samosvijesti, samokontrole, empatije i razvijene društvene vještine. Lideri pomiču granice i često su spremni preuzeti rizik. Ako odlučite poduzeti nešto izvan svojih okvira, ne samo da ćete steći novu vještinu, nego i iskustvo kako se osjećati ugodno u neugodnoj situaciji (<https://tockanai.hr/poduzetnik/edukacija/lider-ili-menadzer-15451/>)

Sikavica i Novak (1999) govore kako nema velikih umjetnika bez izrazitog talenta, odnosno umjetničke crte, tako isto nema ni velikih menadžera odnosno lidera bez svojevrsnog talenta. Smisao za vođenje, smatraju, nije ono što se može naučiti u knjigama. Smisao za vođenje zapisan je u genetskom kodu svakog pojedinog čovjeka. Zbog toga se lideri razlikuju od menadžera, jer menadžeri rade stvari na pravi način, a lideri rade prave stvari.

## 6. ZAKLJUČAK

Lideri su ljudi, kako je već prethodno navedeno, koji ohrabruju i inspiriraju zaposlenike, ne samo na način da ih potiču da čine ono što im je zadatak već kako bi se ti isti zaposlenici osjećali dobro kao ljudi, kao zaposlenici dio nekog kolektiva. Uspješan i dokazan lider će zasigurno uvijek biti na dispoziciji te poticati svoj kolektiv te se na određeni način poistovjetiti s njima jer će na taj način biti bliže zaposlenicima iz prve ruke će shvatiti koje zapreke se pojavljuju na putu do poslovnog uspjeha. Takve metode je naravno teško primijeniti u velikim kompanijama koje broje tisuće zaposlenika. Jedna od glavnih odlika modernih lidera je zasigurno vlastita samouvjerenost. Također moderni lider se ne bi trebao lišiti prihvatiti kritike te priznati kada je pogriješio.

Autentični, istinski lideri znaju tko su, u što vjeruju i što cijene i djeluju otvoreno i iskreno na osnovi tih vrijednosti i uvjerenja. Njihovi sljedbenici smatraju ih kao ljude sa etičnim i moralnim načelima. Primarna kvaliteta koja proizlazi iz autentičnog lidera je međusobno povjerenje. Povjerenje predstavlja perspektivan način za razmišljanja o etici, povjerenju u liderstvu jer se koncentrira na moralne aspekte položaja lidera.

Iako postoje stanovita neslaganja oko definicije liderstva i nj učinak na menadžment, većina autora, poslovnih ljudi i znanstvenika slaže se da liderstvo predstavlja proces u kojem pojedinac svojim aktivnostima i ponašanjem utječe te uvelike olakšava kretanje poslovnog kolektiva prema postizanju zajedničkog cilja. Lideri svakako utječu najvećim djelom na uspjeh pojedinog poslovnog pothvata. Učinkoviti lideri predviđaju promjene, odlučno iskorištavaju prilike, motiviraju svoje sljedbenike na viši stupanj proizvodnosti, ispravljaju slabu performansu i vode organizaciju prema njezinim ciljevima.

Današnje moderno poslovno okruženje te sve teži tržišni zahtjevi traže menadžere koji mogu pokazati liderske kvalitete te to implementirati u poslovanju. Potrebni su lideri s vizijama i karizmom da mogu ostvariti viziju poduzeća. Učinkoviti menadžeri današnjice moraju razvijati odnose povjerenja s ljudima s kojima dijele radno okruženje. Ranije u radu bilo navedeno kako je povjerenje jedna od glavnih odrednica lidera na relaciji menadžer – zaposlenici. Isto tako, da bi lider bio uspješan, uz postojeće sposobnosti i kvalitete, mora posjedovati adekvatnu vrstu poslovne moći. Pritom se pod moći podrazumijeva svojstvo lidera da utječe na ponašanje članova grupe, u ovom slučaju zaposlenika da čine ono što inače ne bi činili ili bar ne u tolikoj mjeri. Na kraju svega, lidera stvaraju vlastiti zaposlenici i vrlo bitna stavka jest u tome da li su zaposlenici spremni slijediti svojeg lidera i zašto su ga spremni slijediti. Ne smije se zanemariti

činjenica kako će zaposlenici slijediti svoj lidera u slučaju kad on ima određene prednosti ili utjecaj, koji se manifestira osobito u tome da može izboriti bolje poslove za svoje podređene, dati im povišice plaća, osigurati im promaknuća, stvoriti bolje radne uvjete i slično.

Na kraju se može zaključiti kako je liderstvo u menadžmentu ključ uspješnosti nekog poslovnog poduhvata. Dobar postavljeni poslovni model zasigurno će polučiti odlične tržišne rezultate ako u tvrtci postoji osoba koja povezuje sve zaposlenike, izvlači njihov maksimum, motivira ih, stvara pozitivnu radnu klimu, a samim time neposredno podiže opće blagostanje svih izravnih i neizravnih dionika poslovnog koncepta na obostrano zadovoljstvo.

## LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević –Šiber, F., Sikavica, P., Pološki – Vokić, N., (2008). *Suvremeni menadžment, Vještine, sustavi, izazovi*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
2. Bebek, B., (2005). *Integrativno vodstvo – LIEDERSHIP*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
3. Bošnjak, M., (2016). *Stilovi vođenja u menadžmentu*. Osijek: Filozofski fakultet
4. Buble, M., (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: MEP d.o.o.
5. Buble, M., (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
6. Deželjin, J., Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V., (1999). *Poduzetnički menadžment: izazov, rizik, zadovoljstvo*. Zagreb: MEP CONSULT
7. Ergović, S., (2017). *Uloga liderstva i kreativnosti u menadžmentu*. Slavonski Brod: Veleučilište u Slavonskom Brodu
8. Sikavica, P., Novak, M., (1999). *Poslovna organizacija, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Informator
9. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki – Vokić, N., (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
10. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., (2004). *Menadžment, teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: MASMEDIA
11. Srića, V., (1995). *Inventivni menadžer: putokazi za hrvatsku gospodarsku obnovu*. Zagreb: MEP CONSULT
12. West, M., (2005). *Uspješno poslovanje, tajne uspješnog upravljanja timom*. Zagreb: Školska knjiga

Članci:

1. Chibber, M.L., (2009). *Drevna učenja o liderstvu*. 1-7
2. Mandić, B., Konjević, J., Stojanović, I., (2012). *Liderstvo kroz teoriju i praksu (liderstvo – teorije liderstva)*. 116-127
3. Pološki – Vokić, N., (2003). *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima*. *EKONOMSKI PREGLED*, 55 (5-6) 455-478

Internet:

1. <http://mrav.ffzg.hr/zanimanja/book/part2/node1201.html> (25.10.2019)
2. Menadžment ili liderstvo, znate li razliku?  
<https://manager.ba/vijesti/menad%C5%BEment-ili-liderstvo-znate-li-razliku>  
(25.10.2019)
3. <http://samehmedovic.blogspot.com/p/klasicni-stilovi-liderstva.html> (25.10.2019)
4. <http://arhiva.mladi-eu.hr/poduzetnistvo-postoji-otkad-je-covjeka/> (25.10.2019)
5. <https://sites.psu.edu/leadership/2016/10/23/the-traits-of-a-leader-dr-martin-luther-king-jr/> (25.10.2019)
6. <https://sites.psu.edu/leadership/2016/10/23/the-traits-of-a-leader-dr-martin-luther-king-jr/> (27.10.2019)
7. <https://www.director.co.uk/lead-like-martin-luther-king-jr/> (27.10.2019)
8. <https://winstonchurchill.org/the-life-of-churchill/life/churchill-leader-and-statesman/>  
(27.10.2019)
9. <https://www.independent.co.uk/news/people/winston-churchill-from-accusations-of-anti-semitism-to-the-blunt-refusal-that-led-to-the-deaths-of-9999181.html>  
(27.10.2019)
10. <https://www.biznis-akademija.com/liderski-stilovi> (27.10.2019)
11. <https://www.smallbusinesspro.co.uk/marketing/leadership-styles.html> (30.10.2019)
12. . <http://www.poslovni.hr/marketing-i-mediji/pravi-lider-treba-biti-posten-i-iskren-do-rezultata-dolazi-postujuci-clanove-tima-341513> (25.10.2019)
13. <https://tockanai.hr/poduzetnik/edukacija/lider-ili-menadzer-15451/> (25.10.2019)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Čimbenici uspješnog menadžera

Slika 2: Lidersko upravljanje

Slika 3: Martin Luther King – jedan od najvećih svjetskih lidera

Slika 4: Govor Winstona Churchilla

Slika 5: Komponente liderskih metoda

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Temeljne razlike između lidera i menadžera